

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



**Planeamiento Estratégico**  
**del Sector Agropecuario de la Región Ucayali**

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

**PRESENTADA POR**

**Fernando Rafael Zevallos Esparza**

**Gina Janet Palacios León**

**Henry Grover Ramírez Silva**

**Kevin Eugenio Alberti Castillo**

**Asesor: Rubén Guevara Moncada**

**Surco, octubre de 2016**

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo consiste en el análisis del sector agropecuario de la región Ucayali. A partir de este, se hace un planeamiento estratégico siguiendo el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (D'Alessio, 2012), lo cual permitirá el desarrollo y crecimiento de la región y su población. Ucayali posee una gran riqueza hidrológica, variedad de cultivos (maíz amarillo duro, café, camu camu, arroz con cáscara, plátanos, cacao, palma aceitera, etc.), una gran cantidad de tierras forestales, crianza de ganado (bovino, cerdos y avícola) y derivados pecuarios; sin embargo, no cuenta con suficiente industrialización en ambos subsectores.

Para contrarrestar el bajo desarrollo industrial y tecnológico, existen diversas asociaciones de investigación que contribuyen con el crecimiento del sector y su sostenibilidad. Entre ellas, se encuentran el Consorcio para el Desarrollo Sostenible de Ucayali (CODESU), el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) y el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP). Además, se cuenta con la presencia de una alianza mundial de investigación, el *Group on International Agricultural Research* (CGIAR), que reúne a diversas organizaciones.

Por medio del presente estudio, se llegó a la conclusión de la necesidad de una mayor inversión en industrialización, tecnología, investigación, infraestructura, mejora de mano de obra y capacitaciones; la presencia de autoridades que velen por el crecimiento y desarrollo de la región; el fortalecimiento de la industria por medio de la mejora en la producción; el valor agregado; la diversificación de productos; la inserción en nuevos mercados; la ejecución de planes de gestión eficiente de conservación de suelos, especies y recursos hidrológicos. Se han considerado estos factores en el planteamiento de objetivos a largo y corto plazo, teniendo como visión aumentar la participación del sector agropecuario a nivel nacional, y ser una de las cinco principales regiones productoras y abastecedoras en el Perú.

## Abstract

The present study consists in the analysis of the agricultural and livestock sector in the Ucayali region in order to design a strategic plan according to Sequential Model of Strategic Process (D'Alessio, 2012) that will enable the development and growth of this region and its population. Ucayali has a wide variety of hydrologic sources, as well as crops (hard yellow corn, coffee, camu camu, paddy rice, bananas, rice, cocoa, oil palm, etc.), a vast forest land, cattle raising (bovine, pigs and poultry) and livestock derivatives; but it has not yet been provided with modern industrial technology in both sub sectors.

To counteract Ucayali's industrial and technological low development, there are several research partnerships that contribute to the sector's growth and sustainability, such as the Consortium for Sustainable Development of Ucayali (CODESU), the National Agricultural Research Institute (INIA) and the Research Institute of the Peruvian Amazon (IIAP), it also has the presence of the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR), a global research partnership that groups a diverse range of organizations.

Through this study, it was concluded that it is necessary to have a greater investment in industrialization, technology, research, infrastructure, labor and training improvement, as well as to have the authorities support to ensure the growth and development of the region, strengthening the industry through enhanced production, added value, product diversification, new markets entry and the implementation of efficient management plans related to soil, species and water resources conservation. These factors have been considered for the short and long term objectives, having as vision the increase of Ucayali's participation in the national agricultural and livestock sector and thus become one of the five main producers and suppliers regions in Peru.

A Dios, a mi amada esposa Karina y a mis adorables hijos Catalina y Joaquín, quienes formaron parte de este gran reto brindándome su apoyo y aliento incondicional.

**Henry**

A mi madre, por su amor y apoyo incondicional.

**Kevin**

A mis padres, quienes me apoyaron durante todo el programa.

**Gina**

A mis padres, a quienes les debo todo, y a mis hijas, que son mi fuente de inspiración.

**Fernando**

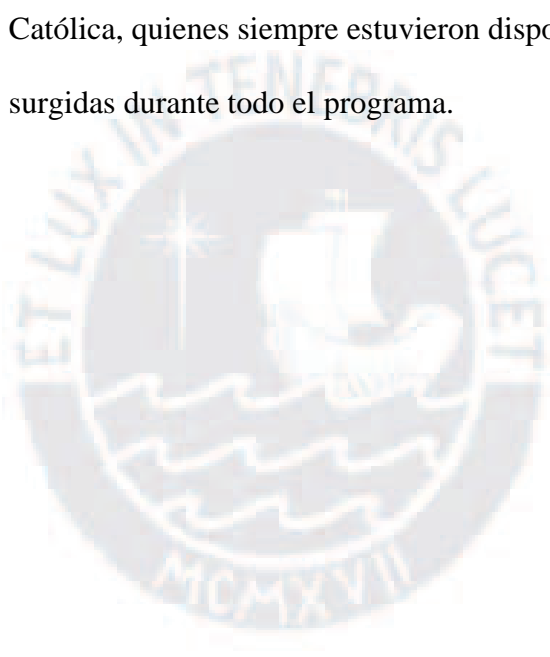
## Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento:

A nuestro asesor PhD Rubén Guevara, quien a través de sus consejos, lineamientos y guía consolidó nuestros conocimientos, elemento clave para la elaboración de esta tesis.

A las familias de cada uno de los miembros del grupo de tesis, quienes formaron parte de todo el esfuerzo desplegado desde el inicio hasta el final del programa.

A los profesores, tutores y equipo humano de las áreas administrativas de CENTRUM Católica, quienes siempre estuvieron disponibles para la atención de las diferentes consultas surgidas durante todo el programa.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiv</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xvi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector Agropecuario de la Región Ucayali .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	9
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión .....	11
2.4 Valores .....	12
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones .....	13
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>14</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	15
3.1.2 Potencial nacional. ....	15
3.1.3 Principios cardinales.....	24
3.1.4 Influencia del análisis en el sector agropecuario de la región Ucayali.....	26
3.2 Análisis Competitivo del País .....	27
3.2.1 Condiciones de los factores. ....	27
3.2.2 Condiciones de la demanda. ....	30
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. ....	31
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo. ....	33

3.2.5	Influencia del análisis en el sector agropecuario de la región Ucayali.....	34
3.3	Análisis del Entorno (PESTE) .....	34
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P). .....	34
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	37
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S). .....	39
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	43
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	46
3.4	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	50
3.5	El Sector Agropecuario de la Región Ucayali y sus Competidores.....	50
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores. ....	52
3.5.2	Poder de negociación de los compradores. ....	52
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	55
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	56
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	56
3.6	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	59
3.7	El Sector Agropecuario de la Región Ucayali y sus Referentes .....	60
3.8	Conclusiones .....	60
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>		<b>62</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	62
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	62
4.1.2	<i>Marketing</i> y ventas (M). .....	66
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	70
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	77
4.1.5	Recursos humanos (H).....	78
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I). .....	81

4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	81
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	83
4.3	Conclusiones .....	83
<b>Capítulo V: Intereses del Sector Agropecuario de la Región Ucayali y Objetivos de Largo Plazo.....</b>		<b>86</b>
5.1	Intereses del Sector Agropecuario de la Región Ucayali.....	86
5.2	Potencial del Sector Agropecuario de la Región Ucayali .....	87
5.3	Principios Cardinales del Sector Agropecuario de la Región Ucayali.....	91
5.4	Matriz de Intereses del Sector Agropecuario de la Región Ucayali (MIO).....	92
5.5	Objetivos de Largo Plazo .....	92
5.6	Conclusiones .....	94
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>		<b>95</b>
6.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	95
6.2	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	95
6.3	Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	99
6.4	Matriz Interna-Externa (MIE).....	102
6.5	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	103
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	105
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	105
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	109
6.9	Matriz de Ética (ME) .....	110
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) .....	112
6.11	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) .....	113
6.12	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) .....	114



6.13	Conclusiones .....	115
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>		<b>116</b>
7.1	Objetivos de Corto Plazo .....	116
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	120
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	121
7.4	Estructura del Sector Agropecuario de la Región Ucayali .....	121
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	124
7.6	Recursos Humanos y Motivación .....	125
7.7	Gestión del Cambio.....	126
7.8	Conclusiones .....	127
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>		<b>128</b>
8.1	Perspectivas de Control.....	128
8.1.1	Aprendizaje interno.....	128
8.1.2	Procesos. ....	129
8.1.3	Clientes. ....	130
8.1.4	Financiera.....	131
8.2	Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	131
8.3	Conclusiones .....	131
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sector Agropecuario de la Región Ucayali.....</b>		<b>134</b>
9.1	Análisis Competitivo del Sector Agropecuario de la Región Ucayali.....	134
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Agropecuario de la Región Ucayali .....	147
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústers del Sector Agropecuario de la Región Ucayali.....	148
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústers .....	149

9.5 Conclusiones .....	149
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>151</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI) .....	151
10.2 Conclusiones Finales.....	151
10.3 Recomendaciones Finales .....	154
10.4 Futuro del Sector Agropecuario de la Región Ucayali .....	156
<b>Referencias.....</b>	<b>159</b>
<b>Apéndice A Entrevista Personal Ingeniera Forestal.....</b>	<b>177</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Población de la región Ucayali-Provincias</i> .....	3
Tabla 2	<i>Producción de Principales Productos Agropecuarios, Abril 2016 (Toneladas)</i> ....	6
Tabla 3	<i>Índice Mensual de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 a más Trabajadores (Octubre 2010=100)</i> .....	8
Tabla 4	<i>Índice de Pobreza y Pobreza Extrema-Ucayali 2009</i> .....	9
Tabla 5	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	16
Tabla 6	<i>Distribución de la Población de Perú en las Regiones Naturales (a Julio 2015)</i> 17	
Tabla 7	<i>Gasto en Inversión y Desarrollo (% del PBI)</i> .....	19
Tabla 8	<i>Histórico de Huelgas Laborales 2009-2014</i> .....	33
Tabla 9	<i>Gasto Público Ambiental como Porcentaje del Gasto Público Total (Porcentaje)</i> .....	48
Tabla 10	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	50
Tabla 11	<i>Proveedores DRSAU-2015</i> .....	53
Tabla 12	<i>Principales Mercados Internacionales de los Productos de Ucayali, 2013</i> .....	54
Tabla 13	<i>Posibles Sustitutos de Principales Productos</i> .....	55
Tabla 14	<i>Producción de Principales Cultivos por Regiones (Toneladas), 2014</i> .....	58
Tabla 15	<i>Valor bruto de la producción agropecuaria por regiones 2014-2015 (millones de nuevos soles a precios de 2007)</i> .....	59
Tabla 16	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	60
Tabla 17	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i> .....	61
Tabla 18	<i>Directorio de Funcionarios y Jefes de Unidades 2015</i> .....	63
Tabla 19	<i>Principales Productos Agropecuarios de la Región Ucayali (Toneladas)</i> .....	67
Tabla 20	<i>Valoración de la Producción Agrícola según Principales Productos, enero- agosto 2014-2015 (Millones de Nuevos Soles a Precios de 2007)</i> .....	68

Tabla 21	<i>Valoración de la Producción Pecuaria según Principales Productos, enero-agosto 2014-2015 (Millones de Nuevos Soles a Precios de 1994)</i> .....	69
Tabla 22	<i>Exportaciones por Grupo de Productos (Valor FOB en millones de US\$)</i> .....	70
Tabla 23	<i>Superficies Sembradas Ucayali (Hectáreas 2013-2014)</i> .....	71
Tabla 24	<i>Alimentación del Ganado</i> .....	77
Tabla 25	<i>Nivel de Fuentes de Financiamiento de la DRSAU</i> .....	79
Tabla 26	<i>Nivel de Presupuesto de Gastos de la DRSAU</i> .....	80
Tabla 27	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	84
Tabla 28	<i>Distribución de cultivos de coca en las provincias Padre Abad y Coronel Portillo 2012</i> .....	91
Tabla 29	<i>Matriz de Intereses Sectoriales (MIO)</i> .....	93
Tabla 30	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i> .....	97
Tabla 31	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	98
Tabla 32	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	107
Tabla 33	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	108
Tabla 34	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	109
Tabla 35	<i>Estrategias Retenidas, Objetivos de Largo Plazo y Beneficios</i> .....	110
Tabla 36	<i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	111
Tabla 37	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i> .....	112
Tabla 38	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	113
Tabla 39	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> .....	114
Tabla 40	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	122
Tabla 41	<i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	123
Tabla 42	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i> .....	133

Tabla 43	<i>Pilar Económico-Ucayali 2015</i> .....	136
Tabla 44	<i>Pilar Infraestructura-Ucayali 2015</i> .....	137
Tabla 45	<i>Pilar Salud-Ucayali 2015</i> .....	138
Tabla 46	<i>Pilar Educación-Ucayali 2015</i> .....	139
Tabla 47	<i>Pilar Laboral-Ucayali 2015</i> .....	140
Tabla 48	<i>Pilar Instituciones-Ucayali 2015</i> .....	141
Tabla 49	<i>Razones Estratégicas y Operativas para Pertenecer a un Clúster</i> .....	149
Tabla 50	<i>Importantes Cambios en la Región Ucayali</i> .....	156
Tabla 51	<i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i> .....	158



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i>	Ubicación Geográfica de Ucayali .....	2
<i>Figura 2.</i>	Población de la Región Ucayali-Provincias.....	4
<i>Figura 3.</i>	Proyección de la PEA ocupada de la región Ucayali.....	7
<i>Figura 4.</i>	Tasa de analfabetismo en Ucayali para las personas mayores de 15 años de edad .....	8
<i>Figura 5.</i>	Análisis tridimensional de las naciones .....	14
<i>Figura 6.</i>	Organigrama del Estado.....	22
<i>Figura 7.</i>	Ejecución de inversión pública del Ministerio de Defensa.....	24
<i>Figura 8.</i>	Diamante de competitividad nacional.....	28
<i>Figura 9.</i>	Participación de proyectos de inversión previstos 2015-2017.....	32
<i>Figura 10.</i>	Evolución del PBI Peruano, 2005-2015.....	38
<i>Figura 11.</i>	Evolución de la Incidencia de la Pobreza Total, 2009-2015 .....	40
<i>Figura 12.</i>	Evolución de la Incidencia de la Pobreza Total, según Área de Residencia, 2009- 2015 .....	41
<i>Figura 13.</i>	Tasa de Desempleo: Enero 2012-Febrero 2016.....	42
<i>Figura 14.</i>	Inversión en I+D en Relación al PBI en Países y Regiones Seleccionadas.....	44
<i>Figura 15.</i>	Nivel de Educación Alcanzado por la Población de 25 y más Años de Edad, 2011 .....	45
<i>Figura 16.</i>	Organigrama Estructural Dirección Regional de Agricultura Ucayali.....	64
<i>Figura 17.</i>	Proceso agrícola .....	74
<i>Figura 18.</i>	Proceso Productivo del Ganado Bovino .....	75
<i>Figura 19.</i>	Proceso Productivo del Ganado Porcino.....	76
<i>Figura 20.</i>	Proceso productivo avícola .....	76

<i>Figura 21.</i>	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	98
<i>Figura 22.</i>	Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) .....	100
<i>Figura 23.</i>	Matriz Interna-Externa (MIE).....	102
<i>Figura 24.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	104
<i>Figura 25.</i>	Organigrama propuesto Dirección Regional de Agricultura Ucayali.....	125
<i>Figura 26.</i>	Índice de competitividad regional 2015.....	135
<i>Figura 27.</i>	Evaluación de competitividad de Ucayali 2015.....	135
<i>Figura 28.</i>	Competitividad regional 2015-Pilar económico .....	136
<i>Figura 29.</i>	Competitividad regional 2015-Pilar infraestructura .....	137
<i>Figura 30.</i>	Competitividad regional 2015-Pilar salud .....	138
<i>Figura 31.</i>	Competitividad regional 2015-Pilar educación .....	139
<i>Figura 32.</i>	Competitividad regional 2015-Pilar laboral.....	140
<i>Figura 33.</i>	Competitividad regional 2015-Pilar instituciones .....	141

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Este proceso se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, la cual es la etapa más complicada por su rigurosidad, pues en ella se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Además de estas tres, existe una última etapa, en la que se presentan las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

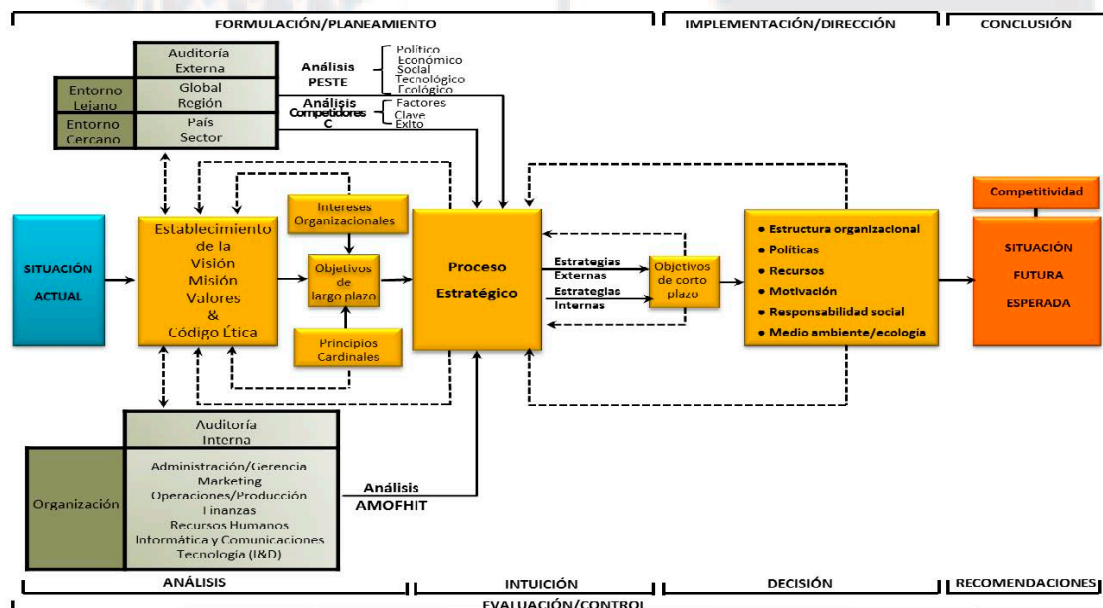


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2012, p. 10.



El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa para determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse; además, permite saber cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como del análisis de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos; de ella se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores, y los factores críticos de éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

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

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

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

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

La fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, que representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores, resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE); dichas estrategias son específicas y no alternativas, y su implementación se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después

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

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

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

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

## **Capítulo I: Situación General del Sector Agropecuario de la Región Ucayali**

En el presente capítulo se dan a conocer los aspectos básicos y fundamentales de la región Ucayali (como geografía, demografía, área territorial, recursos, clima, entre otros), los cuales impactan de forma significativa en el sector agropecuario de dicha región. Este capítulo es de vital importancia para dar inicio al plan estratégico de la región, con una proyección a 10 años (2016 a 2025), tomando como referencia los 5 años anteriores (2011 a 2015).

### **1.1 Situación General**

De acuerdo a lo publicado por la Dirección General Parlamentaria (DGP, 2014) en su Carpeta Estadística Georreferencial del departamento de Ucayali:

El departamento de Ucayali ocupa una superficie de 102,411 km<sup>2</sup>, lo que representa el 8.0% del total del país. Está ubicado en la parte centro oriental del Perú, en la zona Selva. Limita, por el norte con el departamento de Loreto; por el oeste con los departamentos de Huánuco, Pasco y Junín; por el sur con los departamentos de Cusco y Madre de Dios; y por el este con la República del Brasil.

Morfológicamente en el departamento de Ucayali se distinguen tres pisos: Ceja de Selva, Selva Alta y Selva Baja, cada uno con características peculiares.

La capital del departamento de Ucayali es la ciudad de Pucallpa, ubicada a 154 msnm.

(p. 5)

Asimismo, está constituido por cuatro provincias: Coronel Portillo, Padre Abad, Atalaya y Purús (ver Figura 1); cuenta con un total de 15 distritos: Callería, Campoverde, Iparía, Masisea, Yarinacocha, Nueva Requena, Manantay, Raymondi, Sepahua, Tahuania, Yurúa, Padre Abad, Irazola, Curimaná, Purús (INEI, 2015a). Además, cuenta con una población total de 495,522 habitantes, según estadísticas del Ministerio de la Mujer y

Poblaciones Vulnerables (MIMP, 2015). La distribución de la población en las provincias y distritos se muestra en la Tabla 1.

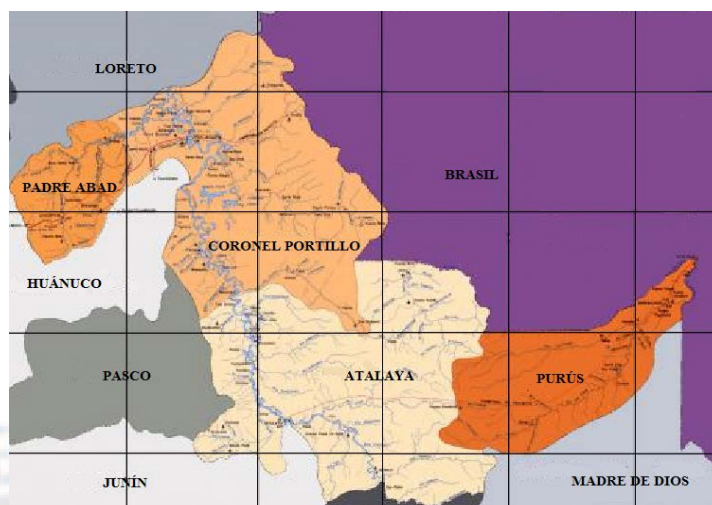


Figura 1. Ubicación Geográfica de Ucayali

Tomado de “Departamento de Ucayali-Atlas Perú,” por el Instituto Geográfico Nacional, 2011. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-departamento-de-ucayali-atlas-del-peru>

La distribución de la población de las provincias de Ucayali se muestra en la Figura 2, donde se observa que la mayor concentración demográfica se encuentra en Coronel Portillo.

De acuerdo al Panorama Económico Departamental, realizado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015b):

Ucayali se caracteriza por ser una región con aptitud y vocación forestal en la que más del 70% del área de la región corresponde a tierras forestales, mientras que el 12% comprende áreas naturales protegidas. Posee una gran riqueza de recursos naturales, así como una elevada disponibilidad de recursos hídricos y de flora y fauna silvestre biodiversas. (p. 1)

Con respecto al sistema hídrico, se documenta lo siguiente:

El volumen de agua escurrida a nivel del departamento ha sido estimada por el ONERN, *Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales* [cursivas añadidas], en algo más de 43,000 millones de m<sup>3</sup>, y a manera de establecer comparaciones,

representa el 26% del total nacional de aguas escurridas (Gobierno Regional de Ucayali [GRU], 2010a, p. 10).

Tabla 1

*Población de la región Ucayali-Provincias*

Departamento, provincia, distrito	Total habitantes
Perú	31'151,643
Ucayali	495,522
Coronel Portillo	377,875
Callería	154,082
Campoverde	15,743
Iparía	11,826
Masisea	12,758
Yarinacocha	97,678
Nueva Requena	5,538
Manantay	80,250
Atalaya	53,819
Raymondi	34,419
Sepahua	8,793
Tahuanía	8,020
Yurúa	2,587
Padre Abad	59,347
Padre Abad	25,971
Irazola	24,833
Curimaná	8,543
Purús	4,481
Purús	4,481

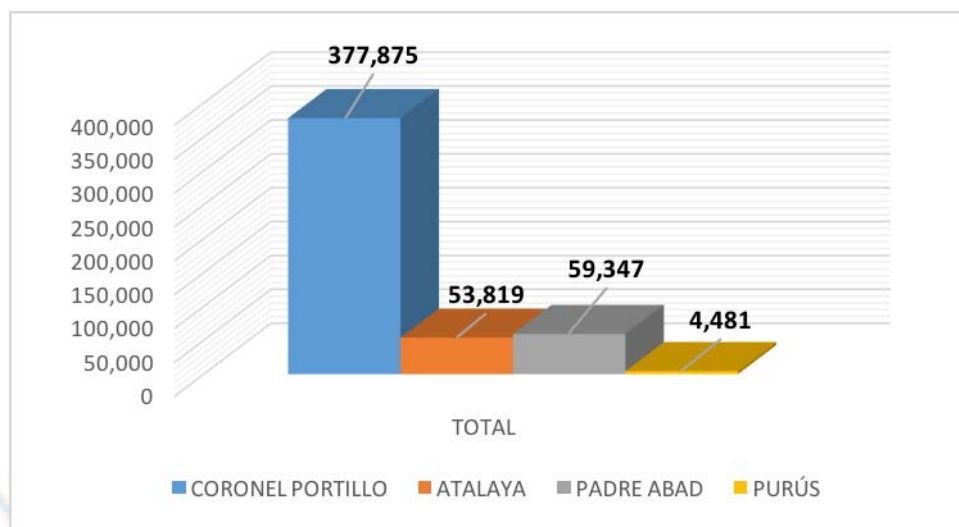
*Nota.* Tomado de "Estimaciones y Proyecciones," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/archivo/ucayali2015.pdf>

Uno de los principales ríos del Perú, y también de la región, es el río Ucayali, el cual es muy caudaloso, con una velocidad promedio de tres nudos, una longitud de 1,771 km y un ancho que varía entre 400 y 2,000 m; en todo su recorrido presenta numerosas islas e islotes, sigue un curso sinuoso de sur a norte y sus aguas son de color turbio (DGP, 2014).

El clima del departamento de Ucayali es:

Cálido, húmedo y con bastantes lluvias, concentradas casi todo el año, solo en el mes de junio se da un fenómeno climático especial llamado "fríos de San Juan" donde la temperatura baja bruscamente por algunos días. Su elevada precipitación pluvial alcanza una media anual de 2,000 mm, la cual varía durante todo el año, presentándose periodos secos definidos entre julio y agosto, y con intensa precipitación entre

noviembre y marzo. La temperatura fluctúa entre los 19.7°C y 30.6°C; la más alta se registra entre mayo y agosto, y la mínima entre diciembre y marzo (DGP, 2014, p. 5).



*Figura 2.* Población de la Región Ucayali-Provincias

Adaptado de “Tabla 1”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), *Estimaciones y Proyecciones*. Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/archivo/ucayali2015.pdf>

“La actividad productiva de la región Ucayali se sustenta, principalmente, en los sectores de agricultura y silvicultura; energía y recursos minerales; industria; comercio y manufactura, restaurantes y hoteles; y pesquería” (Guevara, 2009, p. 23).

En cuanto a vías de acceso:

La vía principal es la carretera Federico Basadre que llega desde Tingo María a Pucallpa recorriendo el norte de la región. Esta vía forma parte del Eje Amazonas Centro, de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA), que constituye una vía de articulación con la Costa y el Brasil, a través de un esquema multimodal (carreteras, puertos e hidrovías). A nivel local y regional, el transporte tanto de personas como de bienes se realiza principalmente por vía fluvial, aunque en las zonas de baja densidad poblacional como Purús, la interconexión se realiza por vía aérea elevando el costo de transporte (BCRP, 2012a, p. 14).



En abril de 2016, el sector agropecuario de la región Ucayali reportó un crecimiento de 8.3% interanual, mientras que los sectores minería y pesca se contrajeron en 32.4% y 2% interanual, respectivamente. El sector agropecuario en el periodo enero-abril de 2016 acumuló un crecimiento de 2.1% interanual (BCRP, 2016a, p. 3). En cuanto al subsector agrícola, se expandió en 11.2% interanual en abril, debido a la mayor producción de cacao, yuca y plátano, principalmente. En el caso del cacao fue por la temporada de cosechas y por las plantaciones en crecimiento que entraron en producción; para la yuca, influyeron las mayores áreas cosechadas; y para el plátano, hubo influencia de las plantaciones en crecimiento que entraron en producción. Con ello, en el periodo enero-abril acumuló un crecimiento de 2.9%, explicado por la mayor producción de palma aceitera, plátano y cacao.

En el subsector pecuario, se registró una caída de 0.8% interanual en abril, inducida por la menor producción de carne de aves y huevos; el caso de carne de aves se explicó por el menor abastecimiento de pollo desde Lima, por eso, el periodo enero-abril de 2016 acumuló una disminución de 0.9% interanual (BCRP, 2016a, p. 5).

En abril, las áreas sembradas cayeron en 6.2% (174 hectáreas menos) frente a similar mes del año anterior, debido a factores climáticos anómalos (sequía que dificultó la preparación de los terrenos en restingas altas), poca disponibilidad de semillas, falta barrizales por el estiaje lento y anómalo del río Ucayali; además, los agricultores estuvieron abocados al mantenimiento y cuidado de sus plantaciones. En la campaña 2015-2016, periodo agosto-abril, las áreas sembradas cayeron en 14.8% (4,741 hectáreas menos) frente a similar periodo de la campaña anterior, debido a la presencia de fenómenos climáticos anómalos (sequía prolongada). Se registró una caída generalizada en las áreas sembradas de los principales cultivos; y mayor variación absoluta negativa, en las siembras de los cultivos de café, yuca y arroz (BCRP, 2016a, p. 6).

Actualmente, Ucayali no cuenta con tecnologías suficientes en el sector agropecuario para la industrialización, mejora de sistemas de regadíos, siembras o cosechas, así como tampoco cuenta con sistemas de ganadería que permita un mejor desempeño.

De acuerdo al Censo Agropecuario 2012, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la superficie agropecuaria en el Perú llegó a 387,424 km<sup>2</sup> (30.1% del total del territorio) (INEI, 2013b); asimismo, en la región Ucayali destacan como principales productos agropecuarios los siguientes: plátano, palma aceitera, yuca, papaya, maíz amarillo duro, arroz cáscara, caña de azúcar, naranja, cacao, carne de aves, carne de porcino, carne de vacuno, huevos y leche (ver Tabla 2) (BCRP, 2016a). Los principales países a los cuales Ucayali exporta sus productos agrícolas son Colombia, Brasil, Jordán, Japón, Estados Unidos, Portugal, Alemania, República Checa, Ecuador y Países Bajos, pero en el 2013 esta actividad solo representó el 0.42% de las exportaciones del Perú (PROMPERU, 2013).

Tabla 2

*Producción de Principales Productos Agropecuarios, Abril 2016 (Toneladas)*

Subsectores	2015	2016	Var. %
Agrícola			11.2
Orientado a la industria			41.8
Caña de azúcar	2,284	1,575	-31
Palma aceitera	15,811	15,592	-1.4
Maíz amarillo duro	2,239	1,53	-31.6
Cacao	539	1,418	163.1
Orientado al mercado interno			-1.6
Arroz con cáscara	1,885	1,590	-15.9
Yuca	12,103	14,196	17.3
Plátano	21,375	23,249	8.8
Naranja	795	857	7.8
Papaya	4,133	4,357	5.4
Otros	7,988	9,705	-19.5
Pecuario			-0.8
Carne de aves	2,039	1,993	-2.3
Carne de porcino	96	101	5.2
Carne de vacuno	131	151	15.3
Huevos	365	354	-3
Leche	420	470	11.9
Sector Agropecuario			8.3

*Nota.* Tomado de “Ucayali: Síntesis de Actividad Económica Abril 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, p. 5. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2016/sintesis-ucayali-04-2016.pdf>

La región Ucayali representó el 0.6% del PBI del Perú en el 2014 (INEI, 2015c), que equivale a 8,176 nuevos soles por habitante (IPE, 2015b); la proyección de la población económicamente activa (PEA ocupada), en base a los resultados del Censo de Población y Vivienda, se muestra en la Figura 3.

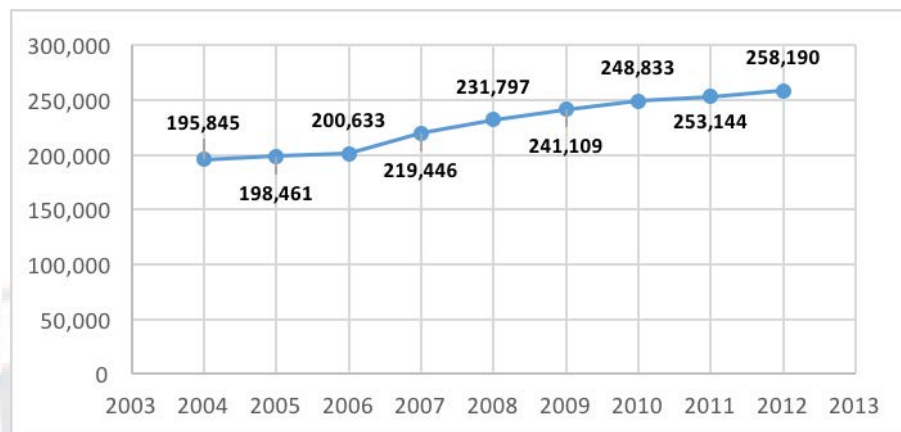


Figura 3. Proyección de la PEA ocupada de la región Ucayali

Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, continua 2004-12,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Ucayali/ENH/C07\\_ENH\\_Ucayali.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Ucayali/ENH/C07_ENH_Ucayali.pdf)

En cuanto al empleo, en empresas formales de 10 a más trabajadores en Pucallpa este disminuyó en 1.5% interanual en abril de 2016, debido al menor requerimiento de personal en cuatro de las cinco ramas de actividad económica, en particular primaria (conformada por las subramas agricultura, pesca e hidrocarburos) -8.8% y manufactura -6.2% (BCRP, 2016a, p. 10). Ver Tabla 3.

Se estima que el sector agropecuario representa un tercio de la generación de empleos en el Perú, por lo mismo, es considerado como un sector clave para impulsar y desarrollar las economías del país y sus pobladores. En base a ello, implementar una mejora en cuanto a la formalización de empresas en Ucayali generará puestos de trabajo formales, lo que permitirá una mejor calidad de vida para la población, así como mitigar las brechas económicas y sociales.

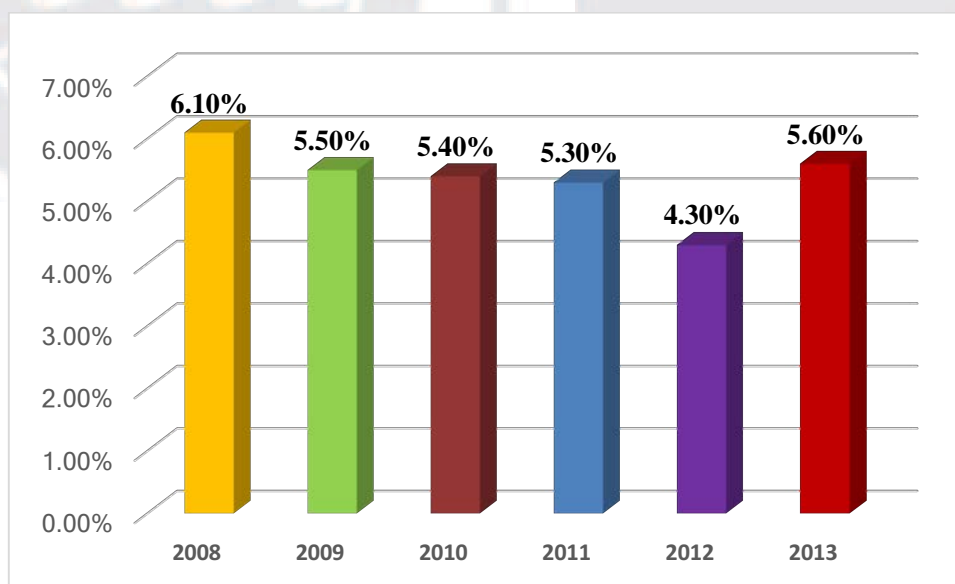
Tabla 3

*Índice Mensual de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 a más Trabajadores  
(Octubre 2010=100)*

Rama de actividad	Enero-abril		
	2015	2016	Var. %
Primaria	57.7	53.7	-6.9
Manufactura	87.3	83.9	-3.9
Comercio	100.2	98.7	-1.5
Transporte y comunicaciones	103.9	128.5	23.6
Servicios	72.7	67.3	-7.4
Total	83.9	82.7	-1.5

*Nota.* Tomado de “Ucayali: Síntesis de Actividad Económica abril 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, p. 10. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2016/sintesis-ucayali-04-2016.pdf>

En 2013, la tasa de analfabetismo en el departamento de Ucayali para las personas mayores de 15 años fue 5.6%, lo cual evidencia un retroceso con respecto al año anterior, donde presentó una tasa de 4.3%. Pese a ello, se ha logrado un avance en comparación al año 2008, donde se tenía una tasa de 6.1% (ver Figura 4).



*Figura 4.* Tasa de analfabetismo en Ucayali para las personas mayores de 15 años de edad Tomado de “Ucayali: Indicadores Demográficos, Sociales, Económicos y de Gestión Municipal. 2008-2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1245/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1245/Libro.pdf)

La pobreza en la región Ucayali se redujo a 20.3% en 2010; esta cifra fue menor en nueve puntos porcentuales que la registrada en 2009, cuando la pobreza alcanzaba 29.7% (Inforegión, 2011a). Los índices de pobreza y pobreza extrema se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4

*Índice de Pobreza y Pobreza Extrema-Ucayali 2009*

Provincia	Distrito	Incidencia pobreza %	Pobreza extrema %
Coronel Portillo	Callería	14.9	1.8
Coronel Portillo	Campoverde	21.5	2.2
Coronel Portillo	Iparía	64.3	26.0
Coronel Portillo	Masisea	37.6	5.0
Coronel Portillo	Yarinacocha	26.2	3.6
Coronel Portillo	Nueva Requena	34.7	10.2
Coronel Portillo	Manantay	22.5	2.3
Atalaya	Raymondi	50.6	22.0
Atalaya	Sepahua	42.2	14.6
Atalaya	Tahuanía	51.1	9.3
Atalaya	Yurúa	58.6	24.6
Padre Abad	Padre Abad	16.1	6.2
Padre Abad	Irazola	23.3	8.2
Padre Abad	Curimaná	25.1	3.9
Purús	Purús	37.4	8.1

*Nota.* Tomado de “Estimaciones y Proyecciones de Población por sexo, según Departamento, Provincia y Distrito 2000-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de [https://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/estadisticas/estadisticas\\_locales/pobreza\\_e\\_indicadores/UCAYALI\\_pobreza\\_e\\_indicadores.xls](https://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/estadisticas/estadisticas_locales/pobreza_e_indicadores/UCAYALI_pobreza_e_indicadores.xls)

## 1.2 Conclusiones

La región Ucayali cuenta con una amplia variedad de productos, los cuales permiten su desarrollo y contribuyen con él, así también cuenta con un clima muy favorable y tierras que están preparadas para obtener cultivos de alta calidad. Sin embargo, existen factores que necesitan mejorarse, como las vías de acceso por medio de las cuales se hace la distribución de mercaderías para su comercialización, industrialización de los subsectores agrícola y pecuario, modernización de las tecnologías, inversión en investigación y desarrollo, mejora de los procesos empleados para producción, mejora en los sistemas de abastecimiento hidrológico (canales de regadío), entre otros.

Aun cuando la región exporta a varios países de todo el mundo, esta actividad representa solo un bajo porcentaje del nivel de exportaciones del país; esto obliga a hacer un análisis sobre la capacidad que tiene la región para la producción y exportación. Por ende, es necesario elaborar un plan que permita optimizar los diferentes aspectos antes mencionados.

En cuanto al sector pecuario, como se observó en 2013, el principal detractor del crecimiento fue motivado por la informalidad. Es importante fomentar la formalización de las asociaciones agropecuarias para todos los sectores, pero al tener precedentes en este sector, se debe enfocar en brindar facilidades para los trámites de legalización, funcionamiento y operación.



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

Para el desarrollo estratégico del sector agropecuario de la región Ucayali, será necesario e imperativo que se enuncien los cuatro componentes fundamentales de este proceso, como visión, misión, valores y código de ética.

### **2.1 Antecedentes**

En el presente capítulo, se planteará la visión, misión, valores y código de ética del sector agropecuario de la región Ucayali, teniendo un enfoque estratégico a largo plazo. La visión tiene como fundamento responder a lo que se desea alcanzar a futuro, mientras que la misión está basada en lo que actualmente es la organización y cómo se desenvuelve en el medio en el que se encuentra. Adicionalmente, es importante y necesario identificar los valores que se convertirán en la guía de los roles que cumplirá cada uno de los integrantes de la organización. Por último, se plantea un código de ética que regirá las conductas, bajo los valores establecidos.

### **2.2 Visión**

La región Ucayali será reconocida en 2025 como una de las cinco principales regiones productoras y abastecedoras de productos agropecuarios a nivel nacional, mediante el desarrollo de la capacidad productiva con valor agregado, utilizando tecnologías que permitan la mejora de técnicas agrícolas y pecuarias, fomentando la preservación de especies y suelos con lineamientos de actuación socialmente responsables, con el fin de contribuir con el desarrollo de la población y la región.

### **2.3 Misión**

Desarrollar el sector agropecuario de la región Ucayali de forma competitiva y sostenible, modernizando las unidades de producción y entidades jurídicas, a través de la formulación y ejecución de planes de capacitación para obtener mano de obra calificada, mejorar la infraestructura, adquirir tecnología que permita procesos más eficientes, brindar

asistencia económica a las asociaciones y agricultores regionales para mejorar el abastecimiento de insumos y recursos, así como fomentar la conservación de la biodiversidad ecológica por medio de autoridades competentes y calificadas para este fin.

#### **2.4 Valores**

Los principales valores que servirán como base para el desempeño y desarrollo del sector agropecuario de la región Ucayali serán los siguientes:

- **Honestidad:** transparencia en el desarrollo de todos los procesos productivos y de soporte en el sector.
- **Responsabilidad:** cumplimiento de compromisos y fines con los diferentes grupos de interés con los que se interactúe.
- **Puntualidad:** característica aplicable a lo largo de toda la cadena de valor, mediante la cual se asegura el cumplimiento de un proceso o entregable antes o en el tiempo acordado.
- **Solidaridad:** trabajo en equipo, propender a la inclusión social, igualdad de oportunidades.
- **Lealtad:** identidad y alto compromiso con la organización.
- **Vocación de servicio:** predisposición de los recursos humanos, procesos y tecnología para la atención de necesidades de todos los grupos de interés presentes en el sector agropecuario de la región Ucayali, en especial a los clientes o consumidores finales.

#### **2.5 Código de Ética**

Como lineamientos de ética se plantean los siguientes:

- Ser eficientes con los recursos (humanos, naturales y económicos), a fin de contribuir con el desarrollo sostenible.



- Cumplir y respetar la legislación peruana en el desarrollo de todas las actividades del sector agropecuario de la región Ucayali, sin infringir los lineamientos establecidos ni quebrantar los principios bajo los cuales se rige.
- Fomentar la formalidad, transparencia e igualdad de oportunidades, negando todo tipo de discriminación y aprovechamiento con fines perjudiciales.

## **2.6 Conclusiones**

En el presente capítulo se han desarrollado los cuatro componentes iniciales de la primera etapa del proceso estratégico: la visión, la misión, los valores y el código de ética, los cuales representan una línea base para la formulación de diferentes objetivos estratégicos y sus correspondientes planes de acción.

A partir de la visión y la misión planteadas, el presente planeamiento estratégico busca el desarrollo competitivo del sector agropecuario de la región Ucayali al año 2025, fomentando una contribución significativa en la economía de dicha región, incentivando la inversión en adquisiciones de tecnologías y modernización que contribuya a la sostenibilidad de dicho sector, respetando los valores y el código de ética.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La Figura 5 resume el análisis tridimensional de las naciones considerando la situación del Perú.

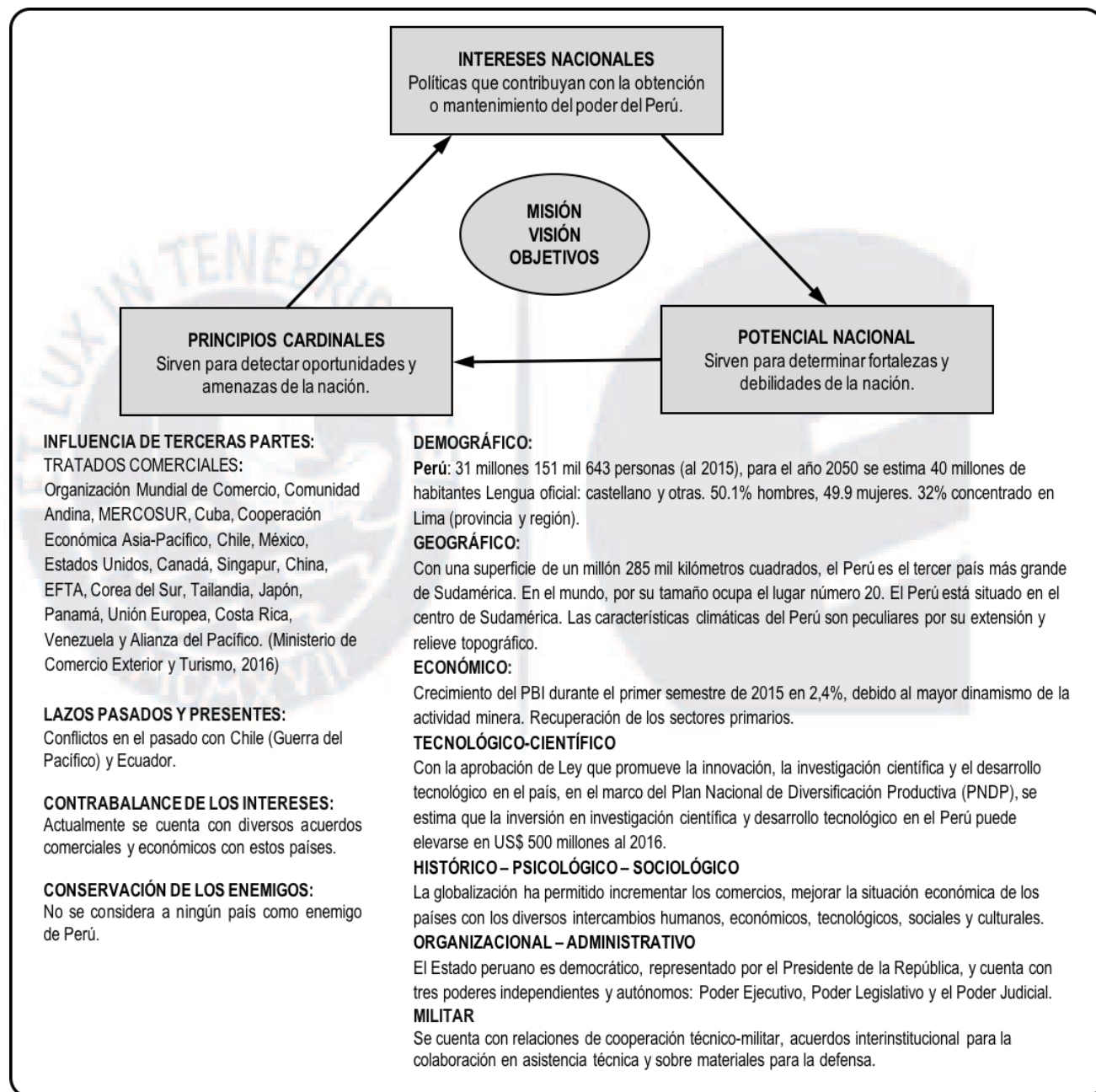


Figura 5. Análisis tridimensional de las naciones

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012, p. 91.

