

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



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Atalaya - Ucayali

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

PRESENTADA POR

Jorge Díaz Rodríguez

Diego Mendoza Bedregal

Mónica Montoya Rosas

Frank Zegarra Zegarra

Asesor: Profesor Ricardo Pino Jordán

Arequipa, Julio 2017

Agradecimientos

En primer lugar agradecer al profesor Ricardo Pino por todo el esfuerzo y dedicación en sus clases, de quien hemos tomado sus enseñanzas, consejos, recomendaciones y críticas constructivas para la elaboración de este trabajo.

Agradecer también a todos los profesores del Programa MBA Arequipa XIX quienes nos han guiado por este largo camino y han confiado en nosotros, compartiendo su conocimiento y experiencias. Agradecer al área administrativa que colaboró activamente para nuestro buen desempeño estudiantil.

Gracias por la experiencia dentro y fuera de CENTRUM, es una experiencia de vida que jamás olvidaremos y guardaremos siempre en nuestra memoria.



Dedicatoria

Jorge Díaz Rodríguez:

A mis padres por su apoyo y amor incondicional, porque siempre están a mi lado proporcionándome su inmensa sabiduría, a mis hermanos y sobrinos por todo su cariño, les estaré agradecido por siempre.

Diego Mendoza Bedregal:

A mis padres, esposa y hermana, que siempre me han apoyado en cada decisión y en este largo camino a mi meta.

Mónica Montoya Rosas:

A Dios por darme tantas oportunidades en la vida, a mi abuelita por su inmenso amor, a mis padres por su gran apoyo, a mi hermano por el cariño constante y a mis amigos Jorge, Diego y Joseph.

Frank Zegarra Zegarra:

A mis padres por brindarme su eterna confianza, a mí amada esposa por su apoyo constante y a mí querida hermana por su alegría, son quienes siempre me alientan a seguir con mi desarrollo personal.

Resumen Ejecutivo

Atalaya está ubicada en la región de Ucayali en la Selva Peruana con poco más de cincuenta mil habitantes cuenta con numerosos paisajes naturales y cuantiosas reservas de petróleo en los lotes: 169, 189, 175 y 126. Los principales productos agrícolas de Atalaya son el arroz cáscara, cacao, café, maíz amarillo duro, plátano y yuca. Su principal acceso es por vías fluviales y cuenta con gran cantidad de recursos ictiológicos y forestales.

Desde la metodología del modelo secuencial del proceso estratégico formulado por el Profesor Fernando D'Alessio, se desarrolla este plan estratégico para Atalaya. En base a la revisión de la situación actual se plantea la siguiente visión: Al 2027 seremos una provincia capaz de captar inversiones y puestos de trabajo por medio del desarrollo de una economía basada en la explotación de hidrocarburos de forma sostenible, conservando el medio ambiente y atrayendo a turistas nacionales y extranjeros. Así mismo desarrollaremos investigación de los recursos naturales para liderar la innovación en la región Ucayali y mejorar el IDH de la población. A partir de esta visión y realizando un análisis interno y externo de Atalaya se plantean los objetivos enfocados en turismo, medicina naturista, preservación de la naturaleza, emisión de bonos de carbono, mejoramiento del índice de desarrollo humano y desarrollo de la industria de hidrocarburos. Se analizan estrategias para alcanzar los objetivos y se establecen objetivos a corto plazo con una propuesta de recursos necesarios para su consecución.

Todo este planeamiento proyecta una imagen de Atalaya en el año 2027 donde se vea el avance en la competitividad con respecto a la actualidad. Para lograr materializar esta imagen la tarea del Estado y de la Municipalidad Provincial de Atalaya consiste en mejorar la calidad de vida a sus habitantes, obteniendo recursos financieros, desarrollando la industria local para implementar proyectos y obras que mejoren la calidad de vida de la población. Es importante el compromiso de todos los grupos de interés.

Abstract

The province of Atalaya is located in the Ucayali region in the Peruvian Jungle, with just a few more than fifty thousand inhabitants; it is a province with a lot of natural landscapes and has also very large natural gas reservations such as the lots 169, 189, 175 and 126. Atalaya is also a producer of arroz cáscara (a type of rice), cacao, coffee grains, maíz amarillo duro (a type of corn), bananas and yuca. The primary access to Atalaya is through the rivers and it's got a lot of ichthyological and forest resources.

From the perspective of the strategic process secuencial model presented by Professor Fernando D'Alessio, it develops this Strategic Plan for the Atalaya Province in Ucayali. Starting from the analysis of the actual situation it develops a vision "To the year 2027 we will be a province with the basic services covered for all our population, attracting investment and job positions by the develop of an economy based on sustainable agroindustry, the preservation of the environment and tourism, we will develop research of natural resources to lead the innovation at Ucayali" From this vision and an internal and external analysis of the province it presents objectives focused on tourism, natural medicine, preservation of nature, carbon bonds emission, improvement of human develop index and develop of the hydrocarbon industry. Are analyzed strategies to reach the objectives and to set objectives in short term with a proposal of necessary resources for its achievement.

All of this approach it deliver us to project an image of Atalaya in 2027 where it can be seen the evolution of the competitiveness from today. To achieve this goal it is the task of the Government and the Atalaya's municipality to improve the quality of life of its inhabitants, in order to do so it has to have financial resources obtained by developing the local industry to implement projects and works that will improve the life quality of the local population. It's important the commitment of all of the stakeholders.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General de la Provincia Atalaya	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	6
2.3. Misión	7
2.4. Valores	7
2.5. Código de Ética	7
2.6. Conclusiones	8
Capítulo III: Evaluación Externa	9
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones:	9
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Interés Nacional (MIN)	9
3.1.2. Potencial nacional	14
3.1.3. Principios cardinales	21
3.1.4. Influencia del análisis en Atalaya:	23
3.2. Análisis Competitivo del Perú:	23
3.2.1. Condiciones de los factores.....	33
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	36
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	37
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	40

3.2.5.	Influencia del análisis en Atalaya	43
3.3.	Análisis del Entorno PESTE	43
3.3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	43
3.3.2.	Fuerzas económicas y financieras (E).....	51
3.3.3.	Fuerzas sociales culturales y demográficas (S).....	56
3.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	64
3.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	71
3.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Atalaya	83
3.5.	Atalaya y sus Competidores	83
3.5.1.	Poder de negociación de los proveedores	84
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores	85
3.5.3.	Amenaza de los sustitutos	86
3.5.4.	Amenaza de los entrantes.....	86
3.5.5.	Rivalidad de los competidores	87
3.6.	Atalaya y sus Referentes	95
3.7.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR) de Atalaya	98
3.8.	Conclusiones	100
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		101
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT	101
4.1.1.	Administración y gerencia (A).....	101
4.1.2.	Marketing y ventas (M).....	107
4.1.3.	Operaciones, logística. Infraestructura. (O)	113
4.1.4.	Finanzas y contabilidad (F)	120
4.1.5.	Recursos humanos (H)	121

4.1.6.	Sistemas de información y comunicaciones (I)	131
4.1.7.	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	135
4.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Atalaya	136
4.3.	Conclusiones	138
Capítulo V: Intereses de Atalaya y Objetivos de Largo Plazo		139
5.1.	Intereses de Atalaya	139
5.2.	Potencial de Atalaya.....	140
5.2.1.	La estructura poblacional (lo demográfico).....	140
5.2.2.	El tamaño y la forma del territorio (lo geográfico).....	141
5.2.3.	Económico	143
5.2.4.	Tecnológico – científico.....	144
5.2.5.	La experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico).....	145
5.2.6.	La forma de gobierno (lo organizacional y administrativo).....	147
5.2.7.	Militar-policial.....	147
5.3.	Principios Cardinales de Atalaya	148
5.3.1.	Influencia de terceras partes.....	149
5.3.2.	Lazos presentes y pasados.....	149
5.3.3.	Contrabalance de intereses.....	150
5.3.4.	La conservación de los enemigos.....	151
5.4.	Matriz de Intereses de la Organización (MIO) de Atalaya	151
5.5.	Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	152
5.6.	Conclusiones	153
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		154
6.1.	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)	154
6.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	155

6.3.	Matríz Boston Consulting Group (MBCG)	159
6.4.	Matríz Interna – Externa (MIE)	164
6.5.	Matríz Gran Estrategia (MGE)	173
6.6.	Matríz de Decisión Estratégica (MDE).....	174
6.7.	Matríz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	175
6.8.	Matríz de Rumelt (MR).....	177
6.9.	Matríz de Ética (ME)	177
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	179
6.11.	Matríz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	179
6.12.	Matríz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	181
6.13.	Conclusiones	182
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....		183
7.1.	Objetivos de Corto Plazo	183
7.1.1.	Objetivos de corto plazo del OLP1	184
7.1.2.	Objetivos de corto plazo del OLP2	185
7.1.3.	Objetivos de corto plazo del OLP3	186
7.1.4.	Objetivos de corto plazo del OLP4	187
7.1.5.	Objetivos de corto plazo del OLP5	189
7.2.	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	190
7.3.	Políticas de cada Estrategia.....	193
7.4.	Estructura de Atalaya	194
7.5.	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	195
7.6.	Recursos Humanos y Motivación	195
7.7.	Gestión del Cambio.....	196

7.8.	Conclusiones	196
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....		198
8.1.	Conclusiones	201
Capítulo IX: Competitividad de Atalaya		202
9.1.	Análisis Competitivo de la Región de Ucayali – Ventajas Competitivas:.....	204
9.1.1.	Economía:	205
9.1.2.	Empresas	206
9.1.3.	Gobierno:	207
9.1.4.	Infraestructura:	207
9.1.5.	Personas:	209
9.2.	Identificación de las Ventajas Competitivas de Atalaya:.....	210
9.3.	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Atalaya:	211
9.4.	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres:	212
9.5.	Conclusiones:.....	213
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		214
10.1.	Plan Estratégico Integral:	214
10.2.	Conclusiones Finales del Plan Estratégico:	217
10.3.	Recomendaciones Finales:.....	218
10.4.	Futuro de Atalaya:.....	220
Referencias.....		221
Apéndice A Condiciones Climatológicas Estación Callaria 2011 a 2015 – Coronel		
	Portillo SENAMHI.....	239
Apéndice B Promedio de producción, superficie cosechada, rendimiento y precio		
	2010 a 2014 en Ucayali.....	240

Apéndice C Producción y rendimiento de los principales cultivos de la Región

Ucayali. Período Agosto 2006 - Diciembre 2010..... 241



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población por Provincias, 2011 a 2015</i>	2
Tabla 2 <i>Ubicación Geográfica de los Distritos Atalaya</i>	3
Tabla 3 <i>Cantidad de Habitantes Total y por Distrito, Atalaya 2011 a 2015</i>	4
Tabla 4 <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	14
Tabla 5 <i>Principales Indicadores Demográficos Perú 2017</i>	16
Tabla 6 <i>Resultados Índice de Competitividad Global – Perú 2016 - 2017</i>	24
Tabla 7 <i>Posición Relativa del Perú en el Índice Global de Competitividad WEF</i>	26
Tabla 8 <i>Índice de Desempeño Logístico 2016</i>	34
Tabla 9 <i>Índice de Capital Humano 2016 por Rango de Edad</i>	35
Tabla 10 <i>Producto Bruto Interno Sectorial 2007 - 2016</i>	36
Tabla 11 <i>Variaciones Porcentuales del PBI por Sectores Económicos</i>	37
Tabla 12 <i>Dimensiones de la Clasificación de la Facilidad de Hacer Negocios de Perú</i>	38
Tabla 13 <i>Relación de Principales Clústeres del Perú</i>	41
Tabla 14 <i>Anuncios de Proyectos de Inversión Privada 2017-2018 (Millones de US\$)</i>	51
Tabla 15 <i>Tasa de Interés en Moneda Nacional (en Porcentaje)</i>	52
Tabla 16 <i>Inflación (Variaciones Porcentuales)</i>	53
Tabla 17 <i>Evolución de PBI per Cápita Ucayali 2001 – 2012</i>	53
Tabla 18 <i>Evolución de PBI Total Ucayali 2007 – 2015</i>	54
Tabla 19 <i>Cultivos Transitorios Superficie Sembrada (Ha) - Ucayali</i>	55
Tabla 20 <i>Perú: Porcentaje de Unidades Productivas Informales por Región, 2012</i>	56
Tabla 21 <i>Población Total de la Región Ucayali, por Provincias</i>	57
Tabla 22 <i>Población Económicamente Activa, Masculina y Femenina</i>	57
Tabla 23 <i>Perú: PEA Ocupada por Región Según Empleo Formal e Informal Dentro y Fuera del Sector Informal, 2012</i>	58

Tabla 24 <i>Principales Productos Exportados desde Ucayali 2015)</i>	59
Tabla 25 <i>Arribos de Turistas Internacionales al Mundo, Sudamérica y al Perú 2011 - 2015 (en Miles)</i>	60
Tabla 26 <i>Arribo de Ciudadanos a Establecimientos de Hospedaje en Ucayali 2003-2016</i>	62
Tabla 27 <i>Capacidad Ofertada – Número de Establecimientos de Hospedaje</i>	63
Tabla 28 <i>Tasa Neta de Ocupabilidad de Habitaciones</i>	64
Tabla 29 <i>Ranking de Innovación por Países 2016</i>	67
Tabla 30 <i>Puntuación Pilares Ranking de Índice de Preparación para Redes</i>	67
Tabla 31 <i>Resultados 2009-2014 Pilar Innovación Ucayali Evaluación Competitividad Regional</i>	69
Tabla 32 <i>Extracto Comparativo de Resultados del Índice de Desempeño Ambiental 2016</i>	72
Tabla 33 <i>Resultados Pilar Ambiente – Ucayali Ranking Índice de Competitividad Regional 2013/2014</i>	73
Tabla 34 <i>Producción Anual de Piña a Nivel Nacional</i>	80
Tabla 35 <i>Producción Regional de Piña en 2015</i>	82
Tabla 36 <i>Ranking de Principales Consumidores de Piña a Nivel Internacional</i>	82
Tabla 37 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Atalaya</i>	83
Tabla 38 <i>Comparativo de Resultados ICR 2013/2014 – Educación Institucionalidad Competidores</i>	93
Tabla 39 <i>Índice de Desarrollo Humano Competidores</i>	93
Tabla 40 <i>Comparativo de Resultados Índice de Desarrollo Humano - Referentes</i>	97
Tabla 41 <i>Matriz Perfil Competitivo de Atalaya (MPC)</i>	98
Tabla 42 <i>Matriz Perfil Referencial de Atalaya (MPR)</i>	99
Tabla 43 <i>Organizaciones Sociales Varias Dentro de Atalaya</i>	106

Tabla 44 <i>Transferencias de Canon a Gobiernos Nacional, Regional, Local y EPS</i> <i>(Millones)</i>	108
Tabla 45 <i>Principales Productos Cultivados en Atalaya</i>	109
Tabla 46 <i>Lotes de Hidrocarburos en la Extensión de Atalaya</i>	110
Tabla 47 <i>Precios Históricos Principales Productos Cultivados en Atalaya</i>	112
Tabla 48 <i>Atalaya Indicadores de Oferta Hotelera y Arribo de Turistas</i>	115
Tabla 49 <i>Motivo de Arribo de Turistas a Atalaya</i>	115
Tabla 50 <i>Aeródromos Autorizados en Atalaya</i>	116
Tabla 51 <i>Principales Puertos Fluviales de Atalaya</i>	118
Tabla 52 <i>Tipo de Abastecimiento de Agua por Vivienda de Atalaya</i>	119
Tabla 53 <i>Principales Causas de Mortalidad Ucayali 2014</i>	119
Tabla 54 <i>Viviendas por Tipo de Disponibilidad de Alumbrado Eléctrico 2007</i>	120
Tabla 55 <i>Perú: PIM y Recursos Directamente Recaudados: 2008-2015</i>	120
Tabla 56 <i>Distribución de la Población Condición de la Actividad</i>	121
Tabla 57 <i>Tipo de Viviendas Atalaya</i>	122
Tabla 58 <i>Material Predominante en Paredes Exteriores de las Viviendas de Atalaya</i>	123
Tabla 59 <i>Tasa de Analfabetismo de la Población de Atalaya por Rango de Edad</i>	124
Tabla 60 <i>Indicadores Sociales Ucayali 2004 a 2014</i>	124
Tabla 61 <i>Distribución de la PEA Atalaya por Ocupación Principal</i>	125
Tabla 62 <i>Número de Delitos en Atalaya 2015</i>	126
Tabla 63 <i>Población Porcentual por Nivel Educativo Máximo Alcanzado</i>	126
Tabla 64 <i>Proceso de Contratación N° 001- 2017-CAS/MPA</i>	127
Tabla 65 <i>Población de Atalaya Económicamente Activa Ocupada y Desocupada</i>	128
Tabla 66 <i>Población Económicamente Activa Desocupada Porcentual por Nivel</i> <i>Educativo Máximo Alcanzado</i>	129

Tabla 67 <i>Índice de Desarrollo Humano por Distrito de la Región Ucayali</i>	130
Tabla 68 <i>Infraestructura Informática en Atalaya</i>	131
Tabla 69 <i>Personas que Poseen Telefonía Celular o Telefonía Fija en Atalaya</i>	133
Tabla 70 <i>Estaciones Autorizadas de Radiodifusión por Televisión en Atalaya</i>	134
Tabla 71 <i>Estaciones Autorizadas de Radiodifusión por Radiodifusión Sonora en Atalaya</i> ..	134
Tabla 72 <i>Programa de Inversiones en Desarrollo de Atalaya en Salud</i>	135
Tabla 73 <i>Programa de Inversiones en Desarrollo de Atalaya en Electrificación</i>	135
Tabla 74 <i>Programa de Inversiones en Desarrollo de Atalaya en Producción</i>	136
Tabla 75 <i>Programa de Inversiones en Desarrollo de Diversidad Biológica en Atalaya</i>	136
Tabla 76 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	137
Tabla 77 <i>Correspondencia de Plan Estratégico Perú 2021 y Misión de Atalaya</i>	139
Tabla 78 <i>Crecimiento Porcentual Provincias, 2011 a 2015</i>	141
Tabla 79 <i>Aeródromos Autorizados en la Región Ucayali</i>	142
Tabla 80 <i>Principales Puertos Fluviales del Región Ucayali</i>	142
Tabla 81 <i>Producto Bruto Interno de la Región Ucayali</i>	143
Tabla 82 <i>Montos Estimados de los Recursos Determinados Región Ucayali 2017</i>	144
Tabla 83 <i>Dependencias Policiales del Región Ucayali</i>	148
Tabla 84 <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	152
Tabla 85 <i>Matriz FODA de Atalaya</i>	156
Tabla 86 <i>Calificación de los Factores Determinantes de Atalaya</i>	157
Tabla 87 <i>Evolución del PBI en los Principales Sectores de Atalaya 2007 - 2015</i>	160
Tabla 88 <i>Composición del PBI de Atalaya 2015 - 2015</i>	161
Tabla 89 <i>Crecimiento de PBI por Sectores del 2007 al 2015</i>	162
Tabla 90 <i>Participación de Mercado Madera de Atalaya en Ucayali</i>	170
Tabla 91 <i>Perú: Turismo Receptor Proyectado 2017-2020</i>	171

Tabla 92 <i>Evaluación de Factores Externos e Internos de las Industrias de Atalaya</i>	171
Tabla 93 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) - Atalaya</i>	175
Tabla 94 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) Atalaya</i>	¡Error!
Marcador no definido.	
Tabla 95 <i>Matriz de Rumelt (MR) Atalaya</i>	177
Tabla 96 <i>Matriz de Ética (ME) Atalaya</i>	178
Tabla 97 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) Atalaya</i>	179
Tabla 98 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) Atalaya</i>	180
Tabla 99 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> <i>(MEPCS) Atalaya</i>	181
Tabla 100 <i>Recursos Asignados a los OCP Atalaya</i>	192
Tabla 101 <i>Matriz de Políticas por Estrategia - Atalaya</i>	193
Tabla 102 <i>Tablero Balanceado de Control - Atalaya</i>	199
Tabla 103 <i>Pilares del ICRP</i>	202
Tabla 104 <i>Calificación de Pilares 2008 – 2016 Ucayali</i>	203
Tabla 105 <i>Pilar: Economía –Factores y Variables</i>	205
Tabla 106 <i>Pilar: Empresa –Factores y Variables</i>	206
Tabla 107 <i>Pilar: Gobierno –Factores y Variables</i>	207
Tabla 108 <i>Pilar: Infraestructura –Factores y Variables</i>	208
Tabla 109 <i>Pilar: Persona – Factores y Variables</i>	209
Tabla 110 <i>Temas Estratégico de los Clústeres de Atalaya</i>	212
Tabla 111 <i>Plan Estratégico Integrado Atalaya</i>	215

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa político de región Ucayali	1
<i>Figura 2.</i> Mapa político Atalaya.	3
<i>Figura 3.</i> 31 Políticas de Estado del acuerdo nacional.	13
<i>Figura 4.</i> Evaluación de la competitividad en el Perú según WEF – 20 años	25
<i>Figura 5.</i> El Perú en el entorno latinoamericano (% de economías por debajo)	27
<i>Figura 6.</i> Índice de competitividad América Latina 2016-2017	27
<i>Figura 7.</i> Ranking de competitividad mundial - Argentina 2012 a 2016	28
<i>Figura 8.</i> Ranking de competitividad mundial - Brasil 2012 a 2016.....	29
<i>Figura 9.</i> Ranking de competitividad mundial - Chile 2012 a 2016.....	29
<i>Figura 10.</i> Ranking de competitividad mundial - Colombia 2012 a 2016	30
<i>Figura 11.</i> Ranking de competitividad mundial - Venezuela 2012 a 2016	30
<i>Figura 12.</i> Ranking de competitividad mundial - Perú 2012 a 2016.....	31
<i>Figura 13.</i> Ranking de competitividad Latinoamerica 2012 a 2016.....	32
<i>Figura 14.</i> Rombo de la ventaja nacional – ventaja competitiva de las naciones de Michael Porter - Aplicado a Perú.....	33
<i>Figura 15.</i> Índice de capital humano 2016 por rangos de edad.	35
<i>Figura 16.</i> Distribución de PBI por sectores 2016.....	36
<i>Figura 17.</i> Facilidad de hacer negocios (clasificación).	39
<i>Figura 18.</i> Perú - inversión privada 2009 -2018.....	40
<i>Figura 19.</i> Mapa de línea de internacionalización de las regiones del Perú 2016	42
<i>Figura 20.</i> Perú – Índice de percepción de la corrupción.	49
<i>Figura 21.</i> PBI per cápita promedio Perú vs. PBI Ucayali 2001 - 2012.....	54
<i>Figura 22.</i> Evolución PBI total Ucayali 2001 - 2012	54
<i>Figura 23.</i> Proporción de viajes de los vacacionistas extranjeros según grupo de viaje.	61

<i>Figura 24.</i> Evolución de la capacidad de innovación 2004 -2008.....	65
<i>Figura 25.</i> Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI) 2004	66
<i>Figura 26.</i> Puntuación pilares ranking índice de preparación para redes	68
<i>Figura 27.</i> Resultados de pilar innovación en la evaluación de competitividad regional 2013/2014 por regiones.....	69
<i>Figura 28.</i> Sectores de Ucayali que no cuentan con servicio de redes.	70
<i>Figura 29.</i> Resultados globales 2016 índice de desempeño global	72
<i>Figura 30.</i> Resultados de pilar ambiente en la evaluación de competitividad regional 2013/2014 por regiones.....	73
<i>Figura 31.</i> Principales frentes actuales de deforestación y degradación en el Perú	75
<i>Figura 32.</i> Stock de carbono en el Perú	77
<i>Figura 33.</i> Distribución porcentual del área bajo manejo orgánico en el mundo	79
<i>Figura 34.</i> Principal Región productora de piña.....	81
<i>Figura 35.</i> Diamante de Porter adaptado a Atalaya.....	84
<i>Figura 36.</i> Mapa vial de Ucayali.....	85
<i>Figura 37.</i> Producción de maíz amarillo duro según provincia, enero – abril 2016.....	88
<i>Figura 38.</i> Producción de arroz cáscara según provincia, enero – abril 2016	89
<i>Figura 39.</i> Producción de banano y plátano según provincia, enero – abril 2016.....	90
<i>Figura 40.</i> Producción de yuca según provincia, enero – abril 2016.....	91
<i>Figura 41.</i> Extracto de mapa de carreteras del Perú	92
<i>Figura 42.</i> Mapa de áreas para aprovechamiento forestal maderable – Bosques de producción permanente	94
<i>Figura 43.</i> Extracto de mapa de carreteras del Perú	96
<i>Figura 44.</i> Mapa de carreteras de Manaus – Amazonas – Brasil	96
<i>Figura 45.</i> Organigrama de la municipalidad provincial de Atalaya.....	102

<i>Figura 46.</i> Crecimiento del PBI real 2009-2015 Atalaya. (Interpolado de Ucayali).....	107
<i>Figura 47.</i> Lotes de contrato y lotes en licitación pública internacional Onshore - Atalaya.	110
<i>Figura 48.</i> Vías de acceso Atalaya – Norte.	117
<i>Figura 49.</i> Vías de acceso Atalaya – Sur.	117
<i>Figura 50.</i> Evolución de la población de Atalaya 2000 a 2015.....	122
<i>Figura 51.</i> Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de Atalaya.....	158
<i>Figura 52.</i> Evolución del PBI en los principales sectores de Atalaya 2007 - 2015.....	160
<i>Figura 53.</i> Composición del PBI de Atalaya 2015	161
<i>Figura 54.</i> Matriz BCG sectores Atalaya.....	163
<i>Figura 55.</i> Matriz interna externa Atalaya.....	165
<i>Figura 56.</i> Producción de arroz cáscara, Ucayali 2008	166
<i>Figura 57.</i> Producción de grano seco, Ucayali 2008	166
<i>Figura 58.</i> Producción de plátano, Ucayali 2008.....	167
<i>Figura 59.</i> Producción de yuca, Ucayali 2008.....	167
<i>Figura 60.</i> Evolución del arroz cáscara producido, Ucayali de 1997 al 2008	168
<i>Figura 61.</i> Evolución de frijoles grano seco producidos, Ucayali de 1997 al 2008	168
<i>Figura 62.</i> Evolución de plátano producido, Ucayali de 1997 al 2008	169
<i>Figura 63.</i> Evolución de yuca producida, Ucayali de 1997 al 2008.....	169
<i>Figura 64.</i> Evolución de la producción de madera aserrada 2000 a 2014.	170
<i>Figura 65.</i> Matriz interna externa productos Atalaya.	172
<i>Figura 66.</i> Matriz de la gran estrategia industrias Atalaya.....	173
<i>Figura 67.</i> Estructura de Atalaya	194
<i>Figura 68.</i> Gráfico radial del análisis del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016.	204

El Proceso Estratégico: Una Visión General

Hace más de 2,500 años el general chino Sun Tzu, a quien se le atribuye la recopilación de tácticas militares en el famoso libro *El Arte de la Guerra*, afirmaba que “El arte de la estrategia es de importancia vital para el país. Es el terreno de la vida y la muerte, el camino a la seguridad o la ruina” (Tzu, 2002, p. 23). El proceso estratégico ha sido siempre el factor diferenciador entre proyectos exitosos y fallidos. Las naciones que han logrado mayor desarrollo y han alcanzado grandes hazañas siempre se han proyectado en una visión compartida la que ha impulsado los esfuerzos de todos sus habitantes hacia un solo fin.

Dentro del desarrollo del trabajo de investigación se utilizará el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico el cual se compone de un conjunto de actividades que al ser desarrolladas de manera secuencial permiten alinear los esfuerzos realizados por cada uno de los miembros de una organización y lograr la búsqueda y consecución de un objetivo en común. La Figura 0 muestra que el modelo secuencial se compone de tres grupos de procesos claramente definidos, los cuales son: (a) formulación, etapa en la que se plantea la estrategia propiamente dicha buscando con el cumplimiento de la misma llegar de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, etapa en la cual se ejecutan las estrategias previamente definidas en la formulación, y (c) evaluación y control, actividades que se ejecutaran permanentemente durante todo el proceso secuencial. Por último se establecen los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP), para culminar con las conclusiones y recomendaciones finales. Este proceso se caracteriza por ser interactivo, debido a que participa gran cantidad de personas en su elaboración, e iterativo, pues permanentemente genera retroalimentación que permiten optimizar el proceso en sí (D’Alessio, 2016).

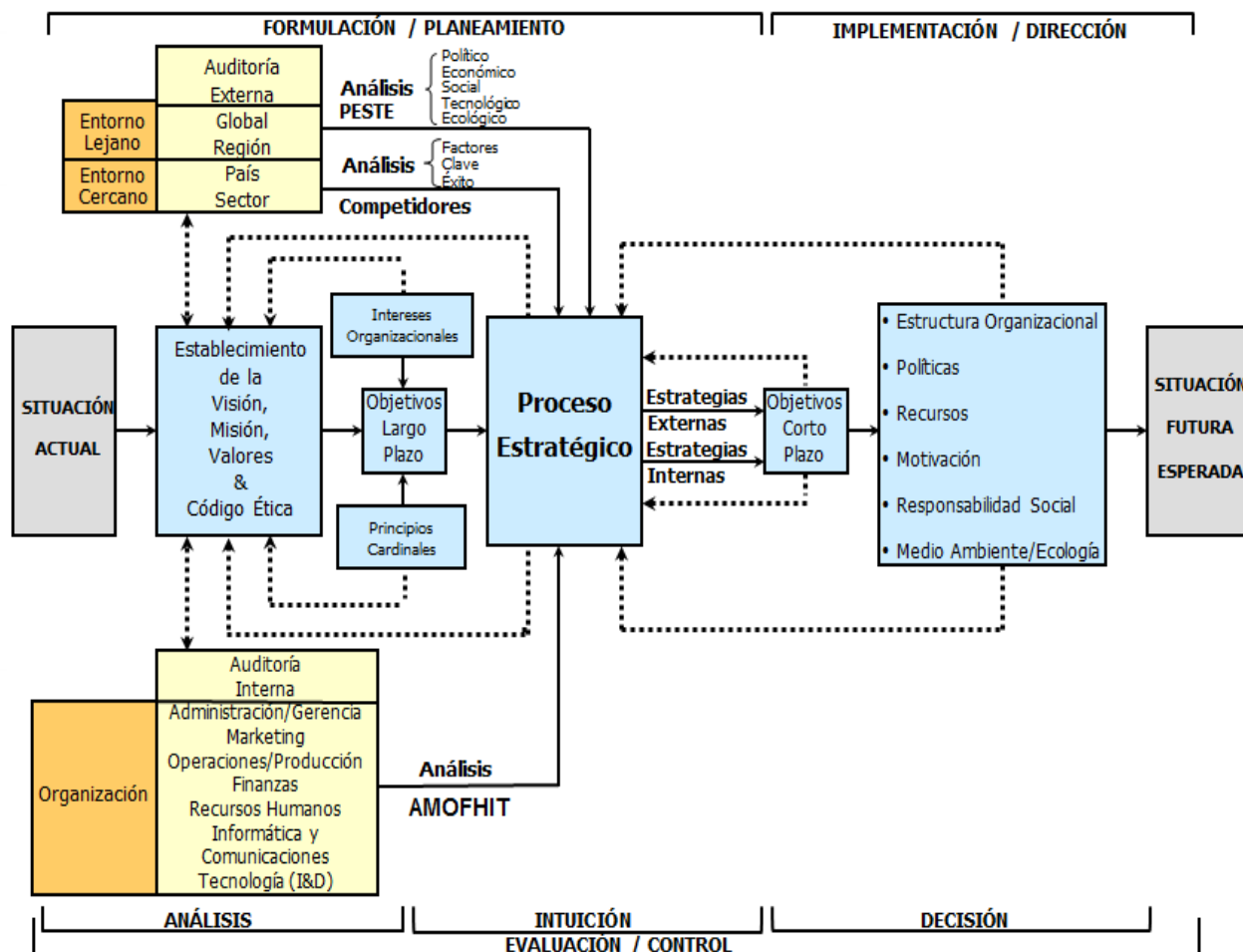


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2016, 3aed., p. 27. Lima., Perú: Pearson.

El modelo inicia analizando la situación actual de forma global. En base a lo hallado se establece la visión, misión, valores y código de ética; factores que permiten guiar el comportamiento de la organización. A continuación se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y el análisis de la situación externa, de esta manera se determina la influencia del entorno sobre la organización. De igual manera, para analizar la influencia del entorno se realiza el análisis de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Luego se encuentran los elementos que conformarán la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), cuyo resultado permite conocer las posibles oportunidades que permitirían beneficiar a la organización así como las amenazas que la

podrían afectar y que debe evitar, principalmente permite saber cómo viene actuando en estos momentos la organización frente a estos factores (D'Alessio, 2016).

Luego de analizar las fuerzas externas y a los competidores, se realiza la evaluación del comportamiento de la organización frente a estos factores formulando la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR). Ambas evaluaciones permiten identificar las oportunidades y amenazas principales, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) dentro del sector. Esta información permitirá a los planificadores establecer las mejores estrategias a aplicar para poder superar las capacidades de los competidores (D'Alessio, 2016).

Habiendo realizado la evaluación externa se continúa con la evaluación interna, la cual permite conocer cuáles son las principales fortalezas a ser potenciadas y aquellas debilidades que se buscan neutralizar. Para poder realizar esta evaluación se utilizará la herramienta AMOFHIT (administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, tecnología) con la que se obtienen los datos para realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). La matriz MEFI que permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas de la organización e identificar las relaciones entre ellas. (D'Alessio, 2016).

Se identifican los intereses de la organización, aquellos fines supremos que la organización intenta cumplir y que le permitirán tener éxito en los mercados donde compite, obteniendo la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) que junto con la visión permitirá establecer los objetivos de largo plazo (OLP), los que sumados conforman la visión. Todas estas matrices presentadas en la fase uno permitirán mejorar la calidad del proceso estratégico. Se procede a realizar la fase dos en la que se busca emparejar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con los resultados anteriores y como resultado generar

las siguientes matrices: (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) (D'Alessio, 2016).

Por último, en la Fase tres se realiza el proceso estratégico, que consiste en la elección de las estrategias a ser aplicadas. Estas estrategias serán el resultado natural de las matrices anteriormente desarrolladas, y pueden ser de diferentes tipos, tales como estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, las cuales serán escogidas mediante la Matriz de Dirección Estratégica (MDE) y que deben determinar su atractivo mediante la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Para culminar se debe aplicar la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) obteniendo las estrategias retenidas y de contingencia (D'Alessio, 2016).

Habiendo culminado esta etapa se procede a realizar la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. En primer lugar se realiza la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), mediante la cual se verifica si con las estrategias elegidas se podrá alcanzar los OLP, luego la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que indica la posibilidad de que los competidores podrán hacer frente a las estrategias elegidas. Para favorecer la selección de las estrategias es imprescindible integrar la intuición con el análisis (D'Alessio, 2016).

Una vez se ha formulado el plan estratégico que permita lograr la proyección futura de la organización, se debe poner en marcha los lineamientos estratégicos identificados. El objetivo es convertir los planes estratégicos en acciones que den resultados. No siempre una formulación exitosa es sinónimo de una implementación exitosa, ya que esta última suele ser más difícil de llevarse a cabo, y corre el riesgo de poder ser ejecutada o no. Es en esta etapa que se definen los Objetivos de Corto Plazo (OCP) y se asignan recursos para cumplir cada

uno de ellos, es necesario utilizar una nueva estructura organizacional para implementar estos cambios.

Un factor a considerar es la Responsabilidad Social Organizacional, que incluye el respeto y la preservación del medioambiente, el crecimiento social y económico sostenible, utilizar principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders). Es necesario que los encargados de tomar decisiones estén comprometidos en aplicar el desarrollo sostenible, buscando así el beneficio compartido de los stakeholders (D'Alessio, 2016). Se hace necesario alcanzar una copia del plan estratégico a todos los involucrados.

La etapa final del proceso estratégico consiste en la Evaluación Estratégica que toma en cuenta cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera buscando con ellos determinar el logro de los OCP y los OLP. Culminando esta evaluación se tomarán las medidas correctivas que correspondan. Luego de haber establecido cual será la competitividad deseada para la organización, se elabora del Plan Estratégico Integral (PEI) que sirve como un resumen general de todo lo desarrollado para tener una visión de todo el sistema. Se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de todo el proceso estratégico, en las cuales se detalla el aporte de la investigación.

Capítulo I: Situación General de la Provincia Atalaya

En la presente Capítulo se busca dar una descripción general de la provincia Atalaya (en adelante Atalaya). Conocer cuáles son las condiciones generales a evaluar de manera breve y concisa. Se prepara el marco conceptual para tener un bosquejo de la provincia y evaluar que visión perseguir. Se da una orientación al lector en los aspectos básicos tales como ubicación geográfica en el mundo, población, extensión, clima, entre otras características fundamentales de Atalaya.

1.1. Situación General

Atalaya fue creada en 1982 y forma parte de Ucayali junto a las provincias de Padre Abad, Coronel Portillo y Purús, Ucayali está ubicada en la selva peruana en el límite fronterizo con Brasil (ver Figura 1). El Perú es un país de América Latina, ubicado al Sur de Ecuador y Colombia y norte de Chile, colinda por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia y por el oeste con el Océano Pacífico.



Figura 1. Mapa político de región Ucayali

Tomado de *Informe Económico y Social Región Ucayali* (1ª. ed.), por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2012). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf>

La región de Ucayali, se encuentra en la zona central de la Selva Peruana, limita al norte con la región Loreto; por el sur con la región de Madre de Dios, Cusco y Junín; por el oeste con la región Huánuco, Pasco y Junín y por el este con Brasil. Ucayali cuenta con tres ríos importantes: Ucayali, Purus y Aguaytia, dentro de sus recursos hidrológicos importantes también se encuentra la laguna de Huarinacocha. Ucayali tiene un clima cálido. Atalaya colinda con las regiones de Junín y Cusco por el sur; al oeste colinda con la región de Cerro de Pasco; al este con la provincia de Purús y por el norte con Brasil y la provincia de Coronel Portillo.

En la Tabla 1 se presenta la evolución poblacional durante los últimos cinco años por cada una de las provincias de Ucayali. Destaca Coronel Portillo como la más poblada de Ucayali. Atalaya se posiciona como la tercera provincia en habitantes de la región Ucayali, con un total de 53,819 habitantes que representa casi el 10 % de la región (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017).

Tabla 1 *Población por Provincias, 2011 a 2015*

Provincia	2011	2012	2013	2014	2015
Coronel Portillo	361,828	366,040	370,098	374,033	377,875
Atalaya	49,483	50,569	51,651	52,734	53,819
Padre Abad	55,866	56,756	57,630	58,492	59,336
Purus	4,174	4,251	4,329	4,405	4,481
Total Ucayali	471,351	477,616	483,708	489,664	495,511

Nota. Adaptado de “Población 2000 al 2015”, por INEI, 2017” a, Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Atalaya se ubica en Latitud 10°73'33' Sur y Longitud -73°75'00' Oeste (Directorio Cartográfico, s.f.) y una altitud entre 276 msnm (Sepahua) y 450 msnm (Villa Atalaya), ver Tabla 2. Por estas características geográficas y ecológicas está dentro del territorio catalogado como selva baja del Perú (ver Figura 2). En la Tabla 2 se detalla la ubicación geográfica de cada uno de sus distritos (Oficina Departamental de Estadística e Informática Ucayali – INEI, 2010).

Tabla 2

Ubicación Geográfica de los Distritos de Atalaya

Distrito	Capital	Altitud (msnm)	Latitud	Longitud
Raymondi	Villa Atalaya	450.00	10° 48' 46"	73° 45' 27"
Sepahua	Sepahua	276.00	11° 08' 45"	73° 02' 45"
Tahuania	Bolognesi	340.00	10° 03' 56"	74° 00' 24"
Yurua	Breu	320.00	09° 45' 30"	72° 45' 00"

Tomado de Oficina Departamental de Estadística e Informática Ucayali –INEI (2010) Ucayali: Compendio Estadístico Departamental 2011 Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1061/compendio%202011.pdf



Figura 2. Mapa político Atalaya.

Tomado de “Mapa Político Administrativo de Atalaya”, por Municipio de Atalaya 2012. Recuperado de <http://www.muniatalaya.gob.pe/wp-content/uploads/2012/10/mapa-atalaya.jpg>

En el gobierno del presidente Fernando Belaunde Terry mediante Decreto de Ley N° 23416 se creó Atalaya con fecha primero de junio de 1982, reconociéndola como distrito y a su capital del mismo nombre como villa (Oficina Departamental de Estadística e Informática Ucayali – INEI, 2010). Atalaya tiene una extensión de 38,924.43 Km² que representan 38%

de la extensión de Ucayali, está compuesta por cuatro distritos: Raimondi, Sepahua, Tahuanía y Yurúa. Su densidad poblacional es de 1.38 hab/km². En la Tabla 3, se aprecia que el 2015 contaba con 53,819 habitantes divididos entre sus cuatro distritos.

Tabla 3

Cantidad de Habitantes Total y por Distrito, Atalaya 2011 a 2015

Distrito	2011	2012	2013	2014	2015
Atalaya	49,483	50,569	51,651	52,734	53,819
Raymondi	31,815	32,474	33,126	33,774	34,419
Sepahua	7,790	8,037	8,286	8,537	8,793
Tahuania	7,798	7,860	7,917	7,971	8,020
Yurua	2,080	2,198	2,322	2,452	2,587

Nota. Adaptado de “Población 2000 al 2015”, por INEI, 2017. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Las condiciones geográficas en las que se encuentra ubicada Atalaya le otorgan un clima cálido, según la Municipalidad Provincial de Atalaya (2006), se presenta una temperatura media de 25.5° C aunque puede alcanzar un máximo de 35° C, esta provincia está considerada como zona de bosque tropical estacional, predominante verde, con lluvias la mitad del año que favorecen el crecimiento natural de vegetación a lo largo de toda la provincia. Con un promedio de 2,344 milímetros de agua por año, una humedad relativa de 83.5%, los vientos siguen una dirección de norte a sur con una velocidad promedio 1.4 m/seg (Municipalidad Provincial de Atalaya, 2006). La clasificación que se le da a esta zona climática es de bosque húmedo (Municipalidad Provincial de Atalaya, 2006).

Las estaciones meteorológicas del SENAMHI en Atalaya se encuentran fuera de servicio hace varios años, sin embargo se puede evaluar la estación más cercana que se encuentra en el distrito de Callaria en Coronel Portillo, estos datos actuales dan una aproximación del clima en Atalaya. En el Apéndice A se aprecia que la temperatura promedio oscila entre 22.35°C y 31.20°C, con precipitaciones que van entre 1.5 y 3.37 mm y

una velocidad del viento promedio de 2.84 m/s. Se puede apreciar también que los meses con mayores precipitaciones son octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero, marzo y abril.

1.2. Conclusiones

Atalaya se encuentra ubicada en la región conocida como selva baja. Presenta un clima cálido con presencia de precipitaciones fluviales entre abril y octubre. Se puede inferir que posee grandes reservas de agua que son favorables para desarrollar su potencial agroindustrial y diversidad en flora y fauna, que impulsarían el turismo y otras industrias en la región para mejorar la economía.



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

En el capítulo anterior se ha descrito a grandes rasgos las condiciones de Atalaya, ahora corresponde fijar la visión y misión en base a lo que se conoce de Atalaya y a los antecedentes de documentos de planificación de la provincia, de la región y del país. La visión orienta hacia el objetivo común de todos los pobladores de la provincia por lo que debe ser compartida y deseada por todos. La misión reconoce cuales son las cualidades, capacidades y condiciones para el desarrollo de la provincia, todo esto enmarcado en los valores y ética de la población.

2.1. Antecedentes

Dentro de los documentos de gestión elaborados por la Municipalidad Provincial de Atalaya, se tiene como referencia el documento denominado "Plan de Desarrollo Concertado Provincial 2007 - 2015" (Municipalidad Provincial de Atalaya, 2006). En este plan se establecen los principales lineamientos que rigen el crecimiento propuesto para Atalaya en el periodo 2007 – 2015, este documento es el principal antecedente guía de los criterios utilizados al momento de establecer los principios de gestión del crecimiento de la provincia. Otro documento a tomar en cuenta es el Plan de Desarrollo Concertado Regional Ucayali 2011-2021 (Gobierno Regional de Ucayali, 2010), la finalidad de este es fomentar el desarrollo integral de toda la región, este plan está alineado con otro documento importante a tomar en consideración el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), este plan tiene como objetivo el desarrollo que debe alcanzarse para el bicentenario del Perú. La visión y misión deben estar alineados con los del país y la región por lo que es fundamental la revisión de estos documentos.

2.2. Visión

Al 2027 seremos una provincia capaz de captar inversiones y puestos de trabajo por medio del desarrollo de una economía basada en la explotación de hidrocarburos de forma

sostenible, conservando el medio ambiente y atrayendo a turistas nacionales y extranjeros. Así mismo desarrollaremos investigación de los recursos naturales para liderar la innovación en la región Ucayali y mejorar el IDH de la población.

2.3. Misión

Somos una provincia de la selva peruana que desarrolla un clima de prosperidad y mejora de la calidad de vida de sus habitantes a través de actividades productivas agrícolas, comerciales, turísticas, ambientales y de intercambio cultural, siendo ejemplo para otras provincias de la región.

2.4. Valores

Los valores que deben regir en Atalaya son:

1. Respeto por los habitantes de la provincia, por sus costumbres y cultura, por la naturaleza y por todos los vecinos de la misma.
2. Honestidad, promover la integridad y probidad en todas las actividades de la provincia para reducir el riesgo de corrupción.
3. Justicia como base para una comunidad donde prime la equidad y la igualdad de oportunidades.
4. Eficiencia en el uso de recursos y capacidades para el desarrollo y progreso de la provincia.
5. Sostenibilidad como base para las actividades económicas de la provincia, asegurando recursos para futuras generaciones.

2.5. Código de Ética

El código de ética es el ideal del accionar de todo poblador de Atalaya está centrado en los siguientes principios:

1. Transparencia en los procesos de gestión pública por medio de publicaciones física y digital emitidas mensualmente disponibles para el público en general.

2. Conciliación entre las tradiciones y crecimiento sostenible de la región sin retrasar el proceso de inversión y desarrollo que faciliten el libre comercio.
3. Protección de medio ambiente, flora, fauna y del ecosistema de la región mediante el desarrollo de industrias amigables con el medio ambiente.
4. Promover la rectitud en la conducta de los pobladores y honradez en la vida diaria.
5. Protección de la vida de las personas y compromiso con la sociedad para mejorar su nivel de vida.
6. Estricto cumplimiento de las normas legales del país y la provincia, sin ninguna desviación, para asegurar un ambiente de armonía en la sociedad.

2.6. Conclusiones

Los valores que se presentan orientan a Atalaya a ser un centro importante de desarrollo agroindustrial. Logrando el crecimiento económico de la población, y mejorando su condición de vida al fomentar el desarrollo de la región con responsabilidad, respeto, honestidad y transparencia. El código de ética permite fortalecer las relaciones interpersonales entre sus habitantes y promover el desarrollo con conciencia social y ambiental.

Capítulo III: Evaluación Externa

Este análisis presenta información de la región un análisis del sector que tienen influencia directa en Atalaya. La intención del análisis es encontrar las oportunidades y amenazas representativas para Atalaya, la evaluación externa debe realizarse con información actualizada y tomada de fuentes primarias y secundarias. Se utilizará el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2016) presentado en cuatro partes (a) Análisis tridimensional de las naciones, (b) Ventajas competitivas de las naciones, (c) Análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE) y (d) Análisis de las cinco fuerzas competitivas.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones:

Hartmann en su análisis tridimensional de las naciones mencionó tres grandes dimensiones que se deben evaluar (a) los intereses nacionales, (b) el potencial o poder nacional, y (c) los principios cardinales nacionales (D'Alessio, 2016). Los intereses nacionales representan los principales aspectos de importancia para todos los habitantes del país. El potencial nacional representa lo que el país puede llegar a ser. Los principios cardinales son el cúmulo de políticas exteriores.

3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Interés Nacional (MIN)

Aprovechando el bicentenario de la Independencia del Perú se ha elegido el año 2021 como horizonte temporal del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, se estudiaron los ciclos económicos desde 1896 al 2009 para definir una dirección del desarrollo del país. CEPLAN (2015) ha desarrollado seis ejes estratégicos: “(i) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (ii) oportunidades y acceso a los servicios; (iii) Estado y gobernabilidad; (iv) economía, competitividad y empleo; (v) desarrollo regional e infraestructura y (vi) recursos naturales y ambiente” (p.20). Se han utilizado datos únicamente de fuentes oficiales tomando información por ejemplo del INEI y datos obtenidos del IV Censo Económico Nacional.

Derechos fundamentales y de dignidad de las personas. El Plan Bicentenario considera el desarrollo sostenible con la vigencia plena y efectiva de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas mediante la inclusión social de las poblaciones vulnerables; garantizando el acceso a la justicia; consolidando la democracia; mediante la participación activa de la ciudadanía en la política; reduciendo la pobreza y la pobreza extrema. Por ejemplo sólo el 98,9% de población mayor de edad cuenta con documento de identidad y sólo el 40,3% de los menores de edad (CEPLAN, 2015). Para el año 2021 se espera que el 100 % de peruanos cuenten con documento de identidad (CEPLAN, 2015). Para el 2009 la población en extrema pobreza fue de 12,6%, mientras que se espera que para el 2021 sólo sea de 5 % (CEPLAN, 2015).

Oportunidades y acceso a los servicios (Equidad y justicia social). El Plan Bicentenario se compromete a lograr acceso a servicios fundamentales como: educación, salud, agua, saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana (CEPLAN, 2015). Las tareas más importantes son vencer la desnutrición y lograr una educación de calidad, en el 2008 el costo por educando era cerca de \$ 433.00, el objetivo para el 2021 es lograr una inversión alrededor de los \$ 1,500.00; actualmente sólo el 78 % logra culminar sus estudios primarios y sólo el 61 % sus estudios secundarios; para el 2021 se espera lograr un 100 % de culminación de estudios (CEPLAN, 2015). El Perú ocupa el puesto 81 de 133 países en el Índice de Competitividad Global, para el 2021 se espera alcanzar el puesto 45 (CEPLAN, 2015). La población con acceso a agua potable es del 68.6 % para el 2021 se espera llegar a 85 %, actualmente la población cuenta con 53.3 % de acceso a redes de alcantarillado, para el 2021 se espera llegar a un 79 %; también se espera pasar de un 11.9 % a un 5 % el porcentaje de personas que viven en condiciones precarias (CEPLAN, 2015).

Estado y gobernabilidad (Estado eficiente, transparente y justicia social). El Plan Bicentenario busca acabar con el centralismo que se viene arrastrando en el país desde hace muchos años atrás (CEPLAN, 2015). También busca la eficiencia, agilidad, transparencia y eficacia de los trabajadores públicos así como un balance en el gasto público. Se espera que esta nueva distribución de poder fortalezca el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional (CEPLAN, 2015).

Economía competitividad y empleo (Competitividad del país). En el Plan Bicentenario se proyecta para el 2021 desarrollar una economía sólida y diversa en el sector público y privado. Se creará un ambiente de competitividad que permita la inversión y al mismo tiempo genere empleo sostenible y con valor agregado que permitan a la población acceder a un empleo digno (CEPLAN, 2015). Bajo un marco institucional y jurídico que garantice la seguridad de las inversiones en mercado financieros transparentes y sólidos, e impulsar el crecimiento de los factores que sostienen el PBI como la inversión, la productividad del trabajo, el capital natural y la participación en el comercio internacional (CEPLAN, 2015).

Desarrollo regional e infraestructura. El Plan Bicentenario pretende la equidad de recursos entre Lima y las demás regiones. Se espera descentralizar la infraestructura productiva y social ocupando equilibradamente el territorio y repartiendo las actividades productivas equitativamente para lograr el desarrollo regional es posible que sea necesario se agrupen dos o más regiones. Por ejemplo Lima tiene el 70% de las 10 mil empresas que son generadoras del 98 % del PBI nacional, además el 43,1 % de los principales contribuyentes se encuentran en Lima (CEPLAN, 2015).

Recursos naturales y ambientales. El Plan Bicentenario busca conservar los recursos naturales, asegurando su uso de manera sostenible sin explotarlos indiscriminadamente, la economía peruana depende principalmente de la exportación de productos minero

metalúrgicos. El Perú alberga gran diversidad biológica que debe ser manejada de manera responsable e integral por cada entidad del gobierno y también responsablemente explotadas por la población (CEPLAN, 2015). Perú cuenta con casi 72 millones de hectáreas de bosques y un recurso hídrico abundante, se sabe de las carencias de una visión global y a largo plazo, que ha llevado a utilizar de manera indiscriminada ciertos recursos naturales hasta casi agotarlos como el caso de la macha de mar o los manglares. El gobierno y la población debe ser responsable con el ecosistema (CEPLAN, 2015).

Como resultado de estos seis pilares, “El Acuerdo Nacional ha aprobado 31 Políticas de Estado. Estas políticas están agrupadas en cuatro ejes temáticos: (i) democracia y Estado de derecho; (ii) equidad y justicia social; (iii) competitividad del país; y (iv) Estado eficiente, transparente y descentralizado” (CEPLAN, 2015, p. 27) (ver

Figura 3). Estas políticas son claves para el cumplimiento de los objetivos al 2021.

En la Tabla 4 se analiza la intensidad de los intereses de la nación respecto a otros países. Por ejemplo, Chile es un país con el que Perú compite a nivel de economía, competitividad y empleo, ambos países tienen grandes extensiones de Océano Pacífico y son vistos por inversionistas extranjeros como lugares potenciales para instalarse. Con Brasil interesa mantener los recursos naturales puesto que ambos países comparten el río Amazonas y la selva con grandes extensiones de bosques que son el pulmón del planeta. Con Bolivia, se tiene un conflicto por el acceso al mar, este país no cuenta con territorio marítimo lo que facilitaría sus exportaciones e importaciones con un menor costo haciéndolos más competitivos. Con Venezuela, la relación es tensa debido a los conflictos sociales que sufre este país, se registran varios casos de inmigrantes que buscan refugio en Perú, ocasionando mayor carga social para el Estado peruano.

Política de Estado del Acuerdo Nacional			
Democracia y Estado de Derecho	Equidad y justicia social	Competitividad del país	Estado eficiente, transparente y descentralizado
Régimen democrático y estado de derecho	Reducción de la pobreza	Afirmación de la economía social de mercado	Estado eficiente y transparente
Democratización y fortalecimiento del sistema de partidos	Igualdad de oportunidades sin discriminación	Competitividad, productividad y formalización económica	Institucionalidad de las Fuerzas Armadas
Afirmación de la identidad nacional	Acceso universal a la educación, y promoción de la cultura y el deporte	Desarrollo sostenible y gestión ambiental	Ética, transparencia y erradicación de la corrupción
Institucionalización del diálogo y la concertación	Acceso universal a servicios de salud y seguridad social	Desarrollo de la ciencia y la tecnología	Erradicación del narcotráfico
Planeamiento estratégico y transparencia	Acceso al empleo pleno, digno y productivo	Desarrollo en infraestructura y vivienda	Plena vigencia de la Constitución y los derechos humanos
Política exterior para la democracia y el desarrollo	Promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición	Ampliación de mercados con reciprocidad	Acceso a la información y libertad de expresión
Seguridad ciudadana y erradicación de la violencia	Fortalecimiento de la familia y protección de la niñez	Desarrollo agrario y rural	Eliminación del terrorismo y reconciliación nacional
Descentralización política, económica y administrativa			Sostenibilidad fiscal y reducción de la deuda pública
Descentralización política, económica y administrativa			

Figura 3. 31 Políticas de Estado del acuerdo nacional.

Tomado de *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*, por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011. Lima, Perú: CEPLAN

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		(Venezuela)		
2. Oportunidades y acceso a servicios		* España		
3. Estado y gobernabilidad			* Chile * Brasil	
4. Economía, competitividad y empleo		* EEUU	* Chile * Brasil * China	(Chile)
5. Desarrollo regional e infraestructura		* Brasil	* Chile * Brasil * Japón	
6. Recursos naturales y ambiente		* Brasil	* Chile * Brasil * Japón * Corea	(Bolivia)

Nota. Los intereses opuestos se encuentra señalados entre paréntesis () y los intereses comunes con *.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional hace referencia al nivel de capacidad que tiene una nación para alcanzar sus intereses nacionales. Estos elementos son: (a) la estructura poblacional, (b) el tamaño y forma de territorio, (c) el material estratégico, (d) desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada, (f) la forma de gobierno y (g) las fuerzas armadas (D'Alessio, 2016). Se evaluará cada uno de estos aspectos para el Perú.

La estructura poblacional (lo demográfico). En la Tabla 5 se ve la proyección del INEI para el año 2017, una población total de 31'826,018 peruanos, esta población está compuesta en 50% de hombres y 50% de mujeres. La esperanza de vida del peruano promedio hoy en día es de 75 años y su mortalidad infantil es de 1.68% (ver Tabla 5), en el 2012 la desnutrición crónica de personas mayores a cinco años alcanzó la cifra de 18.1%. En cuanto a educación el analfabetismo fue de 6.2% en el 2013; y la educación primaria, que

tiene como meta ser universal para el año 2021, llegó al 91.6% de peruanos en el 2012 (revisar Tabla 5).

