

ENTRE IDEAS Y REALIDADES

BOLETÍN REGIONAL DE INVESTIGACIÓN

APLICADA

ISSN 3119-7434 (En línea)
Año 1, N. 1, 2025
Agosto-diciembre



ENTRE IDEAS Y REALIDADES
BOLETÍN REGIONAL DE INVESTIGACIÓN APLICADA

ISSN 3119-7434 (En línea)
Año 1, N. 1, 2025
Agosto-Diciembre



ENTRE IDEAS Y REALIDADES
BOLETÍN REGIONAL DE INVESTIGACIÓN APLICADA
Depósito legal digital 2025-15081
ISSN 3119-7434 (En línea)
Año 1, N. 1, 2025 Agosto-Diciembre

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

Gran Canciller
Mons. Neri Menor Vargas
Rector
Dr. Gian Battista Bolis
EQUIPO FCEC
Decano FCEC
Mstro. Enrique Aguilar Muñoz
Jefatura de Investigación FCEC
Dra. Norma Velásquez Rodríguez
nvelasquez@ucss.edu.pe
Jefe de Departamento de Investigación Lima
Mstra. Modesta Gonzalez Saenz

Comité editorial

Dra. Norma Velásquez Rodríguez
Mstra. María Elena Valverde Valderrama
Mstra. Nidia Coronado Cornejo
Mstro. Carlos Salas Ramirez
Dra. Medalit Salcedo Rodríguez
Mstra. Jhanely Dávila Rivera
Cuidado de edición
Fondo Editorial de la Universidad Católica
Sedes Sapientiae
Diagramación
Manuel Vejarano Ingar

Contáctenos
investigacion.fcec@ucss.edu.pe

© 2025, Universidad Católica Sedes Sapientiae
Esquina Constelaciones y Sol de Oro s. n. Urb. Sol de Oro Los Olivos, Lima, Perú
Teléfonos: (51-1) 533-5744/ 533-6234/ 533-0008
Dirección URL: <www.ucss.edu.pe>

Publicación descargable disponible en <https://www.ucss.edu.pe/fondo-editorial/publicaciones-descargables>

El Boletín Regional de Investigación Aplicada es una iniciativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales-UCSS para promover el análisis y la difusión del conocimiento generado desde las distintas filiales de la UCSS, con enfoque territorial y compromiso social.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin permiso escrito de la Universidad Católica Sedes Sapientiae

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

9

FILIAL HUAURA - SANTA MARÍA

LAS MICROFINANCIERAS: SU APORTE Y RIESGOS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO

Carlos Salas Ramírez 13

EL ABC DE LA EDUCACIÓN FINANCIERA JUVENIL: UNA NECESIDAD URGENTE EN SANTA MARÍA

Víctor Hugo Sánchez Miranda 17

IMPACTO ECONÓMICO DEL CULTIVO DEL FRUTAL MARACUYÁ EN LA PROVINCIA DE HUAURA

Luis Alberto Rozas Bonuccelli 21

TRANSPORTE INFORMAL EN HUACHO: UNA MIRADA CRÍTICA PARA CAMBIAR LA REALIDAD

Orlando Raúl Bernal Díaz 23

LA INFORMALIDAD LABORAL EN HUACHO Y LOS DESAFÍOS PARA LOS ESTUDIANTES Y EGRESADOS UNIVERSITARIOS FRENTE AL MEGAPUERTO DE CHANCAY

Liubisa Jazminka Yong Becaj 26

GESTIÓN DEL TIEMPO Y TOMA DE DECISIONES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNIVERSIDADES PRIVADAS

Medalit Nieves Salcedo Rodríguez 30

FILIAL MORROPÓN-CHULUCANAS

TURISMO VIVENCIAL, UN POTENCIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO REGIONAL DE PIURA

Nidia Vanessa Coronado Cornejo 39

POTENCIAL DE LA PAJA TOQUILLA DE CATACAOS Y LA CERÁMICA DE CHULUCANAS PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO CULTURAL EN PIURA

Gean Carlos Cuivin Ramos / Mayhumi Duque Chaves / Yulixza Julcahuanca Salvador

Selene Moreno García y Elian Neira Cagallaza

SHOWCASE ARTESANAL DE CHULUCANAS: ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR CERÁMICO LOCAL

Luis Darío Santillán García 48

¿QUÉ DESAFÍOS ENFRENTAN LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO EN MORROPÓN PARA EXPORTAR CON ÉXITO?

Adriana Sancarranco Montalban 52

EL TEJIDO EMPRESARIAL Y LA INFORMALIDAD EN PIURA: AVANCES Y DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO REGIONAL

Norma Velásquez Rodríguez 54

LIMA

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	
<i>Enrique Gutierrez Rivasplata</i>	61
¿EL EMPLEO FORMAL PUEDE RESCATAR A LAS MYPES? LECCIONES DEL EMPORIO GAMARRA	
<i>Jesús Roberto Zárate Hermoza</i>	68
OPORTUNIDADES DE LA LOGÍSTICA VERDE EN EMPRESAS DE LIMA NORTE	
<i>Lida Esther Barnett Guillén</i>	71
¿CÓMO SE CONECTA LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON LA MEJORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS?	
<i>Modesta González Sáenz</i>	76
EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO ESTUDIANTIL MEDIANTE EXPERIENCIAS EN INSTITUCIONES NACIONALMENTE RELEVANTES: UNA ALIANZA ENTRE LA UCSS Y EL CAENE	
<i>Yudit Zulema Espinoza Apolitario</i>	78
LA MUJER EMPRESARIA EN LIMA: LOGROS ALCANZADOS Y DESAFÍOS PENDIENTES	
<i>Norma Constanza Velásquez Rodríguez</i>	81

FILIAL ATALAYA

¿POR QUÉ EL INCREMENTO DE LA DESMOTIVACIÓN LABORAL EN ATALAYA?	
<i>María Elena Valverde Valderrama</i>	87
¿CÓMO FORTALECER UN EMPRENDIMIENTO EN ATALAYA? HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA CRECER CON ESTRATEGIA	
<i>Rodolfo López Bravo</i>	90
AVANCES Y DESAFÍOS DEL TURISMO VIVENCIAL EN ATALAYA	
<i>Sugeit E. Céspedes Panduro</i>	92
EMPRENDIMIENTOS AMAZÓNICOS EN ATALAYA: INNOVAR DESDE LO LOCAL PARA EL MERCADO GLOBAL	
<i>Yudit Espinoza Apolinario</i>	95
TEJIDO EMPRESARIAL EN UCAYALI: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DESDE LA FORMALIZACIÓN	
<i>Norma Velásquez Rodríguez</i>	98
DERECHOS INDÍGENAS Y RECOMENDACIONES DE LA OIT Y LA JUSTICIA SOCIAL	
<i>Martha Medina Sirlopu</i>	103

FILIAL RIOJA-NUEVA CAJAMARCA

EL PAGO DEL IMPUESTO PREDIAL: SITUACIÓN Y ESTRATEGIA DE MEJORA EN SU RECAUDACIÓN

Leonard Luis Purisaca Oyola

109

COMERCIO JUSTO EN NUEVA CAJAMARCA: AVANCES Y RETOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Jhanely Dávila Rivera

112

EL REPARTO DEL IGV: ¿MÁS DINERO PARA LOS MUNICIPIOS FORTALECERÁ AL PERÚ?

Antony Morales Rojas

115

CACAO DEL ALTO MAYO: LOGÍSTICA Y VALOR COMERCIAL EN UN MERCADO COMPETITIVO

Abmer Rodríguez Celada

118

LOS 8 PRINCIPALES PRODUCTOS AGRÍCOLAS AL VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN DE LA REGIÓN SAN MARTÍN (PERÍODO 2015 A 2024)

Paco Villalobos Villegas

121

EL TEJIDO EMPRESARIAL DE SAN MARTÍN: PERSPECTIVAS DESDE NUEVA CAJAMARCA

Norma C. Velásquez Rodríguez

125

PRESENTACIÓN

Presentamos con gran entusiasmo la primera edición del *Boletín Regional de Investigación Aplicada. Entre Ideas y Realidades. Lo que descubrimos en el camino.*

Este espacio nace con el propósito de acercar la investigación universitaria de estudiantes y docentes a la vida cotidiana de nuestra comunidad. Porque el conocimiento cobra verdadero valor cuando se comparte, dialoga con nuestras realidades y se convierte en una herramienta para comprender mejor nuestro entorno y tomar decisiones más informadas.

Esta primera edición reúne esfuerzos académicos provenientes de nuestras sedes de Lima, Morropón-Chulucanas, Huaura-Santa María, Atalaya y Rioja Nueva Cajamarca, territorios diversos que nos permiten mirar la región desde múltiples ángulos sociales, económicos y culturales. Cada sede aporta miradas propias, retos particulares y oportunidades que enriquecen el aprendizaje colectivo.

En estas páginas, el lector encontrará investigaciones breves, claras y aplicadas, elaboradas en línea con los principios de la investigación formativa y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como horizonte. Los estudios abordan temas que nos cuestionan diariamente como la economía familiar y empresarial, educación, transporte, agricultura, finanzas, gestión pública y desarrollo social. Son trabajos que no se quedan en la teoría, pues nacen de preguntas concretas, se nutren de datos y dialogan con la realidad local.

Nuestro objetivo es simple, pero profundo: que cada lector encuentre en estos estudios ideas útiles para su vida, su trabajo y su comunidad. Queremos que la academia deje de ser un espacio distante y se convierta en una aliada para el progreso colectivo, mostrando cómo la investigación puede iluminar decisiones, reducir brechas y aportar soluciones.

Esta es solo la primera parada de un camino que queremos recorrer juntos. Continuaremos impulsando investigaciones cortas, accesibles y rigurosas, que acerquen la universidad al territorio y fortalezcan una cultura investigadora que responda a los desafíos reales de nuestra región en concordancia con las líneas de investigación de la universidad.

Porque investigar es descubrir, pero compartir es transformar.

Dra. Norma Velásquez Rodríguez
Jefe de Departamento de Investigación
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales

FILIAL HUAURA - SANTA MARÍA

LAS MICROFINANCIERAS: SU APORTE Y RIESGOS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO

Carlos Salas Ramírez
csalas@ucss.edu.pe

1. Introducción

En el Perú, las microfinanzas se han convertido en una pieza clave para impulsar el desarrollo económico, especialmente en sectores donde el acceso al crédito tradicional resulta limitado. A través de entidades como bancos especializados, cajas municipales y rurales, Edpymes y cooperativas de ahorro y crédito, miles de micro y pequeños empresarios —e incluso personas naturales con ingresos modestos— encuentran una oportunidad para financiar sus actividades y sostener sus emprendimientos.

Este sector no solo representa una vía de inclusión financiera, sino también un motor para dinamizar economías locales, generar empleo y promover el crecimiento de pequeños negocios que, de otro modo, podrían quedar al margen del sistema formal. Sin embargo, el panorama no está exento de retos: altas tasas de morosidad, disminución de intereses, exigencias regulatorias y una competencia cada vez más intensa obligan a las instituciones microfinancieras a replantear sus estrategias para garantizar su sostenibilidad. En este contexto, resulta crucial comprender tanto los beneficios como los riesgos inherentes a las microfinanzas, de modo que su aporte al desarrollo económico vaya de la mano con una gestión responsable y sostenible.

2. Avances y retos actuales

En el Perú, el sector de microfinanzas está integrado por instituciones que ofrecen sus servicios financieros a pequeñas y microempresas, también incluye en este sector a las personas naturales con escasos recursos de ingresos. Entre las entidades que brindan este servicio financiero figuran las siguientes:

1. Bancos especializados en microfinanzas
2. Empresas Financieras
3. Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC)
4. Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)
5. Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (Edpymes)
6. Cooperativas de Ahorro y Crédito

Se entiende como “microfinanzas” a “los servicios financieros destinados principalmente a las microempresas, sus propietarios/operadores y sus empleados. Es importante comprender que el término ‘microempresa’ se define en sentido amplio: incluye actividades económicas independientes, que pueden abarcar desde vendedores de naranjas en puestos callejeros hasta pequeños talleres con empleados” (Berger Goldmark y Miller-Sanabria, 2007, p. 3).

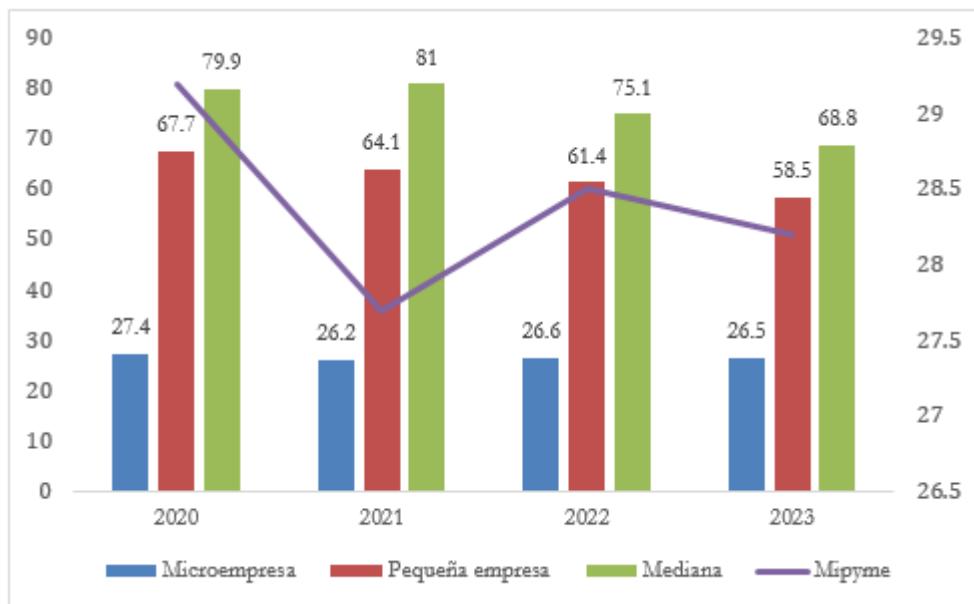
Estas instituciones financieras que también son reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros en el Perú son fuente de financiamiento atendiendo específicamente a la micro y pequeña empresa. La economía de este sector se ve impulsado por los créditos otorgados de las empresas microfinancieras, hacia un mercado que busca subsistir en este sector tan competitivo y que la falta de capital en las pequeñas empresas se ve solucionado en gran parte por estas microfinancieras.

3. Cifras clave

A continuación, veremos la información relacionada estrictamente al departamento de Lima.

Figura 1

Acceso al crédito en el sistema financiero formal según tamaño de empresa, 2020-2023(%)



Nota. El año 2023 tiene datos preliminares. Elaborado de “Las MIPYME en cifras, 2023”, por Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos, 2024, p. 30.

El análisis del acceso al crédito en el sistema financiero formal peruano, según el tamaño de empresa entre los años 2020 y 2023, evidencia una persistente desigualdad estructural. Las microempresas registran los niveles más bajos de acceso, con tasas inferiores al 27%, lo que refleja las barreras que enfrentan para integrarse plenamente al sistema financiero formal, posiblemente

asociadas a la informalidad, escasa garantía para dejar en prenda y limitada capacidad de gestión financiera.

En contraste, las medianas empresas mantienen un acceso elevado y sostenido, superando el 68% incluso en 2023, lo que puede atribuirse a una mayor formalización, historial crediticio favorable y mejor capacidad de cumplimiento. Las pequeñas empresas, por su parte, presentan un acceso moderado pero estancado, sin mejoras significativas a lo largo del periodo analizado. Por su parte, las cifras de las mypes revelan una falta de avances sustanciales en inclusión financiera, lo cual pone de manifiesto la necesidad de reforzar las políticas públicas orientadas a mejorar el acceso al financiamiento formal, especialmente para los segmentos más pequeños y vulnerables del tejido empresarial nacional.

Estas instituciones microfinancieras generalmente buscan una rentabilidad que les permita tener una sostenibilidad financiera y operativa muy sólida en el tiempo. Del mismo modo, uno de sus factores negativos es el riesgo por el retorno del crédito otorgado, es decir, probabilidades de incumplimiento de pago de sus obligaciones financieras por parte del cliente.

Las altas tasas de morosidad en este sector se dan como resultados de unas deficientes evaluaciones que realizan los analistas de crédito. Asimismo, son reflejos de ineficiencias en la gestión de negocios de las instituciones, y de mantenerse así, en el largo plazo, ponen en riesgo su sostenibilidad y continuidad en el sistema microfinanciero.

Sin embargo, los problemas van más allá de las ratios de morosidad que vienen en muchos casos incrementándose, sino que las IMF vienen con un problema de disminución en las tasas de interés, es decir, el precio viene disminuyendo consecutivamente todos los años. En el diario oficial más importante del país, *El Peruano*, leemos que “Otorgarán a mypes créditos a tasas más competitivas”, y se indica que las cajas municipales de ahorro y crédito podrían otorgar créditos blandos, más baratos, principalmente a las micro y pequeñas empresas (Miranda, 2020).

Por lo tanto, se ha observado que el negocio de otorgamiento de créditos a la micro y pequeña empresa está pasando por un problema, donde los principales rubros del Estado de resultados, como son los ingresos financieros y los gastos generados por el atraso de los pagos de los créditos otorgados, viene siendo de preocupación para su gestión. La caída constante de la tasa de interés en los precios y el aumento de la morosidad hacen que los directivos y gerencias concentren sus esfuerzos en mejorar los indicadores de su gestión administrativa y operativa, es decir, que optimicen su modelo relacional y se enfoquen en un modelo de eficiencia. Al respecto, se ha encontrado diversa literatura que puede justificar la realización de esta investigación, revisando trabajos anteriores y diversa bibliografía referida a este tema.

4. Reflexión final

Las microfinancieras han sido, y continúan siendo, un soporte esencial para miles de micro y pequeños empresarios peruanos. Sin embargo, hoy enfrentan un escenario desafiante: la reducción progresiva de las tasas de interés, el incremento de la morosidad y la presión por mantener su rentabilidad. Estos factores ponen a prueba su capacidad para equilibrar inclusión financiera con sostenibilidad operativa.

Superar este reto implica mucho más que mejorar la cobranza o ajustar precios. Requiere fortalecer los modelos de evaluación crediticia, invertir en capacitación financiera para los clientes y adoptar tecnologías que optimicen la gestión y reduzcan riesgos. Asimismo, una articulación más estrecha con políticas públicas orientadas a la formalización y el acceso al financiamiento puede ser decisiva para consolidar un ecosistema microfinanciero sólido.

En definitiva, las microfinancieras seguirán siendo actores estratégicos en el desarrollo económico del país, siempre que logren adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y mantengan su compromiso con la inclusión, la eficiencia y la sostenibilidad a largo plazo.

Referencias

- Berger, M., Goldmark, L. y Miller-Sanabria, T. (2007). Boom de las microfinanzas: el modelo latinoamericano visto desde adentro. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ministerio de la Producción. (2024). *Las Mipyme en cifras 2023*. Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos, Oficina de Estudios Económicos. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1225-las-mipyme-en-cifras-2023>
- Miranda, M. (2020). *Otorgarán a Mypes créditos a tasas más competitivas* [Informe]. Ministerio de la Producción.

EL ABC DE LA EDUCACIÓN FINANCIERA JUVENIL: UNA NECESIDAD URGENTE EN SANTA MARÍA

Victor Hugo Sánchez Miranda

vsanchezm@ucss.edu.pe

1. Introducción

En el distrito de Santa María, provincia de Huaura, reside una población joven y creciente, pero pese a su vertiginoso crecimiento en sus actividades económicas locales, muchos jóvenes enfrentan dificultades para tomar decisiones financieras adecuadas. Esto se debe, en gran medida, a la ausencia de una formación estructural en educación financiera desde edades tempranas. Esta carencia se extiende desde la educación básica regular hasta la educación superior, especialmente en el ámbito del creciente enfoque emprendedor. En consecuencia, los jóvenes pueden quedar expuestos a un posible sobreendeudamiento, figurar en centrales de riesgo y ver restringida su sostenibilidad en el sistema financiero formal.

El mal uso de productos financieros como las tarjetas de crédito, por parte de los jóvenes, los lleva a tener un interés acumulado, el deterioro de su línea de crédito y del historial crediticio, y todo esto acontece por no discernir las consecuencias de sus acciones y sobre todo de sus decisiones. Otro escenario es la falta de previsión para el ahorro planificado (sea a nivel de cuentas corrientes o depósitos a plazos), así como la omisión del ahorro familiar a través de la elaboración de un presupuesto. Esto evidencia una desconexión con la realidad y el alejamiento de la posibilidad de desarrollar emprendimientos formales, logro de objetivos y mejoras en su calidad de vida personal y familiar, dada la limitada cultura financiera que posee en un contexto competitivo y digitalizado.

Existe también muy poca articulación por parte del Estado para promover talleres o compañías informativas, a fin de tener ideas más claras y potencialmente definitorias sobre la posibilidad de emprender o desarrollar una capacidad de análisis de retorno, alineado a los riesgos propios de materializar un proyecto de vida articulado en un ecosistema financiero creciente que, a través de las microfinanzas, ha promovido focos de desarrollo en el Perú y la región. Así, se evidencia una brecha importante que debe ser atendida con urgencia si se desea formar ciudadanos responsables y con una visión más estable.

Por todo ello, hablar del “ABC” de la educación financiera va más allá de referenciar conceptos clave, pues buscar convertirse en un foco de desarrollo que permita empoderar a los jóvenes de Santa María y Huacho. Por medio de acciones concretas, ellos activarían el ecosistema financiero a fin de cerrar la brecha existente, dinamizando decisiones financieras y mejor preparadas para construir un futuro prometedor de la región con visión creciente y sostenible en el tiempo.

2. Avances y retos actuales

El ABC de la educación financiera juvenil comprende aspectos puntuales básicos orientados al conocimiento, pasando a la acción y decisión de lo más conveniente para la persona en calidad de finanzas personales o en perspectivas empresariales, como se detalla a continuación:

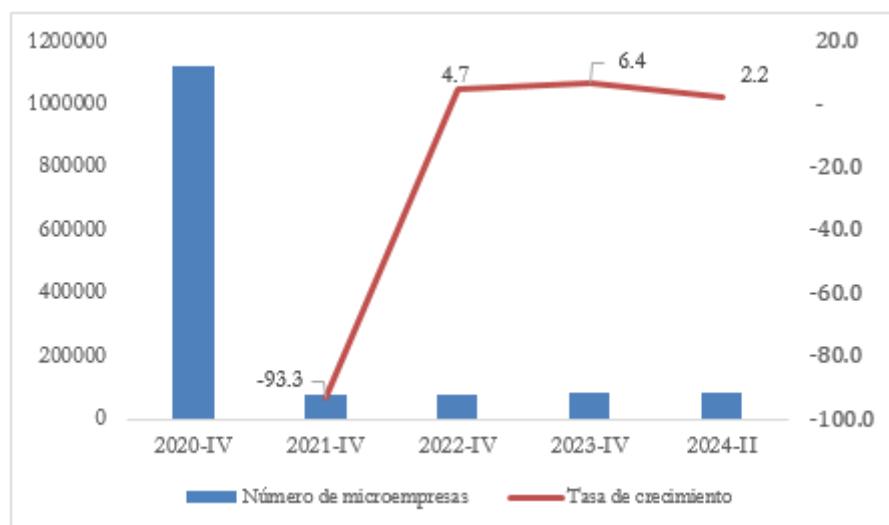
- **Ahorro inteligente:** Enseñar a los jóvenes la importancia de la cultura del ahorro, acompañada de métricas claras y simples, pudiendo ser un indicador relevante para el monitoreo de la distancia o cercanía a los objetivos. Para ello, se puede utilizar métodos primarios pero relevantes en su enfoque como el uso de alcancías, cuentas de ahorro y la elaboración de presupuestos mensuales.
- **Buen uso del crédito:** Entender la naturaleza del efectivo y su importancia, así como la contraprestación de los flujos de sus activos para cumplir con el pago de las fuentes de financiamiento o la inversión propia en estudios como parte del desarrollo de las finanzas personales. Dicho de otra forma, el comprender qué es un crédito, cómo se estiman los intereses, el concepto de TECEA, a qué se hace referencia sobre la base de una deuda buena y mala, y los riesgos del sobreendeudamiento, el uso de billeteras electrónicas y sobre todo saber elegir la conveniencia de su elección sobre la base de sus beneficios y comisiones inherentes al producto financiero.

3. Cifras clave

De acuerdo con el portal de transparencia del INEI al II Trimestre 2024 con código de registro TSR-002845-2024, siendo el 98% de empresas microempresas (lo que implica que la tendencia creciente de las empresas es a nivel de emprendimientos), con una tendencia decreciente comparativa horizontal al orden del 2% (2023 – 2024). También el Observatorio PRODUCEmpresarial del Ministerio de la Producción indica que el tejido empresarial en Lima se distribuye para el año 2024 en 1 031 853 empresas. De ellas, 946 378 son microempresas, 71 930 pequeñas empresas, 3058 medianas y 10 487, grandes empresas.

Figura 1*Lima: Número de empresa por tamaño, 2024*

Nota. La figura destaca la distribución de las empresas en Lima. Tomado de “Observatorio PRO-DUCEmpresarial del Ministerio de la Producción”, por Produce. <https://www.producempresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>

Figura 2*Lima: Tendencia de Microempresas (2020.IV-2024. II)*

Elaborado de “Demografía empresarial”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024, p. 2.

4. Reflexión final

En un escenario donde el dinamismo económico y la digitalización transforman la manera en que interactuamos con el dinero, resulta impostergable incorporar programas estructurados de educación financiera en colegios y universidades. No se trata únicamente de transmitir conceptos, sino de desarrollar competencias prácticas que permitan a los jóvenes gestionar con responsabilidad sus recursos, anticipar riesgos y tomar decisiones informadas. Para lograrlo, es necesario articular esfuerzos entre el sector educativo, las instituciones financieras y los organismos públicos, impulsando estrategias

innovadoras como aplicaciones móviles educativas, simuladores de finanzas personales y asesorías personalizadas. Estas herramientas, acompañadas de una formación constante, no solo fortalecerán la cultura financiera, sino que también fomentarán el emprendimiento formal y la inclusión en el sistema financiero.

Cerrar la brecha de educación financiera en Santa María y Huacho no es solo una meta académica, sino una inversión social que permitirá formar ciudadanos más responsables, resilientes y capaces de construir un futuro económico sólido y sostenible para la región.

Referencias

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Demografía empresarial: II trimestre de 2024*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_iit24.pdf
- Ministerio de la Producción. (2024). *Reporte de estructura empresarial: Lima Metropolitana 2024*. Observatorio PRODUCEmpresarial, Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos. <https://www.producempresarial.pe>

IMPACTO ECONÓMICO DEL CULTIVO DEL FRUTAL MARACUYÁ EN LA PROVINCIA DE HUAURA

Luis Alberto Rozas Bonuccelli

lrozas@ucss.edu.pe

1. Introducción

El desarrollo de la actividad agroexportadora en la provincia de Huaura continúa creciendo con nuevos productos. Esta actividad permite que pequeños productores agrarios se incorporen en la cadena productiva, en este caso, el procesamiento del frutal maracuyá destinado a la exportación a diversos mercados del mundo. La agroexportación, a diferencia de otras actividades de nuestra economía, genera más puestos de trabajo directos e indirectos, no contamina el suelo ni el agua y su efecto multiplicador es más amplio. Sin embargo, para que esta actividad sea sostenible, es necesario entablar una relación más estrecha y transparente entre productores o proveedores de la materia prima y las empresas procesadoras, con lo cual todas las partes resulten beneficiadas.

2. Avances y retos actuales

En el año 2022, la empresa Agromar S.A. adquirió una planta embotelladora de gaseosas perteneciente a la familia Lindley ubicada en Huacho. Poco después, la transformó en una planta procesadora de jugos y néctares de fruta concentrado, especialmente del frutal maracuyá (*Passiflora edulis*) destinada a la exportación.

Desde el inicio de las operaciones de Agromar S.A., muchos pequeños productores agrarios del valle de Huaura, y aún más allá, han optado por el cultivo del maracuyá como alternativa viable al poder contar con un mercado seguro para su producción, convirtiéndose en proveedores de esta importante empresa, obteniendo mejores ingresos y mejorando sus condiciones de vida al no depender únicamente del mercado limeño. Esto generó empleos directos temporales en la siembra, cosecha, fertilización y tareas de mantenimiento de los cultivos, reemplazando cultivos tradicionales como la caña de azúcar, donde la rentabilidad del cultivo para pequeñas extensiones es muy baja o casi nula.