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

De acuerdo a lo sostenido por D'Alessio (2012), los intereses nacionales están relacionados con lo que busca conseguir un Estado en el corto, mediano y largo plazo. Al respecto, en el Perú se ha desarrollado un Acuerdo Nacional (AN) en el cual han participado los tres niveles del Gobierno, partidos políticos con representación parlamentaria y organizaciones de la sociedad civil (AN, 2014). El AN antes mencionado busca lo siguiente:

Reforzar la gobernabilidad democrática proveyendo de lineamientos de política de largo plazo que hacen del país un navío con ruta definida y propia, en el que los peruanos pueden aportar tanto al curso a seguir como al buen trato entre sus tripulantes. (AN, 2014, p. 10)

Así, a partir de los consensos para enrumbar al Perú establecidos por el AN, se han planteado cinco grandes objetivos, los cuales representan los intereses nacionales en el presente planeamiento estratégico. Entre ellos, se encuentran los siguientes (AN, 2010, p. 20):

- Fortalecimiento de la democracia y el estado de derecho
- Desarrollo con equidad y justicia social
- Promoción de la competitividad del país
- Afirmación de un estado eficiente, transparente y descentralizado
- Integridad de las fronteras.

En la Tabla 5 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) clasificada en función de la intensidad de cada uno de los intereses.

### **3.1.2 Potencial nacional.**

El potencial nacional es el análisis de las capacidades que tiene una nación a fin de cumplir o alcanzar sus intereses (D'Alessio, 2012). A continuación se detallan los siete elementos que conforman el potencial nacional:

Tabla 5

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1. Fortalecimiento de la democracia y el estado de derecho		**Estados Unidos, Europa, Chile		
2. Desarrollo con equidad y justicia social		**Estados Unidos, Europa		
3. Promoción de la competitividad del país		**Estados Unidos, China, Brasil, Chile		
4. Afirmación de un Estado eficiente, transparente y descentralizado		**Estados Unidos, China, Chile, Brasil		
5. Integridad de las fronteras		*Ecuador, Chile		

*Nota.* \*Intereses opuestos / \*\*Intereses comunes.

**Demográfico.** Con respecto a este elemento, el INEI (2015d) sustentó lo siguiente:

Al 30 de junio del año 2015, el Perú cuenta con 31 millones 151 mil 643 personas [sic].

Hacia el 2021, año del bicentenario de nuestra independencia nacional, superaremos los 33 millones y para el año 2050 se estima que llegará a 40 millones de habitantes.

Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento y seguirá creciendo por muchos años más. Entre 2015 y 2021, cada año se sumarán 333 mil nuevas personas (p. 1) (ver Tabla 6).

Asimismo, de acuerdo a una evaluación y monitoreo de la evolución del crecimiento demográfico, este ha venido creciendo a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes (INEI, 2015d).

Además, la mayor concentración de la población peruana se encuentra en la ciudad de Lima, tal como lo señala el INEI (2015d):

El departamento de Lima es el que presenta la mayor concentración del país, con 9 835 000 habitantes al 30 de junio de 2015, lo que representa el 32% de la población del país (incluye a la provincia de Lima y la región Lima). En diez departamentos y la

Provincia Constitucional del Callao, la población supera el millón de habitantes, 6 pertenecen a la Sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash), tres a la Costa (La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la Selva (Loreto), en conjunto centralizan el 80% (24 901 000 habitantes) de la población del país. En cambio, Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna son los departamentos que no superan los 400 000 habitantes (p. 7).

Tabla 6

*Distribución de la Población de Perú en las Regiones Naturales (a Julio 2015)*

Región natural	Población absoluta	Población %
Total	31'151,643	100
Costa	17'524,121	56.3
Sierra	9'265,072	29.7
Selva	4'362,450	14.0

*Nota.* Tomado de “Día Mundial de la Población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015d, p. 4.

**Geográfico.** Se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0° 2' y los 18° 21' 34" de latitud sur y los meridianos 68° 39' 7" y los 81° 20' 13" de longitud (ProInversión, 2015).

Con una superficie de 1'285,000 km<sup>2</sup>, el Perú es el tercer país más grande de Sudamérica, luego del Brasil y la Argentina. En el mundo, por su tamaño, el Perú ocupa el lugar número 20; está situado en el centro de Sudamérica, hacia el oeste, sobre el Pacífico, que es el océano de mayores dimensiones en el mundo. Asimismo, los siguientes países rodean al Perú: Ecuador y Colombia, por el norte; Brasil y Bolivia, por el este; y Chile, por el sur. Al oeste, se encuentra el océano Pacífico (De Olarte, 2011).

El Perú está dividido en tres regiones naturales: Costa, Sierra y Selva. La Selva es la región más extensa del país, pues ocupa el 60.3% del territorio; está conformada por dos zonas definidas: la Selva Alta o Ceja de Montaña y el Llano Amazónico o Selva Baja. La

Costa es la región más densamente poblada, pues tiene 11.7% del territorio. La Sierra cubre el 28% del territorio nacional (INEI, 2015d).

La ubicación geográfica del Perú representa una de sus principales fortalezas, ya que, sumada a su salida al océano Pacífico, facilita el comercio internacional con los principales continentes del mundo, característica que podría hacer del Perú un *hub* comercial en América del Sur.

**Económico.** De acuerdo a las cifras publicadas por el INEI (2016), en su Informe Técnico N.º 01, “en el año 2015, el producto bruto interno de la economía se incrementó en 3.3% impulsado por el consumo final privado (3.4%) y el consumo final del gobierno (5.8%)” (p. 1). Asimismo, de acuerdo a cifras expuestas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en el Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado, se ha proyectado un crecimiento de la economía peruana de 4.3% para el presente año 2016 (MEF, 2015). Este incremento en la proyección del producto bruto interno para 2016, está impulsado por las diferentes inversiones realizadas en el sector minero (entre las que se llevarán a cabo el presente año, están el Proyecto Minero Las Bambas y la expansión de Sociedad Minera Cerro Verde) y el sector infraestructura, tal como lo sostiene Alvarado (18 de febrero de 2016) del BBVA Research:

La producción de cobre aumentará un 33% en 2016 y otro 15% en 2017. Eso implica que este año la contribución del cobre al crecimiento económico del país será de 1.5%. En infraestructura tendremos un conjunto de cinco proyectos grandes cuya construcción le imprimirá un dinamismo adicional a la economía, con un aporte de un punto porcentual al crecimiento del PBI en 2016, y que de manera indirecta favorecerá a la manufactura. El entorno de 2016 será más positivo en general.

**Tecnológico-científico.** La innovación tecnológica, normalmente estimulada por los Gobiernos, promueve el crecimiento industrial y ayuda a mejorar los niveles de vida de la población. Estos datos pretenden arrojar luz sobre la base tecnológica de los países e incluyen: investigación y desarrollo, artículos de publicaciones científicas y técnicas, exportaciones de alta tecnología, regalías y derechos de licencias y patentes, y marcas comerciales (Banco Mundial, 2015a). Según información difundida por el Banco Mundial, el gasto en investigación y desarrollo en algunos países en los años 2011, 2012, 2013 y 2014, es como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

*Gasto en Inversión y Desarrollo (% del PBI)*

País	Gasto %	Año	País	Gasto %	Año
Austria	2.83	2014	Eslovenia	2.59	2013
Canadá	1.62	2013	Finlandia	3.31	2013
México	0.5	2013	Estados Unidos	2.81	2012
Cuba	0.47	2013	Brasil	1.15	2012
Puerto Rico	0.44	2013	Paraguay	0.09	2012
Colombia	0.23	2013	Chile	0.36	2012
Bermudas	0.23	2013	Uruguay	0.23	2012
Reino Unido	1.63	2013	Argentina	0.58	2012
Suecia	3.30	2013	Irlanda	1.58	2012
Noruega	1.66	2013	Suiza	2.96	2012
España	1.24	2013	Singapur	2.00	2012
Portugal	1.37	2013	Costa Rica	0.47	2011
Rusia	1.13	2013	Panamá	0.18	2011
China	2.01	2013	Ecuador	0.34	2011
Corea	4.15	2013	Islandia	2.49	2011
Japón	3.47	2013	India	0.82	2011
Israel	4.21	2013	Australia	2.25	2011
Italia	1.26	2013	Nueva Zelanda	1.25	2011

*Nota.* Tomado de “Gasto en investigación y desarrollo,” por el Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, s.f.. Recuperado de [http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS/countries/1W?order=wbapi\\_data\\_value\\_2013%20wbapi\\_data\\_value&sort=asc&display=default](http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS/countries/1W?order=wbapi_data_value_2013%20wbapi_data_value&sort=asc&display=default)

Como se puede apreciar, el Perú no figura en el *ranking* de gasto en investigación y desarrollo del Banco Mundial, lo que significa que los niveles de inversión en el Perú en este campo son bajos o casi nulos en comparación con otras naciones. Ello representa una debilidad crítica para el Perú, tomando en cuenta la importancia que tienen estas inversiones en la competitividad de diferentes sectores productivos o industriales. Sin embargo, el

Ministerio de la Producción (PRODUCE) estimó que la inversión en investigación científica y desarrollo tecnológico en el Perú puede elevarse en US\$ 500 millones al 2016, con el proyecto de nueva Ley de Innovación, que establece un incentivo de 175% en los gastos de las empresas que decidan innovar. Como se recuerda, la Comisión Permanente del Congreso aprobó por unanimidad el proyecto de ley que promueve la innovación, la investigación científica y el desarrollo tecnológico en el país, en el marco del Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP). El ministro Ghezzi afirmó que, así como la educación es fundamental, también lo son la innovación y la diversificación productiva; sostuvo que, ahora que estamos *ad portas* de una nueva revolución industrial, será muy importante la inversión en estos sectores. Esta propuesta tendrá vigencia hasta fines de 2019, y cualquier inversión que las empresas hagan en este momento también podrá ser deducida a cargo del impuesto a la renta de 2016; incluyendo los gastos devengados de 2014 y de 2015 (“Inversión en Investigación”, 27 de febrero de 2015).

***Histórico-psicológico-sociológico.*** En el Perú se han presentado diferentes acontecimientos que han destacado su historia milenaria, desde la época incaica hasta la actualidad, en la cual la globalización es parte de ella; estos acontecimientos han estado conformados por golpes de Estado, como el del general Manuel A. Odría (1948), el del general Juan Velasco Alvarado y las Fuerzas Armadas (1968), entre otros; guerras o conflictos armados, como la Guerra del Pacífico con Chile (1879), el conflicto con el Ecuador (1995), etc.; auges y crisis económicas, como la crisis de 2008 y el auge por los altos precios de los minerales en la última década; el inicio del terrorismo senderista en 1980 y su guerra frontal en la década del 90; los reconocimientos internacionales y aperturas económicas, como el ingreso al Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), el reconocimiento del Perú como un país con garantías para realizar inversiones; entre otros acontecimientos importantes.



Con respecto al desarrollo del sector agropecuario en el Perú, este ha sufrido un estancamiento en las últimas décadas, el cual ha representado uno de los principales problemas económicos del país, ya que la tercera parte de la población económicamente activa (PEA) está empleada en la actividad agrícola; una de las razones más importantes por las cuales se ha presentado este estancamiento es el hecho de que en este sector no se haya desarrollado un funcionamiento competitivo (Escobal & Briceño, 1992).

Hoy en día, con la globalización, los países han podido incrementar sus comercios, mejorar su situación económica con los diversos intercambios humanos, económicos, tecnológicos, sociales, culturales, etc.; sin embargo, como se ha evidenciado a lo largo de la historia, no es tan sencillo mantener la solidez económica global, y cualquier impacto positivo o negativo en alguna nación desarrollada, repercute o alcanza a diferentes naciones, más aún si se trata de naciones emergentes. Asimismo, esta globalización ha representado un cimiento o sustento fundamental para el desarrollo social en el Perú, facilitando el desarrollo humano y el emprendimiento en los diferentes mercados o industrias, tal como lo ha sostenido la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP, 22 de abril de 2014):

En el caso singular de los trabajadores, lo que ha ocurrido es que gente que antes estaba en el extremo más bajo en términos de beneficios, es decir que eran informales, que no tenían protección social, que no tenían protección contra el abuso del mal patrón, que no tenían AFP (sistema de pensiones), vacaciones, CTS (compensación por tiempo de servicio), es decir ningún tipo de protección, hoy día son formales y trabajan con idéntica protección social que el resto de la economía, pero además supervisados no solo por el débil Ministerio de Trabajo, por las débiles Direcciones Regionales de Trabajo, sino por las poderosas divisiones de trabajo ético y de cumplimiento de las normas sociales y ambientales de los grandes clientes del mundo: Wal-Mart, Tesco en Inglaterra, Sainsbury, Ikeda, El Corte Inglés, etc.

**Organizacional-administrativo.** De acuerdo a lo sostenido por el Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA, por sus siglas en inglés), la organización del Estado en general responde al principio de división de poderes, que son tres:

El Legislativo, que es el que da las normas generales; el Ejecutivo, que es el que aplica las normas y conduce la acción del Gobierno; y el Judicial, que está orientado a resolver los conflictos que se presentan en la sociedad entre individuos, y entre ellos y el Estado mismo. Estos poderes además deben controlarse entre sí (IDEA, 2008).

Asimismo, la división de poderes en el Estado peruano es de dos tipos: horizontal, en el que se establecen tres poderes que se controlan entre sí (Legislativo, Ejecutivo y Judicial), y vertical, donde el poder se redistribuye en tres niveles de Gobierno: central, regional y municipal (IDEA, 2008) (ver Figura 6).



*Figura 6.* Organigrama del Estado

Tomado de “Estado: Funcionamiento, Organización y Proceso de Construcción de Políticas Públicas,” por el Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA), 2008.

La administración del Estado peruano está gestionada, desde el punto de vista estratégico, por intermedio de las políticas públicas y, desde el punto de vista operativo — direccionado a cumplir los fines y realizar la estrategia—, por intermedio de la gestión pública (Alza, 18 de junio de 2013). Mediante este ciclo, el Estado peruano atiende y/o trata de solucionar los grandes problemas públicos que enfrenta, desde problemas de salud,

seguridad, terrorismo, económicos, etc., hasta problemas de organización del aparato estatal, a fin de optimizar sus procesos y lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos a largo plazo.

**Militar.** El Perú ha invertido significativos recursos, entre económicos y humanos para reforzar sus fuerzas armadas, prueba de ello es que el Perú ha fortalecido sus alianzas militares con Rusia, Italia y Alemania (“El Perú fortalece alianzas militares”, 19 de noviembre de 2014):

El Gobierno peruano autorizó con Resolución Suprema 658-2014-DE el viaje de varios funcionarios del Ministerio de Defensa, en calidad de servicios, a tres países europeos.

Según la resolución publicada, los viajes se programaron para fines de noviembre de 2014 e inicios de diciembre. El primer destino es Moscú (Rusia), del 25 al 27 de noviembre, para sostener una reunión sobre cooperación técnico-militar. La segunda parada será en Alemania, en donde el Perú suscribirá un acuerdo interinstitucional para la colaboración en asistencia técnica. Y finalmente el tercer acuerdo a realizarse la primera semana de diciembre en Italia para la reunión sobre materiales para la defensa.

Al 2015, el Perú ya cuenta con la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica según el *ranking* Global Firepower (GFP), el cual mide 50 factores para evaluar la calidad de las fuerzas militares en el mundo, como la cantidad de personas que hacen parte de este, el armamento, el número de tanques, naves y aviones, así como la inversión destinada a la defensa de cada país. Además, en el puntaje general, el Perú se ubica en el puesto 51 en el mundo; en Sudamérica supera a Venezuela, Ecuador y Colombia, y se encuentra por debajo de Brasil, Chile y Argentina (“Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica”, 7 de abril de 2015).

En cuanto al presupuesto destinado a las fuerzas armadas, el Perú ha multiplicado por doce su gasto militar, pasando de 246 millones de soles en 2011 a más de 3'000,000 de

nuevos soles en 2015, esperando incluso un monto superior el presente año (“Gasto militar”, 7 de enero de 2016) (ver Figura 7).

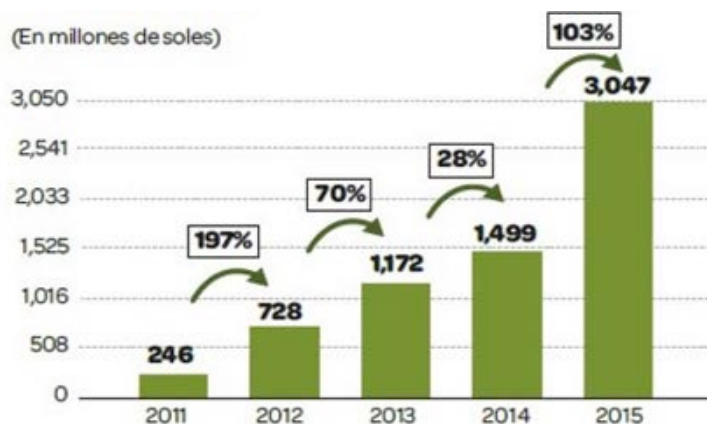


Figura 7. Ejecución de inversión pública del Ministerio de Defensa

Tomado de “Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años,” s.f., *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2152203/126508>

### 3.1.3 Principios cardinales.

***Influencia de terceras partes.*** La influencia de terceras partes se presenta, generalmente, cuando existe de por medio alguna transacción o acuerdo comercial entre estas partes y el Perú. El Perú tiene, actualmente, acuerdos comerciales con la Organización Mundial de Comercio, la Comunidad Andina, el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Cuba, Cooperación Económica Asia-Pacífico, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, el European Free Trade Association (EFTA), Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela y Alianza del Pacífico (MINCETUR, 2016); así existe una influencia directa de los países antes mencionados, que no necesariamente conforman las terceras partes, sino también cuartas y hasta quintas partes, tal como lo sostiene D’ Alessio (2012), “porque la interacción entre dos Estados no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia con terceras, cuartas, o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe” (p. 90).

Además, considerando las oportunidades y beneficios que representan las alianzas o acuerdos comerciales con una o varias naciones, el Perú ha sido protagonista o impulsor de la

implementación de diversos acuerdos, como la Alianza del Pacífico, sobre la cual el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2013) publicó:

La iniciativa de integración económica lanzada por el Perú, la Alianza del Pacífico (ADP), tiene grandes perspectivas de éxito porque se distingue de manera muy importante de otros acuerdos de integración de la región, está conformada por Perú, Chile, Colombia y México, países que, para comenzar, comparten lineamientos esenciales de política económica y principios democráticos. La política común más importante de las cuatro economías de la alianza es la apertura comercial. Las cuatro son entre las más abiertas de la región y lo que se busca es una zona de libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas entre los miembros. Esto convierte a la ADP en el primer intento de forjar la integración en Latinoamérica sin cerrarse al resto del mundo, como es el caso de la Comunidad Andina y el MERCOSUR.

***Lazos pasados y presentes.*** El Perú es un país lleno de riqueza biológica (flora y fauna), con suelos privilegiados, climas óptimos y tierras fértiles para el sembrío de diversos cultivos; cuenta con Costa, Sierra y Selva, riqueza en minerales, además de una gran extensión territorial, a pesar de las pérdidas de territorios que ha tenido producto de los conflictos en los cuales ha estado inmerso. Asimismo, ha mantenido hasta la actualidad diversas controversias con países con quienes alguna vez ha enfrentado conflictos armados, políticos o de otra índole, como es el caso de Chile, país con el cual, en los últimos años, ha tenido que llegar a la Corte Internacional de Justicia de La Haya para resolver el diferendo marítimo que existía entre ambos países; así, estos conflictos y discrepancias del pasado, representan una amenaza para el desarrollo económico y la integridad del Perú.

***Contrabalance de los intereses.*** Analizando los intereses y el balance de estos entre el Perú y otros Estados, alianzas comerciales o económicas con países como Chile representan grandes oportunidades para el Perú, tal como lo publicó la PCM (2014b):

En el 2014, la presidenta del Consejo de Ministros, *en ese entonces* [cursivas añadidas] Ana Jara Velásquez, destacó la eficiente relación económica peruano-chilena y, en tal sentido, sostuvo que ambos países continuarán trabajando mancomunadamente con el objetivo de fortalecer su integración económica y comercial, mirando el norte del desarrollo común. Destacó que la eficiente relación económica bilateral se enmarca en diferentes instrumentos internacionales como el Acuerdo de Libre Comercio, el Convenio de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones y el Convenio para Evitar la Doble Tributación y Prevenir la Evasión Fiscal que se sustenta en el empuje y compromiso de los empresarios y trabajadores de ambos países. Señaló que, en el año 2013, la Alianza del Pacífico como bloque, fue el tercer socio comercial de Perú, luego de Estados Unidos y China; asimismo, Chile, Colombia y México recibieron el 7.2% del total de exportaciones peruanas. Esta alianza ha permitido que el intercambio comercial se multiplique por tres en los últimos diez años, ello se respalda en que los países que conformamos este bloque se caracterizan por su alta estabilidad macroeconómica. (PCM, 2014b)

***Conservación de los enemigos.*** Durante las últimas décadas, el Perú ha fortalecido los lazos comerciales, sociales y económicos con diversos países, incluyendo aquellos con los que se han tenido conflictos directos, como se mencionó en líneas precedentes; sin embargo, se mantiene alerta a posibles sucesos futuros por disputas sobre conflictos pasados.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en el sector agropecuario de la región Ucayali.**

Los intereses nacionales evaluados en el presente análisis influyen positivamente en el sector agropecuario de la región Ucayali, ya que el Estado, basado en estos intereses y en su potencial nacional, brindará un soporte transversal a todas las regiones en cuanto al desarrollo tecnológico y humano necesario para la mejora de los índices de productividad y competitividad; asimismo, ante diferentes amenazas que se puedan presentar en este sector —tales como el fenómeno de El Niño, la epidemia de plagas, el crecimiento de la

informalidad, el narcotráfico y las actividades ilegales, inestabilidad económica, entre otras— el Estado peruano, como parte de su organización y administración, ha descentralizado varios de sus procesos a fin de atender las diferentes necesidades locales y regionales en los tiempos esperados y oportunos.

Como oportunidades identificadas para el desarrollo del sector agropecuario de la región Ucayali, en el análisis tridimensional de las relaciones internacionales, tenemos el fomento del Estado peruano en la firma de tratados o convenios comerciales con otras naciones a nivel mundial, abriendo mercados para los productos agropecuarios de la región, más aún cuando el panorama económico mundial no ha sido del todo alentador en los últimos años, tal como lo sostuvo el BCRP (2015d):

La economía mundial continúa mostrando un crecimiento moderado y heterogéneo. Por un lado, continúa la recuperación gradual en Estados Unidos y se observan señales de recuperación en la Eurozona, mientras que se observa un menor crecimiento de China. Se ha revisado a la baja la proyección de crecimiento mundial para 2015, de 3.5 a 3.2%. Para 2016 y 2017 se estima un mayor dinamismo de la economía mundial con tasas de 3.7 y 3.8%, respectivamente. (p. 7)

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

En este acápite se presenta la estrategia, estructura y rivalidad del Perú; las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; y los sectores relacionados y de apoyo (ver Figura 8).

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

**Factores favorables.** Uno de los factores críticos para el desarrollo del sector agropecuario es el recurso hídrico y, en el Perú, se cuenta con la mayor disponibilidad *per capita* de agua dulce renovable en América Latina (74,546 millones de m<sup>3</sup> [MMC]/persona al

año), según la evaluación de la situación del agua en el Perú realizada por el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2016c).

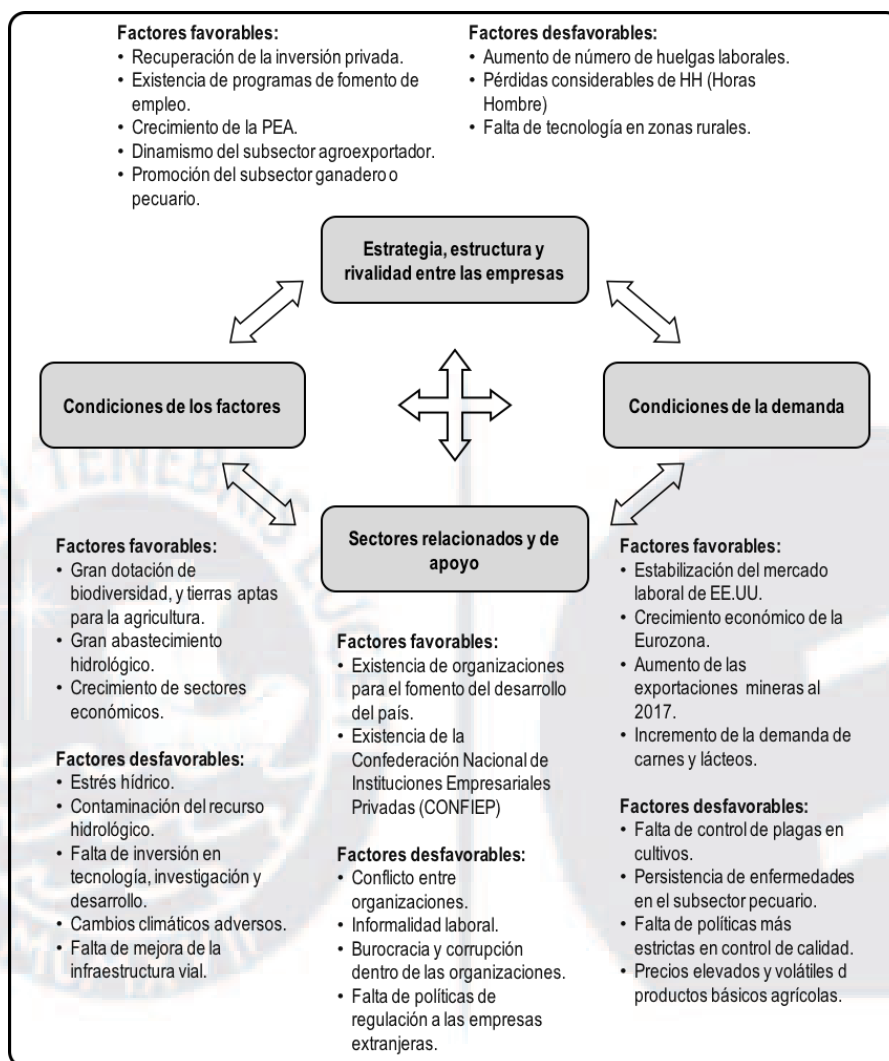


Figura 8. Diamante de competitividad nacional

Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012, p. 104.

Asimismo, otro factor favorable que tiene el Estado Peruano es su biodiversidad, sobre la cual, el MINAM (2016d) señala:

Nuestra biodiversidad es una de las más ricas del mundo, lo que nos convierte en uno de los cuatro países megadiversos del planeta, pero su real importancia radica en los recursos que nos brinda y que tienen un gran potencial para contribuir con el desarrollo nacional, siempre y cuando se usen sosteniblemente y se impulse su transformación y valor agregado con una visión de inclusión y equidad. Actualmente, constituye un



importante activo que representa gran parte de los ingresos económicos y de exportación de nuestro país.

Además, otra oportunidad que el sector agropecuario tiene para la maximización de sus factores de producción es el apoyo transversal que el Estado peruano brinda a todas las regiones en el desarrollo de procesos de investigación y desarrollo e innovación, en especialización y certificaciones de recursos humanos y procesos, en mejoras en sus procesos productivos, entre otras.

**Factores desfavorables.** Tal como se mencionó en el punto anterior, la disponibilidad de agua representa un factor favorable en el Perú; sin embargo, resulta necesaria una adecuada gestión de captación, distribución, control y fiscalización de este recurso, ya que, de acuerdo a un estudio del MINAM (2016c), la disponibilidad del agua en el territorio nacional es irregular, debido a que casi el 70% de toda el agua precipitada se produce entre los meses de diciembre y marzo, contrastando con épocas de extrema aridez en algunos meses. Además, muchas lagunas han sufrido el impacto de la contaminación por desechos mineros, agrícolas y urbanos, y el asentamiento de pueblos o centros recreativos en sus orillas.

Por otro lado, las inversiones en tecnología, investigación y desarrollo no son significativamente altas para los avances que tiene actualmente el país; asimismo, de acuerdo a lo señalado en la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CTI) (Decreto Supremo N.º 015-2016-PCM):

El diagnóstico del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica muestra un sistema débil e ineficiente. En ese sentido es necesario promover el fortalecimiento del capital humano para la CTI, promover la generación de conocimiento y que su aplicación, posibilite el cumplimiento de las demandas sociales, económicas y ambientales, mejorar y fortalecer las capacidades de investigación, desarrollo y transferencia tecnológica de los centros de investigación, promover

incentivos para la innovación y emprendimiento, y mejorar la institucionalidad de la CTI en el Perú (Diario Oficial *El Peruano*, 9 de noviembre de 2016).

En cuanto a la actividad agrícola, esta se desarrolla en un contexto de alta volatilidad por efecto de las condiciones climáticas cambiantes que afectan el caudal regular de los ríos y eventualmente causan la inundación de áreas agrícolas y la pérdida de cosechas, como ocurrió en 2011. En efecto, en ese año, los factores de orden climático afectaron la producción de los principales cultivos tradicionales, los cuales mostraron caídas anuales entre 15 y 60%, las que fueron parcialmente contrarrestadas por la mayor producción de cacao, café y palma aceitera explicada por la entrada en operación de plantaciones instaladas en años recientes (BCRP, 2012a, p. 79).

Para alcanzar el fomento productivo “se requiere desarrollar la infraestructura de transporte y crear capacidades entre los productores con el fin de captar inversiones, adoptar tecnologías, y sistemas de producción y gestión modernos” (BCRP, 2012a, p. 78).

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

De acuerdo a un estudio y evaluación macroeconómica del entorno internacional realizada por el BCRP, desde el año 2015, se han presentado algunos indicadores de estabilización económica a nivel mundial, sobre todo de aquellas potencias como Estados Unidos y la Unión Europea, los más grandes consumidores del mundo. Al respecto, Estados Unidos mostró un indicio de estabilización y recuperación de su mercado laboral; además, en la Eurozona se revisa al alza su crecimiento, debido al impulso por los bajos precios del petróleo, la depreciación del euro y las mejores condiciones financieras (BCRP, 2015e). Esta proyección resulta favorable para el sector agropecuario, ya que la demanda por sus productos podría verse beneficiada.

Otra proyección importante que podría beneficiar a la demanda de productos agropecuarios a nivel mundial, y que el Perú debe evaluar para garantizar las condiciones

necesarias a fin de atender estas futuras necesidades, es que la población mundial alcanzaría, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), los 9,000 millones para el 2050, con el consiguiente aumento de la demanda de productos y la creación de nuevos hábitos de consumo (MINAGRI, 2014a).

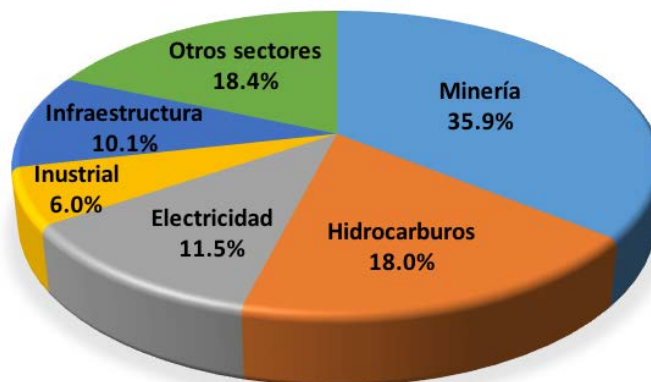
Asimismo, algunas otras proyecciones realizadas a partir del consumo mundial de diversos productos agropecuarios elaboradas por la FAO y que el Perú debería tomar en cuenta son:

El incremento en la demanda de carne provendrá en su mayor parte de las grandes economías de Asia, los países exportadores de crudo y América Latina, donde se espera que el ingreso *per capita* aumente en forma significativa. La carne de aves de corral, barata y accesible, encabezará el crecimiento previsto, superando en cantidad a la carne de cerdo hacia el final del periodo proyectado (2015-2021). Asimismo, se espera un incremento moderado en el consumo de productos lácteos en los países desarrollados, con la excepción de quesos y productos lácteos frescos. En contraste, en las regiones en desarrollo se prevé que el consumo de todos los productos lácteos aumente alrededor del 30% hacia el 2021 (MINAGRI, 2014a, p. 16).

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

El Perú, en los últimos años, ha venido promoviendo la inversión privada en todos los sectores productivos como parte de su estrategia para lograr el crecimiento de la economía nacional; sin embargo, han sido los actos de corrupción o el comportamiento de los principales productos cuyos precios dependen del mercado internacional los que han frenado el flujo esperado de la inversión extranjera directa. De acuerdo a lo proyectado por el BCRP (2015e), entre los años 2015 y 2017, “se recuperaría la inversión privada, consistente con el crecimiento de la cartera de proyectos de inversión” (p. 23) (ver Figura 9); este panorama contribuiría de forma significativa con una de las estrategias del Estado peruano.

Asimismo, considerando la importancia del fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos y el incremento de fuerza laboral competitiva y tecnificada, el Estado peruano viene llevando a cabo diferentes programas de desarrollo humano y de fomento del empleo a nivel nacional, entre ellos, “Jóvenes Productivos”, “Impulsa Perú”, “Trabaja Perú”, “Perú Responsable” (MINTRA, 2015).



*Figura 9.* Participación de proyectos de inversión previstos 2015-2017

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015e, p. 23. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reportes-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf>

Con respecto al sector agrícola y agropecuario, las exportaciones se han incrementado significativamente en los últimos diez años, debido al despliegue de estrategias con foco en el desarrollo de nuevos productos, aperturas comerciales, incremento del valor agregado, entre otras, tal como lo sostuvo el MINAGRI (2014a):

El sector agroexportador ha mostrado un gran dinamismo resultante de cuatro factores o estrategias: nuevos productos, nuevas regiones productoras, ampliación de mercados gracias a los acuerdos de libre comercio, y ligera tendencia a un mayor valor agregado. Es así que entre el 2002 y el 2012 las exportaciones agropecuarias pasan de 766 millones de dólares a 4,100 millones de dólares, aunque en el 2011 se había alcanzado el nivel más alto de 4,500 millones de dólares. Además, en dicho periodo el número de productos con exportaciones mayores de 15 millones de dólares pasa de 5 a 25, evidenciando una importante diversificación de la cartera de agro-exportaciones. (p. 20)

Otro aspecto importante que el Estado peruano debe optimizar, con el fin de garantizar el cumplimiento de los diferentes objetivos empresariales, son las buenas relaciones laborales entre trabajadores y empleadores, ya que una carencia de armonía laboral se traduce en pérdidas de productividad, incremento de los costos laborales, y mala imagen de las firmas empleadoras. De acuerdo con información publicada por el Ministerio de Trabajo (MINTRA, 2015), tan solo en el año 2014, se registraron 95 huelgas laborales involucrando a un total de 40,681 trabajadores. Ello representó una pérdida de 3'153,018 horas-hombre. En la Tabla 8 se puede apreciar un histórico de huelgas laborales desde el año 2009, cifras que ameritan una intervención más representativa del Estado en el cumplimiento de los compromisos laborales, tanto de parte de los empleadores como de los trabajadores.

Considerando que, en la actualidad, con la globalización, “la disponibilidad de las exigencias comerciales de los nuevos mercados implica para el agricultor interesado acceder a través del uso de tecnologías de información adecuadas” (MINAGRI, 2014a, p. 18), resulta necesario para el Estado peruano, direccionar sus estrategias hacia una mayor conectividad en las áreas rurales.

Tabla 8

*Histórico de Huelgas Laborales 2009-2014*

Año	Huelgas	Trabajadores comprendidos	Horas-hombre perdidas
2009	99	36,114	1'452,466
2010	83	30,606	1'279,380
2011	84	26,770	1'799,416
2012	89	25,845	1'878,696
2013	94	26,736	1'573,202
2014	95	40,681	3'153,018

*Nota.* Tomado “Anuario Estadístico Sectorial del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo,” por el Ministerio del Trabajo y Fomento del Empleo (MINTRA), 2015, p. 40. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO\\_ESTADISTICO\\_2014.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO_ESTADISTICO_2014.pdf)

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

Uno de los sectores más importantes y representativos que suman y/o colaboran con el crecimiento económico del Perú es la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales

Privadas (CONFIEP), la cual congrega y representa a la actividad empresarial privada peruana, a nivel nacional e internacional. Su principal objetivo es contribuir con el proceso de crecimiento económico sostenido, basado en inversión y fomento del empleo, a partir del esfuerzo de la iniciativa individual, la difusión de la empresa y la propiedad privada. Tiene como responsabilidad creciente examinar el contexto mundial y promover la integración del país en los mercados internacionales (CONFIEP, 2015).

Algunas instituciones de apoyo al sector agropecuario a nivel nacional son las siguientes: (i) Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIEA), (ii) Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), (iii) Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), (iv) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), y (v) Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX) (Matute, Alanoca, Arias, Llontop & Portela, 2008).

### **3.2.5 Influencia del análisis en el sector agropecuario de la región Ucayali.**

La búsqueda del Estado peruano por lograr un crecimiento económico sostenible ha conducido al establecimiento de diferentes estrategias desplegadas a nivel nacional, las cuales están direccionadas a mejorar u optimizar factores relacionados con infraestructura, tecnología, investigación y desarrollo, desarrollo de recursos humanos, seguridad, control de la informalidad y fomento de asociatividad, control de calidad y mejora de los índices de productividad, entre otros. El sector agropecuario de la región Ucayali forma parte del alcance nacional antes mencionado y como tal, por intermedio de la gestión realizada por la DRSAU, podría obtener los beneficios que estas mejoras traen consigo.

## **3.3 Análisis del Entorno (PESTE)**

### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).**

De acuerdo a lo sostenido por D'Alessio (2012) estas fuerzas representan las reglas, tanto formales como informales, o los lineamientos de acción bajo los cuales debe operar la organización; en nuestro caso, el sector agropecuario de la región Ucayali.

Uno de los aspectos más importantes que forma parte de estas fuerzas y que representa una oportunidad para la región Ucayali es la descentralización, la cual constituye una de las “políticas más importantes que impulsa nuestro país en el marco del proceso de modernización y gestión del Estado, y tiene entre sus objetivos desarrollar el capital humano y mejorar la prestación de los servicios públicos, en beneficio de la población” (MINAGRI, 2014c, p. 3). Al respecto, la Contraloría General de la República (2014) sostiene:

De acuerdo con la Ley de Bases de la Descentralización, el proceso de descentralización se debía realizar por etapas, en forma progresiva y ordenada, conforme a criterios que permitan que las competencias y recursos se asignen y transfieran al nivel de gobierno que, estando más cerca de la gente, cuente con la capacidad efectiva para ejercerlas y lo pueda hacer al menor costo unitario, aprovechando las economías de escala de los modelos centralizados o los beneficios netos de los modelos descentralizados. (p. 12)

Si bien el proceso de descentralización colabora con la estabilidad política del país, existen otros factores que la impactan negativamente, como los escándalos de corrupción que se han presentado en los diferentes gobiernos del Estado; entre ellos, gobiernos regionales (Cajamarca, Áncash, Pasco y Cusco) y gobiernos municipales (Chiclayo); los conflictos sociales producto del rechazo a la implementación de grandes proyectos mineros (Las Bambas en Apurímac, el Proyecto Conga en Cajamarca, el Proyecto Santa Ana en Puno, entre otros); la falta de seguridad en los principales departamentos del Perú (secuestros, sicariato, narcotráfico, etc.). Estos últimos aspectos, sumado a que desde el año 2015 el Perú se encuentra en un periodo preelectoral —en el cual impera la incertidumbre— generan la reducción de las expectativas de los inversionistas con la consecuente desaceleración o contracción de la economía peruana.

Tal como se mencionó en párrafos precedentes, una de las estrategias del Estado peruano para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, como el crecimiento económico, es garantizar las buenas relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, tanto en el sector privado como en el sector público. Al respecto, en el año 2014 inició funciones la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), cuya misión es:

Contribuir a la productividad y al empleo formal en el Perú, a través de acciones de promoción, supervisión, investigación, asesoría técnica y fiscalización para trabajadores y empleadores en el cumplimiento de las normas sociolaborales, seguridad y salud en el trabajo y derechos fundamentales. (SUNAFIL, s.f.)

Así, la legislación laboral en el Perú, variable principal de las fuerzas en análisis, se ha descentralizado como organismo autónomo en el Perú, facilitando la especialización, lo cual garantizará el fiel cumplimiento de las normas laborales, tanto por parte de los empleadores como de los trabajadores.

Otra variable principal que forma parte de las fuerzas en análisis es la legislación medioambiental, la cual, en el Perú está regulada y controlada por el Ministerio del Ambiente (MINAM). En el sector agropecuario, el cumplimiento de la legislación medioambiental es crítico y prioritario, ya que la protección ambiental garantiza el desarrollo sostenible en el tiempo de las tierras por explotar; asimismo, actualmente, producto de esta criticidad y/o prioridad, los gobiernos regionales vienen solicitando varios permisos ambientales para el desarrollo de nuevos proyectos (Prospectiva 2020, 2015).

Con respecto a la política fiscal en el Perú, el titular del Ministerio de Economía y Finanzas ha señalado que tras varios años de política contracíclica, en el presente año 2016, aplicará una política fiscal “moderadamente expansiva” que soporte el crecimiento económico del país. Esto se debe, principalmente, a que el Perú se encuentra en un contexto internacional complicado, caracterizado por la caída de las exportaciones, la desaceleración



de China, el posible retiro del estímulo de la Fed, la subida de tipos de cambio y los factores internos negativos como el fenómeno de El Niño; así, el desarrollo económico del país dependerá de la política fiscal (“Alonso Segura”, 31 de agosto de 2015).

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).**

El crecimiento económico del Perú ha sido sorprendente en los últimos diez años, ya que se han registrado incrementos del PBI mayores al 5%, a excepción del año 2009 (producto de la crisis financiera internacional de 2008), y de los años 2014 y 2015 (producto de la desaceleración de China, la baja en los precios de los minerales, entre otros). Ha pasado de tener un PBI de 274,000 millones de soles en 2005, a tener un PBI de 483,000 millones de soles en 2015 (datos obtenidos de los cuadros anuales históricos del Banco Central de Reserva del Perú), representando un incremento del 76.3%, aproximadamente (ver Figura 10).

Este panorama económico ha contribuido de forma significativa con el desarrollo económico del Perú, haciendo más atractivo al país para la llegada de la inversión extranjera directa. Al respecto, el destacado economista Michael Porter sostuvo que el Perú ha hecho un gran progreso en competitividad en los últimos 10 años, teniendo ahora la oportunidad de dar un gran salto al futuro y, a pesar de haber mostrado una reducción en los porcentajes de crecimiento del PBI desde 2011, el país tiene la oportunidad de ser un líder global en crecimiento económico con inclusión social, en un contexto de crisis internacional (“Michael Porter”, 26 de octubre de 2011).

Un punto importante que resulta necesario explicar, ante el bajo porcentaje de crecimiento del PBI el año 2015, es el hecho de que el país se encuentra en una época preelectoral, en la cual la incertidumbre impera en todas las decisiones de inversión del sector empresarial con la consecuente contracción de la economía; sobre el particular, el Dr. Ferrero (17 de agosto de 2015) sostuvo que “ante este escenario de año preelectoral (2015-2016),

conviene dar gobernabilidad al país, ya que está claro que la economía y la política van de la mano, aunque algunos quieran desconocerlo”.

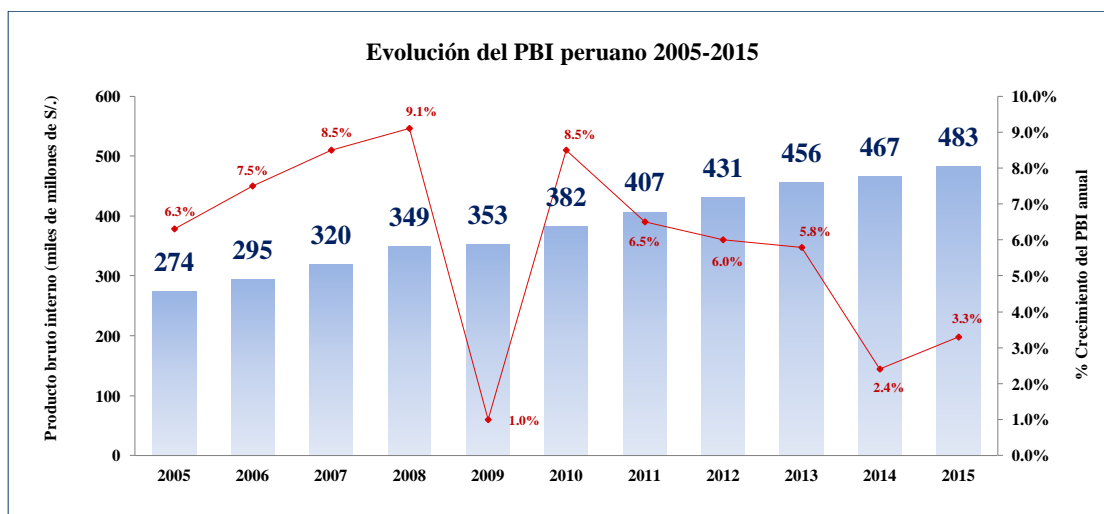


Figura 10. Evolución del PBI Peruano, 2005-2015

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

Una variable que forma parte de las fuerzas económicas y financieras que resulta necesario analizar, ya que impacta en el sector agropecuario del Estado peruano, es la tasa de inflación, la cual, de acuerdo a lo señalado por el presidente del Banco Central de Reserva del Perú, Sr. Julio Velarde, actualmente está por encima del 4%, cuando la meta del BCRP es que esté en un rango entre 1% y 3%. Asimismo, indicó que la inflación ha subido por factores de oferta, la depreciación del nuevo sol y el incremento del precio de los alimentos (“Julio Velarde”, 18 de marzo de 2016). La gestión y control de esta variable, hoy en día, representa un objetivo prioritario de las políticas económicas de las naciones, ya que una inflación baja y estable mejora el bienestar de la población, específicamente, promueve el uso eficiente de los recursos productivos, disminuye la incertidumbre, incentiva la inversión, evita redistribuciones del ingreso y la riqueza; en cambio, una alta inflación disminuye la competitividad exterior (HSBC Global Connections, 2015). Así, una arista importante para el soporte del sector agropecuario es el mantenimiento de tasas de inflación bajas y estables,

más aún si consideramos que los márgenes de utilidad no son tan altos en comparación con otras industrias.

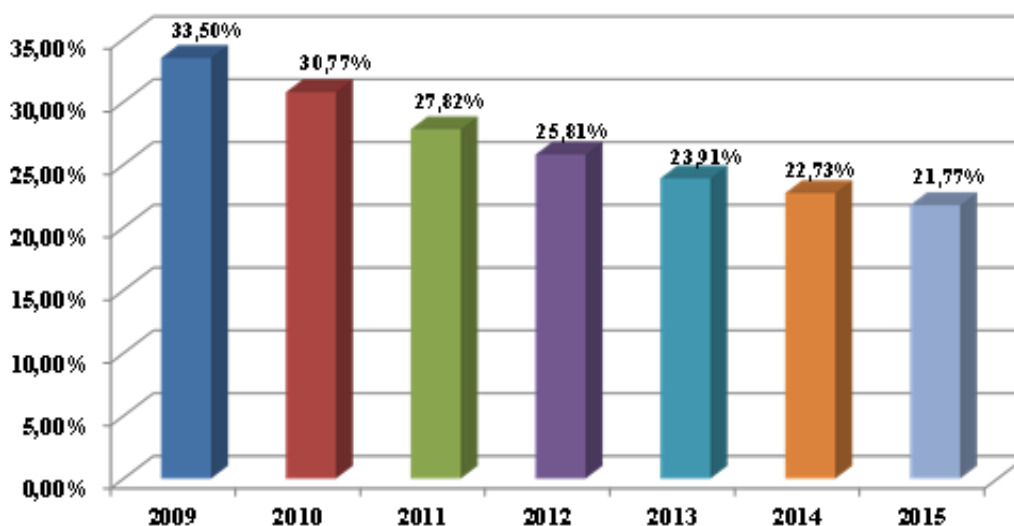
Los acuerdos de integración y cooperación económica representan factores clave de éxito para la comercialización de productos agropecuarios de la región Ucayali, ya que gracias a ellos “los principales mercados del mundo están abiertos, y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que Perú produce y exporta” (Acuerdos Comerciales del Perú, s.f.). Así, el Perú forma parte de la Organización Mundial de Comercio (OMC), del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y de la Alianza del Pacífico; ha firmado Acuerdos de Libre Comercio con la Comunidad Andina, los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), Corea, Panamá, Chile y Costa Rica; Acuerdos de Complementación Económica con los Estados parte del MERCOSUR y con Cuba; Acuerdos de Integración Comercial con México; Tratados de Libre Comercio (TLC) con Canadá, Singapur y China; Acuerdos de Promoción Comercial con Estados Unidos; Acuerdos Comerciales con la Unión Europea y Acuerdos de Asociación Económica con Japón. De forma particular ha firmado un Protocolo con el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales, y un Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial con la República Bolivariana de Venezuela (Acuerdos Comerciales del Perú, s.f.).