En el 2015 cerca del 31% de los peruanos vivían en Lima (INEI, 2017). Este porcentaje se amplía cada año aún más debido a la concentración de oportunidades que ve el migrante en la capital además del acceso a servicios y calidad de vida que espera al llegar a esta ciudad. Se ha tratado de disminuir este fenómeno con el proceso de descentralización en el cual se designó regiones con sus respectivos presidentes y presupuestos independientes, pero no se están dando los resultados esperados y la concentración de habitantes en la capital está generando una saturación demográfica en esta ciudad.

También es importante para el desarrollo del país contar con los servicios básicos como agua potable, la cual llegó a 82.5 % (Tabla 5) de cobertura de hogares en el 2012, el desagüe a sólo 67.3% de los hogares (Tabla 5), estos servicios son de especial interés nacional ya que reducen la incidencia de enfermedades y mortalidad de la población, reduciendo así mismo el uso de recursos del sector salud. En cuanto al alumbrado eléctrico se alcanzó 91.1% (Tabla 5) de hogares en el 2012, un indicador positivo que denota el avance en la calidad de vida de la población. En el año 2012 se ha alcanzado la cifra de 6.2% en alfabetización, la cual se acerca bastante al objetivo del plan bicentenario. Uno de los factores que deben ser enfrentados para disminuir su incidencia es la pobreza y la pobreza extrema, situados entre el 25% y 6% respectivamente, creando mayores oportunidades de trabajo. La canasta básica alimentaria es de S/ 328 mensuales, si se gasta por encima de este umbral ya no se considera pobre (Macronorte, 2017). El sueldo del peruano promedio en el 2012 era de S/ 1,141(INEI, 2017), cifra que no cubre la canasta básica de cuatro personas, por lo que se genera una brecha entre los ingresos y los gastos para sobrevivir en las familias. En la Tabla 5 se puede consultar mayores datos sobre la demografía peruana, según los últimos informes y proyecciones.

Tabla 5

Principales Indicadores Demográficos Perú 2017

Indicador	Medida	Año	Perú
Población estimada	Personas	2017	31'826,018
Esperanza de vida	Años de vida	2017	75.0
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2017	1.1
Mortalidad infantil	Por 1000 nacidos vivos	2017	16.8
Nacimientos	Personas	2017	570, 283
Defunciones	Personas	2017	179, 473
Población electoral	Número de personas	2010	19'949, 915
Desnutrición crónica (<5 años)	Porcentaje	2012	18.1
Analfabetismo	Porcentaje	2013	6.2
Analfabetismo (hombres)	Porcentaje	2012	3.1
Analfabetismo (mujeres)	Porcentaje	2012	9.3
Asistencia escolar (primaria)	Porcentaje	2012	91.6
Asistencia escolar (secundaria)	Porcentaje	2012	80.3
Población con educ. primaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	21.9
Población con educ. sup. no universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	13.8
Población con educ. sup. universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	16.3
Población con educ. secundaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2013	43.8
Cobertura de salud	Porcentaje	2012	61.9
Niños con anemia (< 36 meses)	Porcentaje	2012	44.5
PEA	Miles de personas	2012	16'142,100
PEA ocupada	Personas	2012	15'541,484
PEA Agricultura, pesca, minería	Personas	2010	4'042,334
PEA Manufactura	Miles de personas	2012	10.0
Ingreso promedio. mensual del hogar	Nuevos soles	2012	1,141
Hogares c/ agua potable	% del total de hogares	2012	82.5
Acceso a desagüe	% del total de hogares	2012	67.3
Acceso a alumbrado. Eléctrico	%del total de hogares	2012	91.1
Acceso a TV Cable (hogares)	Porcentaje	2012	31.9
Acceso a telefonía fija	Porcentaje	2012	29.4
Hogares c/ Telf. Móvil	Porcentaje	2012	79.7
Hogares con internet	% respecto del total de hogares	2012	20.2
Pobreza	Porcentaje	2012	24.8 - 26.8
Pobreza extrema	Porcentaje	2012	5.5 - 6.5
Población en edad de trabajar (De 14 y más años de edad)	Miles de personas	2012	21'939,860
Población económicamente activa desempleada	Miles de personas	2012	600,600
Tasa Global de Fecundidad (hijos x mujer) 1950-1955 a 2045-2050	Hijos/as por mujer	2014	2.3
PBI per cápita	Nuevos soles por persona	2012	17,852.69

Nota Adaptado de "El Perú en Cifras" por INEI, 2017 Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

El tamaño y la forma del territorio (lo geográfico). El Perú está situado en la parte central de América del Sur, en la costa del 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, 2017). Cuenta con una extensión de 1'285,215.6 km² ó 496,223 millas incluyendo el territorio de las islas del mar pacífico peruano y la parte de lago Titicaca y sus respectivas islas. Además tiene soberanía sobre una franja adyacente de 200 millas del océano pacífico con una extensión de 3,079.5 km de largo (INEI, 2017). El país limita por el norte con la República de Ecuador y la República de Colombia, por el este colinda con la República de Brasil y Bolivia, y por el sur con Chile. Así pues Perú es el tercer mayor país en extensión y tiene conexión con cinco de los otros nueve principales países de Sudamérica, lo cual le otorga una posición estratégica en el comercio internacional. En especial con países del continente asiático, pues al establecer una conexión entre estos países y Perú, este último puede ser la puerta de los productos a los demás países latinoamericanos.

Según INEI (2017) de las 128.5 millones de hectáreas que conforman el territorio peruano ocho millones tienen potencial agrícola, 18 millones tienen potencial para siembra de pastos, 49 millones para actividades forestales. Cuenta con tres zonas principales con diferencias muy marcadas, la zona costera donde se concentra el 52% de la población en sólo el 10.7 % de territorio peruano, su altitud varía desde el nivel del mar hasta los 500 msnm. Presenta ecosistemas como pampas, cerros y quebradas secas, manglares lomas, islas. Entre los principales cultivos que se encuentran en esta zona destacan el algodón, el arroz, el azúcar, aunque debido a la escasez de agua sólo el 10% de su superficie es aprovechable para la agricultura. Su principal recurso es el mar peruano, que lo posiciona como uno de los principales países pesqueros del mundo (INEI, 2017).

La Sierra es la zona donde se presenta la mayor cantidad de accidentes geográficos (cumbres prominentes, profundos cañones, valles y mesetas) debido principalmente a la

presencia de la cordillera de los Andes. Esta zona representa el 31.8% del territorio peruano y se desenvuelve principalmente entre los 1000 y 3500 msnm. Posee grandes extensiones agrícolas pero su mayor recurso son la gran cantidad de minerales en su subsuelo, los cuales representan la mayor parte de las exportaciones del país (INEI, 2017). La selva representa un 56% de la extensión de territorio, solo es habitada por el 11% de la población y forma parte de la Amazonía, el bosque más extenso del mundo con una cantidad abundante de especies en flora y fauna, entre sus principales recursos naturales están el gas y petróleo del subsuelo (INEI, 2017).

El material estratégico (lo económico). Según INEI (2017) el PBI entre el 2004 y 2013 ha creció anualmente entre 5% y 9.8%, a excepción del 2009 por efectos de la crisis internacional, este ritmo acelerado de crecimiento se atribuía en gran medida al crecimiento de china quienes eran consumidores de la materia prima. En los últimos años este crecimiento ha decaído acercándose más al 3%, alcanzando la cifra aproximada de 180 mil millones de dólares en el año 2016 (INEI, 2017). Se estima que al 2015 que 17'062,409 de peruanos pertenecían a la PEA representando el 54.7% de la población, de este grupo de peruanos el 96.3% se encuentra ocupado, un estimado de 600,600 peruanos se encuentran en desempleo (INEI, 2017). Se estima que cerca de la mitad de peruanos tiene una ocupación y esta debe sostener económicamente a la otra mitad de habitantes que no se encuentran en la PEA o que no tienen trabajo.

Según INEI (2017) el PBI per cápita en el 2012 alcanzó la cifra de S/ 17,852.69. El sueldo mínimo es de S/ 850 desde el primero de mayo del 2016, mientras que la canasta básica estimada por miembro de familia es de S/ 328, con lo cual el sueldo básico sólo cubriría los gastos de dos personas por familia. El ingreso promedio mensual del hogar en el 2012 se ha fijado en S/ 1,141.00, con lo que se estaría cubriendo casi los gastos de una familia de cuatro personas (INEI, 2017). La pobreza en el Perú ha ido disminuyendo

progresivamente y en 2012 se situó entre el 24.8% y 26.8% de la población, mientras que la pobreza extrema se situó en el rango de 5.5% y 6.5% (INEI, 2017), se espera reducir esta última cifra a 0% para el 2021 (CEPLAN, 2015).

El desarrollo tecnológico. El desarrollo de tecnología en Perú no es muy promovido, se destina muy poco del PBI en este campo. Si se compara el gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PBI con países de la región se ve que Perú ocupa el séptimo puesto en este ranking liderado por Brasil que invierte cerca del 1.07% mientras que Perú sólo invierte 0.15% en este campo (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2010). Este es uno de los motivos por el cual la industria y comercio peruano están orientados en los commodities y extracción de recursos naturales.

La experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico). Promperú (2017) indica que la población del territorio peruano se remonta a 20,000 años atrás, cuando cazadores y recolectores llegaron en busca de nuevas tierras, la primera civilización de la que se tiene conocimiento es la civilización Caral, considerada la más antigua de América con 5,000 años de antigüedad. Años más tarde se desarrollaron culturas pre-incas que utilizaron numerosas técnicas en agricultura, textilera, orfebrería entre otros. Entre los años 1200 y 1500 D.C. se desarrolló la civilización Inca, considerada la más importante de Sudamérica en aquel entonces, la cual unificó territorios que hoy son parte de Colombia, Chile, Bolivia Ecuador y Argentina. En el siglo XVI se produjo el encuentro con la cultura hispana, este encuentro abrió las puertas al mundo y generó el arribo de diferentes castas del mundo y el mestizaje por el que hoy se caracteriza al Perú (Promperú, 2017). En el siglo XIX Perú es declarado un país independiente y se inicia así el proceso de generación de identidad nacional del pueblo peruano, hoy luego de casi dos siglos se ha establecido una nación con un legado multicultural de gran riqueza en la que han convergido costumbres y tradiciones de todo el mundo (Promperú, 2017).

La forma de gobierno (lo organizacional y administrativo). El Estado peruano está administrado por tres poderes. El primer poder es el ejecutivo liderado por el presidente de la república y apoyado en los diferentes ministerios entre los que destacan Economía y Finanzas, Educación, Salud, Energía y Minas, Transportes y Comunicaciones; es destacable la administración de los gobiernos regionales a los que se ha delegado poder administrativo con el fin de tener mayor dinamismo y desarrollo en las diferentes regiones del país apoyando el proceso de descentralización (Congreso de la República, 2017). El segundo poder lo constituye el poder legislativo conformado por los congresistas encargados de la gestión de las leyes peruanas y su regulación (Congreso de la República, 2017). El tercer poder es el judicial encargado de impartir la justicia en el territorio peruano (Congreso de la República, 2017). Por último se debe mencionar los organismos autónomos quienes pertenecen al aparato público del Estado pero no pertenecen a ninguno de los poderes antes mencionados por tener la labor de fiscalizar y regular las labores que desempeña cada uno de estos (Congreso de la República, 2017). El gobierno peruano es visto como burocrático y afectado por la corrupción, esta afirmación es ratificada en el ranking publicado por Transparency International (2017), en este Perú figura en el puesto 101 de 176 países en transparencia, un puesto bajo, el líder de la región latinoamericana es Uruguay que figura en puesto 21.

Las fuerzas armadas y el desarrollo de equipamiento que posee (lo militar). Las fuerzas armadas están lideradas por el presidente de la República del Perú quien es reconocido como el comandante máximo y cuenta con tres cuerpos: (a) el ejército, (b) la marina de guerra y (c) la fuerza aérea (Congreso de la República, 2017). El Perú invierte cerca de 1.5% de su PBI en Defensa del país (Datos Macro, 2017). En el 2015 se ha calculado que el gasto per cápita en defensa en el Perú es de 88 euros, cifra que es baja comparada con el líder de la región Uruguay con 253 euros y Chile con 232 euros per cápita (Datos Macro, 2017). Si se compara este gasto con los líderes mundiales como Estados

unidos con 1,671 euros per cápita se ve que lo invertido por Perú es muy poco (Datos Macro, 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Constituyen la base de la política exterior y son la base para que una nación pueda alcanzar sus objetivos (D'Alsessio, 2016). El Perú ha tenido una relación tensa con países vecinos como Ecuador y Brasil, siendo el más reciente su conflicto con Chile por la delimitación del Océano Pacífico. Este conflicto no pudo ser resultado por ambas partes por lo que el caso fue llevado a la Haya, quienes emitieron su fallo a favor de ambos países reduciendo la tensión entre las partes.

Influencia de terceras partes. No se puede negar la gran influencia que existen entre todas las naciones, compradores y vendedores interactúan en el mercado internacional afectando la oferta y demanda y por tanto los precios se dictan a nivel internacional. Éstas se han oficializado de forma especial en el carácter comercial, con la firma de tratados y acuerdos internacionales, entre los principales de los que Perú forma parte se tiene el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico [APEC], la Comunidad Andina de Naciones [CAN], la Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI]. Dentro de los principales socios comerciales y con mayor influencia sobre Perú se encuentran China, Estados Unidos y Chile.

Lazos pasados y presentes. El imperio del Tahuantinsuyo ocupó gran parte de lo que hoy en día son territorios de Perú, Colombia, Chile, Bolivia, Ecuador y Argentina. A través de diversos tratados se definieron las nuevas fronteras reconocidas al día de hoy. El primer tratado se realizó con Bolivia en 1909 y el último fue firmado con Ecuador en 1998 (León, 2012). Uno de los acuerdos más importantes fue el firmado con Chile en Ancón el 20 de noviembre de 1883 (León, 2012) luego del conflicto denominado guerra del salitre del cual Chile salió victorioso y pudo anexar a su territorio la provincia de Arica, este hecho persiste en la idiosincrasia de la población peruana a pesar de haber pasado más de un siglo.

Contrabalance de los intereses. Perú tiene intereses comunes con países vecinos, en el sector minería con Bolivia y Chile quienes extraen minerales como principal producto y fuente de desarrollo como el cobre. Con Brasil tiene como interés común el estudio y la conservación de la Amazonía, el aprovechamiento de los recursos hídricos y forestales. En cuanto a agricultura el país con desarrollo sobresaliente es Chile con sus productos orgánicos, Perú debe aprovechar esta capacidad y hacerlo un socio estratégico. Uno de los sectores de alto crecimiento en el Perú que representa una gran ventaja competitiva es la gastronomía la que se ha visto en conflicto con Chile por la propiedad y denominación de origen de productos como el pisco y la quinua. Una de las principales ventajas competitivas del Perú es la cultura y la presencia de Machu Pichu como atractivo turístico y una de las siete maravillas del mundo moderno, la cual representa un catalizador positivo para el turismo en el país.

Conservación de los enemigos. El Perú al abrir su comercio con tratados y acuerdos internacionales está en constante competencia con países del mundo, esto le permite desarrollarse y avanzar en su calificación de competitividad (Porter, 2016). En cuanto a su principal industria minera compite con Chile en especial en la producción de cobre en la que Chile ocupa el primer lugar a nivel de Sudamérica y Perú el segundo. En cuanto a ser un Hub del comercio Asia - Latinoamérica compite con Colombia y Chile presentando una ventaja comparativa dado su posición estratégica pero con falencias en infraestructura que no permiten su máximo desarrollo en este rubro. El capital extranjero preferirá invertir en otros países debido a los recientes escándalos de corrupción en Latinoamérica por el caso Odebrech. En este sentido los países menos corruptos son Uruguay en el puesto 21 y Chile en el puesto 24 según Transparency International (2017), lo que les da una fuerte ventaja competitiva para atraer inversión extranjera frente a Perú. Es importante trabajar este aspecto en Perú ya que se trata de un importante catalizador para el desarrollo del país.

3.1.4. Influencia del análisis en Atalaya:

Atalaya como parte de la selva peruana representa un territorio muy amplio y con poca población, según INEI (2010) en el 2007 contaba con una densidad poblacional de 1.1 habitante por kilómetro cuadrado, el plan estratégico de desarrollo nacional bicentenario contempla el combatir el centralismo generando mayores oportunidades y calidad de vida para los habitantes de las diversas provincias, quedando ya solo cuatro años para llegar a la fecha proyectada para dar por cumplido estos objetivos, revisando el caso particular de Atalaya, se hace evidente lo poco que se ha avanzado en este aspecto, generándose más migración de las provincias hacia las principales ciudades. Se ha descrito que el imperio incaico ocupó territorios del Perú y países aledaños, pero no es el caso de Atalaya, esta región tiene sus propias culturas, tradiciones y dialectos diferentes a la cultura inca, hecho que debe ser aprovechado y promocionado como riqueza y diversidad cultural del Perú. En este análisis de intereses nacionales se ve la relación que existe con otros países, para Atalaya es importante la relación que se tiene con Brasil ya que colinda con este país, muchas veces los pobladores se ven en la necesidad de recibir las atenciones de salud en comunidades de Brasil, tal es el caso del distrito Yurúa donde los pobladores deben cruzar la frontera para llegar a la comunidad de Marechal Thaumaturgo donde cuentan con agua potable, desagüe, luz e internet las 24 horas (El Comercio, 26 de octubre de 2015).

3.2. Análisis Competitivo del Perú:

El Perú ostenta el puesto 67 de 138 países en cuanto al índice de competitividad global, en el periodo 2015-2016 ocupada el puesto 69 de 140 y llegó a sus mejor ranking entre el 2012 y 2014 donde ocupaba el puesto 61 de 144 países con un calificación de 4.3 puntos según el Reporte de Competitividad Global 2016 – 2017 del World Economic Forum (2016). La evaluación se realiza en base a tres sub-índices: (a) requisitos básicos, (b) mejoradores de la eficiencia y (c) factores de innovación y sofisticación, como se ve en la

Tabla 6. Estos mismos se desgregan en 12 pilares que evalúan factores que determinan la competitividad de cada país, en la Tabla 6 se muestran los resultados de Perú para el 2016-2017, ocupa un lugar al medio de la tabla con una calificación de 4.23 puntos y que el subíndice más crítico son la innovación y sofisticación, y dentro de los pilares existen graves problemas en las instituciones, infraestructura, salud y educación, preparación tecnológica, sofisticación en los negocios y especialmente en innovación.

Tabla 6

Resultados Índice de Competitividad Global – Perú 2016 – 2017

Ranking	Score	Subíndice	Ranking	Score	Pilar	Ranking	Score
		Requisitos Básicos	77	4.43	Instituciones	106	3.37
					Infraestructura	89	3.57
					Entorno Macroeconómico	33	5.44
					Salud y Educación Primaria	98	5.33
					Educación Superior y Formación	80	4.13
67	4.23	Mejoradores de la Eficiencia	57	4.26	Eficiencia Mercado de Bienes	65	4.37
					Eficiencia Mercado Laboral	61	4.34
					Desarrollo de Mercado Financiero	26	4.75
					Preparación Tecnológica	88	3.56
					Tamaño de Mercado	48	4.4
		Factores de Innovación y Sofisticación	108	3.3	Sofisticación en los negocios	78	3.78
					Innovación	119	2.82

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017”, por World Economic Forum, 2016, Ginebra: World Economic Forum. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

En el Reporte de Competitividad Global 2016 – 2017 se detalla cada uno de los factores a evaluar para calificar cada pilar. En la evaluación de estos destaca por mejorar la baja confianza pública en los políticos, la alta carga regulatoria del gobierno, la eficiencia del marco legal en la conciliación de conflictos, la alta tasa de crimen organizado, la baja confianza en los servicios de la policía, la baja calidad de la infraestructura general, la baja calidad de carreteras, la baja calidad de la educación primaria, la baja calidad en matemáticas y ciencias, el reducido gasto en investigación y desarrollo, la búsqueda de productos de tecnología avanzada, disponibilidad de ingenieros y científicos, capacidad para la innovación. Además el informe proporciona los resultados de una encuesta sobre los factores más

problemáticos para hacer negocios en el Perú, entre los cinco primeros están la burocracia del gobierno, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, infraestructura inadecuada e impuestos.

Para evaluar la evolución de la competitividad en el Perú se debe realizar un comparativo de los resultados de los demás países como sugieren Chang, Franco & Soplín (2015) en el informe Veinte Años del Perú en el Foro Económico Mundial preparado para el Consejo Nacional de Competitividad [CNC], los resultados se muestran en la

Tabla 7. Se observa la evolución del Perú durante los últimos 20 años (ver Figura 4), destaca su avance en competitividad con respecto a años pasados. Es necesario mencionar que el aumento de economías en este ranking ha influido en estos resultados, ya que en los primeros años de esta evaluación Perú se comparaba con naciones mucho más competitivas como EEUU, Francia, Alemania, Canadá, Países Bajos; sin embargo entre más países sean evaluados se espera que el ratio de competitividad refleje mejor la realidad y se obtenga resultados verídicos de mayor exactitud.



Figura 4. Evaluación de la competitividad en el Perú según WEF – 20 años
Adaptado de *Veinte Años del Perú en el Foro Económico Mundial*, por Chang, Franco & Soplín, 2015, Perú: Consejo Nacional de Competitividad. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/Rankings/20-Aos-del-Per-en-el-WEF_Informe.pdf

Tabla 7

Posición Relativa del Perú en el Índice Global de Competitividad WEF

Año	Puesto	Nro. Economías	% Economías por debajo de Perú
1995	32	48	33
1996	38	49	22
1997	40	53	25
1998	37	53	30
1999	36	59	39
2000	48	59	19
2001	55	75	27
2002	54	80	33
2003	57	102	44
2004	67	104	36
2005	68	117	42
2006	78	125	38
2007	86	131	34
2008	83	134	38
2009	78	133	41
2010	73	139	47
2011	67	142	53
2012	61	144	58
2013	61	148	59
2014	65	144	55
2015	65	140	54
2016	69	140	51
2017	67	138	51

Nota. Adaptado de “Veinte Años del Perú en el Foro Económico Mundial”, por Chang, Franco & Soplín, 2015, Perú: Consejo Nacional de Competitividad. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/Rankings/20-Aos-del-Per-en-el-WEF_Informe.pdf

Si se compara los resultados de Perú con sus vecinos en Sudamérica en la Figura 5, se ve que durante los últimos 20 años el Perú ha ocupado entre el tercer y quinto puesto, además debe notarse la gran brecha que ha generado Chile con resultados superiores en el ranking con respecto a los demás, siendo un referente para los demás países de la región. En este análisis se destaca también la evolución del Perú entre los años 2007 y 2012, donde ha tenido un impulso muy fuerte alcanzando el tercer puesto del ranking latinoamericano. Por otra parte se puede realizar el comparativo por pilar y con respecto a los países de Latinoamérica para ver cuáles son los pilares que se deben mejorar, Perú ocupa el sexto lugar superado por Chile, Panamá, Costa Rica, México y Colombia, esta data se constata en la Figura 6.

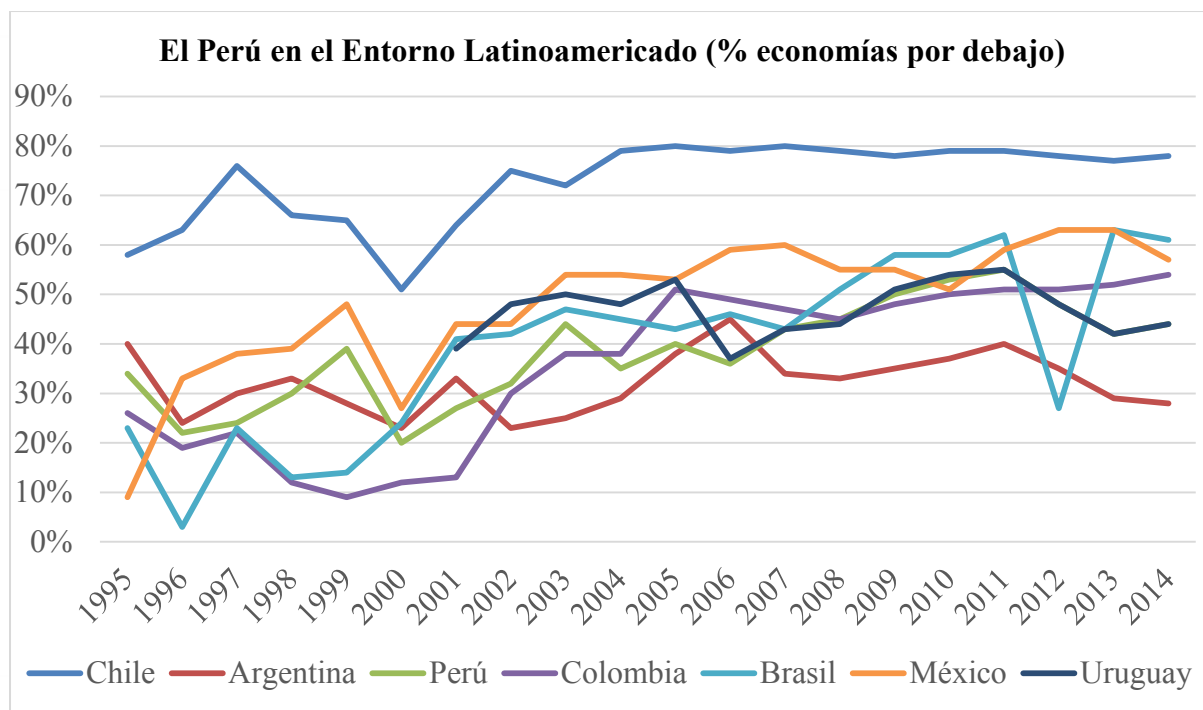


Figura 5. El Perú en el entorno latinoamericano (% de economías por debajo)
Tomado de *Veinte Años del Perú en el Foro Económico Mundial*, por Chang, Franco & Soplín, 2015, Perú: Consejo Nacional de Competitividad. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/Rankings/20-Aos-del-Per-en-el-WEF_Informe.pdf



Figura 6. Índice de competitividad América Latina 2016-2017
Dónde: 1 = peor situación y 7= mejor situación posible. Azul es Perú, Rojo es Chile, Verde es Panamá, Celeste es México y Anaranjado es Colombia. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, por World Economic Forum, 2016, Ginebra: World Economic Forum. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

Otro ranking realizado por el International Institute of Management Development (2016) denominado World Competitiveness Scoreboard pondera cuatro factores principales: (a) desempeño económico, (b) eficacia del gobierno, (c) eficiencia en los negocios, (d) infraestructura. Se puede ver el ranking de países latinoamericanos en las Figura 7 a la Figura 11. En este ranking de 61 países se ve en la Figura 7 que Argentina destaca en su infraestructura, hecho que puede deberse a sus amplias carreteras en un país que presenta una geografía favorable para la construcción de vías.

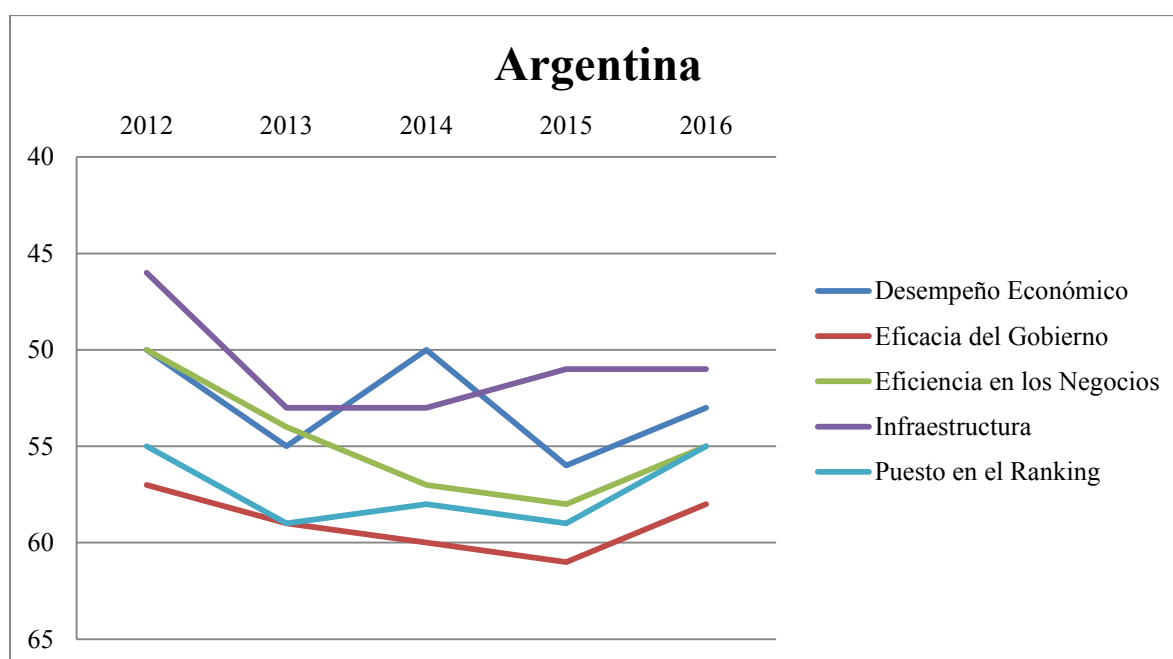


Figura 7. Ranking de competitividad mundial - Argentina 2012 a 2016
Adaptado de *Overall Ranking and Competitiveness Factors 2012-2016*, por International Institute of Management Development, (2016), Recuperado de http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

En la Figura 8 se aprecia que Brasil destacaba en el ranking por su eficiencia para los negocios y su desempeño económico, pero en los últimos años estos factores han ido decayendo y sólo sobresale la infraestructura del país. El factor más crítico es el de eficacia de gobierno, que muestra una clara tendencia a ocupar los últimos puestos en el ranking. Se puede deducir que se debe a los escándalos de corrupción que han sido difundidos en los medios de comunicación a nivel internacional, lo que hace que su imagen se vea afectada.

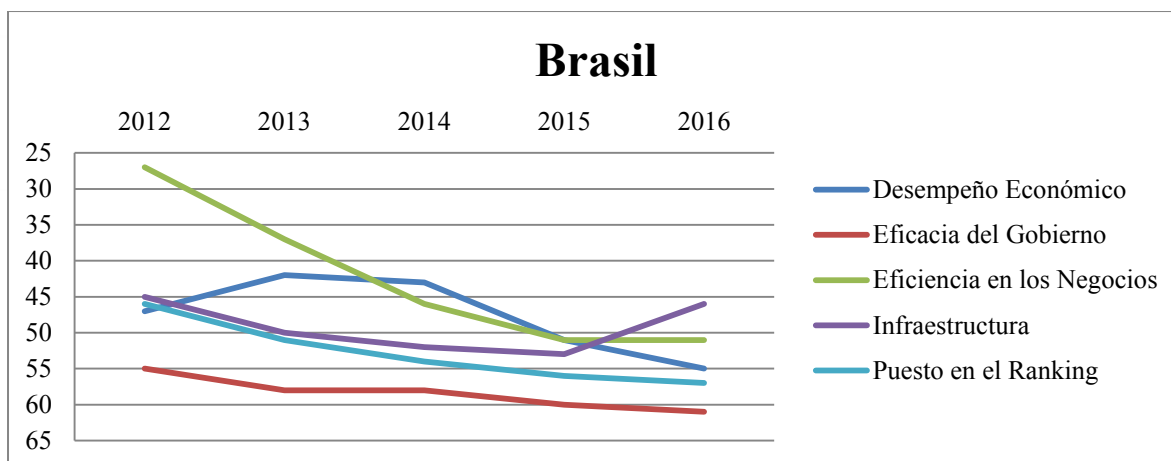


Figura 8. Ranking de competitividad mundial - Brasil 2012 a 2016
Adaptado de *Overall Ranking and Competitiveness Factors 2012-2016*, por International Institute of Management Development, (2016), Recuperado de http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

En la Figura 9 se ve la calificación por pilar de Chile. Se observa que Chile es muy superior en la eficacia de su gobierno y también en su desempeño económico, podría ser comparado con Colombia (ver Figura 10). El pilar de Infraestructura es el que tiene calificación más baja y comparado con Colombia está en una posición inferior.

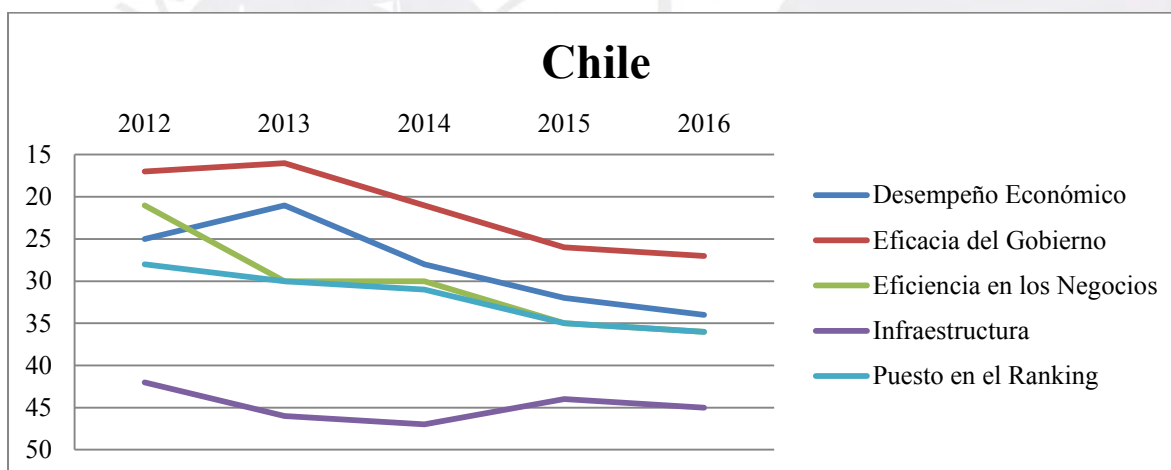


Figura 9. Ranking de competitividad mundial - Chile 2012 a 2016
Adaptado de *Overall Ranking and Competitiveness Factors 2012-2016*, por International Institute of Management Development, (2016), Recuperado de http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

En la Figura 10 se ve la calificación por pilar de Colombia. Para 2012 el pilar con mejor calificación fue su desempeño económico, sin embargo hacia el 2016 se observa una importante caída en la calificación de este. Eficiencia en los negocios y eficiencia de gobierno han mantenido el mismo perfil desde 2012, en términos generales el puesto que ocupa en el ranking se ha mantenido también.

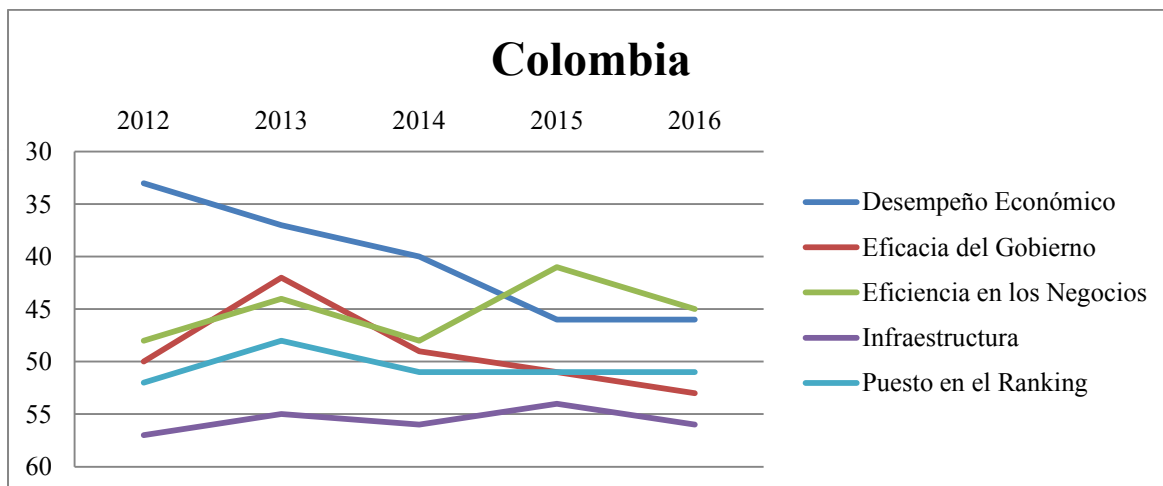


Figura 10. Ranking de competitividad mundial - Colombia 2012 a 2016
Adaptado de *Overall Ranking and Competitiveness Factors 2012-2016*, por International Institute of Management Development, (2016), Recuperado de http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

Venezuela (ver Figura 11) no tiene ninguna ventaja con respecto a ninguno de los factores, ocupa el último puesto del ranking general dada la coyuntura por la que está atravesando. Se observa que desde 2012 la calificación de sus pilares fue mejor comparándola con la última calificación de 2016. El pilar que más descendió ha sido el de eficiencia en los negocios, es claro que ante los conflictos sociales y el autoritarismo del país la inversión extranjera preferirá otros países con mejores condiciones. Según la calificación el pilar de eficiencia de gobierno se mantiene en el mismo punto desde 2013, el pilar de infraestructura por el contrario cayó en la calificación.

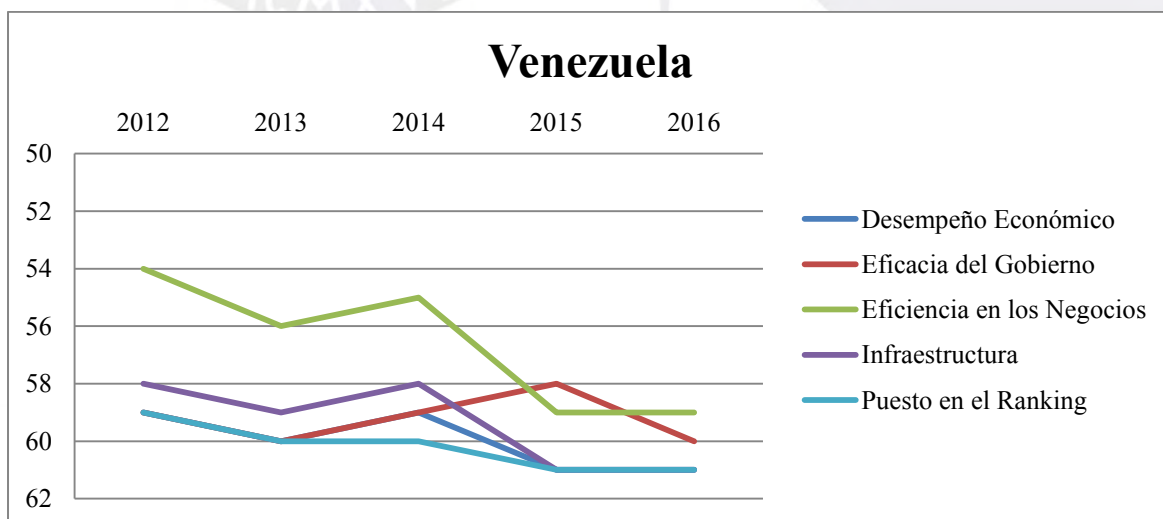


Figura 11. Ranking de competitividad mundial - Venezuela 2012 a 2016
Adaptado de *Overall Ranking and Competitiveness Factors 2012-2016*, por International Institute of Management Development, (2016), Recuperado de http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

Perú por su parte también presenta grandes carencias, en especial en infraestructura donde ocupa casi el último puesto de los últimos cinco años, se hace evidente la falta de inversión pública y privada en el país, hecho que debe ser materia de mejora. El pilar de desempeño económico ha disminuido de 2012 a 2016, se presume que es por la baja tasa de crecimiento del PBI en estos años (ver Figura 12). Otro punto a mejorar es la eficiencia en los negocios que se analizó en el ranking anterior se ve mermada por la burocracia en los trámites administrativos del gobierno.

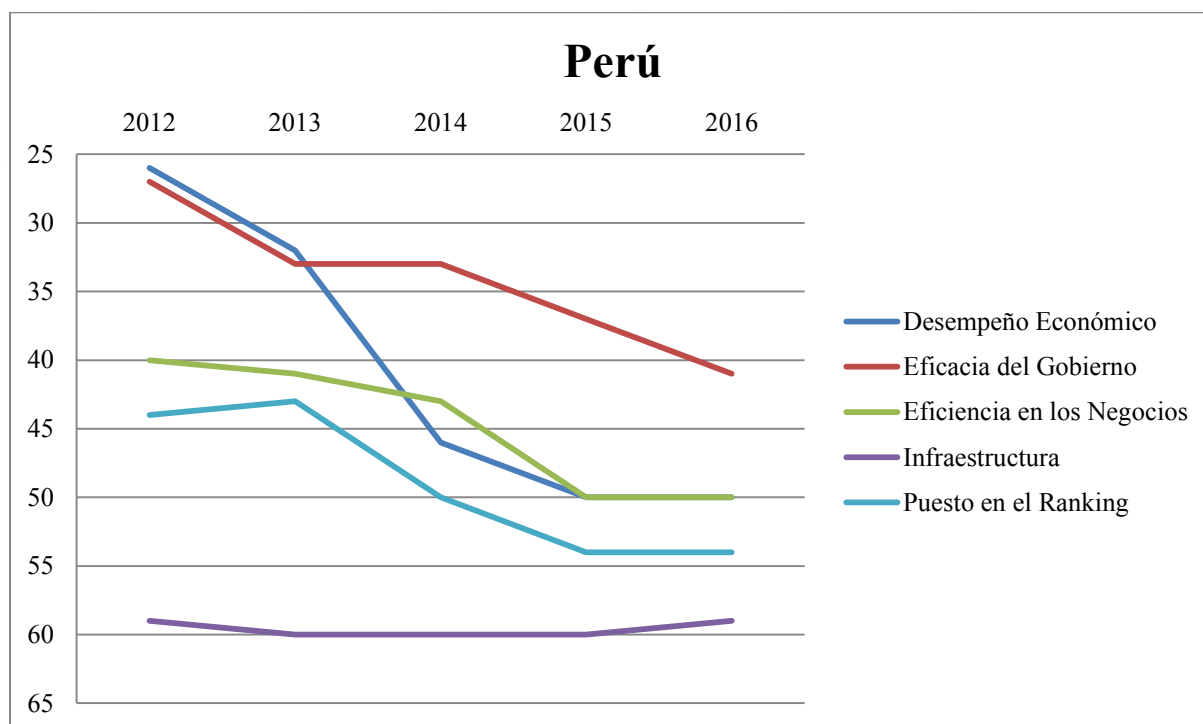


Figura 12. Ranking de competitividad mundial - Perú 2012 a 2016

Adaptado de *Overall Ranking and Competitiveness Factors 2012-2016*, por International Institute of Management Development, (2016), Recuperado de http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

En la Figura 13 se presenta un comparativo del ranking general de la competitividad de los países latinoamericanos. Tal como en el anterior ranking se ve que Chile ocupa una posición más alta que los demás países y está a media tabla de este ranking, mientras el resto de Latinoamérica están entre los últimos. En general la región debe mejorar su competitividad, todos los países han bajado su desempeño estos cinco años, esto debido a la baja de los precios en sus productos como los metales preciosos y los problemas de corrupción y gobernabilidad que han golpeado la región los últimos años.

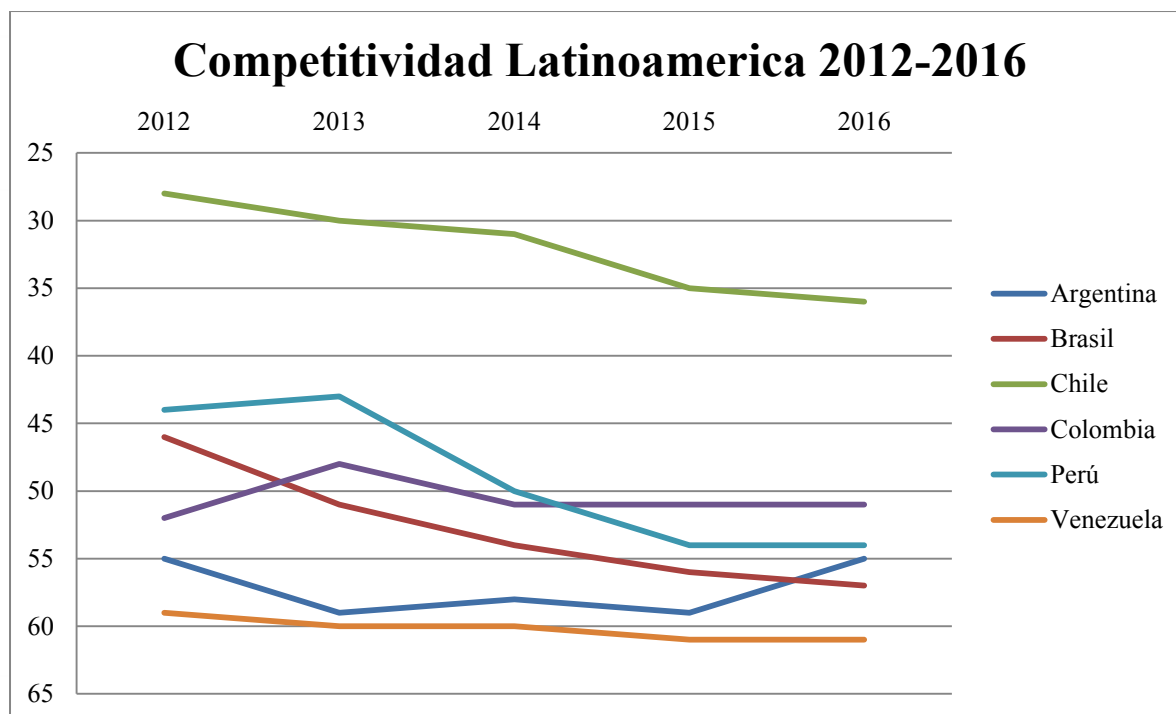


Figura 13. Ranking de competitividad Latinoamerica 2012 a 2016

Adaptado de *Overall Ranking and Competitiveness Factors 2012-2016*, por International Institute of Management Development, 2016, Recuperado de http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

La prosperidad nacional se crea, no se hereda (Porter, 2016). No surge de las dotes naturales de un país, de su costo de mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. En la Figura 14 se presenta el rombo de la ventaja nacional constituido por cuatro atributos amplios de una nación que como sistema conforman el campo de juego que cada país establece para sus sectores, estos atributos son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Estos determinantes crean el ambiente nacional en el que las empresas se crean y aprenden a competir. Cuando la situación nacional permite y apoya una acumulación más rápida de recursos y destrezas especializadas, las empresas ganan ventaja competitiva. Cuando la situación nacional permite tener información de las necesidades del producto y del proceso, las empresas ganan ventaja competitiva. Por último cuando la situación nacional presiona a las empresas para innovar e invertir, las empresas ganan ventaja competitiva y mejoran dicha ventaja a lo largo del tiempo.

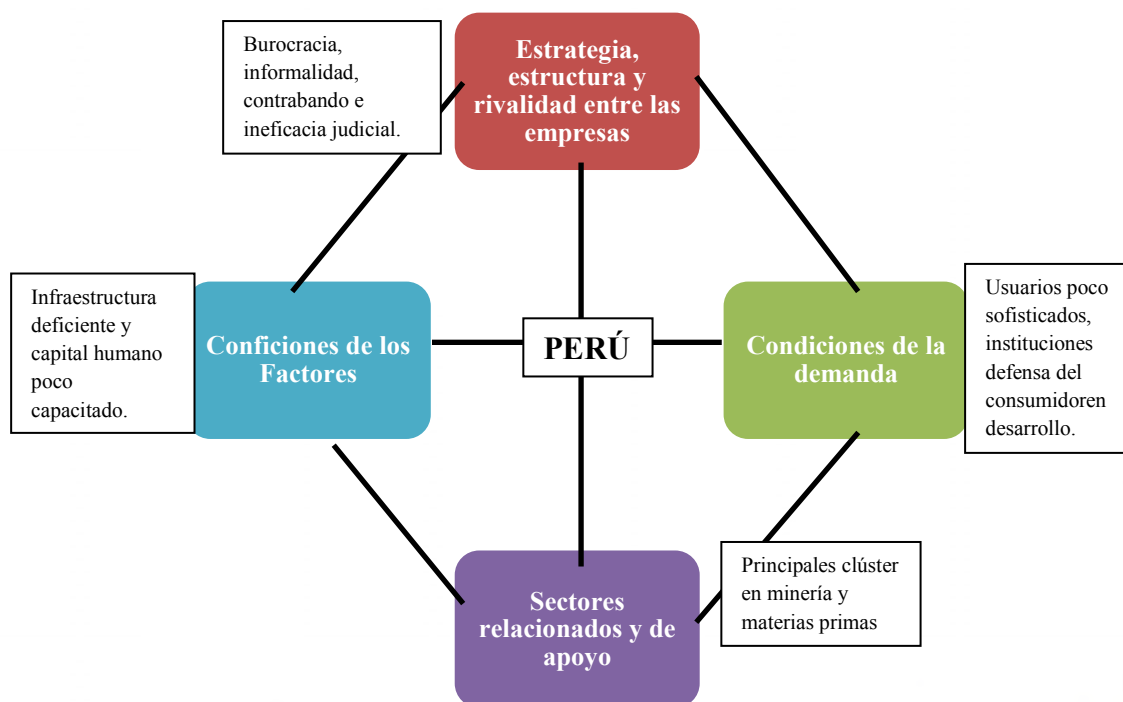


Figura 14. Rombo de la ventaja nacional – ventaja competitiva de las naciones de Michael Porter - Aplicado a Perú Adaptado de *Ser Competitivo*, por M. Porter, 2016, p. 232, Bogotá, Colombia: Paídos.

3.2.1. Condiciones de los factores

Porter (2016) presenta el primer atributo del rombo de ventaja nacional y hace referencia a “la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como mano de obra especializada, infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado” (p.231). En los siguientes puntos se revisarán las capacidades del país y la repercusión en su nivel de competitividad. Se deberá comparar los aspectos por ejemplo económicos y humanos con otros países.

Se debe analizar la capacidad logística de Perú esta es una de las que tiene mayor impacto en el nivel de competitividad del país y es un factor que favorece el desarrollo del mismo. Para analizar el nivel de desarrollo en el Perú se puede revisar el ranking “Conectando para Competir” realizado por el Banco Mundial (2016) en el que se evalúan las capacidades logísticas, procesos, nivel de servicios, frecuencia y demanda de los principales medios logísticos de 167 países dando como resultado un ranking según el índice de desempeño logístico en puertos, aeropuertos, vías, ferrovías, entre otros. En este ranking en el

2016 el Perú se ubica en el puesto 69 con una puntuación de 2.89 y un porcentaje de 58.7% de cobertura con respecto al mejor del ranking que en este caso es Alemania (Banco Mundial 2016). En la Tabla 8 se puede ver el comparativo entre el primero del ranking y países de Latinoamérica, estos están bastante relegados en el ranking incluso Panamá, que posee un importante canal internacional logístico, no es rival para países Europeos y Asiáticos. Este índice es uno de los catalizadores más importantes para la competitividad actual, el comercio es el generador de riquezas para las naciones y el soporte logístico es el canal que facilita y propicia este. Se trata de la base para mejorar la competitividad y economía del país. El Perú debe mejorar sus procesos logísticos atrayendo inversión extranjera y convirtiéndose en un líder en su región, que se traduce en mejoras económicas para sus habitantes.

Tabla 8

Índice de Desempeño Logístico 2016

País	IDL	%	Ranking	Eficiencia aduanera	Calidad de infraestructura	Embarques internacionales	Calidad servicios logísticos y competencia	Facilidad de seguimiento a los envíos	Frecuencia de arribo de embarques
Alemania	4.2	100	1	2	1	8	1	3	2
Panamá	3.3	79	40	42	38	16	45	63	41
Chile	3.2	77	46	35	63	42	56	34	44
México	3.1	74	54	54	57	61	48	42	68
Brasil	3.1	73	55	62	47	72	50	45	66
Argentina	3.0	70	66	76	59	81	66	47	61
Perú	2.9	68	69	63	75	68	64	65	80

Nota. Adaptado de “Connecting to Compete – Trade Logistics in the Global Economy”, por Banco Mundial, 2016a. Recuperado de: https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf

Otro factor a evaluar es el capital humano con el que cuenta el país, gran parte de la competitividad tanto de un país como de una empresa está fundamentada en su recurso humano, en el grado de instrucción, talento y capacidad de las personas. Para analizar este factor se puede tomar en cuenta el índice de capital humano, evaluado por el World Economic Forum en su reporte anual. En la versión 2016 de este ranking se ve que el Perú ocupa el puesto 79 de 130 países con una puntuación de 66.31 muy por debajo de la media tal como se observa en la Tabla 9 y Figura 15 Este ranking califica la tasa de escolarización, la

calidad de las escuelas, la participación económica (empleo), el nivel de trabajo infantil entre otros ratios. La educación es un tema crítico que debe priorizarse para la competitividad del país.

Tabla 9

Índice de Capital Humano 2016 por Rango de Edad

País	Rango Edades	General	0-14	15-24	25-54	55-64	65 +
Finlandia	Puntuación	85.86	98.17	85.35	81.24	83.9	72.95
	Ranking	1	1	1	1	7	9
Cuba	Puntuación	75.55	96.87	75	67.8	72.49	50.94
	Ranking	36	2	33	47	54	81
Chile	Puntuación	71.45	83.17	73.31	64.6	74.55	61.5
	Ranking	51	70	38	54	41	47
Perú	Puntuación	66.31	74.79	66.14	60.73	73.25	60.29
	Ranking	79	94	71	75	49	55

Nota. Adaptado de "Human Capital Report", por World Economic Forum, 2017. Recuperado de: <http://reports.weforum.org/human-capital-report-2016/rankings/>

Al evaluar estos dos factores se ve que las condiciones de los factores en el Perú no son las mejores y hay mucho por mejorar. Sin embargo en los países de la región el comportamiento es parecido debiendo imitar economías como la europea. Este primer atributo del rombo de ventajas competitivas es de gran importancia puesto que genera mayor cantidad de ventajas competitivas fuera de las comparativas.

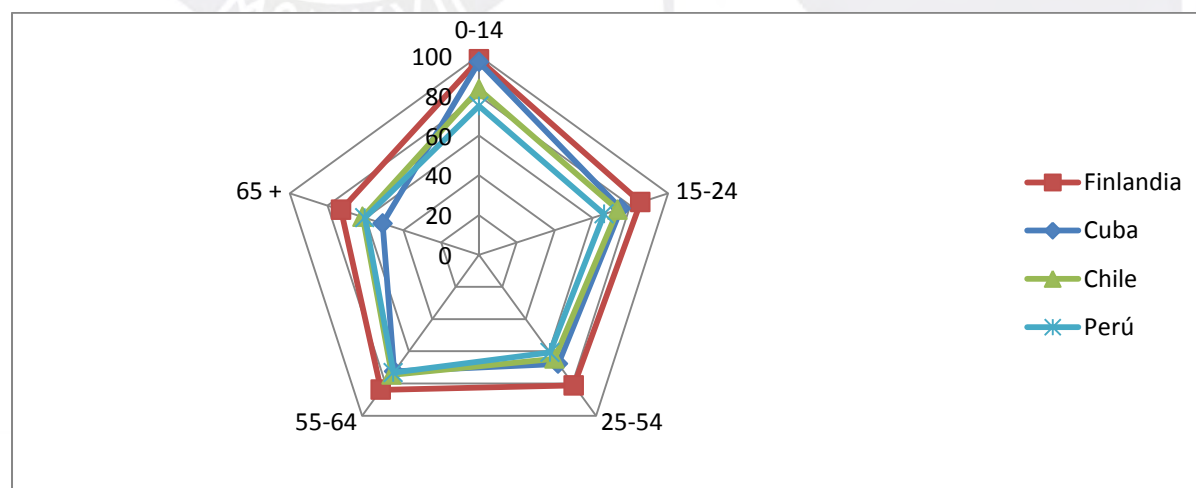


Figura 15. Índice de capital humano 2016 por rangos de edad.

Adaptado de *Human Capital Report*, por World Economic Forum, 2017. Recuperado de: <http://reports.weforum.org/human-capital-report-2016/rankings/>

3.2.2. Condiciones de la demanda

Definido como “la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior” (Porter, 2016, p.231). Para evaluar este atributo se debe ver cuáles son los principales sectores productivos del Perú según el PBI de cada uno de estos y determinar cuáles son los principales productos en el Perú. En la Tabla 10 se aprecia la evolución del PBI en los diversos sectores industriales en los últimos 10 años, así mismo en la Figura 16 se presenta un gráfico en el que se ve que la distribución del PBI del 2016 en estos sectores, destaca el sector servicios el cual representa casi el 50% de la producción peruana, otros sectores importantes son la minería, manufactura y comercio.