Por otra parte, la puesta en marcha de esta empresa en la provincia de Huaura ha generado la contratación de jóvenes profesionales y técnicos en diversas ramas del proceso productivo. Los puestos van desde la supervisión en el campo de los cultivos y la calidad de la materia prima hasta la obtención del producto terminado y la comercialización en el mercado exterior. Además, se ha generado trabajo indirecto para transportistas, empresas proveedoras de insumos, combustibles, alimentos y otros.

3. Cifras clave

Para un funcionamiento óptimo de la capacidad instalada de esta empresa, se requiere un aprovisionamiento de aproximadamente 400 hectáreas de cultivo de maracuyá que, a un rendimiento promedio por hectárea de 15 toneladas, da la cifra de 6 000 a 7 000 toneladas de fruta por campaña. Este volumen de materia prima, a un precio promedio de S./ 1.60 por kg de fruta, representa un valor de más de S./ 12 000 000, generando además contribuciones al fisco por impuesto a la renta.

Por el momento no se cuenta con una cifra de cuántos productores actualmente trabajan con esta empresa, pues algunos lo hacen a través de intermediarios o comisionistas quienes agrupan la producción de varios productores y otros derivan la producción al mercado de la gran Lima.

4. Reflexión final

En este punto resulta necesario mejorar la comunicación y la confianza entre productores y empresa, dado que el nivel de incertidumbre en los precios de compra muchas veces es muy grande. Para ello, se podrían aplicar mecanismos como contratos de compra venta que aseguren, entre otros aspectos, un precio mínimo a los productores. Asimismo, la empresa podría brindar charlas de capacitación a los productores y asesoramiento técnico en el manejo de los cultivos a fin de mejorar la producción y productividad, generando así un ambiente de mayor confianza entre las partes.

Cabe agregar que aquí la UCSS puede jugar un rol importante, sobre todo en la formación de profesionales especialistas en cultivos de agroexportación y logística de abastecimientos de productos del mismo rubro que se vienen desarrollando en la provincia de Huaura como arándanos, palta, maracuyá, espárragos y otros.

TRANSPORTE INFORMAL EN HUACHO: UNA MIRADA CRÍTICA PARA CAMBIAR LA REALIDAD

Orlando Raúl Bernal Díaz

obernal@ucss.edu.pe

1. Introducción

El proceso de globalización ha provocado una serie de transformaciones estructurales en ámbitos políticos, económicos, tecnológicos, culturales y ambientales. Estas dinámicas impactan directamente en las organizaciones públicas y privadas, así como en las sociedades en general. En este contexto, ignorar tales transformaciones equivale a aceptar una máxima ampliamente reconocida: “Cuando la velocidad del cambio externo supera la del cambio interno en una organización, el colapso es inminente”.

El presente artículo tiene como objetivo brindar una visión analítica del fenómeno de la informalidad en el transporte público de pasajeros en la ciudad de Huacho (Huaura-Santa María). Se espera que este análisis sirva como insumo para la toma de decisiones por parte de funcionarios públicos regionales y locales que busquen formular políticas orientadas a resolver esta problemática estructural.

La informalidad en América Latina es un fenómeno de raíz cultural, multifactorial y en constante evolución. Se manifiesta en diversos ámbitos sociales, incluyendo el transporte urbano, y está influenciada por factores como la religión, la filosofía económica, la educación y la estructura sociopolítica. Esta realidad requiere un abordaje interdisciplinario y contextualizado.

Una de las manifestaciones más visibles de la informalidad cultural es el transporte público de pasajeros, que en Huacho se caracteriza por la proliferación de emprendimientos no regulados. Estos actores buscan insertarse en el mercado a través de medios informales, generando consecuencias negativas tanto para el orden urbano como para la seguridad ciudadana.

Este problema no se limita a los transportistas informales. Las autoridades locales, al otorgar licencias sin una fiscalización rigurosa o al permitir el funcionamiento de empresas que no cumplen con los requisitos legales, también contribuyen al desorden público. De igual modo, la ciudadanía participa indirectamente al preferir estos servicios por conveniencia, tolerando prácticas riesgosas y renunciando a su derecho a exigir calidad y seguridad.

La informalidad en el transporte ha normalizado prácticas como la toma de pasajeros en lugares inadecuados, la evasión de rutas establecidas y la exposición a situaciones de inseguridad como robos, extorsiones y accidentes. En muchos casos, las empresas autorizadas son meras fachadas que

no asumen ninguna responsabilidad legal, lo que evidencia la urgencia de abordar esta problemática de manera integral.

2. Avances y retos actuales

Actualmente, muchas de las empresas de transporte en Huacho operan bajo esquemas informales, incluso aquellas que han recibido concesiones oficiales. Se observa, por ejemplo, el cambio arbitrario de rutas por parte de los colectiveros, lo que genera caos e inseguridad vial.

De otro lado, la Constitución Política del Perú contempla, en sus artículos 58 y 59, disposiciones que podrían aplicarse para promover una economía formal, competitiva y responsable. En ese marco, la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho (MPHH) tiene la responsabilidad de promover un reordenamiento efectivo del parque automotor. No obstante, las soluciones implementadas hasta ahora como ordenanzas restrictivas han demostrado ser ineficaces (Municipalidad de Huaura, 2025).

Una estrategia más eficiente podría ser la promoción de empresas innovadoras, cumpliendo con estándares de calidad, y dejando que la ciudadanía determine qué servicios deben continuar en el mercado. De este modo, se evitarían enfrentamientos con transportistas informales y se elevaría el nivel del servicio ofrecido.

Este estudio recoge percepciones del cliente mediante una muestra exploratoria, a fin de identificar las causas del rechazo a los servicios actuales. Se destaca, por ejemplo, que las unidades de mototaxi son consideradas inseguras, han dejado de ser económicamente competitivas y no cumplen con estándares de calidad. Además, el parque automotor se encuentra en su mayoría obsoleto, y los conductores no cumplen con perfiles adecuados para el servicio que prestan.

3. Cifras clave

La Tabla 1 resume las principales modalidades de transporte de pasajeros en la ciudad de Huacho, junto con una estimación de su presencia en el parque automotor y algunas observaciones relevantes para comprender su situación actual.

Tabla 1

Huacho: Modalidad de transporte público

Modalidad de Servicio público	Cantidad estimada	Observaciones
Mototaxis	3 053 unidades	La MPHH, ha cerrado el parque automotor impidiendo nuevos ingresos.
Taxi en modalidad de colectivos	No definido	No se cuenta con cifras exactas por investigar.

Taxis convencionales	No definido	Operan en menor proporción comparados con los colectivos.
----------------------	-------------	---

Nota. La Tabla 1 muestra las modalidades de transporte público en la ciudad de Huacho.

Como se observa, los mototaxis representan el grupo más numeroso dentro del sistema informal de transporte en Huacho, con un estimado de 3 053 unidades registradas. No obstante, la MPHH ha restringido el ingreso de nuevas unidades, cerrando el registro del parque automotor para esta modalidad. Esta medida busca evitar una mayor saturación del sistema, aunque todavía se requieren soluciones estructurales que mejoren la calidad del servicio y su seguridad (Municipalidad de Huaura, 2025).

En el caso de los taxis colectivos, no se dispone de cifras oficiales actualizadas. Su presencia, sin embargo, es altamente visible en la ciudad y constituye una práctica común entre los usuarios, principalmente por su bajo costo y rapidez.

A su vez, los taxis convencionales, es decir, aquellos que realizan servicios individuales bajo pedido, tienen una participación mucho menor en el mercado. En parte, esto se debe a la preferencia de los usuarios por los colectivos y los mototaxis, tanto por su disponibilidad inmediata como por los costos más accesibles, aunque esto implique sacrificar calidad y seguridad en el servicio.

4. Reflexión final

La UCSS, en su rol de generadora de conocimiento, debe liderar investigaciones aplicadas que sirvan como base para la toma de decisiones públicas y privadas. Para ello, debe aprovechar sus recursos humanos (docentes, estudiantes, administrativos) y tecnológicos, articulándolos con el sector empresarial y las autoridades locales. En este contexto, la inversión realizada por la empresa China Cosco Shipping en el megapuerto de Chancay representa un reto significativo para las ciudades interconectadas como Huacho. La región debe prepararse para recibir mayor afluencia de visitantes y mercancías, lo cual exige servicios de transporte modernos, seguros y eficientes. La actual oferta basada en mototaxis y servicios informales no está a la altura del desafío logístico que se avecina.

Referencias

Municipalidad Provincial de Huaura. (2025). *Resolución de Alcaldía N.142-2025/MPH.*

LA INFORMALIDAD LABORAL EN HUACHO Y LOS DESAFÍOS PARA LOS ESTUDIANTES Y EGRESADOS UNIVERSITARIOS FRENTE AL MEGAPUERTO DE CHANCAY

Liubisa Jazminka Yong Becaj
lyong@ucss.edu.pe

1. Introducción

La hospitalaria ciudad de Huacho, capital de la provincia de Huaura y del Gobierno Regional de Lima Provincias, enfrenta actualmente un desafío significativo: la alta tasa de informalidad laboral que afecta particularmente a sus egresados universitarios. A pesar del sacrificio e inversión en educación superior de los padres de familia que apuestan por un futuro mejor para sus hijos, la presencia de una universidad pública y dos privadas, muchos jóvenes estudiantes de los últimos ciclos de estudios en los diferentes programas y los nuevos profesionales (egresados, bachilleres y titulados) se ven obligados, producto de su estado de necesidad, a aceptar trabajos informales, lo que limita su desarrollo profesional y económico. Este artículo explora las causas de este problema y los retos que enfrentan a partir de ello.

2. Avances y retos actuales

2.1. Panorama de la informalidad en Huacho

Abordando un contexto nacional, de acuerdo con lo investigado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2024), observamos que, en el año 2023, la informalidad laboral en nuestro país llegó al 73,9% de la PEA ocupada, mostrando variaciones desde 2011 (75,1%). Este patrón se clasifica en tres fases: una baja entre 2011 y 2018 (de 75,1% a 72,4%); un notable incremento entre 2018 y 2021, alcanzando su punto más alto en 2021 (76,8%), ello debido principalmente a las restricciones y secuelas de las medidas adoptadas por el Gobierno con relación al COVID-19; y una nueva disminución para 2023, donde el indicador se posicionó en 73,9%.

Es así que, la informalidad laboral, que se encuentra en todas las economías globales, constituye un reto importante para el avance social y económico. En nuestro país, este fenómeno impactó al 73,9% de la población económicamente activa ocupada en 2023, siendo más pronunciado en las zonas rurales donde las tasas superan el 95%. Según la Organización Internacional del Trabajo, las estrategias esenciales para luchar contra la informalidad abarcan políticas que impulsen un crecimiento económico inclusivo, el refuerzo de la protección social y la facilidad en los trámites administrativos. También se subraya la relevancia del diálogo social, el apoyo a las mipymes y la adopción de

políticas fiscales justas para facilitar la transición a la formalidad. Estas acciones, alineadas con la Política Nacional de Empleo Decente (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021), tienen como objetivo disminuir la informalidad en Perú al 60 % para 2030, fomentando sistemas laborales sostenibles y equitativos.

En la ciudad de Huacho, el panorama es más crítico, porque estamos frente a una ciudad no industrializada, que subsiste del comercio, pesca, agricultura y ganadería, y el poco turismo que alberga. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el año 2014 la provincia de Huaura albergaba 13 386 empresas de las cuales Huacho contaba con el 49.7% de ellas; es decir 6 653, siendo el mayor número de empresas microempresas (empresas principalmente familiares) y un número mucho menor las de pequeñas, medianas y grandes empresas. Solo en el 2014 existían 15 empresas entre medianas y grandes empresas, que serían aquellas que podrían albergar un mayor número de trabajadores.

Un estudio realizado por Baldeos Ardian et al. (2024), que encuestó a 380 empresarios de la región Lima Provincias, reveló que el 51.3% percibe que la informalidad empresarial impacta negativamente en el desempeño económico del país, lo cual tiene mucha lógica y asidero, toda vez que esa situación de informalidad empresarial repercute en la contratación laboral.

2.2. Factores que influyen en la informalidad

La persistencia de la informalidad en Huacho se debe a múltiples factores, entre ellos figuran los siguientes:

- Burocracia y costos de formalización, puesto que los trámites complejos y los costos asociados desincentivan a los emprendedores para formalizar sus negocios.
- La falta de fiscalización efectiva y la escasa supervisión por parte de las autoridades permite que muchas actividades económicas operen fuera del marco legal.
- La limitada formación en gestión empresarial y el desconocimiento de los beneficios de la formalización contribuyen a la perpetuación de prácticas informales.
- La falta de un horizonte claro por parte del Gobierno central, regional y local que adopte políticas de generación de empresas influye en la informalidad de algunos sectores.
- La inseguridad debido a la proliferación de la extorsión, sicariato y robos repelen toda posibilidad de crear empresa y, por ende, generar puestos de trabajo.

2.3. Impacto en la juventud y el desarrollo social

La informalidad laboral afecta especialmente a los jóvenes, quienes enfrentan mayores dificultades para acceder a empleos formales y bien remunerados. Según un informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), el 85% de los jóvenes peruanos trabaja en el sector informal, lo que limita su desarrollo profesional y económico y desfavorece la posibilidad de acceder

a condiciones de empleo digno. Los egresados universitarios de Huacho enfrentan numerosos retos al buscar empleo formal, lo cual se manifiesta en lo que sigue:

- **Salarios bajos y sin beneficios:** Muchos se ven obligados a aceptar trabajos informales con salarios precarios y sin acceso a beneficios sociales como salud, pensiones y vacaciones.
- **Inestabilidad laboral:** La informalidad se caracteriza por la inestabilidad laboral, con contratos temporales o sin contratos, lo que genera incertidumbre y dificulta la planificación a largo plazo.
- **Limitaciones en el desarrollo profesional:** La falta de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional en el sector informal impide a los egresados mejorar sus habilidades y avanzar en sus estudios profesionales.
- **Desmotivación y frustración:** La dificultad para encontrar empleo formal y las condiciones precarias del trabajo informal.

2.4. El reto que trae consigo el megapuerto de Chancay

El megapuerto de Chancay, ubicado a aproximadamente 80 km al norte de Lima, representa una oportunidad significativa para dinamizar la economía de la región y generar empleo. Se estima que este proyecto generará más de 9 000 empleos directos e indirectos, y con el tiempo, el impacto podría ascender a 75 000 puestos de trabajo.

Sin embargo, la automatización de los sistemas de operación del puerto y la falta de conocimiento tecnológico en los jóvenes, podrían ser factores que contribuyan a que no se cumplan las expectativas laborales respecto de este puerto.

Para aprovechar estas oportunidades, se requiere una fuerza laboral capacitada en áreas como logística, ingeniería industrial, informática y medio ambiente. Del mismo modo, la falta de infraestructura adecuada y servicios básicos en la zona de Chancay plantea desafíos significativos para el desarrollo sostenible del proyecto, lo cual podría generar puestos de trabajo para egresados de las áreas de ingeniería civil, arquitectura, ingeniería ambiental, ingeniería marítima, entre otras disciplinas.

3. Reflexión final

La informalidad en el Perú, y sobre todo la laboral, ampliamente extendida en el país, presenta niveles preocupantes, ubicándose entre las más elevadas a nivel mundial. Esto genera inquietud, toda vez que esta es resultado de la conjunción de deficientes servicios públicos y una legislación inadecuada que sobrecarga a las pocas empresas formales y le resta margen de acción para pasar a la formalidad. Esta mezcla se torna especialmente peligrosa, en un país como el nuestro, donde la formación y el desarrollo de habilidades son inadecuados desde la educación básica hasta incluso en

la superior técnica y la universitaria, cuando los métodos de producción siguen siendo artesanales, carentes de las nuevas tecnologías y cuando existe una masa de personas demandantes de puestos de trabajo que ofrezcan condiciones laborales dignas.

La informalidad laboral en Huacho representa un serio obstáculo para el desarrollo de sus egresados universitarios. Superar este reto requiere un esfuerzo conjunto y una estrategia integral que aborde las causas profundas del problema y promueva la creación de empleos formales de calidad. Solo así se podrá aprovechar el potencial de los jóvenes profesionales y contribuir al desarrollo económico de la ciudad.

Asimismo, el megapuerto de Chancay ofrece una oportunidad única para revertir esta situación, siempre que se implementen políticas y programas que fomenten la formalización del empleo y brinden oportunidades reales a los jóvenes profesionales.

Referencias

- Baldeos Ardian, L., Neri Ayala, A., Ramos y Yovera , S., Villanueva Cadenas, D., Ching Campos, G. y Collantes Collantes, R. (2024). Informalidad y desempeño económico: una aproximación inicial desde la percepción de los empresarios en la región Lima, Perú. *Suma de Negocios*, 15(32), 1-10. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.v15.n32.a1>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2024). *Persistencia de la informalidad laboral y del empleo vulnerable. Observatorio Nacional de Prospectiva del Perú – CEPLAN*. <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t29>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta satélite de la economía informal 2007-2019. La informalidad y la fuerza de trabajo*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1764/cap04.pdf
- Loayza, Norman, 2008. “Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú,” Revista Estudios Económicos, Banco Central de Reserva del Perú, issue 15, pages 43-64.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021, junio 13). *Decreto Supremo N.º 013-2021-TR: Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Empleo Decente. El Peruano*. https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2021-06-13_13-2021-TR_7946.pdf

GESTIÓN DEL TIEMPO Y TOMA DE DECISIONES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNIVERSIDADES PRIVADAS

Carlos Manuel Salas Ramirez

csalas@ucss.edu.pe

Medalit Nieves Salcedo Rodriguez

msalcedo@ucss.edu.pe

1. Introducción

En el proceso de transformación institucional que atraviesan las universidades privadas en el Perú, el rol del personal administrativo toma relevancia significativa para la eficiencia organizacional (Reyes y Monzón, 2022). Este grupo es responsable de garantizar el cumplimiento de los procesos internos, gestionar los recursos y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales (Davenport & Prusak, 1998). Autores como Sinnaiah, Adam & Mahadi (2023) afirman que la toma de decisiones, junto a la capacidad estratégica, inciden en los resultados institucionales. En consecuencia, la calidad de las decisiones administrativas debe ser sustentado sobre información confiable, conocimiento organizacional y criterios técnicos (Szukits & Móricz, 2023; Rousseau & Have , 2022).

Desde esta perspectiva, se ha establecido teóricamente que la gestión del conocimiento es un pilar fundamental para fortalecer los procesos de decisión. El modelo SECI de Nonaka & Takeuchi (1995) plantea que la creación de conocimiento se apertura mediante la interacción entre saberes tácitos y explícitos, apoyando la innovación organizacional. Alavi & Leidner (2001) destacan que su adecuada conservación y aplicación permite decisiones más eficientes, mientras que Davenport & Prusak (1998) lo reconocen como un activo estratégico importante. Este enlace entre conocimiento y decisión adquiere mayor fuerza en el ámbito universitario, donde las estructuras administrativas enfrentan limitaciones cognitivas, burocráticas y políticas que afectan a la calidad de las decisiones (Pfeffer, 1992).

Para responder a esta necesidad, el presente estudio propone un análisis bibliométrico de la producción científica sobre la gestión del conocimiento y toma de decisiones. Este enfoque permitirá identificar sobre los patrones temáticos, marcos teóricos y vacíos investigativos, así como mapear el estado del arte para sustentar propuestas orientadas a fortalecer la gestión universitaria desde una perspectiva basada en la evidencia.

2. Avances y retos actuales

En las universidades privadas latinoamericanas, la forma en que el personal administrativo organiza su tiempo y toma de decisiones ha ido adquiriendo relevancia en los últimos tiempos, sobre todo por el requerimiento de mejorar el funcionamiento institucional y responder a los cambios tecnológicos. Existen recientes investigaciones donde la planificación y correcta organización como selección tareas de acuerdo con su prioridad influye y fortalece el rendimiento y clima institucional (Aeon et al., 2021). A su vez, el uso de herramientas digitales permite que la toma de decisiones sea más ágil y mejor fundamentada, es decir basada en información actual (Kotorov et al., 2024; Ávila y Collado-Guzmán, 2022). En la pandemia por COVID-19, las universidades migraron de manera abrupta a entornos virtuales, debido a ello se obligó a los responsables administrativos resolver situaciones complejas en poco tiempo (García-Morales et al., 2021). De hecho, Pont Vidal y Andre (2016) ya señalaban que la toma de decisiones es un proceso estratégico y continuo para el funcionamiento de las universidades, incluyendo a la superación de retos futuros. A pesar de los avances, todavía hay desafíos existentes. Este estudio bibliométrico tiene como propósito examinar la producción científica relacionada con la gestión del tiempo y la toma de decisiones en universidades latinoamericanas, mediante la identificación de publicación por año, países con mayor contribución académica y conexiones temáticas frecuentes entre palabras claves. Estos elementos permiten conocer cómo se ha desarrollado el interés investigativo en este campo, qué regiones lideran la producción académica y qué conceptos se relacionan con ello (Tautiva et al., 2022; Lirio-Loli & Dextre-Martinez, 2022).

3. Cifras clave

Para poder analizar estas dos variables se realizó un análisis bibliométrico a través de la búsqueda científicas de palabras claves.

- **Palabras clave:** TITLE-ABS-KEY(("knowledge management" OR "gestión del conocimiento") AND ("decision making" OR "toma de decisiones") AND ("university" OR "universidad")) AND (AFFILCOUNTRY("Argentina") OR AFFILCOUNTRY("-Mexico") OR AFFILCOUNTRY("Peru") OR AFFILCOUNTRY("Chile") OR AFFILCOUNTRY("Colombia") OR AFFILCOUNTRY("Brazil") OR AFFILCOUNTRY("Ecuador") OR AFFILCOUNTRY("Guatemala") OR AFFILCOUNTRY("Paraguay") OR AFFILCOUNTRY("Bolivia") OR AFFILCOUNTRY("Uruguay") OR AFFILCOUNTRY("Honduras") OR AFFILCOUNTRY("Dominican Republic") OR AFFILCOUNTRY("Panama") OR AFFILCOUNTRY("El Salvador") OR AFFILCOUNTRY("Costa Rica") OR AFFILCOUNTRY("Nicaragua") OR AFFILCOUNTRY("Cuba") OR AFFILCOUNTRY("Venezuela")) AND (PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2024) AND DOCTYPE(ar) AND (LANGUAGE(English) OR LANGUAGE(Spanish))

TITLE-ABS-KEY(("university staff" OR "administrative personnel" OR "non-academic staff") AND ("performance" OR "efficiency" OR "effectiveness") AND ("private universit*" OR "universidad privada")) AND (AFFILCOUNTRY("Argentina") OR AFFILCOUNTRY("Mexico") OR AFFILCOUNTRY("Peru") OR AFFILCOUNTRY("Chile") OR AFFILCOUNTRY("Colombia") OR AFFILCOUNTRY("Brazil") OR AFFILCOUNTRY("Ecuador") OR AFFILCOUNTRY("Guatemala") OR AFFILCOUNTRY("Paraguay") OR AFFILCOUNTRY("Bolivia") OR AFFILCOUNTRY("Uruguay") OR AFFILCOUNTRY("Honduras") OR AFFILCOUNTRY("Dominican Republic") OR AFFILCOUNTRY("Panama") OR AFFILCOUNTRY("El Salvador") OR AFFILCOUNTRY("Costa Rica") OR AFFILCOUNTRY("Nicaragua") OR AFFILCOUNTRY("Cuba") OR AFFILCOUNTRY("Venezuela")) AND (PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2024) AND DOCTYPE(ar) AND (LANGUAGE(English) OR LANGUAGE(Spanish))

Figura 1
Distribución anual de publicaciones entre 2018 al 2023

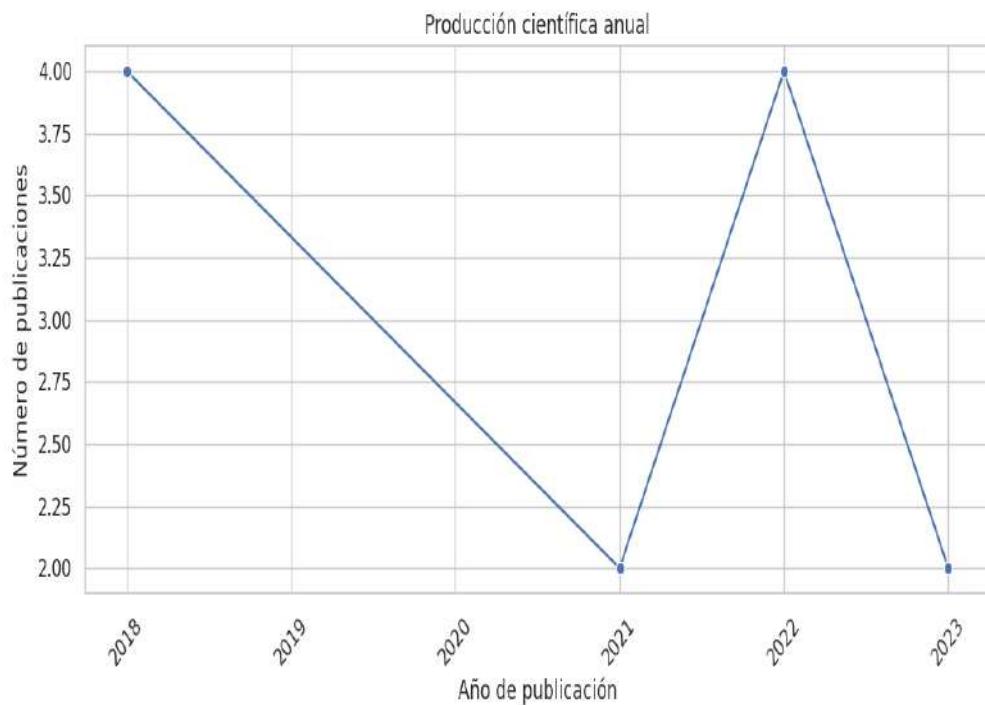


Figura 2

Número de publicaciones entre 2018 al 2023

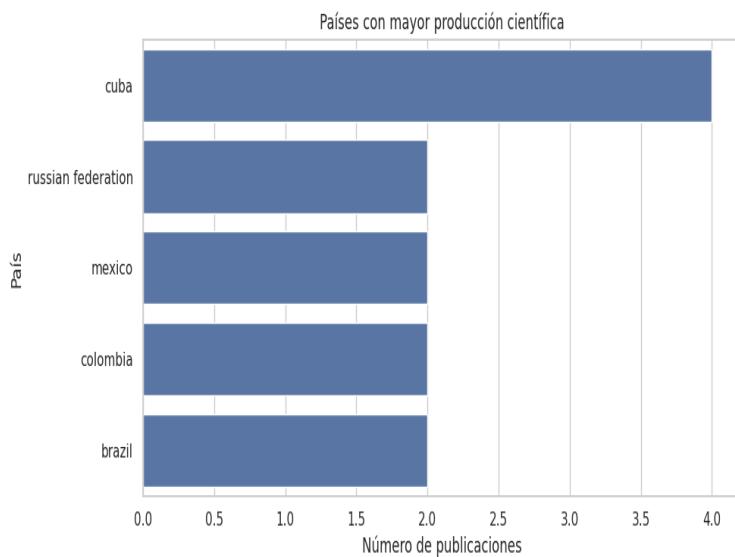
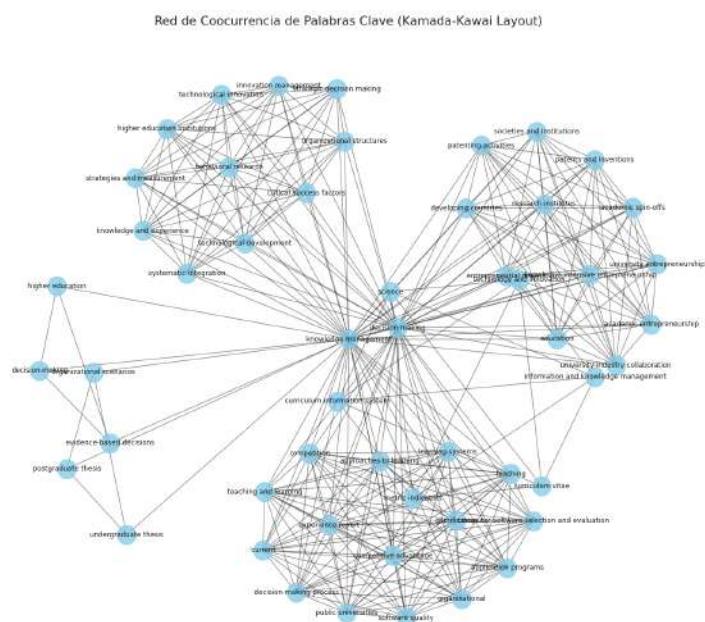


Figura 3 Análisis de coocurrencia de palabras clave



La Figura 1 presenta la distribución anual de publicaciones de los años 2018 al 2023, donde se observa un pico de productividad en el 2018 y 2022 con cuatro publicaciones cada año, adicionalmente se genera una disminución representativa en el año 2021 y 2023, con solo dos artículos registrados, lo que podemos inferir que, a pesar del interés emergente por el tema, todavía no se consolida de forma constante la producción científica. En relación con la distribución geográfica de la producción (Figura 2), se identifica a Cuba como el país con mayor número de publicaciones, seguido por la

Federación rusa, Colombia y Brasil, asimismo Perú presenta una escasa representación, lo que se pone un escenario preocupante considerando la importancia estratégica para la gestión universitaria. Finalmente, el análisis de palabras clave mostrada en la Figura 3, elaborado mediante el algoritmo Kamada-Kawai, resalta una red conceptual, con al menos tres núcleos diferenciados y con una alta conectividad en términos como Knowledge, management, decisión making, higher education, university staff y administrative performance; lo cual confirma la centralidad de estas nociones en la literatura revisada. Esta dispersión muestra una falta de conocimiento de cómo abordar la relación entre la gestión del conocimiento, toma de decisiones y desempeño administrativo universitario.