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).**

Una de las variables que más impacto tiene en la definición del perfil del consumidor y/o el tamaño de los mercados es la incidencia de la pobreza y la pobreza extrema. Al respecto, según cifras publicadas por el INEI (2016b), la pobreza se ha reducido entre 2009 y 2015, pasando de 33.5% en 2009 a 21.7% en 2015 (ver Figura 11).

Si bien hay una tendencia a la baja en la incidencia de pobreza monetaria en el país, los resultados no son de los mejores en comparación con países de la región, sobre todo en las zonas rurales, donde se muestran resultados alarmantes (ver Figura 12).

A partir de lo mostrado en la Figura 12, observamos que en las zonas rurales casi uno de cada dos peruanos se encuentra en situación de pobreza. Definitivamente, esta situación representa una debilidad para el Perú, ya que las consecuencias de estos altos índices confluyen en el incremento de la delincuencia, aumento de ciudadanos analfabetos, despliegue de actos de corrupción, aparición de mayor cantidad de actividades o negocios informales, entre otros.



*Figura 11.* Evolución de la Incidencia de la Pobreza Total, 2009-2015

Adaptado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015. Informe Técnico,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016, p. 44.

Una de las alternativas de desarrollo económico que podría contribuir de forma significativa a la reducción de los índices de pobreza, sobre todo en las zonas rurales, es el agro, tal como lo confirmara el Ministerio de Agricultura (MINAGRI, 2012e):

El Agro es un sector importante para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza rural en el Perú. En el país, casi un tercio de la población vive en las zonas rurales y aproximadamente el 50% de sus ingresos proviene de la agricultura. Para el

año 2010, el 25% de la población económicamente activa ocupada trabaja en el sector agropecuario, el cual aporta con el 7.1% al PBI nacional y con el 10% al total de las exportaciones del país (p. 6).

Otra de las variables relevantes en el análisis de las fuerzas sociales es la tasa de desempleo, la cual ha mostrado un comportamiento cíclico o variable entre enero de 2012 y febrero de 2016 (ver Figura 13). “La tasa de desempleo desestacionalizada, indicador que refleja la proporción de la población activa que busca empleo sin éxito, fue 6.3% en febrero 2016, tasa mayor a la observada en el último trimestre de 2015 (6.2%)” (BCRP, 2016b).

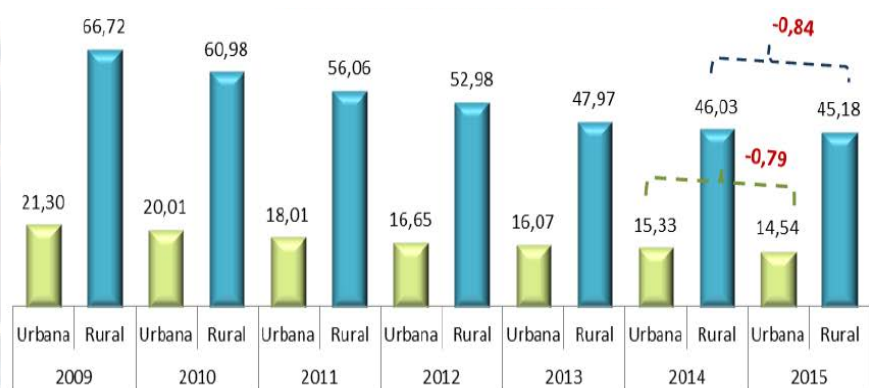


Figura 12. Evolución de la Incidencia de la Pobreza Total, según Área de Residencia, 2009- 2015 Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015. Informe Técnico,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016, p. 44.

Las tasas de desempleo empezaron a incrementarse desde mediados de 2015 a consecuencia de la contracción que se ha presentado en la economía peruana, causada, principalmente, por iniciar un año preelectoral, por la paralización de importantes proyectos mineros, contracción económica de China, entre otros.

Una variable crítica en el análisis de las fuerzas sociales, culturales y demográficas es la tasa de analfabetismo, el cual es necesario monitorear a fin de coordinar esfuerzos —en conjunto con el Gobierno central, las empresas privadas, los organismos internacionales que brindan soporte y apoyo a diferentes sectores a lo largo de todas las regiones del país, la sociedad civil, entre otras— para reducirlo a su mínima expresión, ya que el saber leer y

escribir representa la base del desarrollo humano. Sobre el particular, según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares del 2011:

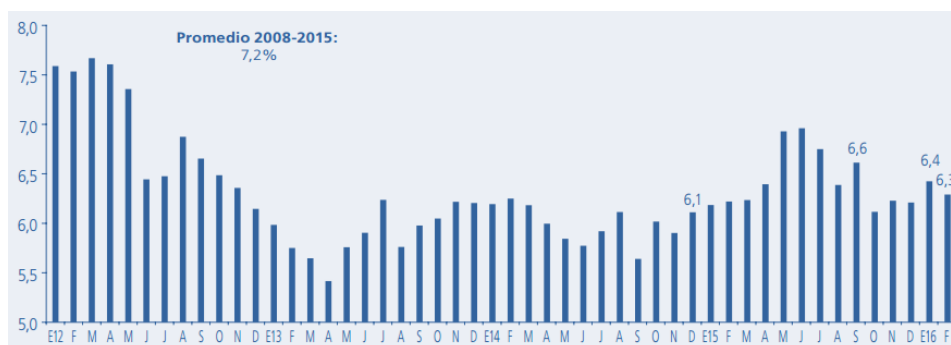


Figura 13. Tasa de Desempleo: Enero 2012-Febrero 2016

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2016-2017. Marzo 2016,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) 2016, p. 53.

El 7.1% de la población de 15 y más años de edad no sabe leer ni escribir. Habiéndose reducido en 3.6 puntos porcentuales el fenómeno en relación al 2001, que afectó al 10.7% de la población de 15 y más años de edad. De acuerdo con el área de residencia, el analfabetismo afecta en mayor proporción a la población del área rural. Mientras que en el área urbana afectó al 4.0% de la población, en el área rural lo hizo al 17.4%, es decir, más de cuatro veces que del área urbana. Esto permite notar que las acciones futuras deben estar orientadas en mayor parte a la población del campo, que está apartada, dispersa y que es de difícil acceso. Por regiones naturales, la región de la Sierra con 12.7% representa la tasa más elevada de analfabetismo, siendo más de tres veces que los analfabetos residentes de la región Costa (3.9%) y casi dos veces mayor de los que residen en la Selva (7.7%). (INEI, 2013a, p. 121)

En cuanto a lo cultural, el Perú cuenta con diversos patrimonios históricos y turísticos. Los sitios declarados como patrimonio mundial en el Perú son (a) Ciudad de Cusco, (b) Santuario Histórico de Machu Picchu, (c) Sitio Arqueológico Chavín, (d) Parque Nacional Huascarán, (e) Zona Arqueológica Chan Chan, (f) Parque Nacional Manú, (g) Centro Histórico de Lima, (h) Parque Nacional Río Abiseo, (i) Líneas geográficas de Nazca y

Pampas de Jumana, (j) Centro Histórico de Arequipa, y (k) Ciudad Sagrada de Caral, Supe (Ministerio de Cultura, 2016).

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).**

En el Perú se cuenta con una institución encargada de la fuerza tecnológica y científica, CONCYTEC (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), creada en 1968 originalmente con el nombre de CONI (Consejo Nacional e Investigación) (Marticorena, 2007).

De acuerdo a lo publicado por esta institución, el CONCYTEC:

Tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación

Tecnológica y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas,

académicas, empresariales, organizaciones sociales y personas integrantes del

SINACYT, *Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica*

[cursivas añadidas]. Para ello, una de las primeras tareas a realizar es la de articular

todos los organismos y recursos del sector en función de los objetivos y políticas

nacionales de desarrollo establecidos dentro de las leyes que nos rigen y dentro de las

políticas señaladas por nuestro actual Gobierno, en particular en el marco del “Plan

Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo

Humano 2006-2021”. Se continuará así, promoviendo la capacidad nacional de

generación de conocimientos científicos y tecnológicos, mediante la investigación;

conocimientos que pueden ser incorporados a los bienes y servicios que el país debe

producir y en lo posible exportar. (CONCYTEC, 2016)

La inversión en el Perú, en lo que respecta a investigación y desarrollo, entendida esta como un porcentaje del PBI, ha sido muy baja en comparación con otros países, llegando a un 0.12% del PBI en promedio en los últimos años (*Gestión*, 27 de febrero de 2015e). En la

Figura 14 se puede apreciar la inversión en investigación y desarrollo en relación al PBI en países y regiones. Como se puede apreciar, el Perú se encuentra muy distante de los niveles de inversión en I+D de otras naciones, tales como Brasil, Argentina o Chile.

Por intermedio de este importante proceso (I+D), las empresas, estatales o privadas, pueden llegar a desarrollar diferentes ventajas competitivas, mejorando sus índices de productividad, generando nuevos productos o servicios, logrando ingresar a nuevos mercados, entre otras. Así, conscientes de ello, en el periodo 2002-2004:

Las empresas incrementaron sus gastos en actividades innovadoras, pasando de 1,480 a 5,082 millones de nuevos soles. En el 2004 este gasto se concentró en el sector minería y metalurgia (alrededor del 40% del total); seguido por los de telecomunicaciones (17%), energía (17%) y agropecuario y agroindustrial (14%). Los sectores de pesca y acuicultura (6%), forestal (3%) y turismo (1.6%), son los que menor gasto han tenido en este ámbito. (Marticorena, 2007, p. 13)

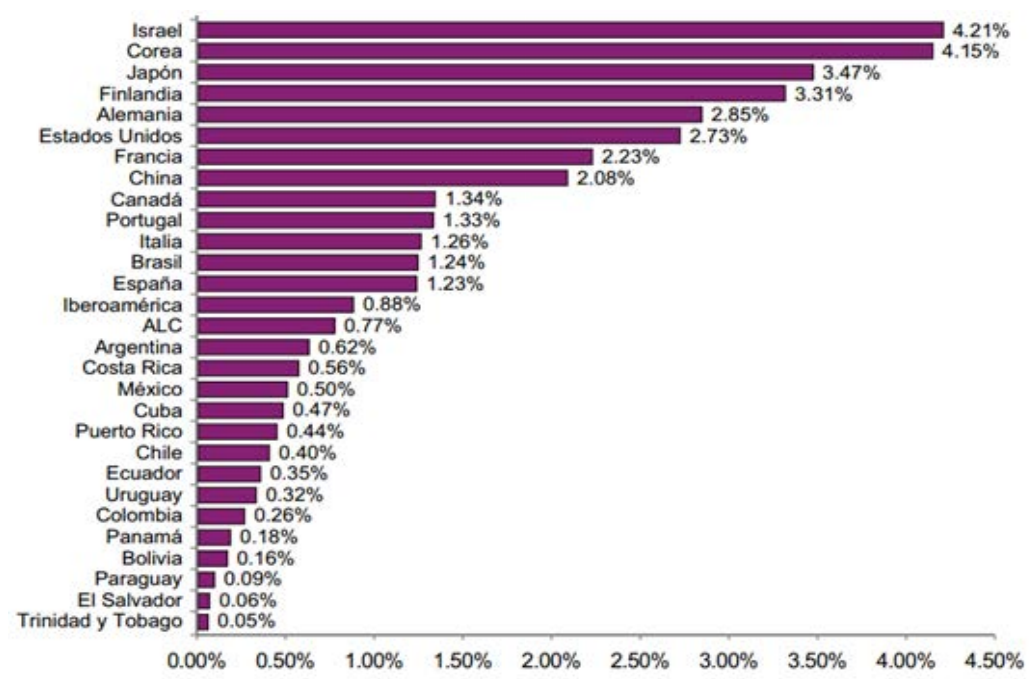


Figura 14. Inversión en I+D en Relación al PBI en Países y Regiones Seleccionadas

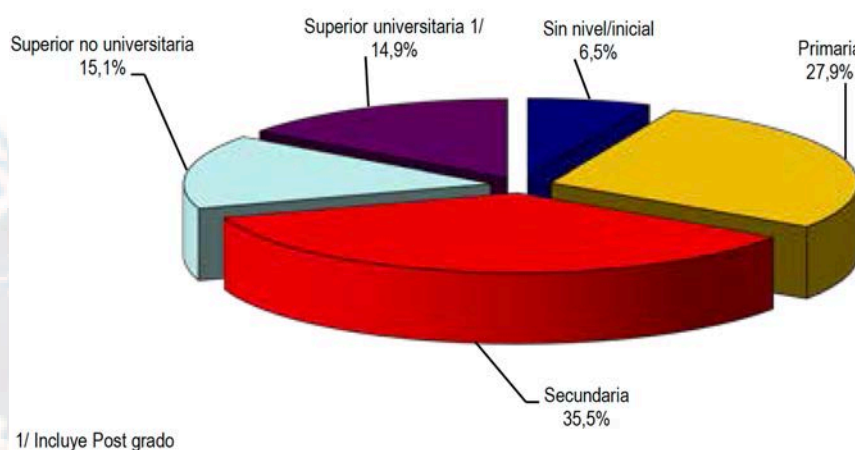
Tomado de "El Estado de la Ciencia 2015," por Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), p. 20.

Un factor importante que acompaña a un proceso de investigación y desarrollo exitoso



es el nivel de educación que poseen los recursos humanos, el cual, en el Perú, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares del año 2011, ha obtenido los siguientes resultados:

El 6.5% de la población de 25 y más años de edad no tiene ningún nivel de educación, el 27.9% logró alcanzar estudiar algún grado o año de educación primaria, el 35.5% consiguió estudiar algún año de educación secundaria y el 30.0% tienen educación superior (universitaria o no universitaria) (ver Figura 15) (INEI, 2013a, p. 104).



*Figura 15.* Nivel de Educación Alcanzado por la Población de 25 y más Años de Edad, 2011 Tomado de “Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2011,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a, p. 104.

A partir de estos resultados, resulta imperativo que el Estado focalice sus esfuerzos, en conjunto con las empresas privadas e instituciones académicas, en reducir los porcentajes correspondientes a la población de 25 a más años de edad que no cuenten con algún nivel de educación y aquellos que solo cuenten con nivel primario y secundario. Invirtiendo en ello, se podría soportar de forma eficaz un proceso de investigación y desarrollo acorde con las necesidades del país.

En el campo agroindustrial, la implementación de nuevas tecnologías fomenta su desarrollo, añadiendo valor a las materias primas o productos existentes. El valor agregado puede ir desde un cambio gradual (por ejemplo, un mejor envase) hasta un cambio radical en la tecnología de producción (por ejemplo, un producto basado en nanotecnología). Esto es

relevante, dado que el impacto de las tecnologías no debe ser analizado solo por la sofisticación, sino por su relevancia para satisfacer de mejor manera las necesidades impuestas por los mercados finales. Bajo este contexto, la FAO identifica algunas tendencias tecnológicas que probablemente tendrán un impacto futuro en las políticas que promueven el desarrollo agroindustrial (MINAGRI, 2014a).

La adquisición e implementación de tecnología moderna, logra el aumento de los mercados de productos orgánicos, ya que se adopta sistemas de producción orgánica y se hace necesaria la presencia de organizaciones de certificación confiables. Adicionalmente, sirven para adoptar procesos de conservación y envases que no son invasivos y que reemplazan aditivos sintéticos por naturales. Se debe considerar que otra tendencia del mercado son las exportaciones de productos con valor añadido, esto implica (a) desarrollo de recursos humanos, infraestructura técnica y capacidades de transferencia de tecnología; (b) creación de infraestructura y cadenas de distribución de productos refrigerados y congelados; (c) prestar mayor atención de los nichos que requieren productos procesados específicos (frutas exóticas frescas o secas, etc.); y (d) fortalecimiento de la capacidad de gestión de calidad (MINAGRI, 2014a).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).**

Hoy en día, en el mundo global en el que nos encontramos, la preservación del medio ambiente en el desarrollo de todo tipo de negocios es un requisito fundamental, “tanto como una preocupación de primer orden para la humanidad, como una responsabilidad con las generaciones futuras” (D’Alessio, 2012, p. 111). El Perú está considerado como uno de los 12 países megadiversos del mundo. Alberga 70% de la diversidad biológica mundial y múltiples especies endémicas. El país acoge una diversidad genética de más de 128 variedades cultivadas de productos agrícolas, incluida la mayor diversidad mundial de variedades de papa (BNP, 2009).

En el Perú, siendo conscientes de la importancia y relevancia de la preservación del medio ambiente, se han promulgado leyes y reglamentos en pro de la conservación del medio ambiente, llegando a crear el Ministerio del Ambiente en el año 2008. El 8 de junio de 2004 se publicó la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, Ley N.º 28245, cuya finalidad u objeto es asegurar el más eficaz cumplimiento de los objetivos ambientales de las entidades públicas; el 28 de enero de 2005 se publicó el Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (Decreto Supremo N.º 008-2005-PCM), el cual tiene por finalidad orientar, integrar, coordinar, supervisar, evaluar y garantizar la aplicación de las políticas, planes, programas y acciones destinados a la protección del ambiente, y contribuir a la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

El 15 de octubre de 2005 se publicó la Ley General del Ambiente, Ley N.º 28611, entendida como la norma ordenadora del marco normativo legal para la gestión ambiental en el Perú. Establece los principios y normas básicas para asegurar el efectivo ejercicio del derecho a un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el pleno desarrollo de la vida, así como el cumplimiento del deber de contribuir a una efectiva gestión ambiental y de proteger el ambiente, así como sus componentes, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y lograr el desarrollo sostenible del país; finalmente, el 14 de mayo de 2008 se publicó la Ley de Creación, Organización y Funciones del MINAM (Ministerio del Ambiente) (Decreto Legislativo N.º 1013), mediante la cual se crea el Ministerio del Ambiente, establece su ámbito de competencia sectorial y regula su estructura orgánica y sus funciones (MINAM, 2011).

Uno de los indicadores más representativos que tiene el MINAM para medir la gestión ambiental en el Perú es el “Gasto Público Ambiental como Porcentaje del Gasto Público Total”. De acuerdo a lo publicado por el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA), en el periodo 2009-2015, el Callao y Arequipa lideran el *ranking* de departamentos

que más han invertido en su gestión ambiental, tal como se muestra en la Tabla 9 (SINIA, 2016). Asimismo, el departamento de Ucayali se posiciona en un cuarto lugar con un 2.49% de gasto público ambiental.

Otra variable principal que forma parte de las fuerzas ecológicas y ambientales es la correspondiente a la cultura de reciclaje; entendiendo *reciclar* como un “proceso donde materiales de desperdicio son recolectados y transformados en nuevos materiales que pueden ser utilizados o vendidos como nuevos productos o materias primas” (Fundación EROSKI, 2005).

Tabla 9

*Gasto Público Ambiental como Porcentaje del Gasto Público Total (Porcentaje)*

Representación	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio
Callao	5.87	4.32	3.44	3.05	3.37	3.30	2.68	3.72
Arequipa	3.12	3.48	2.73	2.86	2.56	2.35	2.33	2.78
Ica	2.32	2.60	2.20	2.71	3.54	2.50	2.48	2.62
Ucayali	2.68	1.83	2.67	3.24	2.60	2.18	2.23	2.49
Lambayeque	2.44	2.41	2.53	2.45	2.51	2.14	2.60	2.44
Tacna	3.04	2.21	1.90	2.16	2.20	2.95	2.12	2.37
Tumbes	2.15	2.28	2.25	1.84	2.20	2.65	2.01	2.20
Piura	2.22	2.28	2.37	2.63	2.06	2.00	1.65	2.17
Pasco	1.84	2.00	2.03	2.43	2.18	2.64	1.53	2.09
Loreto	2.00	1.93	1.57	2.12	2.21	2.47	2.16	2.07
Áncash	2.05	2.01	1.96	1.93	2.99	2.17	1.32	2.06
Lima	1.71	1.89	1.70	2.03	2.47	2.09	2.05	1.99
Junín	2.54	2.15	1.92	2.00	1.67	1.55	1.34	1.88
Madre de Dios	0.65	1.56	2.30	2.43	2.00	2.36	1.79	1.87
Cusco	1.60	1.16	1.60	2.04	2.14	1.98	2.51	1.86
Moquegua	1.46	2.13	2.41	2.23	1.58	1.76	1.42	1.86
Huancavelica	1.68	2.74	2.29	1.34	1.48	1.47	1.12	1.73
San Martín	1.13	1.42	1.73	1.56	1.26	1.42	1.28	1.40
La Libertad	1.38	1.66	1.57	1.50	1.25	1.20	1.07	1.38
Huánuco	1.11	1.36	1.16	1.47	1.35	1.49	1.63	1.37
Apurímac	1.05	0.79	0.63	0.62	1.20	2.20	2.83	1.33
Ayacucho	1.80	1.86	1.21	0.98	1.26	1.23	0.88	1.32
Cajamarca	1.23	1.14	1.10	1.17	1.33	1.43	0.75	1.16
Puno	1.23	1.23	0.84	1.19	1.16	1.04	1.06	1.11
Amazonas	1.00	0.93	0.83	0.86	0.78	0.80	0.67	0.84

*Nota.* Adaptado de “Indicadores Ambientales. Gestión Ambiental,” por el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA), 2016.

En el Perú, se han presentado diversos acontecimientos en torno a la cultura de reciclaje; desde 1955, año en el que se publicó en la ciudad de Lima la obra literaria “Los

Gallinazos sin Plumas”, primera referencia bibliográfica que retrata la existencia de los recicladores en nuestro país; en 1999, se constituyó legalmente la primera asociación de recicladores en el Perú “ATIARRES”, que agrupó a más de 800 recicladores en toda Lima Metropolitana; en el año 2000, se promulgó la Ley N.º 27314, Ley General de Residuos Sólidos; en 2004, se promulgó el D. S. 057-2004/PCM, Reglamento de la Ley N.º 27314; en 2005, la Municipalidad Distrital de Villa El Salvador implementó el Programa Municipal de formalización de recicladores Bono Verde, que incorporó la aplicación de incentivo para la población que segrega en las casas y que apoya a los recicladores, otorgando un bono de descuento económico en el pago de arbitrios de limpieza pública; en 2006, la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo y SEMRES firmaron el primer contrato entre una municipalidad y una microempresa de recicladores para realizar la recolección selectiva de residuos sólidos y años más tarde con las microempresas MIRES y UTL.

En 2007, se realizó el Primer Encuentro de Segregadores Urbanos en la capital, el cual convocó a recicladores de Lima, Pucallpa, Chimbote y Cañete; fue organizado por AMASUR y Ciudad Saludable; en 2008, se realizó la marcha de la alegría, presentando el proyecto de Ley del Reciclador, el cual contó con la participación de 2,000 recicladores de todo el Perú; en 2009, el Congreso de la República aprobó la Ley N.º 29419, Ley que Regula la Actividad de los Recicladores en el Perú, la cual fue la primera de su género en el mundo; asimismo, se instaló la primera Mesa del Reciclaje en la ciudad de Lima, en un esfuerzo conjunto de la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), el Ministerio del Ambiente (MINAM) y Ciudad Saludable, entidades que congregan exportadores, productores y recicladores; en 2010, se constituyó la Red Nacional de Recicladores del Perú (RENAREP); entre otras actividades (Ruiz, 2013).

Sin embargo, en el Perú, aún está pendiente el fortalecimiento de la cultura o práctica del reciclaje, prueba de ello es que en Lima solo 4% de 8,468 toneladas diarias de basura se

reciclan (“Solo 4% de 8.468 toneladas diarias de basura se recicla en Lima”, 13 de febrero de 2016).

### 3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La Matriz EFE tiene como objetivo crear una lista de oportunidades y amenazas identificadas del sector externo (análisis PESTE). En el análisis de la situación del Perú, se han identificado 16 factores clave para el éxito, 8 oportunidades que se deben aprovechar, y 8 amenazas que deben ser minimizadas y, de ser posible, eliminadas (ver Tabla 10).

Tabla 10

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

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Mercado nacional e internacional, los TLC	0.09	3	0.27
2. Acceso a cooperación técnica y financiera internacional	0.08	3	0.24
3. Incremento de la demanda de productos agropecuarios	0.08	3	0.24
4. Capacitación de forma nacional e internacional	0.05	2	0.10
5. Incremento de la inversión nacional e internacional	0.08	3	0.24
6. Innovación y adaptación de nuevas tecnologías	0.06	2	0.12
7. Descentralización del agro en toda la región	0.04	2	0.08
8. Inversión en investigación y desarrollo	0.08	2	0.16
Subtotal			1.45
Amenazas			
1. Política nacional inestable	0.05	1	0.05
2. Desinterés de la protección al sector agropecuario	0.03	1	0.03
3. Contaminación ambiental, ineficiencia del uso del recurso hídrico, deforestación	0.08	2	0.16
4. Deficiente infraestructura vial	0.06	2	0.12
5. Factores climáticos adversos	0.05	1	0.05
6. Crisis de los mercados mundiales	0.05	2	0.10
7. Condiciones climáticas variables a nivel mundial	0.07	2	0.14
8. Encarecimiento de insumos agrícolas, sobre todo los importados	0.05	2	0.10
Subtotal			0.75
Total	1.00		2.20

*Nota.* 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal.

### 3.5 El Sector Agropecuario de la Región Ucayali y sus Competidores

El sector agropecuario de la región Ucayali compite, dentro del Perú, con los sectores

agropecuarios de las zonas norte, centro, sur y oriente del Perú. En la zona norte, principalmente, con los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y Amazonas; en la zona centro, principalmente, con los departamentos de Áncash, Lima, Ica, Huánuco, Pasco, Junín y Huancavelica; en la zona sur, principalmente, con los departamentos de Arequipa, Moquegua, Tacna, Ayacucho, Apurímac, Cusco y Puno; y en la zona oriente, con los departamentos de San Martín, Loreto y Madre de Dios. En 2015, la producción agropecuaria por cada uno de los departamentos mencionados ha variado significativamente:

En la zona norte se obtuvo un crecimiento de 2.8%; los departamentos que incrementaron su producción fueron: Piura (12%), Lambayeque (7%), Amazonas (21%) y Cajamarca (1%). En la zona centro se obtuvo un incremento en los niveles de producción del 5.6%, sustentado en el crecimiento de la producción en los departamentos de Lima (7%), Junín (8%), Ica (2%), Áncash (6%), Huánuco (4%) y Pasco (9%). En la zona sur se registró un decrecimiento de 1.8%, por los menores niveles de producción obtenidos en Tacna (-33%), Arequipa (-2%) y Cusco (-0.1%). La zona oriente mostró un crecimiento de 1.9% en relación con el mismo periodo del año anterior, explicado por la mayor producción en Ucayali (6%), Madre de Dios (12%), San Martín (1%) y Loreto (1%) (Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas, DGESEP, 2015, p. 5).

Internacionalmente, el sector agropecuario de la región Ucayali se suma a la oferta exportable del Perú, y como tal, toma a los actores internacionales como parte de su competencia directa. Tomando en cuenta que el Perú ha logrado posicionarse entre los 10 principales países proveedores de alimentos en el mundo (“Agroexportaciones”, 1 de enero de 2016), los países de Brasil, India, China y Rusia (BRICS) representan la principal competencia para el sector agropecuario de la región Ucayali, sobre todo porque estos países

representan la “locomotora” del sector agrario mundial en la actualidad (Russia Beyond The Headlines, 2012).

Actualmente la región Ucayali no participa significativamente en el mercado con la producción de productos agropecuarios, como se ha mencionado en el capítulo 1 y se verá también en los siguientes capítulos, los principales productos de Ucayali son el maíz amarillo duro, cacao, palma aceitera, caña de azúcar, arroz con cáscara, carne de aves, porcino, vacuno, y derivados de estos animales (huevos y leche); sin embargo, no se registra un aporte significativo, y se tiene a las regiones como Lima, Lima Metropolitana, Cajamarca, Huánuco, Cusco, Puno, La Libertad, Arequipa, Ayacucho, entre otras, con producciones de estos mismos productos pero de una manera mucho más significativa, ocupando los primeros puestos en los diversos productos mencionados.



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

Si bien es cierto que la demanda de diversos productos se ha incrementado a lo largo de los años, se desconoce la exactitud de los acuerdos comerciales que mantiene la región con los proveedores, pero se puede deducir que en el intento de satisfacer la demanda actual, los pedidos de productos, necesarios para el sector agropecuario y sus actividades, han sido mayores, y por ende debe haber existido la oportunidad de negociar las compras con condiciones más atractivas y de beneficio para ambas partes.

En la Tabla 11 se muestran los proveedores que formaron parte de los procesos de licitación de la Dirección Regional Agropecuaria de Ucayali durante el año 2015, para el abastecimiento de servicios de auditoría para la contratación de proyectos, o bienes como semillas certificadas de diversos cultivos, combustibles para las unidades, alquiler de maquinarias (excavadoras, retroexcavadoras, etc.).

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores.**

La tendencia actual de consumir productos orgánicos y más naturales, exige un



mercado que proporcione ese alto nivel de calidad requerido por los clientes. La región Ucayali proporciona productos naturales, por lo mismo que es menos industrializada. Entonces, se puede decir que el poder de negociación existe, ya que la región ofrece lo que el consumidor nacional e internacional desea. Sin embargo, se deben considerar las deficiencias con las que actualmente se cuenta (tecnología, infraestructura vial, informalidad, etc.), ya que esto no permite tener una competitividad de precios y tiempo de entrega, por ende, los productos encarecen.

Tabla 11

*Proveedores DRSAU-2015*

Proveedor	Rubro
Inversiones Calicanto S. R. L.	Abastecimiento de combustibles
Combustibles del Oriente S. A. C.	Abastecimiento de combustibles
Inversiones Delta Pucallpa S. R. L.	Abastecimiento de combustibles
Geo Systems S. A. C.	TI
Asociación de Productores Agropecuarios Futuros Porvenir -Isla Parahuasha	Abastecimiento agropecuario
Lopez Vasquez Amalia	Abastecimiento de insumos de oficina
Bienes de Humberto Vasquez S. A.	TI
Survey Rental & Sales S. A. C.	TI
Empresa Agointegral Oriente S. A. C.	Abastecimiento agropecuario
Centro Americano de Liderazgo y Motivación E. I. R. L.	Consultoría
Sistemas Empresariales Computarizados S. A.	TI
Replica S. R. LTDA.	TI
Profile Consulting Group S. A. C.	TI
E & L Consultores E. I. R. L.	TI
Urbina Vargas Milton Gabriel	TI
Seguricomp S. R. L.	TI
IT Storage E. I. R. L.	TI
Data Network Perú S. A. C.	TI
Redsis E. I. R. L.	TI
Incofar S. R. L.	TI
Marco Andre Maquinarias y Construcciones E. I. R. L.	Alquiler de maquinarias
Ramirez Flores Noé	Consultoría
Oyarce Cavero Jorge German	Consultoría
Instituto de Cultivos Tropicales	Consultoría
Recursos Globales S. A. C.	Consultoría
Negocios Agropecuarios de La Selva S. R. L.	Consultoría
Agro-tecnología Perú S. A. C.	Consultoría
Negocios Empresarial Global Dayana Valeria S. R. L.	Consultoría

*Nota.* Tomado de “Portal de transparencia,” por la Dirección Regional de Agricultura de Ucayali (DRSAU). Recuperado de <http://www.draucayali.gob.pe/transparencia.html>

Ucayali cuenta con los sectores económicos de maderas y papeles, pesca, agro, metal-

mecánico, químico, textil y varios (otros), y los países de destino internacional con los cuales se comercializan los productos de la región son Estados Unidos, China, Brasil, Noruega, Colombia, Suiza, Francia, Argentina, entre otros. En la Tabla 12 se muestran los principales mercados internacionales de los productos de la región Ucayali, durante el año 2013.

Tabla 12

*Principales Mercados Internacionales de los Productos de Ucayali, 2013*

Sector	Producto	Mercado
Maderas y papeles	Tablillas y frisos para parqués sin ensamblar, madera aserradas o desbastada longitudinal cortada o desenrollada, demás triplay, etc.	China, México, Estados Unidos, República Dominicana, Venezuela, Países Bajos, Corea del Sur, Ecuador, Francia, Argentina, El Salvador, Guatemala, Japón, Israel, Italia, Uruguay, Dinamarca, Alemania.
Pesca	Pescado salado sin secar ni ahumar o en salmuera, pescado congelado de río, los demás peces ornamentales, peces ornamentales de agua dulce.	Colombia, Estados Unidos.
Agro	Semillas pueraria phaseoloides Kudzu, pallares, pulpa de camu camu congelado, deshidratado de camu camu, las demás plantas, bolsas camu camu fruta polvo orgánico, sangre de grado / crotón resin, botellas macerado, uña de gato polvo, tabaco negro sin desvenar o desnervar, látex seco de copal, agua Kananga, harina de maca.	Colombia, Brasil, Jordán, Japón, Estados Unidos, Portugal, Alemania, República Checa, Ecuador, Países Bajos.
Metal-mecánico	Silos 800 pies 3 con accesorios, los demás aparatos para filtrar o depurar líquidos, autoclaves, motores de aviación, demás máquinas para cepillar fresar o molduras de madera, corcho hueso, caucho endurecido.	Ecuador, Suiza, Colombia, Brasil, Estados Unidos.
Químico	Polipropilenglicol, los demás (esencia de corteza), pigmentos vegetales, naftaleno.	Bélgica, Reino Unido, España, Estados Unidos.
Textil	Chompas de lana de oveja, chales de lana de oveja, las demás prendas de vestir de punto de algodón.	Noruega.
Varios	Demás juguetes (atrapasueños de pluma de pavo), las demás bisuterías de metales comunes, ositos de peluche, los demás (gorros de lana para dama), los demás gorro de lana (chullos) [sic].	Noruega.

*Nota.* Tomado de “Ficha Ucayali,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/avance\\_regiones/Ucayali/Ficha\\_Ucayali.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Ucayali/Ficha_Ucayali.pdf)

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos.

Con referencia a los productos sustitutos, es necesario mencionar que cada uno de los productos elaborados en la región Ucayali no son reemplazables, ya que cada uno de ellos cumple una función específica, por ejemplo, el arroz puede ser sustituido por algún carbohidrato, mas no se encontrará la satisfacción de la necesidad en sí o en cuanto a la preferencia del consumidor. Lo mismo ocurre con la caña de azúcar para consumo directo, puede ser reemplazado por un edulcorante, pero no todas las personas lo prefieren, es por ello que su producción sigue siendo una necesidad. En ese sentido, de seguir potenciando los sectores productivos, y promocionando la comercialización de estos productos y sus beneficios, no se tendrá peligro de que sean reemplazados.

Aun así, se han considerado algunos posibles sustitutos para cuatro de los principales productos de la región Ucayali (considerados según los fines de consumo directo y fines industriales) (ver Tabla 13).

Tabla 13  
*Posibles Sustitutos de Principales Productos*

Producción agrícola	Productos sustitutos por consumo	Productos sustitutos por los fines/uso
Plátano (University of Michigan, 2007, p. 1)	Papaya, dátiles, melocotones, kiwi, mango, etc.	-
Yuca (FAO, 2013, p. 5)	Papa, cereales	Harina de maíz, harina de trigo
Palma aceitera (Amigos de la Tierra, 2008, p. 4)	Maíz, olivo, girasol	Maíz, girasol, caña de azúcar (combustibles)
Papaya (University of Michigan, 2007, p. 1)	Plátano, dátiles, toronja, kiwi, melocotones, mango, etc.	-

*Nota.* Adaptado de “Lista de alimentos con alto contenido de potasio,” por la University of Michigan, 2007, p. 1. Recuperado de [http://www.med.umich.edu/1libr/aha/HighPotassiumFoodList\\_SPANISH.pdf](http://www.med.umich.edu/1libr/aha/HighPotassiumFoodList_SPANISH.pdf); “Ahorrar para crecer: La yuca”, por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2013, p. 5. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/017/i3028s/i3028s.pdf>; “Aceite de Palma: Orígenes, usos e impactos”, por Amigos de la Tierra, 2008, p. 4. Recuperado de [http://www.tierra.org/spip/IMG/pdf/Aceite\\_de\\_Palma.pdf](http://www.tierra.org/spip/IMG/pdf/Aceite_de_Palma.pdf)

En el caso de la palma aceitera, debido a su mejor rendimiento por hectárea, sus bajos costes de producción y sus múltiples usos, se ha convertido en la principal fuente de aceite vegetal del planeta por delante de la soja, con 37 millones de toneladas producidas en 2007 (31% de producción mundial de aceite comestible). Hoy la palma se produce de forma industrial, y las compañías productoras revenden el aceite a un amplio rango de clientes: refinadoras, minoristas, industria agroalimentaria, y plantas de agro-combustibles (Amigos de la Tierra, 2008, p. 1).

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes.**

La región Ucayali no ha desarrollado el sector agropecuario en su máxima potencialidad, es por ello que la aparición de nuevos productores o la mejora de otras regiones en sus producciones, sí afectarían directamente al comercio de los productos elaborados, y los beneficios que se obtienen del mismo. Básicamente, el comercio de los productos se da dentro de la misma región y hacia Lima, entonces es necesario evaluar el progreso o la tendencia de crecimiento de las demás regiones, con el propósito de impulsar el desarrollo de las tierras agropecuarias con las que se cuenta en la región. Adicionalmente, se debe considerar la diversificación de productos.

En la Tabla 14 se muestran todas las regiones del Perú y los principales cultivos que produce la región Ucayali, como el maíz amarillo duro, palma aceitera, plátano, arroz con cáscara, café y camu camu. A pesar de ser los cultivos principales que produce la región, no se tiene una participación significativa dentro de la producción total del país; por ejemplo, en el caso de la palma aceitera, en 2014, la producción de Ucayali, Loreto y Huánuco fue de 147,328, 116,844 y 10,367 toneladas, respectivamente. Esto demuestra que Loreto podría llegar a ser un productor de competencia significativa y directa para la región, ya que los valores de producción son muy cercanos.

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

Dentro de las regiones con las que compite Ucayali se encuentran Lima, Arequipa, La

Libertad y otras; son regiones que han desarrollado ampliamente la tecnología. Empezando por Lima, que es la capital, se conoce que el avance científico y tecnológico que posee es bastante alto en comparación con Ucayali, entonces este es uno de los factores críticos en los que se debe enfocar para lograr el crecimiento. Esto es importante porque la tecnología no solo permite optimizar la producción agropecuaria, sino el estar en constante contacto con el cliente, tener mejores condiciones de almacenamiento, poder estar al día con las tendencias de mercado y posicionarse en él. Adicionalmente, las vías de transporte son otro factor que no permite el completo desarrollo del sector, teniendo en cuenta el tiempo y costo que esto genera, así como la inseguridad de las mercancías (delincuencia en las carreteras).

Otro factor muy importante es la informalidad dentro de la región, esto genera que las mercancías producidas no cumplan con todos los estándares de calidad, haciendo que cuando los productos lleguen a sus destinos, no lo hagan con las condiciones requeridas, y esto definitivamente, es un detractor para el sector agropecuario de Ucayali.

La región San Martín es la que destaca con mayor significancia en cuanto a su producción y versus la de Ucayali; por ejemplo, en la producción de palma aceitera, Ucayali produjo 147,328 toneladas en 2014, mientras que San Martín tuvo una producción de 343,095; en el cultivo de plátano, la región produjo 280,574, y San Martín 463,628 toneladas; lo mismo ocurrió con los cultivos de arroz con cáscara, maíz amarillo duro, café y otros (ver Tabla 14).

Sin embargo, entre 2014 y 2015, la variación del valor bruto de la producción agropecuaria de la región Ucayali fue de 6% ubicándose en el puesto 17, con 464.6 millones de nuevos soles en el Valor Bruto de la Producción agropecuaria, mientras que la de San Martín, mostró una desaceleración, teniendo una variación de -10.01% (ver Tabla 15).

Tabla 14

*Producción de Principales Cultivos por Regiones (Toneladas), 2014*

Región	Maíz Amarillo Duro	Arroz Cáscara	Palta	Plátano	Mango	Papaya	Piña	Camu Camu	Naranja	Mandarina	Palma Aceitera	Yuca	Café Pergamino
Nacional	1'227,562	2'896,613	349,317	2'125,839	375,998	148,280	455,297	12,318	450,423	339,604	617,634	1'195,926	222,047
Amazonas	28,294	366,648	1,226	132,271	842	8,917	9,778	-	6,052	-	-	149,313	33,123
Áncash	96,223	56,820	27,927	1,210	8,293	159	-	-	2,626	-	-	8,889	-
Apurímac	2,873	-	3,172	360	365	413	-	-	414	-	-	338	-
Arequipa	2,746	266,039	12,811	15	153	24	-	-	164	-	-	442	-
Ayacucho	2,453	638	5,247	6,009	457	2,141	2,776	-	3,786	388	-	7,673	2,273
Cajamarca	66,263	207,966	5,219	39,170	9,791	3,115	3,639	-	6,405	-	-	71,794	48,682
Callao	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cusco	4,856	2,588	5,425	33,255	735	12,098	9,110	-	15,195	1,110	-	33,871	28,426
Huancavelica	511	-	615	561	190	409	-	-	314	-	-	-	7
Huánuco	31,255	27,996	2,454	185,217	663	5,094	13,150	-	11,183	1,092	10,367	56,091	3,503
Ica	129,087	-	45,047	2,112	5,686	41	-	-	24,902	74,192	-	3,883	-
Junín	17,585	5,721	32,977	197,751	1,053	11,438	328,671	-	255,398	48,140	-	79,924	30,202
La Libertad	200,664	362,858	112,067	7,320	4,622	2,240	23,878	-	2,261	869	-	22,460	177
Lambayeque	85,720	328,789	5,392	4,064	47,047	690	-	-	3,580	-	-	6,856	533
Lima	232,096	-	66,233	3,945	9,097	351	-	-	45,357	193,621	-	54,795	-
Lima Metropolitana	2,229	-	1,481	316	21	-	-	-	10	4,434	-	130	-
Loreto	95,373	87,293	3,277	276,301	1,218	13,509	16,907	10,698	3,249	2,423	116,844	371,503	139
Madre de Dios	9,314	5,596	473	17,923	262	9,126	2,594	-	672	410	-	9,519	12
Moquegua	151	-	6,064	14	63	-	-	-	70	-	-	-	-
Pasco	6,826	4,602	1,908	91,575	60	2,327	617	-	662	171	-	6,6503	5,434
Piura	54,390	356,507	4,412	242,296	276,027	1,299	-	-	2,110	-	-	8,843	2,315
Puno	4,002	431	2,393	11,257	-	4,387	16,847	-	25,887	6,887	-	17,727	4,750
San Martín	125,267	647,449	894	463,628	2,855	25,720	17,642	-	30,448	1,027	343,095	107,670	56,823
Tacna	35	-	225	48	-	-	-	-	341	-	-	-	-
Tumbes	1,065	142,954	-	128,656	380	759	-	-	374	3	-	2,227	-
Ucayali	28,285	25,716	2,378	280,574	6,118	44,022	9,687	1621	8,963	4,837	147,328	115,476	5,650

*Nota.* Adaptado de “Anuario: Producción Agrícola 2014,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2014d, p. 25-32. Recuperado de <http://siea.minag.gov.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>

Tabla 15

*Valor bruto de la producción agropecuaria por regiones 2014-2015 (millones de nuevos soles a precios de 2007)*

Región	Enero-diciembre			Participación 2015	Puesto
	2014	2015	Var.		
Nacional	30,655.7	31,525.3	2.8%	100.00%	
Amazonas	1,082.7	1,105.8	2.1%	3.51%	10
Áncash	728.3	773.8	6.3%	2.45%	14
Apurímac	439.4	453.3	3.2%	1.44%	18
Arequipa	2,517.0	2,458.6	-2.3%	7.80%	3
Ayacucho	569.8	576.3	1.1%	1.83%	16
Cajamarca	1,614.0	1,634.5	1.3%	5.18%	6
Cusco	1,006.4	1,005.1	-0.1%	3.19%	13
Huancavelica	365.2	347.8	-4.8%	1.10%	21
Huánuco	1,009.8	1,046.7	3.7%	3.32%	12
Ica	2,347.5	2,394.0	2.0%	7.59%	4
Junín	1,332.1	1,440.4	8.1%	4.57%	9
La Libertad	3,770.6	3,773.2	0.1%	11.97%	2
Lambayeque	1,010.0	1,077.0	6.6%	3.42%	11
Lima	5,826.9	6,249.7	7.3%	19.82%	1
Loreto	621.7	628.6	1.1%	1.99%	15
Pasco	101.4	113.4	11.9%	0.36%	24
Piura	133.2	139.0	4.4%	0.44%	23
Puno	347.7	378.0	8.7%	1.20%	19
Madre de Dios	1,400.3	1,562.9	11.6%	4.96%	7
Moquegua	1,411.7	1,506.6	6.7%	4.78%	8
Tacna	1,845.2	1,856.8	0.6%	5.89%	5
Tumbes	539.0	361.6	-32.9%	1.15%	20
San Martín	197.4	177.5	-10.1%	0.56%	22
Ucayali	438.4	464.6	6.0%	1.47%	17

*Nota.* Adaptado de “Valor Bruto de la Producción Agropecuaria,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015, p. 6. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/VBP/2015/VBP-diciembre-2015.pdf>

### 3.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz del Perfil Competitivo identifica a los principales competidores del sector agropecuario de la región Ucayali, como también sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la muestra de posición estratégica. Sin embargo, los factores de la MPC

incluirán cuestiones internas y externas. Las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Los factores críticos del éxito de la MPC son amplios (ver Tabla 16).

Tabla 16

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Ucayali		San Martín		Áncash		La Libertad		Cusco	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Diversidad y calidad del producto	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2. Aptitud de suelos, biodiversidad e hidrología	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
3. Infraestructura vial y fluvial	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4. Demanda externa exigente	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52
5. Liderazgo de actividades	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6. Estabilidad social en la región	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
7. Apertura de mercados internacionales	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
8. Innovación tecnológica	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45
TOTAL =	1.0		1.84		3.14		3.14		3.66		3.58

*Nota.* 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

### 3.7 El Sector Agropecuario de la Región Ucayali y sus Referentes

Los detalles se muestran en la Matriz del Perfil Referencial (MPR) (ver Tabla 17).

### 3.8 Conclusiones

Al sector agropecuario de la región Ucayali le falta mucho por desarrollar, es necesario enfocar los esfuerzos en los factores clave del éxito para lograr que sea una región altamente productiva, considerando que aún no se está aprovechando debidamente; esto no implica deforestar o extraer los recursos de manera indiscriminada, sino evaluar la situación y proponer un plan de acción que mejore las condiciones para el sector (evitando plagas, preparándose para los cambios climáticos y desastres naturales, etc.), así como también aumentar el número de cultivos y ganado (y sus derivados).