Tabla 10

Producto Bruto Interno Sectorial 2007 – 2016

PBI Sectorial	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	19,074	20,600	20,873	21,766	22,658	23,991	24,362	24,814	25,614	26,076
Pesca	2,364	2,436	2,352	1,891	2,892	1,960	2,445	1,762	2,042	1,836
Minería	45,892	49,599	50,076	50,714	51,043	52,473	55,035	54,554	59,715	69,442
Manufactura	52,807	57,354	53,502	59,255	64,330	65,265	68,508	66,047	65,079	64,020
Electricidad y agua	5,505	5,950	6,013	6,501	6,994	7,401	7,811	8,193	8,679	9,313
Construcción	16,317	19,061	20,360	23,993	24,848	28,779	31,353	31,956	30,097	29,151
Comercio	32,537	36,105	35,936	40,420	44,034	47,218	49,984	52,193	54,217	55,199
Servicios *	145,197	157,818	163,472	177,840	190,253	204,186	216,868	227,756	237,366	246,585
PBI Total	319,693	348,923	352,584	382,380	407,052	431,273	456,366	467,276	482,809	501,622

Nota. * Incluye derechos de importación e impuestos a los productos

Adaptado de Cuadros Anuales Históricos - Producto Bruto Interno por Sectores Productivos desde 1950 (millones de nuevos soles a precios de 2007), por Banco Central de Reserva del Perú, 2017. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

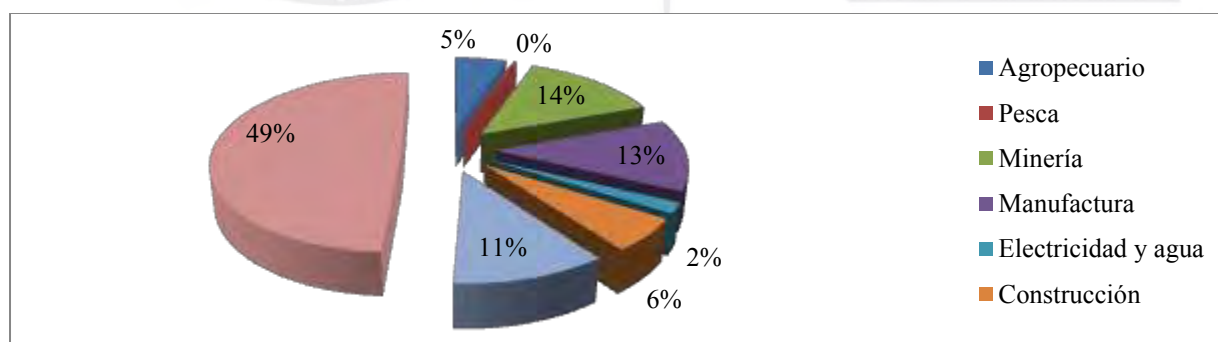


Figura 16. Distribución de PBI por sectores 2016

Nota* Incluye derechos de importación e impuestos a los productos

Adaptado de Cuadros Anuales Históricos - Producto Bruto Interno por Sectores Productivos desde 1950 (millones de nuevos soles a precios de 2007), por Banco Central de Reserva del Perú, 2017. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Los usuarios que conforman la demanda peruana están incrementando su exigencia de calidad en los productos. Debido al mercado globalizado y las tendencias que son difundidas en segundos a través de internet, el fácil y rápido acceso a la información y el interés de los usuarios de mantenerse más informados antes de realizar una compra. Organismos como el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección Intelectual [INDECOPI] que facilitan la información a los usuarios, la naturaleza de la demanda está mejorando. En la Tabla 11 se ven las proyecciones del PBI realizadas por BCRP en los diferentes sectores.

Tabla 11

Variaciones Porcentuales del PBI por Sectores Económicos

Sectores económicos	2015	2016	2017*	2018*
Agropecuario	3.4	1.3	2.8	5.0
Agrícola	2.1	-0.3	2.3	5.5
Pecuario	5.5	3.7	3.6	4.2
Pesca	15.9	-12.8	34.7	5.7
Minería e hidrocarburos	9.5	16.6	7.4	5.1
Minería metálica	15.5	21.7	7.5	5.0
Hidrocarburos	-11.5	-5.5	7.1	6.6
Manufactura	-1.5	-2.2	3.5	4.0
Recursos primarios	1.8	-2.2	10.0	4.1
Manufactura no primaria	-2.6	-2.1	1.7	4.0
Electricidad y agua	5.9	7.6	5.5	5.0
Construcción	-5.8	-2.7	3.6	5.5
Comercio	3.9	2.0	3.3	3.8
Servicios	4.2	4.0	3.9	3.8
PBI	3.3	4.0	4.3	4.2

Nota. *=Proyectado. Adaptado de “PBI por sectores (Variaciones porcentuales anuales)” en Reporte de Inflación diciembre 2016, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018, por Banco Central de Reserva del Perú. 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Definidas estas como “las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan así la naturaleza de la competencia interna” (Porter, 2016, p.231). El Grupo Banco Mundial (2017b.) publica cada año informes que miden las

regulaciones empresariales en 190 países, esta clasificación se realiza en base a 11 áreas en el ciclo de vida de una empresa. Existen 10 áreas que se refieren a la facilidad para hacer negocio (durante el período evaluado: un año): apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia; además mide la regulación laboral que no ha sido incluida en el reporte 2017 (Grupo Banco Mundial, 2017b.).

En la Figura 17 se ve que Panamá tiene una mejor posición frente a otros países, ocupando el lugar 43 del ranking. Para el estudio emitido en 2017 Perú se ubica en el lugar 103 de 190, mientras que Chile ocupa el lugar 59, Colombia el lugar 61, México el lugar 93 y Costa Rica el lugar 125. En la Tabla 12 se puede ver el detalle, además de la variación 2017 respecto a la calificación emitida en 2016. Los aspectos calificados como apertura de negocio son los que han tenido la mayor variación, en nueve puntos respecto al 2016.

Tabla 12 Dimensiones de la clasificación de la facilidad de Hacer Negocios de Perú

Dimensiones de la Clasificación de la Facilidad de Hacer Negocios de Perú

Temas	2017	2016	Variación
Global	54	53	-1
Apertura de un negocio	103	94	-9
Manejo de permisos de construcción	51	48	-3
Obtención de electricidad	62	56	-6
Registro de propiedades	37	38	1
Obtención de crédito	16	14	-2
Protección de los inversionistas minoritarios	53	51	-2
Pago de impuestos	105	107	2
Comercio transfronterizo	86	86	0
Cumplimiento de contratos	63	62	-1
Resolución de la insolvencia	79	77	-2

Nota. Adaptado de "Perspectiva general del país", por Grupo Banco Mundial, 2017b. Recuperado de: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>

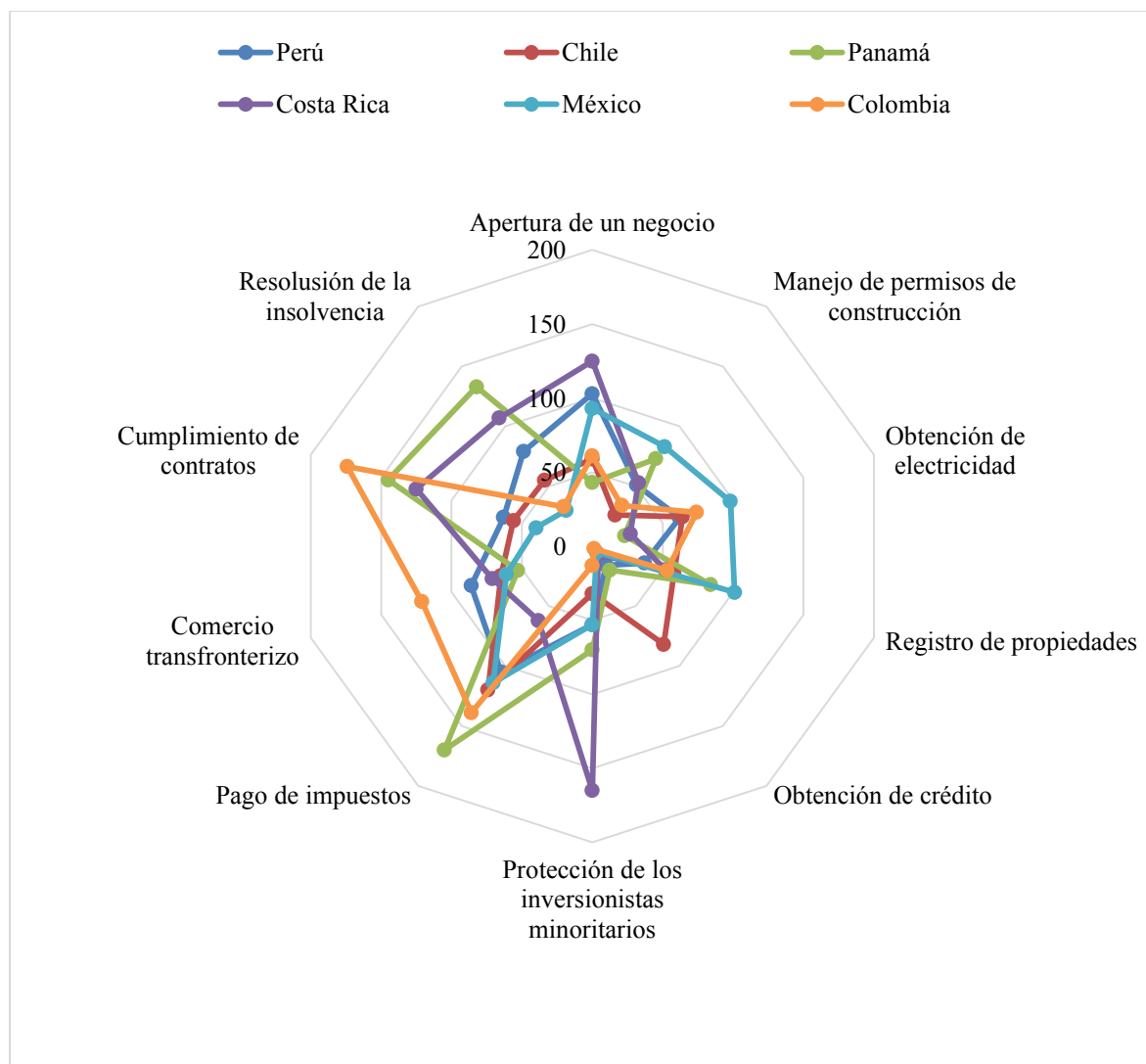


Figura 17. Facilidad de hacer negocios (clasificación). Donde Celeste es Perú, Anaranjado es Chile, Plomo es Panamá, Amarillo es Costa Rica, Azul es México y Verde es Colombia. Adaptado de "Clasificación de las economías", por Grupo Banco Mundial, 2017b. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

Al analizar la evolución de la competitividad del Perú se evalúa el dinamismo de la inversión privada en el país, durante los últimos años y su proyección realizada por el BCRP, organismo encargado de las proyecciones económicas del país. De esta información (ver Figura 18) se puede inferir que en los años 2010 al 2012 hubo un crecimiento importante de la inversión privada en el país, siendo el Perú un país que tiene su mayor porcentaje de inversiones en el sector minero es comprensible que los años 2010 a 2012 se tengan importantes incrementos en la inversión privada por el registro de alzas sustanciales en los precios de los metales durante estos años. Sin embargo a partir del año 2013 se ve una

desaceleración en la inversión e incluso tres años de reducción en las inversiones privadas, este hecho se puede atribuir en gran medida a la convulsión social que ha atravesado el país durante estos años, la presencia de oposición a los nuevos proyectos mineros como Conga en el norte del país o Tía María en el sur del país, o los días de paralización en Las Bambas. Todos estos eventos han ocasionado una desaceleración en las inversiones privadas, las cuales se busca solucionar y mejorar para este año y el próximo, reactivando el sector minero y así mismo la economía del país.

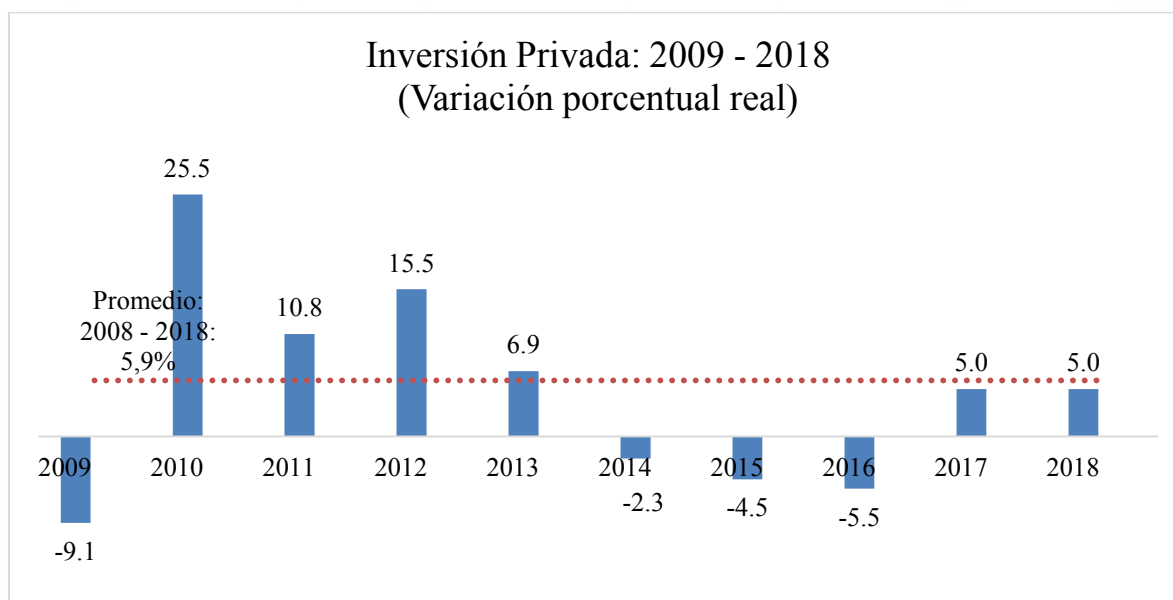


Figura 18. Perú - inversión privada 2009 -2018.

Tomado de *Inversión Privada 2009 -2018(Variación porcentual real)* en Reporte de Inflación diciembre 2016, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018, por Banco Central de Reserva del Perú, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

“La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos son denominados sectores relacionados o de apoyo” (Porter, 2016, p. 231). Estos se identifican como clústers, actividades económicas que pertenecen a un mismo segmento de negocio, en diferentes partes de la cadena de valor y tienen concentración geográfica. En la Tabla 13 se ve el ranking de los clústeres en el Perú. En este ranking se han considerado diversas industrias como minería, agroindustria, turismo, salud, servicios manufactura, entre otros.

Tabla 13

Relación de Principales Clústeres del Perú

Grandes Grupos de Clústers	Clúster	Ranking
Minería	Minero Centro	1
Manufacturas de Diseño	Moda Vestir en Lima	2
Minería	Minero Norte	3
Minería	Minero: Auxiliar Minero Lima y Arequipa	4
Minería	Minero Sur	5
Turismo	Turismo Cultural Cusco	6
Otros Industriales	Construcción en Lima	7
Manufacturas de Diseño	Pelos Finos Arequipa-Cusco-Puno	8
Agroalimentarios	Pesca: Pescado Congelado y Conservas de la costa	9
Agroalimentarios	Pesca: Harina y Aceite de Pescado de la costa	10
Creativos, Servicios y Soporte	Logística en el Callao	11
Turismo	Turismo Corporativo en Lima	12
Agroalimentarios	Gastronomía & Food Service en Lima	13
Agroalimentarios	Café del norte	14
Turismo	Turismo Corporativo en Cusco	15
Turismo	Turismo Cultural en Lima	16
Salud	Salud en Lima	17
Agroalimentarios	Hortofuticola en la Costa	18
Creativos, Servicios y Soporte	Software en Lima	19
Turismo	Turismo en Naturaleza	20
Agroalimentarios	Auxiliar Agroalimentario en Lima	21
Agroalimentarios	Cárnico en Lima	22
Salud	Turismo Médico (Tacna)	23
	Mango del Valle en San Lorenzo y Chulucanas	
Agroalimentarios	(Piura)	24
Otros Industriales	Auxiliar Automotriz en Lima	25
Agroalimentarios	Café Junin	26
Manufacturas de Diseño	Joyería en Lima	27
Agroalimentarios	Pisco y Vino en Ica	28
Agroalimentarios	Colorantes Naturales Centro – Sur	29
Agroalimentarios	Banano Orgánico del Norte	30
Creativos, Servicios y Soporte	BPO (Centros contacto) en Lima	31
Agroalimentarios	Cacao y Chocolates del Perú	32
Agroalimentarios	Café del Sur	33
Manufacturas de Diseño	Madera en Loreto y Ucayali	34
Creativos, Servicios y Soporte	Contenidos Digitales & Audiovisuales en Lima	35
Turismo	Turismo de Sol y Playa	36
	Conservas y Congelados de Hortalizas de La	
Agroalimentarios	Libertad/Lima	37
Manufacturas de Diseño	Mueble Hábitat en Lima	38
Manufacturas de Diseño	Calzado en Lima	39
Agroalimentarios	Conservas y Congelados de Hortalizas de Ica/Lima	40
Manufacturas de Diseño	Calzado Porvenir	41

Nota. Adaptado de “Elaboración de un Mapeo de Clústeres –Consejo Nacional de Competitividad” por Cluster Development, Metis Gaia & D’Avila, J., 2013, Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Sin embargo, no todas las empresas de estos clústeres están preparadas para competir con otras empresas extranjeras, por lo que es importante desarrollarlas y darles los recursos para que logren poner sus productos en el mercado extranjero esta es la única forma de aumentar la competitividad. Consciente de ello el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, apoya a empresas pequeñas orientándolas, capacitándolas, dando asistencia y promocionándolas en su programa Ruta Exportadora para su incursión y desarrollo en mercados internacionales. En la Figura 19 se ve cuáles son las regiones que tienen mayor grado de internacionalización, debido al valor de sus exportaciones, y también cual ha sido la inversión del programa Ruta Exportadora en estas regiones.

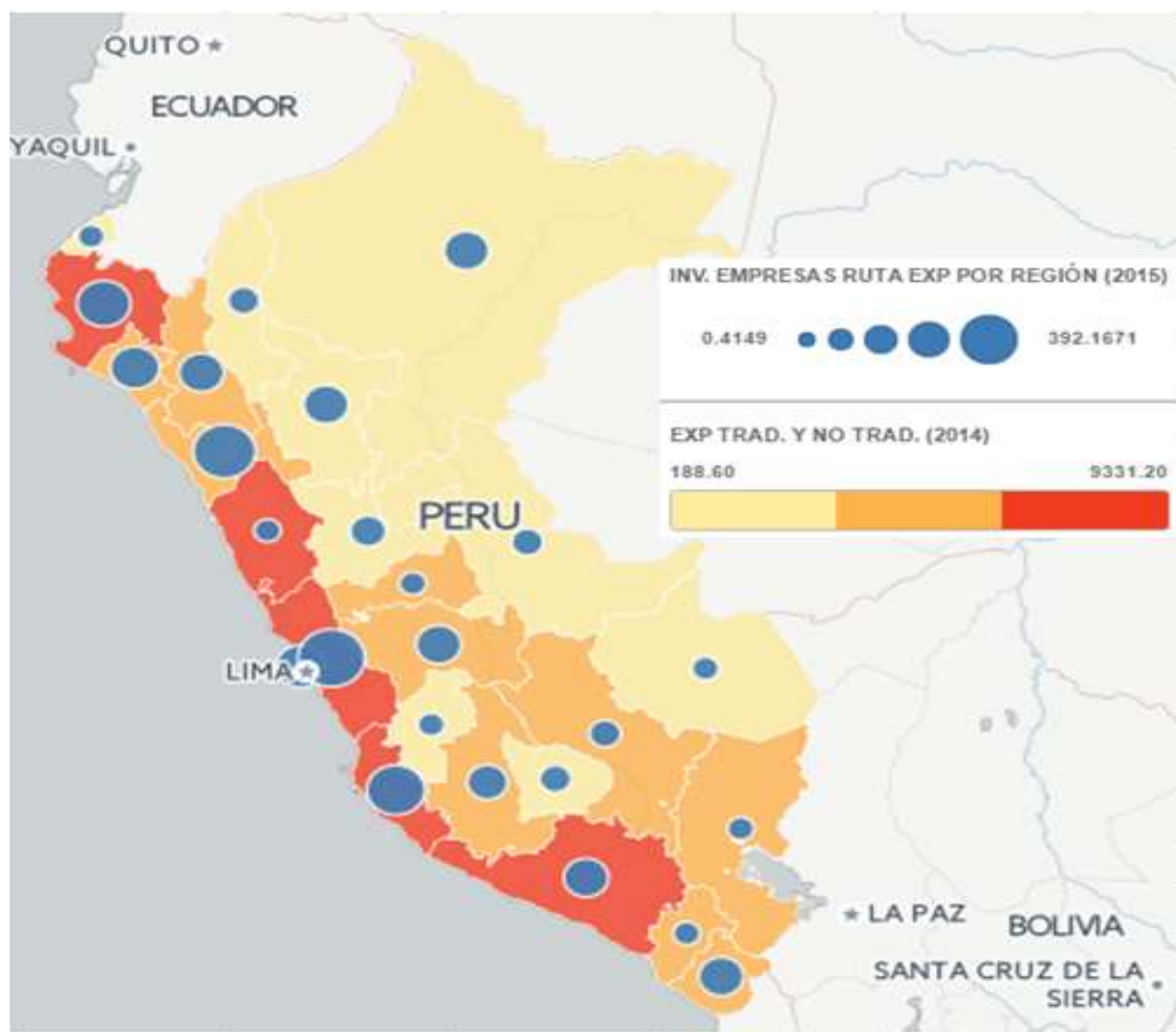


Figura 19. Mapa de línea de internacionalización de las regiones del Perú 2015
Tomado de “Internacionalización de las regiones 2016– Sistema de Información Geográfica”, por el Consejo Nacional de la Competitividad [CNC], 2016, Recuperado de https://cnc.carto.com/viz/df8969e8-3efa-11e6-ba04-0ef24382571b/public_map

3.2.5. Influencia del análisis en Atalaya

Atalaya refleja varios de los puntos abordados en el análisis de competitividad, tiene muchas deficiencias en su infraestructura, por ejemplo sólo cuenta con una vía de acceso terrestre de trocha carrozable lo cual encarece los productos que salen y llegan a la provincia, reduciendo la competitividad y deteriorando el poder adquisitivo de los pobladores. Esta no es la única infraestructura descuidada en Atalaya ya que sólo se cuenta con una comisaría, cuatro hospitales, 28 postas de salud y 84 colegios. La educación, siendo fundamental para mejorar la competitividad, no es de calidad. Una de las acciones que se puede tomar para revertir esta situación es que aprovechar la ubicación de Atalaya en el límite fronterizo con el Brasil como zona franca impulsando los negocios en la región y mejorar sus ratios de apertura de negocio y comercio transfronterizo.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El Análisis PESTEC denominada evaluación o auditoría externa intenta explorar el análisis del entorno, identificando y evaluando las tendencias del exterior (las que están más allá del control de la provincia) (D'Alessio, 2016). A través de este análisis se revelarán las oportunidades sobre las cuáles se deben tomar ventajas y las amenazas sobre las que se debe reducir y evitar su impacto. En este plan estratégico en particular se van a evaluar las fuerzas que afectan el desenvolvimiento de Atalaya.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el Perú la Constitución Política es el documento máximo sobre el cual se han escrito las demás leyes que rigen el país. La Constitución Política o Carta Magna tiene los pilares del derecho, justicia y normas del país, vigente desde 1993. El artículo 67 señala que el Estado es quien determina la política ambiental a nivel nacional y promueve el uso sostenible de los recursos naturales (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 17). El artículo 74 señala que los gobiernos regionales y locales tienen poder para establecer, modificar o

exonerar los tributos (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 18). El artículo 77 señala los lineamientos generales del presupuesto público su asignación y ejecución (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 19). El artículo 89 señala que las Comunidades Campesinas y las Nativas son organizaciones autónomas, sin embargo se rigen por las leyes nacionales y la propiedad sobre sus tierras es imprescriptible (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 22). Del artículo 188 hasta el 195 se explica el proceso de descentralización, la descentralización es una forma dicromática de organización cuyo objetivo es el desarrollo e integración del país; el Perú está integrado por regiones, provincias y distritos cada uno con distintas competencias; los gobiernos regionales están comprometidos con el desarrollo económico de la región y sus competencias son para formular y desarrollar planes de desarrollo para su región, dictar normas para promover y regular actividades, entre otros (Ministerio del Ambiente, 2015, pp. 39-42).

Con la finalidad de promover y regular el aprovechamiento sostenible de los recursos se estableció la Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los Recursos Naturales. El artículo ocho refiere a los límites sobre el otorgamiento y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 50). El artículo 16 señala que debe existir adecuada supervisión para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en zonas alejadas o de difícil acceso (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 51). El artículo 17 señala que las comunidades campesinas o nativas se pueden beneficiar de las tierras en su entorno de forma gratuita siempre que no contravengan las normas de protección ambiental, y que no existan derechos exclusivos o excluyentes a terceros (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 51). El artículo 28 claramente explica que el uso de los recursos naturales debe hacerse explotando eficientemente los recursos, mitigando el impacto ambiental (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 53). El artículo 29 da las condiciones para el aprovechamiento sostenible, por ejemplo señala que los recursos naturales deben ser usados para el fin con el que le

fueron otorgados los títulos, además de garantizar el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 53).

La Ley de Bases de la Descentralización Ley N° 27783, se estableció con la finalidad de regular la conformidad de las regiones y municipalidades, esta ley establece las competencias de los tres niveles de gobierno, además de determinar los bienes y recursos de los gobiernos regionales y locales (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 57). El artículo seis de esta ley señala los objetivos a nivel político, económico, administrativo, social y ambiental de la descentralización, teniendo autonomía en estas dimensiones para adaptar, adoptar, aprobar y expedir normas a estos niveles (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 58). Del artículo 18 se desprende que los planes presupuestales son de carácter nacional sin embargo deben estar enfocados al desarrollo regional y local de manera que garanticen la estabilidad económica (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 62). El artículo 20 explica que los gobiernos regionales y locales se rigen por presupuestos participativos anuales, los mismos que se desarrollan según el plan de desarrollo concertado, se elaboran y programan según las normas técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública; los presupuestos operativos son financiados con presupuestos propios y con los recursos transferidos complementariamente (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 62). El artículo 26 detalla las competencias del Gobierno Nacional: (a) diseñar las políticas nacionales, (b) seguridad nacional, defensa y fuerzas armadas, (c) relaciones exteriores, (d) orden interno: policía, defensa de fronteras, (e) justicia, (f) tributos y deuda pública (g) regulación de la marina y aviación, (h) comercio y aranceles, (i) marina mercante y avión, (j) regulación de servicios públicos a su cargo y (k) infraestructura pública de carácter y alcance nacional (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 65). El artículo 35 detalla las competencias exclusivas del Gobierno Regional: (a) planificar el desarrollo integral de la región, (b) formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado junto a las municipalidades, (c) conforme a la Ley de Gestión de Presupuesto, aprobar su organización

interna y presupuesto, (d) promover y ejecutar inversiones públicas en su región en proyectos de infraestructura, energía, comunicaciones y servicios básicos para dinamizar sus mercados y lograr actividades más rentables, (e) diseñar y ejecutar programas regionales, corredores turísticos, (f) promover y fomentar unidades de negocio para lograr sistemas productivos y de servicios más concertados, (g) facilitar los procesos orientados a mercados internacionales para la agricultura, agroindustria, etc., (h) desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en eje de desarrollo, (i) fomentar alianzas con otras regiones para el desarrollo económico, social y ambiental, (j) Administrar y adjudicar terrenos urbanos eriazos, (k) organizar y aprobar los expedientes técnicos sobre demarcación de territorio, (l) promover la innovación tecnológica en pequeñas y medianas empresas, (m) promover iniciativas legislativas y (n) promover el uso responsable y sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 68). El artículo 42 detalla las competencias de los gobiernos municipales: (a) planificar y promover el desarrollo urbano y rural, (b) normar el acondicionamiento territorial, (c) administrar y reglamentar los servicios públicos, (d) aprobar su organización interna y su presupuesto institucional, (e) formular y hacer cumplir el plan de desarrollo local concertado para su comunidad, (f) ejecutar y supervisar las obras públicas de su localidad, (g) aprobar y facilitar los mecanismos y espacios de participación, concertación y fiscalización de la comunidad y (h) dictar normas sobre asuntos materia de su responsabilidad (Ministerio del Ambiente, 2015, pp. 70-71).

En Perú el presupuesto público para el 2017 es de S/ 142,471 millones. Para la región de Ucayali el presupuesto público es de S/ 1,694 millones (Portal Transparencia Económica - Ministerio de Economía y Finanzas, 2017). Los principales proyectos que concentran un mayor monto a nivel de la región de Ucayali se presentan en: (a) Ministerio de Salud: Fortalecimiento de los servicios de salud del Hospital Regional de Pucallpa – Ucayali, (b) Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]: Construcción de la Ampliación de una

segunda calzada del tramo Aeropuerto Pucallpa – Cementerio Jardín del Buen Recuerdo, (c) Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]: Rehabilitación y mejoramiento de carretera Tingo María – Aguaytia Pucallpa, (d) Instituto Nacional Penitenciario: Rehabilitación y ampliación integral del establecimiento penitenciario de Pucallpa (Congreso de la República, 2016, p.131).

En 2016 se reunieron las entidades representativas del sector público y privado para elaborar el Plan Estratégico Nacional de Turismo [PENTUR]. Éste fue actualizado considerando un horizonte de 10 años, el objetivo principal es posicionar al Perú como un destino turístico sostenible y competitivo, aumentando la llegada de turistas internaciones promoviendo el crecimiento de turismo interno. El PENTUR, tiene cuatro pilares: (a) diversificación y consolidación de mercados, (b) diversificación y consolidación de la oferta, (c) facilitación turística y (d) institucionalidad del sector (Ferreyros, 2016)

El MINCETUR cuenta con un presupuesto de S/ 651 mil para la elaboración de 12 Planes Regionales de Turismo [PERTUR] en diversas regiones del país, dentro de ellas Ucayali (Ferreyros, 2016). Dentro del presupuesto participativo 2017 asignado al MINCETUR también se ha considerado un presupuesto de S/ 400 mil para el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica [CITE] de artesanía en Ucayali. Se asignó también S/ 3.7 millones para la formulación a nivel de pre-inversión de ocho corredores turísticos, dentro de ellos Huánuco-Ucayali (Ferreyros, 2016). A través de las Oficinas Comerciales de Exportación Regional [OCER] se estima implementar una Red Nacional de Apoyo al Desarrollo del Comercio Exterior para brindar asistencia técnica a las PYMES, la implementación en Ucayali está en proyecto (Ferreyros, 2016).

El Acondicionamiento Turístico de Lago Yarinacocha en la región Ucayali, provincia de Coronel Portillo, tendrá una inversión de S/ 92.9 millones y se espera también construir dos embarcaderos en las comunidades de San Francisco el embarcadero será de 763 metros y

se construirán áreas de descansos. En Once de Agosto el embarcadero será de 200 metros y se construirán áreas de descansos en su trayecto; potenciando la oferta de lugares turísticos en la región. Este plan está proyectado a 10 años y se espera que la obra genere un impacto de S/ 221 millones y alrededor de 9,500 empleos, incrementando un crecimiento de 20.1 % del empleo en la región; se espera beneficiar a 500 mil residentes por año y 260 hospedajes, logrando un movimiento económico de S/ 460 millones por año. Las partes más beneficiadas serán los hoteles, restaurantes, operadores turísticos, el transporte, la venta de artesanía, entre otros (Ferreyros, 2016).

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley 27867, tiene la finalidad de establecer y normar la estructura organizacional a nivel regional. El consejo regional es el órgano que norma y fiscaliza al Gobierno regional, está liderado por el presidente regional quien es elegido por voto directo y cuyo periodo dura cuatro años, además debe tener un Vicepresidente y Consejeros regionales con siete como mínimo y 27 como máximo (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2015, p. 81). En el artículo 73 señala que los Fondos de Compensación Regional [FONCOR] forman parte de los recursos destinados a los gobiernos regionales y sirven para financiar proyectos de inversión pública regional (MINAM, 2015, pp. 113-114). La Ley Orgánica de Municipalidades Ley 27972 señala que las municipalidades provinciales y distritales gozan de autonomía económica, política y administrativa, responsables de promover el desarrollo local, siendo los canales inmediatos de participación vecinal. Siendo la atribuciones del consejo municipal: (a) aprobar los planes de desarrollo municipal y el presupuesto participativo, (b) dar seguimiento a los planes de desarrollo municipal concertados, (c) organizar y velar por el funcionamiento del gobierno local, (d) aprobar el plan de acondicionamiento territorial, (e) aprobar el plan de desarrollo urbano y rural, (f) aprobar el plan de desarrollo de capacidades, (g) aprobar el sistema de gestión ambiental local, (h) aprobar, modificar o derogar ordenanzas, (i) crear, modificar, suprimir o

exonerar contribuciones, (j) declarar vacancia de alcaldes y regidores, (k) autorizar viajes al exterior del país de representantes de la municipalidad, (l) aprobar reglamento del consejo municipal, (m) aprobar proyectos de ley, (n) aprobar normas que garanticen participación vecinal, (o) aprobar presupuesto anual (MINAM, 2015, pp. 129-131).

La Organización de Transparencia Internacional quienes publican el Índice de Percepción de la Corrupción [IPC], un grupo de expertos califica a 176 países puntuándoles en una escala de cero (como alto nivel de corrupción) a 100 (como bajo nivel de corrupción), para calificarlos según la percepción de corrupción en el sector público. Según este estudio los países menos corruptos son Dinamarca y Nueva Zelanda, mientras que los más corruptos son Afganistán, Corea del Norte y Somalia. El Perú está ubicado en el puesto 101 con 35 puntos del IPC (ver Figura 20), en los últimos cinco años la percepción de corrupción hacia el sector público ha mejorado, sin embargo su posición en el ranking ha empeorado en comparación al resto de países Datos Macro (2016).

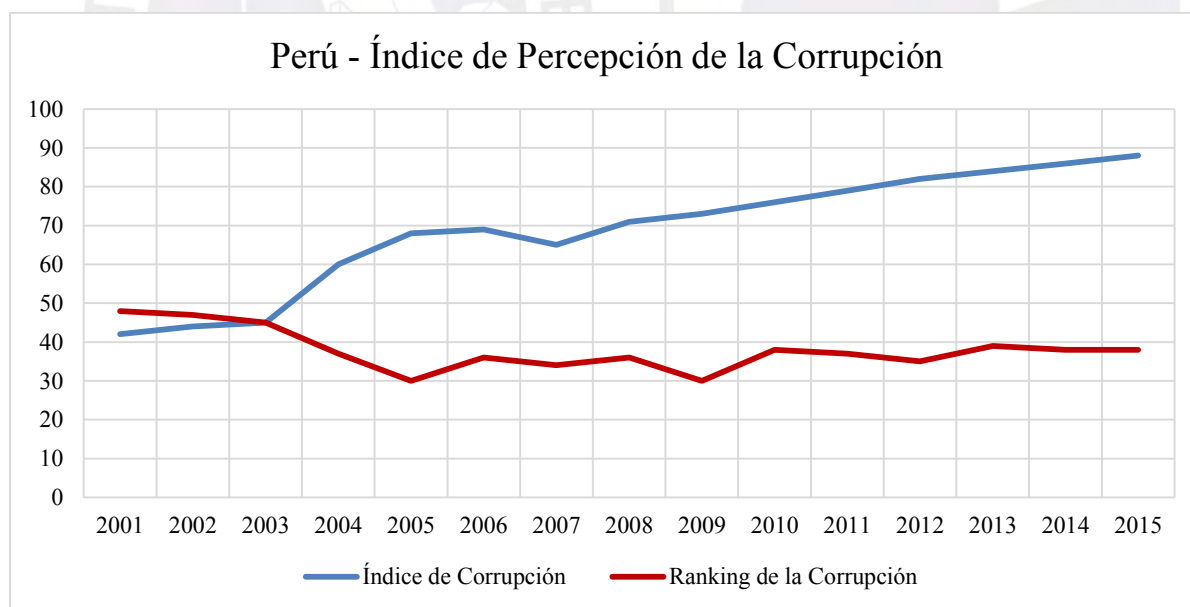


Figura 20. Perú – Índice de percepción de la corrupción. Donde Azul, es el ranking de Corrupción y Rojo es el Índice de Corrupción. Adaptado de *Perú – Índice de percepción de la corrupción*, por Datos Macro, 2016. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

Según CENTRUM (2017), Ucayali se sitúa en el puesto seis del ranking en el pilar de Gobierno. Este pilar mide los recursos totales, recursos totales per-cápita, autonomía fiscal

(referido a la recaudación de las entidades públicas), eficiencia recaudatoria, avance de ejecución (gasto devengado del presupuesto anual), gasto ejecutivo, delitos (denuncias por comisión de delitos), faltas (faltas registradas por la RNP), terrorismo (número de hechos terroristas registrados por la Superintendencia Nacional de Migraciones [DIGEMIN]), tramitación de expedientes (número de expedientes resueltos por el Poder Judicial) (CENTRUM, 2017). Ucayali destaca en su avance de ejecución con 89.80%, un nivel de ejecución alto comparado con otras regiones como Moquegua con 75.66% (CENTRUM, 2017).

La Ley del Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, Ley N° 28245, tiene el objetivo de asegurar el cumplimiento eficaz de los objetivos ambientales de las entidades públicas. El Consejo Nacional del Ambiente [CONAN], es la autoridad ambiental nacional, su finalidad es planificar, promover, coordinar, normar, sancionar y supervisar toda acción orientada a la protección ambiental. Sus funciones son: (a) dirigir el Sistema Nacional de Gestión Ambiental, (b) establecer políticas y criterios para el ordenamiento ambiental, (c) dirigir el proceso de elaboración y revisión de estándares de calidad ambiental y fijar los límites máximos permisibles, (d) evaluación del impacto ambiental, (e) promover la investigación ambiental con apoyo científico y técnico, (f) dictar normativa para la operatividad del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, (g) promover mecanismos que faciliten la cooperación técnica internacional, entre otros (MINAM, 2015, pp. 181-190).

El 29 de abril del 2016 en Lima se concretó la firma del acuerdo de profundización económico comercial entre la República del Perú y la República Federativa del Brasil. El objetivo de este tratado es promover las inversiones bilaterales, fortalecer e impulsar el comercio de servicios propiciando una mayor participación de las pequeñas y medianas empresas (MINCETUR, 2016). Brasil es el principal socio comercial del Perú a nivel latinoamericano, el 2015 el intercambio comercial superó los tres mil millones de dólares, fue

el primer país de destino de las exportaciones y el primer proveedor de mercancías.

(MINCETUR, 2016).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Producto Bruto Interno, también conocido como valor agregado, es el valor de bienes y servicios que un país produce en un periodo de tiempo, por ejemplo se puede tomar una base mensual, trimestral o anual. Se calcula en base a los bienes finales y no a productos en proceso. La proyección de crecimiento del PBI para el 2017 es de 4.3 % mientras que para el 2018 es de 4.2 % (BCRP, 2016, p. 48).

El desarrollo de la inversión privada se dio a partir de la década de los noventa con la privatización de algunas empresas del Estado. La inversión privada es la que proviene de personas naturales o jurídicas y de capitales nacionales o extranjeros. Se estima una inversión privada de \$ 20.5 mil millones para el periodo 2017-2018, con la mayor inversión en el sector minería con 27 proyectos como se muestra en la Tabla 14. Mientras que el sector con menor inversión es industria, también con un menor número de proyectos, sólo 11.

Tabla 14 Anuncios de Proyectos de Inversión Privada 2017-2018 (Millones de US\$)

Anuncios de Proyectos de Inversión Privada 2017-2018 (Millones de US\$)

Sector	(Millones de US\$)	
	Total inversión	Número de proyectos
Minería	6,003	27
Hidrocarburos	2,898	15
Energía	2,001	24
Industria	1,640	11
Infraestructura	3,438	23
Otros sectores	4,477	77
TOTAL	20,457	177

Nota. Adaptado de "Reporte de Inflación – Diciembre 2016", por Banco Central de Reserva del Perú, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>

La tasa de interés, o precio del dinero, es la que se paga por una unidad monetaria en una unidad de tiempo, días, meses, años. Las tasas varían en función de la moneda (soles ó

dólares), del plazo del depósito y del riesgo (condición del prestamista, edad del prestamista, ingresos del prestamista, historial crediticio, etc.). Como se ve en la Tabla 15 en cuanto a las tasas de interés en el tercer trimestre de 2016 (noviembre) se observa una baja en comparación a los periodos anteriores, con excepción de las tasas para pequeñas empresas y consumo que se han incrementado debido a que este tipo de negocios representan un mayor riesgo.

Tabla 15

Tasa de Interés en Moneda Nacional (en Porcentaje)

	Tipo de depósito	Set. 15	Dic. 15	Set. 16	Nov. 16
Pasivos	Depósito hasta 30 días	4.12	4.01	4.03	4.22
	Depósito a plazo de 31 a 180 días	4.41	4.67	4.98	4.79
	Depósito a plazo de 181 a 360 días	4.41	4.74	5.2	5.08
Activos	Corporativos	5.87	6.18	6.07	5.64
	Grandes empresas	7.16	7.12	7.23	7.21
	Medianas empresas	10.19	10.23	10.74	10.3
	Pequeñas empresas	20.36	30.45	21.59	21.99
	Consumo	42.4	44.03	44.01	45.64
	Hipotecario	8.59	8.95	8.82	8.57

Nota. Adaptado de "Reporte de Inflación – Diciembre 2016", por Banco Central de Reserva del Perú, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>

La inflación es el incremento generalizado de los precios, es causada por la oferta, demanda o por los precios internacionales. La inflación se mide con el Índice de Precio al Consumidor y el BCRP tiene la finalidad de mantener la estabilidad monetaria. El Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN], ente regulador que autorizó el incremento de la tarifa eléctrica en 7.11 % entre enero y noviembre y 7.99 % en los últimos 12 meses, el alza es efecto de la puesta en operación de la central hidroeléctrica de Cerro del Águila y la central térmica N° 2 de Ilo (ver Tabla 16). En el rubro de gasolina y lubricantes hay una disminución de 3.2 % entre enero y noviembre y 4.8 % en los últimos 12

meses debido a la influencia de los precios internacionales de petróleo y el comportamiento del mercado estadounidense, revisar información en Tabla 16.

Tabla 16

Inflación (Variaciones Porcentuales)

Índice de Precios al Consumidor	Peso	2014	2015	2016	
				Ene - Nov	Interanual a Nov
IPC	100.0	3.22	4.40	2.89	3.35
1. IPC sin alimentos y energía	56.4	2.51	3.49	2.48	3.02
a. Bienes	21.7	2.43	3.57	3.28	3.58
b. Servicios	34.8	2.55	3.44	1.99	2.68
2. Alimentos y energía	43.6	4.08	5.47	3.37	3.73
a. Alimentos y bebidas	37.8	4.83	5.37	3.30	3.70
b. Combustibles y electricidad	5.70	-0.85	6.2	3.82	3.92
Combustibles	2.80	-5.59	6.33	-0.35	-1.16
Electricidad	2.90	4.37	18.71	7.11	7.99

Nota. Adaptado de "Reporte de Inflación – Diciembre 2016", por Banco Central de Reserva del Perú, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>

En la región Ucayali se aprecia un aumento anual del PBI entre el periodo 2001 a 2012 considerable aunque por debajo del promedio nacional. El PBI per Cápita de Ucayali en la Tabla 17 ha sido una variante que ha apoyado la reducción de la pobreza en el país tal como lo analiza el BCRP en su Informe Económico y Social Región Ucayali (2012). Para representar mejor este crecimiento ver Figura 21, donde se ve que el incremento es mucho mayor en el caso de la región Ucayali.

Tabla 17 *Evolución de PBI per Cápita**Evolución de PBI per Cápita Ucayali 2001 – 2012*

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ucayali	3,063	3,149	3,203	3,411	3,584	3,754	3,846	4,007	4,061	4,212	4,140	4,582
Promedio Perú	4,601	4,765	4,890	5,067	5,345	5,689	6,121	6,643	6,630	7,132	7,538	7,925

Nota. Adaptado de "Producto Interno por Regiones 2001 al 2012", por INEI, 2013, Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf

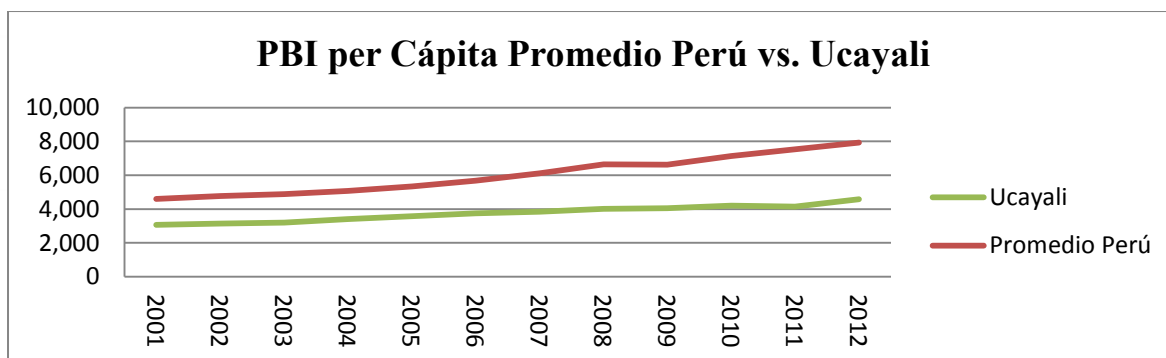


Figura 21. PBI per cápita promedio Perú vs. PBI Ucayali 2001 - 2012

Adaptado de "Producto Interno por Regiones 2001 al 2012", por INEI, 2013. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1104/libro.pdf

Se debe analizar el PBI de la región Ucayali en un panorama de mínimo 10 años para evaluar la tendencia. En la Tabla 18 se aprecia que en estos 10 años el PBI total ha sido casi duplicado, logrando un desarrollo sostenible. Siendo las principales actividades que aportan a este valor la agricultura, el comercio y los servicios.

Tabla 18

Evolución de PBI Total Ucayali 2007 – 2015

Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012P/	2013P/	2014E/	2015E/
Millones de nuevos soles	3,054	3,212	3,243	3,351	3,548	3,882	3,946	3,973	4,196

Nota. Adaptado de "Cuadro N° 275 - Ucayali: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas Valores a Precios Constantes de 2007", por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016b. Recuperado de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi454yQzZPWAhUHSyYKHcDLcYlQFggwMAI&url=https%3A%2F%2Fwww.inei.gob.pe%2Fmedia%2FMenuRecursivo%2Fpublicaciones_digitaes%2FEst%2FLib1363%2FPBIDEP_2015.xlsx&usg=AFQjCNGrqbEsG9QU8eNmvpBz5lOKi4fcTw

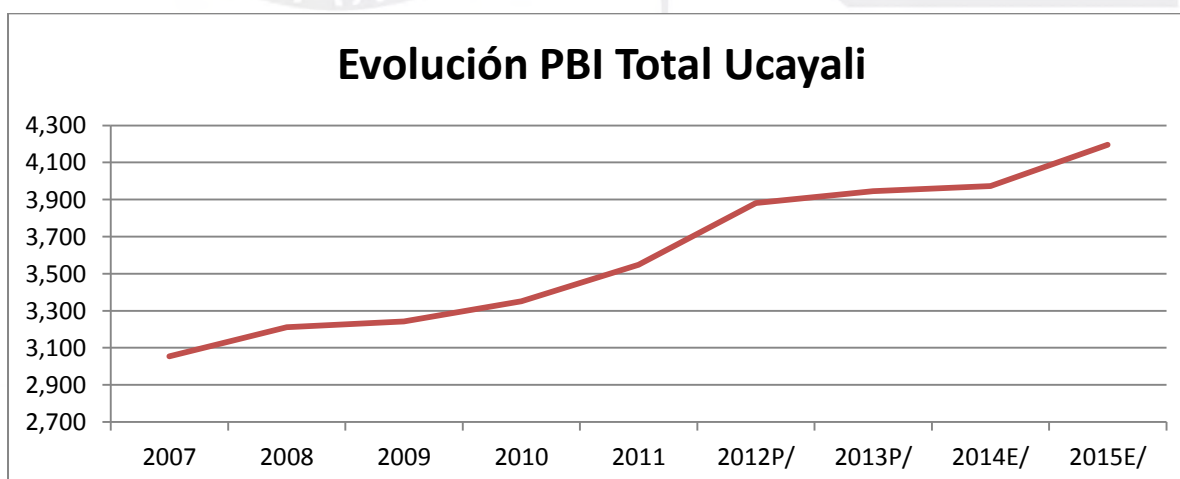


Figura 22. Evolución PBI total Ucayali 2007 - 2015

"Producto Interno por Regiones 2001 al 2012", por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1104/libro.pdf

En el Apéndice C se muestra la producción y rendimiento de los principales cultivos de la región Ucayali, en cada una de sus provincias. Entre ellos se observan productos como algodón áspero, arroz cáscara, cacao, café, camu-camu (estos tres se comercializan en el mercado internacional), frijol de palo grano seco, frijol caupuri o frijol Chiclayo, frijol grano seco, maíz amarillo duro, maíz choclo, palma aceitera, papaya, piña, plátano y yuca. Sin embargo las cadenas productivas o productos bandera que generan economía en la región son: arroz, maíz y yuca como se puede observar en la Tabla 19.

Tabla 19

Cultivos Transitorios Superficie Sembrada (Ha) – Ucayali

Periodo	Cultivos				
	Arroz (*)	Maíz (*)	Frijol GS	F. Chiclayo	Yuca (*)
2000-01	8,080	8,101	2,012	1,606	6,884
2001-02	6,455	5,054	1,604	1,427	4,740
2002-03	9,440	9,806	1,355	2,059	6,248
2003-04	8,371	8,464	1,114	1,461	5,979
2004-05	15,799	11,034	1,307	1,526	8,298
2005-06	16,006	11,743	1,157	1,692	9,061
2006-07	11,021	11,325	703	524	7,860
2007-08	12,519	12,062	1,437	1,550	7,216
2008-09	11,509	10,508	1,741	1,832	10,989

Nota. Adaptado de "Plan de desarrollo concertado 2011 – 2021", por Gobierno Regional de Ucayali, 2010. Recuperado de http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/26_pdrc_ucayali_2011_2021.pdf

Una unidad productiva informal es una actividad desarrollada para la producción de bienes o servicios en pequeña escala que no llevan contabilidad, sus gastos de producción y sus gastos familiares no se distinguen, su organización es generalmente familiar y rudimentaria y no mantiene registro ante Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT], en el Perú existen casi 7.5 millones de unidades productivas y sólo el 10 % son formales, en el área urbana se concentra el 85 % de unidades productivas informales y en la zona rural se encuentra que en promedio las unidades productivas llegan a 99 % (Gestión, 4 de junio del 2014). Como se observa en la Tabla 20

Lima, Tacna y Arequipa son las ciudades con menos unidades productivas informales 77.4 %, 79.2 % y 80 % respectivamente; entre las regiones con más unidades productivas informales están Huancavelica, Cajamarca y Ayacucho, con 95.7 %, 95.1 % y 95 % respectivamente, (INEI, 2014).

Tabla 20

Perú: Porcentaje de Unidades Productivas Informales por Región, 2012

Región	Sector Informal (%)
Total	87.3
Amazonas	95.3
Ancash	89.1
Apurímac	93.2
Arequipa	80.0
Ayacucho	95.0
Cajamarca	95.1
Callao	79.9
Cusco	89.2
Huancavelica	95.7
Huánuco	90.8
Ica	88.9
Junín	90.9
La Libertad	86.7
Lambayeque	93.8
Lima	77.4
Loreto	92.6
Madre de Dios	85.9
Moquegua	84.9
Pasco	89.6
Piura	93.1
Puno	93.9
San Martín	90.8
Tacna	79.2
Tumbes	90.7
Ucayali	90.1

Nota. Adaptado de "Producción y empleo informal en el Perú – Cuenta Satelital de la Economía Informal 2007-2012", por INEI, 2014. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/libro.pdf

3.3.3. Fuerzas sociales culturales y demográficas (S)

La región Ucayali cuenta con cuatro provincias: Coronel Portillo, Atalaya, Padre Abad y Purus. Su nivel de población pasó de 436,967 habitantes en 2006 a 495,511 habitantes en 2015 (ver Tabla 21). La mayor concentración de habitantes está en la provincia

de Coronel Portillo representando casi el 70% de la población total en Ucayali, mientras que Purus representa menos del 1%, revisar Tabla 21. Atalaya en comparación con las demás provincias tiene un mayor crecimiento demográfico.

Tabla 21

Población Total de la Región Ucayali, por Provincias (miles de personas)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ucayali	436	444	451	458	464	471	477	483	489	495
Coronel Portillo	338	343	348	352	357	361	366	370	374	378
Atalaya	43	45	46	47	48	49	50	51	53	53
Padre Abad	51	52	53	54	54	55	56	57	58	59
Purus	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4

Nota. Extraído de " INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda", por INEI, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

En la Tabla 22 se ve que la PEA fue de 210 mil en 2006 donde el 64 % estaba formado por hombres y el 36 % restante estaba formado por mujeres. Para 2010 la PEA pasó a ser 256 mil, sin embargo la proporción cambió, el 40 % estaba formado por hombres y el 60 % restante estaba formado por mujeres. De la Tabla 22 se puede inferir que desde el 2006 el total de PEA creció en 20%.

Tabla 22 *Población Económicamente Activa, Masculina y Femenina*

Población Económicamente Activa, Masculina y Femenina (en miles)

Ámbito	Indicador	Unidad	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ucayali	Población económicamente activa	Miles de personas	210	230	239	247	256	260	263
Ucayali	Población económicamente activa masculina	Miles de personas	134	86	91	97	101	100	103
Ucayali	Población económicamente activa femenina	Miles de personas	75	144	148	151	155	160	162

Nota. Extraído de " INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda", por INEI, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Del total de PEA existen dos grandes grupos los que están empleados en el sector formal y los que están empleados en el sector informal, éstos últimos representan un 74.3 % (ver Tabla 23). En la Tabla 23 se ve que la PEA en Ucayali dentro del sector informal

representa un 65.9 %. Este resultado aparenta que las industrias desarrolladas en Ucayali pertenecen al sector informal, por lo tanto este será uno de los principales problemas a resolver.

Tabla 23

Perú: PEA Ocupada por Región Según Empleo Formal e Informal Dentro y Fuera del Sector Informal, 2012.

Región	Total (%)	Empleo Informal	
		Dentro del sector informal (%)	Fuera del sector informal (%)
Total	74.3	57.0	17.3
Apurímac	94.2	81.3	12.9
Huancavelica	91.6	84.5	7.1
Puno	90.3	80.6	9.7
Ayacucho	88.2	78.7	9.5
Cajamarca	87.4	78.1	9.3
Amazonas	87.2	81.6	5.6
Huánuco	86.4	76.0	10.4
Junín	83.2	70.4	12.7
Loreto	82.6	68.4	14.1
Cusco	82.2	64.8	17.5
San Martín	81.9	71.2	10.7
Piura	81.0	66.9	14.1
Ucayali	80.6	65.9	14.7
Lambayeque	80.3	65.6	14.7
Áncash	80.1	64.8	15.3
Pasco	79.5	67.1	12.3
Tumbes	78.2	61.6	16.6
La Libertad	76.5	57.0	19.5
Madre de Dios	74.5	62.1	12.6
Tacna	68.8	49.4	19.4
Arequipa	67.0	47.6	19.4
Ica	66.8	51.5	15.4
Moquegua	63.8	51.1	12.8
Lima	61.2	37.1	24.0
Callao	59.2	36.5	22.8

Nota. Adaptado de "Producción y empleo informal en el Perú – Cuenta Satelital de la Economía Informal 2007-2012", por INEI, 2014, Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/libro.pdf

Para entender mejor a la sociedad de Ucayali se debe analizar sus principales actividades, se debe conocer lo que producen y cuál es su principal demanda, de esta manera aproximarse a la idiosincrasia de la población. En la Tabla 24 se observa cuáles son los principales productos exportados desde Ucayali. Se identifica las principales demandas de productos como maderas (parquet, contrachapada, aserrada) cuyo destino son China, México, Estados Unidos, entre otros; agro (camu camu, palmito, sachá inchi) cuyo principal destino

son Estados Unidos, Canadá y Brasil; pesca (paiche, gamitama, bagre, ornamentales) cuyo principal destino son Colombia, Estados Unidos, Hong Kong; la industria metal-mecánica cuyo principal destino son Alemania y Estados Unidos, entre otras industrias.