4. Reflexión final

Promover la buena gestión administrativa mediante herramientas como CMR académico que facilitan el seguimiento de los egresados y las relaciones institucionales, al igual que Power BI para apoya la gestión de proyectos y flujo de trabajo. Estas acciones apoyarían a optimizar con mayor rapidez los procesos internos y facilitan en la toma de decisiones.

Referencias

- Alavi, M., & Leidner, D. R. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Aeon, B., Faber, A., & Panaccio, A. (2021). *Does time management work? A meta-analysis*. *PLOS ONE*, 16(1), e0245066. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>
- Ávila, R. y Collado-Guzmán, G. (2022). *Educación superior y ciudadanía*. Ediciones Colegio de Ciencias y Artes de Tabasco.
- Céspedes-Pulido, S., y Salas-Canales, H. J. (2023). Influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño laboral del personal administrativo de una municipalidad distrital peruana, 2023. *Investigación & Desarrollo*, 23(2), 97–107. <https://doi.org/10.23881/idupbo.023.2-6e>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- García-Morales, V. J., Garrido-Moreno, A., & Martín-Rojas, R. (2021). The transformation of higher education after the COVID disruption: Emerging challenges in an online learning scenario. *Frontiers in Psychology*, 12, 616059. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.616059>
- Korherr, P., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Mikalef, P. (2022). From intuitive to data-driven decision-making in digital transformation: A framework of prevalent managerial archetypes. *Digital Business*, 2, 100045. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100045>

- Kotorov, I., Krasylnykova, Y., Pérez-Sanagustín, M., Mansilla, F., & Broisin, J. (2024). Supporting decision-making for promoting teaching and learning innovation: A multiple case study. *Journal of Learning Analytics*, 11(1), 21–36. <https://doi.org/10.18608/jla.2024.8131>
- Li, X., Zhao, F., & Zhao, Z. (2024b). Corporate digital transformation, internal control and total factor productivity. *PLOS ONE*, 19(3), e0298633. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298633>
- Lirio-Loli, F., & Dextre-Martínez, W. (2022). Bibliometric analysis of the scientific production found in Scopus and Web of Science about business administration. arXiv (Cornell University). <https://doi.org/10.48550/arxiv.2201.02760>
- Medina-Alvarado, I. L. (2024). Educación superior en entornos BANI, los retos para Latinoamérica desde el análisis de tendencias. *Revista Enfoques Educacionales*, 21(2). <https://doi.org/10.5354/2735-7279.2024.76560>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, 34(2), 29–50. <https://doi.org/10.1177/000812569203400201>
- Pont Vidal, J. y Andre, C. (2016). Toma de decisiones en instituciones de educación superior en la Amazonia: hacia una síntesis de racionalidades. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (27), 149-171.
- Reyes Podesta, J. P. y Monzon Gil, R. E. (2022). *El estrés laboral y su relación con la eficacia organizacional en las empresas del sector bancario en Lima, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/667875>
- Rousseau, D. M., & Have, S. T. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>
- Sinnaiah, R., Adam, M., & Mahadi, N. (2023). Strategic thinking and organizational performance: The moderating role of decision-making style. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 30–52. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>
- Szukits, Á., & Móricz, P. (2023). Towards data-driven decision making: The role of analytical culture and centralization efforts. *Review of Managerial Science*, 18(5), 2849–2887. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00694-1>
- Tautiva, J. A. D., Rivera, F. I. R., Celume, S. A. B., & Rivera, S. A. R. (2022). Mapping the research about organisations in the latin american context: a bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 74(1), 121-169. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00296-3>

FILIAL MORROPÓN-CHULUCANAS

TURISMO VIVENCIAL, UN POTENCIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO REGIONAL DE PIURA

Nidia Vanessa Coronado Cornejo

ncoronado@ucss.edu.pe

1. Introducción

En una de mis clases de Comercio Internacional, conversaba con mis estudiantes sobre la relevancia del turismo vivencial como parte del potencial exportador del Perú. Durante el diálogo, les pregunté si conocían algunos lugares turísticos del país, entre ellos el monumento arquitectónico de Narihualac. Para mi sorpresa, solo uno de ellos había escuchado sobre este importante sitio.

Esta situación me llevó a reflexionar sobre la necesidad de que lo conozcan, no solo como un patrimonio histórico y cultural, sino como un recurso con potencial para el desarrollo económico local y su proyección internacional. Con ese propósito, organizamos un viaje de investigación que permitió a los estudiantes vivir la experiencia directa, aprender de su historia y comprender mejor cómo el turismo vivencial puede integrarse en la oferta exportable del país.

2. Avances y retos actuales

El departamento de Piura cuenta con una diversidad de recursos turísticos, centros históricos, patrimonios culturales y naturales, amplia riqueza histórica colonial y republicana, festividades en distritos que promueven la cultura ancestral, gastronomía tradicional con variados insumos autóctonos de la región y potencial artesanal. Todo ello alberga un enorme potencial para convertir al departamento en uno de los principales destinos en turismo.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2023), los vacacionistas que visitaron Piura, indicaron que se decidieron por dicho destino por sus playas (75,7%), su buena gastronomía (46,5%) y entre los aspectos que generaron mayor desagrado respecto a la visita a Piura destacan el desorden y falta de limpieza de la ciudad (45,9%). También, según los atributos generales de la ciudad, la hospitalidad, trato y disposición de la gente para brindar información obtuvieron el mayor porcentaje (82,1% y 81,9%). Esto es un valor agregado que es importante mencionar.

De acuerdo con la Cámara Regional del Turismo y el Plan Estratégico Regional de Turismo (2025), una de las principales problemáticas es la infraestructura en mal estado. En ella se agrupan aspectos como la falta de limpieza en las calles, retrasos en las obras de reconstrucción en la vía pública —tras los efectos del fenómeno de El Niño, y el lento avance registrado en los proyectos—,

a ello se une el deficiente ordenamiento territorial a nivel provincial y distrital y el limitado acceso a servicios básicos de agua y alcantarillado (en promedio, la dotación de agua es de dos horas al día).

Otro aspecto es la inseguridad ciudadana, el 28,4% de piuranos fue víctima de algún hecho delictivo, Esta situación repercutió en la percepción de los turistas sobre nuestra ciudad (PiuraEmpresarial, 2024). A ello se suma la competencia desleal de empresas informales frente a las formales. El sector turismo se ve afectado con un 76,7% de informalidad (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2024), por lo cual no se puede garantizar la calidad de servicio al turista. No existe un control y fiscalización de la informalidad a la vez que no existe un acompañamiento para el proceso de la formalización de emprendimientos que brindan servicios turísticos por parte de las instituciones pertinentes.

Con los alumnos del curso de Comercio Internacional, pudimos llegar a establecer los siguientes problemas a través de la observación:

- Deficiencia en la calidad de los servicios turísticos, especialmente en restaurantes y transporte interurbano,
- Falta de incentivos a la competitividad turística, gastronómica y artesanal, además de escasa capacitación a policías y personal de serenazgo para atención a turistas y visitantes,
- Deficiente atención relacionada a los horarios de ingreso a los atractivos turísticos; inexistencia de un guía turístico,
- Falta de identidad cultural de los habitantes de Piura, ya que muchos de ellos no reconocen e ignoran los recursos turísticos valiosos de su zona.

3. Cifras clave

De acuerdo con el Estudio del Nivel de Satisfacción del Turista en Piura (IV trimestre, 2023), la principal motivación para visitar la región es disfrutar de sus playas (75,7%), seguida por la gastronomía local (46,5%) y el clima agradable (26,8%). Otros factores que influyen en la decisión de viaje incluyen sus paisajes y naturaleza (17,0%), la variedad de atractivos (11,4%), las recomendaciones de terceros (6,8%), la historia y cultura (5,9%) y, en menor medida, el costo económico del destino (4,1%).

Tabla 1*Principales razones por las que decidió visitar Piura*

Razones por las que decidió visitar Piura					
01	Por sus playas	75,7%	05	Por su variedad de atractivos	11,4%
02	Por su buena gastronomía	46,5%	06	Por recomendación	6,8%
03	Por su buen clima	26,8%	07	Por su historia y cultura	5,9%
04	Por sus paisajes / naturaleza	17,0%	08	Porque es económico	4,1%

Nota. Total: Respuesta múltiple Base: Turistas nacionales y extranjeros que visitaron Piura por motivo de vacaciones, recreación u ocio.

Tomado de “Estudio del Nivel de Satisfacción del Turista en Piura, IV trimestre 2023”, por Ministerio del Comercio Exterior y Turismo, Viceministerio de Turismo y Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía, 2024.

En cuanto a las razones de agrado durante la visita, destacan la gastronomía (55,4% del total de turistas) y las playas (53,2%), seguidas por el clima (16,1%) y los paisajes naturales (14,1%). La hospitalidad de la gente (8,7%), los atractivos turísticos (6,7%) y la historia/cultura (6,1%) ocupan posiciones secundarias. Al segmentar por procedencia, se observa que los turistas nacionales valoran más las playas (53,4%) y la gastronomía (56,1%), mientras que los visitantes extranjeros priorizan la gastronomía (50,0%) y las playas (51,4%), otorgando mayor peso relativo al clima (19,5%) y a la naturaleza (19,5%) nacionales (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2023).

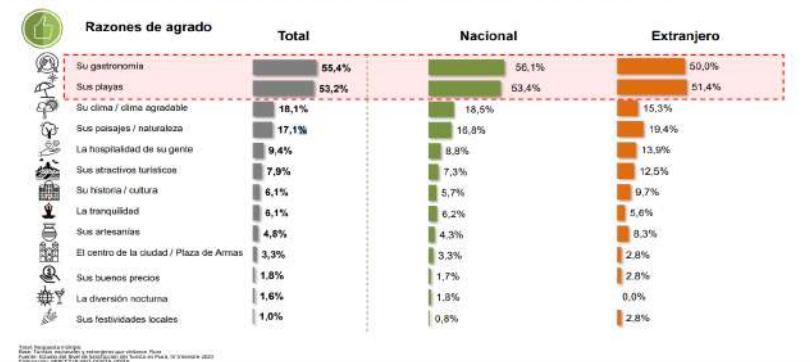
FILIAL MORROPÓN-CHULUCANAS

Figura 1

Razones de agrado

Características del viaje

La gastronomía de la región (55.4%) y las playas (53.2%) fueron los atributos de mayor agrado tanto para los turistas nacionales como extranjeros.



Nota. Tomado de “Nivel de Satisfacción del Turista – Año 2023”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2024, p. 08.

Respecto de las razones de desagrado, el principal aspecto señalado es el desorden y la falta de limpieza en la ciudad (45,9%), tanto por turistas nacionales (45,6%) como extranjeros (48,6%). También se mencionan el clima (17,5%), el tránsito vehicular (14,6%) y la inseguridad (11,1%). Otros factores negativos son la insistencia de vendedores, la congestión de personas, la relación costo/beneficio desfavorable, la calidad de la gastronomía, la falta de hospitalidad y la baja calidad de algunos servicios turísticos. Llama la atención que los turistas extranjeros perciben con mayor intensidad problemas como el tránsito (20,8%) y la relación costo/beneficio (9,6%) que los nacionales (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2023).

Figura 2

Razones de desagrado

Características del viaje

Entre los aspectos que generaron mayor desagrado respecto a la visita a Piura destacan el desorden y falta de limpieza de la ciudad (45,9%), el clima (17,5%) y el tránsito en las calles de la ciudad (14,6%), aunque en los extranjeros se incrementa a 20,8%.



Nota. Tomado de “Nivel de Satisfacción del Turista – Año 2023”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2024, p. 09.

4. Reflexión final

Es necesaria la sensibilización de autoridades para que apuesten por el desarrollo del turismo en sus localidades y por la sostenibilidad que generará beneficios en el largo plazo. Asimismo, hace falta la elaboración de Planes de Marketing del turismo en cada provincia (actualmente no lo hay) y hacer partícipe a la población local, lo cual es fundamental para así empoderarla y hacerla partícipe del desarrollo turístico, asegurando una distribución justa de los beneficios económicos y la creación de oportunidades de empleo sostenibles.

Referencias

ComexPerú. (2024, agosto 23). *Ingreso de trabajadores en mypes: ¿qué nos dice la actividad económica?* <https://www.comexperu.org.pe/articulo/ingreso-de-trabajadores-en-mypes-que-nos-dice-la-actividad-economica>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2023). *Perfil del vacacionista nacional 2023*. Dirección de Turismo. https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/archivos/CifrasPdf/2023_Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional.pdf

Piura Empresarial. (2024, 17 mayo). *Turismo en Piura no se recupera: ¿qué factores limitan su impulso?* <https://piuraempresarial.com/2024/05/17/turismo-en-piura-no-se-recupera-que-factores-limitan-su-impulso/>

POTENCIAL DE LA PAJA TOQUILLA DE CATACAOS Y LA CERÁMICA DE CHULUCANAS PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO CULTURAL EN PIURA

Gean Carlos Cuivin Ramos

202210020@ucss.pe

Mayhumi Duque Chaves

2022100819@ucss.pe

Yulixza Julcahuanca Salvador

2021200954@ucss.pe

Selene Moreno Garcia

2021100627@ucss.pe

Elian Neira Cagallaza

2021101114@ucss.pe

1. Introducción

La paja toquilla y la cerámica de Chulucanas son dos manifestaciones artesanales emblemáticas de la región Piura, en el norte del Perú. Estas expresiones culturales son importantes no solo por su valor artístico y tradicional, sino también porque constituyen una fuente de ingresos para muchas familias. Además, tienen potencial para impulsar el turismo cultural y artesanal. Sin embargo, no llega aún a posicionarse en el mercado Regional y Nacional.

2. Avances y retos actuales

Diversas entidades han impulsado la valorización de la paja toquilla y la cerámica de Chulucanas mediante acciones concretas. Promperú y Cowater International y algunas ONG como CIPCA a través del proyecto Tallanka, han capacitado a artesanos de Chulucanas en diseño, técnicas modernas y acceso a mercados internacionales (CIPCA, 2022). A esto se suma algunas acciones municipales puntuales como ferias, talleres y rutas turísticas que integran la visita a talleres artesanales, promoviendo el turismo vivencial y el comercio directo de productos culturales, pero esto no es suficiente para posicionar a la artesanía en la región y otros mercados.

En los últimos años, se ha observado una renovación en las prácticas artesanales de Piura. Las artesanas de paja toquilla han ampliado su catálogo con carteras, decoraciones para el hogar y bi-

sutería, mientras que la cerámica de Chulucanas ha comenzado a incorporar diseños contemporáneos sin perder sus técnicas tradicionales. Estas innovaciones buscan atender un mercado turístico más exigente y diversificado, y se complementan con la creación de marcas colectivas, nuevos espacios de venta y el uso creciente de redes sociales para visibilizar su trabajo.

Entre los principales logros se encuentran el reconocimiento de la cerámica de Chulucanas como producto bandera del Perú y su denominación de origen, así como el incremento de su presencia en ferias nacionales e internacionales. No obstante, persisten obstáculos como la escasa promoción internacional, la limitada infraestructura turística en zonas rurales, y la falta de capacitación empresarial para muchos artesanos. Aun así, el fortalecimiento organizativo de las asociaciones artesanales y el interés creciente por el turismo cultural ofrecen un panorama esperanzador.

Las opiniones de turistas, autoridades y locales coinciden en valorar altamente estas expresiones culturales. Los visitantes destacan la autenticidad, belleza y originalidad de los productos, y muchos consideran que estas artesanías deberían tener mayor difusión internacional. A nivel local, hay un sentimiento de orgullo por el legado artesanal, pero también se puede observar que las autoridades no invierten en infraestructura y promoción. Los propios artesanos expresan su deseo de seguir aprendiendo e innovando para mantener vivas sus tradiciones y hacerlas sostenibles económicamente.

3. Cifras clave

Entre las estadísticas clave se puede destacar la tasa de informalidad en el sector artesanal. Se estima que más del 70% de los artesanos en el Perú trabajan en condiciones informales, lo que limita su acceso a financiamiento, capacitación y mercados internacionales.

En cuanto al **número de artesanos en Chulucanas**, según datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, alrededor de 1 500 artesanos se dedican a la producción de cerámica en Chulucanas, siendo una actividad central para la economía local (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023). Respecto de las exportaciones de cerámica de Chulucanas, en el año 2023, las exportaciones de cerámica de Chulucanas superaron los 500 000 dólares, con destinos como Estados Unidos, Alemania y Francia. En relación a la producción de sombreros de paja toquilla, el Perú produce anualmente más de 80 000 unidades, concentradas principalmente en las regiones de Piura y Cajamarca. Aunque Ecuador es más reconocido por este producto, la paja toquilla peruana posee una calidad artesanal destacada. Sobre el empleo generado, las actividades relacionadas con la cerámica y la paja toquilla generan empleo directo para al menos 3 000 personas en la región Piura, incluyendo producción, comercialización y turismo asociado (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023).

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú) (2023), Piura recibe aproximadamente 250 000 turistas al año, de los cuales una parte significativa visita Chulucanas por su oferta artesanal y cultural.

4. Reflexión final

La artesanía en paja toquilla y la cerámica de Chulucanas son expresiones vivas de la identidad cultural del norte del Perú. No solo representan el talento de nuestras comunidades, sino también una

oportunidad concreta de desarrollo económico sostenible. Sin embargo, para que este potencial se materialice, es urgente abordar desafíos como la falta de promoción estructurada, el desconocimiento del valor artesanal por parte del consumidor y la ausencia de planes turísticos integrales en muchas provincias.

Una necesidad prioritaria es la sensibilización de las autoridades locales y regionales para que integren a la artesanía como eje central del desarrollo turístico en sus localidades. Esto implica apostar por la sostenibilidad y habilitar presupuesto para la implementación de rutas turísticas e infraestructura, entendiendo que invertir en cultura y turismo generará beneficios sociales y económicos a largo plazo.

Como solución concreta, se propone la elaboración de planes de marketing turístico locales, con enfoque territorial y participativo, que visibilicen la oferta artesanal, promuevan rutas culturales y aseguren una distribución justa de los beneficios entre los actores locales. Esto debe ir acompañado del empoderamiento de la población, especialmente de las mujeres artesanas, brindándoles herramientas para participar activamente en el diseño, la promoción y la comercialización de sus productos.

En este proceso, la UCSS puede cumplir un rol fundamental, como, por ejemplo, facilitar espacios de diálogo entre autoridades, artesanos y estudiantes.

Referencias

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *Turismo Artesanal y Rutas Turísticas Informes y planes sobre rutas culturales y turismo vivencial en Piura*. MINCETUR. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/4315787-reportes-de-turismo-reporte-regional-de-turismo-2023>
- CIPCA. (2022, 14 febrero). *Fortalecimiento de capacidades de mujeres artesanas para la mejora de la competitividad de la cadena de valor de paja toquilla de los distritos de Catacaos y La Arena afectados por la crisis del COVID-19*. <https://www.cipca.pe/fortalecimiento-de-capacidades-de-mujeres-artesanas-para-la-mejora-de-la-competitividad-de-la-cadena-de-valor-de-paja-toquilla-de-los-distritos-de-catacaos-y-la-arena-afectadas-por-la-crisis-del-covi/>

Figura 1

Visita a Asociación de Artesanas “Emprende Narihualac” de CP Narihualac de Catacaos



SHOWCASE ARTESANAL DE CHULUCANAS: ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR CERÁMICO LOCAL

Luis Darío Santillán García

lsantillan@ucss.edu.pe

1. Introducción

El 24 de mayo pasado algo interesante ocurrió en la Plaza de Armas de Chulucanas. Los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales de la UCSS organizaron una expoferia para mostrar la cerámica de La Encantada, pero no fue solo una exposición común y corriente. Los jóvenes se organizaron en equipos para estudiar a fondo cómo funciona este negocio de la cerámica y qué se puede hacer para mejorarlo. ¿Por qué es importante esto? Porque estamos hablando de 2 000 familias que viven de hacer cerámica en 400 talleres de la zona. Son personas que mantienen tradiciones que vienen desde nuestros antepasados, usan técnicas especiales como el paleteo y el decorado en negativo que aprendieron de maestros como Max Inga. Pero también enfrentan desafíos para vender sus productos y mejorar sus ingresos. Los estudiantes querían entender mejor esta realidad y proponer ideas concretas. Por eso se dividieron en grupos: unos estudiaron los productos y su historia, otros analizaron el mercado nacional, algunos se enfocaron en las ventas por internet, y otros revisaron temas de financiamiento. Al final, lo que encontraron nos da pistas importantes sobre el futuro de esta actividad económica.

2. Avances y retos actuales

Los estudiantes descubrieron varias cosas positivas que están pasando en La Encantada. Primero, confirmaron que existe una base sólida: 400 talleres funcionando y 2 000 personas trabajando en esto. También encontraron que la cerámica de Chulucanas tiene algo que la hace especial gracias a técnicas únicas que no se encuentran en otros lugares. El doble quemado, el ahumado con hojas de mango, y esa forma particular de decorar que viene desde las culturas Vicús y Mochica. Esto significa que no cualquiera puede hacer lo mismo, convirtiéndolo en una ventaja. Otro punto importante es que ya hay reconocimiento oficial.

3. Cifras clave

La cerámica de La Encantada fue declarada Patrimonio Cultural de la Nación, lo que abre puertas para recibir apoyo del Gobierno y también ayuda a fin de promocionarla en otros mercados. Los equipos de estudiantes notaron que hay clientes fieles en Lima y Chiclayo que ya conocen y compran la cerámica regularmente. Además, identificaron que existe demanda para dos tipos de

productos: los decorativos (figuras de campesinos y cholitos) que representan el 85% de las ventas, y los utilitarios (floreros y ceniceros) que son el 15%. También observaron casos de talleres que han logrado ventas de más de S/.2 000, demostrando que sí se puede ganar bien cuando se encuentra el cliente adecuado y se mantiene la calidad.

Los números que encontraron los estudiantes nos ayudan a entender mejor la situación. Un ceramista típico en La Encantada gana entre S/.1 500 y S/.1 800 al mes, dependiendo de qué tanto produzca y dónde venda sus productos. Los precios van desde S/.15 a S/.20 para piezas sencillas hasta S/.18 a S/.27 para las decorativas más elaboradas. Esto significa que, para ganar bien, un artesano necesita hacer varias piezas al mes y tener clientes constantes.

El 62% de las personas que compran cerámica valoran más el diseño y lo que representa culturalmente que el precio mismo. Esta es una buena noticia porque significa que están dispuestos a pagar por calidad y originalidad. Los estudiantes calcularon que para montar un taller básico se necesitan entre S/.27 000 y S/.35 000 de inversión inicial, y que el negocio puede recuperar esa inversión en unos 2 años si todo va bien.

4. Reflexión final

Los estudiantes propusieron varias ideas prácticas como propuestas para los artesanos.

- Primero, crear centros donde los artesanos puedan capacitarse en nuevas técnicas sin perder las tradiciones.
- Segundo, ayudarlos a vender por internet para llegar a más clientes.
- Tercero, facilitar créditos pequeños para que puedan mejorar sus talleres o comprar mejores materiales.

¿Qué rol puede tener la UCSS?

Podemos seguir haciendo este tipo de estudios para entender mejor los problemas y las oportunidades. También podemos capacitar a los artesanos en temas de gestión de negocios, marketing digital, y manejo de costos. Además, eventos como esta expoferia sirven para dar a conocer el trabajo de los ceramistas y conectarlos con posibles compradores.

Lo más importante es que esta investigación de los estudiantes muestra que la cerámica de Chulucanas tiene futuro. Tiene historia, tiene calidad, tiene clientes, y tiene gente trabajadora que quiere seguir adelante. Solo necesita un poco de apoyo organizado para crecer más y dar mejores ingresos a las familias que viven de esto.

Referencias

FCEC-UCSS Filial Morropón. (2025). *Registro de observaciones, entrevistas y análisis de casos durante la Expoferia “Showcase de productos artesanales de Chulucanas”, Plaza de Armas de Chulucanas (24 de mayo de 2025)*. Material no publicado.

Figura 1

Exhibición de cerámica en la Expoferia de Chulucanas (2025)



Nota. Fotografías tomadas durante la Expoferia “Showcase de productos artesanales de Chulucanas”, realizada en la Plaza de Armas de Chulucanas el 24 de mayo de 2025.

¿QUÉ DESAFÍOS ENFRENTAN LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO EN MORROPÓN PARA EXPORTAR CON ÉXITO?

Adriana Sancarranco Montalban

2024100862@ucss.pe

1. Introducción

En los distritos de Buenos Aires y Morropón (región Piura), varias familias integran la Asociación de Productores Agropecuarios Orgánicos San Rafael (ASPRAOSRA), dedicada principalmente a la producción de banano orgánico. Esta actividad representa una fuente de ingresos clave para las familias del Alto Piura y les ha permitido acceder a mercados internacionales como Europa y Estados Unidos. Sin embargo, aunque la demanda por productos orgánicos ha crecido, las cooperativas rurales enfrentan grandes retos para sostener la exportación: desde exigencias técnicas como certificaciones hasta infraestructura vial y logística adecuada. Esta situación pone en riesgo la sostenibilidad de muchos emprendimientos rurales.

2. Avances y retos actuales

ASPRAOSRA ha logrado importantes avances. Ha implementado plantas de procesamiento, la obtención de certificaciones como GLOBAL GAP y ORGANIC, y organizado rutas logísticas para llevar su banano al Puerto de Paita. También ha fortalecido su asociatividad, liderazgo interno y capacidades técnicas, pero aún enfrenta obstáculos como el difícil acceso a caminos transitables durante el invierno y el impacto del cambio climático. A esto se suman las exigencias del mercado global, como la trazabilidad, la estabilidad en la producción y el cumplimiento de estándares de calidad.

3. Cifras clave

ASPRAOSRA opera en Buenos Aires y Morropón (Piura), y sus cultivos de banano orgánico están distribuidos en más de 500 hectáreas. El banano orgánico piurano compite con ventaja respecto al de Sullana, gracias a mejores condiciones logísticas locales. El uso de la técnica de entrevista ha permitido generar hallazgos interesantes sobre el sector.

Tras dialogar con un miembro del consejo de fiscalización de la Asociación ASPRAOSRA, este compartió de forma sencilla cómo es su labor diaria en la producción y exportación del banano orgánico. Nos explicó que el banano producido a su cargo cuenta con certificación orgánica internacional y

nacional (SENASA). Para mantener esta condición, aplican buenas prácticas agrícolas: no usan químicos, no hacen quemas, ni contaminan los suelos con residuos sólidos.

En la actualidad, exportan exclusivamente a Alemania, a través de la empresa Port International. El proceso de cosecha hasta el envío al puerto de Paita toma entre uno a dos días. En época de lluvias, los caminos en mal estado dificultan el transporte, provocando el maltrato de la fruta y devolución de cargamentos por parte de los compradores. La toma de decisiones está a cargo del gerente general y el consejo directivo, quienes informan a todos los socios mediante reuniones. Las normas internas ayudan a asegurar que todos participen y se beneficien. El productor señaló que antes la exportación era más rentable, pero ahora las exigencias del mercado alemán son muy altas y el precio pagado por caja es bajo. Considera que otros mercados como el estadounidense o asiático podrían ser más accesibles. Finalmente, valoró esta investigación como una oportunidad para dar mayor visibilidad a la cooperativa y reconoció que la UCSS puede apoyar desde el estudio y difusión de estas experiencias (Entrevista personal, 6 de junio de 2025).