Se cuenta con una gran extensión de tierra, por lo cual fomentar el crecimiento de los sembríos, áreas dedicadas al ganado (en cuanto a crianza y pastoreo) es fundamental para ser exponentes en la distribución de productos agropecuarios.

Tabla 17

*Matriz del Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Ucayali (Perú)		Amazonas (Brasil)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Diversidad y calidad del producto	0.14	3	0.42	3	0.42
2. Aptitud de suelos, biodiversidad e hidrología	0.12	3	0.36	3	0.36
3. Infraestructura vial y fluvial	0.12	1	0.12	4	0.48
4. Demanda externa exigente	0.13	1	0.13	4	0.52
5. Liderazgo de actividades	0.12	1	0.12	4	0.48
6. Estabilidad social en la región	0.10	3	0.30	4	0.40
7. Apertura de mercados internacionales	0.12	2	0.24	4	0.48
8. Innovación tecnológica	0.15	1	0.15	4	0.60
TOTAL =	1.0		1.84		3.74

*Nota.* 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

Se debe tener en consideración el avance y crecimiento de las demás regiones, ver periódicamente su evolución, ya que, si se deja de estar pendiente de ello, la brecha se hará más grande y la meta será más difícil de alcanzar. El notar su crecimiento y evolución es un incentivo para redoblar esfuerzos en las actividades que se desarrolla.

## **Capítulo IV: Evaluación Interna**

En el presente capítulo se desarrolla un análisis interno del sector agropecuario de la región Ucayali, a fin de identificar aquellas fortalezas y debilidades presentes en dicho sector, las cuales representan elementos clave en el desarrollo de planes de acción propios del planeamiento estratégico para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la visión.

### **4.1 Análisis Interno AMOFHIT**

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

En la actualidad, la administración del sector agropecuario de la región Ucayali forma parte de la gestión pública del gobierno regional, específicamente, de la Dirección Regional Sectorial de Agricultura de Ucayali (DRSAU). Esta entidad, dentro de su reglamento de organización y funciones, señala que “es el órgano responsable de dirigir, orientar, coordinar, ejecutar, supervisar, controlar y evaluar las distintas actividades productivas agrarias, en el ámbito de su jurisdicción” (GRU, 2010b, p. 12). La administración de la DRSAU se rige en base a la Ley N.º 27783, Ley de Bases de la Descentralización y sus modificatorias; Ley N.º 27867, Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, modificada por la Ley N.º 27902; la Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado; y la Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto (DRSAU, 2015b).

Con respecto a la estructura organizacional que dirige el sector agropecuario de la región, se cuenta con 18 personas (ver Tabla 18), entre directores y jefes de unidad, manteniendo una jerarquía lineal vertical (ver Figura 16) (DRSAU, 2015a).

Asimismo, la DRSAU cuenta con una fuerza laboral que asciende a 270 trabajadores, de los cuales: 12 son de confianza, 114 profesionales, 99 técnicos, 21 secretarías, 18 de servicio y 6 choferes; equipo con el cual se atiende a aproximadamente 25,580 productores agrarios distribuidos en las cuatro provincias de la región, cifras obtenidas en el último Censo Agropecuario 2012, realizado por INEI (DRSAU, 2015b).

Tabla 18

*Directorio de Funcionarios y Jefes de Unidades 2015*

Ítem	Nombres y apellidos	Cargo
1	Isaac Huamán Pérez	Director Regional
2	Mario Lorenzo Pon Cheel	Director Oficina Planificación Agraria
3	Alejandro Vela Tello	Director Oficina de Asesoría Jurídica
4	Carmen Rosario Rojas García	Director Oficina de Administración
5	Carlos Isaías Álvarez Medrano	Director Promoción y Competitividad Agraria
6	Jaime Olsen Montalvan Torrejón	Director Saneamiento Físico Legal
7	Walter Alejandro Panduro Teixeira	Director Oficina de Estadística
8	Carlos Alvarado Isminio	Director Agencia Agraria de Coronel Portillo
9	Carlos Eduardo Oliden Arévalo	Director Agencia Agraria de Purús
10	Mario Rioja Taricuarima	Director Agencia Agraria Atalaya
11	Juan Eduardo Rojas Rosales	Director Agencia Agraria Padre Abad
12	Raúl Tello Suárez	Director Servicio de la Producción
13	Janneth Elvira Vásquez Navarro	Jefe Unidad de Contabilidad
14	Mirza Elena Mozombite Caycho	Jefe Unidad de Tesorería
15	Fernando Flores Vela	Jefe Unidad de Personal
16	Luis Hernán Maita Rodríguez	Jefe Unidad de Abastecimiento
17	Richard Piero Bardales Linares	Jefe Unidad de Tecnología de la Información
18	Edwin Emilio Yalta Inañez	Jefe de la Unidad Patrimonial

*Nota.* Tomado de “Directorio de Funcionarios y Jefes de Unidades 2015,” por la Dirección Regional Sectorial de Agricultura de Ucayali (DRSAU), 2015. Recuperado de <http://draucayali.gob.pe/Documentos/funcionarios.pdf>

La DRSAU está a cargo de un(a) director(a) regional, cuya designación y cese depende del presidente del gobierno regional; además, jerárquicamente, tiene dependencia directa de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Ucayali (GRU, 2010b). Como en toda organización o entidad pública, existe una alta rotación de los líderes de la DRSAU, ya que la posición de director regional sectorial de Agricultura obedece a un cargo político; así se presentan diversos inconvenientes con la continuidad de los diferentes proyectos que emprenda esta organización.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

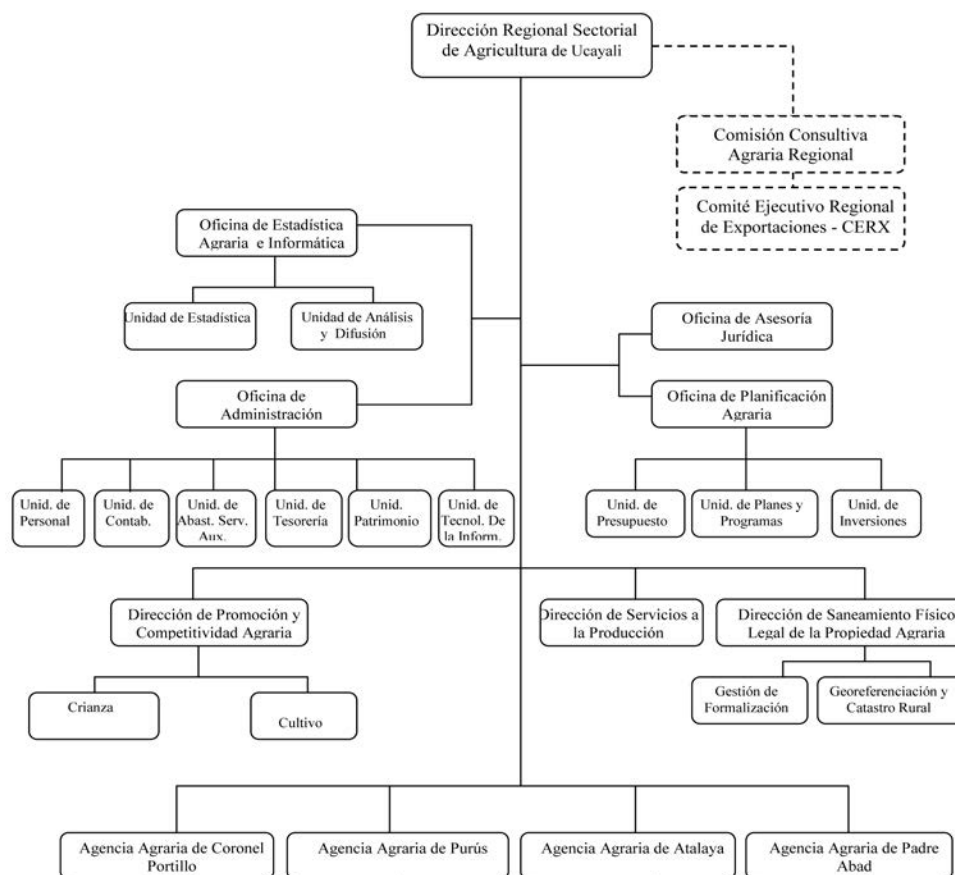


Figura 16. Organigrama Estructural Dirección Regional de Agricultura Ucayali

Tomado de “Organigrama 2013,” por la Dirección Regional de Agricultura de Ucayali (DRSAU), s.f.. Recuperado de <http://draucayali.gob.pe/Gestion/organigrama2013.pdf>

Esta organización —al formar parte de la gestión pública— se enmarca dentro de los lineamientos o planes de acción que diferentes poderes del Estado peruano despliegan a nivel nacional, representando una fortaleza y oportunidad para la DRSAU, ya que muchas de estas acciones facilitan el mejoramiento de procesos o capacidades, están direccionadas en fomentar o desarrollar capacitaciones y/o especializaciones a los recursos humanos y, contribuyen con el desarrollo de la región. Tal es así que en el año 2014:

La Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Descentralización, reinstaló la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública de los Gobiernos Regionales y Locales. Esta Comisión —creada por el Decreto

Supremo N.º 002-2008-PCM— y que estuvo sin funcionamiento desde el año 2010, tiene como función principal concertar y efectuar aportes técnicos al Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales. Acudieron a la sesión los representantes de los ministerios y de las Secretarías de Demarcación Territorial, Gestión Pública, Coordinación y Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros además de los miembros del Instituto Nacional de Defensa Civil, Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú y de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (PCM, 2014a)

Por medio de esta reunión se reconoció la importancia de reactivar la comisión, la cual fomenta la capacitación de las autoridades regionales y locales para un correcto desempeño durante su periodo, ya que la Secretaría de Descentralización está orientada al fortalecimiento de capacidades. Además, se hace necesario contar con autoridades no solo preparadas para cumplir con el buen desempeño de sus funciones, sino que, a su vez, sean honestos y trabajen con transparencia en el desarrollo sostenible de la región.

La administración realizada por la DRSAU define sus lineamientos en base al Marco de un Gobierno Regional Democrático con Inclusión Social y de Género, que fomenta el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo, dentro de un Estado promotor, regulador, normativo y articulador, en una economía social de mercado que garantiza las inversiones nacionales e internacionales (DRSAU, 2015b). Además, establece indicadores de resultados clave para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, como rentabilidad agraria, participación organizada de los agricultores en el mercado, capitalización agraria, reducción de áreas deforestadas, número de empresas agrarias formalizadas, y número de empresas exportadoras (DRSAU, 2015b).

Una de las principales fortalezas de la región es que cuenta con numerosos planes estratégicos que pretenden dar soluciones a los problemas actuales en cuanto a la organización y a sus instituciones para promover el cambio en sus sectores más desfavorecidos. También cuenta con un sistema presupuestal independiente que le permite gestionar adecuadamente la inversión en nuevos procesos incipientes para el desarrollo regional. Sin embargo, también está limitado por las condiciones de sus gobernantes, la falta de educación y la falta de capacidad de gestión para liderar proyectos de desarrollo sostenible; esta última debilidad es causada muchas veces por la alta rotación de los principales líderes de la institución, ya que las posiciones que estos ocupan obedecen a cargos políticos.

#### 4.1.2 *Marketing y ventas (M).*

Este análisis se elabora en función a la producción, el valor de esta y las exportaciones del sector agropecuario de la región Ucayali, sobre la cual se tiene la información mostrada en la Tabla 19. En relación al producto, en el periodo enero-octubre, la producción agrícola de la región acumuló un crecimiento de 3.5% interanual, explicado por la mayor producción de yuca, palma aceitera, cacao y papaya. La producción pecuaria acumuló un crecimiento de 3.6% interanual, explicado por la mayor producción de carnes (aves, porcino y vacuno), huevos y leche (ver Tabla 19) (BCRP, 2015a, p. 5).

En cuanto al valor de la producción agrícola, la variación entre el año 2014 y 2015 se muestra en la Tabla 20. La variación del valor de producción pecuaria entre los años 2014 y 2015 (enero a agosto) muestra un incremento de solo 3.4% (ver Tabla 21). “En el periodo enero-octubre de 2015, las exportaciones se contrajeron en 23.5% interanual, debido a las menores ventas de maderas, productos pesqueros (pescado seco salado de río) y otros productos no

tradicionales (frijol guinda)” (BCRP, 2015a, p. 11). Las exportaciones de productos agropecuarios tienen una baja participación del total de las exportaciones (ver Tabla 22).

Tabla 19

*Principales Productos Agropecuarios de la Región Ucayali (Toneladas)*

Subsectores	Enero-octubre	
	2014	2015
Agrícola		
Orientado a la industria		
Caña de azúcar	21,461	20,041
Palma aceitera	122,401	139,071
Maíz amarillo duro	22,060	20,191
Cacao	2,279	2,593
Orientado al mercado interno		
Arroz cáscara	22,462	22,390
Yuca	96,558	121,997
Plátano	228,289	225,467
Naranja	7,795	7,484
Papaya	36,693	39,288
Otros	99,149	97,362
Pecuario		
Carne de aves	11,392	11,882
Carne de porcino	939	970
Carne de vacuno	1,279	1,325
Huevos	4,186	4,275
Leche	4,130	4,168

*Nota.* Tomado de “Ucayali: Síntesis de Actividad Económica Octubre 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015a, p. 5. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2015/sintesis-ucayali-10-2015.pdf>

En el año 2013, los principales países a los cuales se exportaron los productos agrícolas fueron Colombia, Brasil, Jordán, Japón, Estados Unidos, Portugal, Alemania, República Checa, Ecuador, Países Bajos. (PROMPERÚ, 2013). “En el periodo enero-octubre de 2015, las exportaciones tienen como principal destino a China, México y Estados Unidos. El primero de ellos adquirió el 49.4% del valor total de los productos exportados, México el 18.0% y Estados Unidos el 13.1%” (BCRP, 2015a, p. 12).

Otro aspecto importante a considerar es el número de hectáreas utilizadas con fines agrícolas, ya sean utilizadas con cultivos transitorios, semipermanentes, permanentes o de reforestación. La variación en cuanto al número de hectáreas utilizadas para estos fines, entre los años 2013 y 2014, se muestra en la Tabla 23.

Tabla 20

*Valoración de la Producción Agrícola según Principales Productos, enero-agosto 2014-2015 (Millones de Nuevos Soles a Precios de 2007)*

Principales productos	Enero-agosto	
	2014	2015
Subsector agrícola	218.704	222.561
Arroz cáscara	13.196	11.253
Café	27.066	26.071
Maíz amarillo duro	11.958	9.730
Plátano	60.725	59.86
Algodón rama	0.006	0.014
Yuca	26.488	33.806
Mango	0.578	0.528
Cacao	8.665	10.136
Naranja	3.116	3.012
Palta	1.593	1.449
Mandarina	2.961	2.955
Tomate	0.033	0.052
Limón	3.327	3.300
Camote	0.256	0.308
Piña	1.875	1.903
Palma aceitera	29.914	33.357
Zapallo	0.018	0.052
Ají	0.149	0.096
Papaya	8.495	9.120
Frijol caupí grano	1.201	0.264
Tangelo	0.718	0.763
Sandía	0.807	0.465
Granadilla	0.860	0.807
Maracuyá	0.227	0.209
Pacae	1.320	1.389
Achiote	0.106	0.080
Melón	0.595	0.246
Té	0.032	0.037
Otros	10.498	9.946

*Nota.* Adaptado de “Ucayali: Valoración de la Producción Agrícola Según Principales Productos Periodo: enero- agosto 2014-2015,” por la Oficina de Estadística Agraria e Informática (OEAI)- Dirección Regional Sectorial de Agricultura de Ucayali (DRSAU), 2015. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B8eNAMurBMmoeE1qcTF6R2NIVkk/view?pref=2&pli=1>

Para la promoción de los productos se cuenta con una entidad llamada Dirección Regional de la Producción de Ucayali (DIREPRO), cuya misión es:



Ejecutar, supervisar las políticas y normas de su competencia; formular y diseñar propuestas concertadas para las actividades productivas y extractivas de la región, promoviendo la competitividad y la investigación aplicada para el desarrollo de los agentes económicos mediante el uso racional de los recursos (Portal del Estado Peruano, 2016).

Tabla 21

*Valoración de la Producción Pecuaria según Principales Productos, enero-agosto 2014-2015 (Millones de Nuevos Soles a Precios de 1994)*

Principales productos	Enero-agosto	
	2014	2015
Subsector pecuario	56,990.578	58,942.404
Ave	34,943.150	36,192.990
Ovino	93.769	69.403
Porcino	3,455.284	3,576.231
Vacuno	8,787.341	9,027.127
Huevo	7,100.205	7,446.205
Leche	1,692.477	1,679.943
Otros	918.352	950.505

*Nota.* Adaptado de “Valoración de la Producción (VBP) Agropecuaria Según Subsectores y Principales Productos Periodo: enero-agosto 2014-2015,” por la Oficina de Estadística Agraria e Informática (OEAI)-Dirección Regional Sectorial de Agricultura de Ucayali (DRSAU), 2015. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B8eNAMurBMmoVDhBdGZpT25BNU0/view?pref=2&pli=1>

Asimismo, dentro de las principales funciones de la DIREPRO, podemos mencionar: dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la política regional de promoción del sector de la producción, en el marco de las políticas nacionales; formular el Plan Estratégico de Desarrollo Concertado de su competencia; supervisar el cumplimiento de las normas aplicables a las actividades extractivas y productivas en su jurisdicción; y promover la competitividad, aplicando las políticas orientadas a incrementar la productividad, el valor agregado, la transferencia tecnológica en el ámbito de su competencia (Portal del Estado Peruano, 2016a).

En base a lo mencionado, se destacan diversas fortalezas que el sector agropecuario de la región posee; entre ellas, desarrollo de productos o cultivos rentables y de exportación, presencia de productores emprendedores (el 60% de empresas exportadoras son PYMES

[PROMPERU, 2013]), y la aceptación de los productos de la región en mercados internacionales. Sin embargo, una de las debilidades existentes del sector es la incipiente promoción de la agricultura, factor que reduce las potencialidades del sector tanto en su desarrollo como en su comercialización.

Tabla 22

*Exportaciones por Grupo de Productos (Valor FOB en millones de US\$)*

Tipo	Enero-octubre		
	2014	2015	Var. %
Productos no Tradicionales	37.20	28.40	-23.60
Agropecuarios	0.20	0.30	54.60
Pesqueros	0.60	0.50	-12.20
Maderas	35.80	27.00	-24.50
Otros no tradicionales	0.60	0.50	-11.70
Otras exportaciones	0.00	0.10	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>37.20</b>	<b>26.70</b>	<b>-23.50</b>

*Nota.* Tomado de “Ucayali: Síntesis de Actividad Económica Octubre 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015a, p. 12. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2015/sintesis-ucayali-10-2015.pdf>

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

La DRSAU carece de la infraestructura y la logística adecuadas para soportar el desarrollo, a nivel regional, de todas las actividades necesarias para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. De acuerdo a lo descrito en el Plan Operativo Institucional Multianual 2015 de la DRSAU, se tienen los siguientes problemas más críticos: (i) todas las carreteras secundarias se encuentran en mal estado de transitabilidad; (ii) insuficientes centros de acopio y cámaras de frío para la conservación de semillas certificadas; (iii) ausencia de puertos adecuados en las cuencas productoras de alimentos de panllevar; (iv) carencia de infraestructura básica, vías de acceso de alto costo, inaccesibilidad de energía básica en las unidades de producción en las más de 1,000 comunidades y caseríos rurales de la región, entre otras (DRSAU, 2015b).

Tabla 23

*Superficies Sembradas Ucayali (Hectáreas 2013-2014)*

Principales cultivos	2014												Total 2014
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	
Total	3,532	2,465	2,666	6,921	7,953	4,965	3,202	4,171.5	5,172	4,488	3,581	3,533	52,649.5
Transitorios	2,530	1,475	1,660	5,699	6,482	3,751	2,323	3,326.5	3,856	3,460	2,783	2,921	40,266.5
Semipermanentes	430	418	444	545	616	494	404	348	491	360	283	241	5,074
Permanentes	559	562	551	641	810	686	451	474	792	647	492	358	7,023
Reforestación	13	10	11	36	45	34	24	23	33	21	23	13	286

Principales Cultivos	2013												Total 2013
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	
Total	2,551.2	2,043.8	1,744	2,485	5,702.2	3,646	2,702	3,219.9	3,989	4,339	4,212.6	4,969	41,603.8
Transitorios	1994	1,049	1,197	1,660	4,855.2	2,861	1,852	2,422.9	3,333	3,545	3,419	3,679	31,867.2
Semipermanentes	126	416	345	358	383	354	550	651	411	581	456	525	5,156
Permanentes	421.2	568.8	192	453	443	413	276	141	245	213	332.6	761	4,459.6
Reforestación	10	10	10	14	21	18	24	5	0	0	5	4	121

*Nota.* Adaptado de “Departamento de Ucayali-Superficies sembradas por campañas agrícolas,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015g. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1302/ucayali.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1302/ucayali.htm)

Un medio de transporte muy importante en la región es el transporte fluvial, el cual, según el Ministerio de Energía y Minas y el Gobierno Regional de Ucayali (2007) representa el principal sistema de integración vial en la región. Al respecto, Mendoza, Leyva y Pardo (2015), sostuvieron que:

La enorme importancia de la infraestructura fluvial para el transporte de personas y de bienes a nivel intrarregional se refleja en el gran número de instalaciones portuarias con las que cuenta la región. De acuerdo con información de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), en el 2012 la región Ucayali tenía un total de 28 instalaciones portuarias: un terminal portuario, 2 muelles, 24 embarcaderos fluviales, y un embarcadero lacustre. (p. 97)

Otro medio de transporte que también resulta crítico en la región Ucayali y que impacta en la gestión de la DRS AU es el transporte aéreo, debido a las importantes limitaciones impuestas por una geografía boscosa. Así, según cifras actualizadas al 2013, Ucayali contaba con un total de 15 instalaciones aeroportuarias: un aeropuerto internacional, 9 aeródromos y 5 helipuertos (Mendoza, Leyva & Pardo, 2015).

Definitivamente, la deficiente infraestructura limita el desarrollo de organizaciones como la DRS AU, poniendo en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos determinados por dicha institución. Al respecto, Mendoza, Leyva y Pardo (2015) indicaron:

La escasez y baja calidad de la infraestructura vial acentúan las desventajas competitivas que enfrentan las empresas de Ucayali. No solo es cierto que las empresas de Ucayali están geográficamente más distantes de los mercados más atractivos de la Costa, sino que esta distancia se amplifica cuando se tiene en cuenta, por un lado, la escasa y baja calidad de la infraestructura que incrementa el tiempo y costo del transporte. Tanto productores como consumidores se ven afectados por los sobrecostos generados por la existencia de una limitada infraestructura vial. En el caso de los

productores, las industrias más perjudicadas son las que tienen como principal punto de comercialización los mercados interregionales, mientras que del lado de los consumidores los altos costos de transporte limitan el espectro de productos que pueden potencialmente constituir la canasta de consumo no solo porque los productos que llegan efectivamente a la región son limitados sino porque son comercializados a un mayor valor, restricción que afecta de manera particular a todas las ciudades ubicadas fuera de Pucallpa. (p. 114)

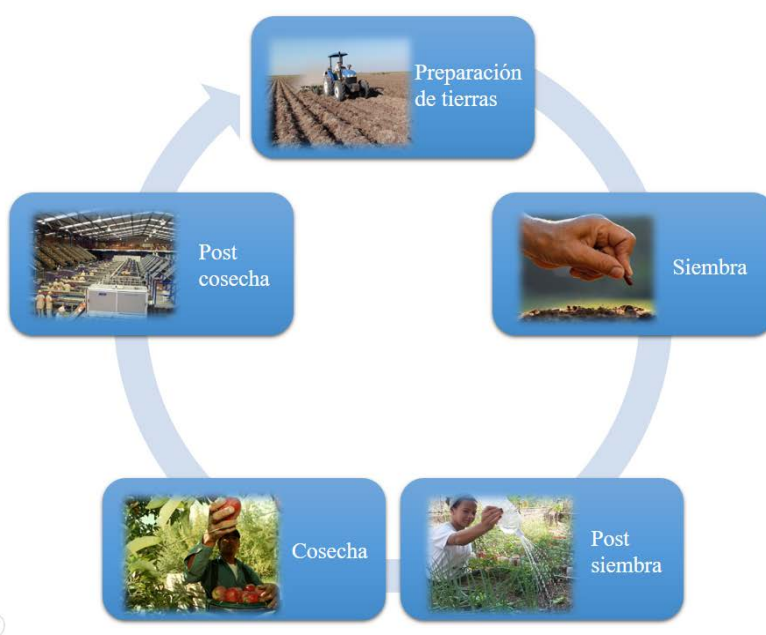
La región Ucayali cuenta con una vía principal que le sirve de conexión comercial; se trata de la carretera Federico Basadre, la cual:

Constituye el más importante corredor económico que pone en movimiento a las actividades agrarias de la Provincia de Coronel Portillo y Padre Abad, especialmente con Lima Metropolitana, pasando por los mercados importantes de Huánuco, Cerro de Pasco y Huancayo. Sin embargo, una de las mayores dificultades que confronta este tramo son los asaltos permanentes, especialmente de Tingo María a San Alejandro, el cual se agudiza con los huaicos, derrumbes y paros en la carretera Central. Muchos agricultores y comerciantes fracasaron por este problema. (Ministerio de Agricultura, 2012, p. 8)

En base a la información expuesta, se identifica que estas debilidades impactan significativamente al sector agropecuario, ya que no se cuenta con las condiciones de infraestructura necesarias para un óptimo desarrollo de la cadena de valor, específicamente, con los medios de transporte y los insuficientes centros de acopio para el tratamiento de semillas. Sin embargo, una de las principales fortalezas con la que cuenta el sector agropecuario de Ucayali es el transporte fluvial; si bien es un medio más costoso, el hecho de que, por intermedio de los ríos amazónicos, se integre con casi toda la Amazonía peruana,

brasileña, colombiana y ecuatoriana, representa una oportunidad para optimizar sus procesos con la consecuente reducción de costos, aprovechando así su ubicación geográfica.

En cuanto a las operaciones y logística del sector agropecuario, se considera desde la adquisición de semillas y ganado hasta la obtención del producto de venta final. En la Figura 17 se muestra el proceso agrícola, que consiste en la preparación de tierras (adquisición de productos básicos), siembra, trabajos postsiembra (cuidados y mantenimiento de cultivos), cosecha y trabajos postcosecha (industrialización o procesamiento de cultivos).



*Figura 17.* Proceso agrícola

De acuerdo a lo manifestado por la ingeniera Loyola, profesional de la zona, en las etapas de preparación, siembra y postsiembra se requiere la importación de insumos como: fertilizantes químicos, semillas en regla, sustratos para producción, e insumos químicos estimulantes de crecimiento de las plantas, cuyos precios se han incrementado en los últimos años. Asimismo, no se utiliza el sistema de riego en la agricultura, por ello los productores inician la siembra en los periodos de lluvia para que las plantas se encuentren desarrolladas al inicio de la época de sequías que dura entre tres y cuatro meses. Finalmente indicó que la región solo cuenta con una planta de producción de aceite crudo de palma, aunque existen

pequeñas plantas productoras de pulpa de camu camu y de caña de azúcar que pueden ser desarrolladas (ver Apéndice A).

En cuanto al proceso pecuario, el proceso consiste en la adquisición del ganado primario, apareamiento (o por medio de inseminación artificial), periodo de incubación o gestación, nacimiento (adquisición de vacunas), maduración (alimentación, desparasitación, control sanitario), sacrificio del ganado (considerar que antes de sacrificarlo, debe haber cumplido el ciclo de reproducción). A continuación se muestra el proceso productivo del ganado bovino, porcino y avícola (ver Figuras 18, 19 y 20).

En cuanto a la alimentación del ganado en general, los alimentos son provistos de las cosechas de los propios agricultores de la región, aun así, hay algunos ganaderos que incluyen en la dieta de los animales alimentos balanceados, pero por lo general, se utilizan para este fin, raíces, hierbas, granos, fibras, restos de las cosechas (coronta de maíz, cáscara de arroz, etc.) y pasturas. En la Tabla 24, se muestra la alimentación de cada uno de los tipos de ganado que posee la región.



*Figura 18.* Proceso Productivo del Ganado Bovino

Adaptado de “El Proceso de Producción de Leche: Visión General,” por R. Gasque, 2002, p. 11. Recuperado de <http://es.slideshare.net/vryanccell/proceso-de-produccion-de-leche>

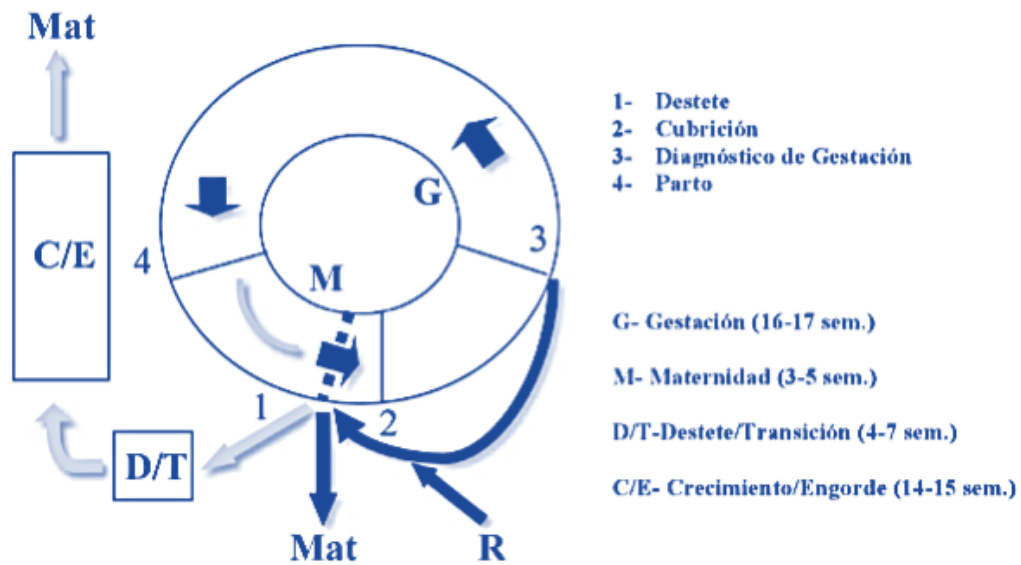


Figura 19. Proceso Productivo del Ganado Porcino

Tomado de “Iniciación a la Producción y Manejo del Ganado Porcino”, por J. Gasa, y S. López-Vergé, 2015, p. 27. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Lr6NBwAAQBAJ&pg=PA26&dq=ciclo+productivo+porcino&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwie6vCnrNvMAhXDPB4KHWqMD5kQ6AEIJDA#v=onepage&q=ciclo%20productivo%20porcino&f=false>

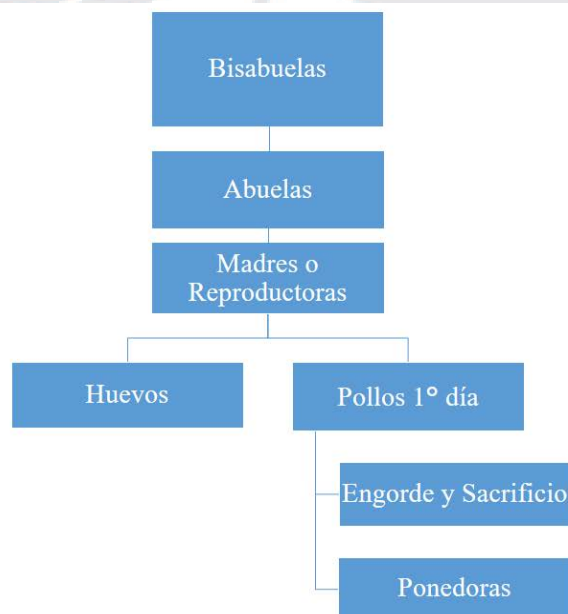


Figura 20. Proceso productivo avícola

Adaptado de “Esquema de la Producción Avícola,” por A. Callejo, s.f. Recuperado de [http://ocw.upm.es/produccion-animal/produccion-avicola/contenidos/TEMA\\_2/esquema-de-la-produccion-avicola](http://ocw.upm.es/produccion-animal/produccion-avicola/contenidos/TEMA_2/esquema-de-la-produccion-avicola)



Asimismo, es necesario mencionar que la región no cuenta con niveles aceptables de industrialización, lo cual hace que los productos agropecuarios de Ucayali no contengan valor agregado, y la comercialización de los mismos, se realiza por lo general como materia prima para la elaboración de productos finales (los productos finales son fabricados en plantas de otras regiones). Eso impacta negativamente en el valor bruto de la producción (VBP) del sector agropecuario, ya que al no contar con valor agregado para los productos de la región, estos se cotizan más bajo.

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

La gestión presupuestaria de la DRSAU se basa en los lineamientos emitidos por la Dirección General de Presupuesto Público, enmarcada en la Ley N.º 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público. “En aplicación a la Directiva N.º 005-2014-EF/50.01, la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, ha elaborado el Cronograma de Sustentación y Formulación del Presupuesto Institucional Ejercicio 2015 y la Programación Multianual 2015-2017” (DRSAU, 2015b, p. 16). Como resultados oficiales del presupuesto institucional de la DRSAU para el periodo 2015-2017, se estimaron los niveles de fuentes de financiamiento (ver Tabla 25) y los niveles de presupuestos de gastos (ver Tabla 26).

Tabla 24

#### *Alimentación del Ganado*

Tipo de ganado	Alimentación
Bovinos	Pasturas, alimento balanceado
Porcinos	Granos, raíces, hierbas, insectos
Aves	Granos, alimento balanceado, cáscara de arroz.

Como se puede apreciar, la disponibilidad de flujos de efectivo para la DRSAU está supeditada a las aprobaciones del presupuesto público del Gobierno central, y estas se aprueban siempre y cuando se diseñen, evalúen y formalicen diferentes

proyectos de inversión en la región, enmarcados en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Una de las principales fortalezas que la DRSAU presenta en este apartado es que esta organización, por la variedad de productos agropecuarios que desarrolla, puede elaborar diferentes proyectos de inversión orientados a la mejora de capacidades productivas y/o al mejoramiento de sus productos; sin embargo, una de las grandes debilidades presentes en dicha entidad es la limitación para el desarrollo y/o ejecución de los proyectos antes mencionados o en su defecto el mal uso de los fondos asignados a la región.

#### **4.1.5 Recursos humanos (H).**

El recurso humano es el activo más importante de las organizaciones, la herramienta más valiosa con que cuentan las compañías que quieren alcanzar sus objetivos (Latin American Quality Institute, 2008). Se considera importante una dotación óptima de dichos recursos, tanto en cantidad como en calidad, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, de acuerdo al estudio realizado por la DRSAU en su Plan Operativo Institucional Multianual 2015, existen diferentes problemas en cuanto a esta dotación, entre ellas:

- El personal de la DRSAU requiere mayor identificación e internalizarse con el contenido del Plan Estratégico Institucional y del Plan de Desarrollo Regional Concertado;
- Predomina en el personal nombrado técnicos con larga experiencia, por lo que se requiere directivas para la mejor ubicación y especialización del personal y optimizar el rendimiento laboral;
- A nivel regional se tienen cuatro agencias agrarias de las cuales se cuenta con personal de campo insuficiente por la amplitud territorial de cada una de las

agencias agrarias, lo que implica una limitada asistencia técnica a los productores agrarios;

- Falta de recursos para trabajos de monitoreo y evaluación en campo, de metas y objetivos propuestos; y
- Falta de personal profesional con experiencia en elaboración de proyectos productivos-SNIP (DRSAU, 2015b).

Tabla 25

*Nivel de Fuentes de Financiamiento de la DRSAU*

Fuente de Financiamiento	Presupuesto Total	Periodo Multianual		
		2015	2016	2017
Recursos Ordinarios	22.061.793	7.353.931	7.353.931	7.353.931
Recursos Directamente Recaudados	1.305.000	435.000	435.000	435.000

*Nota.* Tomado de “Plan Operativo Institucional Multianual 2015,” por la Dirección Regional de Agricultura Ucayali (DRSAU), 2015b.

La fortaleza en la gestión de recursos humanos de la DRSAU radica en que dicha entidad cuenta con un grupo de profesionales, tanto en campo como en gabinete, mayoritariamente de las carreras agropecuarias y forestales, que están preparados para atender casos específicos que confronta el campo, como es el caso de sanidad agraria y pecuaria, estrategias de extensión agraria, agricultura ecológica, estándares de mercado y mercadeo, etc. Sin embargo, una de sus debilidades es la limitada infraestructura, tales como, equipos, laboratorios, maquinaria, entre otras, que complementarían al desarrollo de las competencias antes mencionadas, sumando así a la elaboración de proyectos no solo de fortalecimiento de capacidades, sino también de investigación y desarrollo (DRSAU, 2015b).

Existen asociaciones regionales que buscan mejorar su capacidad productiva y representatividad dentro de la región, por medio de la agrupación de agricultores de los mismos cultivos. Dos de las agrupaciones más representativas son la Asociación

Agropecuaria Nuevo Amanecer de Ucayali (AANA) y Asociación de Palmicultores del Valle de Shambillo (ASPASH).

Tabla 26

*Nivel de Presupuesto de Gastos de la DRSAU*

Denominación del gasto	Presupuesto total	Periodo		
		2015	2016	2017
Recursos ordinarios	22'061,793	7'353,931	7'353,931	7'353,931
Gastos corrientes	21'986,793	7'328,931	7'328,931	7'328,931
Personal y obligaciones sociales	4'322,421	1'440,807	1'440,807	1'440,807
Pensiones y otras presta. sociales	5'895,546	1'965,182	1'965,182	1'965,182
Bienes y servicios	11'480,040	3'826,680	3'826,680	3'826,680
Otros gastos	288,786	96,262	96,262	96,262
Gastos de capital	75,000	25,000	25,000	25,000
Adquisición activos no financieros	75,000	25,000	25,000	25,000
Recursos directamente recaudados	1'305,000	435,000	435,000	435,000
Gastos corrientes	1'245,000	415,000	415,000	415,000
Bienes y servicios	1'056,780	352,260	352,260	352,260
Otros gastos	188,220	62,740	62,740	62,740
Gastos de capital	60,000	20,000	20,000	20,000
Adquisición activos no financieros	60,000	20,000	20,000	20,000

*Nota.* Tomado de “Plan Operativo Institucional Multianual 2015,” por la Dirección Regional Sectorial de Agricultura Ucayali (DRSAU), 2015b.

La AANA cuenta con 75 pequeños y medianos agricultores, y está representada por Gladys Díaz de Saldaña. En 2011, se anunció que la asociación adaptaría una moderna miniplanta de procesamiento para la extracción de aceite crudo de palma aceitera, gracias a un Convenio de Adjudicación de Recursos No Reembolsables con el Programa de Compensaciones para la Competitividad (AGROIDEAS) del Ministerio de Agricultura y Riego. Esta miniplanta de procesamiento permitiría que en cinco años los productores incrementen en 24% sus ingresos por la venta de aceite crudo de palma, además de que se convertiría en la primera asociación de la zona que llegue a la transformación primaria de

racimo de fruta fresca, y comercialice directamente aceite crudo de palma, entrando de esta manera al giro agroindustrial (Inforegión, 29 de noviembre de 2011b).

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).**

En el Plan Operativo Institucional Multianual 2015 de la DRSAU, se informa que:

La DRSAU cuenta con limitado servicio de comunicación entre la sede central y las agencias agrarias, condiciones que imposibilitan implementar un sistema integrado de comunicación (Internet), para agilizar los trámites, desde los sectores agrarios con la sede central. Además, se tiene un acceso limitado de información sobre el ingreso de productos importados subsidiados, alimentos transgénicos, la crisis financiera internacional y el mercado del narcotráfico. (p. 7)

Esta situación hace que la productividad o eficiencia en los procesos desarrollados en la DRSAU se vean impactados de forma negativa, limitando el desarrollo de ventajas competitivas en el sector agropecuario de la región.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).**

La tecnología e investigación y desarrollo es muy escasa en la región para la atención de los problemas tecnológicos del campo, aspectos que, de acuerdo a lo sostenido por la DRSAU (2015b), deberían ser desarrollados en conjunto con las universidades de la región. Asimismo, “las unidades descentralizadas de la DRSAU (sectores, sedes y agencias agrarias), cuentan con cantidades insuficientes de equipos (computadoras, impresoras, etc.), con escaso mantenimiento, que dificulta el procesamiento automático de datos” (DRSAU, 2015b, p. 7).

Sin embargo, por medio de las asociaciones con las cuales cuenta la región, se ha logrado implementar una miniplanta de procesamiento de palma aceitera, contando con el apoyo también del Ministerio de Agricultura y Riego, con el programa AGROIDEAS.

Pero se debe tener presente que en la era globalizada actual, y en comparación con otros países, la falta de tecnología impacta de forma negativa la competitividad de la región,

por lo que resulta necesario invertir en la implementación de las tecnologías requeridas, desarrollo de los recursos humanos, implementación de alianzas con universidades, organizaciones sin fines de lucro y empresas privadas para iniciar con las actividades propias de este importante proceso (I+D).

Existen organizaciones nacionales e internacionales dedicadas a la investigación, desarrollo, mejora de calidad, procesos, aprovechamiento sostenible de recursos y tecnologías, las mismas que serían de gran ayuda para la región. Dentro de las organizaciones nacionales, se tiene en primer lugar a la Universidad Nacional de Ucayali, ya que cuenta con carreras de Ingeniería Agroindustrial y Agronomía, por lo cual debería fomentarse el desarrollo de tecnologías y mejora de procesos productivos que sean de apoyo a la región a la que pertenece. A nivel regional, también se cuenta con el Consorcio para el Desarrollo Sostenible de Ucayali (CODESU), que es el consorcio de instituciones de investigación y desarrollo de la región Ucayali, que aúna sus esfuerzos con gobiernos locales y asociaciones de productores para hacer de la región una de las más prósperas en la Amazonía peruana. Este consorcio se convierte en facilitador para el desarrollo sostenible del agro, teniendo como pilares el uso y conservación de la biodiversidad, el desarrollo industrial competitivo y el desarrollo alternativo a los cultivos ilícitos (CODESU, s.f.).

A nivel nacional, Perú cuenta con el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP), que es una institución de investigación científica y tecnológica para el desarrollo, especializada en el uso sostenible de la diversidad biológica en la región amazónica que realiza sus actividades en forma descentralizada, promoviendo la participación de las instituciones públicas, privadas y sociedad civil (IIAP, s.f.). También existe el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), que es un organismo público adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria; su misión es propiciar la innovación tecnológica agraria nacional para incrementar la

productividad y mejorar los niveles de competitividad, la puesta en valor de los recursos genéticos, así como la sostenibilidad de la producción agraria del Perú. (INIA, s.f.).

A nivel internacional, existe el CGIAR que es una alianza mundial de investigación que reúne a organizaciones comprometidas con la investigación para un futuro sin hambre. Busca reducir la pobreza rural, aumentar la seguridad alimentaria, mejorar la salud y la nutrición humana, y asegurar un manejo más sostenible de los recursos naturales (CGIAR, s.f.). Dentro de las organizaciones que pertenecen a esta alianza se encuentran el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el Centro Mundial Agroforestal (ICRAF), el Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR), el Instituto Internacional de Agricultura Tropical (IITA), el Instituto Internacional de Investigaciones Agropecuarias (ILRI) y el Instituto Internacional para el manejo del Agua (IWMI).

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

A partir del proceso de evaluación interna realizado en los párrafos precedentes, se procede a resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la DRSAU, los cuales son detallados en la Matriz MEFI (ver Tabla 27) (D'Alessio, 2012).

#### **4.3 Conclusiones**

Actualmente, la región Ucayali cuenta con valiosos elementos que, con una correcta gestión e impulso, se direccionaría a ser una de las principales regiones productoras de productos agropecuarios. Sin embargo, carece de fomento en los factores que son claves para el éxito y logro de este objetivo. Como se ha mencionado en la Matriz MEFI, Ucayali cuenta con una amplia biodiversidad, pero no es aprovechada adecuadamente, ya sea por no contar con autoridades que realmente velen por el fomento, desarrollo y crecimiento de este sector, o por la falta de tecnología que facilite la integración de la región con el ambiente externo (nacional e internacional).

Tabla 27

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Amplias zonas para la agricultura y diversidad ecológica	0.10	3	0.30
2. Gran capacidad hidrológica	0.08	3	0.24
3. Existencia de instituciones dedicadas al fomento de producción sostenible	0.07	3	0.21
4. Existencia de asociaciones de agricultores y subsectores pecuarios	0.08	3	0.24
5. Existencia de mercados locales	0.07	3	0.21
6. Existencia de productos aceptados internacionalmente	0.09	3	0.27
7. Potencial para ampliar la capacidad productiva agropecuaria	0.07	3	0.21
<b>Subtotal</b>			<b>1.68</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de liderazgo directivo de las autoridades regionales	0.09	1	0.09
2. Vías de acceso y transporte deficientes	0.10	1	0.10
3. Falta de tecnología, investigación y desarrollo	0.10	1	0.10
4. Bajo desarrollo de promoción comercial	0.06	2	0.12
5. Capacidad limitada de producción, por falta de desarrollo industrial	0.09	1	0.09
<b>Subtotal</b>			<b>0.50</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.18</b>

*Nota.* 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

Otros aspectos son la falta de tecnología, ya que es necesaria para un mayor y mejor aprovechamiento de la tierra y sus cultivos (considerando que la extensión de tierras, en su totalidad, no son fértiles); o por la falta de recursos humanos altamente capacitados (cuentan con personal capacitado, pero necesitan actualización de manera permanente), planes dedicados a gestionar la promoción de la producción de la región con mercados nacionales e internacionales, fomento e inversión para la creación de plantas de procesamiento de materias primas agropecuarias para el desarrollo de productos con valor agregado (industrialización regional), pero sobre todo, desarrollar y ejecutar planes que permitan la ampliación de la producción y garantice su calidad.

También es de gran importancia mencionar las vías de acceso a la región, ya que las vías con las que cuenta no son lo suficientemente competitivas para el mercado, es decir, presentan dificultades como su inseguridad, el mal estado de las vías terrestres y el elevado



costo de las vías fluviales y aéreas, afectando la comercialización de los productos. A nivel de las asociaciones agropecuarias, es importante la gestión que viene realizando el Gobierno Regional de Ucayali, ya que se está fomentando las alianzas entre agricultores y el subsector pecuario; se está llevando un mayor control de la informalidad, y esto contribuye positivamente al crecimiento de la región. Los resultados obtenidos en la Matriz MEFI muestran que existen aspectos que deben ser mejorados por medio del aprovechamiento de sus fortalezas. Con ello se busca contrarrestar las debilidades, desarrollando planes específicos para darle mayor atención a estos aspectos. El presente plan estratégico contribuirá a este fin, para alcanzar la visión que se ha trazado.



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

### 5.1 Intereses del Sector Agropecuario de la Región Ucayali

Los intereses del sector agropecuario de la región Ucayali se basan, fundamentalmente, en lo determinado en la visión señalada en el capítulo II, donde se proyecta al sector como uno de los cinco principales productores y abastecedores de productos agropecuarios a nivel nacional. A partir de ello, se desprenden una serie de intereses específicos, los cuales se han agrupado de la siguiente manera:

**Fortaleza agraria.** Para alcanzar los objetivos planteados es necesario enfocarse en los siguientes aspectos o intereses:

- a. Adquisición de tecnología para el riego, siembra, cosecha de cultivos y procesamiento de los mismos;
- b. Habilitación de tierras para uso ganadero exclusivamente;
- c. Fomento de una cultura de preservación de suelos, evitando su degradación y deforestación; y
- d. Desarrollo de políticas que generen y garanticen la calidad de los productos agrarios.