Tabla 24

Principales Productos Exportados desde Ucayali 2015

Sector	Producto	MercadoTotal	FOB USD
Maderas y papeles	Tablillas y frisos para parqués sin ensamblar, demás madera aserradas o desbastada longitudinalmente cortada o desenrollada, demás triplay, madera densificada en bloques tablas tiras o perfiles, demás hojas p'chapado o contrachapado, maderas aserradas de las maderas tropicales, las demás maderas molduradas, demás manufacturas de maderas, madera aserradas de virola imbuia y balsa	China, México, Estados Unidos, Corea del sur, Francia, Venezuela, Ecuador, Reino Unido, República Dominicana, Países Bajos, Israel, El Salvador, Canadá Alemania, Puerto Rico, Japón, Guatemala, Nueva Zelanda, Argentina, Guatemala, India, Panamá, Colombia, Bolivia	29'978,084
Agro	Fruto de camu camu deshidratado pulverizado, cacao en grano, se millas de kudzu, quinua blanca orgánica, frijoles (canario, castilla), pallares (grande, calibre, baby), habas, atomizado orgánico de camu camu, extracto de sangre de grado, hercampuri, aceite de sacha inchi, bolsa entera de graviola, polvo de cacao, uña de gato	Estados Unidos, Canadá, Brasil, Colombia, Corea del Sur, Líbano, Japón, Guatemala, Guyana, España, Filipinas, República Checa, Reino Unido, Taiwán	1'334,877.
Pesca	Pescado salado sin secar ni ahumar o en salmuera, pescado congelado de río, los demás peces ornamentales, paiche fresco eviscerado sin agallas	Colombia, Estados Unidos, Hong kong	621,624
Metal-mecánico	Las demás manufacturas de aluminio, llaves de ajuste de mano de boca fija, partes de motores de aviación para motores, fusibles y cortacircuitos de fusible para una tensión, rodamientos de bolas, las demás partes de aviones o helicópteros	Alemania, Estados Unidos	132,801
Químico	Las demás preparaciones que contengan aceite de petróleo o de mineral bituminoso, lubricante en aerosol, demás manufacturas de plástico, neumáticos	Estados Unidos	6,522
Sidero metalúrgico	Los demás alambres de hierro o acero, los demás tornillos pernos y arandelas de fundición de hierro o acero	Estados Unidos	601
Minería no metálica	Los demás tornillos pernos y arandelas de fundición de hierro o acero	Estados Unidos	566
Textil	Los demás productos y artículos textiles para usos técnicos, cinturones y chalecos salvavidas	Estados Unidos	441
Varios (inc. Joyería)	Tarjetas con banda magnética incorporada, instrumentos y aparatos para navegación aérea o espacial (excepto las brújulas)	Estados Unidos, Hong kong	8,700
Petróleo Derivados	Preparaciones a base de aceites pesados: aceites base para lubricantes	Estados Unidos	660
		Total	32'084,880

Nota. Adaptado de "Principales Productos Exportados desde Ucayali", por PromPeru, 2016b. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_UCAYALI.PDF

Otra actividad importante en Ucayali es el Turismo, entre 2011 y 2015 el arribo de turistas internacionales al mundo creció un 4 %, pasando de casi mil millones de turistas a casi mil doscientos millones de turistas en 2015 (ver Tabla 25). En los años 70's la mayoría de turistas extranjeros que llegaban al Perú era para conocer su historia, hoy en día los turistas que llegan al Perú son empresarios jóvenes en busca de aventura. En 2011 arribaron a Perú poco más de dos millones y medio de turistas y en el 2015 arribaron casi tres millones y medio de turistas, información en Tabla 25.

Tabla 25

Arribos de Turistas Internacionales al Mundo, Sudamérica y al Perú 2011 - 2015 (en Miles)

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Var % 11/12	Var % 12/13	Var % 13/14	Var % 14/15	Var % prom 11/15
Arribos de turistas internacionales al Mundo	995,000	1'035,000	1'088,000	1'134,000	1'186,000	4	5	4	5	4
Arribos de turistas internacionales a Sudamérica	25,500	26,700	27,200	29,100	30,800	5	2	7	6	5
Arribos de turistas internacionales a Perú	2,598	2,846	3,215	3,215	3,456	10	11	2	7	7

Nota. Adaptado de "Reporte Estadístico", por PromPerú, 2015a. Recuperado de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Arribos%20de%20Turistas%20Internacionales%20a%20Mundo,%20Sudam%C3%A9rica%20y%20al%20Per%C3%BA%202011%20-%202015%20\(en%20miles\)&url=~/Uploads/trade_market/reportes_estadisticos/1025/1%20Evol%20Viaj%20Int%20Mund%20Sud%20Per%2011%20-%2015.pdf&nombObjeto=ReportesEstadisticos](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Arribos%20de%20Turistas%20Internacionales%20a%20Mundo,%20Sudam%C3%A9rica%20y%20al%20Per%C3%BA%202011%20-%202015%20(en%20miles)&url=~/Uploads/trade_market/reportes_estadisticos/1025/1%20Evol%20Viaj%20Int%20Mund%20Sud%20Per%2011%20-%2015.pdf&nombObjeto=ReportesEstadisticos)

De los turistas internacionales que arriban a Perú se distingue cuatro tipos diferentes de viajeros: (a) en pareja, (b) con amigos, (c) solos y (d) con familia. Los turistas que viajan en pareja, gastan en promedio \$ 1,058 y permanecen en promedio ocho noches, de esta porción el 58 % de turistas tiene procedencia Sudamericana y el 64 % de este grupo visita el Perú por primera vez. Los turistas que viajan con amigos, gastan en promedio \$ 1,246 y permanecen en promedio nueve noches, de esta proporción el 45 de turistas tiene procedencia Sudamericana, el 58 % viajó por cuenta propia y el 71 % viajó únicamente a

El turista que más gasta es el que viene sólo, dejando \$ 1,330 por personas, en promedio este turista permanece 11 noches en el país en actividades de turismo, mientras que el turista que menos gasta es el que viene en familia, dejando \$ 459 por persona (PromPerú, 2015). En la Tabla 26 se observa la variación de la afluencia de Turistas a Ucayali, con un crecimiento promedio de 8% anual. En contraparte la oferta de hospedajes y la ocupabilidad de habitaciones por región. Al observar la Tabla 27 se aprecia que Lima, Cusco y Arequipa son sin lugar a duda las ciudades con la mayor cantidad de arribos de turistas; las ciudades con menos arribo de turistas son Huancavelica, Moquegua y Tumbes. Las ciudades con más ocupabilidad de habitaciones son Callao y Lima, seguidas por Arequipa, Cusco y Loreto; mientras que las ciudades con menor porcentaje son Tumbes y Moquegua, para mayor información revisar la Tabla 27 y

Tabla 28.

Tabla 26 Arribo de Ciudadanos a Establecimientos de Hospedaje en Ucayali 2003-2016

Arribo de Ciudadanos a Establecimientos de Hospedaje en Ucayali 2003-2016

Año	Nacionales	Var. %	Extranjeros	Var. %	Total	Var. %
2016	437,140	-2.9	11,629	-7.3	448,769	-3.0
2015	449,980	5.7	12,540	12.7	462,520	5.9
2014	425,654	-1.3	11,131	30.7	436,785	-0.6
2013	431,082	0.9	8,514	21.5	439,596	1.2
2012	427,290	20.3	7,010	3.7	434,300	20.0
2011	355,268	16.4	6,757	0.9	362,025	16.1
2010	305,211	5.5	6,699	18.9	311,910	5.8
2009	289,277	8.0	5,636	36.3	294,913	8.4
2008	267,824	16.3	4,136	24.8	271,960	16.5
2007	230,212	18.5	3,315	-5.5	233,527	18.1
2006	194,234	13.5	3,507	-25.6	197,741	12.5

2005	171,067	13.5	4,712	10.4	175,779	13.4
2004	150,752	14.8	4,270	39.5	155,022	15.4
2003	131,319		3,062		134,381	

Nota. Adaptado de " Edición N° 236 - Arribo de turistas nacionales y extranjeros a la Macro Región Oriente en el 2016", por Perucámaras Cámara Nacional de Comercio Producción, Turismo y Servicios, 2017, Recuperado de http://www.perucam.com/perucam_new/informe-semanal_2.html

Tabla 27

Capacidad Ofertada – Número de Establecimientos de Hospedaje

Región	2011		2012		2013		2014		2015	
Total										
Nacional	14,267	%	15,413	%	16,447	%	17,236	%	17,272	%
Amazonas	180	1	205	1	223	1	247	1	252	1
Ancash	618	4	654	4	662	4	675	4	678	4
Apurímac	175	1	233	2	326	2	352	2	355	2
Arequipa	1,020	7	1,051	7	1,083	7	1,132	7	1,132	7
Ayacucho	213	1	244	2	278	2	284	2	284	2
Cajamarca	446	3	459	3	488	3	520	3	515	3
Callao	215	2	226	1	246	1	247	1	247	1
Cusco	1,185	8	1,244	8	1,310	8	1,383	8	1,381	8
Huancavelica	69	0	84	1	107	1	120	1	121	1
Huánuco	286	2	314	2	349	2	374	2	378	2
Ica	534	4	572	4	644	4	690	4	683	4
Junín	724	5	778	5	827	5	873	5	875	5
La Libertad	745	5	801	5	847	5	889	5	888	5
Lambayeque	400	3	420	3	439	3	451	3	462	3
Lima	4,429	31	4,780	1	5,057	31	5,171	30	5,140	30
Loreto	425	3	489	3	501	3	519	3	526	3
Madre de Dios	156	1	184	1	209	1	221	1	231	1
Moquegua	126	1	145	1	158	1	167	1	177	1
Pasco	198	1	210	1	227	1	241	1	240	1
Piura	545	4	599	4	643	4	684	4	686	4
Puno	471	3	499	3	517	3	564	3	569	3
San Martín	422	3	469	3	502	3	555	3	565	3
Tacna	269	2	305	2	332	2	384	2	381	2
Tumbes	134	1	142	1	165	1	168	1	170	1

Ucayali 282 2 306 2 307 2 325 2 336 2

Nota. Adaptado de "Capacidad ofertada – Número de establecimientos de hospedaje, por INEI, 2017b, Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Tabla 28

Tasa Neta de Ocupabilidad de Habitaciones

Región	2011	2012	2013	2014	2015
Total Nacional	28.8	31.9	32.7	31.6	30.5
Amazonas	23.9	24.4	24.6	23.2	24.7
Ancash	24.8	25.9	25.7	27.2	24.5
Apurímac	30.7	28.9	25.3	25.5	24.1
Arequipa	28.5	29.8	30.3	30.4	30.2
Ayacucho	23.4	24.3	23.6	23.2	22.4
Cajamarca	24.0	28.1	26.1	26.2	25.2
Callao	47.7	50.3	49.2	52.6	52.4
Cusco	26.3	31.2	31.0	30.6	30.0
Huancavelica	28.8	35.1	31.1	21.6	23.8
Huánuco	29.3	28.5	29.1	27.9	27.9
Ica	27.3	26.8	28.5	29.8	26.9
Junín	24.4	23.7	23.4	23.2	22.9
La Libertad	26.3	28.5	37.3	35.3	33.0
Lambayeque	26.6	28.9	27.7	27.3	26.8
Lima	32.9	38.3	39.9	37.2	35.7
Loreto	23.8	32.5	30.2	30.9	31.5
Madre de Dios	26.2	29.7	30.2	26.4	28.0
Moquegua	20.7	23.9	23.3	21.3	22.7
Pasco	20.7	25.8	24.4	24.8	21.8
Piura	34.5	34.6	34.2	33.2	31.8
Puno	22.8	26.1	31.1	27.0	26.6
San Martín	28.8	29.8	29.8	30.1	30.5
Tacna	21.6	24.4	25.9	24.3	25.2
Tumbes	20.7	19.7	21.2	24.5	24.1
Ucayali	34.5	35.7	37.6	38.9	36.6

Nota. Adaptado de "Tasa neta de ocupabilidad de habitaciones, por INEI, 2017b, Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La investigación, el desarrollo de tecnología y el avance científico no son impulsados en el Perú, es muy poco de presupuesto y políticas que apoyen estas iniciativas. Este es uno

de los motivos por los cuales el país no desarrolla productos ni le da valor a sus materias primas. En la Figura 24 se ve un cuadro elaborado por Michael Porter que presenta el “eje Y” como la cantidad de patentes por millón de personas entre el 2004 y 2008 y en el eje “X” como la tasa de crecimiento de las patentes en estos años. El Perú se encuentra en una posición muy por detrás de los demás países, con resultados casi nulos (ver Figura 24).

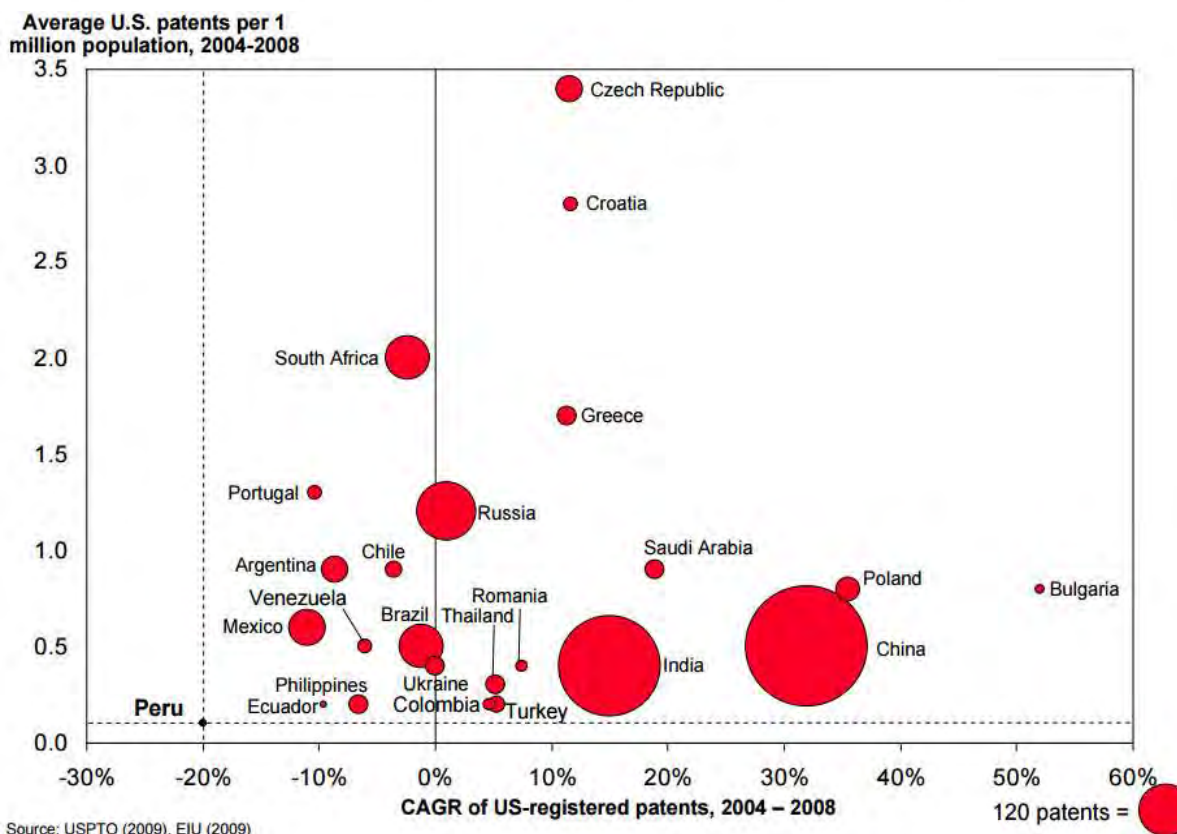


Figura 24. Evolución de la capacidad de innovación 2004 -2008.

Tomado de “Competitiveness: A New Economic Strategy for Peru”, por Porter, M., 2009, Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/925B987C5DCD44E20525769B005ECA35/\\$FILE/MICHAEL_PORTER_PERU_NEW_ECONOMIC_STRATEGY.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/925B987C5DCD44E20525769B005ECA35/$FILE/MICHAEL_PORTER_PERU_NEW_ECONOMIC_STRATEGY.pdf)

Uno de los motivos de la baja capacidad de innovación en el país, es la poca inversión en investigación y desarrollo. Al revisar la Figura 25 donde se grafica el porcentaje de PBI que es asignado para investigación y desarrollo en el 2004 (último registro en el que figura Perú). En este año Perú invirtió el 0.156% de su PBI, mientras que otras economías invirtieron más del 2% de su PBI, también se ve que los países que más invierten en esta son los de América del Norte, Europa, Asia y en particular Australia, con lo cual no es

coincidencia que estos países estén más adelantados en tecnología con respecto a América Latina, con lo cual se puede deducir que la inversión en investigación y desarrollo es un catalizador muy poderoso para la competitividad de un país.



Figura 25. Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI) 2004
Tomado de “Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI) - 2004”, por Grupo Banco Mundial, 2014, Recuperado de http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?contextual=default&view=map&year=2013&year_low_de_sc=false

El ranking de innovación de la World Intellectual Property Organization, mide el desempeño de 127 países alrededor del mundo. Sus 81 indicadores evalúan la innovación, las políticas medioambientales, educación, infraestructura y sofisticación de negocios. El Perú ocupa el puesto 71 de 133 países, un puesto muy relegado en comparación con el mundo y con Latinoamérica, como se puede comprobar en Tabla 29. Este ranking es liderado por Suiza, Suecia, Reino Unido, Estados Unidos y Finlandia. En los puestos más bajos de la tabla están Perú, Brasil, Panamá, Colombia y Uruguay.

El Foro Económico Mundial informa que el mundo se encuentra en el despertar de una cuarta revolución industrial que representa la transición hacia sistemas integrados del

mundo digital, biológico y físico, ante esta nueva realidad plantea el Índice de Preparación Tecnológica, el cual representa la capacidad de un país para aprovechar los beneficios de las tecnologías emergentes y así capitalizar oportunidades. Se evalúan a los países en 10 pilares lo cuales están detallados en la Tabla 30 y Figura 26, además se han listado los puntajes por pilar de los dos países líderes en el mundo, dos países líderes en Latinoamérica y de Perú.

Una vez más se hace evidente la gran brecha que existe entre Perú y los países vecinos y aún mayor es la distancia hacia los países líderes en el mundo. En este Ranking Perú ocupa el puesto 90 (ver Tabla 30) de 128 países lo cual lo posiciona en el tercio inferior de la tabla.

Tabla 29

Ranking de Innovación por Países 2016

País	Puntaje	Puesto Global	Región	Puesto en Región
Suiza	66.28	1	EUR	1
Suecia	63.57	2	EUR	2
Reino Unido	61.93	3	EUR	3
Estados Unidos	61.40	4	NAC	1
Finlandia	59.90	5	EUR	4
Chile	38.41	44	LCN	1
Costa Rica	38.40	45	LCN	2
México	34.56	61	LCN	3
Uruguay	34.28	62	LCN	4
Colombia	34.16	63	LCN	5
Panamá	33.49	68	LCN	6
Brasil	33.19	69	LCN	7
Perú	32.51	71	LCN	8

Nota. Adaptado de “The Global Innovation Index 2016”, por Johnson Cornell University, INSEAD The Business School for the World y World Intellectual Property Organization (WIPO), 2017, Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-full-report-2016-v1.pdf>

Tabla 30

Puntuación Pilares Ranking de Índice de Preparación para Redes

Pilar –Índice	Singapur	Finlandia	Chile	Uruguay	Perú
Políticas y Entorno Regulatorio	5.9	5.8	4.3	4.2	3.1
Negocios y Entorno de Innovación	6.0	5.4	5.2	4.6	4.3
Infraestructura	6.6	7.0	4.6	4.7	4.1
Accesibilidad	5.3	6.4	4.9	4.8	4.6
Habilidades	6.5	6.5	5.1	4.8	4.5
Uso Personal	6.4	6.6	4.9	5.2	3.2
Uso en los Negocios	5.4	5.8	3.9	3.4	3.4
Uso del Gobierno	6.3	5.0	4.6	4.8	3.7
Impactos Económicos	5.9	6.1	3.5	3.4	3.0

Impactos Sociales	6.2	5.5	5.2	5.4	4.1
Índice de Preparación Tecnológica	6.0	6.0	4.6	4.5	3.8
Puesto	1	2	38	43	90

Nota. Adaptado de “The Global Information Technology Report 2016”, por World Economic Forum, 2016, Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

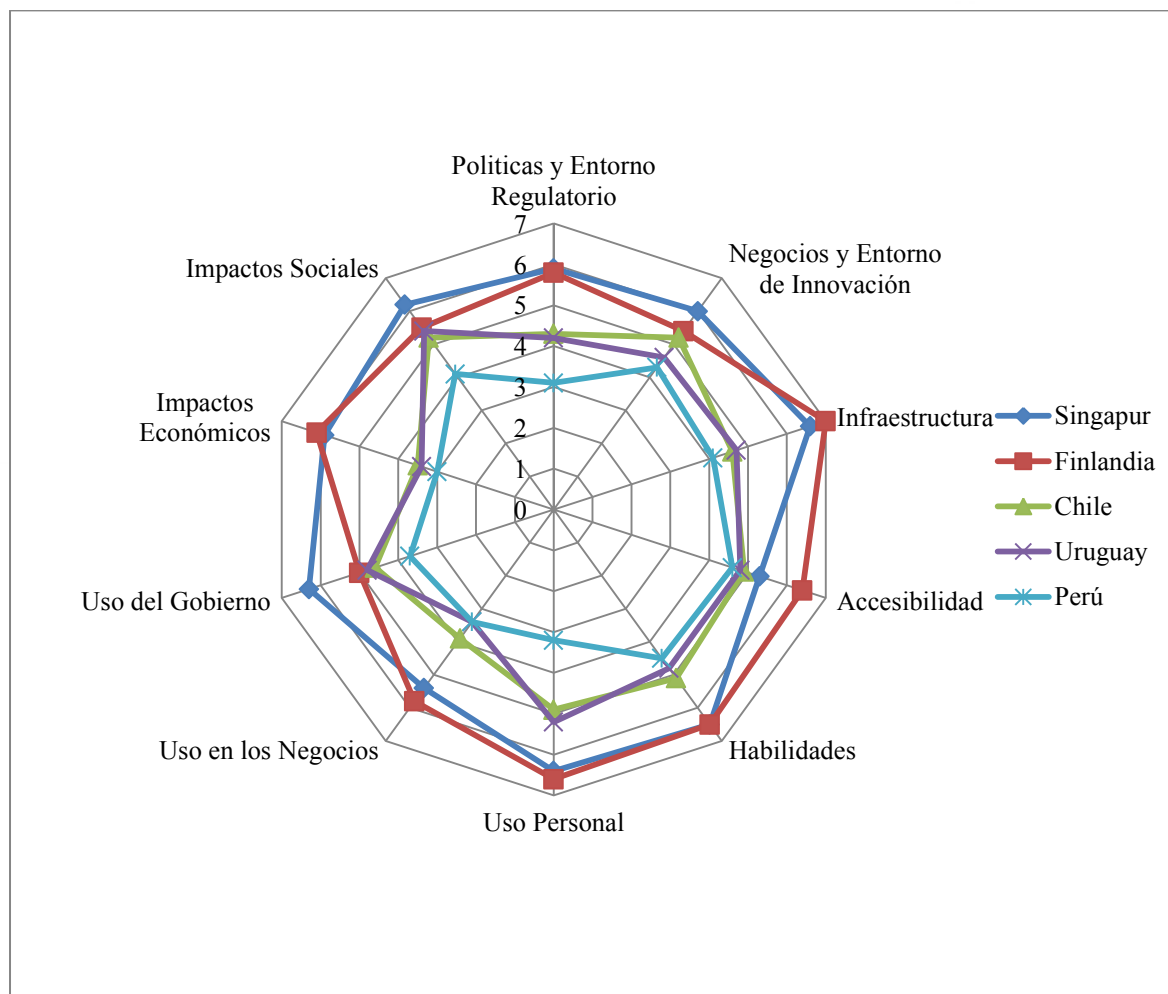


Figura 26. Puntuación pilares ranking índice de preparación para redes
Adaptado de “The Global Information Technology Report 2016”, por World Economic Forum, 2016, Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

Al revisar los resultados de Ucayali en la evaluación de Innovación en la Competitividad Regional se ve que se posiciona en el puesto 16 de 24 regiones evaluadas, con una puntuación de 0.33 sobre 1.00 (Figura 27). En la

Tabla 31 se ve cuáles son los factores positivos y cuales se deben mejorar, destaca el nivel de ejecución de inversión pública en Ciencia Tecnología e Innovación, donde se ha alcanzado usar el 90% del presupuesto, pero los demás indicadores están muy debajo de la media. Con los resultados analizados del país y de la región se infiere que las fuerzas

tecnológicas y científicas no están desarrolladas en el entorno de Atalaya. En la Figura 28 se ven los Sectores de Ucayali que no cuentan con servicio de redes.

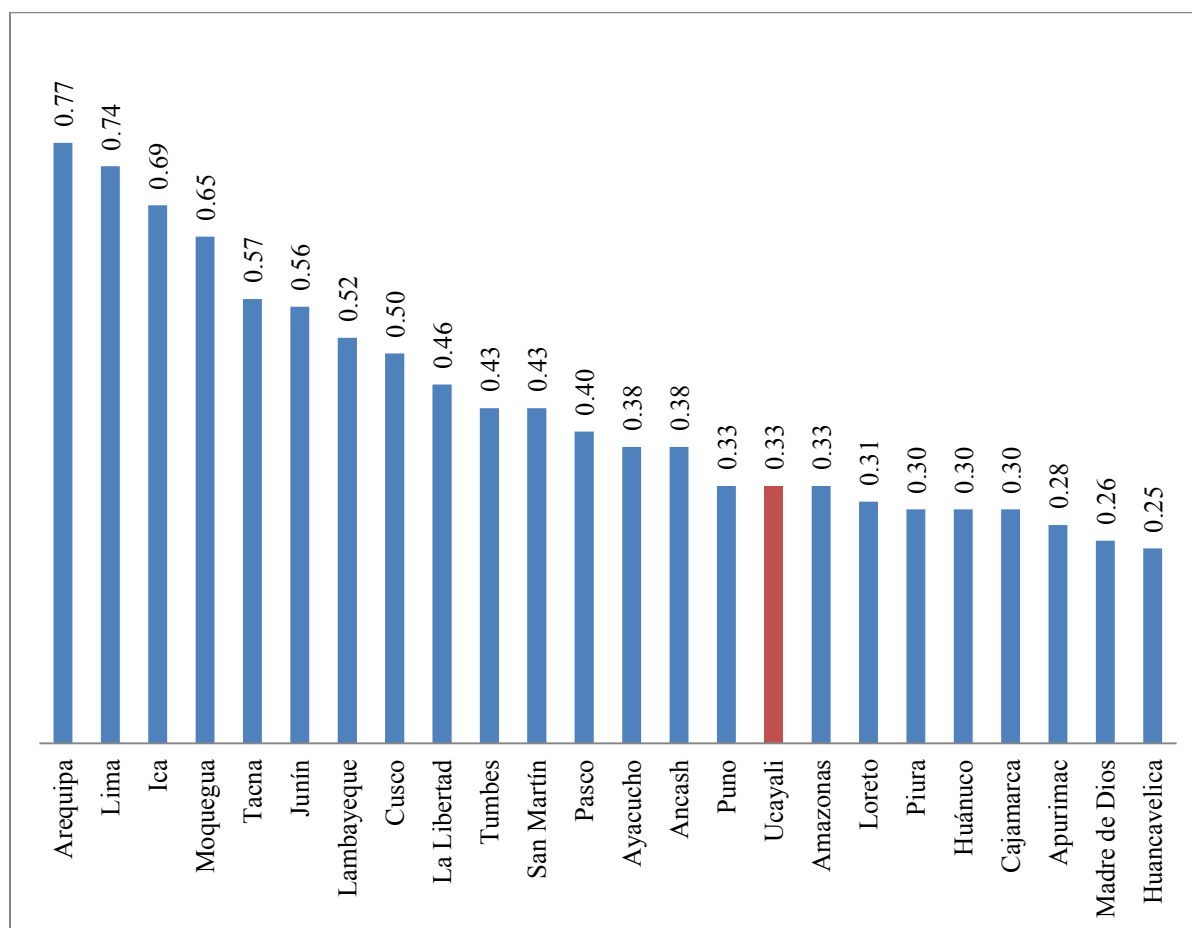


Figura 27. Resultados de pilar innovación en la evaluación de competitividad regional 2013/2014 por regiones Adaptado de “Índice de Competitividad Regional 2013/2014 – Pilar Innovación” por Consejo Nacional de la Competitividad, 2015. Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/plataforma-virtual>

Tabla 31

Resultados 2009-2014 Pilar Innovación en Ucayali Evaluación de Competitividad Regional

Indicadores Pilar: Innovación	2009/10		2010/11		2011/12		2012/13		2013/14	
	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto
Porcentaje de inversión pública en CTI sobre PBI Corriente	0.17	8°	0.16	8°	0.24%	4°	0.04%	8°	0.04%	12°
Nivel de ejecución de inversión pública en CTI (PIE/PIM)	82%	12°	85	11°	74%	15°	85%	17°	90%	9°
Número de docentes en carreras científico tecnológicas por 1000 habitantes	0.55	16°	0.49	17°	0.49	15°	0.49	16°	0.47	16°
Porcentaje de la población que sigue estudios en carreras científico tecnológicas	0.8%	15°	0.8%	14°	0.7%	16°	6.7%	16°	6.4%	18°

Porcentaje de PEA ocupada en carreras vinculadas a CTI	3%	11°	3%	11°	3%	14°	6%	19°	6%	16°
--	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional 2013/2014 – Pilar Innovación”, por Consejo Nacional de la Competitividad, 2015, Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/plataforma-virtual>

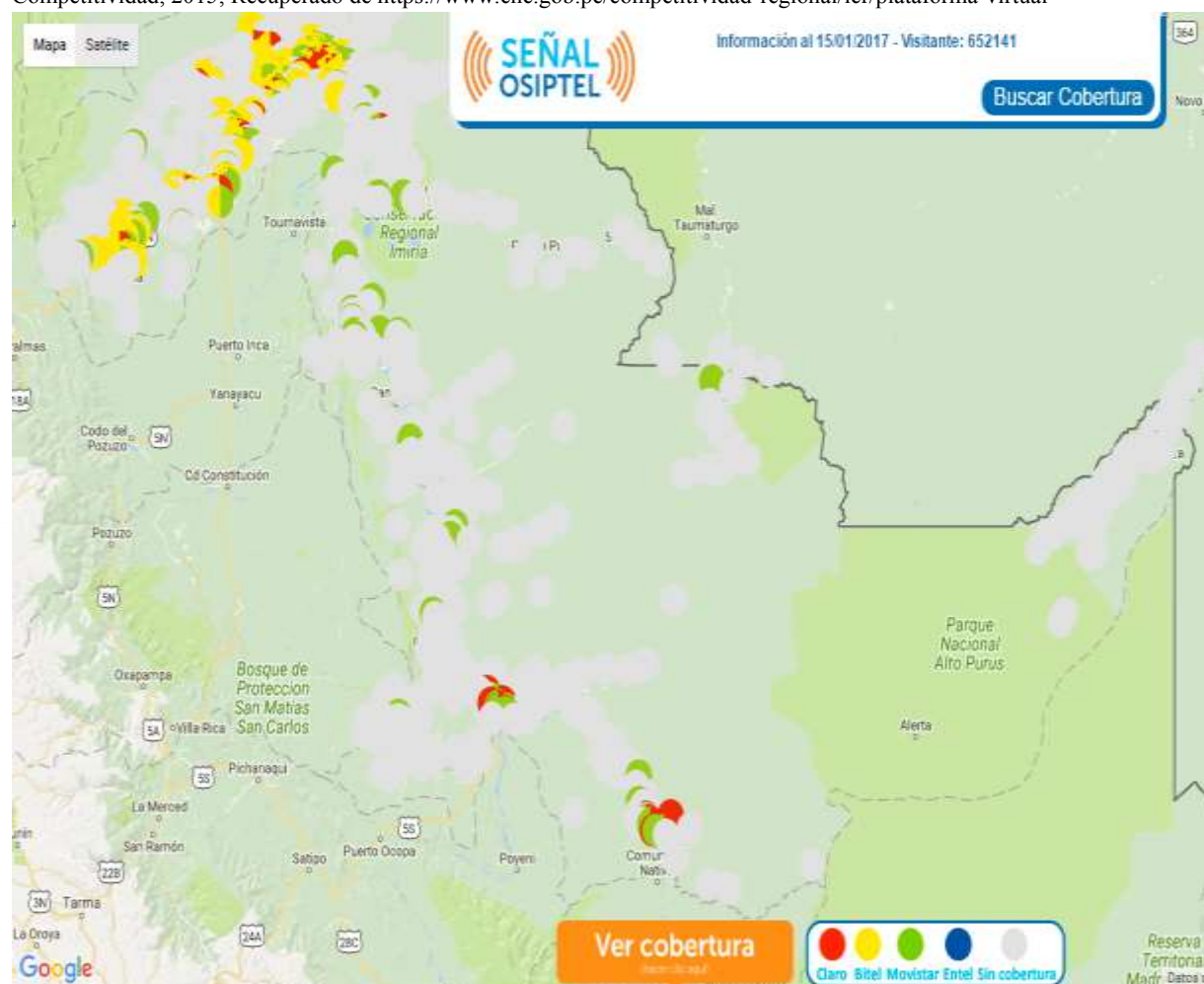


Figura 28. Sectores de Ucayali que no cuentan con servicio de redes. Tomado de “Cobertura Móvil” por Organismo Supervisor de Inversión Pública en Telecomunicaciones [OSIPTEL], 2017, Recuperado de <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/#>

En las industrias desarrolladas en Atalaya aún se pueden aplicar diversas tecnologías para mejorar la competitividad de la provincia, se debe hacer un mapeo de las actividades y sus necesidades para evaluar que innovaciones se pueden aplicar y que procesos se pueden hacer más eficientes. En la agricultura por ejemplo en otras provincias del Perú ya se utilizan equipos de sembrío que mejoran la eficiencia y generan ahorro en costos, como es el caso de las máquinas transplantadoras de arroz que ya se usan en la provincia de San Martín (Enfoques, 20 de agosto del 2016), otro ejemplo de tecnología a aplicar son las bombas de agua Barsha que funcionan sin electricidad, ésta usa energía cinética del río para bombear

agua hasta tres kilómetros desde la fuente (Urbina, 2015). Esta bomba es un invento de una start-up holandesa destinada a pequeños y medianos cultivos como alternativa sostenible a las bombas actuales, se trata de una bomba en espiral, con un tubo enrollado en un eje horizontal, uno de los lados está abierto y se sumerge una vez por revolución lo que permite que parte del espiral se llene de agua y otra de aire. Estas bombas ya han sido implementadas en Nepal, Indonesia, Turquía, Zambia y España (Urbina, 2015). En otros campos distintos al agro también se pueden aplicar mejoras en la tecnología aprovechando los recursos naturales presentes en Atalaya como es el caso de la medicina, por ejemplo en Brasil se ha utilizado la piel de Tilapia para tratar las quemaduras de segundo y tercer grado, con resultados muy positivos (BBC Mundo, 10 de enero del 2017).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En un estudio realizado para la universidad de Yale, se presenta el índice de desarrollo ambiental, con este índice se evalúa los factores de protección al medio ambiente y a los ecosistemas naturales (Hsu et al., 2016). En la Figura 29 se graficaron los resultados globales de este índice, en este destacan los continentes africano y asiático, cabe destacar que en el caso de África su principal debilidad no es la falta de protección al medio ambiente sino la protección al ser humano, ya que hay escasas de agua potable y esto afecta la calificación en la evaluación del índice. En cuanto a Asia si se ve que existe una baja regulación y preocupación por el medio ambiente, países como China e India son los principales contaminadores hoy en día. El Perú por su parte obtuvo una puntuación de 72.95, la que lo posiciona en el puesto 73 de 180 naciones (ver Tabla 32) y por encima de la media, esto gracias a los esfuerzos del ministerio del ambiente el cual a pocos años de su creación ha tenido gran impacto en la protección del ambiente con una normativa exigente y una fiscalización constante, aún hay muchas cosas por mejorar como la reforestación y la

contaminación por minería informal, actividades que merman el nivel del medioambiente en gran medida.

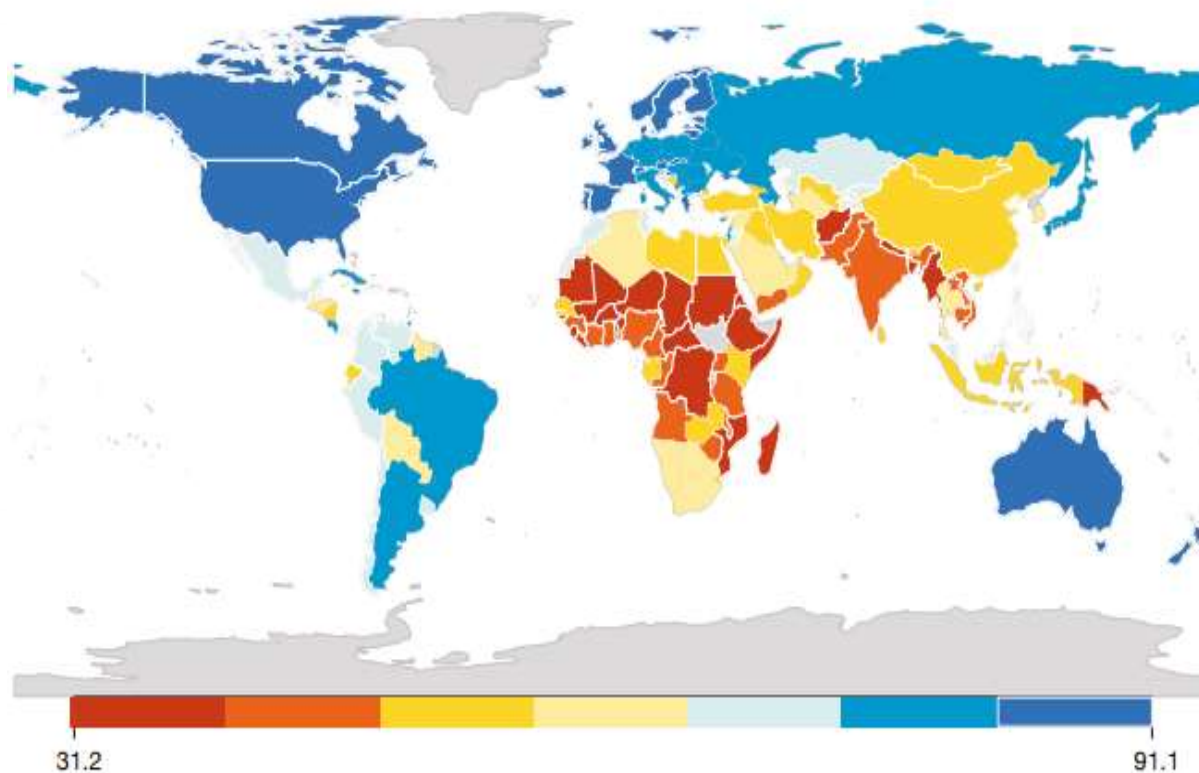


Figura 29. Resultados globales 2016 índice de desempeño global
Adaptado de “The 2016 Environmental Performance Index New Haven, CT: Yale University”, por Hsu, A. et al., 2016, Recuperado de http://epi.yale.edu/sites/default/files/2016EPI_Full_Report_opt.pdf

Tabla 32 Extracto Comparativo de Resultados del Índice de Desempeño Ambiental 2016

Extracto Comparativo de Resultados del Índice de Desempeño Ambiental 2016

Puesto	País	Puntuación
1	Finlandia	90.68
2	Islandia	90.51
3	Suecia	90.43
42	Costa Rica	80.03
43	Argentina	79.84
45	Cuba	79.04
73	Perú	72.95

Nota. Adaptado de “The 2016 Environmental Performance Index New Haven, CT: Yale University”, por Hsu, A. et al., 2016, Recuperado de http://epi.yale.edu/sites/default/files/2016EPI_Full_Report_opt.pdf

El ranking de competitividad regional 2013/2014 califica Ucayali con un 0.18 sobre 1.00 (ver Figura 30), puntaje que la ubica en el puesto 15 entre las regiones. Al revisar la Tabla 33 se puede encontrar el detalle de los resultados de Ucayali y se ve que el problema

radica principalmente en la nula capacidad de disposición de sus residuos. Sólo el 27% de sus residuos sólidos son dispuestos en rellenos sanitarios, mientras que en el caso de efluentes no existe ninguna planta de tratamiento de aguas residuales. Estos problemas generan un gran impacto ambiental negativo en la región.

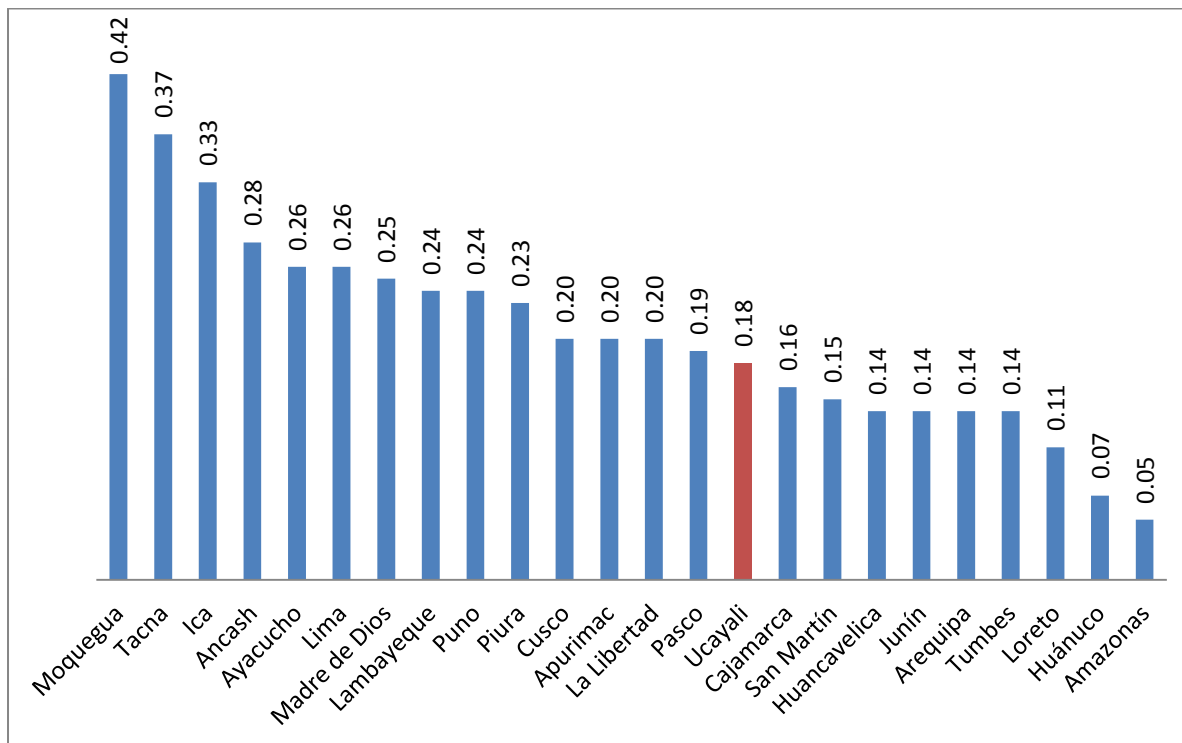


Figura 30. Resultados de pilar ambiente en la evaluación de competitividad regional 2013/2014 por regiones Adaptado de “Índice de Competitividad Regional 2013/2014 – Pilar Innovación”, por Consejo Nacional de la Competitividad, 2015, Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/plataforma-virtual>

Tabla 33

Resultados Pilar Ambiente – Ucayali Ranking Índice de Competitividad Regional 2013/2014

Indicadores Pilar: Ambiente	2009/10		2010/11		2011/12		2012/13		2013/14	
	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto
Porcentaje de avance de la reforestación durante el año	15	8°	15	8°	15	9°	34	5°	34	5°
Áreas verdes per cápita (m ²)	885	7°	1,062	5°	1,047	5°	365	16°	1,474	10°
Nivel de capacidad de las plantas de tratamiento de aguas residuales	0	18°	0	18°	0	18°	0	16°	0	16°
Porcentaje de municipalidades que disponen residuos sólidos en rellenos sanitarios	21	15°	16	18°	9	22°	18	16°	27	14°
Porcentaje de municipalidades que cuentan con instrumentos de gestión ambiental	53	9°	53	9°	47	9°	18	7°	18	6°

Nota. Adaptado de Índice de Competitividad Regional 2013/2014 – Pilar Innovación por Consejo Nacional de la Competitividad (2015) Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/plataforma-virtual>

Atalaya colinda con Camisea, ciudad que posee una importante reserva de gas natural del país por lo que es una oportunidad para conseguir gas a un precio menor y energía más ecológica, ya que se utilizan combustibles o energía eléctrica para la cocina, lo que produce mayor contaminación. Se debe mencionar también que Ucayali soporta uno de los problemas ambientales más graves del Perú, la deforestación. Este problema se presenta en mayor magnitud en dos puntos específicos de la región (ver Figura 31), el primero en Federico Basadre y el segundo en Atalaya. Este último es de carácter prioritario para el ministerio del ambiente, el cual se ha trazado como objetivo estratégico la gestión integrada del paisaje en Atalaya, proyecto que viene en marcha desde el 2014 y tiene como fin reducir emisiones de Gases de Efecto Invernadero asociadas a la deforestación y degradación forestal e incrementar las reservas de carbono. Uno de sus principales proyectos es la lucha contra la deforestación en el distrito de Raymondi que tiene un área de 1'235,074 hectáreas, esto representa el 31 % del área de Atalaya, el 45.5 % de estas hectáreas está a cargo de comunidades nativa (Ministerio del Ambiente, 2013)

Otro proyecto a través del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR], busca combatir la tala ilegal y por medio de varias redes se plantea denunciar estos hechos; estos esfuerzos más allá de buscar la preservación del medio ambiente, también buscan generar ganancias económicas con la venta de bonos de carbono. Los bonos de carbono son mecanismos de desarrollo limpio, que funcionan de la siguiente forma, los países que firmaron el acuerdo de Kyoto están obligados a respetar un límite permisible de emisiones anuales en su industria, si necesitan emitir más carbono, deben pagar a otro de los países donde tengan holgura en su emisión de carbono o donde se promuevan proyectos para mitigar estos gases. Así se espera tener un límite global que se respeta y ayude a mitigar los efectos de la contaminación.

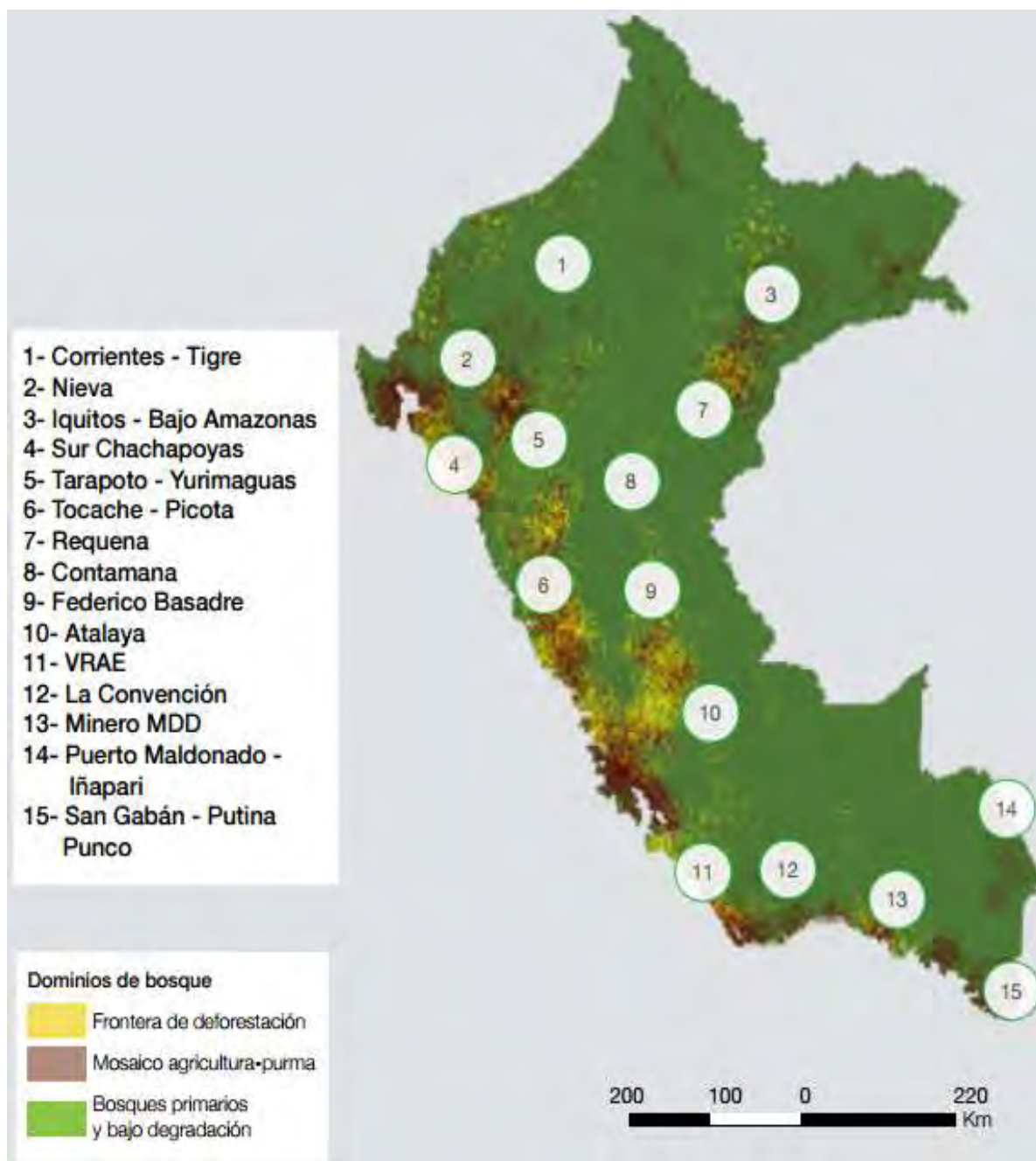


Figura 31. Principales frentes actuales de deforestación y degradación en el Perú
 Adaptado de “Plan de Inversión Forestal Perú”, por Ministerio del Ambiente, 2013, Recuperado de http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/wp-content/uploads/sites/11/2014/05/FIP-ESPA%C3%91OL_final_10102013.pdf

En la Figura 32, se puede analizar cuáles son las regiones del Perú con mayor potencial para ser sumideros de carbono, lo que se llama también capacidad de stock de carbono. Estas zonas están coloreadas en rojo y pertenecen a la selva peruana que alberga la mayor cantidad de bosques naturales. De acuerdo al reporte de Carnegie Institute y el Ministerio del ambiente, las regiones con mayor potencial en reducción de carbono, son

Loreto con un 53.24% del total, Ucayali con un 14.26% y Madre de Dios con un 11.83% (Asner, 2014). Se puede inferir que en Atalaya hay un potencial muy alto en proyectos de bonos de carbono ya que se tiene una gran problemática con la deforestación que sufre en sus bosques pero también se tiene una gran capacidad para retener el carbono, por lo que deben ser prioritarios los proyectos que buscan la protección de bosques.

Se han dado dos experiencias de venta de bonos de carbono, la primera es Pacífico Seguros que invirtió medio millón de dólares en bonos de carbono en la Reserva Nacional Tambopata y en el Parque Bahuaja Sonene, ambos ubicados en Tambopata (Madre de Dios), adquirió bonos de carbono para los próximos cuatro años y el equivalente a 100,000 toneladas de emisiones, los bonos adquiridos corresponden a 5,000 hectáreas, el contrato se suscribió en 2013. En marzo del 2013, la Walt Disney Company adquirió US\$ 3.5 millones en bonos de carbono en el Bosque de Protección Alto Mayo, que equivalen a 437,000 toneladas. La compañía pagó por bono siete veces más de su valor en el mercado, como forma de impulsar su imagen como empresa responsable con el medio ambiente. (Ministerio del Ambiente, s.f.).

El cambio climático está generando grandes cambios en la Amazonía. Se debe tomar en cuenta la alta vulnerabilidad a estos cambios en su biodiversidad, por ejemplo, se han registrado plantas que han cambiado su ciclo de florecimiento afectando a las especies que las consume. Otros problemas son las intensas sequías y lluvias fuera de la temporada habitual, que traen como consecuencia incendios entre otros de los muchos cambios adversos que afectan negativamente a la Amazonía peruana. La migración de especies como aves desde su hábitat a diferentes destinos, aumento en la temperatura general lo cual afecta los cultivos, reduciendo su producción, el nivel de los ríos ha descendido y con ello la cantidad de peces. (Fundación Manuel J. Bustamante de la Fuente, 2010).

Figure 2
Estimated aboveground carbon stocks
at one-hectare spatial resolution for the
country of Peru.

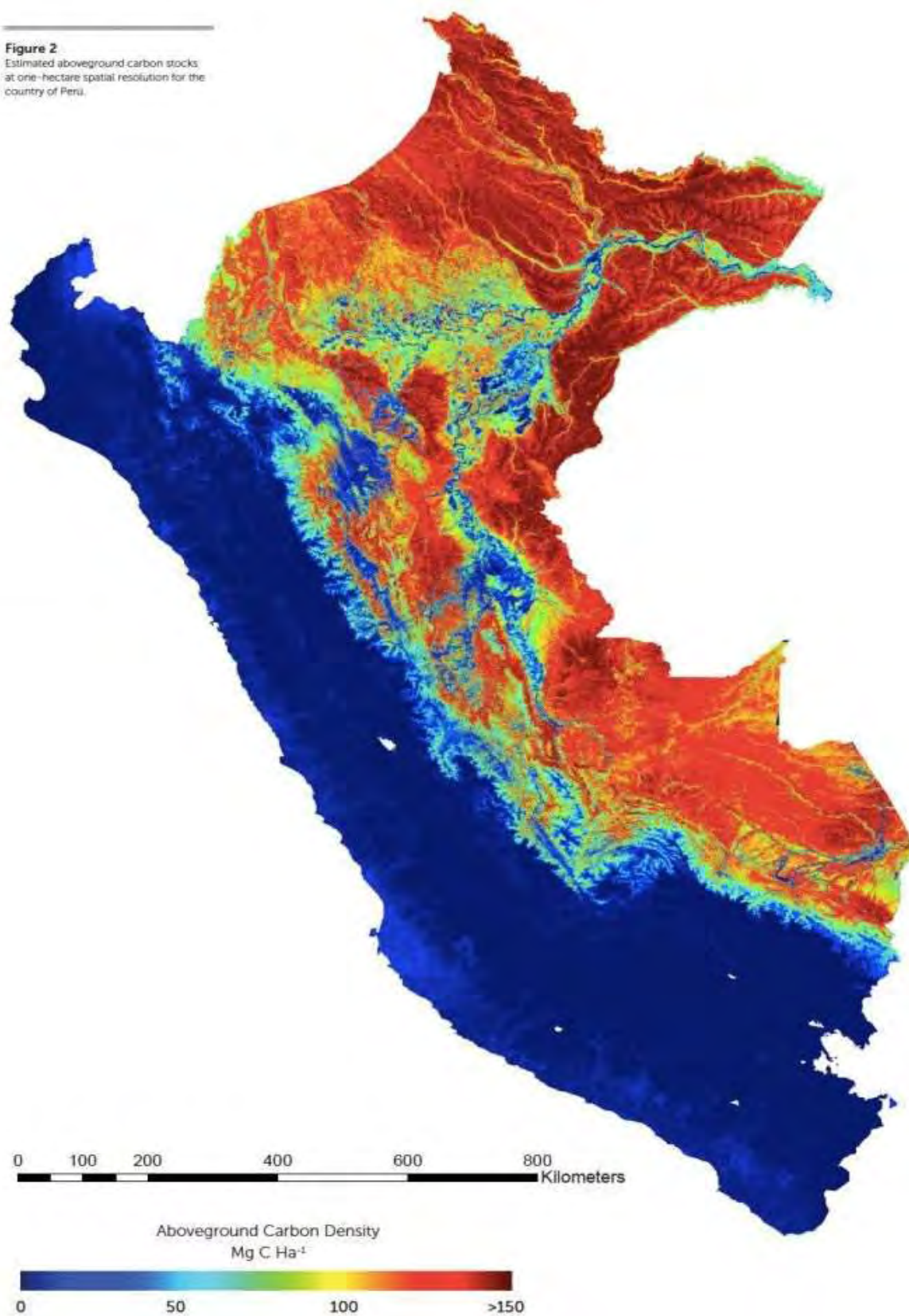


Figura 32. Stock de carbono en el Perú

Adaptado de “The High-Resolution Carbon Geography of Perú for Forest Conservation and Management”, por Asner, G, 2014, Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/ordenamientoterritorial/wp-content/uploads/sites/18/2015/01/Gregory-Asner.pdf>

Con respecto a la comercialización de los productos medicinales naturales, Valenzuela (2005) indica que esta se desarrolla en sentido creciente sin importar el poder adquisitivo de la población usuaria. Existen alternativas para todos los sectores y se ve una proliferación de estos productos a gran escala, pero también recomienda desarrollar acciones de control de calidad que garanticen la eficacia y seguridad de estos productos; así como hacer cumplir criterios éticos de difusión, ya que en el mercado existen productos de dudosa procedencia. Este puede ser un nicho de mercado importante para Atalaya, ya que se presenta como una oportunidad de presentar productos certificados, con propiedades comprobadas por investigaciones serias que puedan darle mayores garantías al usuario.

De acuerdo a los datos del Ministerio de Salud (2006) en su evaluación de la situación de los medicamentos en el Perú, para el año 2004 el valor de la venta de medicamentos en el sector privado fue de aproximadamente \$ 13.23 per cápita. Tomando el valor mencionado por la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos de gasto promedio por habitante en medicamentos para el año 2013, que fue de \$ 30.40 (Perú 21, 26 de febrero del 2013). Interrelacionando los gastos per-cápita antes mencionado, se ve un crecimiento sostenido en el gasto promedio en medicamentos, el cual puede extrapolarse para el año 2027 en un gasto promedio aproximado de \$ 51.46, dentro del cual considerando un porcentaje de 5% para compra de medicinas naturales y en base a la población estimada de 35'020,909 personas (INEI, 2017) para ese momento, permite inferir que para ese año se puede tener un gasto nacional cercano a los 90 millones de dólares anuales, que es un mercado bastante atractivo para Atalaya, la cual puede apuntar a convertirse en un líder de producción y comercialización de productos medicinales naturales.