4. Reflexión final

Para que cooperativas como ASPRAOSRA sigan exportando con éxito, se necesita facilitar el cumplimiento de requisitos técnicos, mejorar la infraestructura vial y fortalecer alianzas con empresas y universidades. La UCSS puede aportar mucho desde sus estudiantes y docentes mediante la realización de asesorías, capacitaciones en gestión comercial o investigaciones de mercado. Desde la carrera de Administración y Negocios Internacionales, nos motiva a aportar en este tipo de investigaciones, pues combinan economía, sostenibilidad y desarrollo.

EL TEJIDO EMPRESARIAL Y LA INFORMALIDAD EN PIURA: AVANCES Y DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO REGIONAL

Norma Velásquez Rodríguez
nvelasquez@ucss.edu.pe

1. Introducción

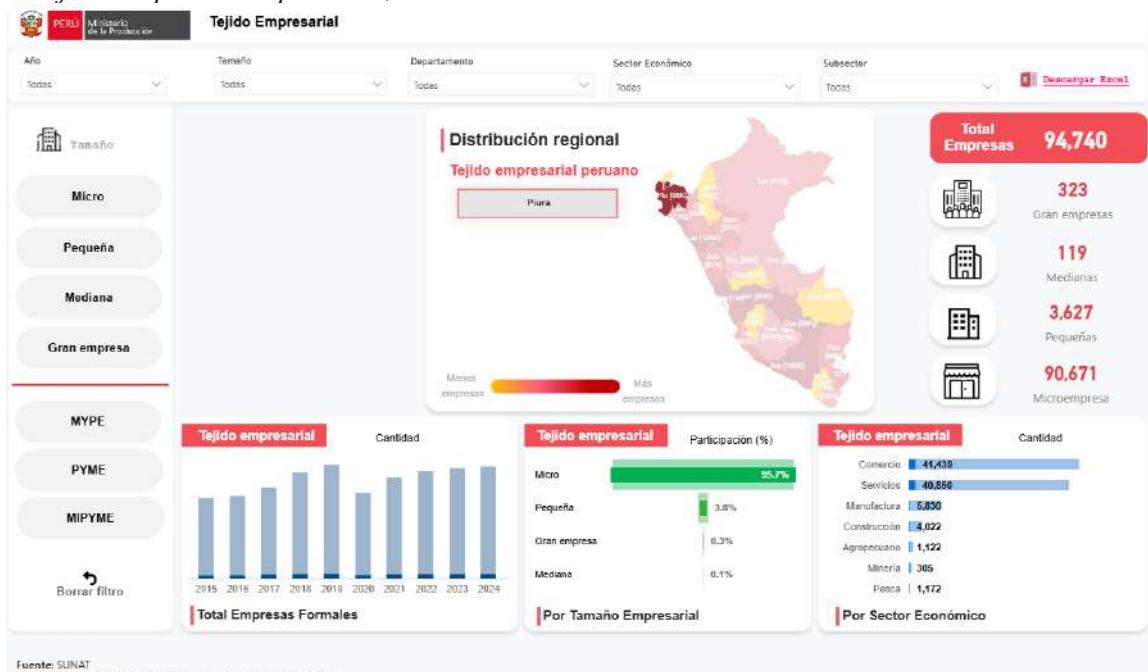
Piura es una de las regiones con mayor dinamismo económico en el norte del Perú, caracterizada por un tejido empresarial diversificado y una destacada actividad comercial y de servicios. Sin embargo, este potencial convive con un alto nivel de informalidad laboral y empresarial, lo que plantea retos significativos para su desarrollo sostenible y competitivo.

El análisis de los datos oficiales del *Tablero de Tejido Empresarial* y del *Tablero de Informalidad* del Ministerio de la Producción (PRODUCE) permite comprender mejor la composición del aparato productivo regional, sus fortalezas, debilidades y las áreas donde se requieren políticas públicas y estrategias privadas más efectivas.

2. Avances y cifras actuales

Figura 1

Piura: Tejido empresarial peruano, 2025

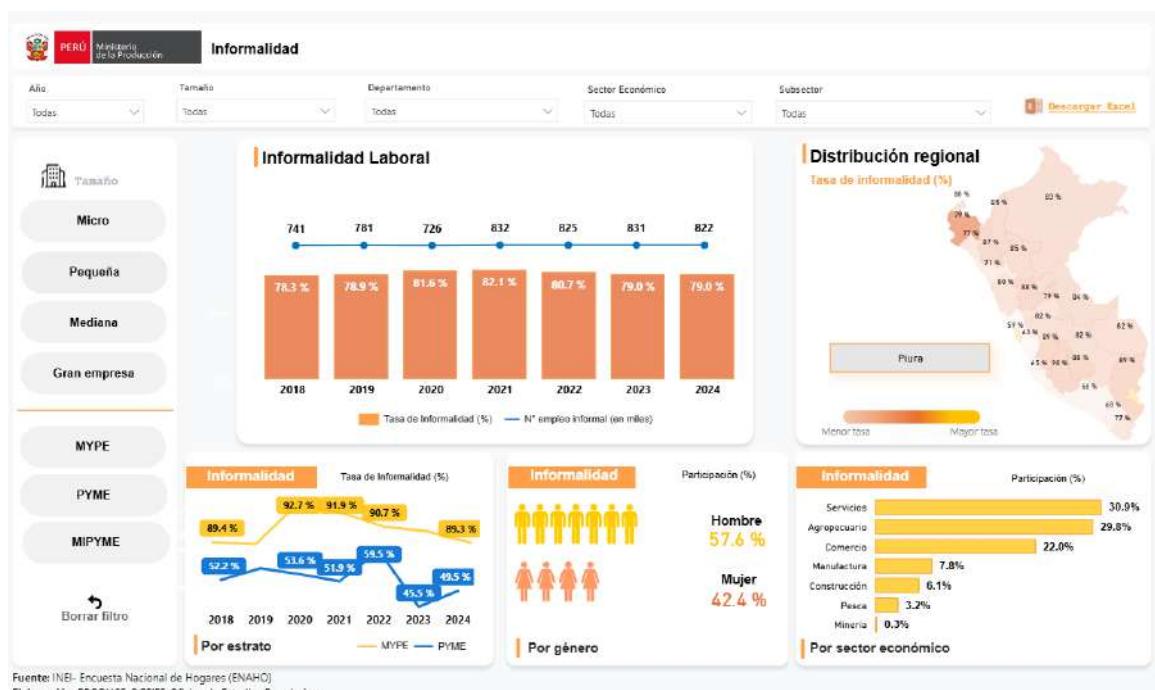


Nota. La figura destaca la distribución de las empresas en Piura. Tomado de “Observatorio

PRODUCEmpresarial del Ministerio de la Producción”, por PRODUCE, 2025. <https://www.producempresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>

La Figura 1 muestra la dinámica y composición del tejido empresarial de la región. En ella se observa el predominio de las micro y pequeñas empresas (mypes), que representan alrededor del 95,7% del total de unidades productivas. Este patrón reproduce la tendencia nacional donde las mypes constituyen más del 99% de las empresas y evidencia la configuración territorial de Piura, caracterizada por actividades intensivas en mano de obra, comercio minorista, agroindustria y servicios vinculados al turismo. Aunque este tejido empresarial sostiene el movimiento económico cotidiano de la región, se estructura principalmente sobre negocios familiares y de pequeña escala, limitando la creación de empleo formal y la capacidad de generar incrementos significativos de productividad.

Figura 2
Piura: Informalidad Laboral, 2025



Nota. La figura destaca la distribución de las empresas informales en Piura. Tomado de “Observatorio PRODUCEmpresarial del Ministerio de la Producción”, por PRODUCE, 2025. <https://www.producempresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>

Los datos de la Figura 2 muestran que una proporción muy alta de la población ocupada se encuentra en situación de informalidad, alineándose con los registros nacionales según los cuales solo tres de cada diez peruanos poseen un empleo formal (Produce, 2025). En la región, este problema adopta una expresión aún más acentuada debido a la estructura económica predominante basada en micro y pequeñas empresas y en actividades intensivas en mano de obra.

El tablero del Observatorio PRODUCEmpresarial permite desagregar la informalidad por sector económico, mostrando una fuerte concentración en servicios, agropecuario y comercio. En Piura, estos tres sectores explican más del 70% del empleo informal, reflejando dinámicas productivas que se desarrollan con baja regulación, limitada fiscalización y escasa institucionalización de prácticas laborales formales. La informalidad en los servicios representa una proporción cercana al 30%, seguida del sector agropecuario con valores similares, mientras que el comercio bordea el 22%, lo que coincide con las cifras oficiales sobre informalidad laboral en el norte del país. Esta distribución refleja la coexistencia de actividades de supervivencia económica con emprendimientos familiares, característicos del tejido productivo regional.

La Figura 2 muestra un tejido empresarial altamente atomizado y condicionado por la informalidad estructural, que en 2024 afectó a cerca del 79% de la población ocupada. Este fenómeno se concentra en los sectores de servicios (30,9%), agropecuario (29,8%) y comercio (22,0%), restringiendo el acceso de las empresas a financiamiento, tecnologías, capacitación y mercados más amplios. A ello se suman las brechas de infraestructura logística, digital y de transporte, que dificultan la articulación territorial y reducen la competitividad regional. Si bien en los últimos años se observan avances en la diversificación hacia manufactura, construcción y actividades agroexportadoras, estos progresos siguen un ritmo heterogéneo, especialmente en el contexto de la recuperación económica pospandemia.

La informalidad laboral descrita no solo implica falta de acceso a derechos laborales básicos, sino también menores niveles de productividad, bajos ingresos, limitado acceso a protección social y restricciones para el aumento de la competitividad regional. Tal como señalan reportes del Ministerio de la Producción, las empresas informales tienen menor probabilidad de acceder a tecnologías, financiamiento, capacitación y encadenamientos productivos, lo cual perpetúa ciclos de baja productividad. En Piura, esta situación se intensifica por la heterogeneidad productiva y las brechas de infraestructura especialmente logística, digital y de transporte que limitan la transición hacia formas organizativas más modernas.

3. Reflexión

Las estadísticas analizadas permiten identificar sectores emergentes con alto valor cultural, como la cerámica de Chulucanas, el tejido de paja toquilla y la gastronomía local. Estos sectores no solo constituyen expresiones de identidad territorial, sino que han comenzado a consolidarse como motores económicos con potencial para dinamizar el turismo vivencial y la exportación especializada. Sin embargo, la persistente falta de articulación público–privada, la débil asociatividad empresarial y la inexistencia de clústeres organizados dificultan la consolidación de cadenas de valor competitivas, impidiendo que estos sectores culturales escalen hacia mercados de mayor demanda.

A ello se suma la dificultad del territorio para sostener procesos de formalización. En contextos donde predominan actividades de subsistencia, zonas rurales precarizadas y economías familiares, la formalidad es percibida más como un costo que como un beneficio. Esta percepción profundiza la informalidad laboral y empresarial, generando un círculo vicioso que obstaculiza la productividad y limita el desarrollo territorial. Superar estas brechas requiere políticas públicas que integren incentivos tributarios diferenciados, servicios de desarrollo empresarial, programas de capacitación, acompañamiento técnico especializado y estrategias de digitalización adaptadas al contexto regional. El fortalecimiento de la asociatividad y la creación de cadenas productivas articuladas resultan esenciales para mejorar la rentabilidad, la estabilidad del empleo y la resiliencia económica.

En este escenario, las universidades como la UCSS que está en el territorio adquieren un rol estratégico como agentes de transformación del territorio. Alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pueden contribuir de manera decisiva al ODS 4 (educación de calidad), ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 9 (industria, innovación e infraestructura), ODS 10 (reducción de desigualdades) y ODS 17 (alianzas). La formación de profesionales con competencias en economía regional, innovación productiva, emprendimiento responsable y sostenibilidad es clave para impulsar cambios estructurales en el tejido empresarial.

Los semilleros de investigación, juegan un papel importante al involucrar a estudiantes en procesos de diagnóstico territorial, trabajo de campo y diseño de soluciones, se convierten en espacios de aprendizaje activo que generan evidencia y propuestas de valor para sectores vulnerables. De igual modo, la investigación aplicada de los docentes aporta análisis rigurosos, metodologías transferibles y herramientas técnicas que pueden ser utilizadas por gobiernos locales, asociaciones de artesanos, mypes y comunidades productivas. Estas acciones, en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), permiten que la universidad trascienda el ámbito académico para convertirse en un actor articulador del desarrollo regional.

Los datos analizados muestran que el desafío de Piura no solo reside en reducir la informalidad o diversificar su actividad económica, sino en construir un ecosistema empresarial más inclusivo, innovador y sostenible. Para lograrlo, es imprescindible articular esfuerzos entre Estado, empresas, organizaciones culturales y universidades. La transformación del territorio dependerá de nuestra capacidad colectiva para vincular conocimiento, identidad cultural, innovación y compromiso social en favor de un desarrollo que no deje a nadie atrás.

Referencias

Ministerio de la Producción. (2025). *Observatorio PRODUCEmpresarial: Tablero de informalidad laboral.* <https://www.producempresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>

LIMA

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Enrique Gutierrez Rivasplata
egutierrezr@ucss.edu.pe

1. Introducción

En la gestión moderna de la cadena de suministros, ya no basta con analizar y comprender la gestión de inventarios o la proyección de la demanda, que tradicionalmente han sido los pilares del área de operaciones o Supply Chain. Con el crecimiento del comercio electrónico y las ventas minoristas, la visión del empresario se ha transformado significativamente. Los datos se han convertido en la nueva “mina de oro”, lo que exige una perspectiva más amplia en el mundo de los negocios.

Hoy, no solo es necesario revisar los procesos operativos clásicos. El marketing analytics y el supply chain analytics se han vuelto componentes esenciales para obtener métricas relevantes frente al creciente volumen de información disponible (Géron, 2019). A ello se suma el desafío de la competencia y la necesidad de adaptarse a las tendencias del mercado, factores que han impulsado a las empresas a buscar estrategias innovadoras para mantenerse competitivas y relevantes.

En este contexto, Blue Express Perú, un operador logístico 3PL¹, que maneja diversas cuentas de clientes para las operaciones de distribución y almacenamiento, ha trabajado con su cliente Audio-musica Perú S.A, una tienda en línea especializada en instrumentos musicales, que enfrenta el desafío de segmentar su base de clientes de manera efectiva y personalizada. Este problema es crucial para el negocio, ya que una mejor comprensión de los clientes puede llevar a una mayor lealtad, mayor satisfacción del cliente y, por ende, incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa, teniendo así una buena gestión de inventarios y con una planificación de la demanda más exacta y organizada. El objetivo de este análisis es identificar patrones de compra y comportamiento del cliente a través de un estudio de clustering, bajo un enfoque de la metodología de RFM (Recencia, Frecuencia y Valor Monetario), con el fin de desarrollar estrategias de marketing más efectivas. Este análisis es importante porque nos permitirá entender mejor a nuestros clientes, lo que nos ayudará a enfocar nuestros esfuerzos y a adaptar nuestro modelo de negocio a las necesidades cambiantes del mercado.

2. Avances y retos actuales

Audiomusica ha estado creciendo y evolucionando su plataforma de ventas en línea, pero ha notado una disminución en la lealtad de clientes y en la fidelidad de las compras. A través del análisis de los datos proporcionados, se ha podido observar que hay una variabilidad significativa en la frecuencia de compra, el valor monetario de las compras y la recencia de las mismas. A esto se suma los siguientes puntos detallados en la Tabla 1.

¹ Un operador logístico 3PL (Third Party Logistics) es una empresa externa que gestiona la logística para otra empresa, incluyendo servicios como almacenamiento, transporte, distribución y preparación de pedidos. En lugar de tener sus propios almacenes y flota, una empresa contrata a un 3PL para enfocarse en su actividad principal y aprovechar la experiencia y eficiencia de un operador especializado.

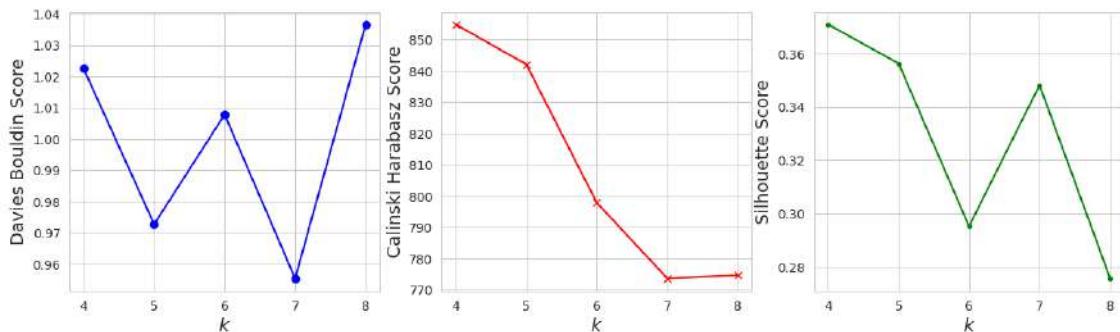
Tabla 1*Resumen de los principales problemas de gestión*

Concepto	Promedios		
	2015	2016	2017
Tasa de Devoluciones (%)	1,18	1,63	1,35
Ingreso por Picking	59.260,13	112.818,64	107.294,64
Ingresos por posiciones Rack	27.857,33	53.034,41	50.437,65
Ingreso por Shipping	9.475,33	10.904,58	11.887,93
Total Costos Logísticos	96.592,79	176.757,63	169.620,22
Ineficiencia en Inventarios (Und.)	1.479	4.266	4.103
Problemas de Satisfacción (OTIF)* (Cantidad de personas)	159	90	88

Nota. La tabla presenta el resumen de los principales problemas de gestión logística registrados entre 2015 y 2017. Las métricas incluyen devoluciones, ingresos asociados a picking, posiciones en rack, procesos de shipping, costos logísticos totales e indicadores de ineficiencia en inventarios. OTIF corresponde a On Time In Full, un indicador de cumplimiento logístico que mide la entrega de pedidos a tiempo y en su totalidad.

3. Cifras clave

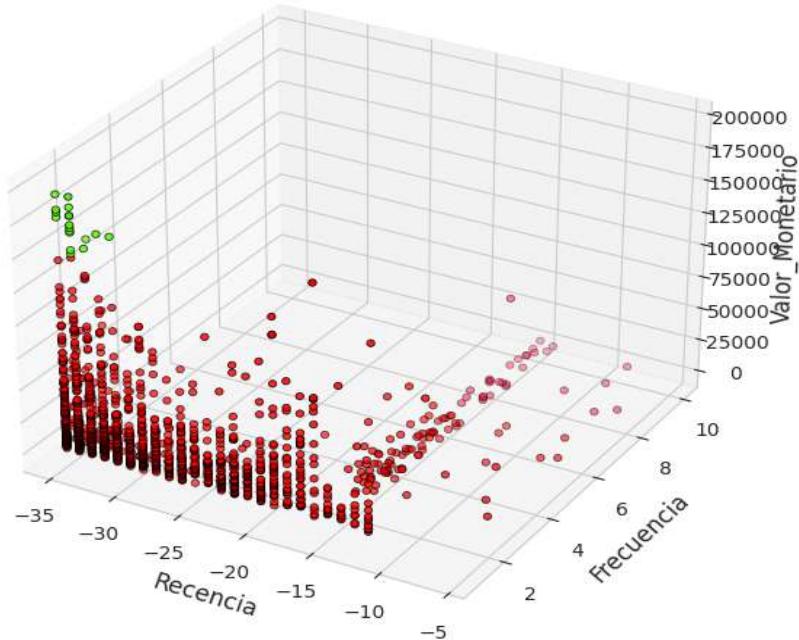
Con ayuda de la ciencia de datos (aplicados a este tipo de análisis de cluster), y a través del método de k-means (una técnica de Machine Learning para algoritmos de aprendizaje no supervisados y con la metodología de RFM), hemos encontrado que el mejor número de grupos o cluster, debe ser de 4 grupos (Ver figura 1). Asimismo, de acuerdo a la necesidad del negocio, sobre esta cantidad de grupos encontrados podemos armar la estrategia correspondiente para cada uno de ellos .

Figura 1*Análisis de Score o silueta*

Nota. La figura representa el análisis del índice de silueta (silhouette score), una métrica de validación interna que cuantifica la calidad del agrupamiento obtenido. Este indicador integra la cohesión de los elementos dentro de cada clúster y la separación entre clústeres distintos. Puntajes altos evidencian clústeres bien definidos, mientras que valores bajos o negativos indican estructuras difusas o asignaciones inapropiadas.

Los datos relevantes que respaldan el análisis se muestran en la Figura 2.

Figura 2
Análisis de k-means



Nota. La figura representa los resultados del algoritmo de agrupamiento k-means, una técnica de clasificación no supervisada que asigna cada observación a uno de los k clústeres definidos por sus centroides. La figura permite evaluar la coherencia interna de los grupos, la distancia entre clústeres y la distribución de las observaciones en el espacio multi-variado.

4. Reflexión final

De esta manera tenemos los siguientes resultados:

- Los clientes en este grupo (K=4), han comprado con una frecuencia media (1 vez en promedio).
- La recencia promedio es de -30.6 días, lo que indica que han comprado recientemente.
- Han realizado compras de una cantidad monetaria promedio de 30.448,3.
- Tienen un promedio de 5.6 artículos únicos comprados.
- El Clúster 2 parece ser el más activo en términos de frecuencia de compra, lo que podría ser un segmento de clientes leales.
- El Clúster 3 podría ser un segmento de clientes potenciales que podrían ser incentivados para aumentar su frecuencia de compra.
- El Clúster 0, el Clúster 1 y el Clúster 4 son segmentos de clientes que podrían necesitar más atención para aumentar su lealtad y frecuencia de compra.

Referencias

Géron, A. (2019). *Hands-On Machine Learning with Scikit-Learn, Keras, and TensorFlow* (2.^a ed.). O'Reilly Media.

¿LA REDUCCIÓN PROGRESIVA DEL IGV SERÁ UN ESTÍMULO SUFFICIENTE PARA LA FORMALIZACIÓN DE MICROEMPRESAS EN EL DISTRITO DE LOS OLIVOS?

Victor Hugo Sanchez Miranda
vsanchezm@ucss.edu.pe

1. Introducción

En el distrito de Los Olivos, las microempresas representan un 97,03% de la totalidad de empresas del tejido empresarial agrupan a pequeñas empresas (2,69%), medianas empresas (0,05%) y gran empresa (0,23%), convirtiéndose en un engranaje relevante de la economía y dinamismo. En segundo lugar, con el 21,54% en cuanto a desarrollo empresarial de todo Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao el cual incluye la conformación de unidades económicas en su mayoría por empresas familiares, que nacen por la necesidad de progresar y mejorar su calidad de vida e impulsar su desarrollo empresarial, y que a su vez enfrentan la necesidad de generar ingresos en un contexto de limitada oferta laboral formal. A pesar de ello, la mayoría de estas microempresas operan en la informalidad, lo que limita su acceso a una planificación estratégica y financiera, a fin de lograr un desarrollo empresarial formal y sostenible en el tiempo.

Dentro de este contexto, resulta relevante analizar si el proyecto de ley impulsado por el Legislativo que propone reducir progresivamente la tasa del Impuesto General a las Ventas (IGV) hasta alcanzar el 15% y, de manera compensatoria, elevar el impuesto a la renta (IR) en un 1% al 2029 podría constituir un estímulo suficiente para que las microempresas del distrito de Los Olivos avancen hacia su formalización. La reducción del IGV se plantea como una medida orientada a disminuir la carga tributaria inmediata, haciendo más accesible la formalidad para los pequeños negocios que enfrentan altos costos de cumplimiento.

Al mismo tiempo, este ajuste tributario podría contribuir a la ampliación de la base tributaria y, en consecuencia, a la reducción del déficit fiscal, siempre que esté acompañado de mecanismos efectivos de fiscalización y simplificación administrativa. En un escenario favorable, estas modificaciones podrían mejorar la competitividad empresarial, incentivar el incremento de la demanda y estimular la producción, generando condiciones más propicias para el desarrollo económico local.

2. Avances y retos actuales

Dentro de la perspectiva de retos por parte del aparato estatal sea a nivel del Gobierno central y local, de manera completaría a las disposiciones normativas vigentes y tentativas de entrar en vigencia del orden tributario, es posible el incentivar la formalización de las empresas, canalizando a través de los siguientes desafíos:

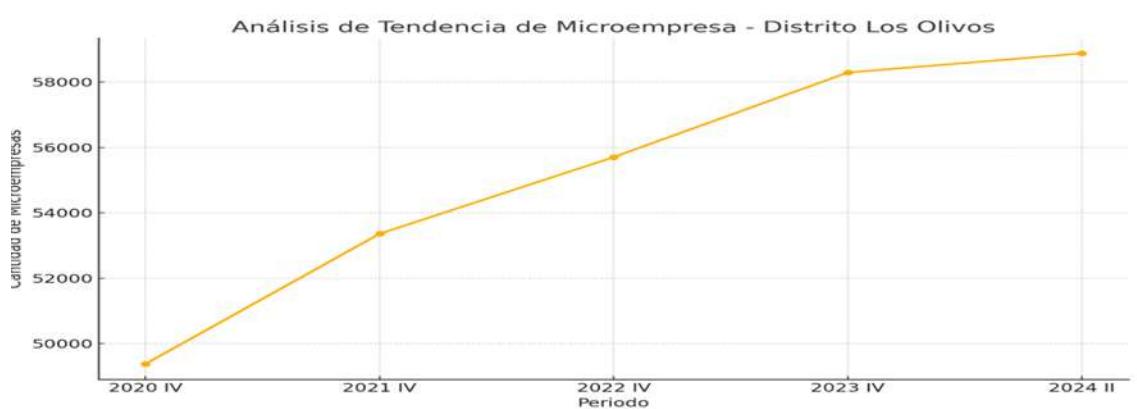
- **Ordenanzas Municipales:** Plantear regular el comercio ambulatorio y promover la formalización, evidenciando que los procesos de la formalización no son burocráticos ni mucho menos costosos, del mismo modo que se fomenta los beneficios en la formalización de sus empresas.
- **Organizar ferias:** Promover ferias de formalización de empresas, las cuales pueden ser organizadas por el órgano del Ministerio del Trabajo de Lima Norte. El objetivo radicaría en brindar alcances normativos y tributarios vigentes, desde una perspectiva formal de contratación de colaboradores y los derechos laborales inmersos como parte del fomento de una mano de obra calificada y no subcontratada, lo que puede mejorar la productividad y calidad en el trabajo.
- **Cómprale a MyPERU:** Brindar facilidades para que las empresas formalizadas puedan participar de manera activa como proveedoras de un bien o servicio que el Estado demande. Ello reduciría la brecha burocrática y acercaría a la masa de empresas que forman parte del ecosistema empresarial del distrito de Los Olivos.

3. Cifras clave

De acuerdo con el portal de transparencia del INEI, al II Trimestre 2024 con código de registro TSR-002845-2024, se identificó un 97% de empresas microempresas, lo que implica que la tendencia creciente de las empresas es a nivel de emprendimientos, con una tendencia decreciente comparativa horizontal al orden del 1% (2024 – 2023). Dentro de las actividades económicas más relevantes en el distrito destacan servicios prestados a empresas en el orden del 29,5% y de industrias manufactureras en el orden del 8,11% (Figura 1).

Figura 1

Distribución de empresas en Los Olivos y Análisis de tendencias de microempresas, 2020-IV a 2024-II





Nota. Elaborado de “Demografía empresarial: IV trimestre 2024”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2025.

4. Reflexión final

La formalización de las microempresas en el distrito de Los Olivos no solo se circumscribe a un lineamiento normativo, sino una oportunidad para impulsar el desarrollo económico local. Títulos como “*¿Será suficiente la reducción progresiva del IGV para formalizar a las MYPE?*”, invitan a repensar estrategias integrales que se deben realizar más allá de los incentivos tributarios, a fin de lograr una inclusión económica real y sostenible, articulando los sectores productivos y sociables.

Referencias

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). *Demografía Empresarial – IV Trimestre 2024*.
INEI. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial-4t24.pdf>

¿EL EMPLEO FORMAL PUEDE RESCATAR A LAS MYPES? LECCIONES DEL EMPORIO GAMARRA

Jesús Roberto Zárate Hermoza

jzarate@ucss.edu.pe

1. Introducción

En el corazón de Lima Metropolitana, el emporio comercial de Gamarra se erige como uno de los mayores centros de comercio textil de Sudamérica. Cada día, miles de micro y pequeños empresarios trabajan intensamente en busca de ingresos que les permitan sostener a sus familias. Sin embargo, tras esta intensa actividad comercial, subyace un problema estructural que limita el desarrollo sostenible de estas unidades económicas: el bajo rendimiento económico originado por la alta informalidad laboral.