**Fortaleza pecuaria.** Para alcanzar los objetivos planteados es necesario enfocar los esfuerzos en los siguientes aspectos o intereses:

- a. Fomento de una cultura de preservación del ganado y sus derivados y, de un pastoreo sostenible, para un menor impacto negativo sobre los suelos;
- b. Desarrollo de programas de sanidad para el ganado;
- c. Adquisición de tecnología para el procesamiento del ganado y sus derivados; y
- d. Adquisición e implementación de tecnología para mejorar las técnicas de reproducción del ganado.

**Tecnología e infraestructura vial.** Es necesario que se consideren los siguientes aspectos para lograr el crecimiento y desarrollo del sector:

- a. Inversión en programas de investigación y desarrollo con respaldo tecnológico;
- b. Adquisición de tecnología para el sector; y
- c. Mejora de la infraestructura de las vías de transporte.

**Fortaleza hídrica.** Si bien es cierto que la región cuenta con una gran cantidad de reservas hídricas, se debe tener en consideración los siguientes aspectos para asegurar su conservación:

- a. Desarrollo y fomento de una cultura de conservación y óptimo aprovechamiento del recurso hídrico; e
- b. Implementación de políticas que contribuyan a mitigar la contaminación del recurso hídrico.

## 5.2 Potencial del Sector Agropecuario de la Región Ucayali

**Administración y gerencia.** De acuerdo a lo sostenido en el análisis interno, el potencial del sector agropecuario de la región en cuanto a esta área funcional es que la administración del sector está descentralizada a través de la DRSAU, institución que tiene como objetivo principal, velar por un mejor desarrollo y el consecuente incremento de la competitividad del sector agropecuario en la región. Esta descentralización facilita la celeridad en el desarrollo de diferentes proyectos de inversión en pro del mejoramiento y fortalecimiento de capacidades y desarrollo de nuevos productos, el establecimiento de alianzas con instituciones u organismos nacionales y/o internacionales para el emprendimiento de proyectos de investigación y desarrollo, y una serie de actividades que contribuyan al desarrollo antes mencionado.

**Marketing y ventas, e inversión de mercado.** El *marketing* y la promoción de la agricultura de la región Ucayali es incipiente y no utiliza medios de comunicación masivos

como la televisión, radio o prensa escrita. La promoción de los productos se realiza a través de festivales regionales de productos específicos como el Festival Regional del Cacao, con el apoyo de la Dirección Regional de Turismo. Así, existe una significativa oportunidad de mejora ante esta debilidad en el sector, ya que la oferta exportable o por comercializar cuenta con la calidad exigida por los mercados nacionales e internacionales.

**Operaciones, y logística e infraestructura.** Como se evaluó en el análisis interno, la región carece de la infraestructura adecuada para garantizar un proceso de comercialización y abastecimiento competitivo, impactando negativamente al sector agropecuario y otras industrias presentes en la región; sin embargo, existe un alto potencial que las autoridades, en conjunto con el sector privado y, de ser posible, la cooperación internacional, deberían aprovechar: se trata del transporte fluvial, ya que por intermedio de los ríos amazónicos, la región Ucayali se conecta con la Amazonía brasileña, colombiana y ecuatoriana, destinos a los cuales el sector podría direccionar sus exportaciones.

Asimismo, otro factor de alto potencial de esta área funcional presente en la región y que necesita desarrollarse en mayor cuantía es el transporte aéreo, ya que la región cuenta:

Como principal infraestructura aeroportuaria el aeropuerto de la ciudad de Pucallpa “David Armando Abenzur Rengifo”. Debe señalarse que en estos últimos años el flujo de vuelos ha tenido un incremento significativo, este terminal aéreo presenta una frecuencia de 6 vuelos diarios. También se cuenta con el aeródromo de la provincia de Atalaya, el cual requiere mantenimiento, ya que presenta ciertos problemas de infraestructura y remodelación. (GRU, 2010, p. 34)

Siendo este medio de transporte uno más rápido, la región podría tomar esta oportunidad para fortalecer sus canales de comercialización.

**Finanzas y contabilidad.** La entidad que administra transversalmente este proceso en la DRSAU es la Dirección General de Presupuesto Público del Estado Peruano, y como tal, la

asignación del nivel de presupuesto dependerá de la validación y justificación de los proyectos de inversión que la DRSAU presente, sumado a los lineamientos que el Poder Ejecutivo determine año a año. El financiamiento de estos proyectos de inversión está conformado, una parte, por los “recursos directamente recaudados” y otra parte por los “recursos ordinarios” que la organización obtiene como parte de la operatividad o desarrollo de sus procesos operativos y/o administrativos. El potencial presente en esta área funcional es la disposición que el Gobierno peruano tiene por hacer de esta industria una industria competitiva, otorgando, para ello, un mayor porcentaje del presupuesto público en comparación con periodos anteriores, y fomentando el desarrollo de alianzas con otras naciones para el aprendizaje de las mejores prácticas de gestión, tanto operativa como administrativa, de las diferentes actividades del sector agropecuario.

***Recursos humanos y cultura.*** La DRSAU cuenta con una estructura organizacional cubierta por recursos humanos preparados para las distintas posiciones administrativas y de gestión; sin embargo, esta entidad aún requiere cubrir diversas posiciones técnicas y profesionales para realizar labores de campo (DRSAU, 2015b). La necesidad de contar con profesionales técnicos de carreras agropecuarias y/o forestales puede llegar a representar una oportunidad o factor potencial en el sector, ya que, por intermedio de entidades como la DRSAU, en conjunto con empresas privadas y/o instituciones educativas relacionadas con las carreras técnicas en mención, se pueden desarrollar programas de entrenamiento y formación —en base a las necesidades específicas que el sector requiere—, dirigido a la población de la región. De esta manera se contribuiría con la sociedad, en el sentido de brindar oportunidades de educación, entrenamiento y trabajo y; con la institución, en el sentido de contar con la fuerza laboral necesaria para el desarrollo de los diferentes planes y proyectos que la DRSAU emprenda en el corto, mediano y largo plazo.

***Sistema de información y comunicación.*** Como se mencionó en el análisis interno,

esta área funcional mantiene serios problemas debido al limitado servicio de comunicación y sistemas de información. De acuerdo a lo sostenido por el Gobierno Regional de Ucayali (2010c) en su Plan de Desarrollo Concertado 2011-2021, “se han identificado que aproximadamente solo el 20% de las MYPES acceden y usan limitadamente los sistemas de información y comunicación” (p. 32) y, considerando que en la región, la mayoría de empresas del sector agropecuario está liderado por las MYPES, esta situación le resta competitividad a todo el sector. Sin embargo, considerando la importancia de esta área funcional, el Gobierno peruano, por intermedio de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), ha llevado a cabo diferentes emprendimientos relacionados a optimizar diferentes aspectos de esta área funcional; entre ellos, implementación de las Infraestructuras de Datos Especiales (IDE) y el desarrollo del proyecto Global Broadband and Innovations Alliance (GBI) sobre acceso de banda ancha para localidades rurales (en conjunto con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID]) (ONGEI, 2013). Así, podemos identificar que la mejora del potencial de esta área funcional se está trabajando en conjunto con las autoridades regionales, el Gobierno central, y entidades de cooperación internacional.

***Tecnologías, e investigación y desarrollo.*** Tal como se evaluó en el análisis interno, lastimosamente, el desarrollo de tecnologías e investigación y desarrollo en la región es incipiente; sin embargo, gracias al Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), por intermedio de la ejecución del “Plan Estratégico de Investigación e Innovación Tecnológica para el Mejoramiento de la Productividad y Competitividad de los Cultivos Agroindustriales en el Perú”; esta área funcional representa un alto potencial en el sector agropecuario, ya que este programa busca que la actividad de producción de los cultivos agrarios sean actividades rentables y que a la vez permita abastecer los crecientes requerimientos de la industria nacional tanto en cantidad como principalmente en calidad (INIA, s.f.).

### 5.3 Principios Cardinales del Sector Agropecuario de la Región Ucayali

***Influencia de terceras partes.*** A nivel nacional, Ucayali mantiene relación directa con Lima, Loreto, San Martín, Huánuco, Madre de Dios, Áncash y la Sierra central a través de Pucallpa. Y a nivel internacional, mantiene una relación directa con Brasil.

***Lazos pasados y presentes.*** No se tiene información sobre conflictos de Ucayali con otras regiones o países; sin embargo, tiene una historia ligada al narcotráfico. En 1994, “la extensión de las áreas de cultivo de hoja de coca llegó a las 21,400 hectáreas en Aguaytía, convirtiéndose en esos años en el segundo valle con mayor extensión del cultivo de coca por narcotráfico” (García, 2013, p. 7). En la actualidad “aún se mantienen algunas áreas de producción de hoja de coca concentradas principalmente en Huipoca, Campo Verde, Tournavista, Irazola, Honoria, Curimaná, Nueva Requena, Callería y Masisea (en las provincias de Padre Abad y Coronel Portillo)” (García, 2013, p. 8) (ver Tabla 28).

Tabla 28

*Distribución de cultivos de coca en las provincias Padre Abad y Coronel Portillo 2012*

Provincia	Distrito	Hectáreas
Padre Abad	Irazola	657
Padre Abad	Padre Abad	936
Coronel Portillo	Masisea	11

*Nota.* Tomado de “2013: La situación del narcotráfico en la región Ucayali,” por J. García, 2013, p. 8. Recuperado de <http://idei.pucp.edu.pe/libros/doc-13-Ucayali.pdf>

***Contra balance de intereses.*** La significativa reducción de las áreas de cultivo de hoja de coca fue producto en una primera etapa (1995-1999) de la caída de la producción cocalera en el Perú debido al desplazamiento de los cultivos de coca a Colombia por una efectiva interdicción de los vuelos que transportaban la droga. Pero también es importante anotar que los siguientes años (a partir del 2000) se implementó una intervención sostenida y acertada del Estado peruano, que como veremos más adelante, se centró en esfuerzos integrales de programas de desarrollo alternativo, erradicación voluntaria y programada de los cultivos ilegales y un conjunto de acciones de interdicción (García, 2013, p. 7).

**Conservación de los enemigos.** El sector agropecuario de la región Ucayali no mantiene relaciones de conflicto con las demás. Pero, sobre la base de la visión propuesta en el presente plan estratégico del sector agropecuario, se considera a las demás regiones como competencia directa, sobre todo con los principales productos producidos en la región, ya que las demás regiones poseen una mayor producción y, por ende, mayor participación y significancia a nivel nacional.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Sector Agropecuario de la Región Ucayali (MIO)**

Teniendo en cuenta que el presente plan estratégico de la región Ucayali está centrado en el sector agropecuario, la Matriz MIO se ha elaborado en función de los principales productos producidos en la región, considerando a su vez que la visión es formar parte de las cinco principales regiones productoras y abastecedoras de productos agropecuarios en el año 2025, entonces es necesario conocer cuáles son las regiones de competencia directa en cada uno de los principales productos de Ucayali (ver Tabla 29).

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

Teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el análisis interno y externo, se presentan los siguientes objetivos a largo plazo:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): Incrementar el valor bruto de la producción agropecuaria de 464.6 millones de nuevos soles en el 2015 a 1,879.6 millones de nuevos soles en el año 2025.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2): Incrementar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 113,666 ha en el 2025.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): Incrementar la tasa de empleo en el sector agropecuario de 54,320 personas en el 2014 a 106,856 personas en el 2025.



Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): Incrementar la industrialización del sector agropecuario; actualmente se cuenta con una miniplanta de procesamiento, al 2025, contar con cuatro plantas.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5): En el subsector pecuario, al 2025 lograr que 100 empresas hayan adquirido tecnologías para control electrónico o automatización de procesos productivos, o para mejoramiento genético de especies; en el 2015 no había ninguna.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6): Elevar el presupuesto regional destinado al sector agropecuario, pasando de 7'353,930 nuevos soles en 2015 a 13'169,769 nuevos soles al 2025.

Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP7): Al 2025 llegar a ser la quinta región abastecedora de productos agropecuarios. Actualmente ocupa el puesto 17.

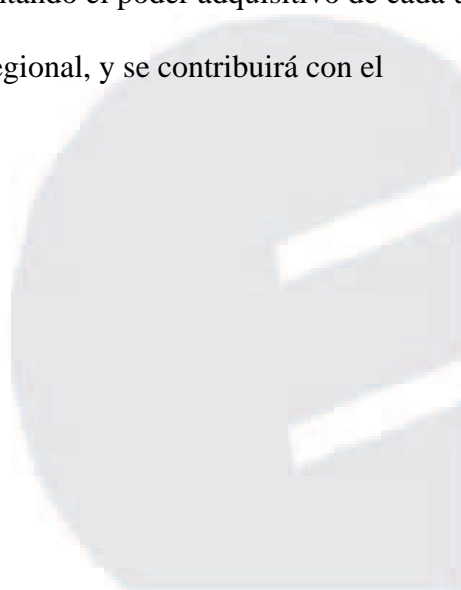
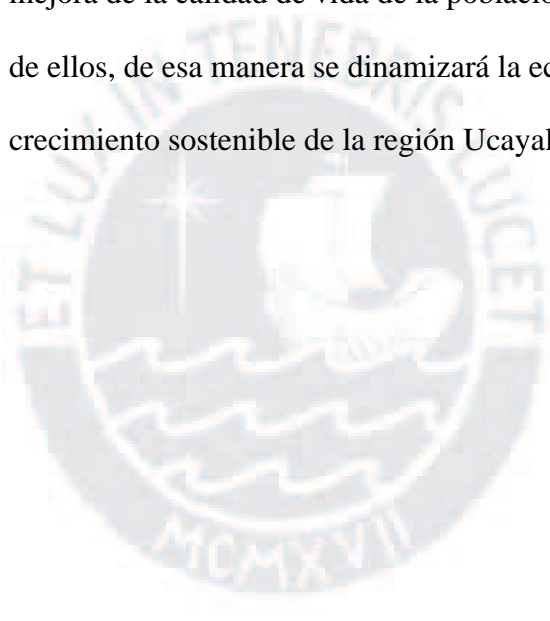
Tabla 29

*Matriz de Intereses Sectoriales (MIO)*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar el área sembrada.	Lima, La Libertad	San Martín, Lambayeque	Cajamarca, Ica
2. Incrementar el área de reforestación.	Cusco, San Martín	Ayacucho, Junín, Piura	
3. Incrementar la capacidad productiva de procesamiento.	San Martín	Loreto	
4. Incrementar la población pecuaria de la región y sus derivados.	La Libertad, San Martín Lambayeque	Lima, Áncash, Piura, Arequipa	Amazonas, Cajamarca
5. Diversificar los cultivos de la región.	Lima, La Libertad	Arequipa, Lima Metrop.	Ica, San Martín
6. Incrementar la industrialización y valor agregado en la producción agropecuaria de la región.	Lima Metrop., Lima	La Libertad, Arequipa	Cajamarca, Huánuco
7. Incrementar la rentabilidad regional y el valor bruto de la producción agropecuaria.	Cajamarca, Puno	Huánuco, Lima Metrop.	Ayacucho, Lima

## 5.6 Conclusiones

Como se ha podido observar en este capítulo, existen factores determinantes para alcanzar los objetivos propuestos, que han sido planteados sobre la base de la misión y visión establecida en el presente plan estratégico. No se puede considerar un objetivo más importante que otro, pero en general el lograr la expansión del número de hectáreas dedicadas al cultivo y pastoreo, así como aumentar el número de la población pecuaria, hará que el sector crezca, y con ello se generarán nuevos puestos de trabajo, logrando a través de ello la mejora de la calidad de vida de la población y aumentando el poder adquisitivo de cada uno de ellos, de esa manera se dinamizará la economía regional, y se contribuirá con el crecimiento sostenible de la región Ucayali.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico se caracteriza por la generación de estrategias por medio de la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Para ello, se cuenta con cinco matrices: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); Matriz Interna-Externa (MIE); y Matriz de la Gran Estrategia (MGE). La combinación o correlación de factores internos y externos representan la clave para la formulación de las estrategias (D'Alessio, 2012).

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

La Matriz FODA esquematiza los factores internos —aquellos que son gestionados y/o controlados por la industria agropecuaria, y que están conformados por las fortalezas (F) y debilidades (D)— y los factores externos —aquellos que la industria no puede gestionar o controlar, los cuales están conformados por las oportunidades (O) y las amenazas (A)—. A partir de ellos, se forman pares adicionales, los cuales son (i) FO, las cuales se tienen que explotar; (ii) DO, los cuales se tienen que buscar; (iii) FA, los cuales se deben confrontar; y (iv) DA, los cuales se deben evitar (ver Tabla 30).

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

La Matriz PEYEA se utiliza como herramienta para determinar la postura estratégica apropiada. La fortaleza financiera que se obtuvo en la Matriz PEYEA fue de 2.67; este indicador enfoca al sector agropecuario de la región con la necesidad de altos niveles iniciales de inversión para su desarrollo. Por otro lado, la ventaja competitiva presenta un indicador de -3.33, mostrando que el nivel competitivo aún es insuficiente, debido a que su participación en el mercado es todavía baja, el sector agropecuario requiere mayor desarrollo para penetrar en los mercados a nivel nacional y tener la capacidad para satisfacer la demanda del mercado internacional.

Respecto a la estabilidad del entorno del sector agropecuario de Ucayali, se ha obtenido una puntuación de -2.33, debido a que existe una baja variabilidad de la demanda y barreras de entrada de nuevos competidores. Para la fortaleza del sector agropecuario se ha obtenido un puntaje de 2.60, esto justificado en que esta industria posee un alto potencial de crecimiento. No obstante, requiere una alta inversión de capital para incrementar su capacidad de utilización de recursos que permita mejorar la productividad frente a la inversión ejecutada (ver Tabla 31).

El resultado del análisis muestra la ubicación del sector agropecuario en el cuadrante “conservador”, lo que indica que la región cuenta con inversiones financieras para su desarrollo, pero estas no son significativas; además, tiene un mercado incipiente, escaso e inestable, el mismo que debe ser ampliado para el desarrollo del sector. Por ello, es necesario poner especial atención en mejorar las habilidades internas y elaborar estrategias a fin de evitar un impacto desfavorable de las amenazas; algunas de las estrategias pueden ser de diversificación, segmentación de los mercados y captación de nuevos inversores (ver Figura 21).

Sobre la base de la Matriz PEYEA, se requieren las siguientes estrategias:

- a. Implantar asociaciones agropecuarias para abastecer la demanda internacional por medio de los acuerdos comerciales.
- b. Construir canales de regadíos que lleguen a las provincias más alejadas, para impulsar el desarrollo descentralizado del sector agropecuario de la región, para ampliar las áreas de siembra, reforestación y pastoreo.
- c. Ejecutar investigación con participación de universidades e institutos en beneficio del desarrollo agropecuario, promoviendo el uso de nuevas tecnologías de aplicación para el aprovechamiento del potencial de la región.

Tabla 30

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

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Amplias zonas para la agricultura y diversidad ecológica F2 Gran capacidad hidrológica F3 Existencia de instituciones dedicadas al fomento de producción sostenible F4 Existencia de asociaciones de agricultores y subsectores pecuarios F5 Existencia de mercados locales F6 Existencia de productos aceptados internacionalmente F7 Potencial para ampliar la capacidad productiva agropecuaria	D1 Falta de liderazgo directivo de las autoridades regionales D2 Vías de acceso y transporte deficientes D3 Falta de tecnología, investigación y desarrollo D4 Bajo desarrollo de promoción comercial D5 Capacidad limitada de producción, por falta de desarrollo industrial
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
O1 Acceso al mercado nacional e internacional a través de los TLC y APEC O2 Acceso a cooperación técnica y financiera internacional O3 Incremento de la demanda de productos agropecuarios O4 Capacitación de forma nacional e internacional O5 Incremento de la inversión nacional y de nivel internacional para el desarrollo agrario O6 Innovación y adaptación de nuevas tecnologías O7 Descentralización del agro en toda la región O8 Investigación con la presencia de universidades e institutos técnicos	FO1 Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales. (F1, F6, F7, O1, y O3) FO2 Implantar asociaciones agropecuarias para abastecer la demanda internacional por medio de los acuerdos comerciales. (F1, F3, F6, O1, O3 y O5) FO3 Construir canales de regadíos que lleguen a las provincias más alejadas, para impulsar el desarrollo descentralizado del sector agropecuario de la región, para ampliar las áreas de siembra, reforestación y pastoreo. (F2, F7, O2, O5, y O7) FO4 Ejecutar investigación con participación de universidades e institutos en beneficio del desarrollo agropecuario, promoviendo el uso de nuevas tecnologías de aplicación para el aprovechamiento del potencial de la región. (F1, F7, O6 y O8)	DO1 Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y control de calidad de los productos agropecuarios. (D3, O4, O6 y O8) DO2 Implementar nuevos acuerdos comerciales con mercados locales y nacionales, que permitan la promoción de la producción agropecuaria de la región. (D1, D4, O1, y O3) DO3 Adquirir nuevas plantas de procesamiento industrial, que permitan darle valor agregado a los productos agropecuarios de venta final. (D5, O2, O5 y O6)
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
A1 Política agraria inestable A2 Desinterés de la protección al sector agropecuario A3 Contaminación ambiental, ineficiencia del uso del recurso hídrico, deforestación A4 Deficiente infraestructura vial A5 Factores climáticos adversos A6 Crisis de los mercados mundiales A7 Condiciones climáticas variables a nivel mundial A8 Encarecimiento de insumos agrícolas, sobre todo los importados	FA1 Implementar mejores prácticas medioambientalmente sostenibles, generando alianzas entre productores y pobladores, para minimizar la contaminación y deforestación. (F3, F4, A2, y A3) FA2 Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región. (F5, F6, A4 y A8) FA3 Ejecutar campañas de control de la producción (plagas, enfermedades, etc.) y prevención de afecciones en la producción agropecuaria por cambios climáticos. (F3, A5 y A7) FA4 Diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales. (F4, F6, A6 y A8)	DA1 Establecer alianzas entre productores y mercados internacionales para potenciar el incremento de las producciones por temporadas (cambios climáticos). (D4, A5, y A7) DA2 Incrementar el número de proyectos de mejoramiento de la educación técnica y universitaria, que permitan cubrir la demanda de profesionales de las empresas de la región. (D3, A1 y A2) DA3 Incrementar la formalización empresarial y laboral del sector agropecuario, así como fomentar la conformación de asociaciones agropecuarias. (D1, A1 y A2) DA4 Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo. (D4, A2)

Tabla 31

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	3
2. Variabilidad de la demanda	3	2. Apalancamiento	2
3. Rango de precios de los productos que compiten	3	3. Liquidez	2
4. Barreras de entrada al mercado	4	4. Facilidad de salida del mercado	3
5. Presión competitiva y rivalidad	5	5. Riesgo implicado en el negocio	3
6. Presión de los productos sustitutos	5	6. Economías de escala y experiencia	3
Promedio - 6 = -2.33		Promedio = 2.67	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	2	1. Participación del mercado	2
2. Potencial de utilidades	2	2. Calidad de los productos	3
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida de los productos	4
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Lealtad del consumidor	2
5. Facilidad de entrada al mercado	4	5. Contribución de la capacidad de los competidores	3
		6. Conocimiento de la tecnología	2
Promedio = 2.60		Promedio - 6 = -3.33	
$X = FI + VC = -0.73$		$Y = EE + EF = 0.34$	

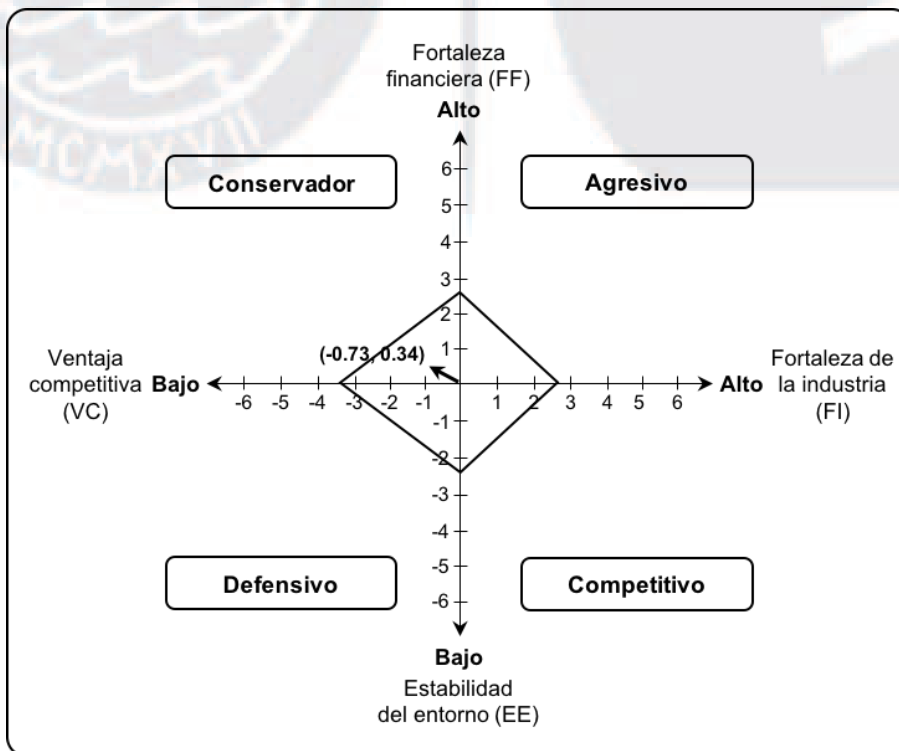


Figura 21. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

- d. Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región.
- e. Ejecutar campañas de control de la producción (plagas, enfermedades, etc.) y prevención de afecciones en la producción agropecuaria por cambios climáticos.
- f. Diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales.
- g. Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y control de calidad de los productos agropecuarios.
- h. Adquirir nuevas plantas de procesamiento industrial, que permitan darle valor agregado a los productos agropecuarios de venta final.
- i. Incrementar el número de proyectos de mejoramiento de la educación técnica y universitaria, que permitan cubrir la demanda de profesionales de las empresas de la región.
- j. Incrementar la formalización empresarial y laboral del sector agropecuario, así como fomentar la conformación de asociaciones agropecuarias.
- k. Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo.

### **6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)**

Según la Matriz BCG (ver Figura 22), el sector agropecuario está en el cuadrante signo de interrogación, que significa una baja participación en el mercado nacional, respecto a otras regiones en el mismo sector. El subsector agrario es un signo de interrogación también, debido a la alta tasa de crecimiento en la industria y la baja participación de la región en el mercado. Como ejemplo de ello se han considerado tres de los principales productos agrícolas de la región, y se ha hecho la comparación con las regiones que presentan la mayor producción de estos mismos productos, en ese análisis se puede evidenciar la baja y mediana

participación y aporte que significa la región Ucayali a nivel nacional.

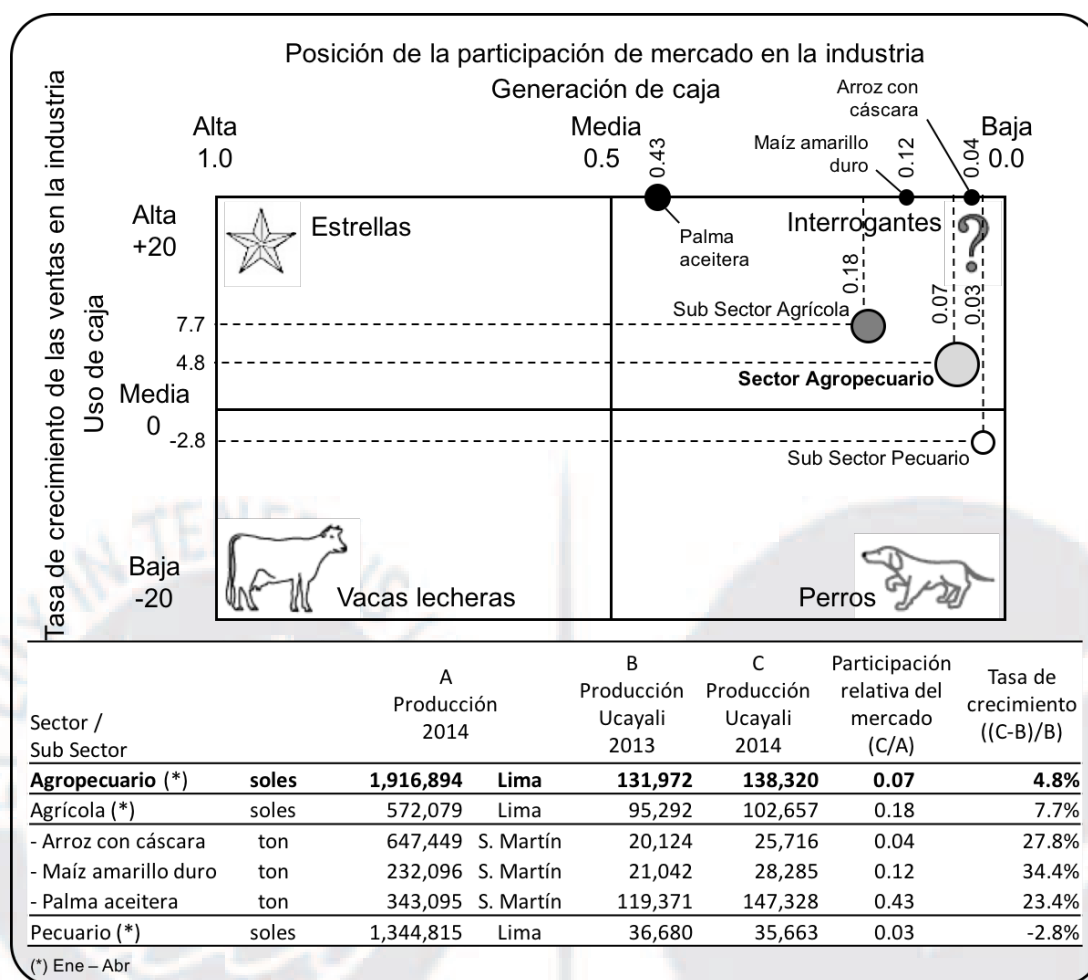


Figura 22. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Tomado de “Estadística Mensual-Abril 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de [http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2014/bemsa\\_abril14.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2014/bemsa_abril14.pdf); y de Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). “Anuario Producción Agrícola 2014”. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>

En el caso del cuadrante de signo de interrogación las necesidades de inversión son altas por lo que se debe implementar estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de mercados. Con la implementación de estas estrategias se busca pasar del cuadrante signo de interrogación al cuadrante estrella (sin dejar de impulsar el subsector agrícola), donde la rentabilidad será más atractiva gracias al incremento de la participación en el mercado.



Como se muestra en la Matriz BCG, en el cuadrante perteneciente al perro, se encuentra al subsector pecuario de la región Ucayali, el cual cuenta con ventajas competitivas que deben desarrollarse, ya que es un mercado de lento crecimiento, en donde la participación es muy baja. Para lograr una mayor participación en el mercado, se requiere mayor inversión, fomentar la adquisición de más cabezas de ganado, desarrollar un espacio propicio para la crianza de estos y al mismo tiempo, mejorar las condiciones de generación de derivados pecuarios. De esta manera se migra al cuadrante de signo de interrogación para luego continuar su ciclo hacia los cuadrantes estrella y vacas lecheras.

Con lo anteriormente mencionado, las estrategias requeridas son:

- a. Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales.
- b. Implantar asociaciones agropecuarias para abastecer la demanda internacional por medio de los acuerdos comerciales.
- c. Implementar mejores prácticas medioambientalmente sostenibles, generando alianzas entre productores y pobladores, para minimizar la contaminación y deforestación.
- d. Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región.
- e. Diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales.
- f. Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y control de calidad de los productos agropecuarios.
- g. Implementar nuevos acuerdos comerciales con mercados locales y nacionales, que permitan la promoción de la producción agropecuaria de la región.

- h. Adquirir nuevas plantas de procesamiento industrial, que permitan darle valor agregado a los productos agropecuarios de venta final.
- i. Establecer alianzas entre productores y mercados internacionales para potenciar el incremento de las producciones por temporadas (cambios climáticos).
- j. Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo.

#### 6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La Matriz IE (ver Figura 23) utiliza los valores promedio obtenidos de las Matrices EFI y EFE, en donde se obtuvieron los siguientes indicadores: EFE de 2.20 y EFI de 2.18. De acuerdo con la matriz, el sector agropecuario de la región Ucayali se encuentra en el cuadrante V; en consecuencia, se deben aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos agropecuarios.

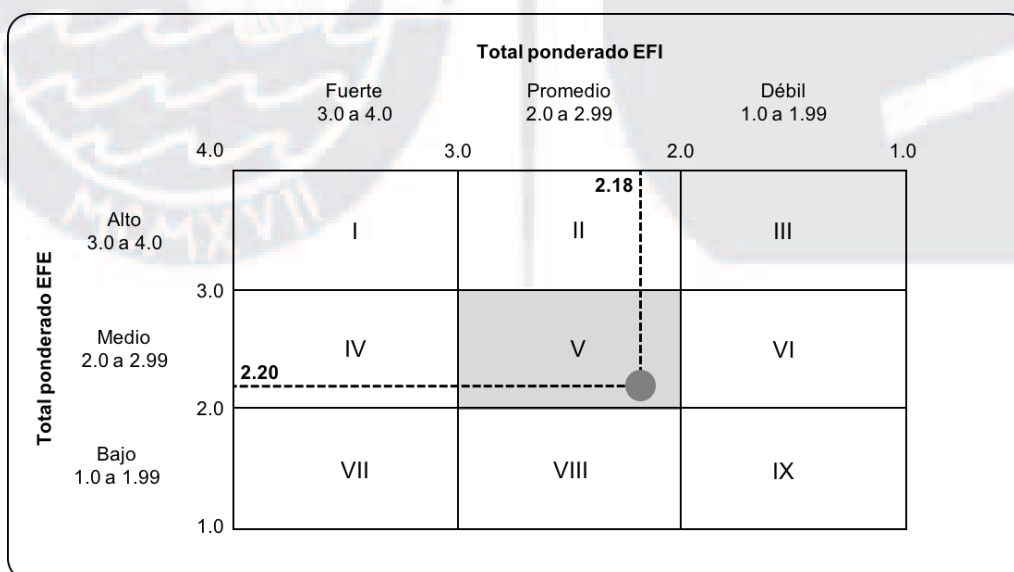


Figura 23. Matriz Interna-Externa (MIE)

Para lograr trasladar el sector al cuadrante I, ya que este es el más recomendable, se deberían aplicar las siguientes estrategias:

- a. Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales.
- b. Implantar asociaciones agropecuarias para abastecer la demanda internacional por medio de los acuerdos comerciales.
- c. Ejecutar investigación con participación de universidades e institutos en beneficio del desarrollo agropecuario, promoviendo el uso de nuevas tecnologías de aplicación para el aprovechamiento del potencial de la región.
- d. Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región.
- e. Ejecutar campañas de control de la producción (plagas, enfermedades, etc.) y prevención de afecciones en la producción agropecuaria por cambios climáticos.
- f. Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y control de calidad de los productos agropecuarios.
- g. Incrementar el número de proyectos de mejoramiento de la educación técnica y universitaria, que permitan cubrir la demanda de profesionales de las empresas de la región.
- h. Incrementar la formalización empresarial y laboral del sector agropecuario, así como fomentar la conformación de asociaciones agropecuarias.
- i. Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo.

## **6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)**

El sector agropecuario se encuentra en el cuadrante II, lo que implica que se debe afianzar el posicionamiento en el mercado de los productos que este ofrece y mejorar su competitividad. Esto se logra por medio de implementación de estrategias intensivas de desarrollo y penetración de

mercados, así como el desarrollo de productos, la mejora de la calidad, el valor agregado, entre otros factores (ver Figura 24). Las estrategias recomendadas son.

- a. Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales.
- b. Construir canales de regadíos que lleguen a las provincias más alejadas, para impulsar el desarrollo descentralizado del sector agropecuario de la región, para ampliar las áreas de siembra, reforestación y pastoreo.

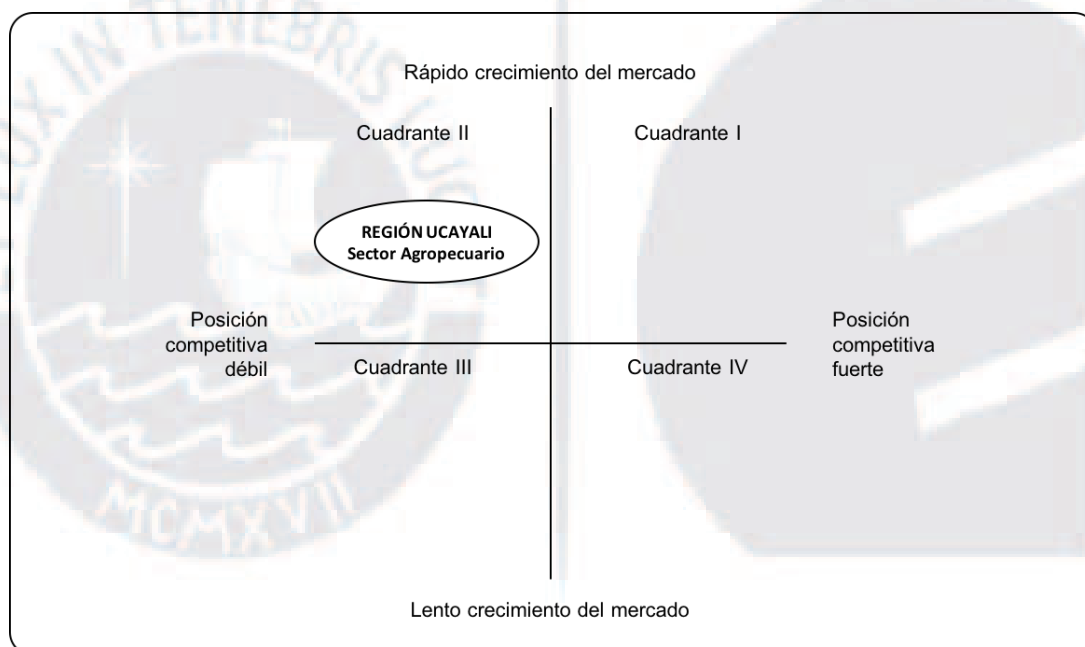


Figura 24. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

- c. Implementar mejores prácticas medioambientalmente sostenibles, generando alianzas entre productores y pobladores, para minimizar la contaminación y deforestación.
- d. Ejecutar campañas de control de la producción (plagas, enfermedades, etc.) y prevención de afecciones en la producción agropecuaria por cambios climáticos.
- e. Diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales.

- f. Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y el control de calidad de los productos agropecuarios.
- g. Implementar nuevos acuerdos comerciales con mercados locales y nacionales, que permitan la promoción de la producción agropecuaria de la región.
- h. Adquirir nuevas plantas de procesamiento industrial, que permitan darle valor agregado a los productos agropecuarios de venta final.
- i. Establecer alianzas entre productores y mercados internacionales para potenciar el incremento de las producciones por temporadas (cambios climáticos).
- j. Incrementar la formalización empresarial y laboral del sector agropecuario, así como fomentar la conformación de asociaciones agropecuarias.
- k. Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo.

#### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Para determinar las estrategias que deben ser retenidas es necesario identificar aquellas que se repiten con mayor frecuencia en las cinco matrices previamente elaboradas: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. Serán retenidas aquellas estrategias que tengan de tres a más repeticiones (ver Tabla 32).

Estas estrategias retenidas aún tienen que pasar por filtros adicionales para confirmar que las estrategias escogidas funcionan adecuadamente para el desarrollo del sector agropecuario de la región Ucayali, conduciéndola hacia la misión y visión, y de esta manera se incrementa la producción agropecuaria, se tiene una mayor participación en el mercado, se incursiona con mayor porcentaje en el mercado internacional, y además, se brindan ingresos económicos y una mejora en la calidad de vida de la población de Ucayali.

#### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

En la Matriz CPE (ver Tabla 33) se evalúan las estrategias seleccionadas en la Matriz

DE, asignando a cada estrategia puntajes de atractividad para cada uno de los factores críticos de éxito de las matrices EFE y EFI con sus respectivos pesos. Los puntajes se asignan según el grado en que se puedan capitalizar las estrategias mediante los correspondientes factores clave de éxito para lograr los fines de la organización. El criterio para retener las estrategias presentadas es que obtengan un puntaje total de atractividad igual o mayor de cinco.

Las estrategias seleccionadas son:

FO1 Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales.

FO2 Implantar asociaciones agropecuarias para abastecer la demanda internacional por medio de los acuerdos comerciales.

FA2 Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región.

FA3 Ejecutar campañas de control de la producción (plagas, enfermedades, etc.) y prevención de afecciones en la producción agropecuaria por cambios climáticos

FA4 Diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales.

DO1 Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y control de calidad de los productos agropecuarios.

DO3 Adquirir nuevas plantas de procesamiento industrial, que permitan darle valor agregado a los productos agropecuarios de venta final.

DA3 Incrementar la formalización empresarial y laboral del sector agropecuario, así como fomentar la conformación de asociaciones agropecuarias.

DA4 Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo.

Tabla 32

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

Estrategias		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Estrategias alternativas
FO1	Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales.	X		X	X	X	4	Desarrollo de mercados y productos
FO2	Implantar asociaciones agropecuarias para abastecer la demanda internacional por medio de los acuerdos comerciales.	X	X	X	X		4	Integración horizontal, aventura conjunta, desarrollo de mercados
FO3	Construir canales de regadíos que lleguen a las provincias más alejadas, para impulsar el desarrollo descentralizado del sector agropecuario de la región, para ampliar las áreas de siembra, reforestación y pastoreo.	X	X			X	3	Integración vertical, desarrollo de mercados, desarrollo de productos
FO4	Ejecutar investigación con participación de universidades e institutos en beneficio del desarrollo agropecuario, promoviendo el uso de nuevas tecnologías de aplicación para el aprovechamiento del potencial de la región.	X	X		X		3	Alianzas estratégicas, integración vertical
FA1	Implementar mejores prácticas medioambientalmente sostenibles, generando alianzas entre productores y pobladores, para minimizar la contaminación y deforestación.	X		X		X	3	Integración vertical, aventura conjunta, desarrollo de mercados
FA2	Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región.	X	X	X	X		4	Alianzas estratégicas, integración vertical, desarrollo de mercados
FA3	Ejecutar campañas de control de la producción (plagas, enfermedades, etc.) y prevención de afecciones en la producción agropecuaria por cambios climáticos	X	X		X	X	4	Desarrollo de mercados y productos, integración vertical, desarrollo de mercados y calidad total
FA4	Diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales.	X	X	X		X	4	Integración horizontal, aventura conjunta, desarrollo de mercados y productos
DO1	Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y control de calidad de los productos agropecuarios.	X	X	X	X	X	5	Alianzas estratégicas, integración vertical, calidad total
DO2	Implementar nuevos acuerdos comerciales con mercados locales y nacionales, que permitan la promoción de la producción agropecuaria de la región.	X		X		X	3	Integración horizontal, aventura conjunta, desarrollo de mercados
DO3	Adquirir nuevas plantas de procesamiento industrial, que permitan darle valor agregado a los productos agropecuarios de venta final.	X	X	X		X	4	Desarrollo de mercados y productos, calidad total
DA1	Establecer alianzas entre productores y mercados internacionales para potenciar el incremento de las producciones por temporadas (cambios climáticos)	X		X		X	3	Desarrollo de mercados y productos
DA2	Incrementar el número de proyectos de mejoramiento de la educación técnica y universitaria, que permitan cubrir la demanda de profesionales de las empresas de la región.	X	X		X		3	Alianzas estratégicas e integración horizontal
DA3	Incrementar la formalización empresarial y laboral del sector agropecuario, así como fomentar la conformación de asociaciones agropecuarias.	X	X		X	X	4	Integración horizontal, aventura conjunta, desarrollo de mercados
DA4	Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo.	X	X	X	X	X	5	Alianzas estratégicas, integración horizontal, desarrollo de mercados

*Nota.* Se retienen todas las estrategias que tengan un puntaje total igual o mayor a 3.





## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 34

*Matriz de Rumelt (MR)*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO2	Implantar asociaciones agropecuarias para abastecer la demanda internacional por medio de los acuerdos comerciales.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO3	Construir canales de regadíos que lleguen a las provincias más alejadas, para impulsar el desarrollo descentralizado del sector agropecuario de la región, para ampliar las áreas de siembra, reforestación y pastoreo.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
FO4	Ejecutar investigación con participación de universidades e institutos en beneficio del desarrollo agropecuario, promoviendo el uso de nuevas tecnologías de aplicación para el aprovechamiento del potencial de la región.	SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO
FA1	Implementar mejores prácticas medioambientalmente sostenibles, generando alianzas entre productores y pobladores, para minimizar la contaminación y deforestación.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
FA2	Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA3	Ejecutar campañas de control de la producción (plagas, enfermedades, etc.) y prevención de afecciones en la producción agropecuaria por cambios climáticos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA4	Diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO1	Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y control de calidad de los productos agropecuarios.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO2	Implementar nuevos acuerdos comerciales con mercados locales y nacionales, que permitan la promoción de la producción agropecuaria de la región.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
DO3	Adquirir nuevas plantas de procesamiento industrial, que permitan darle valor agregado a los productos agropecuarios de venta final.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DA1	Establecer alianzas entre productores y mercados internacionales para potenciar el incremento de las producciones por temporadas (cambios climáticos).	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
DA2	Incrementar el número de proyectos de mejoramiento de la educación técnica y universitaria, que permitan cubrir la demanda de profesionales de las empresas de la región.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
DA3	Incrementar la formalización empresarial y laboral del sector agropecuario, así como fomentar la conformación de asociaciones agropecuarias.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DA4	Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Esta matriz mide la consistencia, consonancia, ventajas y factibilidades de las estrategias retenidas en la Matriz CPE. La Matriz Rumelt, mostrada en la Tabla 34, indica el cumplimiento de los criterios antes mencionados. Se observa que las estrategias retenidas cumplen con los criterios indicados por la

matriz: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja, confirmando una vez más que las estrategias retenidas concentran adecuadamente el desarrollo sostenible del sector agropecuario de la región Ucayali. En la Tabla 35, se muestran las estrategias retenidas, sus objetivos y beneficios.