El robustecimiento de la conciencia ambiental y el conocimiento de la insostenibilidad de los sistemas productivos modernos junto a la gran preocupación por las repercusiones por los agroquímicos en la salud de animales y humanos y las consecuencias negativas de la

destrucción de comunidades rurales han dado como consecuencia el renacimiento de la producción orgánica, corriente que se inicia durante la primera mitad del siglo XX en Alemania. El concepto de establecer una filosofía de productos orgánicos con suelos sanos y fértiles que proporcionen alimentos saludables a la población, tal corriente ha crecido y se ha acelerado en la última década, fomentando un excedo de demanda en los principales mercados (Arze, s.f.). Se estima que sólo 15.8 millones de hectáreas son manejadas con cultivos orgánicos, la mitad de esta cifra en Oceanía, la cuarta parte en Europa y poco más de la quinta parte en América Latina (ver Figura 33).

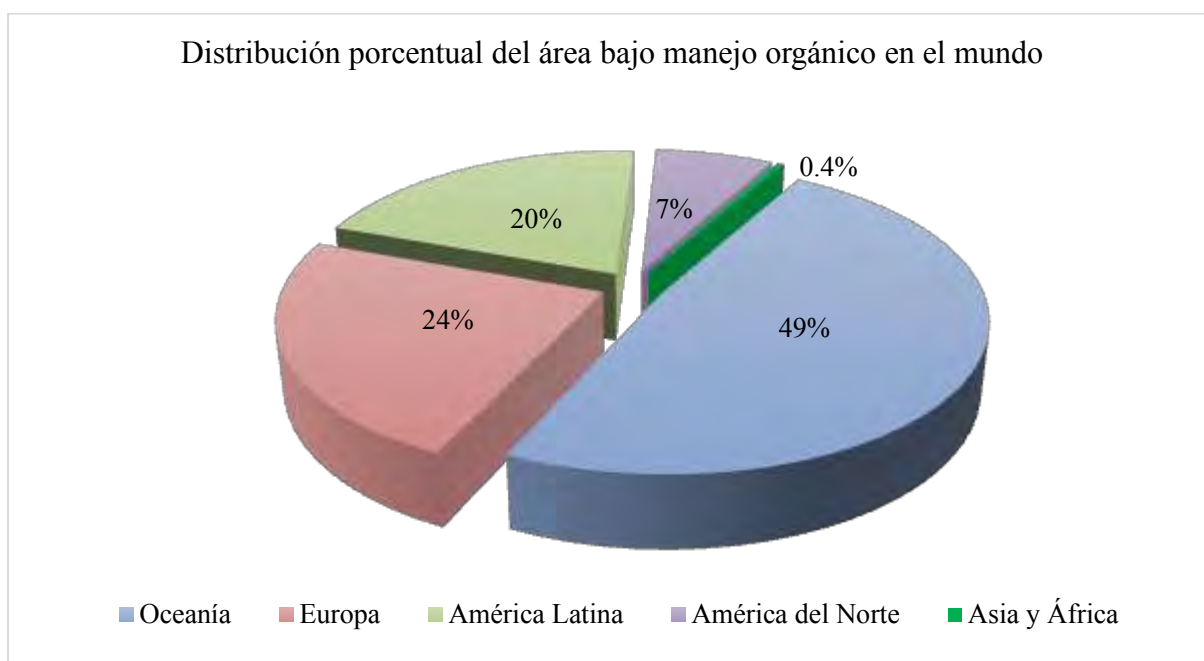


Figura 33. Distribución porcentual del área bajo manejo orgánico en el mundo. Adaptado de “El Mercado Internacional de Productos Orgánicos”, por Arze, s.f., Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B1867e/B1867e.pdf>

En Oceanía, Australia es el país que cuenta con mayor cantidad de cultivos orgánicos, cuenta con 7.6 millones de hectáreas, la mayor parte corresponde a pasturas dedicadas a la ganadería bovina y ovina; en Europa, Italia cuenta con 0.96 millones de hectáreas y Alemania con 0.45 millones de hectáreas; En América Latina, Argentina es el país que cuenta con mayor cantidad de cultivos orgánicos, cuenta con tres millones de hectáreas, equivalente al

95 % de cultivos en todo Latinoamérica dedicados también a pasturas; Estados Unidos cuenta con 0.9 millones de hectáreas. La industria de los productos orgánicos ha crecido en promedio 25 % anual en los últimos 10 años, este crecimiento acelerado, según Arze (s.f.).

La producción anual de Piña en Perú viene creciendo desde el año 2010, incrementándose en poco más de 30 % hasta el año 2015 (ver Tabla 34). Junín es la región que produce más piña a nivel nacional con cerca del 72 % de lo ofertado (ver Figura 34), gracias a su ubicación el Perú recibe los rayos del sol perpendicularmente, esto permite que la piña Golden alcance su nivel de madurez mucho más rápido por la cantidad de grados Brix que alcanza, su baja acidez, su excelente aroma y sabor insuperable que son los puntos de calidad de la piña. La Frunature, la asociación de piñeros del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro [VRAEM] envió 120 toneladas de piña Golden a España en 2016, países como Dubái, Rusia o Italia son también mercados atractivos que han consolidado una demanda importante gracias al apoyo de Cáritas del Perú en la Comunidad de Madrid. PromPerú es otra asociación que fomenta la agricultura de cultivos orgánicos en vez del tradicional cacao y hoja de coca, inicialmente la piña fue exportada a Estados Unidos y Chile, experiencia que sirvió para iniciar en otros mercados como Europa (PromPeru, 2015c).

Tabla 34 Producción Anual de Piña a Nivel Nacional

Producción Anual de Piña a Nivel Nacional

Años	Producción (t)
	Total Nacional
2010	310,566
2011	400,429
2012	436,807
2013	448,884
2014	455,297
2015	450,635

Nota. Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola – Compendio Estadístico”, por Oficina de Estudio Económicos Estadísticos [OEES] – Ministerio de Agricultura [MINAG], 2017, Recuperado de http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

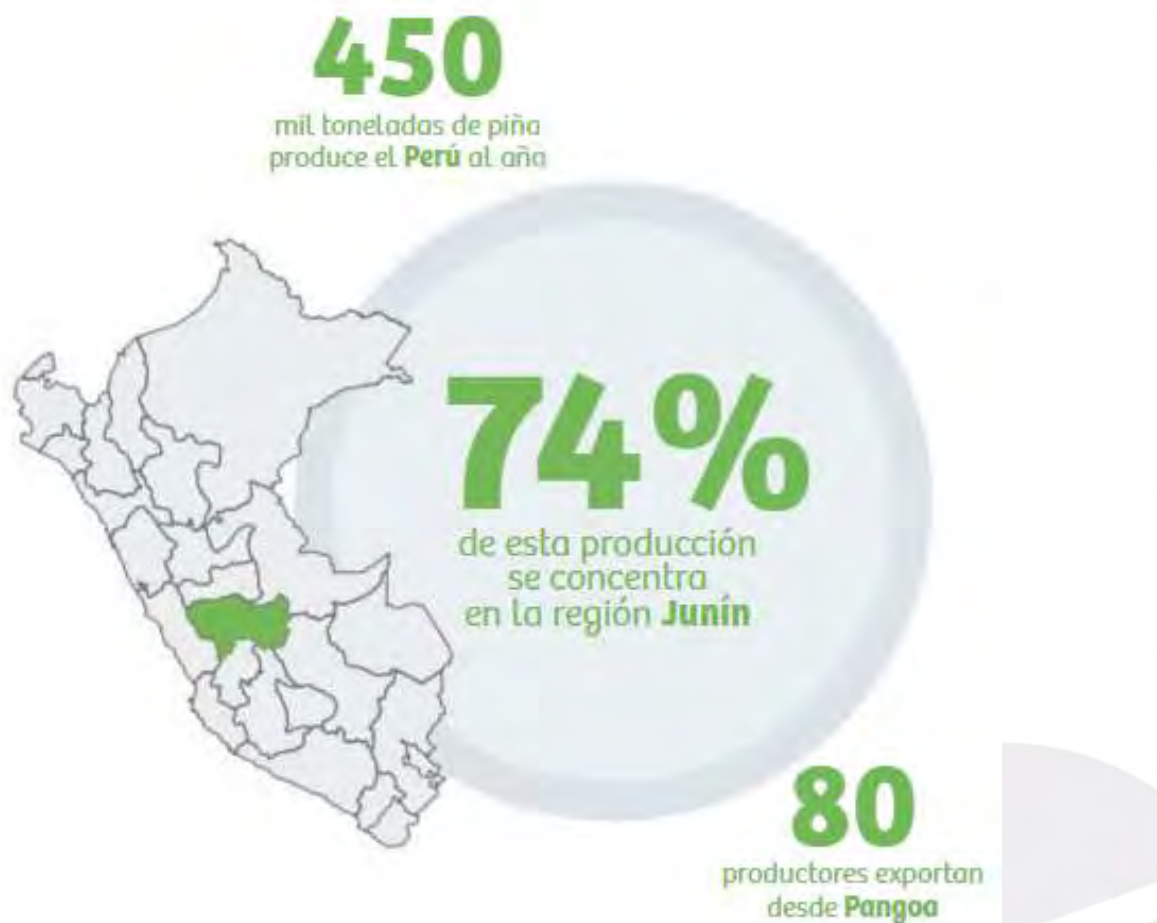


Figura 34. Principal Región productora de piña.
Adaptado de “Piña que Endulza Mercados”, por PromPeru, 2015c, Recuperado de <https://issuu.com/promperu/docs/revistaexportandopen21>

Ucayali sólo produce poco más del 2 % de piña Golden en el Perú (ver Tabla 35). Costa Rica, Países Bajos, Bélgica y Alemania son los principales consumidores de piña a nivel mundial (ver Tabla 36). En febrero del año pasado se llevó a cabo en Alemania la feria Biofach de productos orgánicos más grande de ese país, por parte de Perú participaron 26 exportadores, al 2015 los envíos de productos orgánicos a Europa ascendían a \$ 379 millones. Dinamarca, Finlandia, Suecia o Noruega son considerados países desarrollados, la tendencia de estos es hacia un consumo de productos orgánicos que sean saludables va en crecida desde hace varios años atrás. En 2015 Suecia importó 14 productos orgánicos con un valor de \$ 2.3 millones, de este valor el café orgánico represento el 94 %, este país es el quinto importador en el mercado de orgánicos, en referencia al año anterior creció en 45 %. Productos como el

plátano, la uva de mesa, yacón, la maca y el orégano muestran perspectivas interesantes en este creciente mercado (PromPeru, 2016a).

Tabla 35

Producción Regional de Piña en 2015

Años	2015	%
Amazonas	8,407	1.83
Ayacucho	1,756	0.38
Cajamarca	3,821	0.83
Cuzco	9,756	2.13
Huánuco	10,267	2.24
Junín	331,858	72.29
La Libertad	23,846	5.19
Amazonas	8,407	1.83
Loreto	15,965	3.48
Madre de Dios	3,204	0.70
Pasco	586	0.13
Puno	19,017	4.14
San Martín	12,237	2.67
Ucayali	9,915	2.16
Total	459,042	100.00

Nota. Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola – Compendio Estadístico”, por Oficina de Estudio Económicos Estadísticos [OEEE] – Ministerio de Agricultura [MINAG], 2017, Recuperado de http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Tabla 36 *Ranking de Principales Consumidores de Piña a Nivel Internacional*

RK	País Socio	EUR (millones)					Volumen (TN)					Precio Ref. 2013 (EUR)
		2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	
1	Costa Rica	394	443	441	425	434	665	727	740	725	704	0.62
2	Países Bajos	119	127	141	173	167	173	171	189	231	217	0.77
3	Bélgica	78	73	78	74	66	109	100	106	99	85	0.78
4	Alemania	33	38	43	39	40	38	43	42	40	40	1.01
5	Ghana	26	31	36	34	30	29	35	41	35	31	0.97
	Subtotal	650	712	739	745	737	1,014	1,076	1,118	1,130	1,077	
	Mundo	879	907	925	891	886	1,368	1,360	1,392	1,341	1,286	

Nota. Adaptado de “Perfil Producto Mercado: Piña Golden en la Unión Europea”, por PromPeru, 2015c, Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/830706023rad1C456.pdf>

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Atalaya

En la Tabla 37 se presenta un resumen de los factores críticos evaluados en esta sección, siendo el insumo para la elaboración de la matriz MEFE. Esta matriz tiene como objetivo evaluar las oportunidades y amenazas a las que está sujeta Atalaya, aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas. Como resultado después de haber realizado la investigación y levantado información de fuentes primarias y secundarias se han identificado ocho oportunidades y cuatro amenazas.

Tabla 37

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Atalaya

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
1.- Alta demanda de productos orgánicos	0.05	3	0.15
2.- Interés del sector público por impulsar el turismo	0.10	3	0.30
3.- Proximidad geográfica al proyecto Camisea	0.05	1	0.05
4.- Demanda Internacional por Bonos de Carbono	0.10	1	0.10
5.- Nuevas tendencias en turismo vivencial, aventura, ornitológico	0.10	3	0.30
6.- Tratado de Libre Comercio entre Perú y Brasil	0.05	1	0.05
7.- Mercado de medicina natural en alza	0.10	1	0.10
8.- Nuevas tecnologías para actividades de Atalaya	0.05	3	0.15
Subtotal	0.60		1.15
<i>Amenazas</i>			
1.- Mercado de la madera vulnerable ante tala ilegal	0.15	2	0.30
2.- Alta vulnerabilidad a cambios climáticos	0.05	1	0.05
3.- Alta tasa de informalidad en las unidades de producción de los competidores	0.10	2	0.20
4.- Incremento de demanda de productos sustitutos a la madera	0.10	2	0.20
Subtotal	0.40		0.75
Total	1.00		1.90

Nota. Donde 4 es Responde muy bien, 3 es Responde bien, 2 es Responde promedio y 1 es Responde mal

3.5. Atalaya y sus Competidores

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo orientado a evaluar la competitividad de las empresas, en esta investigación se va considerar a Atalaya como una

empresa tomando como referencia sus principales actividades económicas para poder analizar las cinco fuerzas que interactúan con Atalaya y determinan su competitividad. Como se vio en el análisis económico, la principal actividad de Atalaya es la agricultura, en especial los cultivos de plátano, yuca, arroz cáscara y maíz amarillo duro. Otras actividades importantes son la forestal, la comercial y una que no está muy desarrollada pero que es importante evaluar es el turismo ecológico. En la Figura 35 se puede observar el diamante de Porter aplicado a Atalaya, se han identificado a los principales actores de las cinco fuerzas las cuales se explicarán con mayor detalle en los siguientes puntos.

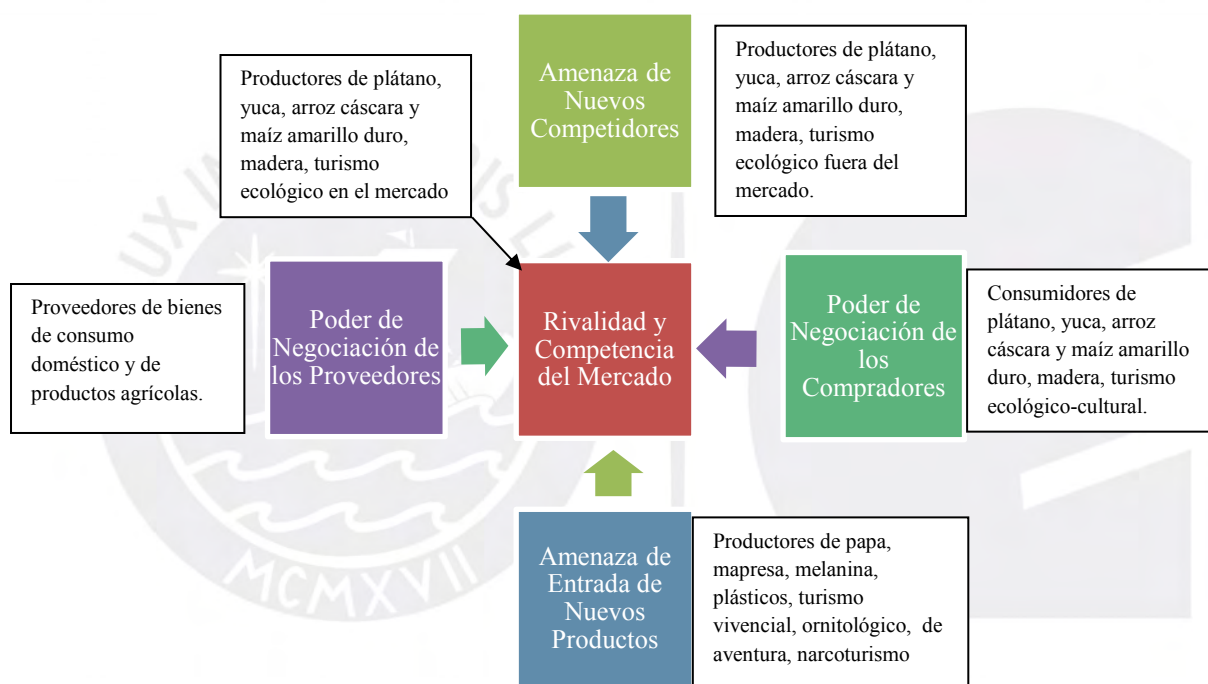


Figura 35. Diamante de Porter adaptado a Atalaya.

Adaptado de “Ser Competitivo”, por M. Porter, 2016, Bogotá, Colombia: Paidós.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de Atalaya es muy alto, debido a la paupérrima infraestructura logística que posee, sólo posee una carretera sin asfalto vía Satipo – Junín para llegar a la ciudad. En la Figura 36 se ven las redes de acceso hacia Atalaya, otra vía de acceso es la fluvial por el río Ucayali, el cual recorre transversalmente toda la región,

este río viene desde Iquitos, y también sirve como ruta de acceso a Atalaya. Al ser muy pocas las vías de acceso hacia Atalaya, el poder de negociación es mucho mayor ya que funciona como una barrera de entrada para otros proveedores y no hay mucha oferta de bienes. Lo mismo sucede con los productos agropecuarios son pocos los proveedores que llegan a la ciudad por la falta de vías.

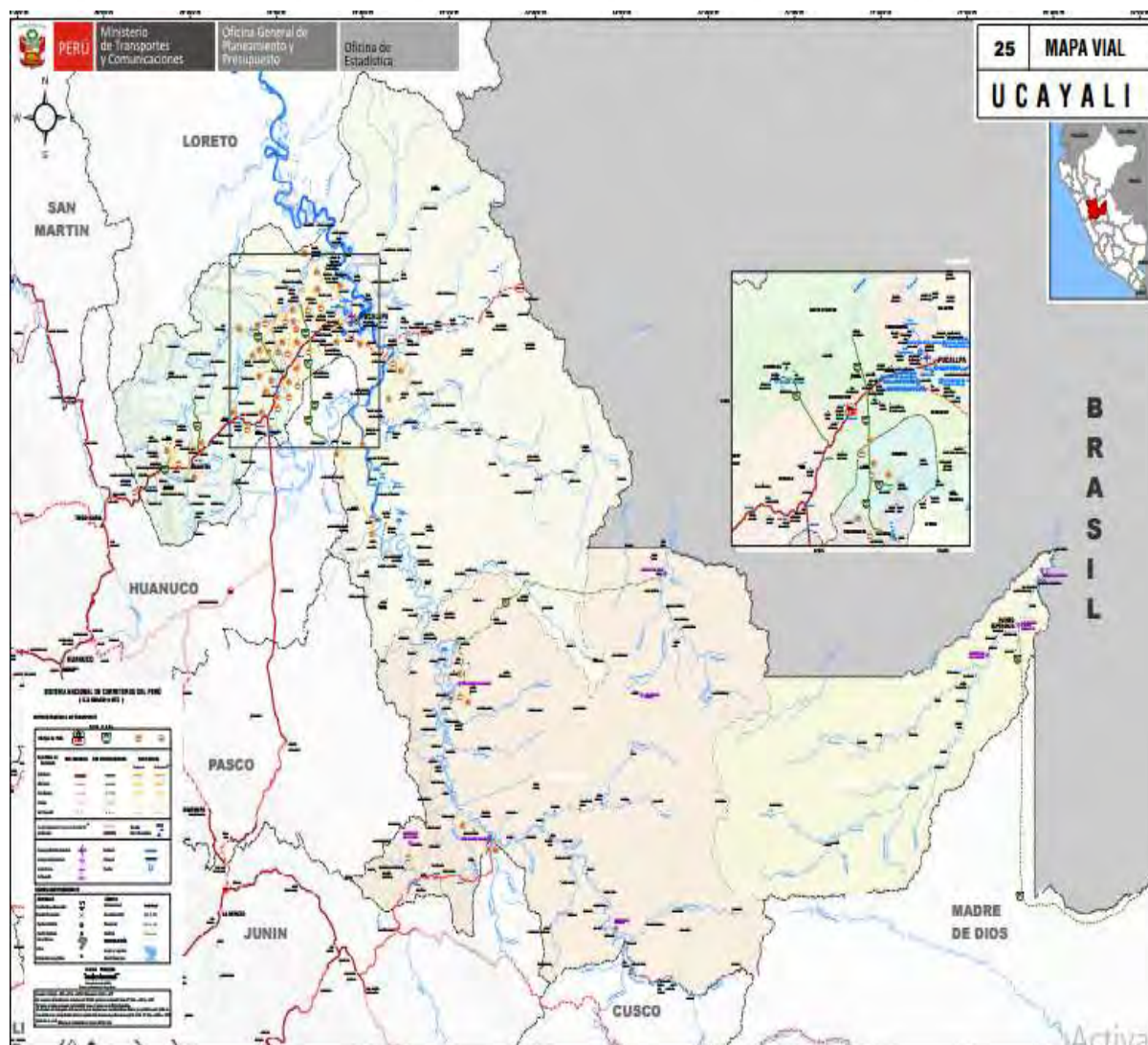


Figura 36. Mapa vial de Ucayali.

Tomado de “Carretera Vial Ucayali 2012”, por MTC, 2012, Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/01_vial/departamental/carretero_vial_ucayali_2012.pdf

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los bienes que produce Atalaya (agricultura, maderas) son de carácter primario y poco diferenciado por lo que los compradores tienen mucho poder de negociación, pues

pueden conseguir estos mismos productos de características idénticas o similares en otros mercados que también lo producen como sería el caso del arroz cáscara, el cacao, el café maíz amarillo duro, plátano y yuca que se produce también en las demás provincias de Ucayali. En el caso de la madera la competencia también es muy reñida y existe mucha informalidad, elemento que malogra el mercado y el medio ambiente. Por estas razones se plantea el turismo como una de las actividades que pueden lograr la diferenciación de Atalaya, se debe analizar cuáles son los principales atractivos para atraer más turistas.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de entrada de productos sustitutos en el caso de la agricultura es muy baja pues estos productos tienen como base de demanda las costumbres y dietas de las personas, y sería muy difícil que cambien sus hábitos por consumir otros productos de consumo diario, que son los que en su mayoría se producen en Atalaya. En cuanto a la madera extraída directamente del árbol, hay productos que están sustituyendo sus usos tal como la mapresa, la melamine o el mismo plástico, si bien la madera tiene usos que estos últimos no poseen, lo más probable es que el mercado de madera se reduzca y con la informalidad no sea muy rentable, hay que evaluar la posibilidad de orientar este mercado hacia la venta de bonos de carbono, la generación de parques forestales que tal vez pueda ser un negocio más sostenible y menos perjudicial para el medio ambiente. Por último el caso del turismo, en Atalaya se ofrece el turismo como ecológico y cultural (étnico) dado que se orienta a visitar comunidades nativas y reservas naturales, en este caso podrían entrar en competencia otros tipos de turismo como el vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo entre otros.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Si bien a lo largo del Perú existen muchos productores de los mismos productos que Atalaya, una vez más la baja calidad de la infraestructura logística, hacen difícil el ingreso de

nuevos competidores tanto al mercado de Atalaya como al de sus consumidores, es por esto que la amenaza de entrada de nuevos competidores es limitada por la logística del negocio. En cuanto al turismo ecológico – cultural, se hace muy difícil la entrada de nuevos competidores ya que está basada en una ventaja comparativa heredada, que muy difícilmente replicaran artificialmente, los actuales competidores ya ofrecen este tipo de servicios. Se puede decir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los competidores actuales son aquellos que producen los mismos bienes y que atienden el mismo mercado, en las Figura 37 a Figura 40 se detalla que provincias con mayor producción en los mismos productos y se encuentran cerca geográficamente, en el caso del maíz amarillo duro destacan Padre Abad y Coronel Portillo en el mismo Ucayali, Tambopata – Madre de Dios, La Convención – Cusco, Satipo – Junín, Oxapampa – Pasco, Ucayali – Loreto, Puerto Inca – Huánuco, Bellallis – San Martín; en cuanto al Arroz cáscara destacan Padre Abad y Coronel Portillo en el mismo Ucayali, Tambopata – Madre de Dios, Puerto Inca – Huánuco, Bellallis – San Martín; en el banano, plátano es uno de los productos más cultivados en esta región y Padre Abad y Coronel Portillo en el mismo Ucayali, La Convención – Cusco, Satipo y Chanchamayo en Junín, Oxapampa – Pasco, Ucayali – Loreto, Tingo Maria – Huánuco, Bellallis – San Martín; en relación a la Yuca destacan Padre Abad y Coronel Portillo en el mismo Ucayali, La Convención – Cusco, Satipo y Chanchamayo en Junín, Oxapampa – Pasco, Ucayali – Loreto, Tingo Maria y Puerto Inca en Huánuco. Debido a la similitud en productos, mercados y proximidad geográfica, se va a considerar para evaluar como competidores a las provincias de Satipo, Oxapampa, Puerto Inca y Padre Abad.

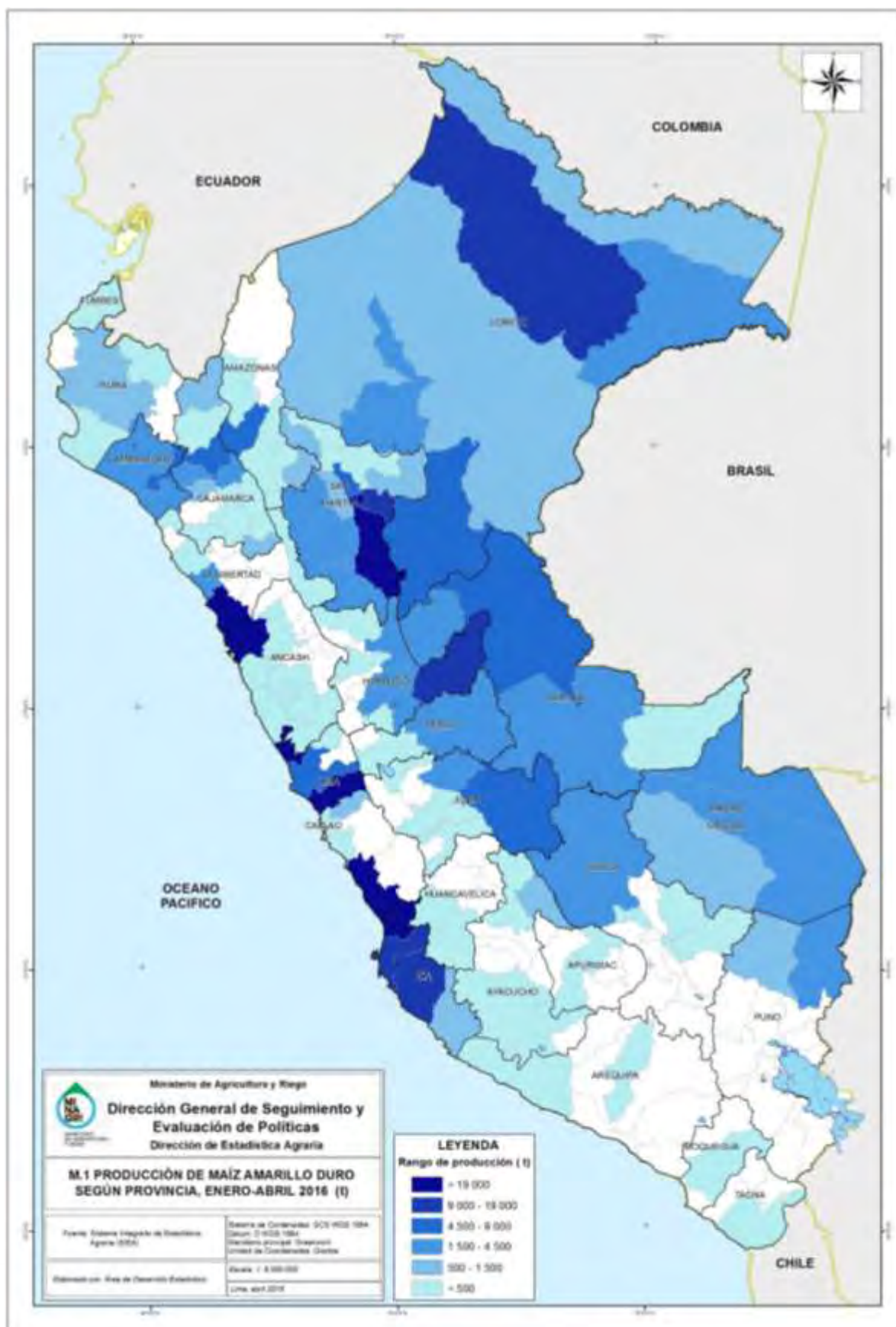


Figura 37. Producción de maíz amarillo duro según provincia, enero – abril 2016
 Tomado de Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola – Abril 2016, por Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias – Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2016, Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>

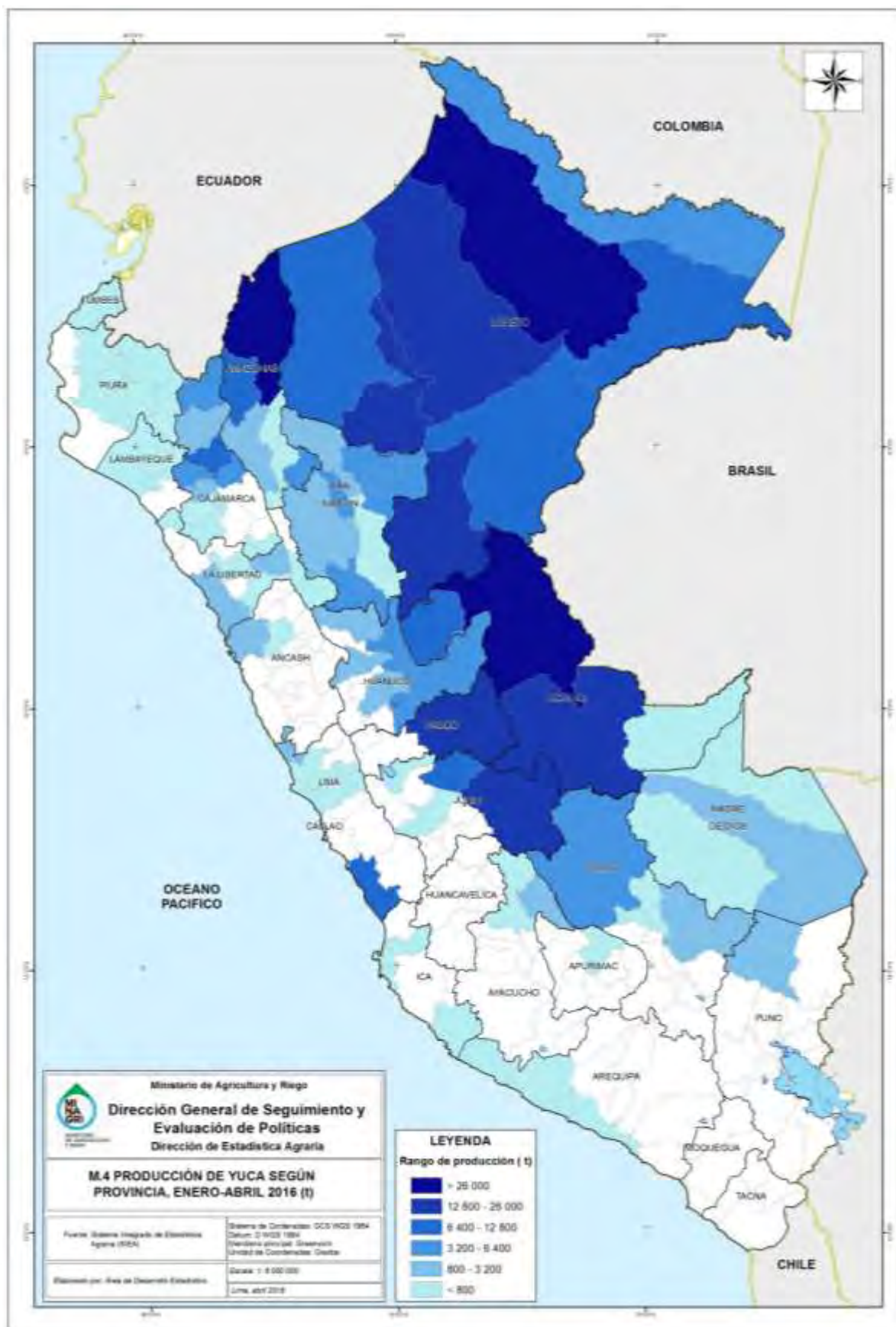


Figura 40. Producción de yuca según provincia, enero – abril 2016
 Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola – Abril 2016, por Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias – Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2016, Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>

Si se analiza la infraestructura logística con la que cuentan los competidores en la Figura 41, se ve que Satipo, Oxapampa, Puerto Inca y Padre Abad cuentan con carreteras asfaltadas que cruzan gran parte de su territorio, mientras que Atalaya sólo cuenta con un tramo de trocha carrozable. Esto le da a sus competidores ventaja en sus operaciones logísticas pues es más económico el tránsito de vehículos. Se debe tener en cuenta que las carreteras son las vías de ingreso y salida de personas y productos lo que propicia dinamismo comercial en las ciudades.



Figura 41. Extracto de mapa de carreteras del Perú
 Donde negro es carretera principal, rojo es carretera asfaltada, naranja es trocha carrozable y amarillo es vía en proyecto.
 Tomado de “Mapa de Carreteras del Perú”, por Viaje Jet, s.f., Recuperado de <http://www.viajejet.com/mapa-%E2%80%93-peru/mapa-de-carreteras-del-peru/>

Otro aspecto importante a evaluar son los recursos naturales protegidos, los cuales son aprovechables como atracciones turísticas o proyectos ecológicos. En Padre Abad se encuentra parte del parque nacional de la cordillera azul. En Satipo el bosque protegido de Pui Pui y el parque nacional de Otishi. En Oxapampa el bosque protegido de San Matías – San Carlos. En Atalaya y Puerto Inca no hay zonas protegidas (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado, 2011).

Dos factores importantes a evaluar en los competidores son la educación y la institucionalidad. El capital humano ayuda a la eficiencia de los procesos y a acelerar el desarrollo de las provincias. La institucionalidad mide el nivel de eficacia de las autoridades,

estas facilitan o traban las actividades de la población según las decisiones que tomen. En la Tabla 38 se ven los resultados del índice de competitividad regional de las regiones Huánuco, Junín, Pasco y Ucayali donde se ubican los competidores de Atalaya, con esta data se puede extrapolar estos datos de las regiones a las provincias para hacer un comparativo.

Tabla 38

Comparativo de Resultados ICR, Educación - Institucionalidad Competidores

Pilares Provincia	Educación		Institucionalidad	
	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje
Huánuco	23	0.38	18	0.56
Junín	7	0.66	7	0.62
Pasco	8	0.64	5	0.65
Ucayali	20	0.43	16	0.57

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional 2013/2014 – Pilares Educación e Institucionalidad”, por Consejo Nacional de la Competitividad, 2015, Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/plataforma-virtual>

En la Tabla 39 se ve calificación y ranking de los competidores en Índice de Desarrollo Humano [IDH]. Este refleja las principales características sociales de las poblaciones y permite el desarrollo de las provincias. Atalaya tiene un IDH de 0.26 siendo el más bajo comprado a todas las provincias de Ucayali, por otro lado Padre Abad es la que tiene el IDH de 0.37 siendo el más alto de la región.

Tabla 39 Índice de Desarrollo Humano Competidores

Índice de Desarrollo Humano Competidores

Provincia	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con secundaria completa		Años de educación (25 años a más)		Ingreso familiar per cápita N.S.		
	Habitantes	ranking	IDH	ranking	Años	Ranking	%	ranking	Años	Ranking	mes	ranking	
Padre Abad	56,756	111	0.37		82	79	17	38.7	121	7.2	87	406.7	88
Oxapampa	89,543	66	0.35		95	69	151	37.4	128	7.2	90	413.5	87
Satipo	244,727	20	0.33		106	74	89	38.4	122	7.0	98	333.3	113
Puerto Inca	32,060	147	0.31		126	71	136	20.6	189	5.8	137	430.1	84
Atalaya	50,569	125	0.26		162	62	187	23.0	183	6.2	122	300.2	131

Tomado de “Informe Sobre el Desarrollo Humano 2013”, por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013, Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

El acceso a créditos también es una variable importante, pues da una idea de la facilidad que tienen las personas naturales y jurídicas para iniciar sus empresas. Si se analiza

3.6. Atalaya y sus Referentes

Como referente principal se tiene a la microrregión de Manaus, ubicada al norte de Brasil, ya que tiene características geográficas y recursos similares a los de Atalaya pero su desarrollo económico está muy avanzado con respecto a cualquier ciudad de la Amazonía peruana. Esta región alberga a más de dos millones de habitantes, su PBI representa cerca del 1,5% del total brasilero, se encuentra entre las 20 principales ciudades para hacer negocios en América Latina (Embajada de México en Reino Unido, s.f.). Las otras provincias elegidas como referentes son nacionales. La segunda provincia elegida es San Martín ya que produce productos similares, pero tiene el sector turístico más desarrollado y tiene un desempeño económico más dinámico. Por último se tiene como referente a Tambopata, esta provincia tiene un comercio más activo, un turismo más desarrollado y tiene proximidad a reservas naturales muy importantes para el país.

Evaluando los factores clave de éxito, comenzando por la infraestructura, en las provincias peruanas se tienen carreteras asfaltadas en cada una (San Martín y Tambopata), mientras que Atalaya sólo está conectada mediante una vía sin asfaltar como se puede observar en la Figura 43. Estas ciudades cuentan con aeropuertos nacionales y algunos puertos fluviales pequeños, mientras que en Atalaya sólo se cuenta con un aeródromo y pequeños puertos fluviales. En el caso de Manaus, la comparación es mucho más extrema ya que esta cuenta con un aeropuerto que recibe vuelos internacionales, un puerto fluvial que recibe transatlánticos, carreteras y calles pavimentadas. Pero lo que le da un valor especial a la provincia es Zona Franca Manaus, esta corresponde a un espacio con beneficios tributarios como ninguna otra en Brasil y la cual ha sido el principal mecanismo de desarrollo y atracción de inversión para la provincia. En la Figura 44 se puede apreciar la cantidad de carreteras dispuestas en Manaus, así como la ubicación del aeropuerto y el puerto principal de la provincia.



Figura 43. Extracto de mapa de carreteras del Perú
 Donde negro es carretera principal, rojo es carretera asfaltada, naranja es trocha carrozable y amarillo es vía en proyecto.
 Tomado de “Mapa de Carreteras del Perú”, por Viaje Jet, 2013, Recuperado de <http://www.viajejet.com/mapa-%E2%80%93-peru/mapa-de-carreteras-del-peru/>



Figura 44. Mapa de carreteras de Manaos – Amazonas – Brasil
 Tomado de “Manaus”, por The Vore, s.f., Recuperado de <http://thevore.com/manaus/>

En cuanto a los recursos naturales protegidos Manaos cuenta con tres zonas naturales protegidas: (a) Parque Estatal Rio Negro Sector Sur, (b) Parque Estatal Samauma y (c) el Bosque Científico. En Tambopata existe la reserva natural de gran extensión con el mismo nombre, en San Martín el parque nacional de la Cordillera Azul. En Atalaya no hay zonas protegidas (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP], 2011). En la Tabla 40 se ve la calificación y ranking de los competidores en Índice de desarrollo humano. Este refleja las principales características sociales de las poblaciones y permite el desarrollo de las provincias, basta con ver estos resultados para ver el nivel superior de desarrollo alcanzado por Manaos con respecto a las demás provincias.

Tabla 40

Comparativo de Resultados Índice de Desarrollo Humano – Referentes

Provincia	Población Habitantes	Índice de Desarrollo Humano IDH
Manaos (Microregión)	2'000,000	0,74
Tambopata	91,988	0.58
San Martín	179,184	0.53
Atalaya	50,569	0.26

Nota. Tomado de “Informe Sobre el Desarrollo Humano 2013”, por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013, Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

Manaos ha logrado gran parte de su desarrollo gracias al establecimiento de su zona franca en su territorio, esto le ha permitido atraer inversiones multinacionales que han visto una oportunidad por no pagar aranceles de importación, de exportación, descuentos en tasas de renta y de venta, entre otros. Esto también ha generado industrias como la automotriz, la informática entre otras. El PBI de Manaos representa el 1.3 % del PBI de Brasil, alcanzando casi los 28 mil millones de dólares ese año de los cuales gran parte se debe a la exportación, facilitado por su puerto internacional (Xinhua, 2012). Todas estas características han impulsado a Manaos como un foco de desarrollo regional para Brasil.

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

Tabla 41

Matriz Perfil Competitivo de Atalaya (MPC)

Factores Clave de Éxito	Peso	<u>Atalaya</u>		<u>Padre Abad</u>		<u>Satipo</u>		<u>Puerto Inca</u>		<u>Oxapampa</u>		<u>Coronel Portillo</u>	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Infraestructura (Carreteras, Puertos Fluviales, Aeropuertos)	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2 Desarrollo de la Agroindustria	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3 Desarrollo y Promoción del Turismo	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
4 Áreas de Aprovechamiento Forestal Maderable	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
5 Bosques protegidos	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20
6 Índice de Desarrollo Humano	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45
7 Desarrollo del Recurso Humano para el Mercado Laboral	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30
8 Acceso a Financiamiento	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
9 Exportación de Productos	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10
10 Eficacia de Instituciones	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20
Total	1.00		1.80		2.15		2.35		1.80		2.35		2.40

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

Tabla 42

Matriz Perfil Referencial de Atalaya (MPR)

Factores Clave de Éxito	Peso	Atalaya		Manaos (Microrregión - Brasil)		Tambopata		San Martín	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Infraestructura (Carreteras, Puertos Fluviales, Aeropuertos)	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30
2 Desarrollo de la Agroindustria	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
3 Desarrollo y Promoción del Turismo	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30
4 Áreas de Aprovechamiento Forestal Maderable	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20
5 Bosques protegidos	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6 Índice de Desarrollo Humano	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
7 Desarrollo del Recurso Humano para el Mercado Laboral	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
8 Acceso a Financiamiento	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
9 Exportación de Productos	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
10 Eficacia de Instituciones	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		1.80		3.85		2.80		2.85

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

3.8. Conclusiones

Este apartado detalla el sistema en el que se desarrolla Atalaya, si bien se ha visto un progreso continuo en el análisis de competitividad del país. También se debe indicar se ha evidenciado una alta concentración de producción en materia prima, baja industrialización, déficit en infraestructura, escasa inversión en innovación, educación y una baja institucionalidad por los altos niveles de corrupción de los gobernantes. Todos estos factores ahuyentan la inversión privada que busca estabilidad y buenas condiciones para su desarrollo. Este caso es menos alentador para Ucayali al cual sólo se le asigna poco más del 1% del total del presupuesto nacional. Y el caso empeora analizando Atalaya, la cual no posee carreteras asfaltadas, su índice de desarrollo humano es el más bajo de la región, altas tasas de informalidad en su mercado y la producción de bienes poco diferenciados como los agrícolas y maderas. Si bien Atalaya posee una de las mayores extensiones de bosques en su territorio, este es afectado por la tala ilegal, la cual deforesta y perjudica el mercado sostenible. Si bien existen muchas carencias en esta provincia, también se tiene que mencionar que existen varias oportunidades interesantes para la región como venta de bonos de carbono recursos naturales y promoción del turismo en sus diferentes tipos.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Como parte de las evaluaciones desarrolladas para conocer la situación actual de la provincia que se analiza es importante identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades. Lo que se desea lograr es tener un conocimiento real de la situación interna de la provincia y así enfocar los resultados que se puedan obtener a la búsqueda de las mejoras planteadas. Esta evaluación permitirá plantear estrategias según las capacidades de Atalaya y su potencial de desarrollo.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Para realizar este análisis interno, se utilizaron las herramientas proporcionadas de acuerdo al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (D'Alessio, 2016), se mostrará la situación interna de la provincia mediante el estudio de siete áreas funcionales: “(a) Administración y gerencia (A); (b) Marketing y ventas (M); (c) Operaciones, logística e infraestructura (O);(d) Finanzas y contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología e investigación y desarrollo (T)” (p. 164). El objetivo de este análisis es evaluar cada una de estas áreas y desarrollar las fortalezas para aprovecharlas. Mientras que se deben evitar las debilidades para obtener el mejor desempeño de la organización. Dado que se está evaluando una provincia como entidad pública se debe ajustar la visión de carácter privado del análisis AMOFHIT a cada uno de estos términos a Atalaya.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia de Atalaya está a cargo de la Municipalidad Provincial de Atalaya. Esta entidad está encargada de gestionar los recursos de la provincia y usarlos de forma eficaz y eficiente. La mayor de las responsabilidades de la municipalidad es realizar una correcta distribución de la riqueza y bienestar para la población. En la Figura 45 se puede analizar la estructura de la organización de la municipalidad provincial Atalaya.

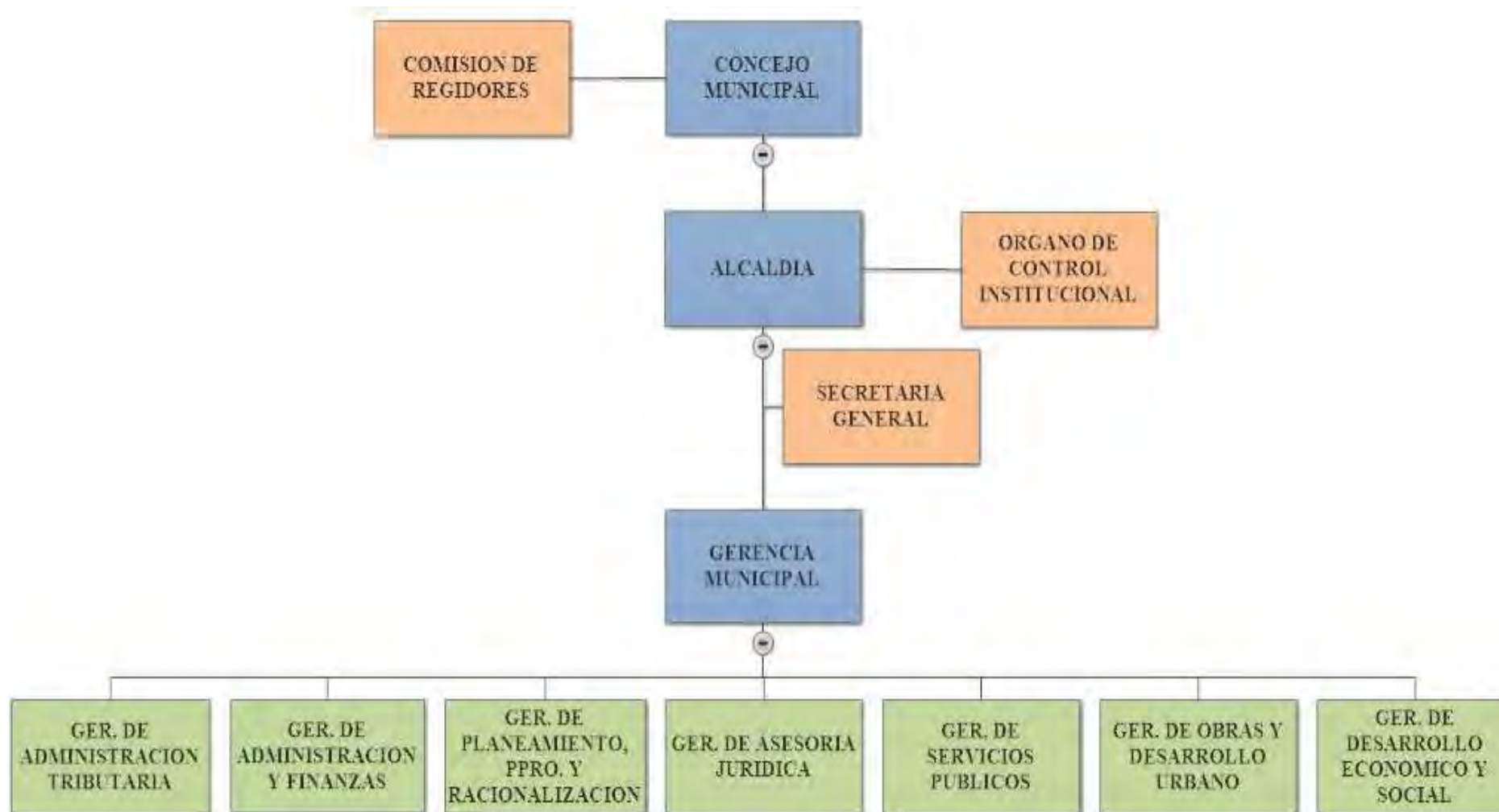


Figura 45. Organigrama de la municipalidad provincial de Atalaya

Adaptado de “Organigrama Estructural 2014 de la Municipalidad Provincial de Atalaya”, por Municipalidad Provincial de Atalaya, 2014, Recuperado de <http://www.muniatalaya.gob.pe/porta/transparencia/documentos-de-gestion/organigrama/>

En este organigrama se aprecia que la estructura de Municipalidad Provincial de Atalaya se compone por el consejo municipal y la alcaldía. El consejo municipal es el máximo órgano director del municipio y el encargado de aprobar los principales documentos de gestión que guiaran el destino de la provincia dentro de su planificación de desarrollo (Ley N° 27972, 2003). En este escenario, el alcalde como director administrativo de la municipalidad y teniendo a su cargo también la dirección técnica de la misma, tiene la responsabilidad de ordenar la elaboración de estos documentos de gestión mediante las diferentes gerencias de su organización, para así poderlos ejecutar de forma posterior.

En la Figura 45 se observa el tipo de organización administrativa que tiene la Municipalidad Provincial de Atalaya corresponde a una estructura de tipo jerárquica, se ve una clara alineación vertical de las responsabilidades. El alcalde provincial es el responsable máximo de la organización y tiene como principal apoyo a un gerente municipal que es el principal encargado de hacer cumplir las disposiciones dadas por la alcaldía. En esta línea de gestión, las diferentes gerencias se ven apoyadas de forma transversal por un área de secretaría general, la cual tiene dentro de sus áreas formativas las de imagen institucional y protocolo, trámite documentario entre otros.

En la Figura 45 se aprecia que la gerencia de administración y finanzas tiene a su cargo las sub gerencias de contabilidad, abastecimiento y servicios auxiliares, tesorería y recursos humanos. Al igual que en una empresa privada, esta área funcional tiene la responsabilidad de dirigir todos los trámites administrativos relacionados a la correcta distribución de los recursos financieros con los que cuenta la municipalidad, siendo una gerencia primordial al momento de planificar las inversiones que se realizaran en las demás gerencias. El área de administración es la encargada de realizar los trámites y gestiones de carácter de dirección económica de los recursos de la municipalidad y por ende de Atalaya.

Otras organizaciones importantes son las asociaciones y cooperativas que regulan y promueven actividades que se desarrollan en Atalaya. Se describe las más importantes, buscando tener una visión integral de sus principales actividades e intereses, como parte de la provincia y grupos de interés en el desarrollo político social y económico de la región. La Asociación Agropecuaria de Organizaciones de Bases Santa Rosa de Lima de la Provincia de Atalaya (Deperu, s.f.) se trata de una asociación que agrupa a diferentes productores de bienes agrícolas, los cuales no solo se encargan de ser comercializados directamente con los clientes finales, sino también agrupan a aquellos socios que deciden colocar sus productos en diferentes mercados, apoyando la formación de ferias locales en las cuales se pueden desarrollar las actividades comerciales.

Mario Rioja Taricuarima es el actual director de la Agencia Agraria de Atalaya [AAA]. Esta agencia se encarga de aplicar las Políticas y Lineamientos de Gestión de las actividades productivas agrarias; cuenta con Sede en Raymondi, Sepahua, Tahuanía, Yurúa y Oventani. Se encarga de: (a) evaluar, adjudicar y certificar posesión de terrenos, (b) promover y fortalecer organizaciones de productores, (c) reconocer a las organizaciones agrarias siempre que cumplan con la normativa vigente, (d) seguimiento al plan operativo de producción, (e) reunir a los sectores involucrados en la labor de campo, (f) mantener al día la información estadística de producción agropecuaria, (g) promover ferias agropecuarias, (h) impulsar la apertura de viveros y establecimientos para la producción de semillas, (i) fomentar la conservación del suelo mediante la reforestación y la conservación del agua, (j) apuntalar las acciones de sanidad agrícola y pecuaria en las asociaciones de productores y (k) promover la asociación de productores agropecuarios, (Dirección Regional de Agricultura Ucayali, [DRAU], s.f.).

La Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana [AIDSESP] representa a 50 pueblos indígenas de la Amazonía peruana articulados por 1809 comunidades y 109

federaciones (AIDSESEP, 2016), dentro de estas se encuentra la Coordinación Regional de los Pueblos Indígenas de Atalaya [CORPIAA], asociación fundada en octubre 2011, (CORPIAA, 2013). Las federaciones bases de CORPIAA son: Organización Indígena Yine de la Provincia de Atalaya [OIYPA] cuenta con seis comunidades y dos anexos: (a) Centro Huao y (b) Ramón Castilla; la Federación Asháninca del río Ucayali [FARU] cuenta con 10 comunidades; la Federación Asháninca del Bajo Urubamba [FABU] cuenta con 10 comunidades y tres comunidades afiliadas: (a) Selva Verde, (b) santa Isabel de Capirona y (c) nueva vista de Villasol; la Organización Indígena Regional de Atalaya [OIRA] cuenta con 22 comunidades afiliadas (AIDSESEP, 2016). Esta asociación se encarga del saneamiento físico legal de sus territorios, asesoramiento para problemas de litigio, elaboración de proyectos productivos para el manejo forestal, delitos de estafas a comuneros, delitos de homicidios a comuneras, entre otras.

Asociación Intercultural de Atalaya [AIA] es una asociación formada por estudiantes y docentes del Centro Nopoki de la Universidad Católica Cedes Sapientiae de Atalaya. De acuerdo a la información publicada en su web, busca entre otras causas la formación bilingüe de los jóvenes indígenas con el objetivo de promover una igualdad de derechos entre todos los integrantes de estas comunidades. También busca canalizar apoyo internacional orientado a mejorar y desarrollar la educación en las escuelas ubicadas en las comunidades nativas de Atalaya (Gaceta Ucayalina, 11 de Julio de 2017).

El Centro de Innovación para la Caficultura Sostenible del Perú [CEINCAFE PERU] (2015) reconoce las actividades de 29,415 productores de café en el Perú. En Atalaya existen 133 productores que representan sólo el 0.5% de todas las organizaciones dedicadas a esta actividad. La Cooperativa Agraria Industrial Atalaya, fundada en el 2011, tiene 145 socios de las comunidades étnicas, nativas y de los caseríos del distrito de Raymondi hoy en día ofrece grano seco y pasta de cacao al mundo (CEINCAFE PERU, 2015).

La Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre otra de las organizaciones de gran importancia en Atalaya según el Ministerio de Agricultura [MINAGRI] (s.f.). La finalidad de esta entidad es presentar políticas, estrategias, normas, planes, proyectos nacionales relacionados al aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre. Sus operaciones se basan en la convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flores silvestres [CITES]. (Asociación Bio Modus Tropical, 2014).

A fines de setiembre del 2011 en una reunión entre los representantes de diversas federaciones indígenas de la región Atalaya decidieron conformar una nueva organización regional, la Unión Regional de los Pueblos Indígenas de la Amazonía de la Provincia Atalaya [URPIA]. Esta nueva organización busca la institucionalización de los pueblos Asháninka, Ashéninka, Yine Yami, Shipo – Conibo, Amahuaca, Yaminahua, Kashinahua, Shintonahua y Machiguenga y de los pueblos no contactados para el pleno ejercicio del autogobierno, autodesarrollo, autonomía, la territorialidad y la libre determinación social, cultural, política, económica, jurídico y medio ambiental de los pueblos Amazónico (Comunicación intercultural para un mundo más humano y diverso [SERVINDI], 2011). En la Tabla 43 se tiene un compendio de las asociaciones e instituciones con intereses en Atalaya.