La mayoría de las mypes que operan en Gamarra lo hacen con escasos márgenes de ganancia. Esto se debe a una combinación de factores como altos costos fijos, bajos niveles de productividad y ausencia de condiciones laborales adecuadas. Esta realidad impacta no solo en la sostenibilidad de los negocios, sino también en la calidad de vida de sus trabajadores, quienes muchas veces carecen de beneficios laborales, seguridad social y estabilidad contractual.

Este panorama plantea una interrogante clave para los responsables de política pública y las instituciones académicas: ¿puede el empleo formal convertirse en un motor para mejorar el rendimiento económico de estas mypes? La tesis doctoral de Zárate (2022) en la que se basa este artículo busca responder a esa pregunta, partiendo del supuesto de que legalizar el empleo, mejorar las condiciones laborales y establecer salarios de mercado puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de los negocios.

La relevancia de este estudio se enmarca también en los retos del país para combatir la informalidad laboral, que afecta a más del 70% de la población económicamente activa. Si bien formalizar puede representar costos iniciales para los empleadores, los resultados obtenidos apuntan a que este proceso podría ser una palanca para fortalecer las mypes desde adentro y lograr una mayor inclusión económica en los sectores populares.

2. Avances y retos actuales

La investigación desarrollada en 2022 se centró en 377 empresarios ubicados en Gamarra, Las Malvinas y el Mercado Central. Uno de los hallazgos más importantes fue la percepción positiva sobre el empleo formal: el 85% de los encuestados afirmó que contar con trabajadores formalizados mejora la eficiencia operativa de sus negocios. Además, el 89% coincidió en que el rendimiento económico se mide directamente por la capacidad de generar ingresos por encima de los costos.

Este estudio reveló que las dimensiones del empleo formal —empleabilidad legalizada, buenas condiciones laborales, remuneraciones competitivas y productividad— están todas relacionadas con aspectos clave del rendimiento empresarial como la reducción de costos, la mejora continua, el aumento de ingresos y la eficiencia en el uso de los recursos. En otras palabras, formalizar el empleo no es solo una obligación legal, sino una estrategia para optimizar el funcionamiento interno de las empresas.

Sin embargo, el camino hacia la formalización enfrenta varios desafíos. Muchos emprendedores perciben el costo laboral formal como una carga difícil de asumir, especialmente en contextos donde la competencia informal es agresiva y los márgenes de ganancia son reducidos. Además, se identificó una limitada capacidad de gestión empresarial, falta de acompañamiento técnico y una débil articulación con políticas públicas que promuevan la formalización de manera gradual y sostenible.

A pesar de ello, se observan avances significativos en algunas mypes que han apostado por la formalización, al menos parcial, de su personal. Estas empresas han mejorado su reputación, reducido la rotación laboral y logrado acceder a nuevos mercados o programas estatales de apoyo. El reto actual es convertir estos casos aislados en una tendencia general, para lo cual resulta fundamental el rol de instituciones como las universidades, los gobiernos locales y los gremios empresariales.

3. Cifras clave

- El 85% de los encuestados reconoce que el empleo formal facilita el rendimiento económico.
- El 89% afirma que el rendimiento económico se ve reflejado en la comparación entre ingresos y costos.
- La rentabilidad promedio de las mypes en Gamarra es apenas del 2%, debido a que los costos representan hasta el 83% de sus ingresos.
- Solo el 26,9% de la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) en el Perú tiene empleo formal, según datos citados en el estudio.

4. Reflexión final

Formalizar el empleo en las mypes es una tarea compleja, pero no imposible. Se requiere un enfoque integral que combine incentivos tributarios, capacitación empresarial y acompañamiento técnico continuo. La rentabilidad de las empresas no puede depender solo del ahorro en costos laborales, sino de la mejora de procesos, la innovación y el compromiso con la dignidad del trabajo.

En este contexto, la UCSS tiene un rol clave como generadora de conocimiento, pero también como agente de cambio territorial. A través de la investigación aplicada, la formación profesional pertinente y el trabajo con los actores locales, las instituciones de educación superior pueden contribuir a transformar realidades y cerrar brechas estructurales.

Es momento de cambiar el enfoque: dejar de ver al empleo formal como una carga, y empezar a verlo como una inversión estratégica que fortalece a las empresas, a los trabajadores y al desarrollo local. Lo que sucede en Gamarra puede ser la semilla para repensar el futuro del trabajo en el Perú.

Referencias

Zárate Hermoza, J. R. (2022). *El empleo formal y el rendimiento económico en las micro y pequeñas empresas que forman emporios tipo Gamarra de Lima Metropolitana en el Perú* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/21222>

OPORTUNIDADES DE LA LOGÍSTICA VERDE EN EMPRESAS DE LIMA NORTE

Lida Esther Barnett Guillén

lbarnett@ucss.edu.pe

1. Introducción

Hoy en día, las empresas se preocupan más por el entorno generando prácticas, servicios y/o productos sostenibles. Es por ello que, a raíz de la evidencia de brechas presentadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las instituciones se preocupan por generar mejores prácticas para minimizar, por ejemplo, los temas respecto del ambiente. En tal sentido, la logística verde se presenta como una oportunidad para la generación de emprendimientos y/o mejora de prácticas en los procesos de las empresas.

Según datos del Observatorio de PRODUCE (2025), en Lima existen aproximadamente 1 081 000 empresas, de las cuales más de 946 000 son microempresas, lo que representa el 91,7 % del total. Muchas de estas unidades productivas desarrollan actividades logísticas en contextos urbanos que, si no se gestionan adecuadamente, pueden generar impactos negativos en el medioambiente. En este escenario, la logística verde y la economía circular se presentan como aliados estratégicos para promover procesos logísticos más sostenibles, eficientes y responsables.

Particularmente en Lima Norte, una zona caracterizada por su alta densidad poblacional, constante expansión urbana y dinamismo comercial, resulta clave formar a nuestros estudiantes en la identificación de oportunidades empresariales con enfoque sostenible. Esta región concentra un alto flujo de mercancías, cuya distribución urbana se realiza en muchos casos mediante transporte informal o poco regulado, lo que refuerza la necesidad de fomentar una cultura logística moderna, inclusiva y respetuosa del entorno.

El conocer la logística verde también permite enfrentar directamente el desafío climático y ambiental en zonas densamente urbanizadas, así como mejorar los modelos actuales de distribución haciéndolos más sostenibles, eficientes y competitivos. También el trabajar sobre la logística verde se relaciona con *ciudades sostenibles* (ODS 11), *producción responsable* (ODS 12) y *acción por el clima* (ODS 13).

La logística verde tiene un impacto directo en diversos actores del entorno social y económico, tanto del sector público como privado. Entre ellos se encuentran la población en general, las empresas de transporte y logística, los gobiernos locales y regionales responsables del ordenamiento territorial, así como los empresarios y trabajadores del sector informal, como los recicladores y gestores de residuos. Todos estos actores desempeñan un rol clave en la transición hacia modelos logísticos más

sostenibles, por lo que es fundamental fomentar su articulación y compromiso en la adopción de prácticas responsables con el ambiente y la comunidad.

Actualmente, en Lima Norte se evidencia un crecimiento urbano desordenado que ha derivado en tráfico vehicular intenso, contaminación ambiental y rutas logísticas ineficientes. La mayoría de las empresas de transporte y distribución siguen operando con vehículos altamente contaminantes, lo que agrava los problemas ambientales de la zona. Además, prácticas como el reciclaje, la logística inversa o el uso de empaques reutilizables son aún muy limitadas o inexistentes en muchos sectores.

A esto se suma la ausencia de estrategias locales de logística verde en las municipalidades, así como la falta de una agenda urbana y empresarial orientada a la sostenibilidad. Esta situación pone en evidencia la necesidad de generar capacidades, alianzas y soluciones integradas que permitan transitar hacia un modelo logístico más limpio y eficiente en beneficio de toda la comunidad.

2. Avances y retos actuales

Actualmente hay diferentes acciones que se están generando por parte de empresas, autoridades y comunidad:

- **Empresas:** En mayo de 2024, Almacenes del Norte (ADN) anunció el desarrollo del primer parque logístico sostenible del Perú en Ventanilla, con financiamiento de US\$ 53 000 000 por parte de BID Invest. Aunque el proyecto está ubicado fuera de Lima Norte, busca atender la creciente demanda logística de la zona, mejorando eficiencia y reduciendo emisiones de CO₂ en la cadena de abastecimiento que llega a Comas, Los Olivos e Independencia (El Peruano, 2024)
- **Autoridades:** El 14 de junio de 2024, las municipalidades de Comas, Carabayllo, Independencia, Los Olivos y otras de Lima Norte firmaron el “Pacto por Lima Norte” junto al Instituto Metropolitano de Planificación (IMP). Este acuerdo compromete a los municipios a implementar el Plan de Desarrollo Urbano con una visión sostenible y articulada (Instituto Metropolitano de Planificación, 2024).
- **Comunidad y justicia ambiental:** En 2018, la Corte Superior de Justicia de Lima Norte respaldó una investigación que analizó la relación entre la logística verde y la gestión de residuos sólidos, visibilizando el rol del sector justicia en el impulso de prácticas sostenibles a nivel institucional (Rodríguez, 2018).
- **Empresas líderes como DHL Express** introdujeron vehículos eléctricos en sus operaciones en Lima en **2023**, logrando una **reducción del 19% en emisiones de CO₂** y del **21% en consumo de energía por parada**, además de menores niveles de contaminación sonora (DHL, 2023).
- A lo largo de **2023 y 2024**, varias empresas peruanas comenzaron a adoptar tecnologías como **vehículos de guiado automático (AGV)** y **robots móviles autónomos (AMR)**

para mejorar la eficiencia logística y reducir impactos ambientales, marcando una tendencia aún incipiente en Lima Norte (Logística 360, 2024).

3. Cifras clave

En cuanto a las cifras que albergan la logística verde es necesario mirar algunas estadísticas que respaldan este análisis.

Tabla 1

Diagnóstico ambiental, logístico y de economía circular en Lima Metropolitana y Lima Norte

1. Contaminación y transporte	El sector transporte es responsable de aproximadamente el 58% de las emisiones de CO ₂ en Lima Metropolitana, siendo una de las principales fuentes de contaminación del aire (Ministerio del Ambiente, 2023). En Lima, más del 82% de los vehículos logísticos aún funcionan con diésel, combustible altamente contaminante (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023). En distritos como Los Olivos, Comas e Independencia, los tiempos de desplazamiento aumentaron entre 35 y 50% en hora punta en los últimos 5 años (Observatorio Lima Cómo Vamos, 2023).
2. Tránsito y congestión en Lima Norte	Se estima que al menos el 30% del tráfico en avenidas principales está relacionado con actividades logísticas o de reparto urbano (Banco Interamericano de Desarrollo y Universidad de Ingeniería y Tecnología, 2022).
3. Economía circular en el Perú	Solo el 1,9% de los residuos sólidos urbanos son reaprovechados o reincorporados al ciclo productivo formalmente (Ministerio del Ambiente, 2023). En Lima Metropolitana, casi el 60% de los residuos reciclables termina en rellenos sanitarios o basurales informales (Dirección General de Salud Ambiental, 2022).
4. Situación de recicladores y logística inversa	En Lima Norte, se calcula que hay más de 1200 recicladores informales, de los cuales menos del 15% está formalizado o articulado a programas municipales de recogida selectiva (Red Nacional de Recicladores del Perú, 2023).

5. Iniciativas empresariales

El uso de vehículos eléctricos por parte de DHL Express en Lima desde 2023 ha generado 19% menos emisiones de CO₂ por ruta; 21% menos consumo de energía por parada y la reducción de hasta 70% en contaminación sonora en zonas urbanas densas (DHL, 2023).

Nota. La tabla presenta indicadores sobre contaminación del aire vinculada al transporte, congestión vehicular, economía circular, situación de recicladores e iniciativas empresariales en Lima Metropolitana y Lima Norte, con base en información del Ministerio del Ambiente (2023), Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2023), Observatorio Lima Cómo Vamos (2023), Banco Interamericano de Desarrollo y Universidad de Ingeniería y Tecnología (2022), Dirección General de Salud Ambiental (2022), Red Nacional de Recicladores del Perú (2023) y DHL (2023).

4. Reflexión final

Repensar los procesos logísticos con un enfoque sostenible en el Perú, y especialmente en Lima Norte, representa una gran oportunidad para impulsar políticas locales que mejoren el ordenamiento territorial y promuevan la economía circular. Esta transición no solo contribuiría al cuidado del medioambiente, sino que también podría generar nuevas oportunidades económicas para pequeñas empresas y asociaciones, al integrarse a cadenas logísticas más eficientes y sostenibles. Esto representa, además, un campo de aprendizaje valioso para nuestros estudiantes.

Sin embargo, aún existen importantes retos por superar, como la falta de incentivos tributarios, la escasa infraestructura para vehículos eléctricos y el alto costo de tecnologías limpias, lo que limita el acceso de muchas micro y pequeñas empresas a estas innovaciones. Pese a ello, ya se observan avances positivos. Grandes empresas como Ransa y Gloria han empezado a aplicar estrategias de sostenibilidad, como el rediseño de rutas logísticas y el uso de empaques reutilizables, demostrando que es posible avanzar hacia una logística más responsable.

Referencias

- BID Invest. (2024, 17 de julio). *BID Invest se asocia con ADN Almacenes del Norte para desarrollar el primer parque logístico sostenible del Perú*. <https://idbinvest.org/es/medios-y-prensa/bid-invest-se-asocia-con-almacenes-del-norte-para-desarrollar-el-primer-parque-logistico>
- DHL. (2023). *DHL Express reduce emisiones con vehículos eléctricos en Lima*. Supply Tech Red. <https://www.dhl.com/pe-es/home/prensa/archivo-de-prensa/2023/sabroso-y-sostenible-dhl-supply-chain-incluye-vehiculos-electricos-refrigerados-en-la-distribucion-de-chocolates-mondelez.html>

- Dirección General de Salud Ambiental. (2022). *Informe anual de residuos sólidos en el Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/vivienda/informes-publicaciones/4045788-informe-anual-de-residuos-solidos-2021-2022>
- El Peruano. (2024, 11 de julio). *Primer parque logístico sostenible*. <https://www.elperuano.pe/noticia/247635-primer-parque-logistico-sostenible>
- Instituto Metropolitano de Planificación. (2024). *Municipalidades de Lima Norte firman el Pacto por Lima Norte para implementar el nuevo Plan de Desarrollo Urbano*. <https://www.imp.gob.pe>
- Logística 360. (2024). *Empresas peruanas aceleran adopción de AGV y AMR en centros logísticos*. <https://logistica360.pe>
- Ministerio del Ambiente. (2023). *Informe nacional de economía circular y gestión de residuos sólidos*. <https://www.gob.pe/minam>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2023). *Parque automotor y matriz energética del transporte en el Perú*. <https://www.gob.pe/mtc>
- Observatorio Lima Cómo Vamos. (2023). *Informe de movilidad urbana 2023*. <https://www.limacomovamos.org>
- Red Nacional de Recicladores del Perú. (2023). *Informe sobre el estado de los recicladores en Lima Metropolitana*. <https://www.redrecicladores.pe>
- Rodríguez, L. (2018). *Logística verde y gestión de residuos sólidos en Lima Norte* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe>
- Redacción El Peruano. (2024, 11 de julio). *Primer parque logístico sostenible*. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/247635-primer-parque-logistico-sostenible>
- Banco Interamericano de Desarrollo y Universidad de Ingeniería y Tecnología. (2022). *Logística urbana y congestión vehicular en Lima Metropolitana*. <https://www.iadb.org>

¿CÓMO SE CONECTA LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON LA MEJORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS?

Modesta González Sáenz
mogonzalez@ucss.edu.pe

1. Introducción

Durante muchos años, la gestión pública fue vista como una actividad puramente administrativa y desconectada de los enfoques modernos del mundo empresarial. Sin embargo, hoy existe una tendencia creciente a aplicar herramientas de gestión estratégica del sector privado en el ámbito del Estado. Un ejemplo claro es el modelo propuesto por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, quien introdujo el concepto de valor compartido: una estrategia que no solo busca la rentabilidad, sino que también genera impacto social y ambiental positivo.

Este concepto fue adaptado al campo público por Mark Moore (1998), teórico de la gestión pública en la Escuela de Gobierno de Harvard, quien propuso la idea de valor público. Según Moore, el Estado debe diseñar sus servicios considerando el diálogo con la ciudadanía, la participación comunitaria y la rendición de cuentas. En contextos como el peruano, donde las brechas de acceso a servicios básicos son profundas, es clave adoptar enfoques estratégicos para crear soluciones reales y sostenibles.

2. Avances y retos actuales

En el Perú, aplicar la lógica del valor público significa, por ejemplo, mejorar la eficiencia del gasto público, reducir las brechas en infraestructura y garantizar servicios de calidad en sectores clave como salud, educación y transporte. Sin embargo, estos avances requieren más que presupuesto: implican estrategia, visión de largo plazo y participación ciudadana.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de sus herramientas de planificación multianual, viene promoviendo la asignación eficiente de recursos públicos mediante proyectos que prioricen la reducción de brechas. Asimismo, se han desarrollado plataformas como Consulta Amigable o el Observatorio de Gasto Público para mejorar la transparencia y el monitoreo del presupuesto.

Pese a ello, persisten grandes retos. De acuerdo con el Plan Nacional de Infraestructura Sostenible para la Competitividad (PNISC), elaborado por el MEF y el CEPLAN en 2021, el Perú enfrenta una brecha de infraestructura superior a los S/.110 000 000 000. Esta carencia impacta directamente en la calidad de vida de millones de ciudadanos y limita el desarrollo económico local y regional.

3. Cifras clave

Según el PNISC (2021), la brecha de infraestructura pública en el Perú supera los USD 110 mil millones, afectando sectores como salud, educación, transporte y saneamiento.

El Índice de Competitividad Regional 2023, publicado por el Instituto Peruano de Economía (IPE), señala que regiones como Ucayali se encuentran entre las más rezagadas en servicios de salud y educación básica. De acuerdo con el INEI (2024), solo el 53,2% de los hogares rurales del país tiene acceso al servicio de agua por red pública, y apenas un 36,9 % accede al sistema de alcantarillado.

4. Reflexión final

Aplicar conceptos como el valor público en la gestión estatal no es solo una cuestión académica: es una necesidad práctica. En regiones como Ucayali y provincias como Atalaya, donde las necesidades básicas aún no están cubiertas, se requiere una administración pública más estratégica, conectada con la ciudadanía y capaz de gestionar los recursos con eficiencia y enfoque territorial.

Desde la UCSS, los estudiantes de Economía, Administración y Contabilidad pueden ser agentes clave para promover estos enfoques en su comunidad, mediante propuestas de mejora, diagnósticos locales, trabajos de campo o iniciativas de vigilancia ciudadana. Solo así se puede transformar la teoría en acción y contribuir, desde la academia, a construir un país con servicios públicos dignos para todos.

Referencias

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Estadísticas de servicios básicos por departamento*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6847826-acceso-a-los-servicios-basicos-en-el-peru-2024>
- Instituto Peruano de Economía. (2023). *Índice de Competitividad Regional 2023*. <https://ipe.org.pe/indice-de-competitividad-regional-incore-2023/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Plan Nacional de Infraestructura Sostenible para la Competitividad*. https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=6082&Itemid=100674&lang=es&language=es-ES
- Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSS_d0c688faa19813d44d588fa4a4c2804e

EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO ESTUDIANTIL MEDIANTE EXPERIENCIAS EN INSTITUCIONES NACIONALMENTE RELEVANTES: UNA ALIANZA ENTRE LA UCSS Y EL CAENE

Yudit Zulema Espinoza Apolitario
yespinoza@ucss.edu.pe

1. Introducción

El desarrollo del liderazgo en estudiantes constituye actualmente uno de los pilares fundamentales en la formación universitaria, al dotarlos de habilidades interpersonales, pensamiento crítico y capacidades para accionar en contextos reales. Este artículo explora cómo la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales (FCEC) de la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS), mediante una alianza estratégica con el Centro de Altos Estudios en Negocios y Economía (CAENE), ha promovido espacios formativos que conectan a los estudiantes con líderes del sector económico y social del país. Además, resalta el impacto del trabajo que viene haciendo la facultad desde la tercera misión impulsando iniciativas que permitan reflexión por parte de los estudiantes y docentes que se enmarca dentro de conceptos de responsabilidad social universitaria y el vínculo entre academia y problemas sociales.

2. Avances y retos actuales

2.1. Avances

La alianza UCSS-CAENE ha permitido la realización de eventos relevantes como el Encuentro de Alta Dirección Empresarial y el Foro Regional de Alta Dirección (FRAD San Martín - Nueva Cajamarca), facilitando que estudiantes de diversas filiales accedan a espacios de reflexión y diálogo directo con líderes empresariales reconocidos, como Juan Wu, Pamela Smith, Rosario Torrejón y Pola Guanilo Alvarado.

Estas iniciativas han logrado complementar la formación académica formal, fortaleciendo competencias críticas en liderazgo, empleabilidad y pensamiento estratégico, además de servir como ejemplos sobre la forma en que la virtualidad acerca a los estudiantes a contextos reales y nacionalmente relevantes.

2.2. Retos

- Asegurar que dichas experiencias trasciendan eventos aislados y se conviertan en parte integral del currículo formativo permanente.

- Ampliar el alcance de estas actividades hacia otras facultades y filiales, garantizando inclusión y continuidad.
- Medir de forma sistemática el impacto en las actitudes y competencias de liderazgo de los estudiantes.
- Mantener y diversificar los vínculos con instituciones externas, especialmente del sector público y social, para promover un enfoque más integral de responsabilidad social universitaria.

3. Cifras clave

Aunque el formato local puede no requerir datos estadísticos detallados, es valioso destacar indicadores concretos:

- **Número de participantes y cobertura geográfica:** Estudiantes de varias filiales participaron en los eventos virtuales, incluidos Morropón (Chulucanas), Rioja (Nueva Cajamarca), Atalaya, Huaura (Santa María - Huacho) y Lima (Los Olivos).
- **Participantes externos destacados:** La participación de ejecutivos como Juan Wu, Pamela Smith, Rosario Torrejón y Pola Guanilo Alvarado refuerza la calidad formativa del programa.
- **Replicabilidad:** La sede virtual permitió que estudiantes de múltiples filiales accedan simultáneamente, lo que sugiere una alta escalabilidad de estas estrategias.

4. Reflexión final

La puesta en práctica de iniciativas como la coordinación entre UCSS y CAENE, demuestra cómo la universidad puede ejercer responsabilidad social no solo mediante conocimiento teórico, sino a través de experiencias transformadoras que acercan a los estudiantes a problemáticas reales del país. El liderazgo estudiantil se fortalece cuando se confronta con retos auténticos, alcanzando un aprendizaje significativo.

Este modelo demuestra lo siguiente:

- **El vínculo entre universidad y entorno social** es esencial para formar profesionales con sentido crítico y compromiso ciudadano.
- **La responsabilidad social universitaria** se materializa cuando la academia sale de sus aulas, facilitando diálogos directos entre estudiantes y líderes del sector público o empresarial.
- **El liderazgo formativo** se nutre de experiencias vivenciales, contextuales e interdisciplinares que trascienden el currículo tradicional.

LIMA

El trabajo que viene desarrollando la FCEC-UCSS, evidencia el modo en que la articulación institucional, la formación en liderazgo y la proyección social pueden integrarse para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo nacional. Recomendamos institucionalizar estas experiencias, sistematizar su evaluación y expandirlas como recurso central en la formación universitaria.

LA MUJER EMPRESARIA EN LIMA: LOGROS ALCANZADOS Y DESAFÍOS PENDIENTES

Norma Constanza Velásquez Rodríguez
nvelasquez@ucss.edu.pe

1. Introducción

La mujer empresaria en Lima se ha convertido en un motor de crecimiento económico y social que refleja cambios importantes en la estructura productiva del país. A través de la generación de empleo y la dinamización de sectores clave como comercio, servicios y manufactura, las mujeres han consolidado su rol como agentes de transformación. Este proceso no solo responde a la necesidad de autonomía económica, sino también a la búsqueda de un reconocimiento más amplio de sus capacidades.

El Observatorio Empresarial del Ministerio de la Producción (PRODUCE) aporta datos que permiten dimensionar este fenómeno con mayor precisión. Sus registros muestran que la capital concentra un porcentaje significativo de las empresas formales lideradas por mujeres, reflejando tanto el atractivo económico de Lima como las oportunidades de acceso a mercados y redes de apoyo. Sin embargo, estas cifras también dejan en evidencia la predominancia de microempresas y la necesidad de políticas públicas que faciliten el escalamiento.

La importancia de analizar este tema desde una perspectiva local radica en que Lima actúa como un laboratorio empresarial donde se expresan las principales tendencias nacionales. El estudio de la mujer empresaria limeña permite observar avances en la formalización, pero también los obstáculos que aún persisten en el financiamiento, la innovación y la competitividad. Así, este artículo busca ofrecer una reflexión integral sobre logros, retos y proyecciones.

2. Avances y retos actuales

En términos de avances, el crecimiento de la participación femenina en el mundo empresarial limeño es evidente. Muchas mujeres han logrado posicionarse en rubros de alta rotación como el comercio minorista y servicios de alimentos, generando ingresos sostenidos y estabilidad para sus familias. Además, la incorporación de herramientas digitales y estrategias de venta en línea tras la pandemia fortaleció la capacidad de adaptación de estas emprendedoras frente a los cambios del mercado.

Sin embargo, este progreso convive con retos significativos. El acceso limitado a financiamiento formal impide que las mujeres empresarias puedan invertir en innovación, tecnología y expansión. Las cifras demuestran que gran parte de ellas sigue dependiendo de créditos personales o familiares, lo

cual restringe el crecimiento de sus negocios. Esta situación refleja la necesidad de diseñar productos financieros adaptados a las características y necesidades de las empresarias limeñas.

Otro desafío central radica en la segmentación sectorial. Aunque el comercio y los servicios son espacios donde predominan las mujeres, su presencia en sectores intensivos en conocimiento o con alto valor agregado sigue siendo escasa. Esto limita no solo la competitividad de sus emprendimientos, sino también el impacto estructural de su aporte económico. De ahí la importancia de articular programas de capacitación y mentoría orientados a la diversificación empresarial femenina.

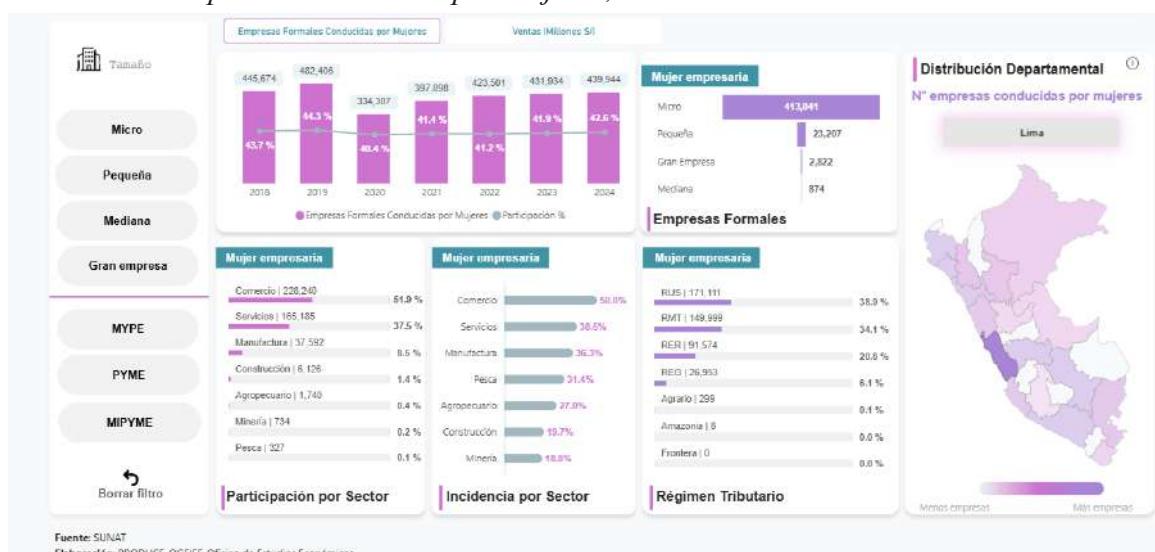
3. Cifras clave

De acuerdo con el Observatorio Empresarial Produce, Lima concentra más del 45% de las empresas formales conducidas por mujeres en el país. Este liderazgo se explica tanto por la densidad poblacional de la capital como por la disponibilidad de mercados, infraestructura y programas de apoyo empresarial. Sin embargo, estas cifras revelan también que la mayoría de negocios están en las etapas iniciales de formalización.