Tabla 35

*Estrategias Retenidas, Objetivos de Largo Plazo y Beneficios*

	Estrategias	Objetivo de Largo Plazo	Beneficios
FO1	Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales	Incrementar las zonas agropecuarias, diversificación de productos agrícolas y variedad pecuaria, maximizando la producción y capacidad de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor producción agropecuaria</li> <li>• Mayor participación en el mercado</li> <li>• Reconocimiento en el mercado</li> </ul>
FO2	Implantar asociaciones agropecuarias para abastecer la demanda internacional por medio de los acuerdos comerciales	Fomentar la integración regional, y con ello la participación en el mercado para lograr una mayor cobertura y por ende mayores ingresos de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de producción comprometida</li> <li>• Mayor participación de mercado</li> <li>• Posicionamiento de productos</li> <li>• Incremento de ingresos</li> </ul>
FA2	Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región	Facilitar el acceso a todos los puntos de la región, promoviendo la competitividad de precios al reducir los costes de transporte, maximizando la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento económico de la región</li> <li>• Crecimiento de las zonas agropecuarias</li> <li>• Acceso a zonas alejadas</li> <li>• Competitividad de precios</li> <li>• Mejora en la toma de decisiones</li> <li>• Aumento de la capacidad de desarrollo y productiva de la región</li> </ul>
FA3	Ejecutar campañas de control de la producción (plagas, enfermedades, etc.) y prevención de afecciones en la producción agropecuaria por cambios climáticos	Incrementar la calidad de la producción agropecuaria regional, minimizando mermas, desperdicios, contaminación y pérdidas económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de las zonas agropecuarias</li> <li>• Aumento de la producción</li> <li>• Crecimiento económico de la región</li> <li>• Productos de alta calidad</li> </ul>
FA4	Diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales	Incrementar la producción agropecuaria, aumentar la rentabilidad por medio de cosechas constantes (teniendo en consideración las temporadas más propicias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la calidad de la producción</li> <li>• Aumento de la capacidad productiva</li> <li>• Aumento del valor de la producción</li> <li>• Productos de alta calidad</li> <li>• Aumento de la capacidad productiva de la región</li> <li>• Mayor participación de mercado</li> </ul>
DO1	Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y control de calidad de los productos agropecuarios	Incrementar la calidad y valor agregado de la producción agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de las recaudaciones tributarias</li> <li>• Aumento del poder adquisitivo poblacional</li> <li>• Crecimiento económico de la región</li> <li>• Incremento de las inversiones de las empresas</li> <li>• Aumento de la producción</li> <li>• Crecimiento económico de la región</li> <li>• Modernización y adquisición de tecnologías</li> </ul>
DO3	Adquirir nuevas plantas de procesamiento industrial, que permitan darle valor agregado a los productos agropecuarios de venta final	Aumentar el valor agregado de la producción, adquiriendo calidad total al contar con procesos idóneos y especializados	
DA3	Incrementar la formalización empresarial y laboral del sector agropecuario, así como fomentar la conformación de asociaciones agropecuarias	Aumentar la calidad de vida de la población, así como la recaudación de impuestos	
DA4	Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo	Aumentar el crecimiento empresarial, logrando la estabilidad de las empresas agropecuarias de la región	

**6.9 Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética (ver Tabla 36) pretende verificar que las estrategias

establecidas no violen aspectos de: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. Las estrategias planteadas para el sector agropecuario de la región Ucayali están relacionadas con los derechos; asimismo, están consideradas por la ley y las costumbres. Esto demuestra que existe preocupación por la justicia y que las estrategias planteadas son de utilidad.

Tabla 36

*Matriz de Ética (ME)*

	FO1	FO2	FA2	FA3	FA4	DO1	DO3	DA3	DA4
<b>Derechos</b>									
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>									
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>									
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E

*Nota.* Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Tabla 37

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)*

Estrategias retenidas	
FO1	Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales.
FO2	Implantar asociaciones agropecuarias para abastecer la demanda internacional por medio de los acuerdos comerciales.
FA2	Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región.
FA3	Ejecutar campañas de control de la producción (plagas, enfermedades, etc.) y prevención de afecciones en la producción agropecuaria por cambios climáticos.
FA4	Diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales.
DO1	Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y control de calidad de los productos agropecuarios.
DO3	Adquirir nuevas plantas de procesamiento industrial, que permitan darle valor agregado a los productos agropecuarios de venta final.
DA3	Incrementar la formalización empresarial y laboral del sector agropecuario, así como fomentar la conformación de asociaciones agropecuarias.
DA4	Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo.
Estrategias de contingencia	
FO3	Construir canales de regadíos que lleguen a las provincias más alejadas, para impulsar el desarrollo descentralizado del sector agropecuario de la región, para ampliar las áreas de siembra, reforestación y pastoreo.
FO4	Ejecutar investigación con participación de universidades e institutos en beneficio del desarrollo agropecuario, promoviendo el uso de nuevas tecnologías de aplicación para el aprovechamiento del potencial de la región.
FA1	Implementar mejores prácticas medioambientalmente sostenibles, generando alianzas entre productores y pobladores, para minimizar la contaminación y deforestación.
DO2	Implementar nuevos acuerdos comerciales con mercados locales y nacionales, que permitan la promoción de la producción agropecuaria de la región.
DA1	Establecer alianzas entre productores y mercados internacionales para potenciar el incremento de las producciones por temporadas (cambios climáticos).
DA2	Incrementar el número de proyectos de mejoramiento de la educación técnica y universitaria, que permitan cubrir la demanda de profesionales de las empresas de la región.

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

Tabla 38

### Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

VISIÓN							
La región Ucayali será reconocida en 2025 como una de las cinco principales regiones productoras y abastecedoras de productos agropecuarios a nivel nacional, mediante el desarrollo de la capacidad productiva con valor agregado, utilizando tecnologías que permitan la mejora de técnicas agrícolas y pecuarias, fomentando la preservación de especies y suelos con lineamientos de actuación socialmente responsables, con el fin de contribuir con el desarrollo de la población y la región.							
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1 Incrementar el área sembrada.	Incrementar el valor bruto de la producción agropecuaria de 464.6 millones S/. en el 2015 a 1,879.6 millones S/. en el año 2025.	Incrementar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 113,666 ha en el 2025.	Incrementar la tasa de empleo en el sector agropecuario de 54,320 personas en el 2014 a 106,856 personas en el 2025.	Incrementar la industrialización del sector agropecuario, actualmente se cuenta con una miniplanta de procesamiento, al 2025 contar con cuatro plantas.	En el subsector pecuario, al 2025 lograr que 100 empresas hayan adquirido tecnologías para control electrónico o automatización de procesos productivos, o para mejoramiento genético de especies; en el 2015 no había ninguna.	Elevar el presupuesto regional destinado al sector agropecuario, pasando de S/. 7'353,930 en 2015 a S/. 13'169,769 al 2025.	Al 2025 llegar a ser la quinta región abastecedora de productos agropecuarios. Actualmente ocupa el puesto 17.
2 Incrementar el área de reforestación.							
3 Incrementar la cap. product. procesamiento.							
4 Incrementar la población pecuaria y deriv.							
5 Diversificar los cultivos de la región.							
6 Incrementar la industrialización y valor agregado en la producción agropecuaria.							
7 Incrementar la rentabilidad regional y el valor bruto de la producción agropecuaria.							
Estrategias							
FO1 Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales.	X	X	X	X	X		X
FO2 Implantar asociaciones agropecuarias para abastecer la demanda internacional por medio de los acuerdos comerciales.	X		X	X	X		
FA2 Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región.	X		X		X	X	
FA3 Ejecutar campañas de control de la producción (plagas, enfermedades, etc.) y prevención de afecciones en la producción agropecuaria por cambios climáticos.	X	X	X	X	X	X	X
FA4 Diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales.	X	X			X	X	X
DO1 Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y control de calidad de los productos agropecuarios.	X	X		X	X		
DO3 Adquirir nuevas plantas de procesamiento industrial, que permitan darle valor agregado a los productos agropecuarios de venta final.	X	X	X	X	X		X
DA3 Incrementar la formalización empresarial y laboral del sector agropecuario, así como fomentar la conformación de asociaciones agropecuarias.	X	X	X	X	X		
DA4 Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo.	X		X	X	X	X	X

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

Tabla 39

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

	Estrategias	Posibilidad de los competidores	
		San Martín	Loreto
FO1	Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales.	Alto peligro. San Martín ha disminuido su participación productiva.	Alto peligro. Loreto no cuenta con una gran producción ni especialización.
FO2	Implantar asociaciones agropecuarias para abastecer la demanda internacional por medio de los acuerdos comerciales.	Estará atento. Aunque también cuenta con asociaciones, no es favorable la consolidación de Ucayali.	Alto peligro. No cuenta con muchas asociaciones, no es favorable la consolidación de Ucayali.
FA2	Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región.	Estará atento.	Estará atento.
FA3	Ejecutar campañas de control de la producción (plagas, enfermedades, etc.) y prevención de afecciones en la producción agropecuaria por cambios climáticos.	Estará atento.	Estará atento.
FA4	Diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales.	Estará atento. San Martín cuenta con los mismos productos principales que Ucayali.	Alto peligro. Loreto no cuenta con una amplia diversificación.
DO1	Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y control de calidad de los productos agropecuarios.	Estará atento. San Martín no cuenta con una alta especialización en producción.	Estará atento. Loreto no cuenta con una alta especialización en producción.
DO3	Adquirir nuevas plantas de procesamiento industrial, que permitan darle valor agregado a los productos agropecuarios de venta final.	Alto peligro. San Martín no cuenta con una alta industrialización.	Alto peligro. Loreto no cuenta con una alta industrialización.
DA3	Incrementar la formalización empresarial y laboral del sector agropecuario, así como fomentar la conformación de asociaciones agropecuarias.	Estará atento.	Estará atento.
DA4	Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo.	Estará atento. San Martín cuenta con un financiamiento moderado.	Estará atento. Loreto cuenta con un financiamiento moderado a bajo.

### 6.13 Conclusiones

Los resultados de la Matriz FODA estratégica permitieron establecer estrategias en función de la mejora de la zona agrícola de la región Ucayali.

La Matriz PEYEA se utiliza como herramienta para determinar la postura estratégica apropiada. El resultado del análisis muestra la ubicación del sector agropecuario en el cuadrante “Conservador”, indicando las iniciativas de inversión y financiamiento, pero sin ser suficientes para impulsar al sector agropecuario de la región.

Según la Matriz BCG, el sector agropecuario es un signo de interrogación, mostrando así su baja participación en el mercado, y la baja inversión designada para esta actividad. Las necesidades de inversión para el sector agropecuario son altas, por lo que se debe implementar un conjunto de estrategias intensivas de penetración en el mercado, desarrollo de mercados e incremento de la capacidad productiva.

Con la Matriz CPE se confirman las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión, concluyendo que están bien enfocadas para perfilar el desarrollo del sector agropecuario de la región de acuerdo a su misión y visión. Es por ello que la Matriz CPE determina, mediante un análisis de los factores críticos de éxito, las estrategias que pueden ser utilizadas en dicho sector para un desarrollo sostenido.

Finalmente, se puede concluir que las secuencias de todas las matrices permiten implementar estrategias de acuerdo a los objetivos trazados, cabe resaltar que todas estas pasan por un filtro que permite determinar cuáles de las estrategias son las más adecuadas para este estudio.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2012). Se han determinado los siguientes objetivos de corto plazo por cada objetivo a largo plazo:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): Incrementar el valor bruto de la producción agropecuaria de 464.6 millones de nuevos soles en el 2015 a 1,879.6 millones de nuevos soles en el año 2025.

Objetivo Corto Plazo 1.1 (OCP1.1): Aumentar las exportaciones FOB de 0.20 millones de dólares en el 2014 a 0.30 millones de dólares en el 2018, a 0.53 millones de dólares en el 2022, y a 0.81 millones de dólares en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 1.2 (OCP1.2): Incrementar los productos de exportación de 1 (camu camu) en el 2014 a 10 productos en el 2018, a 19 productos en el 2022, y a 26 productos en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 1.3 (OCP1.3): Aumentar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 66,323 ha en el 2018, a 90,232 ha en el 2022, y a 113,666 ha en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 1.4 (OCP1.4): Incrementar el valor bruto de la producción de 464.6 millones de nuevos soles en el 2015 a 706.6 millones de nuevos soles en el 2018, a 1,235.8 millones de nuevos soles en el 2022, y a 1,879.6 millones de nuevos soles en el 2025.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2): Incrementar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 113,666 ha en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 2.1 (OCP2.1): Aumentar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 66,323 ha en el 2018, a 90,232 ha en el 2022, y a 113,666 ha en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 2.2 (OCP2.2): Incrementar los cultivos transitorios de 40,267 ha en el 2014 a 50,725 ha en el 2018, a 69,011 ha en el 2022, y a 86,933 ha en el 2025.



Objetivo Corto Plazo 2.3 (OCP2.3): Incrementar los cultivos semipermanentes de 5,074 ha en 2014 a 6,392 ha en el 2018, a 8,696 ha en el 2022, y a 10,954 ha en el 2025.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): Incrementar la tasa de empleo en el sector agropecuario de 54,320 personas en el 2014 a 106,856 personas en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 3.1 (OCP3.1): Aumentar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 66,323 ha en el 2018, a 90,232 ha en el 2022, y a 113,666 ha en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 3.2 (OCP3.2): Aumentar el número de empresas agropecuarias privadas de la región de 263 en el 2014 a 324 empresas en el 2018, a 427 empresas en el 2022, y a 526 empresas en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 3.3 (OCP3.3): Aumentar el número de trabajadores formales del sector de 1,854 personas en el 2014 a 2,283 personas en el 2018, a 3,012 personas en el 2022, y a 3,708 personas en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 3.4 (OCP3.4): Aumentar el número de personas empleadas en el sector agropecuario de 54,320 en el 2014 a 66,544 personas en el 2018, a 87,226 personas en el 2022, y a 106,856 personas al 2025.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): Incrementar la industrialización del sector agropecuario, actualmente se cuenta con una miniplanta de procesamiento, al 2025 contar con cuatro plantas.

Objetivo Corto Plazo 4.1 (OCP4.1): Incrementar el presupuesto no financiero nacional para el sector agropecuario regional de 0.1 millones de nuevos soles en el 2015 a 0.125 millones de nuevos soles al 2018, a 0.158 millones de nuevos soles en el 2022, y a 0.183 millones de nuevos soles en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 4.2 (OCP4.2): Incrementar el presupuesto no financiero regional para el sector agropecuario de 0.1 millones de nuevos soles en el 2015 a 0.125 millones de nuevos soles al 2018, a 0.158 millones de nuevos soles en el 2022, y a 0.183 millones de

nuevos soles en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 4.3 (OCP4.3): Lograr una mayor cobertura financiera para las empresas agropecuarias, de 550,000 nuevos soles en el 2015 a 634,000 nuevos soles en el 2018, a 774,000 nuevos soles en el 2022, y a 896,000 nuevos soles en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 4.4 (OCP4.4): Incrementar la industrialización del sector agropecuario, en el 2018 contar con dos plantas de procesamiento agropecuario, al 2022 contar con tres plantas, y al 2025 contar con cuatro plantas.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5): En el subsector pecuario, al 2025 lograr que 100 empresas hayan adquirido tecnologías para control electrónico o automatización de procesos productivos, o para mejoramiento genético de especies; en el 2015 no había ninguna.

Objetivo Corto Plazo 5.1 (OCP5.1): Lograr una mayor cobertura financiera para las empresas agropecuarias, de 550,000 nuevos soles en el 2015 a 634,000 nuevos soles en el 2018, a 774,000 nuevos soles en el 2022, y a 896,000 nuevos soles en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 5.2 (OCP5.2): Aumentar la valoración de la producción de derivados pecuarios de 10,077 nuevos soles en el 2015 a 12,694 nuevos soles en el 2018, a 17,270 nuevos soles en el 2022, y a 21,755 nuevos soles en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 5.3 (OCP5.3): Incrementar la población pecuaria de 111,759 cabezas (ganado bovino, ovino y porcino) en el 2015 a 140,784 cabezas en el 2018, a 191,535 cabezas en el 2022, y a 241,279 cabezas en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 5.4 (OCP5.4): En el 2018 contar con 33 empresas que hayan adquirido tecnologías para control electrónico o automatización de procesos productivos, o para mejoramiento genético de especies, con 66 empresas al 2022, y 100 empresas al 2025.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6): Elevar el presupuesto regional destinado al sector agropecuario, pasando de 7'353,930 nuevos soles en 2015 a 13'169,769 nuevos soles al 2025.

Objetivo Corto Plazo 6.1 (OCP6.1): Aumentar la valoración de la producción de derivados pecuarios de 10,077 nuevos soles en el 2015 a 12,694 nuevos soles en el 2018, a 17,270 nuevos soles en el 2022, y a 21,755 nuevos soles en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 6.2 (OCP6.2): Lograr una mayor cobertura financiera para las empresas agropecuarias, de 550,000 nuevos soles en el 2015 a 634,000 nuevos soles en el 2018, a 774,000 nuevos soles en el 2022, y a 896,000 nuevos soles en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 6.3 (OCP6.3): Aumentar el número de empresas agropecuarias privadas de la región de 263 empresas en el 2014 a 324 empresas en el 2018, a 427 empresas en el 2022, y a 526 empresas en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 6.4 (OCP6.4): Incrementar el presupuesto regional destinado al sector agropecuario de 7'353,930 nuevos soles en el 2015 a 8'758,648 nuevos soles en el 2018, 11'057,592 nuevos soles al 2022, y 13'169,769 nuevos soles al 2025.

Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP7): Al 2025 llegar a ser la quinta región abastecedora de productos agropecuarios. Actualmente ocupa el puesto 17.

Objetivo Corto Plazo 7.1 (OCP7.1): Aumentar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 66,323 ha en el 2018, a 90,232 ha en el 2022, y a 113,666 ha en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 7.2 (OCP7.2): Incrementar el valor bruto de la producción de 464.6 millones de nuevos soles en el 2015 a 706.6 millones de nuevos soles en el 2018, a 1,235.8 millones de nuevos soles en el 2022, y a 1,879.6 millones de nuevos soles en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 7.3 (OCP7.3): Aumentar la valoración de la producción de derivados pecuarios de 10,077 nuevos soles en el 2015 a 12,694 nuevos soles en el 2018, a 17,270 nuevos soles en el 2022, y a 21,755 nuevos soles en el 2025.

Objetivo Corto Plazo 7.4 (OCP7.4): Incrementar los cultivos transitorios de 40,267 ha en el 2014 a 50,725 ha en el 2018, a 69,011 ha en el 2022, y a 86,933 ha en el 2025.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos pueden ser financieros, humanos, tecnológicos y físicos; están basados en los objetivos a corto plazo, y es para alcanzar estas metas que se ejecutarán las estrategias planteadas.

**Recursos financieros.** Se plantea la obtención de recursos financieros a través de (a) contratos de concesión o alquiler de terrenos, promoviendo la inversión privada en Ucayali; (b) capital propio provenientes del sector agropecuario; (c) presupuesto asignado por parte del Gobierno nacional y regional; (d) financiamiento de entidades financieras (bancos, cajas, agrobancos); y (e) financiamiento de ONG (organizaciones sin fines de lucro).

**Recursos físicos.** El desarrollo competitivo de la región Ucayali se obtendrá por medio de (a) inversión en infraestructura vial; (b) fomento para la creación de asociaciones agropecuarias; (c) fomento para la creación de empresas formales y formalización de las existentes; y (d) obtención de plantas de industrialización agropecuaria.

**Recursos humanos.** El crecimiento y desarrollo del sector agropecuario de la región Ucayali, se obtendrá mediante una adecuada adquisición de recursos humanos. Para ello es necesario lo siguiente: (a) liderazgo, responsabilidad y compromiso de las autoridades del Gobierno Regional de Ucayali; (b) capacitaciones constantes al personal a cargo del sector agropecuario; y (c) contratación de científicos y/o ingenieros especializados en el sector agropecuario.

**Recursos tecnológicos.** El desarrollo y avance tecnológico en la región Ucayali se obtendrá por medio de (a) investigación constante en mejoras para el sector agropecuario en entidades regionales, universidades y centros de estudios técnicos; (b) la utilización de redes informáticas internas y acceso a internet; (c) fomento para la adquisición de tecnología agropecuaria para los productores regionales e industrialización de los mismos; y (d) financiamiento para la adquisición de maquinarias especializada para los productores regionales.

En la Tabla 40 se muestra la asignación de recursos a cada uno de los objetivos a corto plazo.

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

Las políticas son los límites que acotan una estrategia. Estas tienen que estar alineadas con los valores de la organización, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas, se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, es decir, la visión (D'Alesio, 2008).

Las políticas para el sector agropecuario de la región Ucayali se presentan en la Tabla 41.

### **7.4 Estructura del Sector Agropecuario de la Región Ucayali**

El Gobierno regional cuenta con la Dirección Sectorial de Agricultura de Ucayali, que es la entidad encargada de la dirección del sector agropecuario de la región, la cual debe velar por que se facilite la implementación de las estrategias propuestas. En el organigrama actual, se cuenta con áreas específicas destinadas a los diversos aspectos del sector; sin embargo, es necesario que además de la unidad de tecnología de la información se implemente una unidad dirigida al desarrollo agropecuario; también se requiere unificar otras unidades como tesorería y contabilidad; y presupuesto con inversiones, con la finalidad de optimizar los recursos disponibles y eliminar retrasos en la implementación de programas y presupuestos (ver Figura 25).

Es necesario, para la implementación y supresión de unidades, que las autoridades a cargo tengan presente que se requiere de (a) liderazgo, (b) dirección firme, (c) un correcto enfoque de cultura organizacional, (d) implementación de tecnología, y (e) asesoría externa. La finalidad de la implementación de la modificación de la estructura es (a) eficiencia y optimización de tiempo y recursos internos (humanos y económicos); (b) evitar duplicidad de funciones; (c) orientación al desarrollo, crecimiento y fortalecimiento del sector agropecuario; y (d) evitar la demora en tramitaciones, desarrollo de proyectos y cumplimiento presupuestal.

Tabla 40

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	OCP	Objetivos de corto plazo	Año	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos tecnológicos	Recursos humanos
OLP1		Incrementar el valor bruto de la producción agropecuaria de 464.6 millones S/. en el 2015 a 1,879.6 millones S/. en el año 2025.					
	OCP1.1	Aumentar las exportaciones FOB de 0.20 millones US\$ en el 2014 a 0.30 millones US\$ en el 2018, a 0.53 millones US\$ en el 2022, y a 0.81 millones US\$ en el 2025.	2018	Uso de empleados de empresas agropecuarias, adquisición de productos necesarios	Instalaciones de empresas, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, Ministerio de Transporte
	OCP1.2	Incrementar los productos de exportación de 1 (camu camu) en el 2014 a 10 en el 2018, a 19 en el 2022, y a 26 en el 2025.	2018	Congregaciones de promoción, adquisición de materiales necesarios para producción, empresas agropecuarias	Instalaciones de empresas, plantas agroindustriales, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, empresas locales, Ministerio de Agricultura
	OCP1.3	Aumentar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 66,323 ha en el 2018, a 90,232 ha en el 2022, y a 113,666 ha en el 2025.	2018	Uso de empleados de empresas agropecuarias, adquisición de productos necesarios	Instalaciones de empresas, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, Ministerio de Agricultura
	OCP1.4	Incrementar el valor bruto de la producción de 464.6 millones S/. en el 2015 a 706.6 millones S/. en el 2018, a 1,235.8 millones S/. en el 2022, y a 1,879.6 millones S/. en el 2025.	2018	Uso de empleados de empresas agropecuarias, adquisición de productos necesarios	Instalaciones de empresas, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, Ministerio de Agricultura
OLP2		Incrementar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 113,666 ha en el 2025.					
	OCP2.1	Aumentar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 66,323 ha en el 2018, a 90,232 ha en el 2022, y a 113,666 ha en el 2025.	2018	Uso de empleados de empresas agropecuarias, adquisición de productos necesarios	Instalaciones de empresas, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, Ministerio de Agricultura
	OCP2.2	Incrementar los cultivos transitorios de 40,267 ha en el 2014 a 50,725 ha en el 2018, a 69,011 ha en el 2022, y a 86,933 ha en el 2025.	2018	Uso de empleados de empresas agropecuarias, adquisición de productos necesarios	Instalaciones de empresas, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, Ministerio de Agricultura
	OCP2.3	Incrementar los cultivos semipermanentes de 5,074 ha en el 2014 a 6,392 ha en el 2018, a 8,696 ha en el 2022, y a 10,954 ha en el 2025.	2018	Uso de empleados de empresas agropecuarias, adquisición de productos necesarios	Instalaciones de empresas, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, Ministerio de Agricultura
OLP3		Incrementar la tasa de empleo en el sector agropecuario de 54,320 personas en el 2014 a 106,856 personas en el 2025.					
	OCP3.1	Aumentar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 66,323 ha en el 2018, a 90,232 ha en el 2022, y a 113,666 ha en el 2025.	2018	Uso de empleados de empresas agropecuarias, adquisición de productos necesarios	Instalaciones de empresas, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, Ministerio de Agricultura
	OCP3.2	Aumentar el número de empresas agropecuarias privadas de la región de 263 en el 2014 a 324 en el 2018, a 427 en el 2022, y a 526 en el 2025.	2018	No requiere.	Instalaciones de empresas, almacenes	No requiere.	Entidades regionales, cajas municipales, entidades financieras
	OCP3.3	Aumentar el número de trabajadores formales del sector de 1,854 personas en el 2014 a 2,283 personas en el 2018, a 3,012 personas en el 2022, y a 3,708 personas en el 2025.	2018	No requiere.	No requiere.	No requiere.	Entidades regionales, Ministerio de Trabajo
	OCP3.4	Aumentar el número de personas empleadas en el sector agropecuario de 54,320 personas en el 2014 a 66,544 personas en el 2018, a 87,226 personas en el 2022, y a 106,856 personas al 2025.	2018	Empresas agropecuarias de la región	Instalaciones de empresas	No requiere.	Entidades regionales, Ministerio de Trabajo, empresas locales
OLP4		Incrementar la industrialización del sector agropecuario, actualmente se cuenta con una miniplanta de procesamiento, al 2025 contar con cuatro plantas.					
	OCP4.1	Incrementar el presupuesto no financiero nacional para el sector agropecuario regional de 0.1 millones S/. en el 2015 a 0.125 millones S/. en el 2018, a 0.158 millones S/. en el 2022, y a 0.183 millones S/. en el 2025.	2018	Gobierno nacional	No requiere.	No requiere.	Gobierno nacional
	OCP4.2	Incrementar el presupuesto no financiero regional para el sector agropecuario de 0.1 millones S/. en el 2015 a 0.125 millones S/. en el 2018, a 0.158 millones S/. en el 2022, y a 0.183 millones S/. en el 2025.	2018	Gobierno regional	No requiere.	No requiere.	Gobierno regional
	OCP4.3	Lograr una mayor cobertura financiera para las empresas agropecuarias, de S/. 550,000 en el 2015 a S/. 634,000 en el 2018, a S/. 774,000 en el 2022, y a S/. 896,000 en el 2025.	2018	No requiere.	No requiere.	No requiere.	Entidades regionales, cajas municipales, entidades financieras
	OCP4.4	Incrementar la industrialización del sector agropecuario, en el 2018 contar con dos plantas de procesamiento agropecuario, al 2022 contar con tres plantas, y al 2025 con cuatro plantas.	2018	Gobierno regional, Gobierno nacional	Espacios disponibles de la región	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, cajas municipales, entidades financieras
OLP5		En el subsector pecuario, al 2025 que 100 empresas hayan adquirido tecnologías para control electrónico o automatización de procesos productivos, o para mejoramiento genético de especies; en el 2015 no había ninguna.					
	OCP5.1	Lograr una mayor cobertura financiera para las empresas agropecuarias, de S/. 550,000 en el 2015 a S/. 634,000 en el 2018, a S/. 774,000 en el 2022, y a S/. 896,000 en el 2025.	2018	No requiere.	No requiere.	No requiere.	Entidades regionales, cajas municipales, entidades financieras
	OCP5.2	Aumentar la valoración de la producción de derivados pecuarios de S/. 10,077 en el 2015 a S/. 12,694 en el 2018, a S/. 17,270 en el 2022, y a S/. 21,755 en el 2025.	2018	Congregaciones de promoción, adquisición de materiales necesarios para producción, empresas agropecuarias	Instalaciones de empresas, plantas agroindustriales, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, empresas locales, Ministerio de Agricultura
	OCP5.3	Incrementar la población pecuaria de 111,759 cabezas (ganado bovino, ovino y porcino) en el 2015 a 140,784 cabezas en el 2018, a 191,535 cabezas en el 2022, y a 241,279 cabezas en el 2025.	2018	Adquisición de cabezas de ganado	Instalaciones de uso pecuario, almacenes	Sistemas de control de sanidad	Entidades regionales, Ministerio de Agricultura
	OCP5.4	En el 2018, contar con 33 empresas que hayan adquirido tecnologías para control electrónico o automatización de procesos productivos, o para mejoramiento genético de especies, con 66 al 2022, y con 100 al 2025.	2018	Entidades regionales, empresas locales	No requiere.	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, Ministerio de Agricultura, entidades sin fines de lucro
OLP6		Elevar el presupuesto regional destinado al sector agropecuario, pasando de S/. 7'353,930 en 2015 a S/. 13'169,769 al 2025.					
	OCP6.1	Aumentar la valoración de la producción de derivados pecuarios de S/. 10,077 en el 2015 a S/. 12,694 en el 2018, a S/. 17,270 en el 2022, y a S/. 21,755 en el 2025.	2018	Congregaciones de promoción, adquisición de materiales necesarios para producción, empresas agropecuarias	Instalaciones de empresas, plantas agroindustriales, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, empresas locales, Ministerio de Agricultura
	OCP6.2	Lograr una mayor cobertura financiera para las empresas agropecuarias, de S/. 550,000 en el 2015 a S/. 634,000 en el 2018, a S/. 774,000 en el 2022, y a S/. 896,000 en el 2025.	2018	No requiere.	No requiere.	No requiere.	Entidades regionales, cajas municipales, entidades financieras
	OCP6.3	Aumentar el número de empresas agropecuarias privadas de la región de 263 en el 2014 a 324 en el 2018, a 427 en el 2022, y a 526 en el 2025.	2018	No requiere.	Instalaciones de empresas, almacenes	No requiere.	Entidades regionales, cajas municipales, entidades financieras
	OCP6.4	Incrementar el presupuesto regional destinado al sector agropecuario de S/. 7'353,930 en el 2015 a S/. 8'758,648 en el 2018, S/. 11'057,592 al 2022, y S/. 13'169,769 al 2025.	2018	No requiere.	No requiere.	No requiere.	Gobierno regional, Gobierno nacional, Ministerio de Agricultura
OLP7		Al 2025 llegar a ser la quinta región abastecedora de productos agropecuarios. Actualmente ocupa el puesto 17.					
	OCP7.1	Aumentar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 66,323 ha en el 2018, a 90,232 ha en el 2022, y a 113,666 ha en el 2025.	2018	Uso de empleados de empresas agropecuarias, adquisición de productos necesarios	Instalaciones de empresas, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, Ministerio de Agricultura
	OCP7.2	Incrementar el valor bruto de la producción de 464.6 millones S/. en el 2015 a 706.6 millones S/. en el 2018, a 1,235.8 millones S/. en el 2022, y a 1,879.6 millones S/. en el 2025.	2018	Uso de empleados de empresas agropecuarias, adquisición de productos necesarios	Instalaciones de empresas, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, Ministerio de Agricultura
	OCP7.3	Aumentar la valoración de la producción de derivados pecuarios de S/. 10,077 en el 2015 a S/. 12,694 en el 2018, a S/. 17,270 en el 2022, y a S/. 21,755 en el 2025.	2018	Congregaciones de promoción, adquisición de materiales necesarios para producción, empresas agropecuarias	Instalaciones de empresas, plantas agroindustriales, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, empresas locales, Ministerio de Agricultura
	OCP7.4	Incrementar los cultivos transitorios de 40,267 ha en el 2014 a 50,725 ha en el 2018, a 69,011 ha en el 2022, y a 86,933 ha en el 2025.	2018	Uso de empleados de empresas agropecuarias, adquisición de productos necesarios	Instalaciones de empresas, almacenes	Sistemas de control de calidad, producción y procesos	Entidades regionales, Ministerio de Agricultura



Durante el inicio de la implementación de unidades, las actividades se mantendrán como lo son habitualmente, y se asignarán las funciones pertinentes y correspondientes al cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Durante el proceso de unificación de unidades, no se les asignarán más funciones, sino que deberán organizar la documentación, y adecuarse a los cambios. Las unidades que serán unificadas son (a) unidad de tesorería, (b) unidad de contabilidad, (c) unidad de presupuesto, y (d) unidad de inversiones; como se muestra en la Figura 16. Posteriormente, se implementará el área de Investigación y Desarrollo Agropecuario, la cual tendrá como funciones: (a) investigación de nuevas tecnologías necesarias para el mejor funcionamiento del sector, su crecimiento y desarrollo; (b) elaboración de procedimientos con mejoras en los procesos, con la finalidad de optimizar recursos; (c) investigación permanente sobre prácticas de calidad; (d) productos transgénicos u otros necesarios para el avance de la región. Con lo mencionado, se prevé el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo, para así alcanzar la visión trazada.

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

La gran diversidad ecológica e hidrológica es una ventaja competitiva que posee la región que también conlleva una gran responsabilidad. Esta responsabilidad debe ser compartida por la población y por las empresas involucradas, siendo las autoridades de la región quienes deben velar por el cumplimiento de normas y parámetros para una explotación y uso productivo, eficiente y sostenible. Las autoridades deben fomentar y regular el cumplimiento de normas ecológicas, con las que se proteja la sobre explotación de suelos; se evite la deforestación, la contaminación del agua y la emisión de gases de efecto invernadero, y no se extingan especies de flora y fauna. Se debe tener en cuenta también que las prácticas informales son las que contribuyen en gran parte a las afecciones desfavorables en los recursos naturales, es por ello la importancia de la formalización de empresas así como el uso de tecnologías eficientes que ayuden a preservar los recursos disponibles.



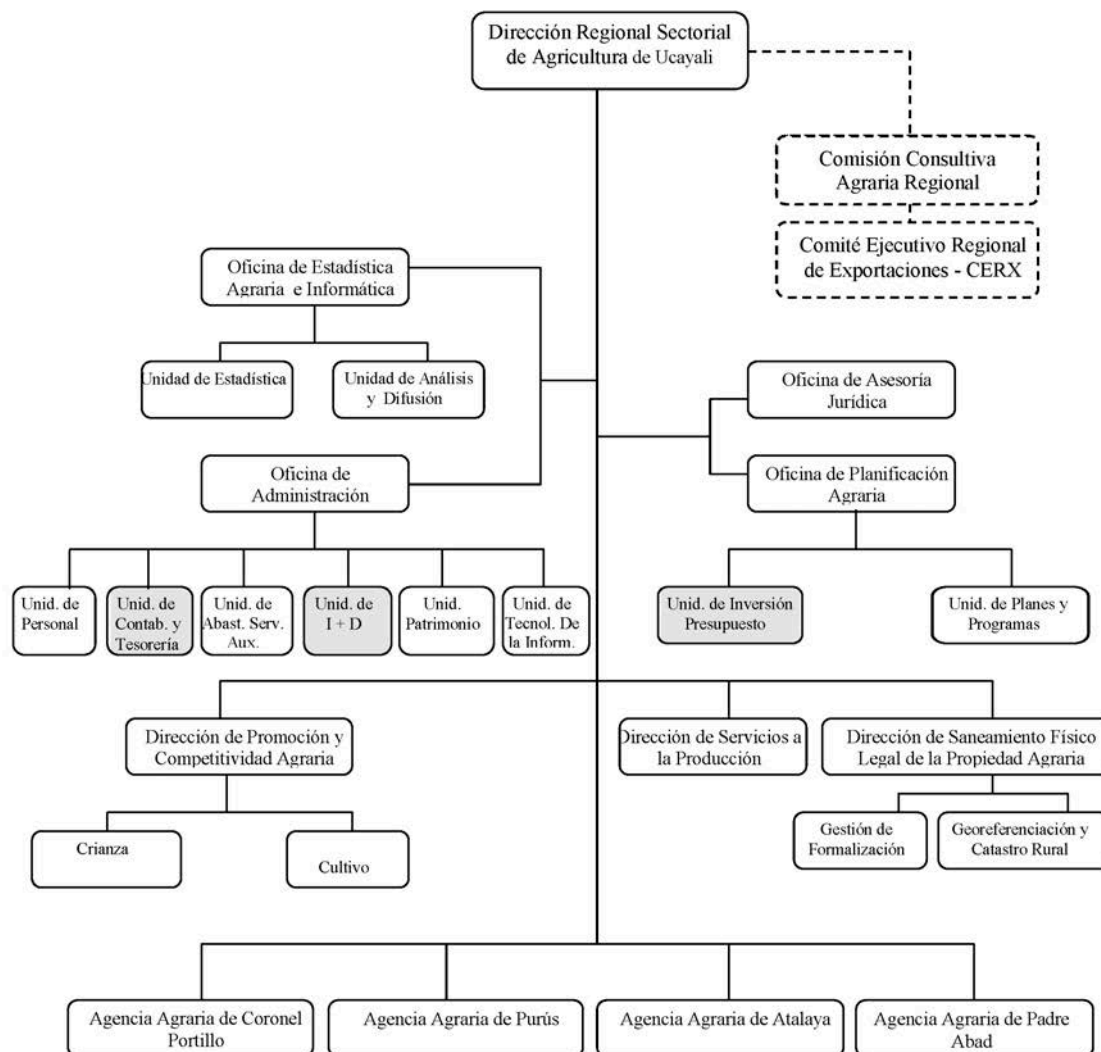


Figura 25. Organigrama propuesto Dirección Regional de Agricultura Ucayali

Adaptado de "Organigrama 2013," por la Dirección Regional de Agricultura Ucayali (DRSAU), s.f. Recuperado de <http://draucayali.gob.pe/Gestion/organigrama2013.pdf>

Por lo mencionado, se han establecido como políticas la generación de planes medioambientales con la comunidad y empresas de la región, por medio de las cuales se buscará informar, capacitar y sensibilizarlos en mejores prácticas productivas.

## 7.6 Recursos Humanos y Motivación

Se requiere fomentar un proceso de integración de la Dirección Regional Sectorial de Agricultura con la comunidad, por medio del cual se logre que la población comprenda la importancia de su participación activa dentro de este sector, ya sea como trabajadores, agricultores, o empresarios; y puedan formar parte de asociaciones formales para el

desarrollo de la región y de ellos mismos. Nuevamente, las autoridades son las que deben manejar y regular este aspecto, ya que a través de ellas se podrá establecer y garantizar el fomento del empleo (exigiendo contrataciones locales), condiciones de trabajo justas y sostenibles (en jornadas, salarios, seguridad laboral, capacitaciones y beneficios), y capacitaciones de especialización para las partes interesadas. Se busca elevar el nivel de productividad y competitividad del sector agropecuario de la región y sus pobladores.

De manera complementaria, una de las finalidades de potenciar el sector agropecuario es minimizar los índices de pobreza de la región, y una de las vías para combatir este problema es a través de la educación, la capacitación y los puestos de trabajo que le permitan a la población crecer económica e intelectualmente.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Las estrategias y políticas planteadas en el presente planeamiento estratégico requieren de la integración de las autoridades con los grupos de interés, su participación activa, aceptación, liderazgo y compromiso. Para lograr el desarrollo de la región Ucayali, es necesario que las autoridades cumplan los roles que les corresponde, velando por la integración de la región, por la consolidación del sector económico agropecuario, por el crecimiento y desarrollo de las empresas pertenecientes a este sector y en general, en la mejora de la calidad de vida de la población.

Asimismo, las instituciones educativas deben formar profesionales capaces de poder asumir nuevos retos, incluyendo dentro de su preparación el uso de tecnologías vigentes de utilidad para el correcto y satisfactorio desempeño de sus profesiones, de esta manera contribuir con el desarrollo sostenible de la región; se debe considerar también, que el gobierno regional en unión con el Gobierno central, el Ministerio de Agricultura y otras instituciones de investigación agropecuaria, deben fomentar y ejecutar capacitaciones para los agricultores y ganaderos de la zona, actualizándolos sobre nuevos y mejores procesos,

nuevos estándares de calidad, optimización de recursos, concientización del uso de recursos y manejo de residuos.

Se debe hacer de conocimiento de todas las partes involucradas, los cambios que se han previsto, así como su debida explicación sobre la intención de realización (dar a conocer la misión, visión, valores, objetivos a corto y largo plazo), y el proceso mediante el cual se llevará a cabo.

## **7.8 Conclusiones**

La región Ucayali posee un gran potencial ecológico e hidrológico que, con un correcto manejo y regulación por parte de las autoridades respecto al correcto uso de los recursos por parte de las empresas y la población, puede llegar a convertirse en una de las cinco principales regiones productoras y abastecedoras a nivel nacional, participar significativamente en el PBI del Perú, y contribuir con el incremento de puestos de trabajo y erradicación de la pobreza. Para que esto sea posible, es necesario que la región pase por una etapa de cambios estructurales y culturales de sus autoridades y colaboradores. Se ha determinado que el sector agropecuario es el principal generador de fuentes de trabajo de Ucayali, por ello la importancia de mejorar significativamente la forma de organización de las empresas, fomento de asociaciones de las empresas existentes y formalización de las existentes.

Para el crecimiento y fortalecimiento del sector agropecuario de Ucayali, es necesario estrechar relaciones entre el Gobierno nacional, Gobierno regional, la Dirección Regional Sectorial de Agricultura, las empresas y la población; velar por el beneficio y crecimiento conjunto que contribuya a la sostenibilidad de la sociedad regional; fomentar la capacitación de los trabajadores del sector y adquirir tecnología que mejore la producción de manera sostenible y eficiente; generar valor agregado a los productos agropecuarios de la región; y promover la formalización de los trabajadores de las empresas agropecuarias de Ucayali.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

La evaluación estratégica es realizada tomando en consideración cuatro perspectivas direccionadas a mantener accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos efectivos, y empleados motivados y preparados. Dichas perspectivas son financiera, del cliente, de los procesos internos, y del aprendizaje y crecimiento de la organización (D'Alessio, 2012).

#### 8.1.1 Aprendizaje interno.

Actualmente, el recurso más importante de toda organización es el recurso humano y como tal, la inversión en él —materializado en programas de desarrollo, capacitación, programas de retención, mejora de beneficios remunerativos y no remunerativos, entre otros— representa una parte significativa del presupuesto de las organizaciones. La perspectiva de aprendizaje interno representa la base del Tablero de Control Balanceado, ya que teniendo recursos humanos competitivos y motivados se podrán implementar y mejorar los procesos internos que se llevan a cabo en la organización, los cuales a su vez llegan a satisfacer en mayor medida las necesidades de los clientes, confluendo, finalmente, en mejores resultados financieros para la organización. En el sector agropecuario de la región Ucayali será necesario e imperativo continuar trabajando con los programas de fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos técnicos y profesionales que desarrolla la DRSAU con apoyo transversal del Gobierno central; asimismo, con el objetivo de desarrollar y atraer nuevos y potenciales talentos, resulta necesario implementar alianzas estratégicas con instituciones educativas, tales como la Universidad Nacional de Ucayali, la Zonal Ucayali SENATI y Tecsup. Por lo especializado y particular que representan algunos de los procesos agropecuarios, estas alianzas deberían contemplar un desarrollo de contenidos curriculares específicos, incluyendo teoría y práctica, de tal forma que se mejore

la disponibilidad de recursos humanos preparados para la ejecución de tareas, análisis de procesos, y presentación de alternativas de mejora u optimización a lo largo de todos los procesos agropecuarios.

Los objetivos de esta perspectiva se orientan a incrementar los niveles de producción agropecuaria y los beneficios a partir de ello, y están comprendidos por lo siguiente: (a) incrementar el número de hectáreas sembradas, (b) incrementar la siembra de productos de tránsito, (c) incrementar la siembra de productos semipermanentes, (d) aumentar la población pecuaria y sus derivados, (e) aumentar la cobertura financiera para las empresas locales, (f) fomentar el aumento del número de empresas con uso de tecnologías (industrialización), y (g) mejorar la capacidad de producción agropecuaria.

#### **8.1.2 Procesos.**

Con la apertura comercial que ha conseguido el Perú a nivel mundial, resulta necesario que tanto los productos como los procesos desarrollados en el sector agropecuario de la región Ucayali (procesos administrativos como operativos, *core* del negocio) cumplan una serie de estándares y normas internacionales a fin de tener presencia en mercados competitivos. Entonces, para que el sector agropecuario de la región Ucayali sea un competidor sólido en el mercado, resulta necesario, en el mediano o largo plazo, implementar estándares de gestión que no solo sean carta de presentación a los mercados internacionales, sino también que optimicen los índices de productividad, los costos, los índices de seguridad, las rotaciones laborales, entre otros; estos estándares podrían ser ISO 9001:2008 (gestión de la calidad), ISO 14001:2004 (gestión ambiental), OHSAS 18001:2007 (gestión de salud y seguridad ocupacional), SA 8000 (gestión de prácticas de trabajo socialmente aceptables), entre otros.

Además, considerando que la DRSAU es una entidad pública y que los cargos de dirección son cargos en su mayoría políticos, la implementación de sistemas de gestión en los

procesos del sector garantizan la sostenibilidad de procesos efectivos con indicadores de control basados en el cumplimiento del plan estratégico y con políticas de implementación de planes de acción específicos ante resultados no esperados.

Los objetivos correspondientes a esta perspectiva están conformados por (a) incrementar el número de hectáreas sembradas; (b) incrementar el presupuesto nacional y regional designado al sector agropecuario de la región; (c) aumentar la cobertura financiera para las empresas locales; (d) aumentar el número de empresas formales, el número de trabajadores formales y número de empleos generados en el sector; y (e) aumentar la valoración de derivados pecuarios.

### **8.1.3 Clientes.**

Un cliente estará contento siempre y cuando los productos que adquiera satisfagan sus necesidades; además, considerando que la oferta de productos agropecuarios llega a niveles internacionales, las exigencias alcanzan a procesos medioambientales y socialmente responsables. Entonces, desarrollando productos con procesos que cumplan estos requisitos, se incrementará la satisfacción del cliente llegando a niveles de fidelización con la marca, con el consecuente incremento en las ventas. La apertura comercial que está logrando el Perú con la firma de los diferentes acuerdos y/o tratados comerciales con diversos países representa también un canal importante para captar nuevos clientes y difundir la marca que el sector agropecuario de la región Ucayali ofrece.

La perspectiva de clientes, contempla lo siguiente: (a) aumentar la cartera de clientes de la región y empresas locales, (b) aumentar la capacidad productiva de las empresas locales y las tierras agropecuarias, (c) aumentar el número de empresas agropecuarias y asociaciones formales, (d) aumentar el número de hectáreas sembradas, y (e) fomentar la diversificación de productos agropecuarios.

#### **8.1.4 Financiera.**

Los resultados obtenidos en esta perspectiva tienen como base los resultados de las tres perspectivas anteriores. Asimismo, por intermedio de esta perspectiva también se pueden desarrollar estrategias de productividad y estrategias de crecimiento (D'Alessio, 2012); con iniciativas de ahorro de costos, evaluaciones de estructuras de financiamiento en diferentes escenarios, evaluación de compra de activos, estrategias de proyecciones de flujo de caja, entre otras; todas ellas con el objetivo de generar un mayor valor a los accionistas o dueños del negocio.

La perspectiva financiera está conformada por los siguientes objetivos: (a) aumentar la capacidad productiva de las empresas agropecuarias locales y los niveles de exportación o comercialización, (b) incrementar el VBA de la producción agropecuaria, (c) aumentar la cartera de clientes a nivel nacional e internacional, (d) lograr una mayor cobertura financiera en beneficio de las empresas agropecuarias, (e) incrementar los beneficios de la PEA empleada en el sector agropecuario de la región, (f) aumentar el presupuesto nacional y regional destinado al sector agropecuario, y (g) aumentar el número de empresas agropecuarias locales.

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

El Tablero de Control Balanceado se muestra en la Tabla 42.

#### **8.3 Conclusiones**

Por medio de la elaboración del *Balanced Scorecard* o Tablero de Control Balanceado se puede corroborar la alineación entre el planeamiento estratégico con la visión planteada en el proceso de planificación. Los indicadores que se han determinado son los que ayudarán a medir la evolución y cumplimiento de los objetivos; asimismo, por medio de ellos, se podrá determinar si alguno de los objetivos debe ser modificado, y permitirá evaluar la mejor

manera de implementar algún cambio, sin que este afecte al cumplimiento de los demás objetivos y el desempeño que se tenga.

Es necesario considerar que, antes de realizar algún cambio, en caso se requiera, se debe evaluar todos los impactos que esto pueda implicar, sean financieros, sociales, en relación al cliente, o en el cronograma de ejecución; esto contribuye para identificar la viabilidad del cambio, aceptarlo de manera consensuada o buscar otras opciones factibles, así como determinar a las personas que serán responsables de llevar a cabo los cambios.

Es importante mantener un planeamiento estratégico flexible, ya que lo más probable es que, por factores externos, en el transcurso de la ejecución se presenten imprevistos, y sea necesario adecuarse a estos; así, se logrará un mejor y mayor aprovechamiento de la herramienta empleada en este capítulo (Tablero de Control Balanceado), lo cual conducirá al éxito y consecución de la visión del sector agropecuario de la región Ucayali.