Tabla 43

Organizaciones Sociales Varias Dentro de Atalaya

Nombre	Sigla	Rubro
Asociación Agropecuaria De Organizaciones De Bases Santa Rosa De Lima De La Provincia De Atalaya		Agrario
Asociación Agraria Atalaya	AAA	Agrario
Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana	AIDSESP	Social
Asociación Intercultural de Atalaya	AIA	Cultural
Asociación de Municipalidades de la Región Ucayali	AMRU	Municipal
Coordinadora Regional de los Pueblos Indígenas de Aidesep Atalaya	CORPIAA	Social
Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre		Medo Ambiental
Asociación de Comerciantes Puerto Atalaya		Comercio
Asociación De Cañicultores de la Provincia de Atalaya		Agrario
Asociación de Ganaderos San Pedro-Atalaya		Agrario
Unión Regional de los Pueblos Indígenas de la Amazonía de la Provincia Atalaya	URPIA	Social

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El desarrollo económico de la región está impulsado por sus principales actividades productivas, es importante observar el crecimiento del PBI de la región ya que este indicador muestra una visión real del desempeño productivo de la provincia. Como se ve en la Figura 46, el PBI de Atalaya que representa el 11% del PBI de la región Ucayali, en su evolución el PBI de Atalaya venía incrementando considerablemente hasta el año 2012, momento en el que se da una baja considerable para los siguientes años, y que luego empieza a recomponerse para el año 2015. Se nota una clara diferencia en las variaciones porcentuales correspondientes a los respectivos años en la situación del país.

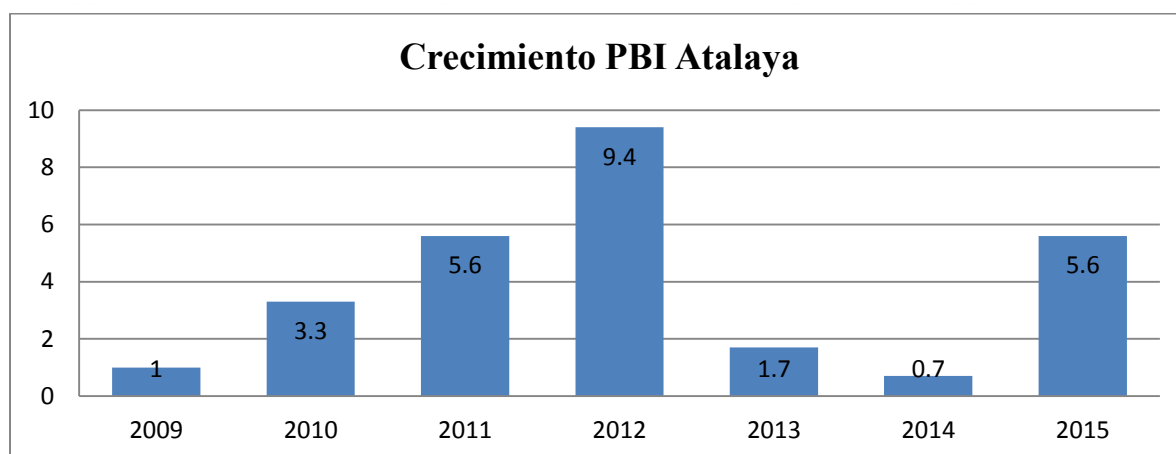


Figura 46. Crecimiento del PBI real 2009-2015 Atalaya. (Extrapolado de Ucayali)
Adaptado de "El Perú en cifras - Ficha Ucayali 2016", por Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016, Recuperado de http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2016_ucayali.pdf

La Tabla 44 permite interpretar que el crecimiento de la provincia se ve reflejado en la asignación del canon que se le destina, ya que esta asignación permite que el municipio como ente director, pueda realizar diversas obras o proyectos que permitan activar la economía de la provincia y puedan mejorar la situación económica de sus pobladores. Estos datos también son concordantes con el desarrollo global del país, ya que la variación del canon es consistente a lo largo de los años tanto en el país, como en la región y por último en la provincia. De acuerdo a los datos recopilados por el Plan de Desarrollo Concertado Provincial Municipalidad Atalaya 2007-2015 (Municipalidad Provincial de Atalaya, 2006).

Atalaya se dedica en primer lugar a la actividad agropecuaria como principal fuente de generación de recursos. Esta actividad agrícola se ve restringida de acuerdo a la disponibilidad de recursos hídricos, los cuales son fluctuantes de acuerdo a las diferentes épocas del año y el cambio en las condiciones climatológicas, como se puede apreciar en el Apéndice A.

Tabla 44

Transferencias de Canon a Gobiernos Nacional, Regional, Local y EPS (Millones)

Nombre	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Nacional	15,127	17,479	17,891	18,788	17,239	17,375
Región: Ucayali	323	345	382	371	295	361.380
Provincia: Atalaya	84	89	122	99	74	91
Agrupación por Municipalidad						
Atalaya – Raimondi	49	53	58	52	38	53
Sepahua	13	12	22	17	11	20
Tahuania	12	13	30	20	19	12
Yurua	10	11	12	10	6	6

Nota. Adaptado de “Consulta de Transferencias a los Gobiernos Nacional, Regional, Local y EPS”, por Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

Productos y Servicios Ofertados. Los principales productos cultivados en la Región Ucayali se detallan en el cuadro mostrado en el Apéndice B. De esta información se puede extraer los datos de Atalaya, los cuales se pueden revisar en la Tabla 45 y donde se puede evaluar cuál es el promedio de producción y rendimiento por superficie cosechada por cada uno de los productos. Esta data ayuda a identificar cuáles son los principales competidores y referentes de la provincia. Siendo una de las principales actividades practicadas en Atalaya la agroindustria se ve que sus productos no son muy diferenciados y como se vio en el análisis de los competidores, estos productos también son cultivados en provincias aledañas, por lo que serán clasificados como productos genéricos sin diferenciación, estos producen ingresos pero se debe trabajar en los procesos productivos para alcanzar márgenes más altos de rentabilidad.

Tabla 45

Principales Productos Cultivados en Atalaya

Cultivos	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Variables
	Ago-Dic	Ago-Dic	Ago-Dic	Ago-Dic	
Arroz cáscara	2,247	2,314	2,535	2,341	Rendimiento (kg/ha)
	3,425	6,233	5,702	643,799	Producción (t)
Cacao	903	955	939	902	Rendimiento (kg/ha)
	71	105	122	133	Producción (t)
Café	1,023	1,080	1,454	1,500	Rendimiento (kg/ha)
	869	1,011	1,056	1,276	Producción (t)
Maíz amarillo duro	2,227	2,247	2,336	2,309	Rendimiento (kg/ha)
	1,207	4,375	5,376	5,539	Producción (t)
Plátano	16,572	15,406	13,148	15,003	Rendimiento (kg/ha)
	28,770	32,210	35,474	35,643	Producción (t)
Yuca	12,537	13,198	14,025	14,202	Rendimiento (kg/ha)
	21,928	24,437	32,384	36,144	Producción (t)

Nota. Adaptado de “Plan de Desarrollo Concertado 2011 – 2021”, por Gobierno Regional de Ucayali, 2010, Recuperado de http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/26_pdro_ucayali_2011_2021.pdf

Dentro de la producción de Atalaya es importante mencionar la actividad de producción de madera que constituye un elemento con potencial de ser explotado, siempre y cuando sea realizado con los debidos controles y planes de contingencia para no afectar los ciclos de vida naturales de los insumos. Atalaya cuenta con más de 89 especies comerciales maderables, siendo los principales productos comercializados los siguientes: tornillo, lupuna, catahua, cedro, caoba, ishpingo, copaiba, etc. Estos productos son exportados a países como China, México, Estados Unidos.

Por otro lado también es importante el aprovechamiento de las especies consideradas medicinales dentro de la cultura nativa, y que son extraídos y comercializados dentro de la misma provincia. Entre los principales productos se cuentan los siguientes: latex de oje, corteza de chuchuhuasi, aceite de copaiba, resina de sangre de grado, corteza de uña de gato, ayahuasca, etc. (Falcon, 2011). Esta gran biodiversidad le permite a Atalaya tener gran cantidad de oportunidades para desarrollar productos diferenciados. Se debe plantear la posibilidad de realizar investigación y desarrollo de estos productos para lograr una comercialización masiva.

Otra industria con gran potencial en Atalaya es la de hidrocarburos. En el 2014 la empresa Petrominerales recibió la buena pro para iniciar exploraciones en el lote 126 ubicado entre Atalaya y Coronel Portillo, con lo que se esperan inversiones cercanas a 300 millones de dólares (Bardales, 2014). A esta inversión se pueden sumar los otros lotes a explorar en la provincia (ver Tabla 46 y Figura 47). Estas concesiones pueden ser una fuente importante de canon y de empleo para la población de Atalaya. La exploración y explotación de estos yacimientos deben formar parte de las prioridades de la provincia.

Tabla 46

Lotes de Hidrocarburos en la Extensión de Atalaya

Lote	Área (ha)	Ubicación	Concesionario
169	491,892	Distritos de Yurúa y Tahuanía en Atalaya; y distrito de Iparía en Coronel Portillo, Ucayali.	En licitación
189	681,821	Distritos de Tahuanía y Raymondi, en Atalaya; y distrito de Iparía en Coronel Portillo, Ucayali.	En licitación
175	516,067	Distritos de Tahuanía, en Atalaya, Ucayali; y distrito de Río Tambo en Satipo, Junín	En licitación
126	424,419	Distritos de Tahuanía, en Atalaya; y distrito de Iparía en Coronel Portillo, Ucayali.	Petrominerales Peru

Nota. Adaptado de “Procesos de Consulta Previa Lotes de Hidrocarburos (2013-2015)”, por Ministerio de Cultura, 2016, Recuperado de <http://publicaciones.cultura.gob.pe/memoriamic20132015/files/assets/common/downloads/page0082.pdf>

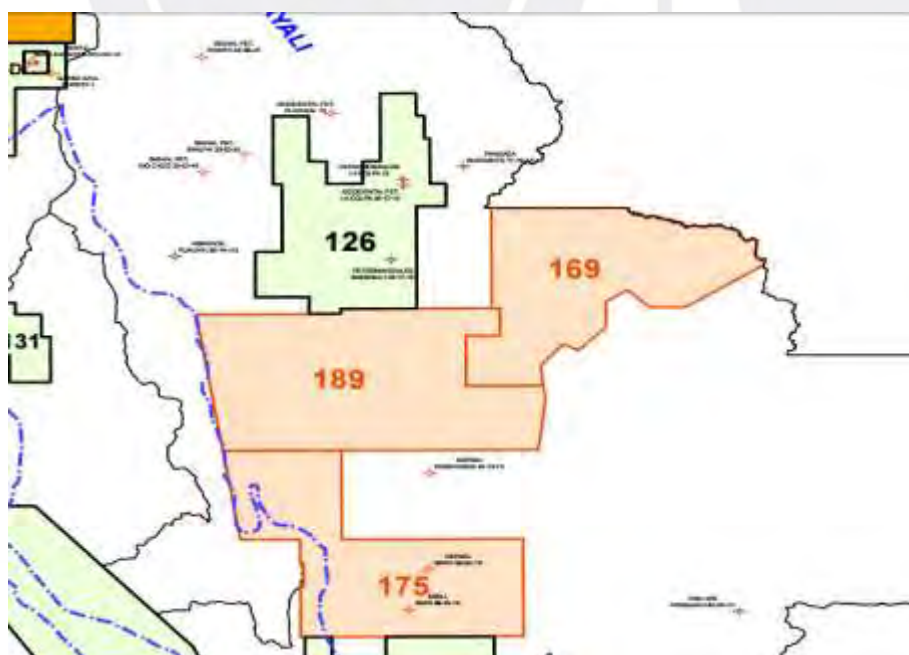


Figura 47. Lotes de contrato y lotes en licitación pública internacional Onshore - Atalaya Adaptado de “Lotes de Contrato y Pozos Exploratorios”, por Perupetro, 2017, Recuperado de http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/6db6b492-4247-40c2-8c8d-c310a40b0425/1_Ene_Mapa+de+Pozos+Exploratorios.pdf?MOD=AJPERES

Plaza. Atalaya se encuentra ubicada en un eje estratégico dentro del corredor de desarrollo económico de la amazonia peruana, por encontrarse en la zona central del mismo, situación que favorece la comunicación dentro de todo el eje económico de esta parte del país. En las Figura 48 y Figura 49 se ven los principales medios de intercambio comercial con los que cuenta la provincia entre estos son la vía Satipo – Atalaya (carretera de trocha) y las vías de tipo fluvial, siendo los ríos Tambo, Urubamba y Ucayali y sus afluentes los principales medios de transporte de la zona. Esta ubicación estratégica de la provincia, así como la presencia de embarcaderos en todas las zonas de desarrollo de la misma, permiten que se tenga un alto potencial de crecimiento en cuanto a comercio e industria en la zona. Otro aspecto aprovechable de su ubicación es el límite de frontera con Brasil, lo cual la puede convertir en una puerta para el comercio con este país.

Debido a la existencia de una gran parte de la población que se encuentra asentada en comunidades alejadas o aisladas el flujo de transporte por medio aéreo es importante y se ve impulsado con los aeródromos ubicados en Atalaya, Breu, Sepahua, etc. de acuerdo al Informe Económico y Social para la Región Ucayali 2012 (BCRP, 2012). Estos aeródromos, a pesar de sus limitaciones, representan puntos neurálgicos de comunicación para poder integrar a todas aquellas comunidades que por condiciones naturales no cuentan con otros medios de comunicación. Atalaya también cuenta con dos helipuertos privados.

Precio. Los precios de los productos de la provincia se ven determinados por el tipo de productos agrícolas que comercializa Atalaya, estos son de tipo *commoditie*, es decir productos genéricos que muy difícilmente se pueden diferenciar de los productos de los competidores y los precios resultantes fluctúan a razón de la demanda y en especial a la producción de los competidores, ya que el consumo no varía significativamente. Al no haber diferenciación el agricultor no puede fijar precios como estrategia. En el Apéndice B se

puede consultar los precios de los productos en la región Ucayali. En la Tabla 47 se hace un extracto de los productos que comercializa Atalaya.

Tabla 47

Precios Históricos Principales Productos Cultivados en Atalaya

Cultivo	Precio en chacra (Sol/kg)
Plátano	0.28
Yuca	0.25
Arroz cascara	0.72
Maíz amarillo duro	0.84
Café	4.57
Cacao	4.99

Nota. “Series Históricas de Producción Agrícola – Compendio Estadístico”, por Oficina de Estudio Económicos Estadísticos [OEEE] – Ministerio de Agricultura [MINAG], 2017, Recuperado de http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Como se aprecia, los precios referenciales para los principales productos si se comercializan en el mismo punto de producción, es decir la chacra, son significativamente más bajos que los precios con los que estos productos son realmente comercializados al consumidor final. Esto demuestra que existen personas dedicadas al acopio de estos productos en su lugar de producción, que luego del traslado al punto de venta logran obtener utilidades mucho mayores que las que tienen los productores directos. Esta discrepancia podría ser subsanada si los productores directos (agricultores) pudieran comercializar sin intermediarios sus productos a los consumidores, como resultado se tendría un menor precio para el cliente final, y una mayor rentabilidad para el productor.

Promoción. Los productores agrícolas no aplican estrategias de promoción en la venta de sus cultivos pues se trata de productos que no se pueden diferenciar fácilmente. En el caso de la madera, la promoción también es casi nula por el mismo motivo que los cultivos agrícolas. En el caso del Turismo si se practica la promoción por medio de páginas web, videos, publrreportajes, revistas, diarios impresos y electrónicos, televisión y radio local, agencias de viaje, entre otros. En este rubro se debe mencionar que dentro del análisis actual

de promoción, no se está aplicando a toda su capacidad la posibilidad de realizar venta y exportación de productos a otros mercados potenciales, tales como otras regiones dentro del país o incluso exportación al extranjero, la cual es muy baja considerando el alto potencial que se tiene en cuanto a extensión de terrenos y variedad de productos.

4.1.3. Operaciones, logística. Infraestructura. (O)

Atalaya tiene suelos arenosos, arcillosos con naturaleza aluvial, que son favorables para la ganadería y la agricultura, presentan diversas litologías, tiene paisajes con grandes montañas y otros que son llanuras, lamentablemente existen empresarios que sólo buscan su beneficio económico, algunos inconscientemente han talado varias hectáreas de terreno para explotar los recursos y desarrollar terrenos agrícolas (Municipalidad Provincial de Atalaya, 2006). Atalaya tiene una superficie de 5,790 hectáreas de bosques, en estos bosque se cultivan principalmente árboles maderables y medicinales, (Municipalidad Provincial de Atalaya, 2006). El Ministerio de Agricultura recopila la producción anual por región, revisando la data de Ucayali podrá observarse los principales cultivos en Atalaya. En el Apéndice B se muestra que el principal producto en la región es el plátano con 258,301 toneladas y 18,216 hectáreas sembradas como promedio entre el 2010 y 2014; seguido por la yuca con 110,365 toneladas, 7,730 hectáreas sembradas; la palma aceitera con 101,157 toneladas de producción, 8,820 hectáreas; Papaya 45,006 toneladas y 2,991 hectáreas y el Arroz cáscara 24,181 toneladas en 2,991 hectáreas cosechadas. Atalaya es sin duda la principal reserva de especies de arbóreas de Ucayali, entre las cuales destacan los forestales (caoba, cedro), frutales (camucamu, cocona), alimenticias (maní, palmito), artesanales (algodón, chonta), plantas medicinales (hierba luisa, uña de gato) entre otras (Municipalidad Provincial de Atalaya, 2006). Otro importante recurso natural es el hidrográfico, los ríos Tambo y Urubamba fluyen en por el distrito dando origen al río Ucayali; Atalaya cuenta con seis de las nueve caletas / puertos de Ucayali (Municipalidad Provincial de Atalaya 2013).

Su fauna también es diversa, Atalaya reporta 85 especies de aves como el gallito de las rocas, tucán, pájaro carpintero; también cuenta con varios tipos de reptiles entre boas, tortugas, caimanes; mamíferos como armadillos, osos hormigueros, lobos, pumas; peces (doncella, paiche, corvina de río), artrópodos (mariposas, tarántulas, luciérnagas), etc. (Municipalidad Provincial de Atalaya 2013). Se puede inferir que Atalaya es una región muy rica y diversa en recursos naturales, su ubicación geográfica favorece estas condiciones, lo que la hace atractiva. En el Perú existen zonas protegidas por el gobierno peruano para preservar flora y fauna en varias regiones, sin embargo Atalaya no cuenta con ninguna zona protegida pese a albergar gran biodiversidad.

En el caso de operaciones y logística se puede indicar en principio que Atalaya se encuentra en una posición ventajosa respecto al resto de provincias de la región Ucayali, ya que como se mencionó anteriormente, su ubicación natural favorece a que se convierta en un centro neurálgico de comunicación entre los demás distritos y provincias circundantes. De acuerdo al Ministerio de Energía y Minas – Municipalidad Provincial de Atalaya (2007), en el Plan Base de Ordenamiento Territorial, Atalaya, específicamente su capital homónima, es el principal centro urbano que impulsa la economía provincial, teniendo comunicación directa con los centros poblados de Bolognesi, capital del distrito de Tahuania, y Sepahua, capital del distrito del mismo nombre. Destaca la presencia de vías fluviales a lo largo de toda la provincia, las cuales son usadas por los pobladores para movilizar sus productos y bienes, facilitando el comercio (ver Figura 48 y Figura 49).

De acuerdo al Informe Económico Social de la Región Ucayali 2012 (BCRP, 2012), se puede indicar que la ubicación de la provincia dentro de la región, genera un flujo económico asociado al comercio que genera gran cantidad de visitantes a lo largo del año que llegan a la provincia con fines de hacer turismo. Revisando las principales páginas de hospedajes nacionales se puede proyectar cual es el arribo aproximado de turistas a Atalaya,

así pues la página Perutopstours.com, Valderrama (2005) registra 225 hospedajes para Ucayali, de los cuales 183 están localizados en Coronel Portillo, mientras que sólo 10 están localizados en Atalaya, representando esto menos del 5% del turismo. Así se establece una relación que permitirá encontrar la cantidad de turistas que arriban anualmente a Atalaya según la Tabla 48, la cantidad de turistas que llegan a Atalaya se acerca a las 20 mil personas por año.

Tabla 48

Atalaya: Indicadores de Oferta Hotelera y Arribo de Turistas

Arribo de turistas nacionales y extranjeros (miles de personas)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ucayali (100%)	311.9	362.0	434.3	439.5	436.7	462.5	448.7
Atalaya (4.4%)	13.7	15.9	19.1	19.3	19.2	20.3	19.7

De acuerdo al Plan de Desarrollo Concertado Provincial 2007-2015 (Municipalidad Provincial de Atalaya, 2006) el motivo de llegada de turistas a Atalaya es el que se presenta en la Tabla 49. La mayor cantidad de turistas que llegan a la provincia vienen para realizar negocios, debido a su ubicación en la cuenca hidrográfica del río Tambo genera gran comunicación con otras localidades tales como Satipo, San Román, La Merced, etc., todos ellos incluidos dentro de los espacios geo-económicos más importantes de la Macro Región Oriente. Esta es una ventaja comparativa frente a las demás provincias.

Tabla 49

Motivo de Arribo de Turistas a Atalaya

Motivo de Arribo	Porcentaje (%)
Atractivos (naturales, recreativos y paisajísticos)	4
Atractivos históricos	10
Religiosos	10
Negocios	60
Otros	16
Total	100

Nota. Adaptado de “Plan de Desarrollo Concertado Provincial 2007 – 2015” por Municipalidad Atalaya, 2012, Recuperado de <http://www.muniatalaya.gob.pe/wp-content/uploads/2012/12/pdrc-2012.pdf>

En cuanto a infraestructura, de acuerdo a los rubros de desarrollo económico de la provincia, el desarrollo de infraestructura tanto de comunicaciones como de recepción de turistas se ha visto bastante reducida y sobre pasada, logrando con ello que se genere una gran demanda por mayores espacios de desarrollo y la creación de mayor infraestructura para soportar el crecimiento que se puede generar. La infraestructura logística de Atalaya incluye gran cantidad de Aeródromos distribuidos a lo largo de toda la extensión de la provincia, estos permiten un tránsito de viajeros, más dinámico, se cuentan con capacidad para avionetas y helicópteros. En la Tabla 50 se detalla cada uno de los aeródromos autorizados. En las Figura 48 y Figura 49 se puede observar en el mapa la ubicación de los mismos. En estas figuras también se aprecia la distribución fluvial, se ve a los ríos atravesando toda la provincia, este es el motivo por el cuál Atalaya tiene la mayor cantidad de puertos hídricos en la región Ucayali, se detallan los principales en la Tabla 51. También se puede observar en la Figura 49 en color rojo la carretera de trocha que viene desde Satipo hasta la ciudad de Atalaya como el principal medio de comunicación hacia Atalaya.

Tabla 50 *Aeródromos Autorizados en Atalaya*

Aeródromos Autorizados en Atalaya

Aeropuerto / Aeródromo	Distrito	Latitud	Longitud	Dimensión (m)	Explotador
Atalaya	Raymondi	10° 43' 43" S	73° 45' 58" W	1,500 x 30	Corpac s.a Municipalidad dist. De
Bolognesi	Tahuania	10° 01' 46.4" S	73° 56' 36.15" W	1,100 x 18	tahuania
Breu	Yurua	09° 32' 2" S	72° 45' 26" W	900 x 23	Corpac s.a.
Helipuerto CSBL Nueva Italia	Tahuania	09° 49' 37.4" S	73° 57' 20" W	21 x 21	Petrominerales Perú s.a.
Helipuerto CSBL Nueva Italia 2	Tahuania	09° 49' 40.3" S	73° 57' 29.2" W	80 x 30	Petrominerales Perú s.a.
Oventeni	Raymondi	10° 45' 15" S	74° 13' 18.1" W	1,000 x 18	Municipalidad Dist Oventeni
Paititi	Yurua	10° 05' 0" S	72° 53' 0" W	290 x 30	Comunidad Paititi
Sepahua	Sepahua	11° 08' 32" S	73° 02' 3" W	1,800 x 30	Municipalidad Dist. Sepahua

Nota. Adaptado de "Aeródromos Autorizados en la Región de Ucayali", por Dirección General de Aeronáutica Civil, 2015, Recuperado de http://www.mtc.gov.pe/transportes/aeronautica_civil/empresas_certificadas/documentos/Aerodromos/ucayali.pdf



Figura 48 Vías de acceso Atalaya – Norte.

Tomado de “Carretera Vial Ucayali 2012”, por MTC, 2012, Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/01_vial/departamental/carretero_vial_ucayali_2012.pdf



Figura 49 Vías de acceso Atalaya – Sur.

Tomado de “Carretera Vial Ucayali 2012”, por MTC, 2012, Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/01_vial/departamental/carretero_vial_ucayali_2012.pdf

Tabla 51

Principales Puertos Fluviales de Atalaya

Puerto	Categoría	Latitud Sur	Longitud Oeste	Distrito
Sepahua	Caleta	11°09'40"	73°03'54"	Sepahua
Inca	Caleta	10°43'54"	73°24'06"	Raimondi
Atalaya	Caleta	10°43'56"	73°45'30"	Raimondi
Bolognesi	Caleta	10°04'54"	74°00'30"	Tahuania
Portillo	...	09°14'19"	72°45'00"	Yurua
Breu	...	09°30'33"	72°46'55"	Yurua

Nota. Adaptado de "Principales Puertos según Región", por INEI, 1999, Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0412/cap-01/cec01019.xls>

Parte de la infraestructura más importante en la región son los centros de salud ya que son elementales para el cuidado de la salud de la población y medios para mejorar el bienestar general de la población. En Atalaya se cuenta con cuatro redes de salud según la Dirección de Regional Salud Ucayali (2016), cada una con sus respectivas microredes enfocadas en mejorar el bienestar de la población. Estas redes son: (a) Red N°1 Coronel Portillo con cinco micro redes: San Fernando, 09 de octubre, Masisea, Iparia y Purus; (b) Red N°2 Federico Basadre -Yarinacocha con cinco microrredes: Nvo. Paraíso. San José de Yarinacocha, Campo Verde, Nva. Requena y MonteAlegre/Curimana; (c) Red N°3 Atalaya (Descentralizado) con tres micro redes: Atalaya, Sepahua y Bolognesi; (d) Red N°4 Aguaytia (Proceso de Descentralización) con dos microredes: Aguaytia y San Alejandro.

Otra infraestructura importante es la de servicios básicos a la población. En la Tabla 52 se detalla el abastecimiento de agua para las viviendas de la Atalaya durante el 2007 en esta se cae en cuenta que no había abastecimiento de agua potable sino que se daba principalmente por medio del río. Más de la mitad de las viviendas usaba este medio en el 2007 y sólo cerca del 24% de la población tenía abastecimiento de agua potable. Este hecho afecta la salubridad y puede ocasionar problemas muy graves para la población, propagando las enfermedades de tipo infeccioso.

Tabla 52

Tipo de Abastecimiento de Agua por Vivienda de Atalaya

Tipo de Abastecimiento de Agua	Viviendas particulares	Porcentaje Viviendas (%)	Ocupantes presentes	Porcentaje Ocupantes (%)
Río, acequia, manantial o similar	6,096	64.9	27,871	65.0
Red pública dentro de la vivienda (agua potable)	1,522	16.2	6,966	16.2
Pozo	673	7.2	3,183	7.4
Red pública fuera de la vivienda pero dentro de la edificación (agua potable)	394	4.2	1,805	4.2
Pilón de uso público (agua potable)	336	3.6	1,468	3.4
Vecino	211	2.2	850	2.0
Otro	164	1.7	748	1.7
Camión-cisterna u otro similar	2	0.0	5	0.0
Totales	9,398	100.0	42,896	100.0

Nota. Adaptado de “Censo de Población y Vivienda 2007”, por INEI, 2007, Recuperado de <http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/>

Si se analizan las principales causas de mortalidad que afectan a Ucayali (ver Tabla 53) se observa que entre las principales causas están las enfermedades bacterianas, las cuales se producen por la baja calidad del agua y salubridad que se da en la región por la falta de servicios básicos y agua potable disponible para la población. Por otra parte en cuanto al alumbrado, en el último censo en la Tabla 54 se aprecia que sólo el 32% de las viviendas contaban con este servicio, lo que ocasiona un retraso en las actividades que podrían realizar los pobladores. Estos servicios deben ser implementados en carácter universal para mejorar su calidad de vida.

Tabla 53

Principales Causas de Mortalidad Ucayali 2014

Causas de Mortalidad	TOTAL	
	Nº	%
1 Otras Enfermedades Bacterianas (A30 - A49)	267	28.8
2 Influenza (Gripe) Y Neumonía (J09 - J18)	98	10.6
3 Tumores (Neoplasias) Malignos (C00 - C97)	97	10.5
4 Otras Causas Externas De Traumatismos Accidentales (W00 - X59)	48	5.2
5 Otras Formas De Enfermedad Del Corazón (I30 - I52)	41	4.4

Nota. Adaptado de “Principales Causas de Mortalidad Región de Ucayali 2014”, por Ministerio de Salud - Oficina General de Tecnologías de Información, 2015, Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Mortalidad/Macros.asp?25>

Tabla 54

Viviendas por Tipo de Disponibilidad de Alumbrado Eléctrico 2007

Dispone de Alumbrado Eléctrico por Red	Viviendas particulares	Porcentaje Viviendas	Ocupantes presentes
SI	2,987	32	13,598
NO	6,411	68	29,298
Total	9,398	100	42,896

Nota. Adaptado de “Censo de Población y Vivienda 2007” por INEI ,2007, Recuperado de <http://ineidw.inei.gov.pe/ineidw/>

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Dentro del rubro de finanzas y contabilidad, se investigarán las formas en que la Municipalidad puede recaudar fondos que puedan ser utilizados en la ejecución de proyectos para el beneficio de la población. Los municipios pueden disponer de la obtención de fondos económicos mediante la aplicación de diferentes impuestos o tributos que serán ejecutados mediante sus oficinas de recaudación (Ministerio del Ambiente, 2015). Si bien estos fondos directamente recaudados deben ser los principales elementos que permitan sostener el desarrollo de la provincia, lo cierto es que debido al bajo nivel de aportación de los habitantes, se convierte en un elemento poco preponderante al momento de obtener fondos destinados a la inversión. Por otro lado la recaudación producida del canon minero es de lejos la principal fuente de financiamiento de los proyectos en la provincia.

Tabla 55

Perú: PIM y Recursos Directamente Recaudados: 2008-2015 (en millones)

Provincia	Distrito	PIM*	Recursos directamente recaudados 2008		PIM*	Recursos directamente recaudados 2015	
		Soles	Soles	% del PIM	Soles	Soles	%
Atalaya		80.192	1.317	1.6	95.884	3.193	3.3
	Raymondí	58.247	851	1.5	51.496	1.684	3.3
	Sepahua	9.473	206	2.2	16.357	1.083	6.6
	Tahuanía	7.648	159	2.1	21.076	304	1.4
	Yurua	4.822	100	2.1	6.954	120	1.7

Nota. *Plan de Inversión Municipal. Adaptado de “PIM Recursos directamente recaudados”, por Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencias/gl/default.aspx>

En la Tabla 55 se aprecian las transferencias de canon a la provincia y a los distritos de estos. Los ingresos por canon de Atalaya fueron fundamentales al momento de destinar recursos para la ejecución de obras de impacto para los habitantes de la provincia, siendo la principal fuente de financiamiento de la misma, y generando una dependencia casi total de la provincia a los recursos que puedan ser asignados. De este presupuesto más de la mitad está asignado al distrito de Raymondi ya que este alberga a la mayor cantidad de población.

La población económicamente activa al 2007 en Atalaya alcanzaba a las 13,646 personas, mientras que la no PEA alcanzaba a 21,163 personas. En su mayoría la PEA está ocupada y la no PEA se encuentra estudiando, este aspecto es positivo para la economía de la provincia, revisar Tabla 56. La segunda porción más importante de la no PEA era de alrededor de 8,500 personas que se dedicaban al cuidado del hogar y no trabajan.

Tabla 56

Distribución de la Población Condición de la Actividad

Población	Personas
Total PEA	13,646
Ocupada	12,955
Trabajando por algún ingreso	9,170
No trabajo pero tenía trabajo	2,207
Ayudando a un familiar sin pago	1,578
Desocupada	691
Buscando trabajo habiendo trabajado	471
Buscando trabajo por primera vez	220
Total No PEA	21,163
Cuidado del hogar y no trabajo	8,722
Estudiante y no trabajo	10,656
Jubilado/pensionista y no trabajo	42
Rentista y no trabajo	194
Otro	1,549

Nota. Adaptado de “Censo de Población y Vivienda 2007”, por INEI, 2007, Recuperado de <http://ineidw.inei.gov.pe/ineidw/>

4.1.5. Recursos humanos (H)

En este punto se abordará la importancia del recurso humano, analizando los principales aspectos como el nivel de calificación profesional, selección y desarrollo profesional, disponibilidad y calidad, nivel de remuneración y beneficios de la población de Atalaya. “Las organizaciones exitosas perciben que pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios,

en especial de los empleados” (Chiavenato, 2012, p. 6). Atalaya debe considerar al capital humano como el principal activo y socio para lograr el crecimiento sostenible de la provincia, la inversión que se realice en las personas será bien retribuido y traerá beneficios económicos para Atalaya. La población de Atalaya tiene el mayor crecimiento demográfico de la región Ucayali a razón de un 2% a 3% por año. En la Figura 50 se aprecia el crecimiento en el que en 15 años se ha alcanzado aumentar la población en un 20%.

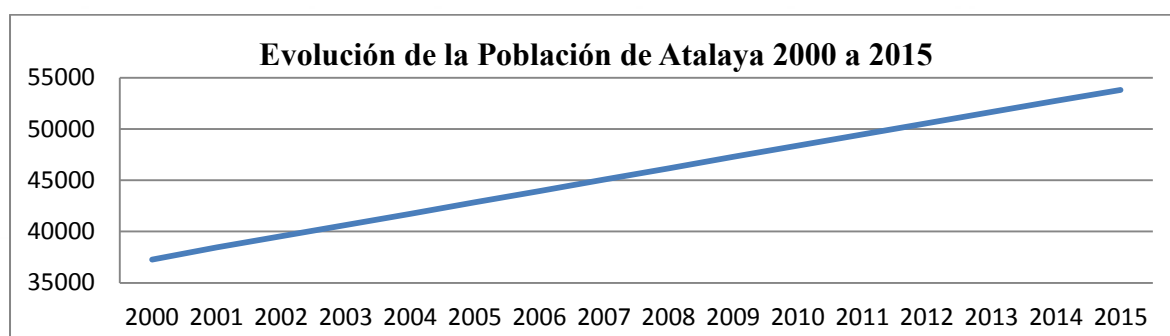


Figura 50 Evolución de la población de Atalaya 2000 a 2015

Adaptado de “Población 2000 a 2015”, por INEI, 2017, Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>

Al analizar los datos del último censo nacional realizado en 2007, se pueden evaluar las condiciones sociales en las que vive la población de la Atalaya. Si se revisa la estadística de vivienda en la Tabla 57 se ve que la mayor parte de la población urbana vivía en casas independientes, mientras que la población rural vivía en chozas o cabañas, así mismo se ve que en aquel año la población rural era el doble de la población urbana. También existe una proporción más pequeña de personas que habitaban viviendas improvisadas.

Tabla 57

Tipo de Viviendas Atalaya

Tipo de vivienda	Población total	Urbana	Rural
Casa independiente	20,250	13,426	6,824
Departamento en edificio	19	19	
Vivienda en quinta	585	585	
Vivienda en casa de vecindad	206	206	
Choza o cabaña	21,537		21,537
Vivienda improvisada	189	189	
Local no dest. para hab. Humana	17	8	9
Otro tipo (008)	93	2	91
Total	42,896	14,435	28,461

Nota. Adaptado de “Censo de Población y Vivienda al 2007”, por INEI, 2007. Recuperado de <http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/>

Al examinar los datos estadística sobre el material usado para la construcción de las viviendas (ver Tabla 58), se ve que casi el 90% de las casas eran de madera pona o tornillo, y sólo el 5% de estas eran de ladrillo o bloques de cemento. Se asume que en esta región el mayor porcentaje de viviendas son de madera debido a la facilidad de conseguirla como material de construcción, también es un peligro ya que estas viviendas son vulnerables a cualquier eventualidad. La precariedad de las viviendas da también una idea de las condiciones en que vivían los pobladores de Atalaya.

Tabla 58

Material Predominante en Paredes Exteriores de las Viviendas de Atalaya

Material predominante en las paredes exteriores de la vivienda	Viviendas particulares	Porcentaje Viviendas	Ocupantes presentes	Porcentaje Ocupantes (%)
Madera (pona, tornillo, etc.)	8,136	86.6	37,313	87.0
Otro material	543	5.8	2,541	5.9
Ladrillo o bloque de cemento	457	4.9	1,861	4.3
Estera	111	1.2	485	1.1
Quincha (caña con barro)	93	1.0	444	1.0
Adobe o tapia	39	0.4	158	0.4
Piedra con barro	11	0.1	41	0.1
Piedra o sillar con cal o cemento	8	0.1	53	0.1
Totales	9,398	100.0	42,896	100.0

Nota. Adaptado de “Censo de Población y Vivienda al 2007”, por INEI, 2007, Recuperado de <http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/>

En la Tabla 59 se puede encontrar información sobre el abastecimiento de agua para las viviendas de la Atalaya y se observa que se daba principalmente por medio del río, más de la mitad de las viviendas usaba este medio y sólo cerca del 24% de la población tenía abastecimiento de agua potable. Este hecho afecta la salubridad y puede ocasionar problemas de salud en la población. La forma de abastecimiento de agua también da una idea de la precaria situación de los pobladores y sus necesidades, dando idea de las principales causas de enfermedades de la población.

Referente a la educación, la tasa de analfabetismo en el 2007 era poco menos del 30%, más de un cuarto de la población, es un porcentaje muy alto para esta época, se debe destacar que existen varias comunidades que hablan otro idioma diferente al español como

lengua madre, tal como Asháninka, Quecha y Aymara. También se puede observar que la mayor parte de la población analfabeta está entre los tres a nueve años y los de 30 a más años. Conocer estos datos sirve para saber cuáles son las falencias de los pobladores y combatirlos.

Tabla 59

Tasa de Analfabetismo de la Población de Atalaya por Rango de Edad

Rango de edad	No sabe leer y escribir	Sabe leer y escribir
3 a 4	3,195	0
5 a 9	3,059	3,344
10 a 14	480	5,434
15 a 19	437	4,249
20 a 29	982	6,016
30 a 39	1,118	4,025
40 a 64	2,011	4,065
65 a más	370	506
Total	39,291	27,639

Nota. Adaptado de “Censo de Población y Vivienda 2007”, por INEI, 2007, Recuperado de <http://ineidw.inei.gov.pe/ineidw/>

Al revisar los indicadores sociales de la región Ucayali (Tabla 60), se observa el desarrollo macro regional desde el año 2004 al año 2014. La pobreza extrema ha caído en 20 puntos, la pobreza se ha reducido casi cinco veces, lo cual es un gran avance económico, sin embargo en cuanto a la mortalidad infantil la cifra ha pasado de 25 a 30 fallecidos por cada mil nacidos, este estadístico denota una falta de atención al sector salud, finalmente la esperanza de vida ha mejorado en casi cuatro años para los pobladores. Se puede concluir que se ha avanzado en mejorar la calidad de vida en Ucayali pero se debe atender a las provincias menos favorecidas, este es un trabajo que año a año se debe desarrollar de la mano con el gobierno central para dar calidad de vida a los pobladores.

Tabla 60

Indicadores Sociales Ucayali 2004 a 2014

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pobreza Extrema	22.9	20	19.6	9.7	9.5	7	4.2	2.9	0.9	2.1	2.7
Pobreza	60.7	57.9	59.2	47	36	30.8	21.7	13.5	13.2	13.4	13.9
Mortalidad Infantil (cada mil nacidos)				25	25	30	30	26	26	24	27
Esperanza de vida al nacer	67.3	67.3	69.7	69.7	69.7	69.7	70.3	70.5	70.8	71	71.2

Nota. Adaptado de “Economía para Todos – Regiones - Estadísticas”, por Instituto Peruano de Economía [IPE], 2015, Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

Los resultados revisados son alentadores para la región Ucayali puesto que sus índices han mejorado. Sin embargo se debe tomar en cuenta que Atalaya no tiene el mismo nivel de desarrollo y que aún presenta índices alarmantes de de desnutrición crónica en mayores de cinco años y un alto nivel de pobreza. Estos índices son evaluados en el índice de desarrollo humano.

Las principales ocupaciones de la población de Atalaya se muestra en la Tabla 61. La mayor proporción se concentraba en trabajos no calificados como peones para trabajos en el campo, vendedores ambulantes y afines, pescadores y vendedores comerciales. Las ocupaciones con menor cantidad de personas eran los miembros para ejecución y legislación y los técnicos de nivel medio.

Tabla 61

Distribución de la PEA Atalaya por Ocupación Principal

Ocupación Principal	Total
Miembros p.ejec.y leg.direct., adm.pub.y emp.	27
Profes., científicos e intelectuales	879
Técnicos de nivel medio y trab.asimilados	250
Jefes y empleados de oficina	298
Trab.de serv.pers.y vend.del comerc.y mcdo.	1,019
Agricult.trabaj. calif. agrop. y pesqueros	2,402
Obreros y oper.minas, cant.,ind.manuf. y otros	540
Obreros construc., conf., papel, fab., instr.	917
Trabaj. no calif.serv.,peon, vend,amb.,y afines	6,123
Otra	84
Ocupación no especificada	416
Desocupado	691

Nota. Adaptado de “Censo de Población y Vivienda 2007”, por INEI, 2007, Recuperadode <http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/>

El número de delitos cometidos en el Perú es un indicador que ha tomado importancia en los últimos años debido a la inseguridad que se presenta a lo largo del país. En la Tabla 62 se observa la cantidad de delitos cometidos en la provincia. En Atalaya los principales hechos delictivos son los que van en perjuicio del patrimonio y en segundo lugar los que atentan contra la vida, el cuerpo y la salud, en la Tabla 62 se ve que los indicadores no son tan altos, por lo que se infiere que el nivel de delincuencia no es tan alto como en otras ciudades del Perú.

Tabla 62

Número de Delitos en Atalaya 2015

Número de delitos (año: 2015):	
Delitos contra el patrimonio	77
Delitos contra la vida, el cuerpo y la salud	58
Delitos contra la libertad	19
Delitos contra la seguridad pública	7
Delitos contra la familia	4
Total	165

Nota. Adaptado de “Número de Delitos por Provincia - Sistema Integrado de Estadísticas de Criminalidad y Seguridad Ciudadana” por INEI, 2015. Recuperado de <http://criminalidad.inei.gob.pe/panel/mapa>

Competencias y calificación profesional. El nivel educativo de la población como la educación en general son factores que contribuyen en alcanzar la calidad necesaria de la mano de obra disponible para el desarrollo socioeconómico de una provincia. Se puede apreciar de forma porcentual el nivel educativo máximo alcanzado (Tabla 63), de esta misma información se concluye que 672 personas cuentan con formación superior universitaria completa y 869 personas cuentan con formación superior no universitaria completa sumando solo 1541 o 4.43% personas con calificación profesional. Concluyendo que la calificación profesional era baja dentro de Atalaya, según estadística del último censo nacional del 2007.

Tabla 63 *Población Porcentual por Nivel Educativo Máximo Alcanzado**Población Porcentual por Nivel Educativo Máximo Alcanzado*

Máximo nivel alcanzado	Personas	Porcentaje (%)
Sin nivel	5,694	16.36
Educación inicial	518	1.49
Primaria	17,347	49.83
Secundaria	8,612	24.74
Superior no univ. incompleta	754	2.17
Superior no univ. completa	869	2.50
Superior univ. incompleta	343	0.99
Superior univ. completa	672	1.93

Nota. Tomado de “Censo de Población y Vivienda 2007”, por INEI, 2007, Recuperado de <http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/>

Selección, capacitación y desarrollo del personal. Todas las organizaciones y entidades públicas y privadas existentes en Atalaya requieren la provisión de recursos

humanos competentes y calificados para cubrir puestos de trabajo de profesionales, técnicos y auxiliares. La Municipalidad Provincial de Atalaya, a fin de contar con el mejor recurso humano calificado en sus diversas unidades orgánicas y dependencias, se acoge al marco legal del concurso público de méritos. Esto garantiza que el recurso humano captado participe en un proceso de selección, bajo la modalidad de contrato administrativo de servicios o más conocido por sus siglas CAS.

Tabla 64

Proceso de Contratación N° 001- 2017-CAS/MPA

N°	Dependencia	Cargo	Actividad	N° de Plazas	Nivel Profesional	Remuneración Mensual
1	G.S.P. Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana	Personal de apoyo (Serenazgo)	Patrullaje Municipal por sector	3	Auxiliar	1,100.00
2	Secretaria general unidad imagen institucional y protocolo	Camarógrafo	Gestión administrativa	1	Auxiliar	1,100.00
3	Gerencia municipal	Vigilantes	Gestión administrativa	1	Auxiliar	900.00
4	Gerencia municipal	Coordinador Lima	Gestión administrativa	1	Auxiliar	1,800.00
5	Gerencia de servicios públicos	Secretaria	Gestión administrativa	1	Auxiliar	1,100.00
6	G.D.E.S	Asistente Administrativo	Gestión administrativa	1	Técnica	1,400.00
7	G.D.E.S	Técnico en enfermería en la casa materna	Gestión administrativa	1	Técnica	1,400.00
8	G.D.E.S Unidad local en Focalización	Personal Empadronador	Gestión administrativa	2	Auxiliar	1,000.00
9	G.D.E.S	Asistente Administrativo	Gestión administrativa	1	Técnica	1,400.00
10	G.A.F Sub gerencia de recursos humanos	Asistente social	Gestión administrativa	1	Técnica	1,100.00
11	G.A.F Unidad de patrimonio	Personal de apoyo	Gestión administrativa	1	Técnica	1,100.00
12	G.A.F Sub gerencia de abastecimiento	Secretaria	Gestión administrativa	1	Técnica	1,000.00

Nota. Tomado de “Agenda Municipal 2017”, por Municipalidad de Atalaya, 2017, Recuperado de <http://www.muniatalaya.gob.pe/portal/bases-para-cas-01-2017/>

La Municipalidad Provincial de Atalaya, dentro de su agenda municipal, ha lanzado durante el 2016 10 procesos de contratación con nombre “Bases para CAS” (Municipalidad

de Atalaya, 2017). El último proceso de contratación fue por un total de 83 profesionales, de acuerdo a la Tabla 64 para el primer proceso de contratación lanzado en 2017 solo se están solicitando 15 profesionales, este es un indicador de que se está logrando seleccionar, captar y retener el mejor recurso humano dentro de la provincia para trabajar en la administración pública, lo que mejora la institucionalidad y gobernabilidad. Destaca también en esta información el sueldo, que para la provincia, es alto para el costo de vida.

En cuanto a la capacitación y desarrollo de personal, las dos sedes universitarias con las que cuenta Atalaya son la Universidad Católica Sedes Sapientiae y la Universidad Nacional de Ucayali. La Universidad Católica Sedes Sapientiae viene trabajando desde el 2008 con una Universidad Bilingüe Nopoki de la cual cientos de jóvenes provenientes de diferentes etnias amazónicas acuden para formarse y convertirse en la nueva generación de jóvenes profesionales bilingües que busca el desarrollo de sus comunidades y de la región (El Comercio, 13 de marzo de 2014). Por otro lado la Universidad Nacional de Ucayali [UNU], inició en el 2016 con su primera preparación pre universitaria (UNU, 2017). Atalaya también cuenta con un Instituto Superior Tecnológico Estatal.

Disponibilidad y Calidad de la Mano de Obra. El tener la posibilidad de contar con el recurso humano requerido brindará una ventaja competitiva a las organizaciones ya que este es un factor diferenciador y difícil de imitar. En el caso de Atalaya se puede observar (Tabla 65) que solo el 691 personas constituyen la población económicamente activa desocupada siendo estas el 1.99% de la población total. Se puede concluir que la tasa de desempleo es baja y que el recurso humano disponible es limitado dentro de la provincia.

Tabla 65

Población de Atalaya Económicamente Activa Ocupada y Desocupada

Población económicamente activa	Personas	Porcentaje
PEA Ocupada	12,955	37.22%
PEA Desocupada	691	1.99%
NO PEA	21,163	60.80%

Nota. Tomado de "Censo de Población y Vivienda 2007", por INEI, 2007, Recuperado de <http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/>

Por otra parte la calidad del recurso humano juega un rol importante al momento de satisfacer a los clientes con productos de calidad. Para Atalaya (ver Tabla 66) el promedio es menor al 6 % de la población económicamente activa se encuentra desocupada, solo contaban con 22 personas con formación y calificación que se encuentran desocupadas. Se puede concluir que en Atalaya conseguir personal calificado y desocupado era difícil.

Tabla 66

Población Económicamente Activa Desocupada Porcentual por Nivel Educativo Máximo Alcanzado

Máximo nivel alcanzado	PEA	Desocupada	Porcentaje
Sin nivel	2430	119	4.90
Educación inicial	103	6	5.83
Primaria	5,170	284	5.49
Secundaria	3,900	229	5.87
Superior no univ. incompleta	496	26	5.24
Superior no univ. completa	751	9	1.20
Superior univ. incompleta	241	5	2.07
Superior univ. completa	555	13	2.34

Nota. Tomado de “Censo de Población y Vivienda 2007”, por INEI, 2007, Recuperado de <http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/>

Nivel de remuneración y beneficios. El trabajo y la inversión en educación y salud son de suma importancia para mejorar las condiciones del país. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) combina dimensiones como las de ingreso, logro educativo y longevidad de la población para medir el grado de desarrollo local. Atalaya registró un IDH equivalente a 0.2612 de acuerdo a la Tabla 67. Con este IDH, Atalaya se sitúa en el lugar 125 siendo también la provincia con el IDH más bajo en toda la región Ucayali, esto se debe principalmente a que se tiene una esperanza de vida al nacer de tan solo 62 años, el porcentaje de población con educación superior no supera el 23% y en promedio los años de estudio no pasan de los 6.24 años (ver Tabla 67). A esto se suma que el ingreso familiar per cápita es de 300.2 soles, menor a la mitad de un sueldo mínimo.

Tabla 67

Índice de Desarrollo Humano por Distrito de la Región Ucayali

Región		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
Provincia	Población	IDH	Puesto	Años	Puesto	%	Puesto	años	Puesto	N.S. mes	Puesto
Distrito	habitantes										
UCAYALI	477,616	0.4324	15	72.7	13	50.36	20	8.65	8	543.4	13
Coronel Portillo	366,040	0.4681	47	74.24	76	56.75	67	9.23	33	600.5	44
Calleria	149,391	0.5013	262	73.52	891	64.03	455	10.01	158	666.1	275
Campoverde	15,094	0.3539	704	77.19	372	42.24	965	7.13	719	350.4	818
Iparia	11,601	0.2219	1509	76.21	497	19.91	1581	6.63	871	156.2	1581
Masisea	12,529	0.2651	1204	76.18	500	25.92	1408	6.65	862	215.9	1313
Yarinacocha	94,304	0.4751	324	75.24	633	60.74	522	9.45	239	586.8	357
Nueva Requena	5,468	0.3132	897	73.34	923	31.92	1242	6.52	912	323.5	901
Manantay	77,653	0.481	309	75.15	651	53.19	679	8.55	388	687.7	249
Atalaya	50,569	0.2612	162	62.06	187	23	183	6.24	122	300.2	131
Raymondi	32,474	0.2625	1219	61.6	1764	20.89	1541	6.32	976	318.3	916
Sepahua	8,037	0.298	995	61.22	1772	26.77	1384	7.03	751	379.1	726
Tahuania	7,860	0.192	1659	65.56	1628	11.4	1762	5.55	1261	183.7	1466
Yurua	2,198	0.1693	1743	62	1753	13.18	1728	4.4	1654	159.9	1565
Padre Abad	56,756	0.3728	82	78.77	17	38.73	121	7.19	87	406.7	88
Padre Abad	26,364	0.4161	476	77.63	326	44.32	914	7.68	572	507.8	463
Irazola	22,779	0.3283	808	78.89	200	31.04	1268	6.66	861	333.1	878
Curimana	7,613	0.3039	962	78.84	213	28.94	1322	6.8	823	276.7	1053
Purús	4,251	0.2862	138	68.61	157	17.43	191	7.23	86	342.9	105
Purus	4,251	0.2862	1076	68.61	1473	17.43	1635	7.23	685	342.9	843

Nota. Adaptado de “Informe Sobre el Desarrollo Humano 2013”, por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013, Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

Es necesario que estos aspectos esenciales de desarrollo humano mencionados por el IDH sean tomados como prioridad por el actual gobierno y sean claves en las proyecciones y planes estratégicos. Deben ser considerados como indicadores claves de desempeño del gobierno de turno para poder evidenciar el desarrollo de la provincia. Mientras que aún existan dirigencias despreocupadas de estos índices y que confundan el asistencialismo con desarrollo sostenible para la ciudadanía, como es la filantropía y la responsabilidad social corporativa de las empresas privadas, el ciudadano Atalaino no podrá mejorar su nivel y calidad de vida, lo cual concluirá en que el ciudadano sea dependiente y Atalaya siga relegada del desarrollo a nivel nacional.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El sexto aspecto realiza un análisis del uso de sistemas de información y comunicaciones durante el proceso de la toma de decisiones gerenciales. “En una empresa digital, casi todas las relaciones de negocios significativas de la organización con los clientes, proveedores y empleados están habilitadas y mediadas en forma digital. Los procesos de negocios básicos se realizan por medio de redes digitales.” (Laudon & Laudon, 2012, p. 11). Es importante que Atalaya pueda hacer el uso eficiente de los sistemas de información y comunicaciones. Esto le permitirá captar los datos apropiados, procesarlos oportunamente y tomar las mejores decisiones que permitirán el desarrollo sostenible.

Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios. Este factor medirá la velocidad con la cual se difunde información y se recibe la confirmación de recepción de la misma dentro de la población Atalaina. En el caso del acceso a internet a nivel de la población Atalaina el acceso es bajo, de acuerdo a la Tabla 68 en Atalaya solo existen 134 computadoras de las cuales solo 86 contarían con acceso a internet. Esta información se traduce en una brecha grande en el desarrollo de infraestructura informática.

Tabla 68 *Infraestructura Informática en Atalaya*

Infraestructura Informática en Atalaya

Año	2011	2012	2013	2014
Población Ucayali	471,351	477,616	483,708	489,664
Población Atalaya	49,483	50,569	51,651	52,734
Población Atalaya (%)	10.50	10.59	10.68	10.77
Computadoras operativas por nivel de procesador (Unidades)	871	917	1123	1246
Cantidad de acuerdo al % de Población Atalaya	91	97	120	134
Con procesador medio 5/ (Porcentaje)	54.1	36.8	21.5	8.3
Cantidad de acuerdo al % de Población Atalaya	6	4	2	1
Con procesador alto 6/ (Porcentaje)	45.9	63.2	78.5	91.7
Cantidad de acuerdo al % de Población Atalaya	5	7	8	10
Municipalidad con red de datos (%)	100	100	100	100
Municipalidad de Atalaya con red de datos	SI	SI	SI	SI
Municipalidad con acceso a internet (%)	100	100	100	100
Municipalidad de Atalaya con acceso a internet	SI	SI	SI	SI
Computadoras con acceso a internet (%)	655	708	780	803
Cantidad de acuerdo al % de Población Atalaya	69	75	83	86

Nota. Adaptado de “Indicadores Demográficos, Sociales, Económicos y de Gestión Municipal 2008 – 2014”, por INEI, 2015, Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1245/Libro.pdf

Sistemas orientados al usuario, capacidad del personal de utilizar la información.

La municipalidad provincial de Atalaya, cuenta con una página web, que es una herramienta de uso cibernético y totalmente gratuito. La página contiene información sobre la Municipalidad como historia, centros poblados, comunidades nativas, caseríos y planos del distrito. Del mismo modo presenta la agenda municipal donde se promocionan los próximos eventos a desarrollarse como los cursos de vacaciones útiles, el carnaval Atalaino que se realiza todos los años en febrero, el aniversario de Atayala que es en marzo, entre otros. También cuenta con una sección donde se muestran los servicios públicos que brinda la municipalidad, que obras se han desarrollado, cuales se encuentran en desarrollo y están planificadas a ejecutarse. También cuenta con una página del Comité Provincial de Seguridad Ciudadana de Atalaya, en la cual se publican las estadísticas de los delitos, faltas y violencia familiar del último año, zonas inseguras, zonas turísticas y los nombres de los integrantes de cada uno de los comités de seguridad ciudadana. Toda esta información se encuentra orientada a que el poblador de Atalaya y sobre todo los turistas que visitan Atalaya se informen rápidamente, formen parte de las actividades y acontecimientos programados dentro de Atalaya.

Sistemas de comunicación interna y externa. En un esfuerzo de disminuir esta brecha informática existente en Atalaya, la UGEL de Atalaya dentro de su apartado de “Notas de Prensa” realizó la publicación de la suscripción de un contrato a finales del 2015 entre la Unidad de Gestión Educativa Local [UGEL] Atalaya y una empresa de Lima para proveer el servicio de internet a través del sistema de wifi (UGEL Atalaya, 2015). Durante el año 2016 se instalaron antenas en el frontis de esta entidad, ahora se cuenta con un mejor servicio y con mayor rapidez en la transmisión de datos, que permite que se brinde este servicio a la población de manera gratuita, con la finalidad de que puedan hacer uso del

internet y estar conectado con el mundo. De esta forma se busca que Atalaya se comunique rápidamente en sus operaciones diarias de forma interna y externa.