En cuanto a la estructura sectorial, el comercio es el rubro más representativo de la participación femenina, seguido por servicios y manufactura. Esta concentración confirma la relevancia de las mujeres como proveedoras de bienes y servicios esenciales, pero también la necesidad de fomentar su presencia en sectores estratégicos como tecnología, exportaciones o industrias creativas. Tal diversificación resultaría clave para aumentar la competitividad de la economía limeña en su conjunto.

Figura 1

Lima. Número de empresas conducidas por mujeres, 2025



Nota. La figura destaca la distribución de las empresas conducidas por mujeres. Tomado de “Observatorio PRODUCEmpresarial del Ministerio de la Producción”, por PRODUCE, 2025. <https://www.producempresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>

Por otro lado, la mayoría de las empresas lideradas por mujeres se encuentran bajo regímenes tributarios simplificados como el RUS y RER, lo que refleja una predominancia de microempresas. Aunque estos regímenes facilitan el acceso a la formalidad, también evidencian las limitaciones de crecimiento y la vulnerabilidad de los negocios frente a crisis económicas. Estas cifras refuerzan la urgencia de diseñar políticas diferenciadas que promuevan el escalamiento empresarial.

Tabla 1

Distribución de empresas lideradas por mujeres en Lima según sector económico (2024)

Sector económico	% de empresas conducidas por mujeres
Comercio	52.1 %
Servicios	34.7 %
Manufactura	8.9 %
Otros sectores	4.3 %

Nota. La tabla destaca la distribución de las empresas conducidas por mujeres según el sector económico. Tomado de “Observatorio PRODUCEmpresarial del Ministerio de la Producción”, por Produce, 2025. <https://www.producempresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>

Tabla 2

Distribución de empresas lideradas por mujeres en Lima según régimen tributario (2024)

Régimen tributario	% de empresas conducidas por mujeres
RUS (Régimen Único Simplificado)	41.5 %
RER (Régimen Especial de Renta)	32.8 %
Régimen MYPE Tributario (RMT)	18.4 %
Régimen General	7.3 %

Nota. La tabla destaca la distribución de las empresas conducidas por mujeres según el régimen tributario. Tomado de “Observatorio PRODUCEmpresarial del Ministerio de la Producción”, por Produce, 2025. <https://www.producempresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>

4. Reflexión final

La mujer empresaria en Lima representa un pilar fundamental para el desarrollo económico y social del país. Su capacidad de generar empleo, liderar procesos de innovación y sostener a sus familias en contextos de crisis constituye un ejemplo de resiliencia y compromiso. No obstante, este esfuerzo individual requiere del acompañamiento institucional y la creación de condiciones que garanticen igualdad de oportunidades en el ámbito empresarial.

La revisión de avances y cifras confirma que se han logrado progresos relevantes en formalización y participación sectorial. Sin embargo, las brechas de financiamiento, la escasa diversificación de rubros y la persistente concentración en microempresas limitan el potencial transformador de estas iniciativas. Atender estos desafíos implica diseñar políticas públicas con enfoque de género, programas de capacitación y esquemas de financiamiento inclusivo.

Apostar por la mujer empresaria limeña es apostar por el desarrollo sostenible de la capital y del país. Su protagonismo no solo contribuye al crecimiento económico, sino que también fortalece la cohesión social y la equidad. De este modo, reconocer y potenciar su rol debe convertirse en una prioridad para instituciones públicas, privadas y académicas.

Referencias

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Estadísticas de servicios*. <https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/encuesta-mensual-del-sector-servicios-8536/1/#lista>
- Observatorio PRODUCEmpresarial. (2024a). *Tejido–mujer–tablero*. <https://www.producempresarial.pe/tejido-mujer-tablero/>
- Observatorio PRODUCEmpresarial. (2024b). *Publicaciones sobre mujer empresaria*. <https://www.producempresarial.pe/mujer-publicaciones/>
- Observatorio PRODUCEmpresarial. (2024c). *Mujer empresaria: tejido empresarial femenino* [Archivo temático]. <https://www.producempresarial.pe/category/tejido-empresarial-om/mujer-om/>

FILIAL ATALAYA

¿POR QUÉ EL INCREMENTO DE LA DESMOTIVACIÓN LABORAL EN ATALAYA?

Maria Elena Valverde Valderrama

mvalverde@ucss.edu.pe

1. Introducción

La desmotivación laboral ha ido ganando terreno en instituciones públicas y privadas de Atalaya. Los trabajadores señalan causas recurrentes: desajuste entre el perfil del puesto y las tareas que realizan, remuneraciones que no compensan el esfuerzo ni el costo de vida, y climas laborales con comunicación débil o relaciones tensas. Importa abordar este fenómeno porque las personas son el eje de toda organización: sin su compromiso, los objetivos estratégicos quedan en el papel y los servicios se deterioran.

El impacto atraviesa a toda la institución. Cuando baja la motivación, cae la calidad del servicio al ciudadano/cliente, aumentan las quejas, el ausentismo y la rotación; y se vuelven más frecuentes los errores operativos. En Atalaya, además, la distancia geográfica, las restricciones de conectividad y transporte fluvial y la menor disponibilidad de especialistas agravan los problemas de dotación de personal y recarga de trabajo para quienes permanecen.

En el día a día se observan señales claras: trabajadores que “van por cumplir”, poca capacitación para desempeños críticos, y procesos de selección que no siempre respetan perfiles ni competencias mínimas. La consecuencia es una brecha entre lo que se espera del personal y lo que realmente se le habilita para hacer. Por ello, comprender las raíces de la desmotivación en el contexto amazónico es clave para priorizar intervenciones realistas y sostenibles.

2. Avances y retos actuales

Para tener mayor dominio del tema en relación a la definición de la motivación, nos apoyaremos en diversos autores sobre el tema. Wegman sostiene que “La motivación es un factor diferencial para alcanzar excelentes estándares en cualquier trabajo o actividad” (2021, p.92).

Desde la teoría y la práctica se reconoce que motivar es tratar con dignidad a las personas, reconocer su aporte y darles condiciones para crecer. Diversos autores y experiencias coinciden en que la motivación es un factor diferencial del desempeño: no basta con describir funciones, hay que alinear propósitos, recursos y reconocimiento. En Atalaya se han dado pasos iniciales: más conversaciones sobre clima laboral, esfuerzos por ordenar perfiles y algunos talleres de integración. Son avances valiosos, aunque todavía insuficientes para revertir tendencias.

El primer gran reto es ordenar la gestión del talento: convocatorias transparentes, perfiles claros, inducción efectiva, metas factibles, retroalimentación periódica y rutas de capacitación. Al mismo tiempo, urge fortalecer liderazgos cercanos: jefaturas que escuchen, que den retroalimentación específica y reconozcan logros cotidianos. Un segundo reto es cuidar la salud ocupacional: prevenir la sobrecarga, gestionar turnos y descansos, así como atender riesgos psicosociales (estrés, *burnout*, conflictos).

Un tercer reto es profesionalizar la formación. Más allá de cursos generales, se requieren capacidades técnicas y blandas orientadas a las funciones críticas en Atalaya (atención al usuario, logística y abastecimiento, trabajo en red con comunidades, uso básico de herramientas digitales con baja conectividad). La FCEC-UCSS puede aportar con diagnósticos participativos, laboratorios de liderazgo y acompañamiento en la mejora de procesos. El desafío es pasar de acciones puntuales a un plan anual con metas, responsables e indicadores.

3. Cifras clave

En Perú, la desmotivación laboral es un problema significativo que afecta tanto a las organizaciones públicas como privadas. La literatura especializada demuestra que la rotación laboral suele estar asociada a desmotivación, descontento y baja satisfacción organizacional. Spenta México (Ramírez y Tamez, 2015) muestra que la desmotivación y la percepción de inequidad son detonantes recurrentes de renuncias y rotación. A esto se suma que, según Naciones Unidas, al menos el 25% de trabajadores señala no sentirse valorado, lo que constituye un factor crítico para la intención de abandono laboral (UN, 2022).

4. Reflexión final

Atender la desmotivación laboral en Atalaya no es un lujo, es condición para mejorar servicios y sostener emprendimientos en un entorno desafiante. El camino pasa por tres palancas: ordenar la gestión del talento, cultivar liderazgos que reconozcan y cuiden, y formar competencias relevantes para el territorio. Ninguna de las tres funciona sola; juntas generan un círculo virtuoso donde las personas ven propósitos, aprenden y son valoradas.

Proponemos una hoja de ruta 90-180 días: diagnóstico rápido (encuesta más focus), *quick wins* (inducción, reconocimiento mensual, microcapacitaciones), y un plan anual con metas, presupuesto y responsables. En paralelo, instalar el tablero de indicadores y un comité de clima que rinda cuentas trimestralmente. A los seis meses, repetir medición y ajustar. Lo que no se mide, no se mejora; lo que se reconoce, se repite.

La FCEC-UCSS (filial Atalaya) puede ser un aliado estratégico: equipos estudiantiles guiados por docentes para levantar datos, facilitar talleres de liderazgo y diseñar mejoras de procesos; asesoría en comunicación interna y diseño de perfiles, además de evaluación del impacto de las intervenciones.

Así, convertiremos la investigación aplicada en soluciones concretas y formaremos profesionales que entiendan que cuidar a las personas es la forma más inteligente de cuidar a las organizaciones.

Referencias

- Ramírez, E., y Tamez, B. (2015). *Factores que originan la rotación de personal en organizaciones latinoamericanas*. Spenta México, 3(1), 65–99.
- United Nations News. (2022, 06 de abril). *El 25% de los empleados no se sienten valorados en sus trabajos, según un estudio global*. <https://news.un.org/es/story/2022/04/1506792>
- Wegman, G. (2021). *La motivación como factor crítico del empleo público*. Cuadernos del INAP, (56). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/234>
- Wegman, G. (2021). La motivación como factor crítico del empleo público. Cuadernos Del INAP (CUINAP), 2(56). Recuperado a partir de <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/234>

¿CÓMO FORTALECER UN EMPRENDIMIENTO EN ATALAYA? HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA CRECER CON ESTRATEGIA

Rodolfo López Bravo
rlopez@ucss.edu.pe

1. Introducción

En la provincia de Atalaya, muchos negocios familiares se han desarrollado de manera empírica en sectores como la venta de alimentos típicos, el transporte fluvial, el turismo comunitario y la producción artesanal. Estos emprendimientos son fundamentales para la economía local, ya que generan empleo, dinamizan el comercio interno y preservan elementos de la cultura amazónica. Sin embargo, gran parte de ellos opera sin planificación ni herramientas que les permitan identificar su propuesta de valor o diseñar estrategias de crecimiento sostenibles.

Desde la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales de la UCSS (FCEC UCSS), en asignaturas como Estrategia Empresarial I y II, los estudiantes de la filial Atalaya trabajan con herramientas de diagnóstico y planificación estratégica, entre ellas, el modelo Canvas, el análisis FODA y las matrices de evaluación interna y externa. El objetivo es que los alumnos no solo comprendan estas metodologías desde lo teórico, sino que puedan aplicarlas en contextos reales de su territorio, ayudando a emprendedores locales a tomar decisiones informadas para mejorar sus negocios.

2. Avances y retos actuales

Una de las herramientas más útiles para analizar un emprendimiento es el modelo Canvas, que permite observar, de forma visual, los principales componentes de un negocio: la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las fuentes de ingreso, los recursos clave, las actividades esenciales, los socios estratégicos y la estructura de costos. Los estudiantes han utilizado esta herramienta para identificar debilidades como la falta de diferenciación de producto, el desconocimiento del cliente objetivo o el manejo informal de los ingresos.

Junto con el modelo Canvas, el análisis FODA permite estructurar un diagnóstico más profundo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno. A partir de ello, los estudiantes pueden proponer objetivos estratégicos concretos, por ejemplo, mejorar la calidad del servicio, introducir productos innovadores basados en insumos amazónicos, o reducir los costos operativos mediante alianzas con proveedores locales. También, mediante las matrices estratégicas internas y externas, es posible definir una estrategia general para el negocio, ya sea de liderazgo en costos, diferenciación de productos o desarrollo de nuevos mercados.

Aplicar estas herramientas en casos reales ha permitido a los estudiantes observar cómo los pequeños negocios de la zona desde la venta de juanes o tacacho hasta el transporte por río pueden beneficiarse de una visión más estructurada. Además, varios estudiantes han señalado que estas herramientas también les sirven para pensar sus propios futuros emprendimientos.

3. Cifras clave

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el 73,5% de la población ocupada en el Perú trabaja en condiciones de informalidad (2025). En Ucayali, la tasa es aún mayor, superando el 80 % en algunas provincias como Atalaya. Estos emprendimientos, aunque dinámicos, no cuentan con registro formal ni acceso a sistemas financieros o capacitación técnica. Por otro lado, según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), el acceso a Internet en zonas rurales del país creció de 41% en 2019 a más del 80% en 2023, especialmente mediante servicios móviles (2023). Este dato es clave para los emprendimientos, ya que abre oportunidades para la promoción de productos a través de redes sociales como Facebook o WhatsApp, así como para implementar canales de venta virtuales.

4. Reflexión final

Las herramientas estratégicas como el Canvas, el FODA y las matrices de factores internos y externos no son exclusivas de grandes empresas: pueden adaptarse perfectamente a la realidad de los pequeños negocios de Atalaya. Su uso permite que los emprendedores locales comprendan mejor su entorno, identifiquen oportunidades de mejora y planifiquen el crecimiento de forma sostenible.

Desde la UCSS, podemos promover talleres abiertos dirigidos a padres, jóvenes y emprendedores donde se enseñen estas herramientas de forma práctica. Así, contribuiremos al fortalecimiento de los negocios locales, impulsaremos la formalización y generaremos una cultura empresarial más sólida. La academia tiene el deber de poner el conocimiento al servicio del territorio, y en Atalaya hay una gran oportunidad para hacerlo realidad.

Referencias

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta Satélite de la Economía Informal 2022–2023*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6344108>

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2023). *Reporte de Conectividad Rural en el Perú*. <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/erestel-4-decada-5-hogares-rurales-accedio-a-internet-fijo-o-movil-en-2023/>

AVANCES Y DESAFÍOS DEL TURISMO VIVENCIAL EN ATALAYA

Sugeit E. Céspedes Panduro

scespedes@ucss.edu.pe

1. Introducción

El turismo vivencial en Atalaya, región Ucayali, consiste en experiencias de inmersión auténticas, donde los visitantes participan activamente de la vida cultural, natural y cotidiana de las comunidades locales que incluyen la participación en actividades agrícolas, la elaboración de artesanías, la degustación de su gastronomía local y la conexión con la naturaleza. Más allá del turismo tradicional, este enfoque permite al viajero adquirir aprendizajes directos sobre prácticas comunitarias, conocimientos ancestrales y la naturaleza amazónica que rodea al territorio.

En Atalaya, este tipo de turismo puede conectar visitantes con atractivos como cataratas, colpas de guacamayos, ríos, lagunas y comunidades nativas que conservan saberes y costumbres. No se trata solo de “visitar”, sino de compartir, aprender y construir puentes entre culturas.

La importancia de estructurar un turismo vivencial en Atalaya radica en su valor para promover un desarrollo sostenible centrado en la identidad local, la conservación ambiental y el fortalecimiento de la economía comunitaria. Transformar el turismo en una herramienta de bienestar tangible requiere de participación activa de pobladores, mujeres emprendedoras y autoridades locales.

2. Avances y retos actuales

En el caso de Atalaya, conocida por tener la mayor diversidad de culturas y etnias en un solo lugar, el turismo vivencial muestra avances gracias al creciente interés de visitantes nacionales y extranjeros por experiencias auténticas que los conecten con comunidades nativas, su cultura y la riqueza natural de la Amazonía. Algunas iniciativas locales, aunque todavía incipientes, ya promueven recorridos comunitarios, hospedajes familiares y actividades que permiten al visitante participar en prácticas cotidianas como la pesca, la gastronomía amazónica o el aprendizaje de saberes ancestrales. La Organización Indígena de la Región Atalaya (OIRA) representa a comunidades Ashaninkas en la región amazónica de Perú, y tiene un alcance más amplio dentro de la región de Atalaya. Del mismo modo, ha sido clave en la creación de la Coordinadora Regional de Pueblos Indígenas de AIDESEP Atalaya (COORPIAA), una entidad que agrupa a organizaciones indígenas.

Sin embargo, los retos actuales son significativos: se requiere infraestructura turística adecuada, formación especializada para guías y emprendedores, y mecanismos de promoción que posicen a Atalaya como un destino confiable y sostenible. Además, la falta de estadísticas actualizadas sobre flujos de turistas y la escasa articulación institucional limitan la planificación de estrategias

efectivas. Superar estos desafíos implica un trabajo conjunto entre autoridades locales, universidades, comunidades y mujeres emprendedoras, con el fin de transformar el potencial del turismo vivencial en una herramienta real de desarrollo económico y social.

3. Cifras clave

Actualmente, **no se cuenta** con cifras verificadas relativas a turismo vivencial en Atalaya, ni sobre flujos de visitantes, tampoco participación de mujeres empresarias u organizaciones patriarcales o comunitarias. La ausencia de estadísticas dificulta la evaluación del impacto real y el diseño de políticas o proyectos bien enfocados.

Asimismo, **no hay datos precisos** sobre ingresos generados, número de experiencias ofrecidas, duración promedio de estadía o niveles de satisfacción de los visitantes.

Tampoco se han identificado cifras específicas sobre participación empresarial femenina en turismo vivencial en Atalaya como mujeres que lideran hospedajes, guía, artesanía o gastronomía local.

- **Actividades que se pueden realizar en el turismo vivencial:** Los turistas pueden participar en la vida diaria de las comunidades originarias conociendo sus idiomas, vestimentas, bailes, costumbres y tradiciones; degustar platos típicos como la patarashca, juane, pacamuto; conocer la preparación de la yuca y otros alimentos; participar en la cosecha de productos y en la pesca artesanal; aprender la elaboración de collares y otras artesanías con semillas de palmeras. Asimismo, los visitantes pueden aprender sobre el uso de las plantas medicinales y, si desean, pueden participar en ceremonias de ayahuasca.

Además, los turistas pueden visitar los atractivos naturales como la caverna de Tambo Ushco, la Piedra del Toro, las Tres Ventanas, la piscina natural de Sapani y la quebrada Canuja que ofrecen experiencias de contacto directo con el entorno.

4. Reflexión final

El turismo vivencial en Atalaya representa una oportunidad única para unir cultura, naturaleza y comunidad en favor de un desarrollo local más justo y sostenible. Involucra directamente a las comunidades, fomenta el respeto por la cultura y el medio ambiente creando ingresos para los pobladores, mejora su calidad de vida y promueve la conservación de la identidad cultural y los recursos naturales. Pero para que realmente funcione, debe ser bien planificado y basado en información concreta.

Se hace imprescindible impulsar investigaciones locales —posiblemente desde la UCSS, municipalidades o instituciones regionales— que cuantifiquen quiénes llegan a Atalaya, qué buscan, cuánto invierten y qué actores participan, especialmente mujeres y comunidades nativas.

FILIAL ATALAYA

De igual manera, es fundamental capacitar y organizar a mujeres emprendedoras, líderes comunitarias y familias locales en gestión turística, estándares de calidad, promoción y administración de experiencias vivenciales auténticas que no solo enriquezcan a los visitantes, sino que también contribuyan a la mejora de la calidad de vida de la comunidad, para que el turismo sea una fuente de ingresos digna y respetuosa.

Es prioritario capacitar a la población para que gestionen adecuadamente la actividad turística, promoviendo prácticas más responsables con el medio ambiente, buscando minimizar los impactos negativos y conservar los recursos naturales de la zona.

Con infraestructura adecuada, gobernanza comunitaria y datos confiables, el turismo vivencial puede convertirse en un motor de identidad cultural, empoderamiento local y conservación ambiental. Atalaya está a tiempo de capitalizar sus riquezas de manera estratégica y sostenible.

En la UCSS contamos con la carrera de Administración para la filial Atalaya, la cual puede aportar significativamente al desarrollo de empresas conexas en el sector turístico vivencial. Desde la perspectiva del marketing, los estudiantes y docentes pueden contribuir a diseñar estrategias de promoción digital que posicen a Atalaya como un destino auténtico, desarrollando campañas en redes sociales que resalten la riqueza cultural y natural de la zona. Asimismo, pueden apoyar en la creación de marcas territoriales, el diseño de experiencias turísticas diferenciadas, la elaboración de planes de comunicación orientados a mercados nacionales e internacionales y la implementación de herramientas de fidelización que fortalezcan la relación entre visitantes y comunidades. De este modo, la formación académica se convierte en un aliado estratégico para profesionalizar el turismo vivencial y generar un impacto económico sostenible en la región.

EMPRENDIMIENTOS AMAZÓNICOS EN ATALAYA: INNOVAR DESDE LO LOCAL PARA EL MERCADO GLOBAL

Yudit Espinoza Apolinario
yespinoza@ucss.edu.pe

1. Introducción

Atalaya, en la región Ucayali, se encuentra en el corazón de la Amazonía peruana y posee un enorme potencial para el desarrollo de emprendimientos locales que articulen cultura, biodiversidad y sostenibilidad. Actividades como la **artesanía**, la producción de **cacao, café y banano**, así como las iniciativas de **turismo comunitario y gastronomía amazónica**, representan oportunidades concretas para diversificar la economía y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

En este contexto, los emprendedores locales —muchos de ellos, jóvenes y mujeres— se convierten en actores clave para transformar recursos y tradiciones en propuestas de valor que trascienden el mercado local. Su innovación no solo radica en el producto, sino en la forma de gestionarlo, comercializarlo y visibilizarlo, incorporando prácticas de marketing digital y comercio electrónico.

La UCSS, con la presencia de la **carrera de Administración en Atalaya**, tiene un papel estratégico al acompañar a estos emprendedores en el diseño de modelos de negocio sostenibles, la capacitación en gestión empresarial y el acceso a nuevas herramientas tecnológicas. Esta sinergia entre academia y comunidad constituye un motor esencial para impulsar un desarrollo inclusivo y competitivo.

2. Avances y retos actuales

En los últimos años, se han observado **avances significativos** en los emprendimientos amazónicos de Atalaya. El fortalecimiento de asociaciones productivas ha permitido mejorar la calidad del cacao y el café, con miras a mercados especializados. Asimismo, las mujeres artesanas han innovado con diseños que revaloran la identidad amazónica y atraen la atención de visitantes y compradores. De manera similar, iniciativas de turismo vivencial han comenzado a consolidarse, ofreciendo experiencias auténticas en contacto directo con comunidades nativas.

Sin embargo, los **retos siguen siendo considerables**. Uno de ellos es el acceso limitado a financiamiento y a cadenas de valor que conecten los productos amazónicos con mercados nacionales e internacionales. Otro desafío es la **falta de capacitación continua** en gestión empresarial, marketing y uso de tecnologías digitales, lo que impide que muchos negocios trasciendan la escala

local. La **infraestructura deficiente**, tanto de transporte como de conectividad, también restringe la competitividad de estos emprendimientos.

El **rol de los estudiantes universitarios** puede ser decisivo en este escenario. A través de proyectos de investigación aplicada, prácticas preprofesionales y trabajo con comunidades, los estudiantes de Administración pueden aportar en áreas como el diseño de planes de negocio, estrategias de marketing digital, gestión de redes sociales, desarrollo de marcas y estudios de mercado. Esta colaboración representa un aprendizaje bidireccional: los estudiantes adquieren experiencia real, mientras los emprendedores acceden a conocimiento técnico y propuestas de mejora.

3. Cifras clave

Aunque no existen estadísticas desagregadas de emprendimientos amazónicos en Atalaya, algunos datos de la región Ucayali permiten dimensionar el potencial:

- **Producción de cacao:** Ucayali cuenta con más de 11 000 hectáreas cultivadas de cacao, considerado entre los de mejor calidad en el Perú. Atalaya es uno de los principales espacios de expansión de este cultivo.
- **Producción de café:** se estima que más de 5 000 familias dependen de la caficultura en la región, con un crecimiento constante en cooperativas de pequeños productores.
- **Banano orgánico:** asociaciones locales han comenzado a incursionar en certificaciones orgánicas y en exportaciones hacia Europa, aunque todavía en volúmenes reducidos.
- **Artesanía amazónica:** más del 70% de la producción artesanal en la Amazonía se realiza en condiciones de informalidad, lo que limita acceso a financiamiento y mercados.
- **Turismo vivencial:** no se cuenta con datos precisos en Atalaya, pero la región Ucayali recibió alrededor de 80 000 visitantes nacionales en 2023, según estimaciones de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.

Estos indicadores confirman que el emprendimiento amazónico no es solo una actividad económica aislada, sino un ecosistema con capacidad de generar empleo, identidad cultural y desarrollo local.

4. Reflexión final

Los emprendimientos amazónicos en Atalaya representan un puente entre tradición e innovación. Su fortaleza radica en el uso sostenible de recursos locales y en la riqueza cultural de sus comunidades, mientras que su proyección futura dependerá de la capacidad de conectarse con mercados más amplios a través del marketing digital, la asociatividad y la mejora continua en la gestión empresarial.

El reto no es solo producir, sino **agregar valor**: contar historias que conecten a los consumidores con la Amazonía, garantizar calidad certificada, diversificar la oferta y crear experiencias que trasciendan lo tangible. En este proceso, la participación de mujeres y jóvenes es crucial, pues aportan creatividad, resiliencia y una visión de futuro.

La UCSS, desde su rol formador y de investigación, tiene la oportunidad de convertirse en un aliado estratégico, aportando conocimiento, metodologías y acompañamiento. Estudiantes y docentes pueden transformar la realidad de Atalaya trabajando junto a los emprendedores en proyectos que combinen innovación empresarial con desarrollo social y conservación ambiental.

En conclusión, **innovar desde lo local para el mercado global** es posible en Atalaya si se articula el talento de sus emprendedores con el apoyo de la academia, la tecnología y las políticas públicas adecuadas.

Referencias

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025). *Reporte regional de turismo 2025*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/6659083>

TEJIDO EMPRESARIAL EN UCAYALI: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DESDE LA FORMALIZACIÓN

Norma Velásquez Rodríguez

nvelasquez@ucss.edu.pe

1. Introducción

Ucayali, región amazónica del Perú, se caracteriza por su riqueza natural, cultural y económica, con un enorme potencial para convertirse en un polo de desarrollo sostenible. El análisis del tejido empresarial de la región revela un ecosistema dinámico, donde las micro y pequeñas empresas representan la gran mayoría de unidades productivas. Esta predominancia refleja tanto la creatividad y resiliencia de los emprendedores locales como las limitaciones estructurales que aún deben superarse.

El Observatorio Empresarial de PRODUCE constituye una herramienta fundamental para entender la composición y evolución de este tejido. A través de sus registros, es posible observar la distribución sectorial, los regímenes tributarios más utilizados y las tendencias de formalización, aspectos esenciales para diseñar estrategias efectivas de crecimiento económico. La información recogida no solo tiene valor académico, sino también práctico, ya que permite orientar políticas públicas, programas de capacitación y oportunidades de inversión.

La importancia de estudiar la realidad empresarial de Ucayali radica en su vínculo directo con el bienestar de las comunidades. Cada empresa, por pequeña que sea, representa empleo, ingresos y oportunidades de innovación. Asimismo, refleja una conexión entre lo local y lo global: mientras muchas unidades productivas abastecen a mercados internos, otras buscan expandirse hacia circuitos nacionales o internacionales. Este doble carácter muestra el potencial de Ucayali como motor de inclusión económica y social.

Al situar este análisis en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se observa que el fortalecimiento del tejido empresarial puede contribuir de manera directa a metas como trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), reducción de desigualdades (ODS 10) y producción y consumo responsables (ODS 12). De ahí la relevancia de apostar por estrategias que impulsen tanto la formalización como la innovación en los negocios amazónicos.

2. Avances y retos actuales

En los últimos años, se han registrado avances importantes en la consolidación del ecosistema empresarial en Ucayali. Uno de los más visibles ha sido el crecimiento en el número de empresas formales, especialmente en sectores como comercio y servicios. Este dinamismo responde al aumento de la demanda interna, a la urbanización creciente de la región y a la capacidad emprendedora de

su población. Además, la diversificación hacia actividades agroindustriales, como la producción de cacao y café, muestra un potencial de expansión hacia mercados internacionales.

Otro aspecto positivo es el surgimiento de iniciativas orientadas a dar valor agregado a los recursos amazónicos. Productos como el camu camu, el plátano y la artesanía tradicional comienzan a insertarse en cadenas de valor que trascienden la economía de subsistencia. Estos esfuerzos, aunque aún limitados, constituyen un ejemplo de cómo el conocimiento local puede convertirse en una ventaja competitiva si se combina con innovación y estrategias de mercado.