Tabla 42

## Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

N.º	Objetivos de corto plazo	Indicadores	Unidades	Acciones	Responsables
Perspectiva financiera					
OCP1.1	Aumentar las exportaciones FOB de 0.20 millones US\$ en el 2014 a 0.30 millones US\$ en el 2018, a 0.53 millones US\$ en el 2022, y a 0.81 millones US\$ en el 2025.	- Incremento del nivel de exportaciones - Incremento de ventas - Incrementar el VBA	% % S/.	- Ampliar los acuerdos comerciales de la región - Acelerar el crecimiento de las pequeñas asociaciones agropecuarias	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali
OCP1.3	Aumentar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 66,323 ha en el 2018, a 90,232 ha en el 2022, y a 113,666 ha en el 2025.	- Incremento del nivel de producción - Incremento de hectáreas sembradas - Incrementar el VBA	% ha S/.	- Implementar estrategias para una producción productiva - Hacer estudios de suelo para optimizar los recursos utilizados en la siembra	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales
OCP1.4	Incrementar el valor bruto de la producción de 464.6 millones S/. en el 2015 a 706.6 en el 2018, a 1,235.8 en el 2022, y a 1,879.6 en el 2025.	- Incremento de ventas - Incrementar el VBA - Incremento de la producción	% S/. %	- Incrementar la producción agropecuaria de la región - Ampliar las zonas productivas	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales, Ministerio de Agricultura
OCP5.2	Aumentar la valoración de la producción de derivados pecuarios de S/. 10,077 en el 2015 a 12,694 S/. en el 2018, a S/. 17,270 en el 2022, y a S/. 21,755 en el 2025.	- Incremento del valor agregado de los productos - Incremento de la producción - Incremento del VBA.	% % S/.	- Ampliar zonas potencialmente productivas no utilizadas. - Incrementar la producción agropecuaria de la región	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales, Ministerio de Agricultura
OCP6.2	Lograr una mayor cobertura financiera para las empresas agropecuarias, de S/. 550,000 en el 2015 a S/. 634,000 en el 2018, a S/. 774,000 en el 2022, y a S/. 896,000 en el 2025.	- Desembolsos de financiamiento - Incremento de la capacidad de endeudamiento empresarial - Capacidad de producción agropecuaria	% % %	- Gestionar convenios con las instituciones financieras, para la adquisición de préstamo para el crecimiento agropecuario	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales, entidades financieras
OCP6.3	Aumentar el número de empresas agropecuarias privadas de la región de 263 en el 2014 a 324 en el 2018, a 427 en el 2022, y a 526 en el 2025.	- Incremento del número de empresas o asociaciones agropecuarias - Incremento de la recaudación de impuestos	N.º empr. S/.	- Implementar charlas y seminarios que promuevan la producción agropecuaria	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, entidades financieras
OCP6.4	Incrementar el presupuesto regional destinado al sector agropecuario de S/. 7'353,930 en el 2015 a S/. 8'758,648 en el 2018, S/. 11'057,592 al 2022, y S/. 13'169,769 al 2025.	- Aprovechamiento del presupuesto asignado - Número de planes de inversión	% N.º planes	- Implementar planes de inversión para aprovechar los recursos de manera óptima	Gobierno nacional, Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali
OCP7.1	Aumentar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 66,323 ha en el 2018, a 90,232 ha en el 2022, y a 113,666 ha en el 2025.	- Incremento del nivel de producción. - Incremento de hectáreas sembradas. - Incrementar el VBA.	% ha %	- Implementar estrategias para una producción productiva. - Hacer estudios de suelo para optimizar los recursos utilizados en la siembra.	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales.
OCP7.2	Incrementar el valor bruto de la producción de 464.6 millones S/. en el 2015 a 706.6 en el 2018, a 1,235.8 en el 2022, y a 1,879.6 en el 2025.	- Incremento de ventas. - Incrementar el VBA. - Incremento de la producción.	% S/. %	- Incrementar la producción agropecuaria de la región. - Ampliar las zonas productivas.	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales, Ministerio de Agricultura.
OCP7.4	Incrementar los cultivos transitorios de 40,267 ha en el 2014 a 50,725 ha en el 2018, a 69,011 ha en el 2022, y a 86,933 ha en el 2025.	- Incremento de la producción de tránsito. - Incremento del VBA. - Incremento producc. agropecuaria.	% S/. %	- Ampliar las zonas productivas. - Implementar asociaciones que guíen y asesoren a las microempresas.	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales.
Perspectiva del cliente					
OCP1.2	Incrementar los productos de exportación de 1 (camu camu) en el 2014 a 10 en el 2018, a 19 en el 2022, y a 26 en el 2025.	- Diversificación de la producción - Aumento del nivel de exportaciones	Nº Prod. %	- Incrementar la producción agropecuaria de la región - Ampliar las zonas productivas	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales, Ministerio de Agricultura.
OCP3.1	Aumentar las hectáreas sembradas de 52,650 en el 2014 a 66,323 en el 2018, a 90,232 en el 2022, y a 113,666 en el 2025.	- Incremento del nivel de producción - Incremento de hectáreas sembradas - Incrementar el VBA	% ha S/.	- Implementar estrategias para una producción productiva - Hacer estudios de suelo para optimizar los recursos utilizados en la siembra	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales
OCP3.2	Aumentar el número de empresas agropecuarias privadas de la región de 263 en el 2014 a 324 en el 2018, a 427 en el 2022, y a 526 en el 2025.	- Incremento del número de empresas o asociaciones agropecuarias - Incremento de la recaudación de impuestos	N.º empr. S/.	- Implementar charlas y seminarios que promuevan la producción agropecuaria	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, entidades financieras
Perspectiva de los procesos internos					
OCP2.2	Incrementar los cultivos transitorios de 40,267 hectáreas en el 2014 a 50,725 en el 2018, a 69,011 en el 2022, y a 86,933 en el 2025.	- Incremento de la producción de tránsito - Incremento del VBA - Incremento de la producción agropecuaria	% S/. %	- Ampliar las zonas productivas. - Implementar asociaciones que guíen y asesoren a las microempresas	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales
OCP2.3	Incrementar los cultivos semipermanentes de 5,074 ha en el 2014 a 6,392 ha en el 2018, a 8,696 ha en el 2022, y a 10,954 ha en el 2025.	- Incremento de la producción semipermanentes - Incremento del VBA - Incremento de la producción agropecuaria	% S/. %	- Ampliar las zonas productivas. - Implementar asociaciones que guíen y asesoren a las microempresas	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales
OCP4.4	Incrementar la industrialización del sector agropecuario, en el 2018 contar con dos plantas de procesamiento agropecuario, al 2022 contar con tres plantas, y al 2025 contar con cuatro plantas.	- Incremento de la calidad de la producción - Incremento del VBA - Incremento de la producción agropecuaria	% S/. %	- Ampliar las zonas productivas - Implementar asociaciones que guíen y asesoren a las microempresas - Implementar tecnologías en las empresas locales	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales
OCP5.1	Lograr una mayor cobertura financiera para las empresas agropecuarias, de S/. 550,000 en el 2015 a S/. 634,000 en el 2018, a S/. 774,000 en el 2022, y a S/. 896,000 en el 2025.	- Desembolsos de financiamiento - Incremento de la capacidad de endeudamiento empresarial - Capacidad de producción agropecuaria	% S/. %	- Gestionar convenios con las instituciones financieras, para la adquisición de préstamo para el crecimiento agropecuario	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales, entidades financieras
OCP5.3	Incrementar la población pecuaria de 111,759 cabezas (ganado bovino, ovino y porcino) en el 2015 a 140,784 cabezas en el 2018, a 191,535 cabezas en el 2022, y a 241,279 cabezas en el 2025.	- Incremento del número de empresas o asociaciones agropecuarias - Incremento de la población pecuaria - Incremento del VBA pecuario	N.º empr. Nº cabezas S/.	- Implementar charlas y seminarios que promuevan la producción pecuaria - Ampliar las zonas productivas - Adquirir cabezas de ganado	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, entidades financieras
OCP5.4	En el 2018, contar con 33 empresas que hayan adquirido tecnologías para control electrónico o automatización de procesos productivos, o para mejoramiento genético de especies, con 66 al 2022, y con 100 al 2025.	- Incremento de empresas con uso de tecnología - Mejora de los procesos productivos - Mejora de la calidad de los productos agropecuarios	Nº empr. % %	- Adquirir tecnología. - Implementar charlas sobre procesos tecnológicos y sus beneficios. - Acelerar el desarrollo agropecuario de la región	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales, Ministerio de Agricultura, empresas locales
OCP7.3	Aumentar la valoración de la producción de derivados pecuarios de S/. 10,077 en el 2015 a S/. 12,694 en el 2018, a S/. 17,270 en el 2022, y a S/. 21,755 en el 2025.	- Incremento del valor agregado de los productos - Incremento de la producción - Incremento del VBA	% % S/.	- Ampliar zonas potencialmente productivas no utilizadas. - Incrementar la producción agropecuaria de la región	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales, Ministerio de Agricultura
Perspectiva de la organización					
OCP2.1	Aumentar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 66,323 ha en el 2018, a 90,232 ha en el 2022, y a 113,666 ha en el 2025.	- Incremento del nivel de producción - Incremento de hectáreas sembradas - Incrementar el VBA	% ha S/.	- Implementar estrategias para una producción productiva - Hacer estudios de suelo para optimizar los recursos utilizados en la siembra.	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales
OCP3.3	Aumentar el número de trabajadores formales del sector de 1,854 personas en el 2014 a 2,283 en el 2018, a 3,012 en el 2022, y a 3,708 en el 2025.	- Incremento de empresas formales - Incremento de formalidad laboral - Aumento del poder adquisitivo de la región	N.º empr. % S/.	- Implementar estrategias para lograr la formalización de las empresas - Hacer evaluaciones periódicas para comprobar la modalidad de contratación del personal	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales, Ministerio de Trabajo, empresas locales
OCP3.4	Aumentar el número de personas empleadas en el sector agropecuario de 54,320 personas en el 2014 a 66,544 personas en el 2018, a 87,226 personas en el 2022, y a 106,856 personas al 2025.	- Incremento de la PEA ocupada de la región - Nivel de ingresos per capita regional - Aumento del poder adquisitivo de la región	% S/. S/.	- Acelerar el desarrollo agropecuario de la región - Realizar reajustes de sueldos mejorando las condiciones laborales.	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales, Ministerio de Trabajo, empresas locales
OCP4.1	Incrementar el presupuesto no financiero nacional para el sector agropecuario regional de 0.1 millones S/. en el 2015 a 0.125 en el 2018, a 0.158 en el 2022, y a 0.183 millones S/. en el 2025.	- Aprovechamiento del presupuesto asignado - Número de planes de inversión	% N.º planes	- Implementar planes de inversión para aprovechar los recursos de manera óptima	Gobierno nacional, Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali
OCP4.2	Incrementar presupuesto no financiero regional del sector agropecuario de 0.1 millones S/. en el 2015 a 0.125 en el 2018, a 0.158 en el 2022, y a 0.183 millones S/. en el 2025.	- Aprovechamiento del presupuesto asignado - Número de planes de inversión	% N.º planes	- Implementar planes de inversión para aprovechar los recursos de manera óptima	Gobierno nacional, Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali
OCP4.3	Lograr una mayor cobertura financiera para las empresas agropecuarias, de S/. 550,000 en el 2015 a S/. 634,000 en el 2018, a S/. 774,000 en el 2022, y a S/. 896,000 en el 2025.	- Desembolsos de financiamiento - Incremento de la capacidad de endeudamiento empresarial - Capacidad de producción agropecuaria	% S/. %	- Gestionar convenios con las instituciones financieras, para la adquisición de préstamo para el crecimiento agropecuario	Dirección Regional Sectorial de Agricultura, Gobierno Regional de Ucayali, empresas locales, entidades financieras

## **Capítulo IX: Competitividad del Sector Agropecuario de la Región Ucayali**

Para el análisis de la competitividad del sector agropecuario de la región Ucayali, se ha considerado el Índice de Competitividad Mundial del *Institute for Management Development* (IMD). El *ranking* del IMD mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias, para evaluar su productividad a fin de incrementar el bienestar de su población. Es una señal muy clara al país de cómo hace las cosas en bien de su población. Este estudio se realiza en 61 países, dentro de los cuales se encuentra Perú (Instituto Peruano de Competitividad, 2015).

### **9.1 Análisis Competitivo del Sector Agropecuario de la Región Ucayali**

En el entorno mundial, el Perú ha retrocedido cuatro posiciones desde el *ranking* anterior. Este *ranking* basa su medición en cuatro pilares (a) el desempeño económico (referido a la evaluación macroeconómica de la economía local); (b) la eficiencia gubernamental (asociada al grado en que la política gubernamental facilita la competitividad); (c) la eficiencia en los negocios (referida al grado en que el contexto nacional alienta a las empresas a desempeñarse de una manera innovadora, rentable y responsable); y (d) la infraestructura (entendida como el grado en que los recursos básicos, tecnológicos, científicos y humanos satisfacen las necesidades de los negocios) (Instituto Peruano de Competitividad, 2015).

En cuanto a la competitividad de las regiones, según el Instituto Peruano de Economía, la región Ucayali se encuentra en el puesto número 18 de las 24 regiones del Perú (IPE, 2015b, p. 10) (ver Figura 26).

Ucayali retrocedió tres posiciones en el índice general debido a la caída de cuatro pilares; así, se coloca dentro del tercio inferior del índice. El mayor retroceso se dio en el pilar de educación, en el cual ocupa el último lugar, debido a una menor asistencia escolar en inicial y primaria, en los cuales tiene el peor desempeño del país. En el pilar instituciones,

mostró un fuerte deterioro en eficiencia en el proceso de contrataciones públicas (IPE, 2015b, p. 90) (ver Figura 27).

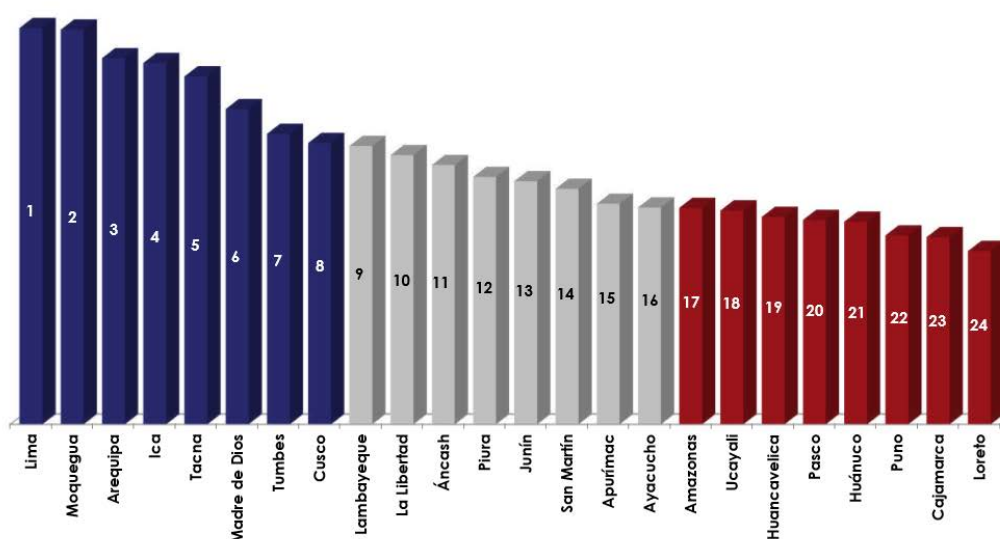


Figura 26. Índice de competitividad regional 2015

Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 10. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

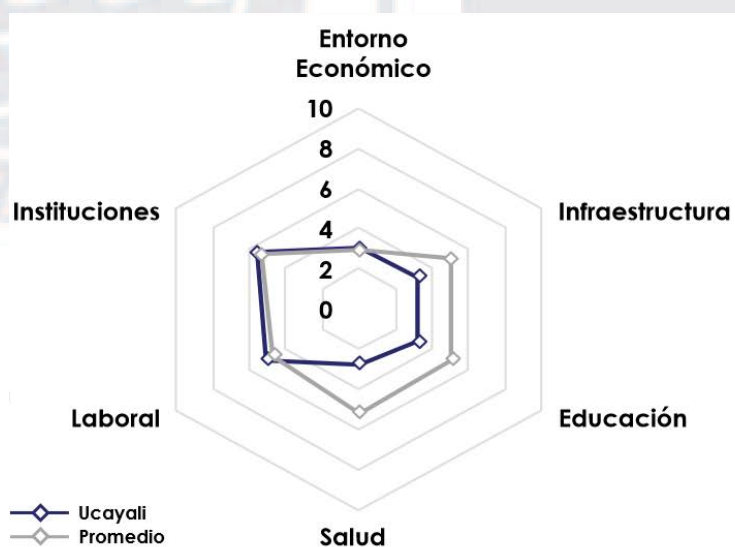


Figura 27. Evaluación de competitividad de Ucayali 2015

Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 90. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

**Pilar de desempeño económico.** Los aspectos analizados dentro de este pilar son el PBI real, PBI *per capita*, *stock* de capital por trabajador, presupuesto público *per capita*, gasto por

hogar mensual, incremento del gasto real por hogar, disponibilidad de servicios financieros y acceso al crédito. Los resultados para la región Ucayali, se muestran en la Tabla 43.

Tabla 43

*Pilar Económico-Ucayali 2015*

Entorno económico	Valor	Puesto (de 24)	Situación
PBI real (millones de soles)	S/. 3,955	19	Se mantuvo.
PBI <i>per capita</i>	S/. 8,176	16	Retrocede.
Stock de capital por trabajador	S/. 14,231	16	Mejora.
Presupuesto público <i>per capita</i>	S/. 3,722	14	Mejora.
Gasto por hogar mensual	S/. 2,117	4	Retrocede.
Incremento del gasto real por hogar	3.40%	7	Retrocede.
Disponibilidad de servicios financieros (puntos de atención por cada 100 mil habitantes adultos)	286	3	Mejora.
Acceso al crédito	26.50%	12	Se mantuvo.

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 90. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

En base a todos los criterios considerados en la evaluación del pilar económico, la región Ucayali se encuentra en el puesto 8 (ver Figura 28).

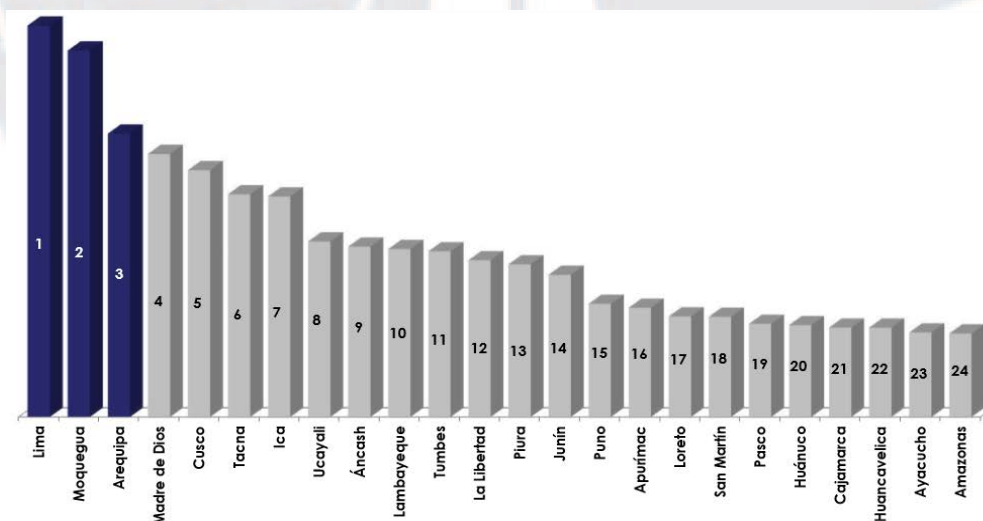


Figura 28. Competitividad regional 2015-Pilar económico

Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 12. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

**Pilar infraestructura.** La región cuenta con cuatro provincias, de las cuales no todas gozan de servicios básicos como luz, agua y desagüe. Así lo demuestran los resultados de la evaluación de competitividad de la región, habiendo retrocedido en cuanto a la cobertura de electricidad para la

población, el 83.10% de los pobladores cuentan con este servicio, lo cual ubica a Ucayali en el puesto 19 a nivel nacional. En cuanto al goce del servicio de agua y desagüe, solo se tiene una cobertura del 60.7% y 29.9%, respectivamente, obteniendo el puesto 20 y 23 en comparación con las demás regiones del Perú. Esta es una cifra alarmante, y aun considerando que, en la cobertura del servicio de agua, la región ha avanzado, todavía no se logra mejorar las condiciones de vida de la población (ver Tabla 44).

Tabla 44

*Pilar Infraestructura-Ucayali 2015*

Infraestructura	Valor	Puesto (de 24)	Situación
Cobertura de electricidad	83.10%	19	Retrocede.
Precio de la electricidad (centavos de US\$/KW hora)	14	20	Retrocede.
Cobertura de agua	60.70%	20	Mejora.
Continuidad de la provisión de agua (N.º de horas al día)	15.9	14	Retrocede.
Cobertura de desagüe	29.90%	23	Se mantuvo.
Hogares con internet	9%	14	Mejora.
Hogares con al menos un celular	77.70%	15	Se mantuvo.
Densidad de transporte aéreo (N.º de movimientos de pasajeros vía aérea [entrada y salida] por cada mil habitantes)	908.70%	5	Mejora.

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 90. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

En cuanto a este pilar, la región Ucayali se encuentra en el puesto 18 de las 24 regiones del Perú (ver Figura 29).

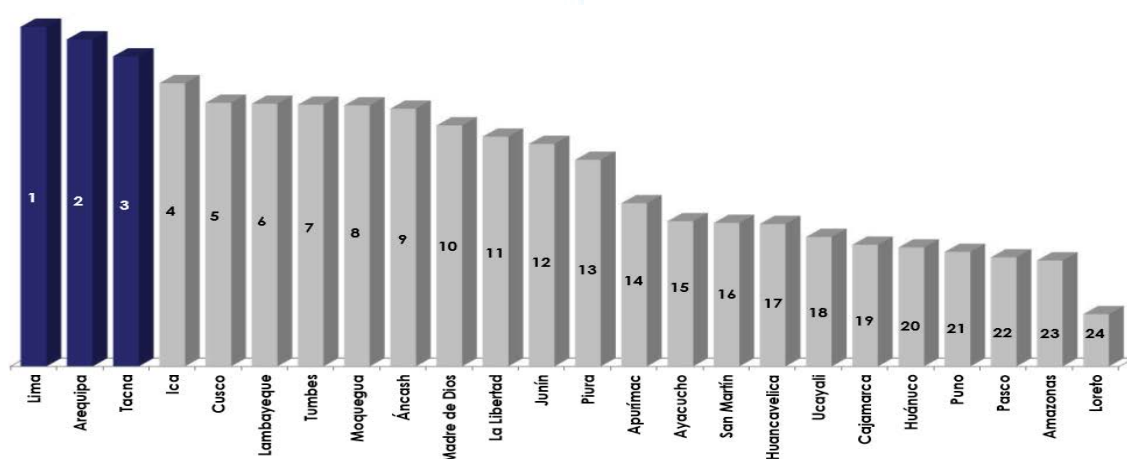


Figura 29. Competitividad regional 2015-Pilar infraestructura

Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 13. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

**Pilar salud.** En este aspecto, la región tampoco muestra cifras alentadoras, por ejemplo, la

morbilidad (número de personas que se enferman en un periodo determinado) alcanza un 70.9%, ubicando a Ucayali en el puesto 20 de las 24 regiones del Perú, adicional a ello se debe considerar que se cuenta, por cada 10,000 habitantes, 7 médicos, y en ese aspecto Ucayali obtiene el puesto 17. Es necesario contemplar dentro de los planes regionales e institucionales, mejorar la cobertura médica y el acceso a un sistema de salud de calidad para la población (ver Tabla 45).

Tabla 45

*Pilar Salud-Ucayali 2015*

Salud	Valor	Puesto (de 24)	Situación
Esperanza de vida al nacer	71.2	18	Se mantuvo.
Mortalidad infantil	33.00	20	Mejora.
Desnutrición crónica	18.40%	15	Retrocede.
Morbilidad	70.90%	20	Mejora.
Cobertura del personal médico (N.º de médicos por cada 10 mil habitantes)	7.1	17	Mejora.
Cobertura hospitalaria (N.º de hospitales por cada 100 mil habitantes)	1.4	19	Retrocede.
Partos institucionales	78.40%	20	Se mantuvo.
Acceso a seguro de salud	61.80%	17	Retrocede.

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 90. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

En el pilar salud, la región Ucayali se encuentra en el puesto 22 de las 24 regiones. (ver Figura 30).

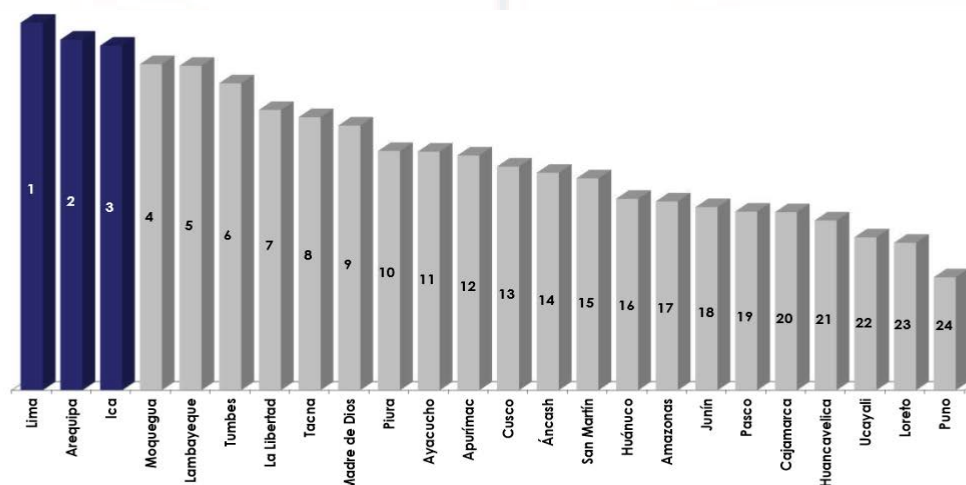


Figura 30. Competitividad regional 2015-Pilar salud

Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 14. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

**Pilar educación.** La educación en la región Ucayali retrocedió cuatro subvariables, se

mantuvo en tres, y mejoró solo en una. Sin embargo, podemos ver que lo más graves se presentan en la asistencia escolar en inicial y en secundaria, donde ocupa los últimos lugares: puesto 24/24, con 66% y 88.7% de asistencia, respectivamente. Asimismo, Ucayali ocupa el puesto 23/24 en rendimiento en lectura con 21.8% y rendimiento en matemáticas con 7.8%. Ocupa el puesto 22 de 24 en asistencia escolar en secundaria con 70.4%, y el puesto 20 de 24 en colegios con acceso a internet, con apenas 12.2% (Gaceta Ucayalina, 2015) (ver Tabla 46).

Tabla 46

*Pilar Educación-Ucayali 2015*

Educación	Valor	Puesto (de 24)	Situación
Analfabetismo	5.60%	9	Retrocede.
Asistencia escolar en inicial	66%	24	Retrocede.
Asistencia escolar en primaria	88.70%	24	Retrocede.
Asistencia escolar en secundaria	70.40%	22	Se mantiene.
Población con educación secundaria	47.10%	3	Retrocede.
Rendimiento en lectura	21.80%	23	Se mantiene.
Rendimiento en matemáticas	7.80%	23	Se mantiene.
Colegios con acceso a internet	12.20%	20	Mejora.

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 90. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

Considerando el análisis de los factores del pilar educación, la región Ucayali se encuentra en el puesto 24 (ver Figura 31).

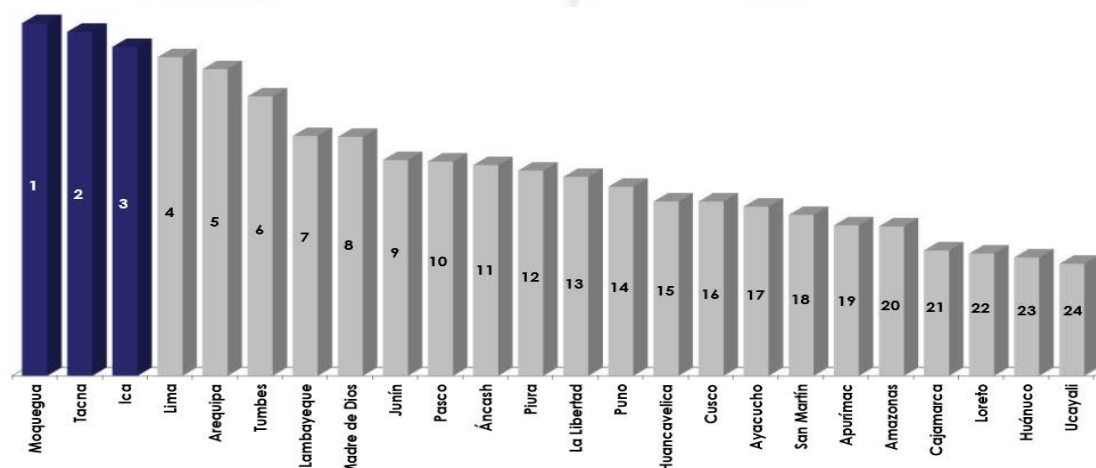


Figura 31. Competitividad regional 2015-Pilar educación

Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 15. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

**Pilar laboral.** Este pilar es uno en los que mejor desempeño ha tenido la región. Como

se muestra en la Tabla 47, el 53% de la población cuenta con un empleo adecuado, haciendo que Ucayali ocupe el puesto 7 de las 24 regiones. En la subvariable desempleo juvenil, se tiene un valor de 5.3%, y aunque se haya retrocedido, la región ocupa el puesto 3 de 24. La subvariable en la que se debe enfocar y trabajar arduamente es en la “creación de empleo”, ya que además de tener una tendencia negativa (-3.2%), ocupa el puesto 21, lo cual no ayuda en el desarrollo competitivo de la región.

Tabla 47

*Pilar Laboral-Ucayali 2015*

Laboral	Valor	Puesto (de 24)	Situación
Nivel de ingresos por trabajo	S/. 1,017.00	10	Retrocede.
Brecha de género en ingresos laborales	28.20%	8	Retrocede.
Empleo adecuado	53%	7	Mejora.
Educación de la fuerza laboral	24.20%	15	Se mantiene.
Creación de empleo	-3.20%	21	Se mantiene.
Empleo informal	81.10%	13	Retrocede.
Desempleo juvenil	5.30%	3	Retrocede.

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 90. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

En el pilar laboral, la región Ucayali se encuentra en el puesto 8, un puesto por debajo de la región San Martín (ver Figura 32).

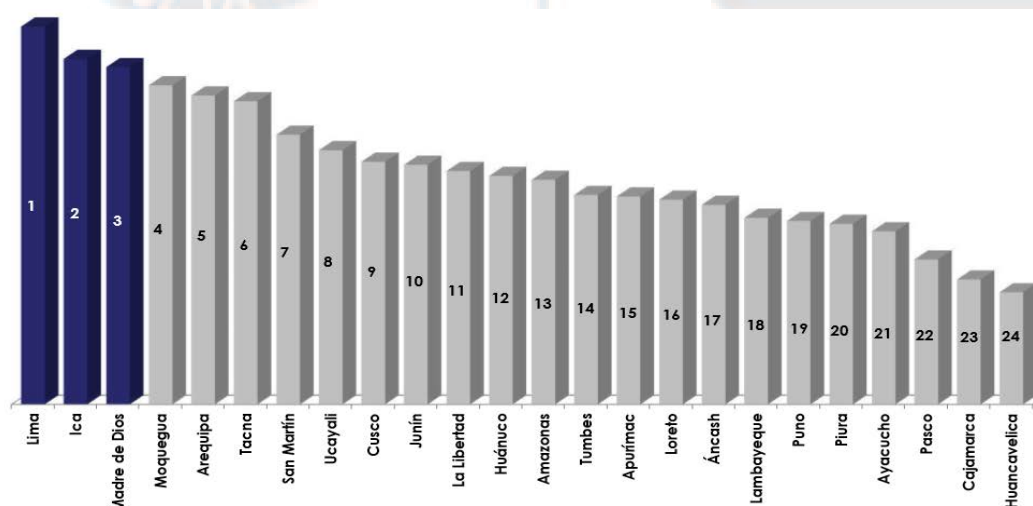


Figura 32. Competitividad regional 2015-Pilar laboral

Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 16. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

**Pilar instituciones.** La región Ucayali obtuvo un valor de 85.2% en la subvariable “ejecución de



la inversión pública”, ocupando el primer lugar entre las 24 regiones, habiendo mejorado desde la última evaluación. También, es la región que menos conflictos sociales ha manifestado durante el periodo de evaluación, ocupando el primer lugar. El subindicador más crítico es el de “contrataciones públicas”, en donde ocupa el lugar 23 de 24, mostrando un retroceso respecto al periodo anterior (ver Tabla 48).

Tabla 48

*Pilar Instituciones-Ucayali 2015*

Instituciones	Valor	Puesto (de 24)	Situación
Ejecución de la inversión pública	85.20%	1	Mejora
Contrataciones públicas	95.50%	23	Retrocede.
Percepción de la gestión pública	47.20%	6	Mejora.
Conflictos sociales	1.00	1	Se mantiene.
Criminalidad (N.º de denuncias de delitos por cada mil habitantes)	10.20	19	Retrocede.
Homicidios (N.º de homicidios por cada mil habitantes)	4.50	8	Mejora.
Presencia policial (N.º de policías por cada 100 mil habitantes)	8.10	22	Se mantiene.
Resolución expedientes judiciales	90.30%	15	Mejora.

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 90. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

La región Ucayali, en el pilar instituciones, se encuentra en el puesto 9, nuevamente por debajo de la región San Martín por cuatro puestos (ver Figura 33).

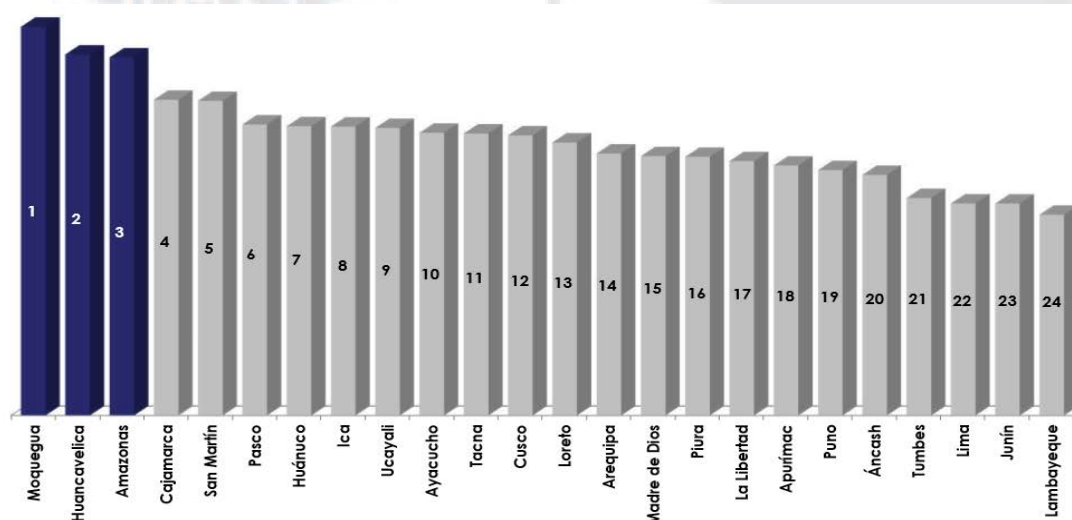


Figura 33. Competitividad regional 2015-Pilar instituciones

Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2015,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015b, p. 17. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

En cuanto al análisis del diamante de Porter, se consideran los siguientes aspectos: (i) condiciones de los factores; (ii) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; (iii) condiciones de la demanda; y (iv) sectores relacionados y de apoyo.

**Condiciones de los factores.** La región Ucayali ocupa una superficie de 102,411 km<sup>2</sup>, ubicada en la parte centro oriental del Perú, en la zona Selva. Conformada por tres pisos: Ceja de Selva, Selva Alta y Selva Baja. Su capital es la ciudad de Pucallpa (DGP, 2014, p. 5); está constituida por cuatro provincias (Coronel Portillo, Padre Abad, Atalaya y Purús) y 15 distritos (Callería, Campoverde, Iparia, Masisea, Yarinacocha, Nueva Requena, Manantay, Raymondi, Sepahua, Tahuania, Yurua, Padre Abad, Irazola, Curimaná, Purús) (INEI, 2015a, p. 8).

**Aspectos favorables.** Ucayali se caracteriza por ser una región con aptitud y vocación forestal en la que más del 70% del área de la región corresponde a tierras forestales, mientras que el 12% comprende áreas naturales protegidas. Posee una gran riqueza de recursos naturales, así como una elevada disponibilidad de recursos hídricos, y de flora y fauna silvestre biodiversas (BCRP, 2015b, p. 1).

El clima del departamento es cálido, húmedo y con bastantes lluvias concentradas casi todo el año, la temperatura fluctúa entre los 19.7°C y 30.6°C; solo en el mes de junio se da un fenómeno climático especial llamado "fríos de San Juan", donde la temperatura baja bruscamente por algunos días (DGP, 2014, p. 5).

La actividad productiva de la región Ucayali se sustenta, principalmente, en los sectores de agricultura y silvicultura; energía y recursos minerales; industria; comercio y manufactura, restaurantes y hoteles; y pesquería (Guevara, 2009, p. 23).

**Aspectos desfavorables.** La producción agropecuaria tiene dependencia directa de las condiciones climatológicas, entonces, ante fenómenos climáticos, gran parte de las cosechas se ven afectadas, perjudicando considerablemente a los productores y pobladores, así como a

la región. Adicionalmente, se considera que Ucayali no cuenta con factores tecnológicos que ayuden a preservar las cosechas, planificar correctamente las siembras, y tener un cuidado a lo largo de todo el proceso productivo. Cabe resaltar que, el subsector pecuario también se ve afectado ante estos cambios climáticos, ya sea por la crianza del ganado o por la alimentación para estos.

Otro factor desfavorable es la informalidad, ya que estas prácticas se realizan sin tener un claro conocimiento sobre los márgenes de explotación adecuada para preservar los recursos, generando así deforestación, debilitamiento de tierras o sobre explotación de suelos, venta indiscriminada del ganado, contaminación del agua, suelos y aire (a través de desechos sólidos, líquidos y gaseosos).

Por último, pero no menos importante, se tiene la falta de una infraestructura vial adecuada, que realmente permita el transporte de los productos, que no genere un alza en los costos de comercialización, que sea segura para los transportistas y las empresas, que envíen las cargas de productos (por la delincuencia y accidentes).

***Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.*** El sector agropecuario de la región Ucayali cuenta con apoyo de la Dirección Sectorial Agropecuaria de Ucayali, empresas y otras organizaciones interesadas. Y en cuanto a los aspectos favorables y desfavorables se pueden mencionar:

***Factores favorables.*** La región Ucayali cuenta con un plan estratégico al 2021, dirigido exclusivamente al sector agropecuario, elaborado por la Dirección Sectorial Regional en conjunto con el Gobierno regional, donde se detallan todos los aspectos a considerar para el desarrollo de la región.

El sector agroexportador ha mostrado un gran dinamismo resultante de cuatro factores: nuevos productos, nuevas regiones productoras, ampliación de mercados gracias a los acuerdos de libre comercio, y ligera tendencia a un mayor valor agregado. Es así que entre el

2002 y el 2012 las exportaciones agropecuarias pasan de 766 millones de dólares a 4,100 millones de dólares, aunque en el 2011 se había alcanzado el nivel más alto de 4,500 millones de dólares. Además, en dicho periodo, el número de productos con exportaciones mayores de 15 millones de dólares pasa de 5 a 25, evidenciando una importante diversificación de la cartera de agroexportaciones (MINAGRI, 2014a, p. 20).

El aprovechamiento más eficiente de los recursos disponibles de la región requiere que se continúe con la implementación y ejecución de políticas de promoción del desarrollo productivo, la asociación y cadenas productivas con el fin de que las unidades productivas se posicionen favorablemente en los mercados. Asimismo, se requiere promover la participación de estas unidades, en asociación con los centros de investigación y universidades, en los concursos que cofinancian proyectos de innovación para la mejora de la competitividad (BCRP, 2012a, p. 77).

Del mismo modo, promover el desarrollo continuo de la ganadería es fundamental para apoyar el desarrollo económico global y la promoción de la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza en América Latina (MINAGRI, 2014a, p. 16).

*Factores desfavorables.* Aun cuando dentro de la región no existen conflictos frecuentes, sí se han suscitado huelgas laborales donde se han desperdiciado horas de trabajo, reduciendo la productividad y afectando a las empresas. Por otro lado, está la gestión de las autoridades, que como se ha mostrado en el pilar instituciones del índice de competitividad, las contrataciones públicas son ineficientes, poco transparentes y en perjuicio para la región y su población.

Por otro lado, considerando que la globalización de la información de mercado por internet genera oportunidades comerciales que van de la mano con el mayor acceso a tecnologías de comunicación inalámbricas en áreas rurales, la disponibilidad de las exigencias comerciales de los nuevos mercados implica para el agricultor interesado acceder

a través del uso de tecnologías de información adecuadas (MINAGRI, 2014a, p. 18), es por ello la importancia de contar con nueva tecnología, la cual permita estar en contacto con los sectores externos.

Actualmente se puede afirmar que un sector de la agricultura en la región viene creciendo de manera importante, tal es el caso de la palma aceitera, camu camu, café, cacao, etc., que se caracteriza porque genera un nivel de capitalización de los agricultores, pero al mismo tiempo se encuentra otro sector mayoritario de agricultores que no se capitalizan, especialmente aquellos que conducen cultivos anuales; sin embargo, el común denominador en ambos sectores, percibe como mayor problema la baja rentabilidad económica, sumada a la escasa competitividad y solidaridad agraria. Dentro de las causas que explican este problema está la débil gestión empresarial de los productores, el grupo de los agricultores de la región, que manejan sus unidades de producción solamente para la subsistencia y débilmente para el autoconsumo (DRSAU, 2009, p. 21).

***Condiciones de la demanda.*** Se consideran los siguientes aspectos:

*Aspectos favorables.* Nueva tendencia de consumo de productos orgánicos, atracción del mercado internacional con los productos peruanos, economías emergentes, tratados de libre comercio existentes y en negociación. También resulta pertinente anotar que el sector privado, en el marco de programas de responsabilidad social, se ha incorporado a estas iniciativas de fomento productivo. Resulta importante que estas iniciativas se consoliden y superen el desafío de la sostenibilidad, una vez que el apoyo brindado haya concluido (BCRP, 2012a, p. 78).

*Aspectos desfavorables.* No existe un programa de promoción de los productos que produce la región, baja diversificación significativa de la producción, baja participación de la producción, baja capacidad productiva, baja competitividad de precios, escasos sistemas de control de calidad, falta de tecnología especializada para el sector, y falta de infraestructura

adecuada para el desarrollo de las actividades requeridas. Además, se carece de infraestructura básica, vías de acceso de alto costo, inaccesibilidad de energía básica en las unidades de producción en las más de 1,000 comunidades y caseríos rurales de la región (DRSAU, 2009, p. 21).

Otro de los factores limitantes, es el tiempo de traslado de un contenedor de 20 pies de la ruta Iquitos-Callao, es casi igual a la del Callao-China; y su costo es casi 2.5 mayor (BCRP, 2012b, p. 34). La infraestructura productiva todavía genera sobrecostos logísticos en las actividades económicas de Ucayali (\$ 40/t) (BCRP, 2012b, p. 36).

**Sectores relacionados y de apoyo.** Los aspectos favorables y desfavorables se mencionan a continuación:

**Aspectos favorables.** Existe la Comisión Consultiva Agraria Regional que tiene por función asesorar y opinar sobre la implementación de las políticas agrarias y su desenvolvimiento en el ámbito jurisdiccional de la región Ucayali; y está presidida por el/la directora(a) regional de Agricultura en representación del/la gerente regional de Desarrollo Económico del Gobierno regional e integrado por funcionarios del más alto nivel del sector agrario. Tiene como objetivo la coordinación de las actividades agrarias en la región (GRU, 2010b, p. 13).

También está el Comité Ejecutivo Regional de Exportaciones (CERX Ucayali), que se constituye en un organismo de concertación público privado reconocido mediante Ordenanza Regional N.º 020-2005GRU/CR, con la finalidad de articular a los diversos actores regionales y realizar las acciones necesarias para el desarrollo de la oferta exportable en el departamento de Ucayali, implementando el Plan Estratégico Regional Exportador (PERX Ucayali). El sector está estrechamente vinculado por tener en la actividad agraria, productos con oferta exportable (café orgánico, cacao, camu camu, plantas medicinales, entre los que tienen mayor demanda en los mercados internacionales) (GRU, 2010b, p. 14).

*Factores desfavorables.* Actualmente, pero sobre todo a futuro, se dará mayor uso a la innovación agraria; esta tendencia considera aspectos relacionados a la creciente demanda del uso de innovación y tecnología a nivel de sistemas productivos, y al incremento de la producción de productos transgénicos a nivel mundial como resultado de las investigaciones. Considerando las tendencias antes mencionadas, para cubrir la seguridad alimentaria en el 2030 y hacia el 2050 se requerirá de nuevos conocimientos, innovación y usos de tecnologías que optimicen la producción agrícola. Queda claro que, a futuro, los niveles de productividad agrícola de cada país se verán reflejados en las inversiones que haga en Innovación y Desarrollo (MINAGRI, 2014a, p. 8).

A nivel departamental, Ucayali en el año 2012, ocupó el puesto número 20 (de 25 departamentos) en la participación agropecuaria del total del Perú (INEI, 2013b, p.10).

Y en cuanto a la participación en el PBI de Perú del 2014, la región Ucayali representó el 0.6% del total (INEI, 2015c, p. 2).

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Agropecuario de la Región Ucayali**

Actualmente, Ucayali no cuenta con ventajas competitivas que sean de real significancia, ya que no se dispone de tecnología de punta o vanguardia, o con mano de obra especializada, etc.; en otras palabras, no se cuenta con un valor agregado hacia los productos finales que se comercializan de manera interna y externa.

Las ventajas comparativas que presenta la región Ucayali son las siguientes:

- Gran biodiversidad disponible;
- Amplia extensión territorial, y suelos propicios para la agricultura;
- Actual fomento de asociaciones empresariales agropecuarias;
- Gran reserva de recurso hidrológico;
- Clima apropiado para la siembra y cosecha, así como para la crianza de animales; y

- Potencial para ampliar la producción agropecuaria.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústers del Sector Agropecuario de la Región Ucayali**

**Organización y clúster.** Actualmente se cuenta con el fomento de la asociación de las empresas agropecuarias para poder formar clústers. Esto se ha dado con la finalidad de poder aumentar la competitividad de la región, logrando acuerdos que beneficien a las empresas, a la población y a la región.

En 2011, el Ministerio de la Producción informó que el primer clúster maderero nacional debería estar ubicado, en el breve plazo, en la región Ucayali gracias a la megadiversidad de sus maderas, desarrollo tecnológico, calidad de trabajo y decisión de los sectores público y privado. Para lograr este objetivo el ministerio pondría a disposición la Unidad Técnica del Centro de Innovación Tecnológica (CITE) de la Madera (CITE Madera) Pucallpa y la Dirección de Competitividad (RPP, 2011).