Por otro lado, el contar con el servicio de telefonía fija o celular, facilita que las comunicaciones internas y externas se puedan dar de forma rápida y eficiente. De acuerdo a la Tabla 69, en función al último censo de población y vivienda del 2007, solo 300 personas en Atalaya contaban con teléfono fijo las mismas que representan solo el 0.86% de la población, solo 600 personas cuentan con teléfono celular, estas últimas representan el 1.72% del total de la población. Se aprecia que el uso del teléfono como medio de comunicación aún no se encontraba masificado dentro de Atalaya.

Tabla 69

Personas que Poseen Telefonía Celular o Telefonía Fija en Atalaya

Tipo de servicio	Población	Porcentaje
Población total de Atalaya	34,809	
Teléfono Fijo	300	0.86%
Teléfono Celular	600	1.72%

Nota. Tomado de “Censo de Población y Vivienda 2007”, por INEI, 2007, Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Ucayali-Indicadores.pdf>

Redes y su Administración Dentro de las redes de comunicación más influyentes que existen en Atalaya se pueden encontrar las estaciones autorizadas de radiodifusión televisión y sonora, ambas son reglamentadas y regularizadas por la normativa nacional vigente mediante el MTC. En la Tabla 70 se aprecia el nombre de las seis estaciones autorizadas de radiodifusión por televisión en Atalaya, dentro de ellas las de las Municipalidad Provincial de Atalaya y el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú; del mismo modo en la Tabla 71 se detalla el nombre de las 19 estaciones autorizadas de radiodifusión sonora en Atalaya, dentro de ellas la de la Municipalidad Provincial de Atalaya, Centro de los medios de comunicación social quillabamba-pru, Castillo Valladolid Oscar, Panduro Garcia William Alejandro, o Asociación Cultural Bethel. Estos dos son los medios de comunicación más influyentes dentro de Atalaya y a los que la población tiene mayor acceso.

Tabla 70

Estaciones Autorizadas de Radiodifusión por Televisión en Atalaya

Empresa	Canal / Pot. Video	Banda
Rodriguez Ramirez Nestor	4 / 88W	VHF
Inversiones Yerupaja E.I.R.L.	5 / 300W	VHF
Municipalidad Provincial de Atalaya	7 / 100W	VHF
Municipalidad Provincial de Atalaya	9 / 100W	VHF
Paucar Ocsa Juana	11 / 250 W	VHF
Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú	13 / 50W	VHF

Nota. Tomado de “Estaciones Autorizadas de Radiodifusión por Televisión a Nivel Nacional”, por MTC, 2017, Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/radiodifusion/documentos/Autorizadas_Televisión.pdf

Tabla 71

Estaciones Autorizadas de Radiodifusión por Radiodifusión Sonora en Atalaya

Empresa	Frecuencia MHz / Potencia W	Banda
Asociación Promotora “San Francisco Solano”	4,949 / 1,000	OCT
Castillo Valladolid Oscar	89.5 / 250	FM
Municipalidad Provincial de Atalaya	91.7 / 500	FM
Flores Rojas Priscila Silvia	92.7 / 500	FM
Fasabi Vela Jorge	93.1 / 500	FM
Velásquez Aguirre Esther Noemi	93.9 / 500	FM
Inversiones Yerupaja E.I.R.L.	94.7 / 300	FM
Asociación Promotora “San Francisco Solano”	95.5 / 130	FM
Asociación Cultural Bethel	96.1 / 250	FM
Comunicadora Indoperuana E.I.R.L.	96.9 / 500	FM
Badajos Munarriz Teodosio	97.7 / 300	FM
Paucar Osca Juana	98.5 / 250	FM
Pio Flores Hugo	99.3 / 250	FM
Pezo Villacorta, Julio Antonio	100.1 / 500	FM
Centro de los medios de comunicación social quillabamba-pru	100.5 / 1,000	FM
Perez Guillen Felix Santiago	101.7 / 500	FM
Rodriguez Ramirez Nestor	103.3 / 250	FM
Panduro Garcia William Alejandro	104.1 / 500	FM
Lopez Encinas Juan Pascual	104.9 / 250	FM

Nota. Tomado de “Estaciones Autorizadas de Radiodifusión Sonora a Nivel Nacional”, por MTC, 2017, Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/radiodifusion/documentos/Autorizadas_Sonora.pdf

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La Municipalidad de Atalaya de cara al desarrollo de la provincia en el 2015 presentó un total de 22 programas presupuestales con Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), los cuales en conjunto ascienden a un monto de S/ 8'618,900 y un Plan de Inversión Municipal (PIM) de S/ 9'644,374.00 ejecutado al 2.8% a marzo del 2015. Los principales presupuestos están asignados a los ejes críticos e importantes para el desarrollo sostenible de Atalaya y se agrupan en salud (Tabla 72), electrificación (Tabla 73), producción (Tabla 74), diversidad biológica (Tabla 75). Los demás proyectos en cartera son asignados a seguridad vial, actividades físicas para la población e infraestructura de servicios educativos.

Tabla 72

Programa de Inversiones en Desarrollo de Atalaya en Salud

Tipo de servicio	Monto	SNIP	DDGP
Mejoramiento del sistema de referencia y contra referencia del ámbito de influencia del centro de salud Bolognesi, distrito de Tahunania, Atalaya, Ucayali	284,500	293496	2195713

Tomado de "Información de Proyectos de Inversión de Enero a Diciembre 2014", por Gobierno Regional de Ucayali, s.f.a., Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/inversion/proyectos_inversion/2014/Proyectos_de_inversion_Ene_Dic_2014.pdf

Tabla 73 *Programa de Inversiones en Desarrollo de Atalaya en Electrificación*

Programa de Inversiones en Desarrollo de Atalaya en Electrificación

Tipo de servicio	Monto	SNIP	DDGP
Instalación e implementación de 01 pequeño sistema eléctrico rural en las CC.NN. De Bufe Pozo	1'873,859	231969	2163175
Mejoramiento y ampliación del servicio de energía eléctrica rural mediante sistema convencional	2'812,598	253212	2235193
Mejoramiento y ampliación del servicio de energía eléctrica rural mediante sistema convencional en el CPM Oventeni - distrito de Raymondi - Provincia de Ucayali - Región Ucayali	812,598	253212	22235193

Tomado de "Información de Proyectos de Inversión de Enero a Diciembre 2014", por Gobierno Regional de Ucayali, s.f.a., Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/inversion/proyectos_inversion/2014/Proyectos_de_inversion_Ene_Dic_2014.pdf

Tabla 74

Programa de Inversiones en Desarrollo de Atalaya en Producción

Tipo de servicio	Monto	SNIP	DDGP
Mejoramiento de las capacidades técnico - productivas del cultivo de plátano en la cuenca del río	0	2235594	

Tomado de “Información de Proyectos de Inversión de Enero a Diciembre 2014”, por Gobierno Regional de Ucayali, s.f.a., Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/inversion/proyectos_inversion/2014/Proyectos_de_inversion_Ene_Dic_2014.pdf

Tabla 75

Programa de Inversiones en Desarrollo de Diversidad Biológica en Atalaya (en miles)

Tipo de servicio	Monto	SNIP	DDGP
Recuperación de los servicios ambientales del bosque a través de la reforestación con especies de rápido crecimiento en la cuenca del río Urubamba, distrito de Sepahua, Atalaya, Ucayali	5,677	288,205	2'192,803
Recuperación de los servicios ambientales hidrológicos en las microcuencas de campo plata, marnquiari, aeriya - quipachari del distrito de Raymondi, Región Ucayali	3,910	288,077	2'192,804
Mejoramiento del ecoturismo y conservación del ecosistema en Atalaya	2,699	70,406	2'060,363
Construcción de defensa ribereña en el río Tambo, quebrada Campo Plata Maranquiari, Villa Atalaya, distrito de Raymondi, Atalaya, Ucayali	4,948	116,043	2'112,071

Tomado de “Información de Proyectos de Inversión de Enero a Diciembre 2014”, por Gobierno Regional de Ucayali, s.f.a., Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/inversion/proyectos_inversion/2014/Proyectos_de_inversion_Ene_Dic_2014.pdf

Pese a todos los programas de desarrollo y mejora tecnológica, aún existen muchos puntos por mejorar, como por ejemplo los métodos de sembrío y cosecha, los cuales son aún rudimentarios y tradicionales, siendo estos una clara desventaja frente a la agricultura tecnificada practicada en otras provincias y en otros países. La tecnología y métodos productivos son una variable catalizadora del desarrollo económico, como tal se deben impulsar para lograr mejoras en el bienestar de la población. Existe también mucha medicina natural en Atalaya sin embargo aún no se ha logrado desarrollar una industria en base a estos recursos debido a la falta de investigación.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Atalaya

La matriz MEFI, permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para evaluar las relaciones entre

sus áreas (D'Alessio, 2016, p.187). La matriz de análisis de factores internos de Atalaya se muestra en la Tabla 76, en la matriz se consideraron once factores determinantes de éxito entre fortalezas y debilidades. Esta matriz ha sido construida considerando todos los elementos evaluados en esta sección, como la presencia de ríos, los recursos turísticos, la presencia de lotes de hidrocarburos, la tasa de delitos en la provincia, los recursos forestales la infraestructura vial, el crecimiento demográfico, las carencias de sistemas de información y la baja calidad de vida entre otros. Se han consolidado los conceptos principales y se presentan de forma concisa para hacer más dinámico el proceso de planeamiento. El puntaje ponderado final de la matriz es de 2.40 ya que la provincia tiene una posición intermedia entre débil y fuerte, pues tiene muchos atributos positivos como su diversidad natural y recursos turísticos y ecológicos, pero tiene grandes falencias en su infraestructura, desarrollo e investigación, uso de tecnología y recurso humano poco capacitado. Todos estos factores deben ser analizados para aprovecharlos o mejorarlos.

Tabla 76 *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

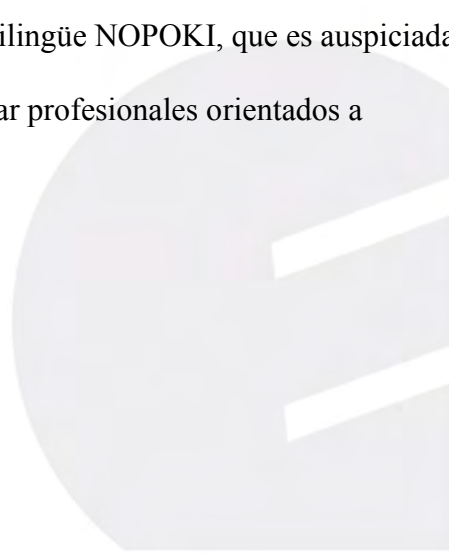
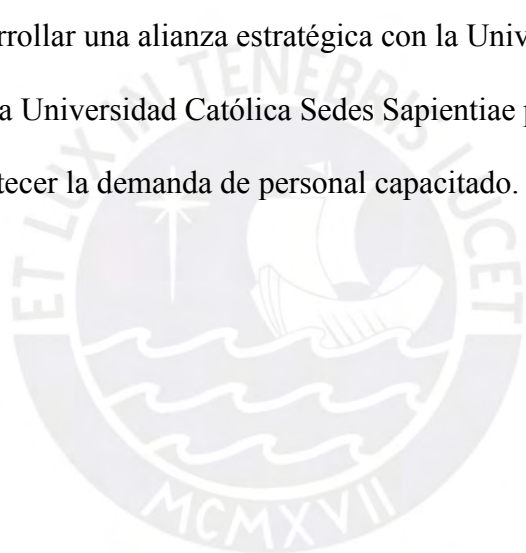
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderado
<i>Fortalezas</i>			
1.- Vías fluviales y recursos ictiológicos	0.10	4	0.40
2.- Recursos naturales y culturales para el turismo	0.10	3	0.30
3.- Reservas de hidrocarburos	0.05	3	0.15
4.- Baja tasa de delitos	0.05	4	0.20
5.- Amplia biodiversidad	0.10	3	0.30
6.- Grandes recursos forestales	0.15	3	0.45
Subtotal	0.55		1.80
<i>Debilidades</i>			
1.- Bajo Índice de Desarrollo Humano	0.10	1	0.10
2.- Productos genéricos, sin diferenciación	0.10	1	0.15
3.- Poca infraestructura vial (carreteras)	0.10	1	0.10
4.- Poca infraestructura en sistemas de información	0.05	2	0.10
5.- Alto crecimiento demográfico	0.05	2	0.10
6.- Procesos poco tecnificados	0.05	1	0.05
Subtotal	0.45		0.60
Total	1.00		2.40

Nota. 4 = fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

4.3. Conclusiones

Atalaya cuenta con un gran potencial para desarrollarse como líder en actividades turísticas puesto que se encuentra ubicado estratégicamente en el centro de Ucayali, posee grandes recursos ictiológicos que pueden aportar en la logística de la región y como medio para obtener recursos energéticos y comerciales. Tiene infraestructura portuaria, recursos naturales y culturales abundantes, además tiene reservas de hidrocarburos y forestales muy apreciados para la inversión. El desarrollo de su recurso humano está aún muy retrasado, se destaca su baja tasa de delitos como un factor muy positivo en este aspecto y la brecha del bajo índice de desarrollo humano ya está siendo abordada en los programas presupuestados de la municipalidad enfocados a mejorar la infraestructura educativa sumado a estos se puede desarrollar una alianza estratégica con la Universidad Bilingüe NOPOKI, que es auspiciada por la Universidad Católica Sedes Sapientiae para formar profesionales orientados a abastecer la demanda de personal capacitado.



Capítulo V: Intereses de Atalaya y Objetivos de Largo Plazo

En la presente sección se recopilan los intereses, el potencial y los principios cardinales de Atalaya con el fin de concretar los objetivos a largo plazo que permitirá en los próximos 10 años alcanzar la visión propuesta para Atalaya. Se aplicará la teoría tridimensional de Hartman (D'Alessio, 2016) en el presente análisis. El objetivo principal consiste en alinear los objetivos de largo plazo y los intereses de la provincia.

5.1. Intereses de Atalaya

Los intereses propuestos para Atalaya deben ser fijados a largo plazo, deben tener un periodo de 10 años para ser alcanzados, para lo que los intereses nacionales deben pasar a ser provinciales. De acuerdo al artículo 194° de la Constitución Política del Perú (Ministerio del Ambiente 2015). Es responsabilidad de las municipalidades, provinciales y distritales ser los organismos de gobierno local que alineen los intereses nacionales, municipales, provinciales y distritales con los principales intereses producto de la misión propuesta para la Atalaya. En la Tabla 77 se evidencia que los principales puntos de la misión propuesta para Atalaya logran tener correspondencia con los ejes propuestos en el Plan estratégico Perú 2021 citado líneas arriba.

Tabla 77 *Correspondencia de Plan Estratégico Perú 2021 y Misión de Atalaya*

Correspondencia de Plan Estratégico Perú 2021 y Misión de Atalaya

Ejes estratégicos Perú 2021	Misión de Atalaya
1.- Derechos fundamentales y dignidad de las personas	Clima de prosperidad
2.- Oportunidades y acceso a servicios	Mejora de la calidad de vida
3.- Desarrollo regional e infraestructura	Actividades productivas
4.- Economía, competitividad y empleo	Actividades comerciales
5.- Recursos naturales y ambiente	Ambientales
	Intercambio cultural

5.2. Potencial de Atalaya

Para determinar el potencial de Atalaya se debe realizar un análisis interno haciendo una analogía de lo ya visto a nivel nacional. El potencial de la nación tiene su correspondiente en la organización y es conocido como el potencial de la organización (D'Alessio, 2016). Se debe preguntar; ¿En qué se es fuerte Atalaya?, ¿En qué se es débil Atalaya? Basándose en los siete dominios de Hartman. Al evaluar estos dominios se puede plantear cual es la capacidad de desarrollo de la provincia, cuáles son las características que se pueden aprovechar para plantear estrategias que se ajusten a su realidad.

5.2.1. La estructura poblacional (lo demográfico).

De acuerdo a lo registrado por el INEI en 2007, la población de Atalaya ocupa el tercer lugar (10.17%) respecto a las demás provincias de la región Ucayali. La población de Atalaya ascendía a 43,933 habitantes, de los cuales el 35.2% radica en zona urbana, valga decir 15,428 habitantes y el 64.9% radica en zonas rurales, es decir 28,505 habitantes. El 37.0% de la población mayor de tres años dominaba la lengua Asháninka, natural de la región. Atalaya ha venido presentando una tasa de crecimiento de 0.99% proyectados hasta un 1.15%.

Atalaya contaba porcentualmente con una población masculina del 52.22% representando a 22,940 habitantes y el 47.78% de población femenina representando a 20,993 habitantes. Del mismo modo cabe resaltar que de los 43,933 habitantes de Atalaya el 45.87% es decir 20,154 habitantes corresponden a un rango de personas que va desde los 0 a 14 años de edad, de los mismos 9,819 habitantes (48.72%) son mujeres y 10,335 habitantes (51.28%) son hombres. Las personas entre los 15 a 64 años representan el 52.13% es decir 22,903 habitantes, mientras que las persona de 65 años a más solo representan el 1.99% de la población.

En relación a las proyecciones que hace el INEI hasta el año 2015, en la Tabla 78 se aprecia que Atalaya viene presentando un crecimiento porcentual sostenible mayor al 2% anual. Este crecimiento la posiciona en el primer lugar en crecimiento porcentual respecto a las demás provincias e inclusive a la misma región Ucayali. Debido a que los factores demográficos son indispensables para garantizar un crecimiento sostenible de la economía se destaca este crecimiento como un dominio de influencia positiva para Atalaya.

Tabla 78

Crecimiento Porcentual Provincias, 2011 a 2015

Provincia	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Coronel Portillo	1.16	1.11	1.06	1.03
Atalaya	2.19	2.14	2.10	2.06
Padre Abad	1.59	1.54	1.50	1.44
Purus	1.84	1.83	1.76	1.73
Total Ucayali	1.33	1.28	1.23	1.19

Nota. Adaptado de "Población 2000 a 2015", por INEI, 2017, Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

5.2.2. El tamaño y la forma del territorio (lo geográfico).

Atalaya se encuentra situada en la parte central de la región Ucayali, al Sureste de la ciudad de Pucallpa. Se encuentra sobre los 1000 m.s.n.m. en la zona denominada Ceja de Selva, su paisaje es montañoso, Atalaya es irrigada por los ríos Ucayali, Tambo y Urubamba. La mayor área de la provincia es ocupada por una extensa llanura de una altitud oscilante entre 0 y 500 m.s.n.m, cuenta con la presencia de valles profundos de terrazas en forma de escalón de una altitud entre los 500 y 1,000 m.s.n.m, Atalaya también abarca estribaciones orientales de la Cordillera de los Andes con una altitud mayor a los 1,000 m.s.n.m. en las nacientes de los ríos Sepa, Unini y Catsingari Gobierno Regional de Ucayali (s.f.b.). La distribución física de los centros poblados de Atalaya se encuentran principalmente a lo largo de la zona ribereña de los ríos Ucayali y Urubamba, los cuales son navegables durante todo el año y se constituyen como vías de comunicación natural vinculadas a las actividades

económicas que en ella se desarrollan. Se concluye que Atalaya cuenta con la infraestructura necesaria para convertirse en un importante punto de entrada y salida para la economía y el turismo de la región Ucayali.

Si bien Atalaya no tiene el aeródromo más grande de la región Ucayali, se ve que cuenta con la mayor cantidad de aeródromos: ocho que representan al 61.54% de toda la infraestructura aérea de la región Ucayali (Tabla 79). Del mismo modo se observa que Atalaya tiene seis puertos fluviales que representan el 66.66% de toda la infraestructura portuaria de la región Ucayali (

Tabla 80).

Tabla 79

Aeródromos Autorizados en el Región Ucayali

Aeropuerto / Aeródromo	Provincia	Distrito	Dimensión (m)
Atalaya	Atalaya	Raymondi	1,500 x 30
Bolognesi	Atalaya	Tahuania	1,100 x 18
Breu	Atalaya	Yurua	900 x 23
Helipuerto CSBL Nueva Italia	Atalaya	Tahuania	21 x 21
Helipuerto CSBL Nueva Italia 2	Atalaya	Tahuania	80 x 30
Oventeni	Atalaya	Raymondi	1,000 x 18
Paititi	Atalaya	Yurua	290 x 30
Sepahua	Atalaya	Sepahua	1,800 x 30
Culina	Purus	Purus	400 x 18
Puerto Esperanza	Purus	Purus	1,800 x 30
Helipuerto CBL Sheshea	Coronel Portillo	Iparia	70 x 80
Masisea	Coronel Portillo	Masisea	765 x 18
Pucallpa - Cap.FAP David Armando	Coronel Portillo	Calleria	2,800 x 45

Nota. Adaptado de “Aeródromos Autorizados en la Provincia de Ucayali”, por Dirección General de Aeronáutica Civil, 2015, Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/empresas_certificadas/documentos/Aerodromos/ucayali.pdf

Tabla 80

Principales Puertos Fluviales de la Región Ucayali

Puerto	Provincia	Distrito
Sepahua	Atalaya	Sepahua
Inca	Atalaya	Raimondi
Atalaya	Atalaya	Raimondi
Bolognesi	Atalaya	Tahuania
Portillo	Atalaya	Yurua
Breu	Atalaya	Yurua
Pucalpa	Coronel Portillo	Calleria
Iparia	Coronel Portillo	Iparia
Masisea	Coronel Portillo	Masisea

Nota. Adaptado de “Principales Puertos según Región”, por INEI, 1999, Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0412/cap-01/cec01019.xls>

5.2.3. Económico

El presupuesto institucional de procedencia de los ingresos mayo 2015 para Atalaya era de S/ 41'774,033 (Municipalidad Provincial de Atalaya, 2015, p. 3) el mismo que fue recortado por el Congreso de la República en S/ 10'413,001 quedando solo S/ 31'361,032. El monto del recorte represento una reducción porcentual del 24.93% disminuyendo la inversión en diferentes sectores. En el mismo informe de rendición cita que a mayo del 2015, se tenía un avance del 81.08% de ejecución del presupuesto de gastos, los sectores con especial relevancia en gastos son (a) transporte con S/ 9'065,978 (resaltando la construcción del puente sobre la quebrada Maranquiari en ciudad de Atalaya, mejoramiento de girones y pasajes en el distrito de Raymondi), (b) educación con 8'313,768.00 (resaltando la ampliación de los servicios educativos del colegio nacional mariscal Cáceres) y (c) orden público y seguridad con 6,999,351.00 (resaltando la ampliación y mejoramiento del sistema de abastecimiento de agua potable y alcantarillado de Sepahua y la localidad de Bolognesi) (Municipalidad Provincial de Atalaya, 2015).

En la Tabla 81, se realiza el cálculo del PBI de Atalaya según la población de cada una de las provincias y el pbi per cápita en el año 2012 de Ucayali. La brecha existente en relación a la provincia de Coronel Portillo es casi siete veces más grande, pues también es la provincia con mayor número de pobladores. Mientras que Purús la provincia más pequeña en cantidad de pobladores sólo representa el 0.5 % del PBI de la región.

Tabla 81

Producto Bruto Interno de la Región Ucayali

Provincia	Población Ucayali (2012)	PBI per cápita (2012)	PBI total (Miles de soles)	Porcentaje (%)
Coronel Portillo	366,040	7925	2'900,867	76.6%
Padre Abad	50,569	7925	400,759	10.6%
Atalaya	56,756	7925	449,791	11.9%
Purus	4,251	7925	33,689	0.9%
Total	477,616		3'785,107	100.0%

En Tabla 82, se muestran los montos estimados de los recursos asignados para la Región Ucayali. En 2017 Atalaya cuenta con el 24.44% del presupuesto asignado a la región Ucayali, el mismo que tiene un incremento de S/ 7'600,943 soles en comparación al presupuesto del 2015. Se puede concluir que Atalaya tiene mayores oportunidades para seguir incrementando las inversiones en diferentes sectores, las mismas que deben estar enfocadas en aportar en el crecimiento del PBI para acortar la brecha con la provincia de Coronel Portillo.

Tabla 82

Montos Estimados de los Recursos Determinados Región Ucayali 2017

Provincia	Total Canon Petrolero	Canon Forestal	Foncomún 1	Aduanas	Focam	Total	Porcentaje
Atalaya	3'373,260	98,522	18'908,657		26'994,537	49'374,976	24.4
Coronel Portillo	13'252,340	208,198	93'116,337	55,892	4'499,090	111'131,857	55.0
Padre Abad	12'424,528	54,384	19'775,829		4'499,089	36'753,830	18.1
Purus	1'303,840	356,484	1'764,433		1'349,727	4'774,484	2.3
Total	30'353,968	717,588	133'565,256	55,892	37'342,443	202'035,147	100.0

Nota. Adaptado de “Montos Estimados de los Recursos Determinados que los Gobiernos Regionales y Locales y diversas Instituciones Educativas Considerarán en el Presupuesto Institucional de Apertura del Año Fiscal 2017”, por República del Perú, 2016, Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/por-instrumento/resolucion-directoral/14473-05-rdn-006-2012-pip-transporte-estudios-en-paquete-mod-anexo-snip-09-10-y-16-2-2-final-1172/file>

5.2.4. Tecnológico – científico.

En cuanto al desarrollo tecnológico - científico, “Los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo [OCDE], invierten en promedio 2.4% de su PBI y en América Latina, se invierte en promedio 1.75% del PBI, el Perú está muy rezagado con 0.12% del PBI” (Gestión, 27 de febrero de 2015). Con estos datos se evidencia la existencia de una gran brecha en el Perú en cuanto a la inversión en el desarrollo tecnológico – científico. Ghezzi también manifiesta para este 2016 el objetivo del Ministerio de la Producción [PRODUCE] es duplicar la cifra para alcanzar un 0.25% del PBI y posteriormente llegar al 1% del PBI. A nivel de Atalaya se encuentra que el patrón es similar, dentro del programa de inversión por área de desarrollo y ejes temáticos (Programa Nacional de Infraestructura Educativa [PRONIED], s.f.) solo se encuentran dos partidas relacionadas a investigación

tecnológica las cuales son: (a) implementación de módulos de investigación de crianza de peces y ganado porcino en el instituto educación agropecuario y (b) piloto Atalaya e implementación de módulos de investigación de crianza y producción de especies ictiológicas institución educativa Hildebrando Fuentes.

En cuanto a la investigación y desarrollo tecnológico en la amazonia peruana se cuenta con un Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana [IIAP], el cual es una institución de investigación científica y tecnológica creada con el fin de lograr el desarrollo sostenible de la población amazónica, haciendo un énfasis especial en lo rural, la conservación y uso correcto de los recursos naturales en la región amazónica. Por otro lado de acuerdo al Ranking Scimago Iberoamérica 2015, ranking basado en información bibliométrica de Scopus, publicado por la Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (2015) “la Universidad de Sao Paulo es la indiscutible líder con 55,659 publicaciones”, en el mismo artículo se menciona que en el caso de Perú aparecen 72 instituciones; que juntas alcanzaron 4,311 publicaciones en el quinquenio 2009-2013”. Llevando este ranking a Atalaya, se logra identificar que la Universidad Nacional de Ucayali ocupa el puesto 524 en el ranking para Iberoamérica con un total de tres publicaciones, del mismo modo la Universidad Católica Sedes Sapientiae ocupa el puesto 525 en el ranking para Iberoamérica con un total de dos publicaciones. Los puntos vistos previamente denotan que el dominio tecnológico y científico dentro de Atalaya es un punto que ha sido relegado y tiene que ser abordado con extrema urgencia ya que cuando se invierte y se realiza más investigación tecnológica y científica se tiene mayor cantidad y mejores herramientas para lograr que un pueblo alcance un desarrollo sostenible.

5.2.5. La experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico)

La cronología de la creación de Atalaya es la siguiente: (a) Ley N° 6251 del 22 de octubre de 1928, que crea en la región de Ucayali, el distrito Alto Ucayali, siendo la capital el

pueblo de Atalaya, (b) Ley N° 9815 del 02 de julio de 1943, que crea la Región de Loreto y como una de sus provincias Coronel Portillo, conformado por 07 distritos: Callería, Masisea, Iparía, Tahuanía, Raimondi, Yurúa y Purús, (c) Ley N° 23099 del 18 de junio de 1980, que crea la Región de Ucayali conformado por dos provincias: Ucayali y Coronel Portillo, que integraban los distritos de Callería, Iparía, Masisea, Yarinacocha, Raimondi, Tahuanía, Yurúa, Padre Abad y Purús, (d) Ley N° 23416 del 01 de junio de 1982, con el cual se crean las cuatro provincias en el la región de Ucayali: Coronel Portillo, Atalaya, Padre Abad y Purús (Valdez & Aranda, 2004). Atalaya está conformada por cuatro distritos, los cuales son: Raimondi y su capital la ciudad de Atalaya, Sepahua y su capital villa Sepahua, Tahuanía y su capital Bolognesi, por último Yurúa y su capital Breu. Atalaya ocupa una superficie aproximada de 38,933.45 km², la cual representa el 37% de la superficie total de la región Ucayali, esto convierte a Atalaya en la provincia con mayor superficie.

En las referencias históricas presentadas en el plan de desarrollo provincial 2007-2015 (Municipalidad Provincial de Atalaya, 2006), dentro del espacio territorial que hoy ocupa Atalaya, se alternaron y desarrollaron importantes procesos de la cultura peruana, con las diferentes etnias como son el Ashaninka, Asheninka, Piros, Yines y otros. Las evidencias más importantes del periodo pre-inca y del constante avance cultural que alcanzaron los antiguos pobladores de esta zona se encontraron en el centro ceremonial de Tambo Ushco. También se encontraron dentro de los señoríos de esta parte del país, entre otros. Durante el periodo de la conquista del Perú, y lo que se conoce como periodo colonial, la gran mayoría de las aéreas verdes que comprende Atalaya se volvieron parte de la doctrina de Juan Santos Atahualpa el mismo que transmitió parte de su cultura y sus costumbres las mismas que hasta la actualidad se practica. Las principales fiestas y costumbres de Atalaya son: el festival de la danza indígena, el festival de carnaval, la fiesta de San Juan, las fiestas de Aniversario, las veladas

tradicionales y las pastoreadas navideñas, todas estas fiestas y costumbres son enmarcadas en un contexto de turismo, cultura y conservación de las tradiciones para Atalaya.

5.2.6. La forma de gobierno (lo organizacional y administrativo).

Atalaya se encuentra liderada por el alcalde Francisco de Asís Mendoza de Souza, quien ocupará este cargo hasta el 2018. La provincia tiene un organigrama en el que figura con el apoyo de cerca de 72 profesionales que conforman el consejo municipal, Gerente Municipal, Control Institucional, también cuenta con el soporte del Concejero de coordinación local provincial, el comité provincial de defensa civil, el comité de seguridad ciudadana, la Junta de delegados vecinales y municipales y del Concejo educativo Municipal, de acuerdo al organigrama estructural de la municipalidad provincial de Atalaya 2014 (Municipalidad provincial de Atalaya, 2014). El mismo se puede apreciar a detalle en la Figura 45, de la evaluación administrativa del Capítulo IV.

5.2.7. Militar-policial.

A nivel de las fuerzas armadas y de seguridad nacional, militar - policial, como se aprecia en la Tabla 83, que de las dependencias policiales de la región Ucayali, Atalaya solo cuenta con el 10% del total de la infraestructura policial de la región. Debido a esto y con el objetivo de mantener bajos los índices de criminalidad la Sub Gerencia de seguridad ciudadana de la Municipalidad de Atalaya en coordinación con la Comisaria de Atalaya ha elaborado el plan de patrullaje integrado de la ciudad de Atalaya (Comité local de seguridad ciudadana de Atalaya, 2017). Este plan cuenta con tres planes complementarios: (a) plan de patrullaje policial, (b) plan de patrullaje integrado mixto y (c) plan de patrullaje de serenazgo.

El Plan de patrullaje mencionado también tiene una división por sub sectores con la finalidad de realizar un despliegue racional de acciones de patrulla, del mismo modo realiza un análisis en base a data histórica y publica el mapa del delito y el mapa de riesgos. Dentro de los recursos con los que se cuenta cumplir con el plan de patrullaje integrado de la ciudad

de Atalaya se dispone de 15 serenos más un policía los cuales son distribuidos de prima y nona y como personal de servicio, también se cuenta con (a) radios marca Motorola, (b) una camioneta 4x4, (c) tres vehículos trimovil, (d) una moto y (e) una moto lineal. Atalaya no cuenta con cámaras de video de vigilancia, pero se tiene un proyecto en evaluación del SNIP denominado instalación del observatorio del delito en la ciudad de Atalaya, que se encuentra a la espera del financiamiento respectivo para que se llegue a concretar en el presente año y así mejorar la calidad de vigilancia. Para cubrir las necesidades de seguridad en los otros distritos la municipalidad de Atalaya ha reactivado y juramentado 10 juntas vecinales las cuales de acuerdo a un cronograma vienen realizando patrullajes integrados, como apoyo eventual a las labores del personal calificado.

Tabla 83

Dependencias Policiales de la Región Ucayali

Provincia	Comisaría	Porcentaje (%)
Padre Abad	Comisaria Sectorial Padre Abad	50
	Comisaria de Alexander Von Humbolt	
	Comisaria San Alejandro	
	Comisaria de Curimana	
	Comisaria Reshuya	
Coronel Portillo	Comisaria de Campo Verde	30
	Comisaria de Nueva Requena	
	Departamento de Investigación Criminal	
Atalaya	Comisaria de Atalaya	10
Purus	Comisaria Sectorial de Purus	10
Ucayali		100

Nota. Adaptado de “Relación de dependencias policiales”, por INEI, 2016a. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/descargar/encuestas/documentos/relacion_dependencias_policiales.pdf/

5.3. Principios Cardinales de Atalaya

De acuerdo a la política exterior que tiene Atalaya, los principios cardinales permitirán reconocer las oportunidades y amenazas para Atalaya. Los cuatro principios cardinales permitirán desarrollar la matriz de intereses organizacionales. Estos principios representan las características principales de la provincia y explican su situación actual.

5.3.1. Influencia de terceras partes.

Es determinante tener en consideración la participación de terceras partes que tendrán influencia directa cuando se concrete un acuerdo bilateral, ya sea a favor o en contra. Para ello se debe tener en cuenta a las organizaciones que tengan intereses en común, el caso de Atalaya se logra identificar que la Organización Indígena Regional de Atalaya [OIRA], representa a 22 comunidades que se encuentran afiliadas en dicha organización, Hestalin Ríos presidente de la OIRA declaró que dentro de los planes planteados para este 2016 buscan es el desarrollo de las comunidades que representan en el marco del respeto y la confianza, por lo que iniciará su labor en los temas de los derechos territoriales y el fortalecimiento de la consulta previa (Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana [AIDSESP], 2016). La OIRA será una organización determinante al momento de realizar proyectos de desarrollo sostenible y fomentar la inversión privada.

5.3.2. Lazos presentes y pasados.

En este punto se debe analizar cómo han rivalizado históricamente los competidores y cuáles son los conflictos que aún no han sido resueltos y que podrían tener influencia negativa. Atalaya está conformada por cuatro distritos, los mismos que tienen problemas de definición de límites territoriales, dada la antigüedad de las leyes de creación política de las provincias de Atalaya y Satipo, distritos de Raimondi y Río Tambo, los mismos que presentan una definición parcial. Por ejemplo en el caso del sector Sur de la ciudad de Atalaya, cuya Ley N° 23416 de creación política de la provincia del mismo nombre presenta una imprecisión toda vez que fue trazada sobre la base del mapa del Perú a escala 1:1'000,000 del año 1978, no apropiado para estos fines, interpretando que el contexto de la Ley N° 23416, estaría excluyendo a la ciudad de Atalaya de su jurisdicción distrital y provincial.

De acuerdo a lo publicado por el Ministerio de Cultura el pueblo Asheninka fue uno de los pueblos indígenas más afectados por la violencia política, tanto por la desaparición de su población como por su enrolamiento forzoso en las filas de estos grupos (Ministerio de Cultura, s.f.). El pueblo Asheninka desde tiempos anteriores a la Colonia mantuvo redes de comercio con los pueblos originarios de la sierra, después de la llegada de los primeros misioneros se produce una serie de levantamientos indígenas, principalmente debido a la forma en la que los misioneros querían imponer su autoridad, esto trae como resultado el descontento de la población indígena, se produjo un gran cantidad de levantamientos, los cuales tenían como figura emblemática a Juan Santos Atahualpa. Durante la época conocida como el ‘boom del caucho’, a fines del siglo XIX una parte de los Asheninka fue captada por los caucheros y obligada a trabajar en la extracción del caucho. Por último en los años 80, los grupos armados subversivos como el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) y Sendero Luminoso comienzan a realizar acciones en territorios de los pueblos Ashaninka y Asheninka, la incursión de estos grupos generó que el pueblo Asheninka conformaron el “Ejército Asheninka” a fines de la década de los ochentas, con el objetivo de defender a su pueblo.

5.3.3. Contrabalance de intereses.

Para evitar futuros conflictos con las provincias competencia de Padre Abad, Coronel Portillo y Purús que afecten los planes de Atalaya se debe realizar un análisis de los posibles intereses de estas provincias, para lo cual será necesario tener claro cuál es el Potencial de Atalaya, en que es fuerte y en que es débil. Uno de los factores determinantes para Atalaya es la infraestructura como puertos fluviales y Aeródromos en los cuáles Atalaya tiene mayor desarrollo que las otras provincias, sin embargo no cuenta con muchas carreteras. Uno de los factores determinantes en los que Atalaya es débil es en el índice de desarrollo humano. Para este caso Atalaya debería de enfocarse en mejorar su índice de desarrollo humano, y las otras

provincias no deberían plantear ser los líderes en infraestructura como Puertos Fluviales y Aeródromos ya que pueden contar con la infraestructura de Atalaya, conjuntamente se puede realizar una alianza estratégica para que las cuatro provincias de Ucayali resulten beneficiadas de la inversión que realicen.

5.3.4. La conservación de los enemigos.

En materia de competidores, los identificados en la Tabla 41, son Satipo, Oxapampa, Puerto Inca y Padre Abad, los mismos que cuentan con carreteras asfaltadas que cruzan gran parte de su territorio. El principal competidor de Atalaya es Padre Abad, esta última cuenta con similar diversidad de recursos de flora y fauna, mayor producción, un mejor índice de desarrollo humano, mayor capacidad de recurso humano, mayor cantidad de dependencias policiales y mayor presupuesto, lo que le brinda gran cantidad de ventajas comparativas con respecto a Atalaya. Sin embargo, podría verse en Padre Abad una oportunidad de mejora, copiando y mejorando lo desarrollado, atrayendo a las principales industrias allí instaladas o formando alianzas de productores y áreas verdes a conservar para tener mayor presencia ante terceros.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO) de Atalaya

La organización se debe plantear los intereses organizacionales a largo plazo, su objetivo es alcanzarlos para lograr éxito en la industria o mercado en el cuál compite, (D'Alessio, 2016, p. 216). La misión y visión de la organización deben estar alineadas con los intereses organizacionales y deben estar enfocadas en los aspectos ambientales, sociales, económicos, etc. Con las conclusiones de la matriz MIO (ver Tabla 84) se podrán plantear la estructura de las estrategias organizacionales. Las ciudades referentes de Atalaya con las que se espera desarrollar algún lazo de cooperación son: Satipo, debido a sus vías de comunicación terrestre, Padre Abad y Puerto Inca debido a su desarrollo agrícola y Oxapampa por la agroindustria y turismo.

Tabla 84

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés de Atalaya	Intensidad de los Intereses		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Ser destino turístico reconocido internacionalmente.	Padre Abad **	Cusco*	
	Lima**	Tambopata*	
	Arequipa**	San Martín*	
Desarrollo de medicina naturista	Oxapampa**	Coronel Portillo*	
	Padre Abad**	Cusco* Satipo*	
	Puerto Inca**		
Clúster ambiental		Iquitos*	
		Amazonas*	
Mejoramiento de calidad de vida.	Padre Abad **		
	Coronel Portillo**		

Nota: Los Intereses opuestos se marcan entre paréntesis, los que son congruentes se marcan con * y **

5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

En el Capítulo II se planteó la Visión, con la cuál estarán alineados los objetivos a largo plazo. Para ello se ha realizado el análisis externo e interno, recopilado los intereses de desarrollo de la región: turismo, medio ambiente, plantas medicinales, calidad de vida. Los objetivos a largo plazo deben ser cuantitativos, medibles, realistas, desafiantes, alcanzables, congruentes y temporales por D'Alessio (2015). A continuación se presentan los OLP:

Primer objetivo a largo plazo (OLP1). Para el 2027, Atalaya recibirá cien mil turistas por año. Actualmente recibe sólo un aproximado de 20 mil turistas por año.

Segundo objetivo a largo plazo (OLP2). Para el 2027, Atalaya facturará nueve millones de dólares en medicina naturista. Actualmente no hay facturación pues el procesamiento y comercialización se concentra en la ciudad de Lima.

Tercer objetivo a largo plazo (OLP3). Para el 2027 Atalaya venderá proyectos por un valor de cinco millones de dólares en bonos de carbono. Actualmente la venta más grande se

realizó en San Martín a Walt Disney en el 2013. El principal proyecto estará ubicado en Raymondi con un área de 1'235,074 hectáreas.

Cuarto objetivo a largo plazo (OLP4). Para el 2027 Atalaya mejorará su índice de desarrollo humano a 0.50. Actualmente el índice de desarrollo humano en la provincia es de 0.26. Para lograr un índice de 0.50, se espera que la población tenga una esperanza de vida de 70 años, actualmente en 62 años. Educación Secundaria de población mayor a 25 años de 65%, actualmente en 23% y Un promedio de ingreso familiar per cápita de S/ 1,000, actualmente cerca de S/ 300.

Quinto objetivo a largo plazo (OLP5). Para el 2027 Atalaya operará sus cuatro lotes de hidrocarburos. Actualmente tiene el lote 126 en exploración con una extensión de 424,419 hectáreas y otros tres lotes en licitación; los lotes 169,175 y 189; los cuales tienen un total de extensión de 1'622,307 hectáreas.

5.6. Conclusiones

Los objetivos a largo plazo se han elaborado alineados a la visión y han sido enfocados como estrategias para fomentar el desarrollo económico de la provincia que a lo largo del tiempo se traduzca en una mejora calidad de vida para sus habitantes de acuerdo a sus intereses, su potencial y sus relaciones con sus grupos de interés. La consecución de los objetivos a largo plazo depende de la consecución de los objetivos de corto plazo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente apartado se aborda la segunda y tercera fase la etapa de formulación en el proceso estratégico. La primera fase vista en las secciones anteriores hacía referencia a la recolección de insumos es decir toda la información necesaria para iniciar el proceso elemental de la formulación desde esta sección, este proceso es un proceso creativo que requiere de intuición del equipo de planeamiento estratégico. Como herramientas para el desarrollo de este proceso existen seis matrices para generar y priorizar estrategias que permitan alcanzar los objetivos y finalmente la visión. Estas matrices son: (a) Matriz de Fortalezas , Oportunidades, Debilidades y Amenazas - MFODA, (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de las Acciones - MPEYEA, (c) Matriz de Boston Consulting Group - MBCG , (d) Matriz Interna – Externa -MIE, (e) Matriz de la Gran Estrategia – MDE (f) Matriz de Decisión Estratégica - MDE, (g) Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico - MCPE, (h) Matriz de la Gran Estrategia - MGE, (i) Matriz de Ética - ME y (j) Matriz de Rumelt -MR.

6.1. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA tiene como insumos principales las matrices desarrolladas en los Capítulos III y IV Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos. En esas matrices se evaluaron las condiciones internas y externas de la provincia, lo que dio como resultado las oportunidades y amenazas en el caso externo y las fortalezas y debilidades en el caso interno. Para formular estrategias con esta información se debe emparejar todas estas características buscando la forma de aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas por medio de las fortalezas y mejorando las debilidades. Al tener una relación Fortaleza – Oportunidad , la estrategia debe explotar, sacar ventaja; al tener una relación Fortaleza – Amenaza, la estrategia debe ser de confrontación para neutralizar las amenazas; Cuando la relación sea de Debilidad – Oportunidad se debe buscar sacar ventaja

mejorando la debilidad; Cuando la relación sea Debilidad – Amenaza, lo mejor es evitar las amenazas. De estas combinaciones se obtuvieron 13 estrategias que colaboran con el desarrollo de la provincia (ver Tabla 85).

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

Esta matriz es usada para identificar la postura estratégica de la provincia y evaluar dos ejes uno relativo a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y otro relativo a la provincia (fortaleza financiera y estabilidad del entorno). Combinando los resultados de estos cuatro ejes en un marco de cuatro cuadrantes e indica cual es la posición estratégica más apropiada para la provincia entre las cuales se encuentran: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2016). Estas variables se pueden evaluar con la plantilla planteada por Rowe (1994) las cuales ayudan a dar una calificación a cada uno de los factores y el resultado es el promedio de esta evaluación en cada una de las dimensiones, en el caso de la estabilidad del entorno (EE) y la ventaja competitiva (VC), se les resta seis puntos para que se ajuste al eje negativo en su cuadrante, finalmente se hace una suma aritmética. En la Tabla 86 se aprecian los resultados de la evaluación a Atalaya.

En la Figura 51 se puede apreciar que se ha formado un pequeño vector el cual no denota una posición muy marcada, sin embargo se puede inferir que Atalaya se ubica en el cuadrante denominado conservador. Las organizaciones en este cuadrante se caracterizan por que pueden hacer algunas cosas mejor que sus competidores y capturar ciertos mercados, en especial grupos específicos de compradores para líneas de productos específicas, es decir un enfoque en nichos de mercado. Las estrategias propuestas son segmentación de los mercados, diversificación conglomerada, diversificación global y status quo (D'Alessio, 2016, p. 287).

Tabla 85

Matriz FODA de Atalaya

		<i>Fortalezas</i>		<i>Debilidades</i>	
		1.-	Vías fluviales y recursos ictiológicos	1.-	Bajo índice de desarrollo humano
		2.-	Recursos naturales y culturales para el turismo	2.-	Productos genéricos, sin diferenciación
		3.-	Reservas de hidrocarburos	3.-	Poca infraestructura vial (carreteras)
		4.-	Bajas tasas de delitos	4.-	Poca infraestructura en sistemas de información
		5.-	Amplia biodiversidad	5.-	Alto crecimiento demográfico
		6.-	Grandes recursos forestales		
<i>Oportunidades</i>		<i>Estrategias FO (Explota)</i>		<i>Estrategias DO (Busque)</i>	
1.-	Alta demanda de productos agrícolas en la Región	FO1	Crear puntos de distribución en el embarcadero de la comunidad de San Francisco y el caserío Once de Agosto, ubicados a lo largo del río Ucayali – Atalaya. (O1,F1)	DO1	Conectar Atalaya al proyecto Camisea para adquirir energía más económica (O3,D1,D5)
2.-	Interés del sector público por impulsar el turismo en Ucayali	FO2	Ofertar nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo) (O2,O5,F1,F2,F4,F5)	DO2	Crear circuitos turísticos en zonas naturales (O5,A2)
3.-	Proximidad geográfica al proyecto Camisea	FO3	Vender bonos de carbono por conservación de bosques naturales (O4,F6)	DO3	Expandir cobertura de telecomunicaciones en Atalaya (O2, D4)
4.-	Demanda Internacional por Bonos de Carbono	FO4	Exportar productos al mercado brasilero (madera, frijol, cacao, frutos amazónicos) (O6, F1, F5)		
5.-	Nuevas tendencias en turismo	FO5	Producir medicina natural de forma industrial (O7,F5)		
6.-	Tratado de libre comercio entre Perú y Brasil	FO6	Tecnificar la agroindustria (bomba barsha, transplantadora de arroz) (O1,F1)		
7.-	Mercado de medicina natural en alza	FO7	Explotar lotes de reserva de hidrocarburos (O3,F3)		
8.-	Nuevas tecnologías para actividades de Atalaya				
<i>Amenazas</i>		<i>Estrategias FA (Confronta)</i>		<i>Estrategias DA (Evite)</i>	
1.-	Mercado de la madera vulnerable ante tala ilegal	FA1	Concretar alianza con SERFOR para monitoreo y protección de bosques (A1,A3,F5,F6)	DA1	Concretar alianza con SENAMHI para monitoreo los fenómenos meteorológicos de la provincia. (A2,D4)
2.-	Alta vulnerabilidad a cambios climáticos	FA2	Incrementar áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales (A1,A2,F2,F6)		
3.-	Alta tasa de informalidad en las unidades de producción				
4.-	Incremento uso de productos sustitutos a la madera				

Tabla 86

Calificación de los Factores Determinantes de Atalaya

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)								Valor			
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
4	Capital de salida de mercado	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6	Facilidad de salida de mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
9	Uso de las economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5
FF=											2.78
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)								Valor			
1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	0
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6	Utilización de capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
VC= resultado-6=											-3.44
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)								Valor			
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2	Potencial de rentabilidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	1
5	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
7	Facilidad de ingreso al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	1
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9	Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
FI=											2.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								Valor			
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	6
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4	Rango de precio de productos de la competencia	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	1
6	Rivalidad /presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7	Elasticidad de precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
EE=resultado-6=											-2.25
X=VC-FI=											-1.33
Y=FF-EE=											0.53

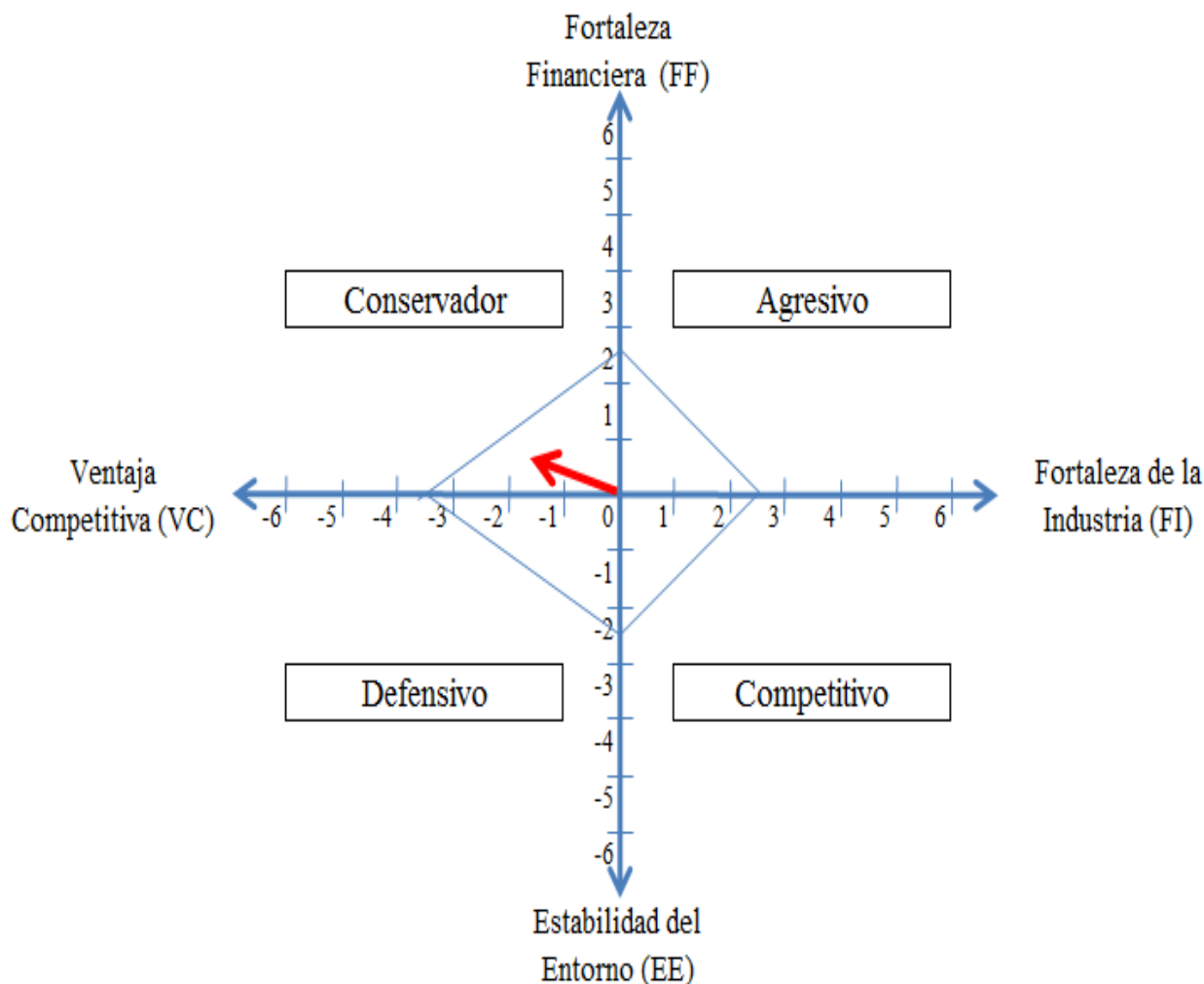


Figura 51. Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA) de Atalaya

Estrategia elegida. De la posición estratégica conservadora que se ha identificado para Atalaya, se va a tomar la estrategia a desarrollar de segmentación del mercado. Ya que se propone segmentar el mercado turístico entre los diferentes tipos de turistas como lo son los que buscan un (a) turismo ecológico, a estos se les ofrecerá realizar caminatas a las zonas naturales y bosques en protección; (b) turismo étnico- cultural a los que se les ofrecerá visitas a zonas habitadas por etnias oriundas de la provincia; (c) turismo de aventura con viajes en bote y rafting por afluentes del río; otro tipo de turismo practicado es el (d) fotográfico para los cuales se puede ofrecer realizar circuitos según el tipo de especie que se quieran retratar, este tipo de turismo tiene varios pequeños nichos como lo son el ornitológico (observación de aves), fotografía de paisajes, fotografía de flora y fauna de la provincia; existe también el (e)

narcoturismo, el cual está orientado a personas que desean consumir estupefacientes o narcóticos como una experiencia vivencial o medicinal, debido a la fama de muchas plantas de la selva peruana. En el sector forestal se puede segmentar el mercado entre los clientes actuales del producto madera y los clientes que demandan bonos de carbono del mismo recurso. En cuanto a la agroindustria se propone orientarla al cultivo de productos medicinales. Se identifican las siguientes estrategias que se vieron en el Análisis FODA: (a) promoción de nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo); (b) venta de Bonos de Carbono por conservación de bosques naturales, (c) investigación y desarrollo de productos medicinales naturales diferenciados, (d) creación de circuitos turísticos en zonas naturales.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz permite identificar el comportamiento de los productos que conforman el portafolio de productos, estos se distribuyen en un plano con dos ejes uno que mide el uso de caja y toma como referencia la tasa de crecimiento de las ventas en la industria, que se traduce como una correlación entre el crecimiento y la inversión que debe darse en este producto. Para este estudio se van a evaluar los principales sectores que conforman el PBI de Atalaya, entendiendo este como un 11% del PBI total de Ucayali, considerando que este tiene el mismo comportamiento que el de toda la región. En la Tabla 87 y Figura 52, se aprecia la evolución de los sectores para Atalaya del 2007 al 2015. El otro eje está medido por la generación de caja del producto. Para evaluar este eje se ha tomado en consideración cuáles son las actividades que aportan más al PBI (Tabla 88 y Figura 53), pues estas son las que sostienen la economía de la provincia. Por último en la Tabla 89, se evalúa cuál ha sido el crecimiento acumulado desde el 2007 al 2015 en cada sector, es importante también evaluar la curva de tendencia de cada sector.