No obstante, los retos son todavía muy significativos. La informalidad empresarial, que supera el 75% en la región, sigue siendo un obstáculo que limita el acceso a financiamiento, asistencia técnica y programas de apoyo estatal. Las microempresas, aunque numerosas, operan en condiciones de baja productividad y con recursos limitados para escalar hacia modelos más sostenibles. Esta situación genera una brecha entre el potencial de la región y la realidad de su desempeño económico.

La infraestructura insuficiente en transporte, conectividad y servicios básicos agrava los problemas de competitividad. El traslado de mercancías hacia mercados más grandes suele ser costoso y poco eficiente, reduciendo las posibilidades de expansión de los negocios. A esto se suma la necesidad de mayor capacitación en gestión empresarial y uso de tecnologías digitales, elementos clave para insertar a los emprendedores ucayalinos en un mercado cada vez más globalizado.

3. Cifras clave

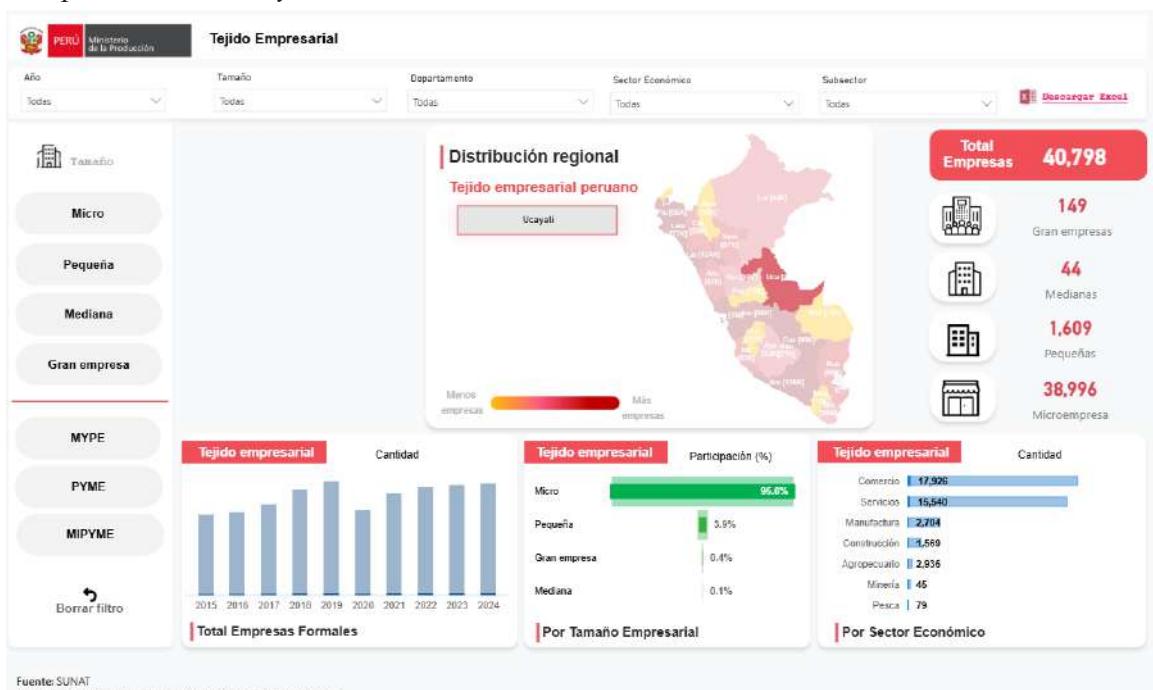
El análisis del Observatorio Empresarial PRODUCE muestra que en Ucayali existen más de 40 000 empresas registradas, lo que revela un ecosistema en crecimiento. El análisis del tejido empresarial en el departamento de Ucayali revela una estructura dominada ampliamente por la microempresa, que representa el 95,6% del total de firmas formales registradas. Este patrón no es aislado, sino característico de muchas regiones amazónicas, donde la economía empresarial se encuentra atomizada y altamente dependiente de unidades de negocio de subsistencia o baja escala. Tal configuración tiene implicancias directas sobre la productividad regional: la fragmentación limita la acumulación de capital, reduce las posibilidades de innovación tecnológica y restringe el acceso al financiamiento formal, lo que genera un círculo de bajo crecimiento empresarial y, por ende, de menor aporte al desarrollo económico regional.

Desde el punto de vista de sectores económicos, se observa en la Figura 1 un fuerte predominio de las actividades terciarias: el comercio concentra el 42,5% de las empresas y los servicios el 38,1%. Esta alta concentración en actividades de intermediación y servicios responde al papel de Pucallpa como nodo urbano y centro logístico de la Amazonía central, pero también refleja una dependencia estructural de la demanda interna y del gasto público regional. En contraste, sectores estratégicos para una región amazónica como la agricultura (5,9%) y la manufactura (6,6%) tienen una presencia formal relativamente menor, lo cual pone en evidencia la escasa integración de cadenas productivas

vinculadas a los recursos naturales locales, como la madera, el cacao o la acuicultura, en circuitos de valor agregado.

La dinámica empresarial entre 2015 y 2024 muestra un crecimiento sostenido en el número de empresas formales, aunque con altibajos que evidencian la vulnerabilidad del aparato productivo frente a choques externos, como las restricciones sanitarias o las limitaciones logísticas. Esta expansión de la base microempresarial ha incrementado la capilaridad del tejido empresarial, pero no necesariamente ha generado un salto de productividad. En términos de política pública, el desafío principal radica en transitar de una lógica de incremento cuantitativo de firmas a un modelo de fortalecimiento cualitativo, centrado en mejorar la productividad, fomentar encadenamientos y consolidar clústeres regionales en torno a la bioeconomía amazónica, la agroindustria y la industria forestal.

Figura 1
Tejido empresarial en Ucayali



Nota. La figura destaca la distribución de las empresas de Ucayali. Tomado de “Observatorio PRODUCEmpresarial del Ministerio de la Producción”, por Produce, 2025. <https://www.producempresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>

En perspectiva, Ucayali cuenta con oportunidades estratégicas para reconfigurar su matriz productiva. La certificación y diversificación de la cadena de la madera, el posicionamiento del cacao fino y de otros superalimentos amazónicos en mercados especializados, así como el desarrollo de la acuicultura del paiche y la gamitana, constituyen alternativas viables para ampliar la base exportadora y aumentar la densidad empresarial. Estas apuestas, combinadas con programas de digitalización de la micro y pequeña empresa, mecanismos de compra pública local y la creación de infraestructuras

productivas compartidas (parques madereros, centros de innovación agroindustrial), permitirían elevar la productividad empresarial y, con ello, mejorar la competitividad regional (Figura 1).

El panorama de la informalidad laboral en Ucayali refleja una situación estructuralmente crítica. La Figura 2 muestra que entre 2018 y 2024, las tasas se han mantenido persistentemente elevadas, oscilando entre 77,6% y 85,3%, alcanzando en 2024 un 83,9%. En términos absolutos, esto representa más de 263 000 personas ocupadas en condiciones informales. Este fenómeno se reproduce especialmente en las micro y pequeñas empresas (mype), donde los niveles de informalidad superan el 90%, en contraste con las pyme que, si bien reducen sus cifras, aún registran tasas cercanas al 65,2%. Tal persistencia evidencia que la dinámica empresarial en la región sigue operando bajo lógicas de baja productividad, escasa capacidad de formalización y débiles incentivos regulatorios.

El análisis sectorial muestra que la informalidad está fuertemente concentrada en los servicios (37,1%), el agro (28,0%) y el comercio (21,2%), actividades que coinciden con la estructura dominante del tejido empresarial regional. Esta distribución refleja la vulnerabilidad de los sectores intensivos en mano de obra y de baja calificación, donde el acceso a seguridad social y contratos formales resulta limitado. A nivel de género, los hombres concentran el 60,4% del empleo informal frente al 39,6% de las mujeres, lo que indica un mayor peso masculino en actividades de subsistencia en comercio y agro. En suma, los datos sugieren que, pese a la expansión de la base empresarial, la formalización laboral no ha logrado acompañar este crecimiento, configurando un escenario donde la informalidad constituye no solo un rasgo estructural, sino también un desafío central para la política económica regional. A fin de visualizar la evolución y magnitud de la informalidad laboral en Ucayali, la Figura 2 presenta las tasas registradas entre 2018 y 2024, así como su distribución según tipo de empresa y sector económico.

Figura 2
Informalidad laboral en Ucayali



“Observatorio PRODUCEmpresarial del Ministerio de la Producción”, por Produce, 2025. <https://www.producempresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>

4. Reflexión final

El tejido empresarial de Ucayali representa tanto una fortaleza como un desafío. Por un lado, la abundancia de microempresas refleja la resiliencia y capacidad de autoorganización de su población. Por otro, su predominancia limita el desarrollo de un ecosistema competitivo y sostenible. La experiencia de la región demuestra que no basta con crear empresas: es necesario fortalecerlas, formalizarlas y conectarlas con cadenas de valor más amplias.

La UCSS tiene aquí un rol clave. La carrera de Administración en Atalaya puede ser un puente entre el conocimiento académico y las necesidades prácticas de los emprendedores locales. Mediante proyectos de investigación aplicada, asesorías en gestión empresarial y capacitaciones en marketing digital, los estudiantes y docentes pueden contribuir directamente al fortalecimiento del tejido productivo regional. Esta interacción entre academia y empresa constituye una oportunidad única para transformar el potencial en resultados tangibles.

Asimismo, es indispensable que las políticas públicas se adapten a las características de la Amazonía. Incentivos tributarios diferenciados, programas de capacitación continua y proyectos de infraestructura logística deben convertirse en prioridades para cerrar brechas. Además, se requiere fomentar la inclusión de mujeres y jóvenes en el ecosistema empresarial, ya que ellos representan una fuerza innovadora y transformadora en la región.

Ucayali cuenta con los recursos humanos y naturales para convertirse en un polo de desarrollo amazónico. El desafío es grande, pero los avances registrados muestran que el camino está abierto. Apostar por la formalización, la innovación y la articulación entre universidad, empresa y Estado es la clave para transformar el tejido empresarial ucayalino en un motor de progreso regional y nacional.

Referencias

Ministerio de la Producción. (2025). *Observatorio PRODUCEmpresarial: Tablero de empresas.* <https://www.producempresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>

Ministerio de la Producción. (2025). *Observatorio PRODUCEmpresarial: Tablero de informalidad laboral.* <https://www.producempresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>

DERECHOS INDÍGENAS Y RECOMENDACIONES DE LA OIT Y LA JUSTICIA SOCIAL

Martha Medina Sirlopu

mmedina@ucss.edu.pe

1. Introducción

El reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas constituye uno de los grandes avances en el ámbito internacional de los derechos humanos. Organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través del Convenio 169, han establecido un marco normativo vinculante que garantiza la autodeterminación, la participación y la protección de territorios y recursos de las comunidades indígenas. Este instrumento, ratificado por el Perú en 1994, es hoy una de las principales referencias en la relación entre Estado, desarrollo y pueblos originarios.

Más allá del ámbito jurídico, el tema indígena interpela a la sociedad en su conjunto. La Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (2007) reafirma que estos pueblos tienen derecho a preservar sus culturas, instituciones y formas de vida, así como a ser consultados antes de la implementación de proyectos que afecten sus territorios. Se trata de principios que buscan equilibrar justicia social, inclusión y sostenibilidad en contextos históricamente marcados por la exclusión.

La Iglesia Católica también ha tenido un papel relevante en este debate, especialmente a través de la voz del Papa Francisco. En la encíclica *Laudato Si'* (2015), se resalta la conexión inseparable entre la defensa del ambiente y los derechos de los pueblos originarios, quienes han custodiado durante siglos la biodiversidad de la Amazonía y otras regiones del planeta. Asimismo, en su visita al Perú en 2018, el Papa se reunió con representantes indígenas en Puerto Maldonado, destacando la urgencia de escuchar sus voces y valorar sus saberes como parte esencial del futuro común.

Analizar el tema permite comprender que los derechos indígenas no se reducen a normas escritas, sino que son parte de un horizonte ético y político que exige un cambio profundo en la forma en que se conciben el desarrollo y la justicia social en el país.

2. Avances y retos actuales

Entre los avances más significativos se encuentra la implementación de procesos de consulta previa, reconocidos en la legislación peruana a partir de la Ley N. 29785 (2011), como mecanismo para garantizar la participación real de los pueblos indígenas en decisiones que los afectan. Estos procesos han sido aplicados en sectores como minería, energía e infraestructura, y han permitido generar precedentes de diálogo entre comunidades, empresas y Estado. Sin embargo, su implementación aún

enfrenta críticas relacionadas con la falta de transparencia, la escasa representatividad y los limitados impactos en la toma de decisiones finales.

Otro aspecto positivo ha sido la creciente visibilidad internacional de la problemática indígena. La OIT y otros organismos han insistido en la necesidad de proteger no solo los territorios, sino también la identidad cultural y el conocimiento ancestral. Esta perspectiva conecta directamente con la propuesta de desarrollo sostenible y con la lucha contra el cambio climático, donde los pueblos indígenas se presentan como aliados estratégicos por sus prácticas de manejo sostenible de los ecosistemas.

A pesar de estos avances, los retos siguen siendo enormes. La deforestación amazónica, la expansión de la minería ilegal y la presencia de actividades extractivas no reguladas continúan amenazando los territorios indígenas. En muchos casos, estas comunidades enfrentan la vulneración sistemática de sus derechos a la tierra y al agua, lo que genera conflictos sociales y pone en riesgo su supervivencia cultural. La OIT ha recomendado fortalecer los mecanismos de protección, pero la voluntad política y la capacidad de gestión siguen siendo limitadas.

De otro lado, en uno de los mensajes del papa Francisco plantea el reto de promover una conversión ecológica y social. Esto implica escuchar a los pueblos indígenas como protagonistas y no como actores pasivos, integrando sus propuestas en políticas públicas y proyectos de desarrollo. La voz de la Iglesia se suma así a la de organismos internacionales para recordar que los pueblos originarios no son un obstáculo, sino una riqueza para el futuro de la humanidad.

3. Cifras clave

- El Convenio 169 de la OIT ha sido ratificado por 24 países en el mundo, incluyendo al Perú desde 1994.
- Según el Censo de Población y Vivienda (Instituto Nacional de Estadística e Investigación, 2017), más de 5 000 000 de peruanos se autoidentifican como parte de un pueblo indígena u originario, lo que equivale al 25% de la población nacional.
- En la Amazonía peruana existen 51 pueblos indígenas reconocidos oficialmente, con una población aproximada de 400 000 personas, distribuidas en 10 regiones.
- Entre 2002 y 2020, se han registrado más de 30 procesos de consulta previa en el Perú, principalmente vinculados a concesiones mineras y de hidrocarburos.
- En su visita a Puerto Maldonado (enero de 2018), el papa Francisco advirtió que la Amazonía es “una tierra disputada desde varios frentes” y alertó sobre “la amenaza de intereses económicos que no respetan los derechos de sus habitantes originarios”.

4. Reflexión final

La defensa de los derechos de los pueblos indígenas es un imperativo ético, político y social que compromete tanto al Estado como a la sociedad en su conjunto. La OIT, a través de sus recomendaciones y del Convenio 169, ha marcado un camino hacia la inclusión, la justicia y la sostenibilidad. Sin embargo, la experiencia peruana demuestra que aún queda mucho por avanzar en la implementación efectiva de estos compromisos.

La voz de la Iglesia, en particular la del papa Francisco, recuerda que los derechos indígenas no se limitan a la legalidad, sino que son también una expresión de justicia histórica y de respeto a la casa común. Reconocer el valor de sus culturas y conocimientos implica comprender que no hay desarrollo sostenible posible sin los pueblos originarios.

El reto para el Perú es doble por un lado, fortalecer los mecanismos de consulta, protección territorial y participación ciudadana; y por otro, integrar de manera transversal la cosmovisión indígena en las políticas de desarrollo. Este proceso requiere voluntad política, alianzas multisectoriales y un compromiso genuino con el bien común.

Los derechos indígenas no son concesiones del Estado, sino derechos humanos fundamentales que deben ser garantizados plenamente. La convergencia entre las recomendaciones de la OIT y la enseñanza social de la Iglesia nos invita a construir un país más justo, inclusivo y respetuoso de la diversidad cultural, en el que los pueblos originarios sean reconocidos como protagonistas de su propio destino.

La Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales puede desempeñar un papel fundamental en la formación de conciencia crítica y compromiso social frente a los derechos de los pueblos indígenas. A través de la investigación aplicada, la incorporación de estos temas en el currículo y la promoción de proyectos de responsabilidad social universitaria, los estudiantes tienen la oportunidad de comprender la importancia de la justicia intercultural y de la sostenibilidad. De esta manera, la facultad no solo contribuye a la formación de profesionales competentes en su disciplina, sino también a la creación de líderes sensibles a la diversidad cultural y capaces de defender, desde su campo de acción, la dignidad y los derechos de los pueblos originarios del Perú.

Referencias

- Conferencia Internacional del Trabajo. (2018). *Convenio 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes*. Organización Internacional del Trabajo.
- Congreso de la República del Perú. (2011). *Ley N. 29785. Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios*. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/3560661-29785>

FILIAL ATALAYA

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*.
- Ministerio de Cultura. (2020). *Base de datos de pueblos indígenas u originarios del Perú*. <https://bdpi.cultura.gob.pe>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Los derechos de los pueblos indígenas en el Convenio núm. 169 de la OIT: Guía para la aplicación del Convenio*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Pueblos indígenas y tribales: Derechos humanos y recomendaciones recientes de los órganos de control de la OIT*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Recomendaciones para la protección de los derechos de los pueblos indígenas frente a actividades extractivas*.
- Organización de las Naciones Unidas. (2007). *Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas*.
- Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2015). *Laudato si': Sobre el cuidado de la casa común*. Ciudad del Vaticano: Librería Editora Vaticana.
- Sínodo Especial para la Amazonía. (2019). *Instrumentum Laboris: Amazonía, nuevos caminos para la Iglesia y para una ecología integral*.
- Vaticano. (2018, 19 de enero). *Discurso del Santo Padre Francisco en el encuentro con los pueblos de la Amazonía – Puerto Maldonado*.

FILIAL RIOJA - NUEVA CAJAMARCA

EL PAGO DEL IMPUESTO PREDIAL: SITUACIÓN Y ESTRATEGIA DE MEJORA EN SU RECAUDACIÓN

Leonard Luis Purisaca Oyola

lpurisaca@uccs.edu.pe

1. Introducción

En el contexto internacional, la brecha tributaria generalmente se compone de una serie de elementos que guardan estrecha relación con los factores determinantes del fenómeno. Una parte de la brecha puede estar asociada a errores u omisiones involuntarias de los contribuyentes. En este caso, el efecto tiende a incrementarse con el nivel de complejidad del sistema tributario y si la legislación tributaria es imprecisa o poco clara. Otra parte puede deberse a las insolvencias financieras de los contribuyentes, por ejemplo, como reflejo de la volatilidad de los ciclos económicos y la falta de adecuación de los impuestos aplicados al principio de capacidad contributiva.

El impuesto predial es un tributo de periodicidad anual que grava el valor de los predios urbanos y rústicos. Para efectos de este impuesto, se considera predios a los terrenos, incluyendo los terrenos ganados al mar, a los ríos y a otros espejos de agua; así como las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes que constituyan partes integrantes de dichos predios, que no pudieran ser separadas sin alterar, deteriorar o destruir la edificación.

2. Avances y retos actuales

En los diversos gobiernos locales del país, el incumplimiento y la demora en el pago del impuesto predial impactan negativamente en la capacidad de los municipios para alcanzar los objetivos que se han propuesto. Esta situación genera malestar tanto en las autoridades como en la población que espera beneficiarse de los servicios municipales. A esto se suma una aparente falta de interés por parte de las autoridades en fortalecer la recaudación de este impuesto, lo cual complica aún más la planificación financiera basada en estos ingresos.

La recaudación del impuesto predial representa una de las fuentes de ingreso más relevantes para el país, junto con otros tributos también significativos en el ámbito municipal. Sin embargo, la falta de pago, la morosidad o los retrasos en su cumplimiento se han convertido en factores que limitan seriamente la capacidad de los gobiernos locales para generar recursos propios y sostener su funcionamiento administrativo y social.

Entre los países de la región, destacan casos como Brasil, Colombia y especialmente Chile, que han logrado mantener una recaudación sostenida del impuesto predial. Este logro se debe, en gran medida, a una gestión más eficiente de los recursos y al uso adecuado de herramientas destinadas a este propósito (Tabla 1).

Tabla 1*Comparativo de la recaudación de los impuestos sobre la propiedad inmueble del 2016 al 2020*

País / Año	2016	2017	2018	2019	2020
Perú	241 152	302 136	452 ,016	492 072	533 856
Brasil	6 028 800	7 553 400	11 300 400	12 301 800	13 346 400
Chile	2 170 368	2 719 224	4 068 144	4 428 648	4 804 704
Argentina	1 929 216	2 417 088	3 616 128	3 936 576	4 270 848
Ecuador	482 304	604 272	904 032	984 144	1 067 712
Colombia	2 893 824	3 625 632	5 424 192	5 904 864	6 406 272

Nota. Elaborado de “Recaudación del impuesto a la propiedad inmueble en América Latina, 2016–2020”, por Salazar, 2021.

3. Cifras clave

- De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2019), la recaudación tributaria de Perú —como porcentaje de su PBI— fue de 16,6 %, cifra por debajo al promedio de los países de América Latina y el Caribe (22,9 %) y de la OCDE (33,8 %).
- Según un informe de ComexPerú y el Instituto Peruano de Economía, solo uno de cada diez trabajadores peruanos cumple con el pago del impuesto a la renta. (Odría, 2022, párrs. 2-3).
- Conforme al Ministerio de Economía y Finanzas (2024), durante el año 2023 se recaudó S/ 3 800 000 por impuestos municipales a nivel nacional, estableciendo al impuesto predial con la mayor participación, el cual asciende a 70,7% respecto de los impuestos locales.

4. Reflexión final

Si nos referimos a qué estrategias están siendo resultantes del ámbito narrativo en la actualidad, en relación con la era digital y de la inteligencia artificial, “la informalidad resulta de una falta de comunicación entre gobernantes y gobernados, es obvio que las cosas deberían mejorar si una mayor cantidad de decisiones se adopta a nivel de las jurisdicciones locales” (De Soto, 1987). Está claro, que lo expresado por este autor sigue siendo vigente en una sociedad y en un sistema tributario que tiene grandes retos por superar.

En respuesta a la interrogante de Odría (2022), él recoge algunas iniciativas en base a la Guía sobre educación tributaria en el mundo de la OCDE para el cumplimiento de los objetivos fiscales del país y enfatiza las buenas prácticas de otros países como los eventos populares que también pueden ser una forma de aumentar los pagos de impuestos. Por ejemplo, Bangladesh celebra cada año el Día del Impuesto sobre la Renta. Más del 80% de las declaraciones de impuestos se procesan en este día.

Referencias

- De Soto, H. (1987). *El otro sendero: La revolución informal*. Editorial Diana.
- El Peruano. (2004, 15 de noviembre). *Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal*, aprobado por Decreto Supremo N. 156-2004-EF. <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=29>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2004, 15 de noviembre). *Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, aprobado por Decreto Supremo N.º 156-2004-EF*. <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=29>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *TRAMO I – Compromiso 2: Mejorar los niveles de recaudación del impuesto predial* [Presentación de PowerPoint]. https://mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/Indicador_2_2_municipalidades_e_f_g.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019). *Revenue statistics in Latin America and the Caribbean 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264314745-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2021). *Fomentando la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía: Guía sobre educación tributaria en el mundo* (2.a ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/17a3eabd-es>
- Odría, R. (2022, 7 de abril). *¿Cómo fomentar el pago de impuestos en el Perú?* Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-fomentar-el-pago-de-impuestos-en-el-peru>
- Salazar, P. (2021). *Recaudación del impuesto a la propiedad inmueble en América Latina, 2016–2020*. Banco Interamericano de Desarrollo.

COMERCIO JUSTO EN NUEVA CAJAMARCA: AVANCES Y RETOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Jhanely Dávila Rivera

jdavilar@ucss.edu.pe

1. Introducción

La región San Martín, ubicada en la Amazonía peruana, constituye un entorno rico tanto en biodiversidad como en recursos naturales. De hecho, se presenta como el primer productor nacional de cacao, café y arroz; y el segundo productor de palma aceitera, después de Ucayali. Esto resalta su participación en la economía peruana, contribuyendo con el 1,3% de la producción nacional.

En particular, la ciudad de Nueva Cajamarca es un centro importante de producción agrícola y comercial, cuyos agricultores reúnen esfuerzos para el cultivo de cacao, café y arroz, específicamente. Sin embargo, es notable destacar que muchos de sus productores y comunidades rurales afrontan dificultades para acceder a mercados justos y obtener precios razonables por sus productos. Además, de tener un desconocimiento sobre el alcance y la implicancia de un comercio equitativo.

Ante esta circunstancia, la adopción del comercio justo surge como una oportunidad para fomentar y sensibilizar el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de los trabajadores agrícolas; ya que es un modelo que busca garantizar una distribución justa de los beneficios entre todos los participantes, en especial los proveedores de materias primas.

2. Avances y retos actuales

En la ciudad de Nueva Cajamarca, se ha llevado a cabo varios esfuerzos que permitan fortalecer la producción agrícola y la promoción de un comercio justo. Es así que, en octubre del 2024, la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca (MDNC) conformó el comité para el COMPAGRO, que busca comprar productos de la agricultura familiar para programas sociales. Además, las organizaciones de pequeños productores agrarios (OPP) recibieron la certificación de agricultura familiar, siendo un requisito para proveer productos a entidades públicas. Esto coadyuva al acceso de mercados más amplios y la obtención de mejores precios a sus productos.

Asimismo, en febrero de 2025 se llevó a cabo el taller de fortalecimiento de las cadenas productivas de café y cacao en coordinación con la MDNC y el Proyecto Especial Alto Mayo. Así también, se realizó la implementación de biodigestores para la producción de biogás y biofertilizantes. Además, se realizaron capacitaciones en manejo de plagas y enfermedades del cultivo de cacao y cosecha selectiva. Cabe destacar que en este programa participaron asociaciones conformadas por mujeres, promoviendo la igualdad de género y el empoderamiento en la localidad.

En marzo de 2025, también se ejecutó un taller de capacitación en manejo de café y cacao dirigido a los agricultores de la ciudad de Nueva Cajamarca. En este evento, participaron productores individuales y asociados, entre ellos, la Asociación de Productores Agropecuarios San Juan del Río Soritor, Asociación Agroindustrial San Juan y Asociación La Fortuna de San Juan.

Si bien se están generando avances y un apoyo cercano a los agricultores para la mejora de la calidad y la productividad, todavía existen debilidades que deben afrontarse. Entre ellos, una infraestructura adecuada, recursos para los productores, la mejora de la conciencia y la orientación hacia una demanda de productos de comercio justo en el mercado local, constituyen algunos de los retos que deben ser alcanzados.

3. Cifras clave

- a) Número de OPP que recibieron la certificación de agricultura familiar: 30
- b) Número de productores que participaron en las capacitaciones y programas de fortalecimiento de las cadenas productivas de café y cacao: 300
- c) Producción en San Martín: Cacao (40%); café (23%); arroz (24%); palma aceitera (37%) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2025).
- d) Exportación de San Martín en el 2024: US\$ 329 000 000 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2025).

4. Reflexión final

El comercio justo en Nueva Cajamarca resulta un tema relevante que requiere atención de todos los actores involucrados. La colaboración entre la Municipalidad, las organizaciones de productores y las instituciones públicas y privadas es fundamental para incentivar el desarrollo sostenible y, por tanto, mejorar la calidad de vida de los productores locales. En particular, la UCSS juega un papel importante en este proceso, ya que a través de la investigación y el desarrollo de programas y proyectos, será posible la promoción del comercio justo, así como el desarrollo de la ciudad y la región.

Referencias

- Asociación de Productores Agropecuarios San Juan del Río Soritor. (2025). *Memoria institucional 2025*. Asociación de Productores Agropecuarios San Juan del Río Soritor.
- Asociación Agroindustrial San Juan. (2025). *Informe anual de actividades 2025*. Asociación Agroindustrial San Juan.
- Asociación La Fortuna de San Juan. (2025). *Reporte de producción y actividades 2025*. Asociación La Fortuna de San Juan.