**Razones para pertenecer a un clúster.** Lo que se busca es poder facilitar la adquisición de productos necesarios para la actividad agraria y pecuaria (ya que no todas las empresas asociadas tienen el mismo giro de negocio, aun perteneciendo al mismo sector), mejorando las condiciones de compra, pago, aprovisionamiento, proyecciones de compra y venta; pero lo más importante es poder sumar la producción de las empresas y asociaciones, para alcanzar una participación significativa en la demanda nacional e internacional. En general existen razones estratégicas y operativas para pertenecer a un clúster, como se muestra en la Tabla 49.

**Condiciones que favorecen la formación de un clúster.** Actualmente la región Ucayali cuenta con todas las condiciones que no sólo favorecen la formación de un clúster, sino que también hacen notar la necesidad de esta formación. Esto debido a que, la participación del sector agropecuario de la región no es significativo, y para poder cambiar esto, se necesita la



fuerza conjunta de las empresas, el Gobierno Regional, y la Dirección Sectorial de Agricultura de la Región, de esta manera se podrá lograr una mayor participación, y una mayor penetración en el mercado nacional e internacional.

Tabla 49

*Razones Estratégicas y Operativas para Pertenecer a un Clúster*

Razones estratégicas	Razones operativas
Generación de sinergias empresariales	Mejora de resultados económicos
Optimización de recursos	Mejora la fuerza empresarial frente a competidores
Acceso a nuevos mercados	Reducción de desperdicios
Mayor control y participación de mercado	Facilita la mejora de precios competitivos
Mayor acceso a financiamientos	Mejora de procesos de producción y calidad
Aprendizaje conjunto entre organizaciones	Crecimiento conjunto
Mejora de infraestructuras comunes	Aprendizaje conjunto entre organizaciones

**Clasificación de los clústeres.** En el caso de la región Ucayali, sería necesario contar con: (a) un clúster tradicional; (b) clúster con principio de *just in time*, que permita el correcto aprovisionamiento, entrega de pedidos y reducción de costos; y (c) clúster enfocado en I+D+i e implementación de tecnología, que permita el desarrollo del sector, así como la asociación con diversas instituciones que sean de provecho para este fin.

#### 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústers

Dentro de los aspectos estratégicos identificados para potenciar el desarrollo de clústers en el sector agropecuario, se consideran: (a) desarrollo tecnológico, investigación y desarrollo, (b) desarrollo de infraestructura, (c) regulaciones eficientes y eficaces de control de recursos disponibles, y (d) control de empresas informales.

#### 9.5 Conclusiones

La región Ucayali no está logrando ser competitivamente sostenible en el tiempo, prueba de ello es el retroceso que ha manifestado en los últimos años en el Índice de

Competitividad Regional. Existen diversos factores que actualmente están imposibilitando el desarrollo de la región, como lo son el pilar económico, salud, pero sobre todo el pilar educación. Se debe considerar que aunque no está directamente vinculado con el sector agropecuario, sí llegará a afectar en un corto plazo, puesto que las personas que están actualmente en edad de asistir a escuelas, serán las mismas con las que se cubrirá la necesidad de mano de obra del sector agropecuario, y lo que se necesita es una mano de obra especializada, que sea capaz de generar un mayor desarrollo de este sector económico, también con la finalidad de mejorar la condición y calidad de vida de la población.

Por otro lado, a nivel mundial se tiene una tendencia al alza de consumo de productos agropecuarios orgánicos, lo cual debe ser incentivo para la región en mejorar su capacidad productiva, así poseer una mayor participación a nivel nacional en cuanto a abastecimiento, PBI y valor bruto.

Por último, la creación de clústers es necesaria para lograr lo anteriormente mencionado (mayor participación en el mercado nacional e internacional), mejorar las condiciones ofrecidas al mercado, cumplir con los tiempos y volúmenes de entrega, reducción de costos de producción y despacho, mejora de procesos de producción y control de calidad, facilitar y fomentar el desarrollo e implementación tecnológica, y el crecimiento conjunto y sostenible de las empresas, población, y región.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral se muestra en la Tabla 51.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. A través de la investigación realizada, se pudieron identificar como fortalezas las amplias zonas para la agricultura y diversidad ecológica, el gran abastecimiento hidrológico, la existencia de instituciones que fomentan la producción sostenible, así como asociaciones de agricultores y subsectores pecuarios, presencia de mercados nacionales, existencia de productos aceptados internacionalmente, y el potencial para ampliar la capacidad productiva agropecuaria.
2. Como debilidades se encontró la falta de liderazgo de las autoridades regionales, la falta de vías de acceso y transporte eficientes, la falta de tecnologías e I+D, el bajo desarrollo de promoción comercial y la capacidad limitada de producción por falta de industrialización.
3. Las oportunidades encontradas son los TLC y otros acuerdos comerciales, el acceso a cooperación técnica y financiera internacional, el incremento de la demanda de productos agropecuarios, las capacitaciones nacionales e internacionales, el incremento de la inversión nacional e internacional para el desarrollo agrario, la innovación y adaptación de nuevas tecnologías, la descentralización regional, e investigación con la presencia de universidades e instituciones técnicas.
4. En cuanto a las amenazas identificadas se encontraron una política agraria inestable, el desinterés de la protección al sector agropecuario, la contaminación ambiental y deforestación, una deficiente infraestructura vial, factores climáticos adversos y variables a nivel mundial, crisis de los mercados mundiales, y el

- encarecimiento de insumos agrícolas, sobre todo los importados.
5. Entre las estrategias retenidas más relevantes en el planeamiento estratégico podemos mencionar: Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales; ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región; y diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales.
  6. Por medio de la investigación, también se determinó que los intereses organizacionales son incrementar la participación de mercado, incrementar las áreas agrícolas, incrementar la población pecuaria y sus derivados, incrementar la industrialización agropecuaria regional, y elevar los ingresos de los pobladores, para lograr la visión trazada.
  7. Actualmente la economía en el mundo, por diferentes factores, ya no se desarrolla en mercados nacionales, sino que buscan mercados en el extranjero. Desde esta perspectiva, Ucayali, a través del sector agropecuario, tiene potencial para atraer inversionistas, empresarios dispuestos a generar industria y clientes para todos los productos agropecuarios que genera.
  8. El potencial de Ucayali está determinado por sus inmensas riquezas naturales, minerales e hidrocarburos, adicionándole a ello sus fértiles tierras y amplio recurso hidrológico. Son estos los recursos que ofrecen una ventaja comparativa a Ucayali frente a otras regiones del Perú. No obstante, una administración eficiente y eficaz, que respete el medio ambiente, que fomente el desarrollo tecnológico, ejecute capacitaciones periódicas, e incentive el valor agregado en los productos agropecuarios de la región, puede desarrollar ventajas competitivas, que exploten

- sus recursos de una manera sostenible.
9. Existen diferencias marcadas entre el potencial agropecuario de Ucayali y su situación actual. Dichas diferencias son generadas por la desigualdad de inversión en las regiones e ineficiencia en la administración de recursos. Es decir, Ucayali cuenta con un potencial significativamente amplio, pero la administración de este potencial y los recursos en general no es la más apropiada para generar el crecimiento y desarrollo de la región y la población. Es así que, Madre de Dios, por ejemplo, representa a uno de sus principales competidores a nivel nacional, pese a que esta región registra uno de los más altos índices de pobreza del país.
  10. Es imperativo generar concientización dentro de la región sobre el uso y explotación adecuada de los recursos naturales, con la finalidad de evitar sobreexplotación de suelos, deforestación, extinción de especies en la flora y fauna de la región, contaminación de suelos y recurso hídrico. La finalidad es tener una región con un uso sostenible de recursos y así asegurar un futuro productivo, considerando que esta es la principal fuente de trabajo para la población y el sustento de la misma. En general, es necesario considerar la preservación de los recursos naturales, a fin de generar el desarrollo de la región y la población, disminuyendo la pobreza y por ende mejorando su calidad de vida.
  11. Es de vital importancia la eficiencia de los procesos, valor agregado de los productos, control de calidad, y competitividad de precios, tomando en cuenta la importancia y la participación de la tecnología, el desarrollo de nuevas formas de negocio y la administración regional. Es en este sentido que la industrialización de la región se convierte en un factor diferenciador.
  12. Mejorando todos los aspectos productivos, de administración y medioambientales, se logrará conseguir avances significativos en el aspecto social, al tener a la

población satisfecha con sus principales necesidades de salud, educación, seguridad y calidad de vida.

13. Se debe considerar como una prioridad la mejora de vías de acceso a la región, que permitan la conectividad e integración de todas las zonas de la región, ya que se debe trabajar conjuntamente para un crecimiento equitativo e igualitario.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Se recomienda al Gobierno Regional de Ucayali y a la Dirección Regional Sectorial Agropecuaria de la región, implementar el presente plan, a fin de mejorar las condiciones del sector, aumentar la productividad y desempeño, así como lograr los objetivos y visión trazada.
2. Adoptar la nueva estructura organizacional propuesta para mejorar la eficiencia de los procesos, optimizar recursos, aumentar el desempeño de las actividades y eliminar los cuellos de botella en tramitaciones.
3. Ampliar las zonas agropecuarias para optimizar los niveles de producción logrando un mayor abastecimiento de mercado, así como diversificar los productos según los requerimientos de los mercados a nivel nacional e internacional.
4. Reforzar la existencia de asociaciones agropecuarias aportando a su crecimiento, fomentando y aprovechando al máximo el incremento de la inversión nacional en el sector agropecuario de la región.
5. Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan competir con mejores precios en el mercado, y se podrá elevar la calidad y estado de conservación de las mercaderías.
6. Implementar la ejecución de campañas de control de la producción, para evitar el riesgo de plagas o enfermedades en los productos a comercializar, considerando que al ser destinados para el consumo, es de vital importancia tener un adecuado manejo de la producción.

7. Implementar programas de asesorías y capacitaciones que promuevan el uso de nuevas tecnologías, para la mejora y control de la calidad de los productos agropecuarios.
8. Implementar dentro del presupuesto la adquisición de nuevas plantas de procesamiento industrial, lo cual dé valor agregado a los productos agropecuarios de venta final, así los márgenes de retribución serán más amplios y generarán beneficios en la región.
9. Promover el incremento de la formalización empresarial y laboral del sector, así se logrará ampliar los niveles de recaudación y el nivel socioeconómico de la población.
10. Aprovechar los préstamos financieros a las asociaciones agropecuarias para la inversión en la producción en la región, con nuevos cultivos, adquisición de tecnologías (industrialización), adquisición de recursos necesarios para el cuidado del ganado y cultivos (control de plagas-calidad).
11. Establecer alianzas entre productores y mercados internacionales para incrementar o disminuir las producciones por temporadas (cambios climáticos), basándose en las necesidades del mercado, y generando productos adecuados según requerimientos.
12. Fomentar asociaciones de productores agropecuarios con el objeto de introducir en sus comunidades nuevas tecnologías en búsqueda de mayor eficiencia en la producción, cumplir de manera conjunta con la demanda de mercados, aumentar el valor agregado de los productos, y tener un estricto control de calidad.
13. Las autoridades competentes deben actuar como entes reguladores y fiscalizadores de las actividades realizadas por las empresas y asociaciones agropecuarias, exigiendo no solo la formalización de las empresas y asociaciones, sino también de

la modalidad de contratación, y velar por condiciones laborales justas (jornales, beneficios y seguridad), así como apoyar al crecimiento de las mismas.

14. Tomar acción inmediata sobre las condiciones de las vías de transporte de la región, ya que esto permitirá el acceso a las poblaciones más alejadas, pero también contribuirá significativamente en el desarrollo del sector agropecuario de la región (productos en mejor estado de conservación, optimización de tiempos, competitividad de precios, etc.).

#### 10.4 Futuro del Sector Agropecuario de la Región Ucayali

La implementación de este plan estratégico permitió conducir a Ucayali hacia un desarrollo competitivo líder y sostenible en el tiempo. La eficiencia y administración responsable de los recursos disponibles llevó a conseguir el bienestar personal y social de la población de la región, así como el bienestar económico de Ucayali en general. Por ende, el sector agropecuario es considerado como el soporte para el desarrollo regional.

Tabla 50

##### *Importantes Cambios en la Región Ucayali*

Detalle	Situación pasada	Situación actual (2025)
Valor bruto de la producción agropecuaria	S/. 464.6 millones (2015) (MINAGRI, 2015, p. 6)	S/. 1,879.6 millones
Número de hectáreas sembradas	52,650 (2015) (INEI, 2015g)	113,666
Personas empleadas por el sector	54,320 (2014)	106,856
Industrialización agrícola (número de plantas de procesamiento)	1 (2016) (Inforegión, 2011b)	4
Empresas pecuarias con tecnologías de procesos productivos	0 (2016)	100
PBI real por habitante	S/. 8,176 (2015) (IPE, 2015b, p. 90)	S/. 14,642
Recursos totales del presupuesto institucional	S/. 7'353,930 (2015) (DRSAU, 2015b, p. 15)	S/. 13'169,769
Ubicación en el sector agropecuario a nivel Nacional	17 (2015) (MINAGRI, 2015a, p. 6)	5



Los ámbitos en los que se vieron reflejados significativamente los beneficios de lo propuesto en el planeamiento estratégico, son el incremento del valor bruto de la producción, incremento de las hectáreas sembradas (mejorando el aprovechamiento de tierras disponibles), la situación económica de la población (tasa de empleo, ingresos *per capita*, PBI por habitante), incremento del presupuesto destinado al sector, y la industrialización agropecuaria. Ello se muestran en la Tabla 50.



Tabla 51

Plan Estratégico Integral (PEI)

Misión Desarrollar el sector agropecuario de la región Ucayali de forma competitiva y sostenible, modernizando las unidades de producción y ejecución de planes de capacitación para obtener mano de obra calificada, mejorar la infraestructura, adquirir tecnología que permita procesos más eficientes, brindar asistencia económica a las asociaciones y agricultores regionales para mejorar el abastecimiento de insumos y recursos, así como fomentar la conservación de la biodiversidad ecológica por medio de autoridades competentes y calificadas para este fin.	Visión La región Ucayali será reconocida en 2025 como una de las cinco principales regiones productoras y abastecedoras de productos agropecuarios a nivel nacional, mediante el desarrollo de la capacidad productiva con valor agregado, utilizando tecnologías que permitan la mejora de técnicas agrícolas y pecuarias, fomentando la preservación de especies y suelos con lineamientos de actuación socialmente responsables, con el fin de contribuir con el desarrollo de la población y la región.								Valores 1. Honestidad: transparencia en el desarrollo de todos los procesos productivos y de soporte en el sector. 2. Responsabilidad: cumplimiento de compromisos y fines con los diferentes grupos de interés con los que se interactúa. 3. Puntualidad: característica aplicable a lo largo de toda la cadena de valor, mediante la cual se asegura el cumplimiento de un proceso o entregable antes o en el tiempo acordado. 4. Solidaridad: trabajo en equipo, propender a la inclusión social, igualdad de oportunidades. 5. Lealtad: identidad y alto compromiso con la organización. 6. Vocación de servicio: predisposición de los recursos humanos, procesos y tecnología para la atención de necesidades de todos los grupos de interés presentes en el sector agropecuario de la región Ucayali, en especial a los clientes o consumidores finales.  Código de Ética • Ser eficientes con los recursos (humanos, naturales y económicos), a fin de contribuir con el desarrollo sostenible. • Cumplir y respetar la legislación peruana en el desarrollo de todas las actividades del sector agropecuario de la región Ucayali, sin infringir los lineamientos establecidos ni quebrantar los principios bajo los cuales se rige. • Fomentar la formalidad, transparencia e igualdad de oportunidades, negando todo tipo de discriminación y aprovechamiento con fines perjudiciales.	
	Intereses organizacionales 1. Incrementar área sembrada. 2. Incrementar área reforestación. 3. Incrementar cap. prod. procesam. 4. Incrementar población pecuaria y derivados. 5. Diversificar los cultivos. 6. Incrementar industrialización y valor agregado prod. agrop. 7. Incrementar rentabilidad regional y el valor bruto prod. agrop.	OLP1 Incrementar el valor bruto de la producción agropecuaria de 464.6 millones S/. en el 2015 a 1,879.6 millones S/. en el año 2025.	OLP2 Incrementar el área sembrada de 52,650 ha en el 2014 a 113,666 ha en el 2025.	OLP3 Incrementar la tasa de empleo en el sector agropecuario de 54,320 personas en el 2014 a 106,856 personas en el 2025.	OLP4 Incrementar la industrialización del sector agropecuario; actualmente se cuenta con una miniplanta de procesamiento, al 2025 se contará con cuatro plantas.	OLP5 En el subsector pecuario, al 2025 100 empresas hayan adquirido tecnologías para control electr. o automat. de proc. prod., o para mejoram. genético especies; en el 2015 no había ninguna.	OLP6 Elevar el presupuesto regional destinado al sector agropecuario, pasando de S/. 7'353,930 en 2015 a S/. 13'169,769 al 2025.	OLP7 Al 2025 llegar a ser la quinta región abastecedora de productos agropecuarios. Actualmente ocupa el puesto 17.		Principios Cardinales 1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de los intereses.
	Estrategias FO1 Ampliar la capacidad productiva de la región, ampliando las zonas agropecuarias y diversificando los productos, para aprovechar los TLC o acuerdos entre mercados nacionales.	X	X	X	X			X		Políticas 1: Fomentar la preservación de los recursos agropecuarios. 2: Fomentar la preservación de recursos hídricos. 3: Generar puestos de trabajo a los pobladores de la región Ucayali.
	FO2 Implantar asociaciones agropecuarias para abastecer la demanda internacional por medio de los acuerdos comerciales.				X	X	X			4: Capacitar a los trabajadores del sector agropecuario en la mejora de procesos y calidad. 5: Implementar mecanismos de seguridad y prevención de plagas.
	FA2 Ampliar y mejorar los sistemas vial y fluvial de transporte de productos que permitan el acceso a las provincias más alejadas de la región.		X			X	X			6: Mejorar el aprovechamiento de las inversiones públicas. 7: Fomentar la solidificación y formalización de empresas agropecuarias en la región.
	FA3 Ejecutar campañas de control de la producción (plagas, enfermedades, etc.) y prevención de afecciones en la producción agropecuaria por cambios climáticos.		X	X		X	X	X		8: Acercar a las entidades de la región y empresas con la comunidad. 9: Realizar campañas de prevención de contaminación ambiental.
	FA4 Diversificar la producción agropecuaria para el abastecimiento de las nuevas tendencias de mercados internacionales.	X	X					X		10: Generar nuevos sectores o áreas de contribución de la comunidad. 11: Promocionar la producción agropecuaria y derivados de la región.
	DO1 Ejecutar asesorías y capacitaciones sobre nuevas tecnologías, para la mejora y control de calidad de los productos agropecuarios.	X		X	X	X				12: Implementar mejoras en los procesos de calidad de la producción agropecuaria.
	DO3 Adquirir nuevas plantas de procesamiento industrial, que permitan darle valor agregado a los productos agropecuarios de venta final.	X		X	X	X	X	X		13: Ofrecer productos agropecuarios con altos estándares de calidad. 14: Fomentar el respaldo empresarial local, como iniciativa del gobierno regional.
	DA3 Incrementar la formalización empresarial y laboral del sector agropecuario, así como fomentar la conformación de asociaciones agropecuarias.			X						15: Aumentar la producción de productos agropecuarios. 16: Fomentar el desarrollo profesional de las autoridades competentes para el desarrollo de la región.
	DA4 Incrementar los préstamos financieros para los productores agropecuarios, brindándoles respaldo, permitiendo su crecimiento y desarrollo.	X	X	X	X	X	X	X		17: Mejorar la toma de decisiones de las autoridades de la región.
	Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1		Tablero de Control
	1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva de los procesos internos 4. Aprendizaje de la organización	Aumentar las exportaciones FOB de 0.20 mm US\$ (2014) a 0.30 mm US\$ (2018), a 0.53 mm US\$ (2022), y a 0.81 mm US\$ (2025)	Aumentar el área sembrada de 52,650 ha (2014) a 66,323 ha (2018), a 90,232 ha (2022), y a 113,666 ha (2025)	Aumentar el área sembrada de 52,650 ha (2014) a 66,323 ha (2018), a 90,232 ha (2022), y a 113,666 ha (2025)	Incr. presupuesto no financiero nacional sector agropecuario regional de 0.1 mm S/. (2015) a 0.125 mm S/. (2018), a 0.158 mm S/. (2022), y a 0.183 mm S/. (2025)	Lograr una mayor cobertura financiera para las empresas agropecuarias, de S/. 550,000 (2015) a S/. 634,000 (2018), a S/. 774,000 (2022), y a S/. 896,000 (2025)	Aumentar la valoración de la producción de derivados pecuarios de S/. 10,077 (2015) a S/. 12,694 (2018), a S/. 17,270 (2022), y a S/. 21,755 (2025)	Aumentar el área sembrada de 52,650 ha (2014) a 66,323 ha (2018), a 90,232 ha (2022), y a 113,666 ha (2025)		1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva de los procesos internos 4. Aprendizaje de la organización
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2	OCP7.2		
		Incrementar los productos de exportación de 1 (camu camu) (2014), a 10 (2018), a 19 (2022), y a 26 (2025)	Incrementar los cultivos transitorios de 40,267 ha (2014) a 50,725 ha (2018), a 69,011 ha (2022), y a 86,933 ha (2025)	Aumentar el número de empresas agropecuarias privadas de la región de 263 (2014) a 324 (2018), a 427 (2022), y a 526 (2025)	Incr. presupuesto no financiero regional para el sector agropecuario de 0.1 mm S/. (2015) a 0.125 mm S/. (2018), a 0.158 mm S/. (2022), y a 0.183 mm S/. (2025)	Aumentar la valoración de la producción de derivados pecuarios de S/. 10,077 (2015) a S/. 12,694 (2018), a S/. 17,270 (2022), y a S/. 21,755 (2025)	Lograr una mayor cobertura financiera para las empresas agropecuarias, de S/. 550,000 (2015) a S/. 634,000 (2018), a S/. 774,000 (2022), y a S/. 896,000 (2025)	Incr. el valor bruto de la producción de 464.6 mm S/. (2015) a 706.6 mm S/. (2018), a 1,235.8 mm S/. (2022), y a 1,879.6 mm S/. (2025)		
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP6.3	OCP7.3			
	Aumentar el área sembrada de 52,650 ha (2014) a 66,323 ha (2018), a 90,232 ha (2022), y a 113,666 ha (2025)	Incrementar los cultivos semipermanentes de 5,074 ha (2014) a 6,392 ha (2018), a 8,696 ha (2022), y a 10,954 ha (2025)	Aumentar el número de trabajadores formales del sector de 1,854 personas (2014) a 2,283 personas (2018), a 3,012 personas (2022), y a 3,708 personas (2025)	Lograr una mayor cobertura financiera para las empresas agropecuarias, de S/. 550,000 (2015) a S/. 634,000 (2018), a S/. 774,000 (2022), y a S/. 896,000 (2025)	Incr. población pecuaria de 111,759 cabezas (bovino, ovino y porcino) (2015) a 140,784 cabezas (2018), a 191,535 cabezas (2022), y a 241,279 cabezas (2025)	Aumentar el número de empresas agropecuarias privadas de la región de 263 (2014) a 324 (2018), a 427 (2022), y a 526 (2025)	Aumentar la valoración de la prod. derivados pecuarios de S/. 10,077 (2015) a S/. 12,694 (2018), a S/. 17,270 (2022), y a S/. 21,755 (2025)			
	OCP1.4		OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4	OCP6.4	OCP7.4			
	Incr. el valor bruto de la producción de 464.6 mm S/. (2015) a 706.6 mm S/. (2018), a 1,235.8 mm S/. (2022), y a 1,879.6 mm S/. (2025)		Aumentar el número de empleados en el sector agropecuario de 54,320 personas (2014) a 66,544 personas (2018), a 87,226 personas (2022), y a 106,856 personas (2025)	Incrementar la industrialización del sector agropecuario, (2018) contar con dos plantas de procesamiento agropecuario, (2022) contar con tres plantas, (2025) contar con cuatro plantas	En el 2018 contar con 33 empresas que hayan adquirido tecnologías para control electr. o automat. de proc. prod., o para mejoram. genético especies, con 66 empresas (2022), y 100 empresas (2025)	Incrementar el presupuesto regional destinado al sector agropecuario de S/. 7'353,930 (2015) a S/. 8'758,648 (2018), S/. 11'057,592 (2022), y S/. 13'169,769 (2025)	Incrementar los cultivos transitorios de 40,267 ha (2014) a 50,725 ha (2018), a 69,011 ha (2022), y a 86,933 ha (2025)			
	RECURSOS									
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									
	PLANES OPERACIONALES									

## Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú. (s.f.). *¿Qué acuerdos comerciales tenemos?* Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=171&Itemid=190](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=171&Itemid=190)
- Agroexportaciones superarán los US\$ 6,000 millones el 2016. (1 de enero de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/agroexportaciones-superaran-us-6000-millones-2016-2151959>
- Alonso Segura: En el 2016 habrá una Política Fiscal “moderadamente expansiva” que soporte el crecimiento. (31 de agosto de 2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/alonso-segura-20016-habra-politica-fiscal-moderadamente-expansiva-que-soporte-crecimiento-2141430>
- Alvarado, N. (2016, 18 de Febrero). La economía peruana se acelera gracias a la minería y la infraestructura. *BBVA Research*. Recuperado de <https://info.bbva.com/es/noticias/economia/bbva-research-la-economia-peruana-se-acelera-gracias-la-mineria-la-infraestructura/>
- Alza, C. (2013, 18 de Junio). ¿Qué es una política pública? [Video file]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BHBM8d80UGU>
- Amigos de la Tierra. (2008). *Aceite de Palma: Orígenes, usos e impactos*. Recuperado de [http://www.tierra.org/spip/IMG/pdf/Aceite\\_de\\_Palma.pdf](http://www.tierra.org/spip/IMG/pdf/Aceite_de_Palma.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012a). *Informe Económico y Social. Región Ucayali 2012*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012b). *Encuentro Económico Región Ucayali — Infraestructura Regional y Desarrollo*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/EER-Ucayali-Miguel-Sanchez.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Síntesis económica de Ucayali, marzo 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2013/sintesis-ucayali-03-2013.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Ucayali: Síntesis de actividad económica-octubre 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2015/sintesis-ucayali-10-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Caracterización del Departamento de Ucayali*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015c). *Reporte de Inflación — Setiembre 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015d). *Reporte de Inflación — Mayo 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015e). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 — 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *UCAYALI: Síntesis de Actividad Económica ABRIL 2016*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2016/sintesis-ucayali-04-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 — 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

Banco Mundial. (2015a). *Ciencia y Tecnología*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/tema/ciencia-y-tecnologia#>

Banco Mundial. (2015b). *Perú Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Biblioteca Nacional del Perú [BNP]. (2009). *Perú es uno de los Doce Países Megadiversos del Mundo*. Recuperado de [http://www.bnp.gob.pe/portallbnp/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1356:peru-es-uno-de-los-doce-paises-megadiversos-del-mundo&catid=126:noviembre2009](http://www.bnp.gob.pe/portallbnp/index.php?option=com_content&view=article&id=1356:peru-es-uno-de-los-doce-paises-megadiversos-del-mundo&catid=126:noviembre2009)

Bosques Amazónicos. (2016). *Reforestación con Especies Nativas en Campo Verde, Ucayali*. Recuperado de <http://www.bosques-amazonicos.com/es/nuestros-proyectos/reforestacion-con-especies-nativas-en-campo-verde-ucayali>

Capital. (2015). *Perú y Chile nuevo en conflicto fronterizo: ¿dónde nace la polémica?* Recuperado de [http://www.capital.com.pe/2015-11-06-peru-y-chile-en-nuevo-conflicto-fronterizo--donde-nace-la-polemica-noticia\\_842611.html](http://www.capital.com.pe/2015-11-06-peru-y-chile-en-nuevo-conflicto-fronterizo--donde-nace-la-polemica-noticia_842611.html)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/presentacion>

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas [CCFFAA]. (2016). *Historia del CCFFAA*.

Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/ccffaa/historia/>

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP]. (2014, 22 de abril). *Agroexportación es un gran factor de desarrollo social*. *Lampadia*.

*Antorcha Informativa*. Recuperado de

<https://www.facebook.com/CONFIEP/posts/692886137435053>

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP]. (2015).

*Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas*. Recuperado de

<http://www.confiep.org.pe/articulos/quienes-somos/confederacion-nacional-de-instituciones-empresariales-privadas-confiep>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC]. (2016). *Programas Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/programas-nacionales-de-cti>

Consejo Nacional del Ambiente [CONAM]. (2005). *Estrategia Regional de la diversidad biológica de Ucayali*. Recuperado de <https://www.cbd.int/doc/nbsap/sbsap/pe-sbsap-ucayali-es.pdf>

Consortio para el Desarrollo Sostenible de Ucayali [CODESU]. (s.f.). *¿Qué es CODESU?*

Recuperado de <http://www.codesu.org.pe/quien01.html>

Consultative Group for International Agricultural Research [CGIAR]. (s.f.). *Acerca de*

*CGIAR*. Recuperado de <http://www.cgiar.org/acerca-de-cgiar-es/>

Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Recuperado de

<http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf>

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

De Olarte, L. (2011). *Geografía del Perú: Aspectos físicos, humanos y económicos*.

Recuperado de <http://www.lilianatorresmuga.net/wp-content/uploads/geo1.pdf>

Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia,

Tecnología e Innovación Tecnológica-CTI. (9 de marzo de 2016). *El Peruano*.

Recuperado de

[https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Normas\\_Legales\\_Pol%C3%ADtica\\_Nacional\\_de\\_Desarrollo\\_de\\_CTI.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Normas_Legales_Pol%C3%ADtica_Nacional_de_Desarrollo_de_CTI.pdf)

DeFinanzas.com. (2015a). *Países Subdesarrollados. Lista completa*. Recuperado de

<http://definanzas.com/paises-subdesarrollados-lista-completa/>

DeFinanzas.com. (2015b). *Países Emergentes. Lista completa 2015*. Recuperado de

<http://definanzas.com/paises-emergentes-lista-completa/>

Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas [DGESEP]. (2015). *Valor bruto de la producción agropecuaria-VBP*. Lima, Perú. Ministerio de Agricultura y Riego.

Dirección General Parlamentaria [DGP]. (2014). *Carpeta Georeferencial Ucayali*.

Recuperado de <http://siar.regionucayali.gob.pe/documentos/carpeta-georeferencial-ucayali>

Dirección Regional de Agricultura de Ucayali [DRSAU]. (s.f.). *Portal de transparencia*.

Recuperado de <http://www.draucayali.gob.pe/transparencia.html>

Dirección Regional de Agricultura Ucayali [DRSAU]. (2009). *Plan Estratégico Regional del Sector Agrario de Ucayali 2008-2012*. Recuperado de

[http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/ucayali.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ucayali.pdf)

- Dirección Regional de Agricultura Ucayali [DRSAU]. (2015a). *Directorio de Funcionarios y Jefes de Unidades 2015*. Recuperado de <http://draucayali.gob.pe/Documentos/funcionarios.pdf>
- Dirección Regional de Agricultura Ucayali [DRSAU]. (2015b). *Plan Operativo Institucional Multianual 2015*. Recuperado de <http://draucayali.gob.pe/Gestion/POIM2015.pdf>
- Dirección Regional de la Producción Ucayali [DRPU]. (2013). Plan Operativo Institucional-2013. Recuperado de <http://www.regionucayali.gob.pe/produce/images/stories/poi2013.pdf>
- El Correo de las Indias. (2002) *La Globalización*. Recuperado de <https://lasindias.com/indianopedia/globalizacion>
- El Perú fortalece alianzas militares con Rusia, Italia y Alemania. (19 de noviembre de 2014). *La Razón*. Recuperado de <http://larazon.pe/politica/408-el-peru-fortalece-alianzas-militares.html/>
- Escobal, J. & Briceño, A. (1992). *El sector agropecuario peruano en 1992: Evaluación y recomendaciones para su desarrollo*. Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo, GRADE.
- Ferrero, A. (2015). *Estabilidad política y económica del Perú*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>
- Fundación EROSKI. (2005). *La importancia de reciclar*. Recuperado de <http://www.arpet.org/docs/La-importancia-de-reciclar.pdf>
- Gaceta Ucayalina. (2015). Ucayali retrocede en competitividad. Recuperado de <http://www.gacetaucayalina.com/2015/07/22/ucayali-retrocede-en-competitividad/>



García, J. (2013). *La situación del narcotráfico en la región Ucayali*. IDEI-PUCP.

Recuperado de <http://idei.pucp.edu.pe/libros/doc-13-Ucayali.pdf>

Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años. (7 de enero de 2016). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>

Gobierno Regional de Ucayali [GRU]. (2007). *Diagnóstico Socio-económico del*

*Departamento de Ucayali 2007*. Recuperado de

<http://www.regionucayali.gob.pe/grpp/images/planes/diag.dep.uca-indice.pdf>

Gobierno Regional de Ucayali [GRU]. (2010a). *Plan Regional de Desarrollo de Ucayali*

*2010 — 2012*. Recuperado de

[http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pdc\\_2010-12.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pdc_2010-12.pdf)

Gobierno Regional de Ucayali [GRU]. (2010b). *Reglamento de Organización y funciones de*

*la Dirección sectorial de agricultura de Ucayali*. Recuperado de

<http://draucayali.gob.pe/Gestion/ROF-GOREU-2010.pdf>

Gobierno Regional de Ucayali [GRU]. (2010c). *Plan de Desarrollo Regional Concertado*

*2011 — 2021*. Recuperado de

[http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/26\\_pdrc\\_ucayali\\_2011\\_2021.pdf](http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/26_pdrc_ucayali_2011_2021.pdf)

Gobierno Regional de Ucayali [GRU]. (2013). *Reglamento de Organización y Funciones —*

*ROF 2013*. Recuperado de

<http://www.regionucayali.gob.pe/institucional/normas/reglamentos/2013/ROF-2013.pdf>

Guevara, S. (2009). *Ucayali: Análisis de Situación en Población*. Fondo de Población de las

Naciones Unidas, UNFPA. Recuperado de:

<http://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/Peru-Analisis-de-Situacion-de-la-Poblacion-Ucayali.pdf>

HSBC Global Connections. (2015). *Impacto de las tasas de inflación en el crecimiento de las economías*. Recuperado de

<https://globalconnections.hsbc.com/mexico/es/articulos/impacto-de-las-tasas-de-inflacion-en-el-crecimiento-de-las-economias>

Inforegión. (2011a, 20 de mayo). Ucayali reduce pobreza a 20.3 % en el 2010. Recuperado de: <http://www.inforegion.pe/100859/ucayali-reduce-pobreza-a-20-3-en-el-2010/>

Inforegión. (2011b, 29 de noviembre). Productores de palma aceitera adaptan mini-planta de procesamiento para extracción de aceite. Recuperado de

<http://www.inforegion.pe/125107/productores-de-palma-aceitera-adaptan-miniplanta-de-procesamiento-para-extraccion-de-aceite/>

Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana [IIAP]. (s.f.). *El IIAP — Presentación*.

Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/IIAPinfo.aspx?TabId=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Ucayali Indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión municipal*. Recuperado de

<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Ucayali-Indicadores.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). *Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2011*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1084/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b). *Resultados definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCEN-AGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013c). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2004-2012*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1105/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Ucayali Indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión municipal 2008 — 2014*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1245/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1245/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Perú: Panorama Económico Departamental*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1302/cuadros/ucayali/2\\_24\\_1.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1302/cuadros/ucayali/2_24_1.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Producto Bruto Interno por Departamentos 2014 — cifras preliminares*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Día Mundial de la población*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015f). *Evolución de la Pobreza Monetaria en el Perú al 2014*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/evolucion\\_pobreza\\_2014.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_pobreza_2014.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015g). *Departamento de Ucayali — Superficies sembradas por campañas agrícolas*. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1302/ucayali.htm](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1302/ucayali.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Informe Técnico Nro. 1. Comportamiento de la economía peruana en el cuatro trimestre de 2015.*  
Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_pbi-trimestral-\\_2015iv.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015. Informe Técnico.* Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf)

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (s.f.). *Nosotros - ¿Quiénes somos?*.

Recuperado de <http://www.inia.gov.pe/nosotros/quienes-somos>

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA]. (2008). *Estado:*

*Funcionamiento, Organización y Proceso de Construcción de Políticas Públicas.*

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado\\_Funcionamiento\\_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Instituto Peruano de Competitividad (2015). *Ranking de Competitividad IMD-CENTRUM*

*2015: “El Perú sigue en caída libre, prácticamente para salir del ranking”.*

Recuperado de: <http://inspercom.org/index.php/ranking-de-competitividad-imd-centrum-2015-el-peru-sigue-en-caida-libre-practicamente-para-salir-del-ranking/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2013). *Una verdadera integración Económica*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/comentario-diario/18-6-2013/una-verdadera-integracion-economica>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2013). *Una verdadera integración económica*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/comentario-diario/18-6-2013/una-verdadera-integracion-economica>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015a). *La Ruta Económica 2015*. Recuperado de

[http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/la\\_ruta\\_economica\\_2015-ipe.pdf](http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/la_ruta_economica_2015-ipe.pdf)

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015b). *Índice de Competitividad Regional 2015*.

<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016. (27

de febrero de 2015). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>

Julio Velarde: Inflación cerrará el 2016 dentro del rango meta. (18 de marzo de 2016). *El*

*Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/mercados/velarde-](http://elcomercio.pe/economia/mercados/velarde-inflacion-recien-volvera-al-rango-meta-2017-noticia-1887447?ref=flujo_tags_514410&ft=nota_1&e=titulo)

[inflacion-recien-volvera-al-rango-meta-2017-noticia-](http://elcomercio.pe/economia/mercados/velarde-inflacion-recien-volvera-al-rango-meta-2017-noticia-1887447?ref=flujo_tags_514410&ft=nota_1&e=titulo)

[1887447?ref=flujo\\_tags\\_514410&ft=nota\\_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/mercados/velarde-inflacion-recien-volvera-al-rango-meta-2017-noticia-1887447?ref=flujo_tags_514410&ft=nota_1&e=titulo)

Marticorena, B. (2007). *Ciencia, Tecnología y Sociedad en el Perú*. Recuperado de

<http://www.oei.es/salactsi/memoriaconcytec20012006.pdf>

Matute, G., Alacona, E., Arias, M., Llontop, A., & Portela, W. (2008). *Gestión del*

*conocimiento en el sector agroexportador*. Recuperado de

[http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/05/29/serie\\_gerencia\\_global\\_2\\_gestion\\_sector\\_agroexportador.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/05/29/serie_gerencia_global_2_gestion_sector_agroexportador.pdf)

Michael Porter: “El Perú tiene que ser más competitivo y permitir crecer más al sector privado”. (26 de octubre de 2011). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/michael-porter-peru-tiene-que-mas-competitivo-permitir-crecer-mas-al-sector-privado-noticia-1324133>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012a). *Principales Aspectos de la Cadena Agroproductiva. Maíz Amarillo Duro*. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomiamiaazamarillo2.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012b). *Principales Aspectos de la Cadena Agroproductiva. Palma aceitera*. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/corregidopalma.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012c). *Principales Aspectos de la Cadena Agroproductiva. Caña de azúcar*. Recuperado de [http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia\\_canaazucar.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia_canaazucar.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012d). *Principales Aspectos de la Cadena Agroproductiva. El Arroz*. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomiaarroz3.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012e). *Plan estratégico Multisectorial Multianual 2012.2016*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/DD7BCB4FF225E35005257B6D006F81ED/\\$FILE/pesem2012-2016-1.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DD7BCB4FF225E35005257B6D006F81ED/$FILE/pesem2012-2016-1.pdf)

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014a). *Análisis de Tendencias que impactan en la Agricultura*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/actividades/comision/analisis-tendencias.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014b). *Producción Pecuaria y Avícola 2014*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014c). *Plan Anual de Transferencias 2014*. Recuperado de [http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2014/diciembre/plan-trans\\_rm677-2014-minagri.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2014/diciembre/plan-trans_rm677-2014-minagri.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Valor Bruto de la Producción Agropecuaria-VBP*. Recuperado de: <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/VBP/2015/VBP-diciembre-2015.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=85&Itemid=108](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=85&Itemid=108)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.). *Ficha Ucayali*. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/avance\\_regiones/Ucayali/Ficha\\_Ucayali.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Ucayali/Ficha_Ucayali.pdf)

Ministerio de Cultura. (2016). *Lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/sitiosdepatriomomundial/listapatriomomundialperu>

Ministerio de Cultura. (2016). *Lista de Patrimonio Mundial de la Unesco*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/sitiosdepatriomom>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineaamientos\\_CTI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineaamientos_CTI.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018*. Revisado. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf)

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2015). *Ucayali: Población de PAM por Grupos Quinquenales de Edad, Según Departamento, Provincia y Distrito, 2015*. Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/archivo/ucayali2015.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2015). *Anuario Estadístico Sectorial del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO\\_ESTADISTICO\\_2014.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO_ESTADISTICO_2014.pdf)

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Ley General del Ambiente — Ley Nro. 28611*. Recuperado de <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/leygeneralambiente2.pdf>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2016a). *Mapa Climático del Perú*. Recuperado de <http://www.peruclima.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>



Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2016b). *¿Por qué el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático?*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/por-que-el-peru-es-el-tercer-pais-mas-vulnerable-al-cambio-climatico/>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2016c). *La situación del agua en el Perú*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/situacion-del-agua-en-el-peru/>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2016d). *¿Por qué nuestra biodiversidad es importante para el desarrollo sostenible de nuestro país?*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/diaversidad/dia-nacional-de-la-diversidad-biologica-2015/por-que-nuestra-biodiversidad-es-importante-para-el-desarrollo-sostenible-de-nuestro-pais/>

Orden de Batalla Internacional [ORBAT]. (2015). *Reporte Especial: Fuerzas Armadas de todo el mundo*. Recuperado de <http://ordendebatallainternacional.blogspot.pe/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2012). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2012*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/017/i3028s/i3028s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2013). *Ahorrar para Crecer-La Yuca*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i2929s.pdf>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el mundo. Tendencias 2016*. Recuperado de

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_443505.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443505.pdf)

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

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

Portal del Estado Peruano. (2016a). *Dirección Regional de la producción de Ucayali*.

Recuperado de

[http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_detalle\\_institucion.asp?cod\\_institucion=13282](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=13282)

Portal del Estado Peruano. (2016b). *Organización del Estado*. Recuperado de

[http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2014a). *Ejecutivo instala Comisión*

*Multisectorial para el desarrollo de capacidades en gestión pública de los Gobiernos regionales y locales*. Recuperado de

<http://www.pcm.gob.pe/2014/02/ejecutivo-instala-comision-multisectorial-para-el-desarrollo-de-capacidades-en-gestion-publica-de-los-gobiernos-regionales-y-locales/>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2014b). *Perú y Chile continuarán trabajando para consolidar la integración económica y comercial entre ambos países*.

Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2014/10/ana-jara-peru-y-chile-continuaran-trabajando-para-consolidar-la-integracion-economica-y-comercial-entre-ambos-paises/>

ProInversión. (2015). *El Perú en un instante*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1#>

PROMPERÚ. (2013). *Ucayali*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/pecex/avance\\_regiones/Ucayali/Ficha\\_Ucayali.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/pecex/avance_regiones/Ucayali/Ficha_Ucayali.pdf)

Prospectiva 2020. (2015). *Perspectivas 2015 y Balance 2014*. Recuperado de

[http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/83\\_i2020\\_perspectivas2015\\_balance2014\\_lima\\_0.pdf](http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/83_i2020_perspectivas2015_balance2014_lima_0.pdf)

- RPP Noticias [RPP]. (2011, 4 de noviembre). *Primer clúster maderero nacional estará ubicado en región Ucayali*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/primer-cluster-maderero-nacional-estara-ubicado-en-region-ucayali-noticia-419348>
- Ruiz, A. (2013). *Reciclar para la sostenibilidad*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/albinaruizexporse/albina%20ruiz%20reciclar%20para%20la%20sostenibilidad.pdf>
- Russia Beyond The Headlines. (2012). *Las potencias de la agricultura*. Recuperado de [https://es.rbth.com/articles/2012/03/22/las\\_locomotoras\\_de\\_la\\_agricultura\\_mundial\\_16595](https://es.rbth.com/articles/2012/03/22/las_locomotoras_de_la_agricultura_mundial_16595)
- Salgado, H. (2002). *La hegemonía del Ejecutivo en el sistema presidencial de Latinoamérica*. Recuperado de [http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/archivo\\_de\\_contenidos/Documents/IurisDictio\\_6/la\\_hegemonia\\_del\\_ejecutivo.pdf](http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/archivo_de_contenidos/Documents/IurisDictio_6/la_hegemonia_del_ejecutivo.pdf)
- Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional [AN]. (2014). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Recuperado de [http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014\\_1.pdf](http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014_1.pdf)
- Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA]. (2016). *Gasto público ambiental como porcentaje del gasto público total*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/modsinia/index.php?accion=verIndicador&idElementoInformacion=968&idformula=43>
- Solo 4% de 8.468 toneladas diarias de basura se recicla en Lima. (13 de febrero de 2016). *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/lima/ciudad/solo-4-85-toneladas-diarias-basura-se-recicla-lima-noticia-1878607?ref=flujo\\_tags\\_523253&ft=nota\\_2&e=titulo](http://elcomercio.pe/lima/ciudad/solo-4-85-toneladas-diarias-basura-se-recicla-lima-noticia-1878607?ref=flujo_tags_523253&ft=nota_2&e=titulo)

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL]. (s.f.). *Sobre SUNAFIL / Acerca de SUANFIL*. Recuperado de <http://www.sunafil.gob.pe/portal/sobre-sunafil/acerca-de-sunafil>

United Nations Framework Convention on Climate Change [UNFCCC]. (2016a). *Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Recuperado de <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf>

United Nations Framework Convention on Climate Change [UNFCCC]. (2016b). *Protocolo de Kyoto*. Recuperado de [http://unfccc.int/portal\\_espanol/informacion\\_basica/protocolo\\_de\\_kyoto/items/6215.php](http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/protocolo_de_kyoto/items/6215.php)

University of Michigan. (2007). *Lista de alimentos con alto contenido de potasio*. Recuperado de [http://www.med.umich.edu/1libr/aha/HighPotassiumFoodList\\_SPANISH.pdf](http://www.med.umich.edu/1libr/aha/HighPotassiumFoodList_SPANISH.pdf)

## Apéndice A

### Entrevista Personal Ingeniera Forestal

El 15 de julio de 2016 se entrevistó a la ingeniera forestal Olga Loyola, quien vive y trabaja en Pucallpa; las preguntas que se le formularon son:

1. ¿De dónde provienen los insumos necesarios para las etapas de preparación, siembra y post siembra?

En las etapas de preparación, siembra y post siembra se requiere la importación de insumos como: fertilizantes químicos, semillas en regla, sustratos para producción e insumos químicos estimulantes de crecimiento de las plantas, cuyos precios han venido incrementándose en los últimos años. Los agricultores no realizan la importación de manera directa; sin embargo, las empresas que se dedican a la importación de estos insumos varían el precio de venta en función al incrementos del tipo de cambio, viéndose perjudicados los agricultores locales.

2. ¿Cuáles considera son las principales limitaciones en la agricultura de la zona?

Debido a que en la región Ucayali no se utiliza el sistema de riego en la agricultura, es importante para los productores iniciar la siembra en los periodos de lluvia para que las plantas se encuentren desarrolladas al inicio de la época de sequías que dura entre tres y cuatro meses y sean capaces de sobrevivir.

3. ¿Cómo se le da valor agregado a los productos? ¿Existe alguna planta de procesamiento?

La región solo cuenta con una planta de producción de aceite crudo de palma y también existen pequeñas plantas productoras de pulpa de camu camu y de caña de azúcar que pueden ser desarrolladas.