FILIAL NUEVA CAJAMARCA

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025). *Reporte de comercio regional – RCR – San Martín 2024 – Anual*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca. (2024, octubre). *Resolución de Alcaldía N. 248-2024-A/MDNC*. Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca. <https://www.mdnuevacajamarca.gob.pe>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2025). *Listado de licenciatarios de la marca de certificación “Agricultura Familiar del Perú”*. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca. (2025). *Observaciones y publicaciones oficiales sobre actividades agrícolas y de comercio local*. Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca y Proyecto Especial Alto Mayo. (2025, febrero). *Implementación de biodigestores para biogás y biofertilizantes en Nueva Cajamarca* [Comunicado oficial]. Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca. (2025, marzo). *Capacitación en manejo de café y cacao para productores locales* [Nota informativa]. Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

Proyecto Especial Alto Mayo. (2025, febrero). *Taller de fortalecimiento de las cadenas productivas de café y cacao en Nueva Cajamarca* [Informe institucional]. Proyecto Especial Alto Mayo.

EL REPARTO DEL IGV: ¿MÁS DINERO PARA LOS MUNICIPIOS FORTALECERÁ AL PERÚ?

Antony Morales Rojas

wamorales@ucss.edu.pe

1. Introducción

La estructura fiscal del Perú está a punto de experimentar una transformación importante. Con la promulgación de la Ley N.º 32387 —aprobada por el Congreso y el Poder Ejecutivo en junio de 2025— se modifica la forma en que se distribuye el impuesto general a las ventas (IGV), el principal tributo que pagamos por el consumo. Esta norma no altera la carga tributaria para la ciudadanía: la tasa total del 18% se mantiene igual para el consumidor final. Lo que cambia es la distribución interna de ese 18%: la participación del Gobierno central disminuirá progresivamente del 16% al 14%, mientras que la parte asignada a los gobiernos locales, correspondiente al Impuesto de Promoción Municipal (IPM), se incrementará de forma escalonada del 2% al 4% entre 2026 y 2029. Este proceso busca fortalecer las finanzas municipales mediante mayores recursos para el Fondo de Compensación Municipal (Foncomun) y avanzar hacia una descentralización fiscal más efectiva.

Lo que cambia es el reparto interno de ese 18%. La porción que va al Gobierno central se reducirá del 16% al 14%, mientras que la parte que reciben los municipios, llamada Impuesto de Promoción Municipal (IPM), se duplicará, pasando del 2% al 4%. Esta medida busca fortalecer las finanzas de los gobiernos locales a través del Fondo de Compensación Municipal (Foncomun), pero representa una reasignación muy grande de dinero dentro del Estado.

2. Avances y retos actuales

La Ley que promueve la descentralización fiscal no se aplicará de un día para otro. El cambio será gradual, comenzando en el año 2026 y completándose en 2029. Cada año, la tasa del IPM subirá 0,5% y, de forma simultánea, la tasa del IGV que recibe el Gobierno central bajará en la misma cantidad. Los recursos del IPM son la principal fuente del Foncomun (entre el 94% y 95%), que se distribuye entre casi 1,900 municipalidades usando criterios de equidad, como la población, los indicadores de pobreza y el grado de ruralidad.

El gran reto de esta reforma es la capacidad de gestión de los gobiernos locales. Aunque fortalecer financieramente a los municipios es un paso necesario para el desarrollo, existe un riesgo crítico debido a la persistente y documentada baja capacidad de ejecución y las debilidades institucionales a nivel municipal. El desafío es asegurar que el considerable aumento de fondos se traduzca en mejores servicios públicos para los ciudadanos y no se pierda por una mala gestión.

3. Cifras clave

- **Tasa de IGV total:** Se mantiene en 18% para el consumidor.
- **Nuevo reparto:** La porción del IGV para el Gobierno central bajará del 16% al 14%, mientras que el Impuesto de Promoción Municipal (IPM) subirá del 2% al 4%.
- **Pérdida para el gobierno central:** Una vez implementada la reforma, la reducción de ingresos para el Gobierno central se estima entre S/ 8 000 000 y S/ 10 000 000 anuales.
- **Impacto en el PBI:** Esta merma de ingresos equivale aproximadamente al 0,93% del Producto Bruto Interno (PBI) del país.
- **Proyección de la pérdida:** Para el 2029, la pérdida anual de ingresos para el Gobierno central podría alcanzar los S/ 12 538 000.

4. Reflexión final

La decisión de reestructurar el IGV para duplicar los fondos de los municipios marca un punto clave en la política fiscal del Perú. Si bien el objetivo de fortalecer a los gobiernos locales es positivo, la enorme pérdida de ingresos para el Gobierno central (hasta S/ 10 000 000 anuales) impondrá una fuerte presión sobre el presupuesto nacional. Esto podría afectar el financiamiento de programas sociales, inversiones estratégicas y otros bienes públicos de alcance nacional.

Para que esta reforma tenga éxito, no basta con transferir más dinero. Es fundamental que vaya acompañada de reformas institucionales profundas que mejoren la capacidad y la transparencia en la gestión de los municipios. De lo contrario, corremos el riesgo de que los fondos adicionales no generen un desarrollo real y que los gobiernos locales sigan dependiendo del Gobierno central para recibir ayuda. El rol de la UCSS es clave para analizar el impacto de esta medida, ya que puede ofrecer asistencia técnica a los gobiernos locales y formar a los profesionales que se encargarán de gestionar estos recursos de manera eficiente y honesta.

Referencias

Redacción EC. (2025, 27 de mayo). *Congreso aprueba ley que reduce IGV a 14% pero subirá 2% a fondo de municipios, ¿por qué expertos dicen que es una medida fiscal dañina?* El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/congreso-aprueba-ley-que-reduce-igv-a-14-pero-subira-2-a-fondo-de-municipios-por-que-expertos-dicen-que-es-una-medida-fiscal-danina-igv-congreso-igv-14-noticia/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (s. f.). *Fondo de Compensación Municipal - FONCOMUN.* Recuperado el 30 de mayo de 2025, de <https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/base-legal-y-aspectos-metodologicos/fondo-de-compensacion-municipal-foncomun>

- Montesinos Nolasco, E. (2025, 30 de mayo). *Consejo Fiscal advierte al Gobierno de riesgos por subir regla fiscal y redistribución del IGV*. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2025/05/30/consejo-fiscal-advierte-al-gobierno-de-riesgos-por-subir-la-regla-fiscal-y-redistribucion-del-igv/>
- Palacios, A., Alvarado, J. y Llanos, J. M. (2025, 15 de mayo). *Nota de Estudios N.º 35-2025: Operaciones del Sector Público No Financiero: Abril de 2025*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2025/nota-de-estudios-35-2025.pdf>
- Velasco Arce, M. B. (2024, septiembre). *Perspectivas del Marco Macroeconómico Multianual 2025-2028: Claves estratégicas para la política económica y fiscal del Perú*. Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://gobierno.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2024/09/articulo-perspectivas-del-marco-macroeconomico-multianual-2025-al-2028.pdf>
- Valencia, M. (2025, 27 de mayo). *Gobierno aprueba ley que reduce recaudación del IGV por el fisco a 14% pero contribuyentes seguirán aportando 18%*. El Búho. <https://elbuho.pe/2025/05/gobierno-aprueba-ley-que-reduce-igv-a-14-pero-subira-2-a-fondo-de-municipios/>

CACAO DEL ALTO MAYO: LOGÍSTICA Y VALOR COMERCIAL EN UN MERCADO COMPETITIVO

Abmer Rodríguez Celada
arodriguezc@ucss.edu.pe

1. Introducción

El sector agropecuario de la región San Martín se destaca por su significativa producción de cacao (partida arancelaria 1801001900: cacao en grano, entero o partido, crudo, excepto para siembra), según la plataforma de comercio internacional Infotrade de PromPerú.

Durante el año 2024, las exportaciones de este producto alcanzaron un valor FOB de USD 166 002 845,06. En 2023, dicho valor fue de USD 91 430 260,49, lo que representa una variación positiva del 81,6%. Esta dinámica ha contribuido notablemente al Producto Bruto Interno (PBI) regional: en 2023, el PBI de San Martín fue de 6 437 478 soles, frente a los 6 310 400 registrados en 2022, reflejando un incremento del 2,01%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

El cultivo del cacao no solo dinamiza la economía regional, sino que también genera empleo y mejora la calidad de vida de los agricultores locales. No obstante, su producción enfrenta amenazas como las plagas, que podrían impactar negativamente en la economía regional y en las más de 3 100 empresas peruanas vinculadas a la exportación e industrialización de este recurso. Por lo tanto, una gestión inadecuada del cultivo de cacao repercutiría en toda la cadena de valor, afectando tanto a los productores locales como a los exportadores y comerciantes nacionales.

2. Avances y retos actuales

El cacao peruano ha logrado posicionarse a nivel internacional gracias a su calidad y sostenibilidad. En eventos como la Feria Chocoa 2024 en Ámsterdam, ha recibido reconocimientos que reafirman su prestigio. Por otro lado, las exportaciones nacionales de cacao alcanzaron los USD 130 170 000 en 2024, frente a los USD 10 620 000 de 2023, lo que equivale a un incremento del 162,60%.

Pese a estos avances, persisten retos que dificultan el crecimiento sostenido del sector. Uno de los principales es la infraestructura deficiente. Además, la falta de vías adecuadas y centros de acopio en zonas productoras incrementa los costos logísticos y limita la competitividad internacional. Según la plataforma Consulta Amigable del MEF (2024), la inversión en el sector transporte fue de S/ 4 318 588 273, representando el 7,46 % de la inversión pública total. No obstante, aún persiste una importante brecha por cerrar.

En cuanto al sector agrícola, la inversión regional ascendió a S/ 2 689 705 459, correspondiente al 4,65% del total. De 400 proyectos en cartera, solo cinco están directamente orientados al mejoramiento de suelos para el cultivo de cacao, lo que subraya la necesidad de un mayor enfoque en este rubro estratégico.

El sector cafetalero y cacaotero enfrenta retos estructurales que limitan su competitividad. Uno de los desafíos más urgentes es la necesidad de desarrollar infraestructura vial que conecte adecuadamente las zonas productoras de regiones como Cusco y Junín, lo cual permitiría establecer centros de acopio más cercanos, reducir costos logísticos, mejorar los precios pagados al productor y fomentar una mayor producción. Asimismo, persiste un problema crítico relacionado con la baja organización de los agricultores, pues muchos no forman parte de cooperativas ni asociaciones productivas. Esta falta de articulación limita su capacidad para acceder a financiamiento, cumplir estándares internacionales o recibir asistencia técnica especializada, afectando su inserción en mercados más exigentes (ADEX, 2025; Infobae, 2025).

3. Cifras clave

- Durante el primer trimestre de 2025, las exportaciones de cacao y derivados del Perú alcanzaron los USD 333 millones, lo que representó un crecimiento del 129 % en comparación con el mismo periodo del año anterior. Esta expansión refleja el dinamismo del sector cacaotero peruano en los mercados internacionales y consolida al cacao como uno de los productos estrella de la agroexportación nacional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2025).
- El crecimiento registrado evidencia el fortalecimiento de la cadena productiva y la importancia del cacao en la economía regional y nacional, lo que subraya la necesidad de continuar impulsando mejoras en infraestructura, calidad productiva y articulación comercial para sostener este desempeño.

1. Reflexión final

Se evidencia una necesidad crítica: empoderar al agricultor para que comercialice su producto directamente con los exportadores, lo cual reduciría la cadena de intermediación y mejoraría sus ingresos. Sin embargo, factores como plagas, cambio climático y falta de organización dificultan este objetivo.

Frente a estos retos logísticos y estructurales, se propone la creación de un Centro Universitario de Innovación Logística y Comercial Agraria (CUILCA), liderado por la UCSS en alianza con gobiernos locales, cooperativas y el sector privado.

Entre las acciones sugeridas figuran las siguientes:

- Elaboración de mapas logísticos con rutas óptimas para recolección y transporte, considerando costos, tiempos y accesibilidad.
- Implementación de talleres itinerantes sobre exportación, certificaciones (orgánica, comercio justo, libre de deforestación), estrategias de *branding* y uso de plataformas digitales.
- Fortalecimiento de plataformas de información agraria como el Datero Agrario, para brindar precios de referencia que ayuden a los productores a negociar de manera más equitativa.

Referencias

- Exportemos.pe. (2025). Estadísticas de exportación del cacao peruano. <https://exportemos.pe/descubre-oportunidades-de-exportacion/producto/1801001900>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). Estadísticas económicas y censales. <https://www.inei.gob.pe>
- Investing.com. (2025). Precios internacionales del cacao. <https://www.investing.com/commodities/cocoa>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025, mayo 21). *Exportaciones de cacao y derivados se incrementaron en 129% y sumaron US\$ 333 millones en primer trimestre del 2025.* <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/1172481-exportaciones-de-cacao-y-derivados-se-incrementaron-en-129-y-sumaron-us-333-millones-en-primer-trimestre-del-2025>
- Autoridad Portuaria Nacional. (2025). *Plataforma PIEP: Información portuaria para exportaciones.* <https://www.apn.gob.pe>

LOS 8 PRINCIPALES PRODUCTOS AGRÍCOLAS AL VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN DE LA REGIÓN SAN MARTÍN (PERÍODO 2015 A 2024)

Paco Villalobos Villegas
pvillalobos@ucss.edu.pe

1. Introducción

La región San Martín es una de las 25 regiones con las que cuenta el Perú. Políticamente, la región está dividida en 10 provincias y 77 distritos dentro de una extensión territorial aproximada de 51 000 m² (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021). Según los Censos 2017, realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), la población fue de 813 381 habitantes, con una tasa de crecimiento anual promedio de 1,5%.

El Valor Bruto de Producción (VBP), “es la suma total de los valores de los bienes y servicios producidos por una sociedad o un sector productivo” (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2012, p. 470). Este indicador contabiliza todo lo que se produce, sin descontar aún el valor de los insumos consumidos en el proceso de producción. Mediante el VBP se puede medir la capacidad productiva de un sector económico, evaluar el desempeño el desempeño económico, comparar la producción en un periodo de tiempo, así como planificar políticas económicas y productivas a partir del análisis de sectores más dinámicos.

2. Avances y retos actuales

La gestión de datos en una sociedad moderna en la que las actividades comerciales y cotidianas se desarrollan, es necesario que se cuente con información para la toma de decisiones; tal como es el caso que se está presentando sobre el valor bruto de la producción (VBP) agrícola de la región San Martín. Gestionar información sobre el VBP permite tomar decisiones informadas, planificar con visión a futuro, diseñar políticas adecuadas y monitorear la evolución productiva de una región o país. Es una herramienta clave para el desarrollo económico sostenible. No obstante, algunas situaciones adversas a las que se enfrenta la recolección de datos sobre producción agrícola es el subregistro o la inexactitud en la información.

3. Cifras clave

Los datos obtenidos en el presente análisis han sido extraídos la página web del Ministerio de Agricultura y Riego (MIDAGRI). El arroz y el café son los dos productos que más se ha cultivado en los últimos 10 años (2015-2024) en la región San Martín. En el 2015, ambos representan el 61,3%

FILIAL NUEVA CAJAMARCA

de la producción agrícola total, sin embargo, en el año 2022, solo la producción de arroz representó el 61,4% y en segundo lugar la producción de café, alcanzando el 16,7%. Por otro lado, en general, en los 10 últimos años (2015-2024), los productos que más se cultivan son el arroz, café, plátano, braquearia, pasto elefante, cacao, yuca y piña.

Tabla 1

8 principales productos agrícolas al Valor VBP de la región San Martín, periodo 2015 a 2024

Nro	Producto	Año									
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Arroz	43.7%	43.3%	48.1%	41.5%	40.5%	47.6%	55.2%	61.4%	56.8%	52.3%
2	Café	41.1%	39.9%	37.1%	41.7%	42.7%	32.3%	24.6%	16.7%	24.4%	28.0%
3	Plátano	5.8%	6.7%	5.8%	6.7%	6.5%	7.8%	8.0%	7.8%	6.2%	6.3%
4	Braquearia	4.3%	4.7%	4.0%	4.5%	4.5%	5.0%	5.2%	6.0%	4.9%	5.0%
5	Pasto elefante	1.8%	1.5%	1.8%	1.9%	1.9%	2.1%	2.2%	2.8%	2.5%	2.6%
6	Cacao	1.0%	1.7%	1.1%	1.2%	1.4%	1.6%	1.3%	1.5%	1.3%	1.8%
7	Yuca	0.8%	0.7%	0.6%	0.8%	0.7%	1.0%	0.9%	0.9%	0.7%	0.6%
8	Piña	0.4%	0.9%	0.7%	0.7%	0.8%	1.3%	1.4%	1.7%	1.8%	1.9%
9	Otro	1.1%	0.6%	0.8%	1.0%	1.0%	1.3%	1.2%	1.2%	1.4%	1.5%
Total		100.0%									

Nota. Elaborado de “Perfil productivo regional”, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2025.

De las 10 provincias con las que cuenta la región San Martín, Moyobamba y Rioja, pertenecen a la zona conocida como Alto Mayo. Su temperatura promedio varía entre 23°C y 27°C (Banco Central de Reserva del Perú, 2023). Por tal motivo, el interés se centra en estas dos provincias con condiciones climatológicas similares. En ambas provincias, los productos que más se producen son el arroz y el café, tal es así que, en el año 2015, la producción en la provincia de Moyobamba entre ambos productos alcanzó el 84,8% y en la provincia de Rioja el 85,0%. En el año 2024, en la provincia de Moyobamba, se alcanzó una producción equivalente a 80,3% en ambos productos y en la provincia de Rioja 84,6%.

Tabla 2

Alto Mayo: 8 principales productos agrícolas al Valor VBP de la región San Martín – provincia de Moyobamba, periodo 2015 a 2024

Nro	Producto	Año									
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Arroz	43.7%	43.3%	48.1%	41.5%	40.5%	47.6%	55.2%	61.4%	56.8%	52.3%
2	Café	41.1%	39.9%	37.1%	41.7%	42.7%	32.3%	24.6%	16.7%	24.4%	28.0%
3	Plátano	5.8%	6.7%	5.8%	6.7%	6.5%	7.8%	8.0%	7.8%	6.2%	6.3%
4	Braquearia	4.3%	4.7%	4.0%	4.5%	4.5%	5.0%	5.2%	6.0%	4.9%	5.0%
5	Pasto elefante	1.8%	1.5%	1.8%	1.9%	1.9%	2.1%	2.2%	2.8%	2.5%	2.6%
6	Cacao	1.0%	1.7%	1.1%	1.2%	1.4%	1.6%	1.3%	1.5%	1.3%	1.8%
7	Yuca	0.8%	0.7%	0.6%	0.8%	0.7%	1.0%	0.9%	0.9%	0.7%	0.6%
8	Piña	0.4%	0.9%	0.7%	0.7%	0.8%	1.3%	1.4%	1.7%	1.8%	1.9%
9	Otro	1.1%	0.6%	0.8%	1.0%	1.0%	1.3%	1.2%	1.2%	1.4%	1.5%
Total		100.0%									

Nota. Elaborado de “Perfil productivo regional”, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2025.

En la provincia de Moyobamba, en los últimos 10 años (2015 – 2024), los 8 productos que más se han cultivado son: arroz, café, plátano, braquearia, pasto elefante, cacao, yuca y piña; por su parte, en la provincia de Rioja, los productos más cultivados son: arroz, café, plátano, braquearia, pasto elefante, yuca, cacao, maíz amarillo duro. Como se aprecia, la mayoría de productos que más se cultivan son los mismos en ambas provincias; esto se debe a que ambas provincias presentan climas similares.

Tabla 3

Alto Mayo: 8 principales productos agrícolas al Valor VBP de la región San Martín – provincia de Rioja, periodo 2015 a 2024

Nro	Producto	Año									
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Arroz	57.5%	66.0%	64.3%	57.7%	62.1%	59.1%	57.7%	57.0%	58.4%	54.1%
2	Café	27.5%	22.2%	22.6%	27.3%	24.0%	26.8%	27.1%	27.6%	27.6%	30.5%
3	Plátano	4.6%	2.9%	3.1%	4.1%	4.6%	3.3%	4.2%	4.4%	4.4%	5.5%
4	Braquearia	3.4%	2.7%	3.2%	3.3%	2.9%	2.8%	2.8%	2.8%	2.5%	2.7%
5	Pasto elefante	3.3%	2.2%	2.4%	2.6%	2.0%	1.9%	2.0%	2.1%	1.5%	1.7%
6	Yuca	1.0%	1.2%	1.5%	1.6%	1.2%	1.3%	1.9%	2.0%	1.3%	1.1%
7	Cacao	0.6%	0.6%	0.8%	1.9%	1.3%	1.8%	2.0%	2.1%	2.4%	2.7%
8	Maíz amarillo duro	0.4%	0.7%	0.8%	0.7%	0.8%	0.6%	0.6%	0.7%	0.6%	0.7%
9	Otro	1.7%	1.5%	1.3%	0.8%	1.1%	2.4%	1.7%	1.3%	1.3%	1.0%
Total		100.0%									

Nota. Elaborado a partir de “Perfil productivo regional”, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2025.

4. Reflexión final

El análisis de VBP agrícola es muy importante para conocer la dinámica económica en torno a la actividad agrícola de la región San Martín. Luego de la presentación de los datos correspondientes, existen cuestiones que se debe de abordar desde el contexto académico, tales como la composición de organizativa de los agricultores de la región, acceso a crédito financiero, rentabilidad de la producción o exportación de los productos como café y cacao.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2023, 19 de julio). *Caracterización del departamento de San Martín*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/san-martin-caracterizacion.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018, octubre). *San Martín: Resultados definitivos*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1573/22TOMO_01.pdf
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2012). *Lineamientos metodológicos: De la actividad estadística del Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA)*. Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos (OEEE). https://siae.midagri.gob.pe/portal/media/attachments/nosotros/gestion/Lineamientos_Metodologicos_SIEA.pdf

FILIAL NUEVA CAJAMARCA

Ministerio de Agricultura y Riego. (2025). *Perfil productivo regional* [Versión digital] [Dashboard].
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiN2U3NTdkYTktOTk5Ny00NjQ5LTg0ZjEt-MmIzYzlmZWIwMDhIiwidCI6IjdmMDg0NjI3LTdmNDAtNDg3OS04OTE3LTk0Yj-g2ZmQzNWYzZiJ9>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2021, 20 de abril). *Información territorial del departamento San Martín*. Viceministerio de Gobierno Territorial. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1903621/San%20Mart%C3%ADn_Informaci%C3%B3n%20Territorial%20Completo.pdf

EL TEJIDO EMPRESARIAL DE SAN MARTÍN: PERSPECTIVAS DESDE NUEVA CAJAMARCA

Norma C. Velásquez Rodríguez

nvelasquez@ucss.edu.pe

1. Introducción

El tejido empresarial es uno de los principales indicadores de la salud económica de una región, ya que refleja la capacidad de generar empleo, crear valor y sostener cadenas productivas. En San Martín, la composición empresarial tiene un fuerte vínculo con la agricultura y con las actividades comerciales, consolidándose como un referente en la Amazonía peruana. Según el Observatorio Empresarial del Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2025), la región concentra más de 33 000 empresas activas, lo que equivale al 1,7% del total nacional.

La ciudad de Nueva Cajamarca, en la provincia de Rioja, representa un nodo estratégico dentro de este entramado productivo. Su ubicación geográfica la convierte en un punto de acopio y distribución clave para productos de alto valor como el cacao, el café y el arroz, pero también como un centro de dinamismo comercial que conecta productores rurales con mercados regionales y nacionales. Este rol no solo impulsa la economía local, sino que también fortalece la integración territorial de San Martín con otras regiones amazónicas y con Lima.

En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la consolidación de un tejido empresarial formal, competitivo e inclusivo en San Martín resulta esencial para reducir brechas sociales y generar oportunidades para jóvenes y mujeres. Las universidades, entre ellas la UCSS, juegan un papel clave como acompañantes de este proceso, a través de la investigación aplicada, la formación profesional y la transferencia de conocimiento hacia el sector productivo.

2. Avances y retos actuales

El crecimiento empresarial en San Martín ha estado acompañado de importantes avances en organización y asociatividad, sobre todo en el sector agropecuario. Cooperativas y asociaciones de productores de cacao y café han logrado acceder a certificaciones internacionales, como comercio justo y producción orgánica, lo cual abre la puerta a mercados de mayor rentabilidad. Programas de compras públicas y alianzas con municipios han favorecido, además, la inserción de pequeños productores en cadenas de suministro locales.

No obstante, el predominio de microempresas, que representan más del 97 % del tejido empresarial (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024), limita la capacidad de innovación y escalamiento. Estas unidades productivas suelen operar con baja capitalización, enfrentan dificultades

para acceder a crédito formal y muestran altos índices de informalidad. El reto, entonces, no es solo aumentar el número de empresas, sino mejorar su calidad, sostenibilidad y competitividad.

En Nueva Cajamarca, la expansión de comercios minoristas y de servicios ha dinamizado la economía urbana, pero plantea nuevos desafíos en términos de infraestructura logística y sostenibilidad ambiental. La dependencia de productos agrícolas sin valor agregado es otro obstáculo que requiere políticas orientadas a la diversificación productiva y a la transformación industrial. El fortalecimiento de capacidades en gestión, innovación y digitalización se convierte así en una prioridad tanto para empresarios como para instituciones de apoyo.

3. Cifras clave

De acuerdo con PRODUCE (2025), San Martín registra más de 33 000 empresas activas, de las cuales alrededor del 75 % se dedican al comercio y servicios, mientras que el 18 % se ubican en sectores agropecuarios y manufactureros, directamente ligados a productos como café, cacao, arroz y palma aceitera. El INEI (2023) señala que San Martín aporta el 2,5 % del PBI agropecuario nacional y es líder en la producción de cacao (40 % del total) y segundo en café (23 %). Además, más del 97 % del tejido empresarial está conformado por mype, con fuerte concentración en Moyobamba, Tarapoto y Rioja, donde se localiza Nueva Cajamarca como centro agrocomercial.

Tabla 1

Número de empresas activas por provincia en San Martín (2024)

Provincia	Empresas registradas	Sectores predominantes	Observaciones relevantes
Moyobamba	6 800	Comercio, servicios, agricultura	Capital regional, alto dinamismo urbano.
Rioja	4 500	Agricultura, comercio agropecuario	Incluye a Nueva Cajamarca como polo de acopio de cacao, café y arroz.
San Martín (Tarapoto)	12 000	Comercio, turismo, manufactura ligera	Mayor concentración de servicios y conectividad aérea.
Lamas	2 800	Agricultura, turismo cultural	Potencial turístico-cultural.
Tocache	2 200	Agricultura (cacao, café), comercio local	Crecimiento vinculado a reconversión productiva.

Mariscal Cáceres	1 900	Agricultura, comercio minorista	Fuerte dependencia del arroz.
Picota	1 200	Agricultura, comercio local	Tejido empresarial reducido.
El Dorado	1 000	Agricultura, servicios básicos	Predominio de microempresas rurales.
Bellavista	800	Comercio, agricultura	Bajo nivel de diversificación.
Huallaga	600	Agricultura, comercio	Tejido empresarial más pequeño.

Nota. Elaborado de “Demografía Empresarial. Boletín Estadístico, II Trimestre 2024”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024.

4. Reflexión final

El panorama del tejido empresarial en San Martín revela un potencial enorme, pero también la necesidad de intervenciones estratégicas. Para los empresarios locales, el reto es pasar de la subsistencia a la consolidación, apostando por la formalización, la innovación tecnológica y la apertura a nuevos mercados. Las políticas públicas deben acompañar este proceso con programas de financiamiento inclusivo, incentivos a la transformación productiva y mejoras en la infraestructura logística.

Para los estudiantes y futuros profesionales, esta radiografía constituye una herramienta para comprender cómo la economía regional funciona en la práctica. Entender las brechas de productividad y los desafíos de gestión empresarial les permitirá diseñar propuestas de investigación, consultoría y emprendimiento que respondan a las necesidades reales del territorio.

En el caso de Nueva Cajamarca, su rol como polo agrocomercial abre oportunidades de desarrollo que trascienden la escala local. Convertirse en un *hub* logístico y agroindustrial de la Amazonía peruana no solo beneficiaría a los productores y comerciantes de la provincia de Rioja, sino que también posicionaría a San Martín como un actor clave en las cadenas de valor nacionales e internacionales. Apostar por este camino significa generar empleo digno, diversificar la economía regional y avanzar hacia un modelo de desarrollo más sostenible e inclusivo.

Referencias

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Compendio Estadístico Regional San Martín 2023*. INEI.

FILIAL NUEVA CAJAMARCA

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025). Reporte de Comercio Regional - San Martín.
<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/colecciones/570-reporta-de-comercio-regional-rcr-san-martin>

Ministerio de la Producción. (2025). Tablero de Tejido Empresarial. Observatorio Empresarial. <https://www.producempresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>

UCSS