Tabla 87

Evolución del PBI en los Principales Sectores de Atalaya 2007 – 2015

Actividades Atalaya	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Otros servicios	66,186	69,335	70,649	72,333	76,646	82,533	87,280	92,305	97,770
Comercio	52,292	57,540	56,414	62,004	65,979	73,199	76,694	77,130	79,279
Manufactura	66,490	69,615	65,141	70,737	72,999	74,669	74,162	73,577	72,104
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	37,930	38,948	40,158	39,140	38,177	41,729	36,854	39,482	42,613
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	32,287	30,256	31,663	26,078	35,368	44,919	38,895	26,429	38,727
Administración Pública y Defensa	19,981	21,256	25,481	27,808	28,677	29,694	31,175	32,789	34,219
Construcción	17,787	20,588	22,777	25,174	22,728	25,312	31,147	32,982	30,752
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	14,000	14,602	13,834	14,516	16,271	17,280	18,173	18,570	19,107
Telecom. y otros Serv. de Información	6,973	8,610	9,358	10,722	12,208	13,907	15,112	16,271	18,117
Alojamiento y Restaurantes	11,113	12,183	12,268	12,991	14,143	15,512	16,450	17,114	17,604
Electricidad, Gas y Agua	7,478	7,803	6,720	5,339	4,846	6,410	6,277	6,374	6,946
Pesca y Acuicultura	3,495	2,676	2,350	1,803	2,258	1,906	2,002	2,158	2,583

Nota. Los resultados expuestos en este cuadro corresponden a una correlación de 11% del PBI de Ucayali. Adaptado de “PBI Ucayali 2007-2015” INEI (2017). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

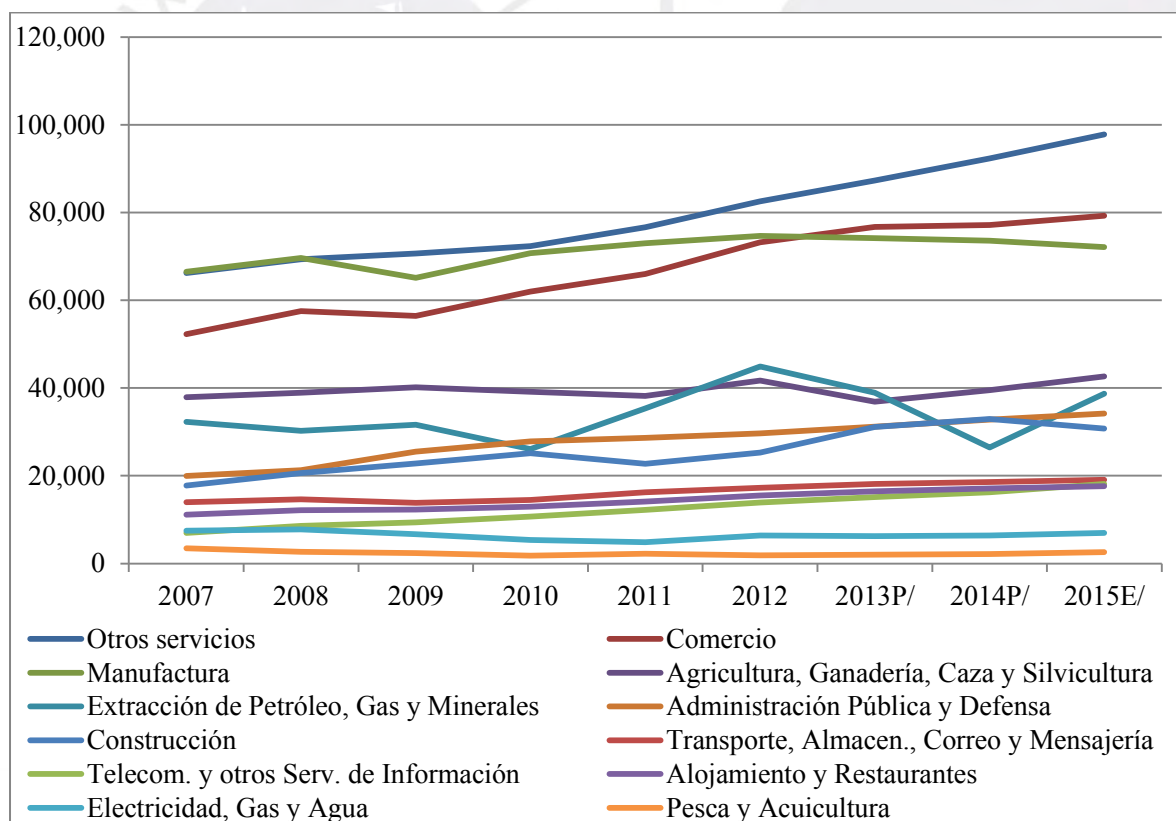


Figura 52. Evolución del PBI en los principales sectores de Atalaya 2007 - 2015

Nota. Los resultados expuestos en este gráfico corresponden a una correlación de 11% del PBI de Ucayali. Adaptado de “PBI Ucayali 2007-2015”, INEI, 2017, Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Tabla 88

Composición del PBI de Atalaya 2015

Actividades Atalaya	2015	Porcentaje
Otros servicios	97,770	21.26
Comercio	79,279	17.24
Manufactura	72,104	15.68
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	42,613	9.27
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	38,727	8.42
Administración Pública y Defensa	34,219	7.44
Construcción	30,752	6.69
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	19,107	4.16
Telecom. y otros Serv. de Información	18,117	3.94
Alojamiento y Restaurantes	17,604	3.83
Electricidad, Gas y Agua	6,946	1.51
Pesca y Acuicultura	2,583	0.56
Total	459,821	100.00

Nota. Los resultados expuestos en este gráfico corresponden a una correlación de 11% del PBI de Ucayali. Adaptado de “PBI Ucayali 2007-2015” INEI (2017). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

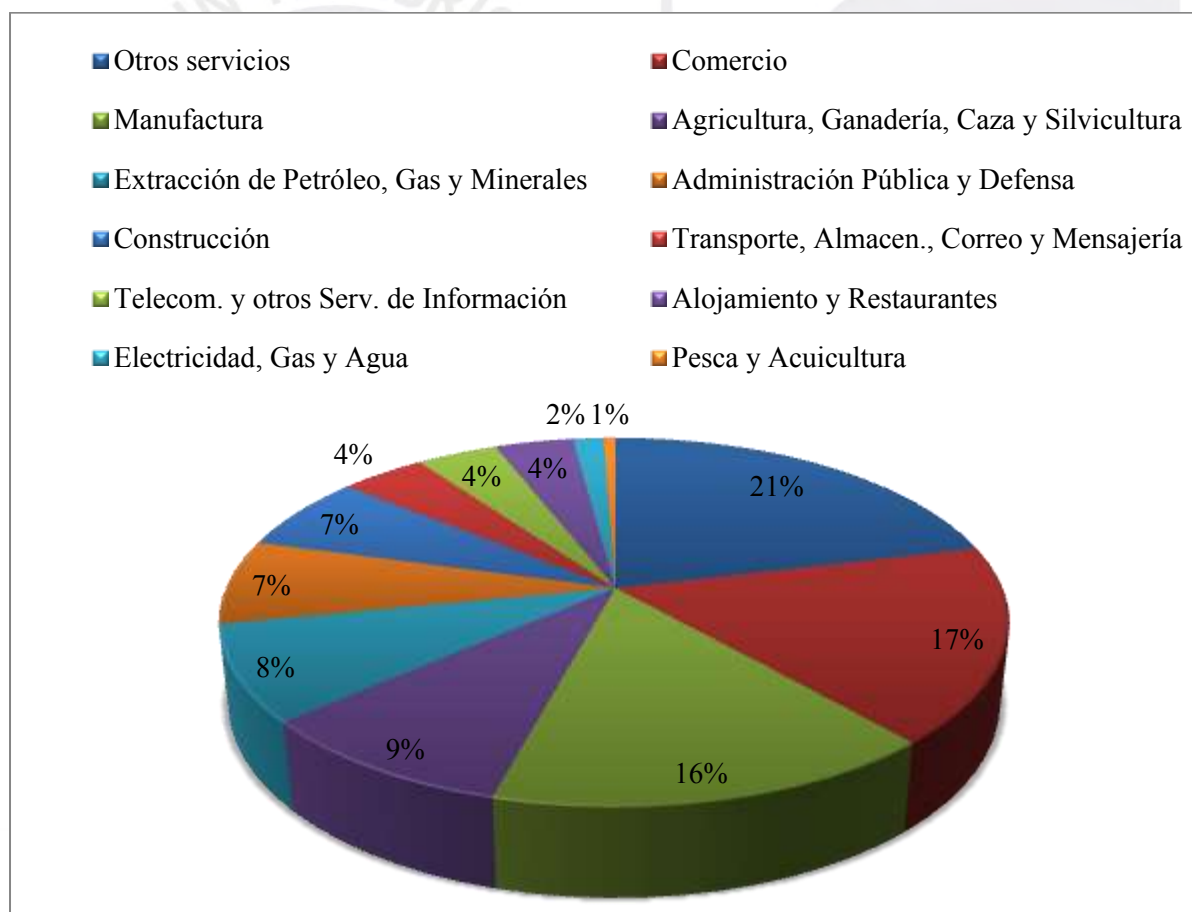


Figura 53. Composición del PBI de Atalaya 2015

Los resultados expuestos en este gráfico corresponden a una correlación de 11% del PBI de Ucayali. Adaptado de “PBI Ucayali 2007-2015” INEI (2017). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Tabla 89

Crecimiento de PBI por Sectores del 2007 al 2015

Actividades Atalaya	Crecimiento (%) del 2007 al 2015
Otros servicios	47.7
Comercio	51.6
Manufactura	8.4
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	12.3
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	19.9
Administración Pública y Defensa	71.3
Construcción	72.9
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	36.5
Telecom. y otros Serv. de Información	159.8
Alojamiento y Restaurantes	58.4
Electricidad, Gas y Agua	-7.1
Pesca y Acuicultura	-26.1

Nota. Los resultados expuestos en este cuadro corresponden a una correlación de 11% del PBI de Ucayali, con una variación entre los años 2007 a 2015. Adaptado de “PBI Ucayali 2007-2015” INEI (2017). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Analizando cada cuadrante se tienen los siguientes tipos de producto o líneas de negocio, el denominado signo de interrogación o dilema que describe a productos que no tienen buena participación de mercado pero se mueven en una industria en crecimiento, se tiene buenas expectativas con respecto a su desarrollo y deben ser vistos como oportunidades para obtener productos estrella. El siguiente cuadrante es el de negocio estrella los que tienen una alta participación y un crecimiento del sector considerable, estos productos requieren aún bastante inversión y uso de caja para llegar a su máximo nivel en ventas pero ya dan buena generación de caja. El tercer cuadrante es descrito como una vaca lechera pues genera bastante caja y no requiere mucho uso de caja. Estos son los que se busca para aumentar los márgenes de ganancia en la empresa, lo ideal sería que todos los productos pasen alguna vez por este cuadrante pues da ganancias a la empresa. Por último, el cuadrante denominado perro donde se posicionan productos de baja participación de mercado y sectores que están contrayéndose, en este tipo de negocio se debe aplicar estrategias de desinversión, liquidación o una reestructuración de la línea de negocio pues tienen baja generación de caja y una baja

tasa de crecimiento (D'Alessio, 2016). Según la estadística recopilada de los sectores se puede ubicar cada sector en la matriz BCG en la Figura 54. El fin de esta matriz es administrar el portafolio de negocios, y tomar decisiones acerca de la evolución de sus productos, en este caso sectores. Se ve que los sectores construcción, administración, petróleo y gas forman parte de los productos interrogante, por lo que se debe evaluar cuál es su desempeño. En el segundo cuadrante los productos estrella en este caso el comercio y otros servicios, en estos se encuentra parte del turismo que recibe la región, que es parte de este estudio. Entre el segundo y tercer cuadrante se tiene a la agricultura y a la manufactura, las que representan el trabajo forestal, estas industrias producen gran parte de las ganancias de la provincia pero no presentan crecimiento durante los últimos años. Finalmente el cuadrante cuatro está conformado por la pesca y la electricidad, gas y agua, industrias que no tienen crecimiento y son poco representativas para el PBI de la provincia.

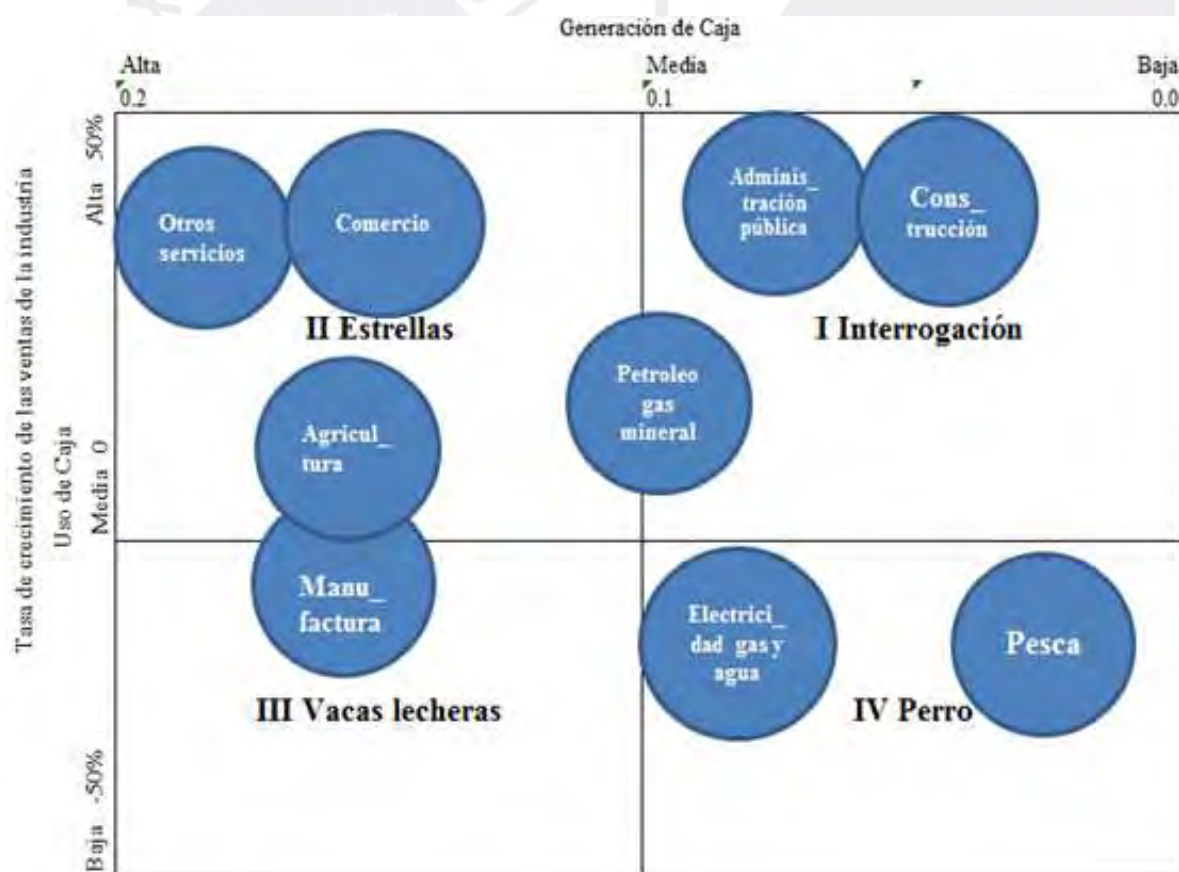


Figura 54. Matriz BCG sectores Atalaya

Cada uno de estos cuadrantes está relacionado con el ciclo de vida de los productos. El cuadrante interrogación su descripción corresponde a un producto en etapa de desarrollo e introducción, no se sabe que pasará, en el caso de la estrella corresponde a un producto en crecimiento en el que la inversión es necesaria para que el producto alcance su mayor participación posible, en el cuadrante vaca se puede identificar al producto con la etapa madurez, donde se producen las mayores rentabilidades de la empresa, el cuadrante perro corresponde a la última etapa del ciclo de vida del producto al declive. En Atalaya se deben evaluar los productos estrella y vaca lechera.

Estrategias Elegidas. De esta matriz se puede rescatar cuatro tipos de estrategias, (a) desinvertir en pesca, (b) mantener la actividad agroindustrial, (c) diversificar en turismo y comercio, (d) invertir en el sector petrolero gas y mineral. Con la finalidad de administrar el portafolio de negocios y decidir sobre la evolución de las industrias mencionadas se hizo el análisis FODA. Se puede identificar las siguientes estrategias que resultaron del el Análisis FODA: (a) promoción de nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo) (b) venta de Bonos de Carbono por conservación de bosques naturales, (c) investigación y desarrollo de productos medicinales naturales diferenciados, (d) creación de circuitos turísticos en zonas naturales.

6.4. Matriz Interna – Externa (MIE)

Esta matriz puede utilizarse para cada uno de los productos o para la provincia en su integridad. En este caso se va revisar ambas opciones, primero se analiza la provincia en su totalidad y luego se disgrega en los productos que se evalúa en este plan. En el primer caso basta con tomar los resultados de la evaluación externa e interna como provincia para escoger la estrategia para la provincia en general. Si se revisa el resultado en la matriz EFE (ver Tabla 37) se verá que se obtuvo un resultado de 1.90, y si se revisa el resultado de la matriz MEFI (ver Tabla 76) se verá que se obtuvo un resultado de 2.35. Estos resultados ubican a la

provincia en el cuadrante VIII como se puede observar en la Figura 55 donde se sugiere cosechar los negocios de esta, pero también considerar que el resultado está muy cerca al cuadrante V el cual tiene como estrategia sugerida el desarrollarse selectivamente para mejorar, la cual será considerada y aclarada en la evaluación por producto.

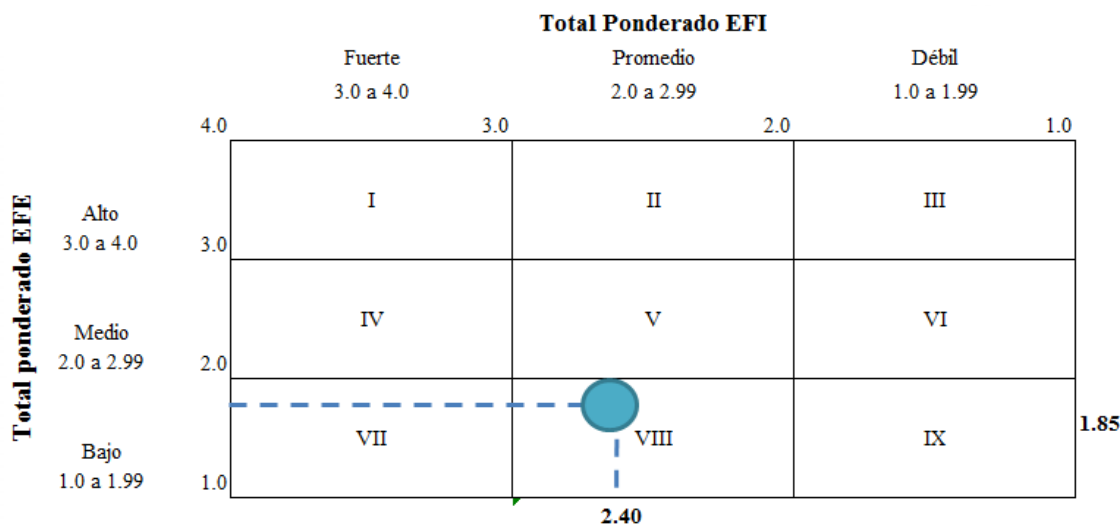


Figura 55. Matriz interna externa Atalaya

En las Figura 56 a Figura 64 se evalúa la producción de los principales productos agrícolas de Atalaya para ver su posición en esta industria en Ucayali y poder evaluar su puntaje, además de su evolución en gráficos comparativos. De estos se puede concluir que Atalaya representa cerca del 20% de la agroindustria de Ucayali pero que el sector no ha presentado una tendencia de crecimiento muy marcada ya que tiene altos y bajos en cada uno de los productos representados. Atalaya destaca en la producción de arroz cáscara con poco más de 22 % de la producción de Ucayali, la venta se realiza a nivel interno y el resto es vendido a acopiadores para entregarlo en su destino final que es Lima.

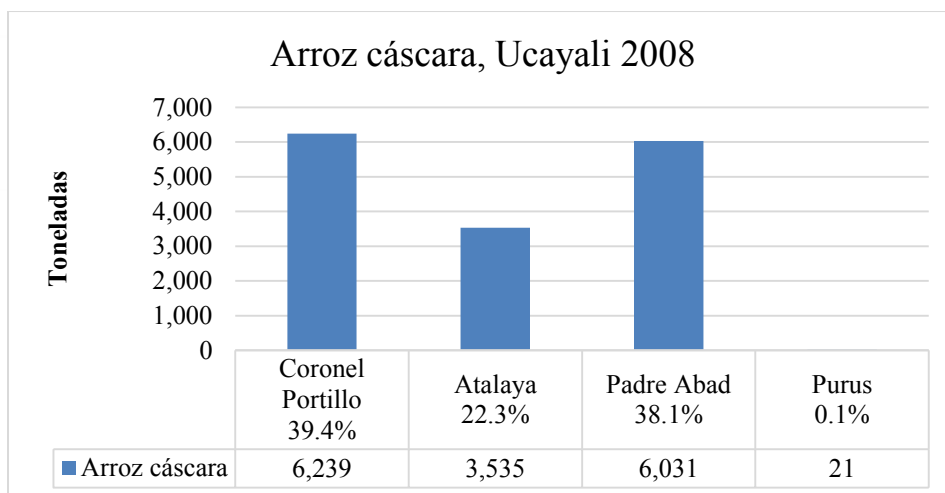


Figura 56. Producción de arroz cáscara, Ucayali 2008

Adaptado de "Ucayali: Compendio estadístico departamental 2008-2009", por Oficina Departamental de Estadística e Informática de Ucayali- INEI,2010, Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0847/libro.pdf

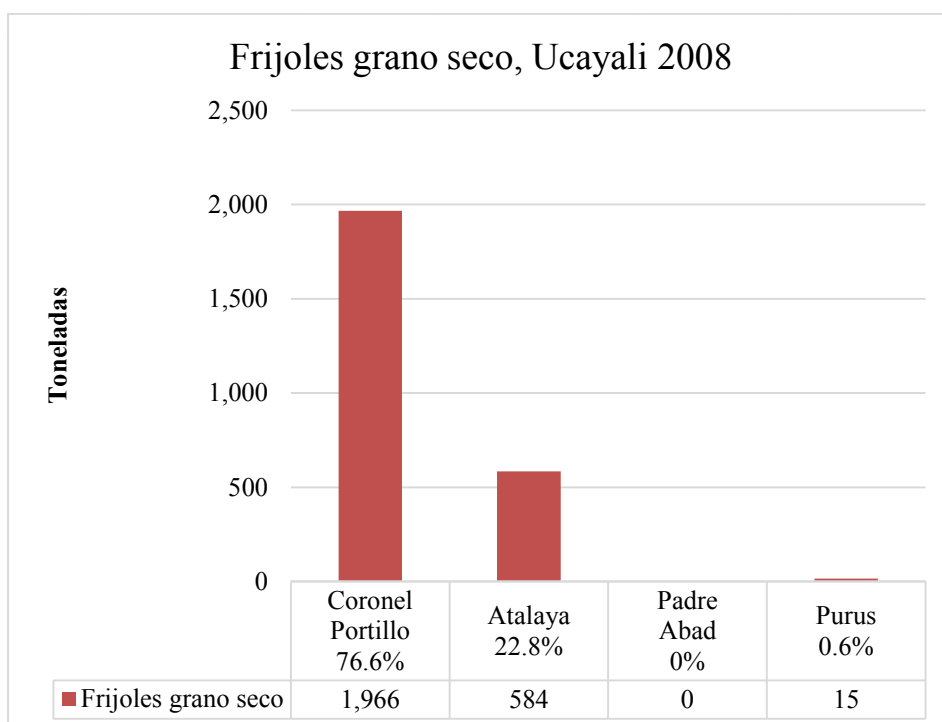


Figura 57. Producción de grano seco, Ucayali 2008

Adaptado de "Ucayali: Compendio estadístico departamental 2008-2009", por Oficina Departamental de Estadística e Informática de Ucayali- INEI,2010, Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0847/libro.pdf

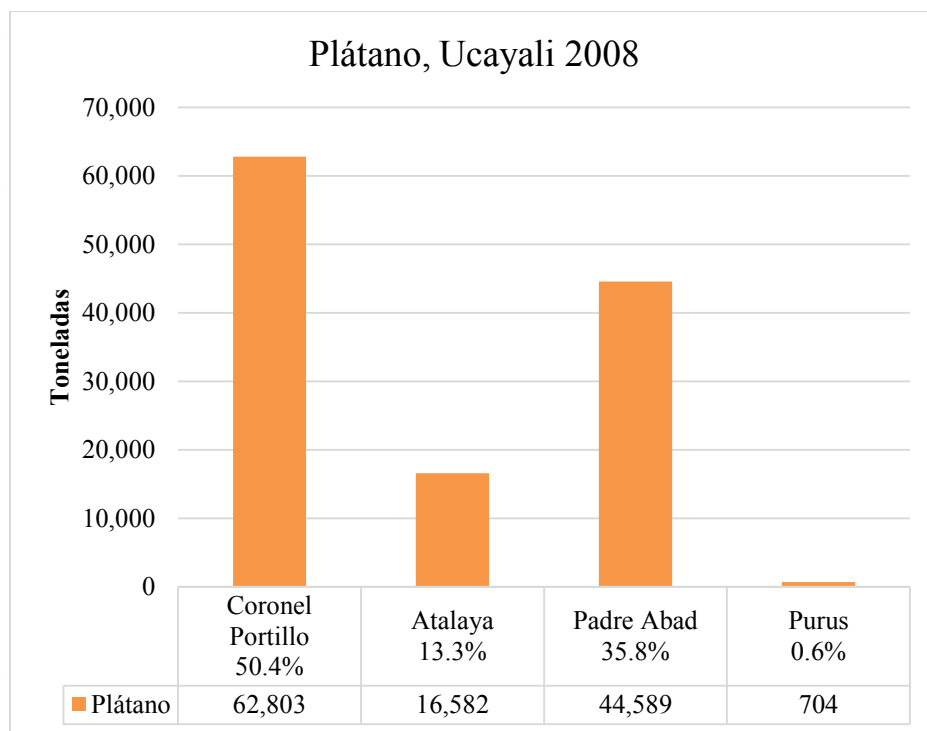


Figura 58. Producción de plátano, Ucayali 2008

Adaptado de "Ucayali: Compendio estadístico departamental 2008-2009", por Oficina Departamental de Estadística e Informática de Ucayali- INEI, 2010, Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0847/libro.pdf

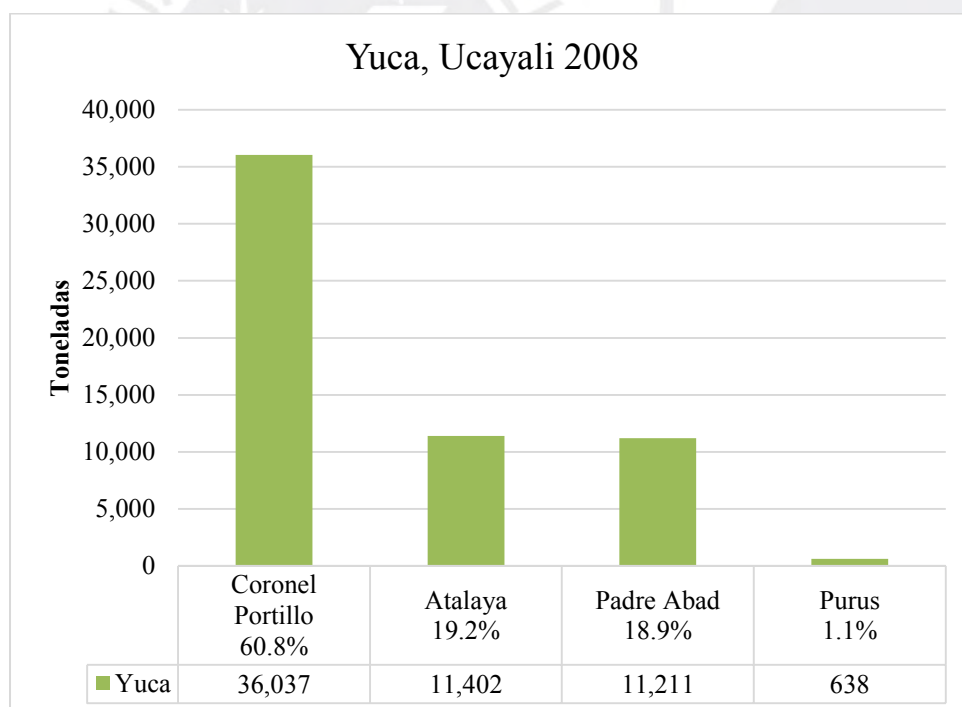


Figura 59. Producción de yuca, Ucayali 2008

Adaptado de "Ucayali: Compendio estadístico departamental 2008-2009", por Oficina Departamental de Estadística e Informática de Ucayali- INEI, 2010, Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0847/libro.pdf

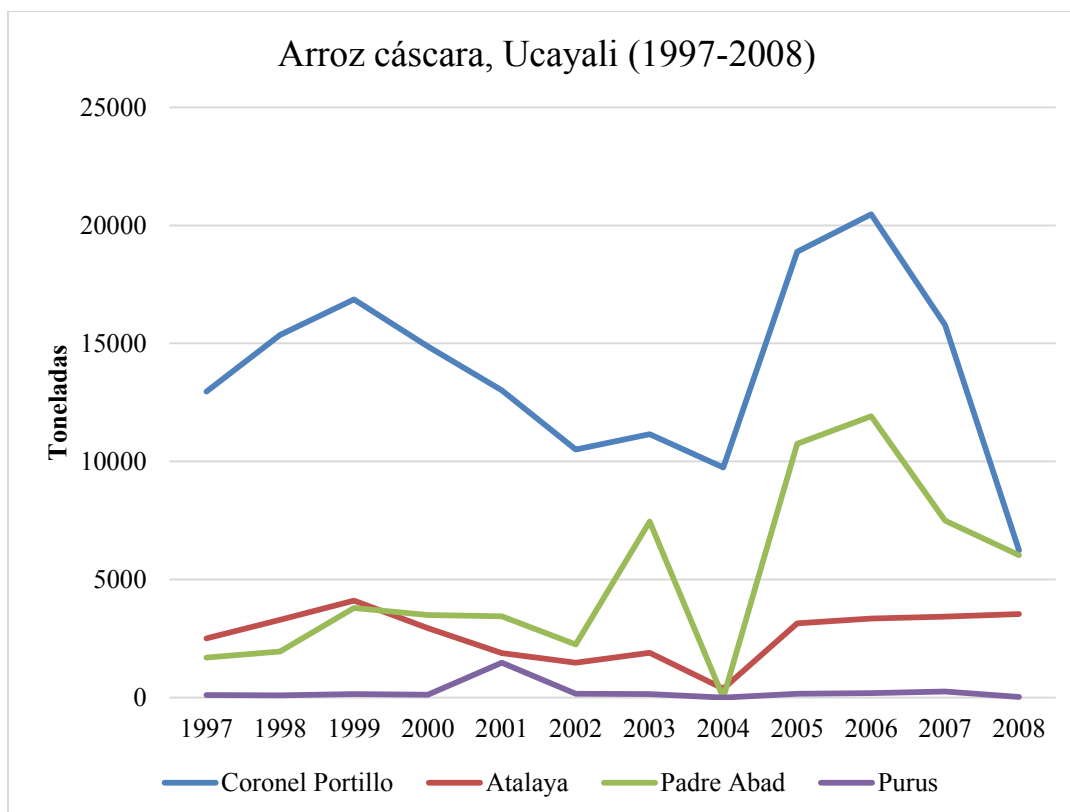


Figura 60. Evolución del arroz cáscara producido, Ucayali de 1997 al 2008

Adaptado de "Ucayali: Compendio estadístico departamental 2008-2009", por Oficina Departamental de Estadística e Informática de Ucayali- INEI, 2010, Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0847/libro.pdf

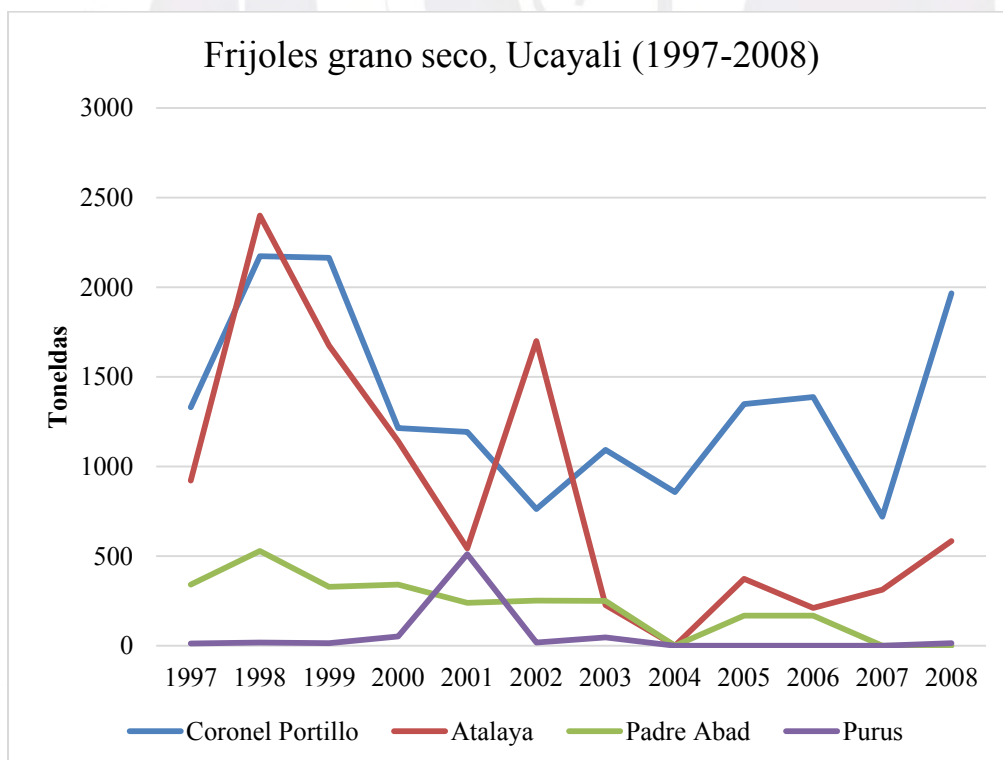


Figura 61. Evolución de frijoles grano seco producidos, Ucayali de 1997 al 2008

Adaptado de "Ucayali: Compendio estadístico departamental 2008-2009", por Oficina Departamental de Estadística e Informática de Ucayali- INEI, 2010, Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0847/libro.pdf

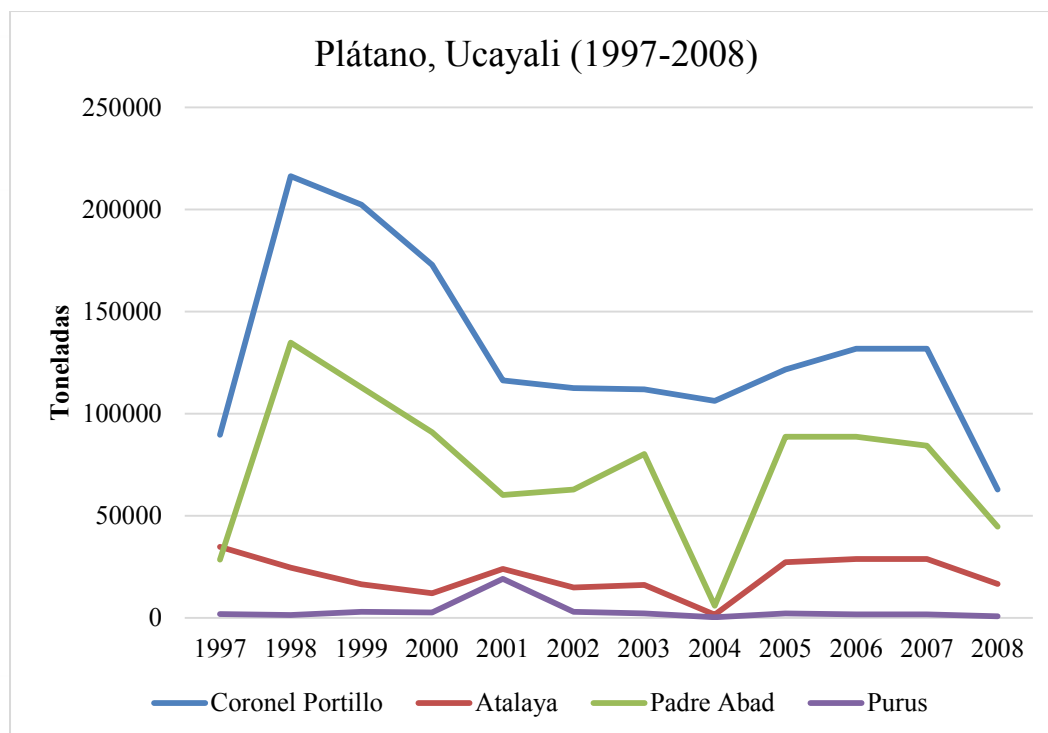


Figura 62. Evolución de plátano producido, Ucayali de 1997 al 2008

Adaptado de "Ucayali: Compendio estadístico departamental 2008-2009", por Oficina Departamental de Estadística e Informática de Ucayali- INEI,2010, Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0847/libro.pdf

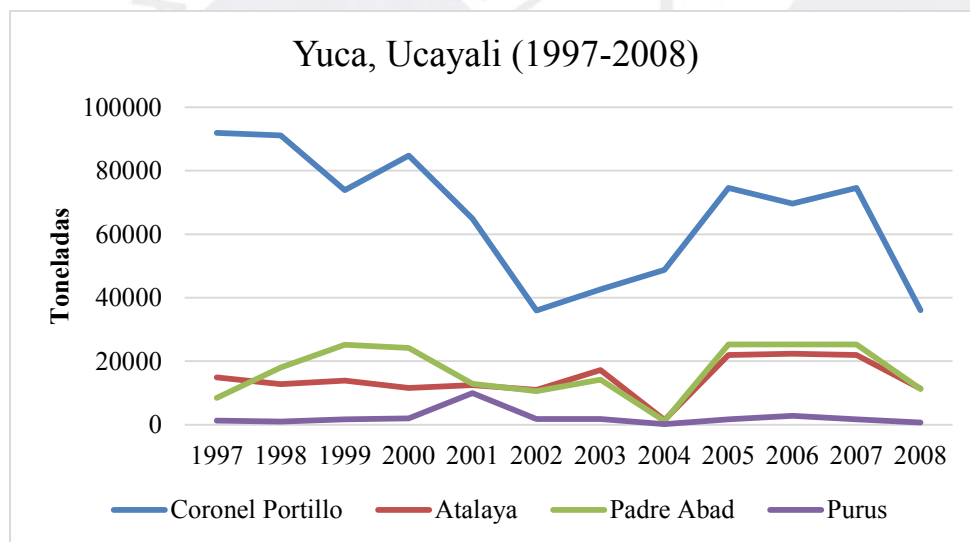


Figura 63. Evolución de yuca producida, Ucayali de 1997 al 2008

Adaptado de "Ucayali: Compendio estadístico departamental 2008-2009", por Oficina Departamental de Estadística e Informática de Ucayali- INEI,2010, Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0847/libro.pdf

En el sector manufactura se escogió la madera como un producto representativo de esta, y es así que se ve en la Figura 64 que se trata de un sector con variaciones bastante pronunciadas, pero que no hay una clara tendencia de crecimiento. En la

Tabla 90, se ve el nivel de participación de Ucayali como el 40% de la industria productora de madera peruana. En Atalaya y en otras regiones del país la extracción de madera debe hacerse de forma responsable, respetando las normas o leyes dadas por el Estado para proteger la selva peruana.

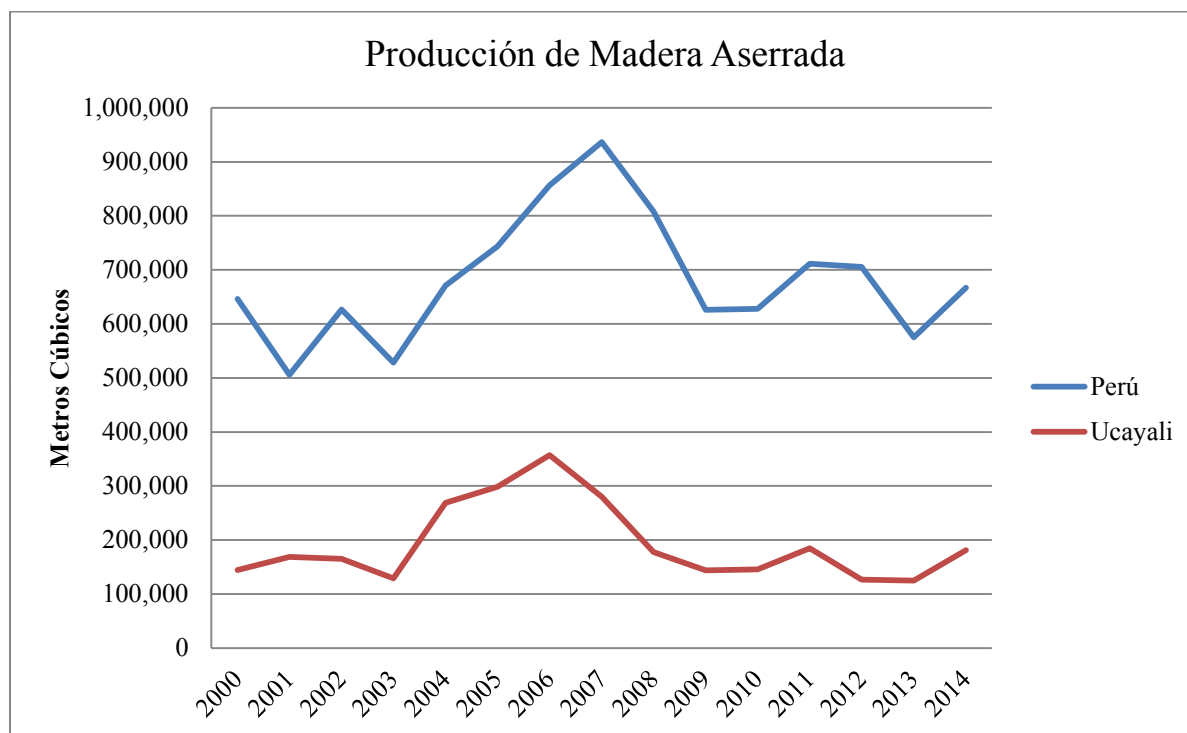


Figura 64. Evolución de la producción de madera aserrada 2000 a 2014.

Recuperado de "Producción de Madera Aserrada (metros cúbicos)", por Sistema Nacional de Información Ambiental Producción de Madera Aserrada, 2015, Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/indicador/962>

Tabla 90

Participación de Mercado Madera de Atalaya en Ucayali

Región - Provincia	Concesiones Maderables	Porcentaje de Concesiones	Área (ha)	Porcentaje de Área
Ucayali	174	100%	2'876.216.05	100%
Atalaya	70	40%	1'385,070.00	48%

Nota Adaptado de "Concesiones Forestales en la Provincia de Atalaya: Diagnóstico de la Situación de los Derechos de Uso de las Concesiones Forestales, de los Recursos Forestales y la Tala Ilegal en el Ámbito de la Región Ucayali", por Vasquez y Contreras, 2011, Recuperado de http://www.amazonia-andina.org/sites/default/files/diagnostico_situacional_de_las_concesiones_forestales_atalaya_pm-_pronaturaleza.pdf

El sector turismo está incluido como parte del sector comercio y otros servicios en la matriz BCG. El Perú ha sido considerado por el World Resource Institute como uno de los

ocho países con mayor megadiversidad; es un país con riqueza de microclimas pudiendo encontrar 84 de los 104 existentes en el mundo; se puede encontrar alrededor del 10 % de mamíferos y reptiles del planeta; también tiene poco más del 20 % de las aves a nivel mundial y casi 50,000 especies de plantas vasculares, casi la mitad de ellas sin estudiar (G2Peru, s.f.). Los turistas viajan a Perú por vacaciones, por la gastronomía, por actividades de negocio (conferencia, capacitaciones), por salud, etc., se espera que el turismo en el Perú crezca en un promedio de 7 % los próximos cuatro años, ver Tabla 91. Sin embargo en la región Ucayali, el porcentaje de turistas que pasan por Atalaya es menor al 10%, del total que llegan a la región (SNV, 2014), por lo que la participación es muy baja. Después de haber revisado esta estadística se puede evaluar cada una de estas industrias y darles un puntaje según la perspectiva de crecimiento del sector y la participación de Atalaya en este. Los resultados se pueden observar en la Tabla 92 y posicionarse en la Figura 65.

Tabla 91 *Perú: Turismo Receptor Proyectado 2017-2020*

Año	Turismo Receptor Proyectado
2017	3'696,911
2018	3'955,695
2019	4'232,593
2020	4'528,875

Nota. Adaptado de "Perú: Turismo Receptor Proyectado 2017 - 2020", por Observatorio Turístico del Perú, s.f., Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/trpperu.pdf>

Tabla 92

Evaluación de Factores Externos e Internos de las Industrias de Atalaya

Industria	EFE	EFI
Agroindustria	1.50	2.00
Madera	1.50	3.00
Turismo	3.50	1.50
Hidrocarburos	2.50	3.00

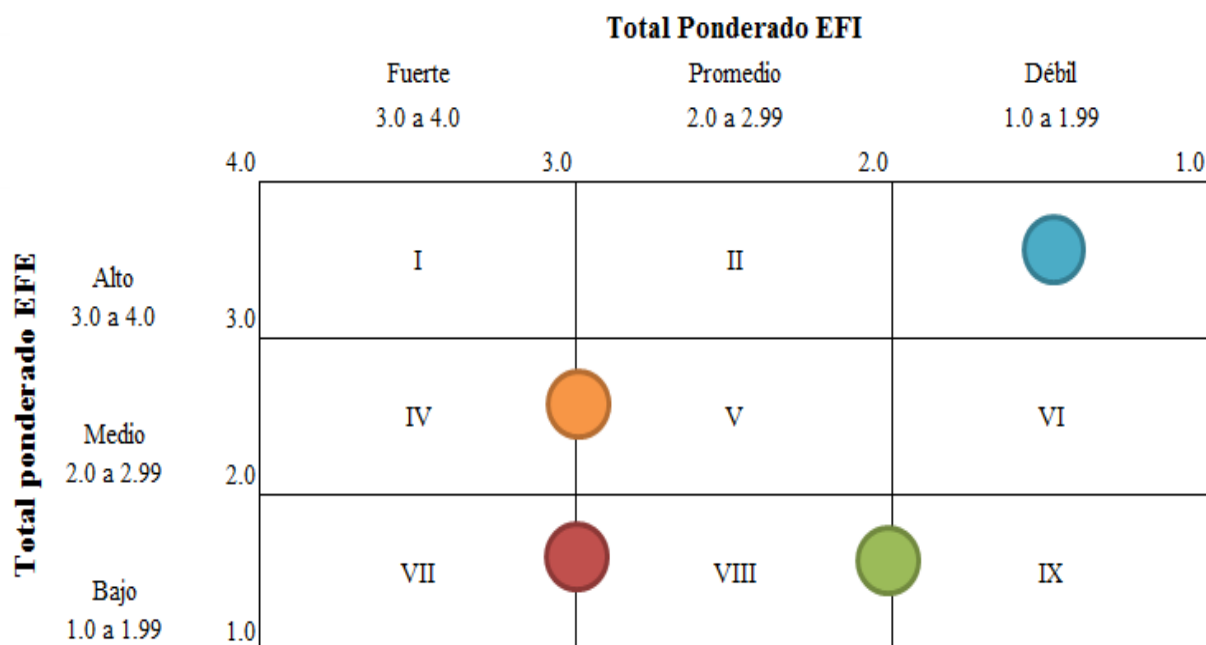


Figura 65. Matriz interna externa productos Atalaya.

Donde Verde = Agroindustria, Rojo = Madera, Azul = Turismo, Naranja = Hidrocarburos

Estrategias Elegidas. Las estrategias resultantes de la matriz interna externa son: para la agroindustria se indica cosechar o desinvertir, por lo que no se sugiere darle mayor inversión, se debe invertir sólo para mejorar los costos de producción por medio de la tecnificación de la agroindustria. Tratar de darle un mayor valor a esta por medio del cultivo y comercialización de plantas medicinales. En el caso de la madera se sugiere la estrategia desarrollar selectivamente y construir con las fortalezas. Atalaya tiene gran parte de los recursos forestales de la región. Se puede dar mayor desarrollo con el potencial de los bonos de carbono que se han evaluado en la matriz FODA. En cuanto al turismo la matriz interna externa sugiere la estrategia de desarrollarse para mejorar, debido a que esta industria tiene gran potencial y permite la diferenciación, mientras que las otras industrias al ser materias primas y commodities no permiten una diferenciación o desarrollo de la industria, se recomienda invertir bastante en esta industria para darle impulso y aprovechar la coyuntura. También se ve una oportunidad muy buena en hidrocarburos, dada la cantidad de lotes presentes en la zona, estos son un foco de inversión y de empleo, este sector se ubica en el cuadrante de construir e invertir selectivamente. Se puede identificar las siguientes estrategias

del Análisis FODA: (a) promoción de nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo, (b) venta de Bonos de Carbono por conservación de bosques naturales, (c) explotación de lotes de reserva de hidrocarburos, (d) incremento de áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales, (e) investigación y desarrollo de productos medicinales naturales diferenciados (f) creación de circuitos turísticos en zonas naturales, (g) tecnificación de la agricultura.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz evalúa el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la provincia en el mercado. Según lo evaluado en la matriz interna externa se pueden posicionar las industrias de Atalaya en los cuadrantes descritos en la Figura 66. Los resultados de esta matriz nos orientarán para plantear nuevas estrategias o afinar las ya formuladas.

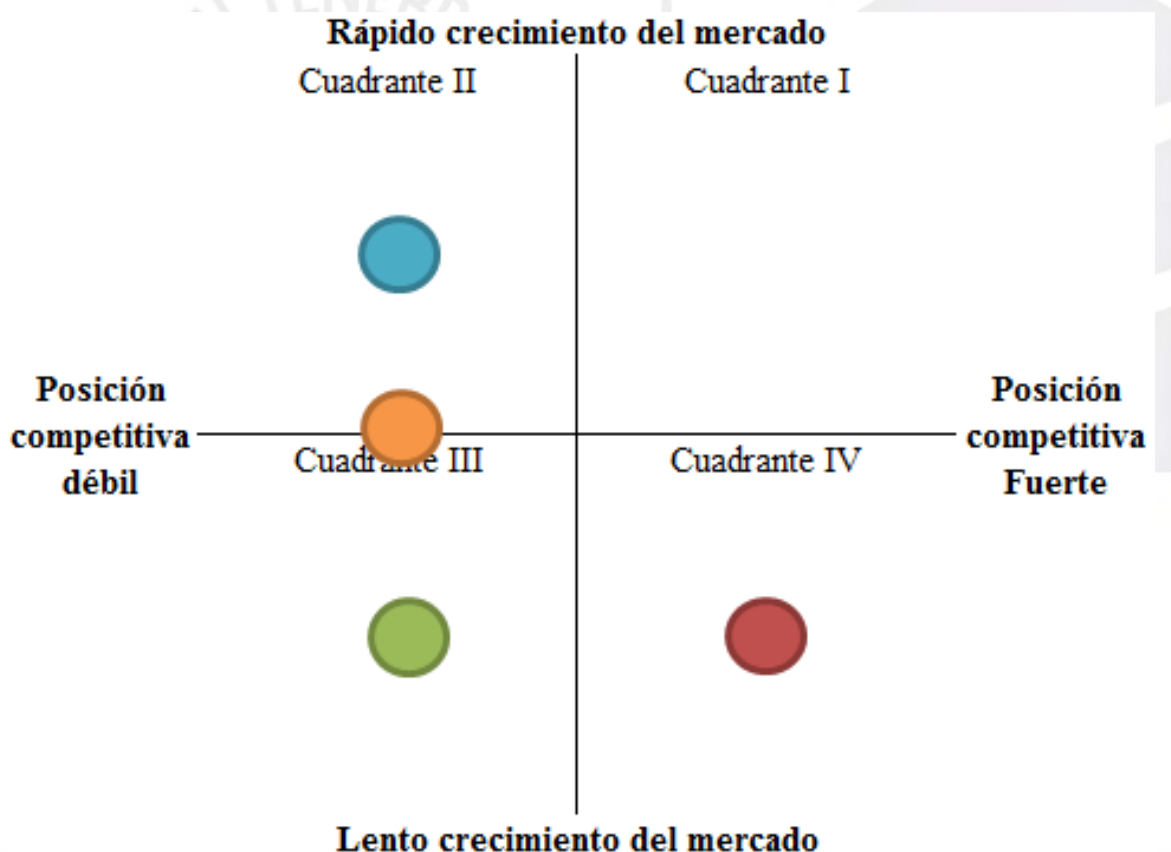


Figura 66. Matriz de la gran estrategia industrias Atalaya.

Donde Verde = Agroindustria, Rojo = Madera, Azul = Turismo, Naranja = Hidrocarburos.

Estrategias Elegidas. En esta matriz se proponen las estrategias intensivas. En el cuadrante dos donde se ubica el turismo se sugiere aplicar las estrategias de desarrollo de mercados, desarrollo de productos y penetración de mercados. Creando nuevas formas de hacer turismo en Atalaya. Atrayendo a turistas con otros intereses a la provincia y aumentando la participación de mercado. En el cuadrante tres donde se ubica la agroindustria, se sugiere aplicar la estrategia de atrincheramiento, de seguir con esta industria pero no invertir más dinero en su desarrollo, más que en el ahorro de costos de producción. En el cuadrante cuatro donde se ubica la industria de la madera se sugiere aplicar la estrategia de la diversificación concéntrica con la venta de bonos de carbono diversificando la oferta de productos del mismo recurso. El sector hidrocarburos se encuentra en el cuadrante dos y tres ya que no es un mercado muy dinámico y la posición es débil ya que aún no se tiene una producción de hidrocarburos, pero se espera que la explotación de los lotes cambie esta condición. Se pueden identificar las siguientes estrategias vistas en el Análisis FODA: (a) Promoción de nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo), (b) venta de Bonos de Carbono por conservación de bosques naturales, (c) explotación de lotes de reserva de hidrocarburos, (d) producción de medicina natural, (e) explotación de lotes de reserva de hidrocarburos, (f) investigación y desarrollo de productos medicinales naturales diferenciados (g) creación de circuitos turísticos en zonas naturales, (h) tecnificación de la agroindustria.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz permite priorizar las estrategias según hayan sido propuestas en las primeras matrices de emparejamiento que han sido evaluadas. En la Tabla 93 se puede ver que se consideran como estrategias retenidas las que se han repetido en más de tres matrices. En la última columna se indica cual es el tipo de estrategia externa alternativa (integración, intensivas, de diversificación y defensivas) que corresponde a cada una de estas.

Tabla 93

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) – Atalaya

Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Tipo de Estrategia
Crear puntos de distribución en el embarcadero de la comunidad de San Francisco y el caserío Once de Agosto, ubicados a lo largo del río Ucayali – Atalaya. (O1,F1)	X					1	Desarrollo de mercados
Ofertar nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo) (O2,O5,F1,F2,F4,F5)	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de producto
Vender bonos de carbono por conservación de bosques naturales (O4,F6)	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de producto
Exportar productos al mercado brasilero (madera, frijol, cacao, frutos amazónicos) (O6, F1, F5)	X					1	Desarrollo de mercados
Producir de medicina natural de forma industrial (O7,F5)	X	X		X	X	4	Desarrollo de producto
Tecnificar la agroindustria (transplantadora de arroz, bomba barsha) (O1,F1)	X		X		X	3	Integración vertical hacia atrás
Explotar los lotes de reserva de hidrocarburos (O3,F3)	X		X	X	X	4	Desarrollo de producto
Concretar alianza con SERFOR para monitoreo y protección de bosques (A1,A3,F5,F6)	X					1	Aventura Conjunta
Incrementar áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales (A1,A2,F2,F6)	X	X		X	X	4	Desarrollo de producto
Conectar Atalaya a proyecto Camisea para adquirir energía más económica (O3,D1,D5)	X					1	Integración vertical hacia atrás
Crear circuitos turísticos en zonas naturales (O5,A2)	X	X		X	X	4	Desarrollo de producto
Expandir cobertura de telecomunicaciones en Atalaya (O2, D4)	X					1	Desarrollo de mercados
Concretar alianza con SENAMHI para monitoreo los fenómenos meteorológicos de la provincia. (A2,D4)	X					1	Aventura Conjunta

6.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se calificarán las estrategias según los factores críticos para el éxito para esto se utilizará la matriz MCPE la cual ayuda a evaluar cuan atractiva es cada estrategia para el desarrollo de los factores. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se puede apreciar esta evaluación. Se ha puntuado y evaluado cada una de las estrategias y se han retenido las estrategias con un puntaje mayor a 5, sólo seis estrategias alcanzan este puntaje debido a la dispersión de puntos por la cantidad de factores y diversas industrias que se están evaluando, estas estrategias serán las retenidas y retenidas y las otras siete formarán

parte de las estrategias de contingencia, las cuales también pueden ser puestas en marcha para lograr los objetivos.



Tabla 94

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) Atalaya

Factores críticos para el éxito	Peso	Ofertar nuevas formas de turismo		Vender bonos de carbono por conservación de bosques naturales.		Producir medicina natural de forma industrial.		Explotar lotes de reserva de hidrocarburos		Incrementar áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales.		Crear circuitos turísticos en zonas naturales.		Crear puntos de distribución en San Francisco y Once de Agosto.		Exportar productos al mercado brasilero (madera, frijol, cacao, frutos amazónicos)		Tecnificar agroindustria (bomba barsha, transplantadora de arroz).		Concretar alianza con SERFOR para monitoreo y protección de bosques.		Conectar Atalaya a proyecto Camisea para adquirir energía más económica.		Expandir Cobertura de Telecomunicaciones en Atalaya.		Concretar alianza con SENAMHI para monitoreo los fenómenos meteorológicos de la provincia.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<i>Oportunidades</i>																											
1.- Alta demanda de productos agrícolas en la Región	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
2.- Interés del sector público por impulsar el turismo en Ucayali	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1
3.- Proximidad geográfica al proyecto Camisea	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05
4.- Demanda Internacional por Bonos de Carbono	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	2	0.2
5.- Nuevas tendencias en turismo	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1
6.- Tratado de Libre Comercio entre Perú y Brasil	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
7.- Mercado de medicina natural en alza	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
<i>Amenazas</i>																											
1.- Mercado de la madera vulnerable ante tala ilegal	0.15	1	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3	4	0.6	3	0.45	1	0.15	1	0.15	2	0.3	4	0.6	1	0.15	1	0.15	1	0.15
2.- Alta vulnerabilidad a cambios climáticos	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2
3.- Alta tasa de informalidad en las unidades de producción	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
4.- Incremento uso de productos sustitutos a la madera	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
<i>Fortalezas</i>																											
1.- Vías fluviales y Recursos Ictiológicos	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
2.- Recursos Naturales y Culturales para el Turismo	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
3.- Reservas de Hidrocarburos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05
4.- Bajas Tasas de Delitos	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5.- Amplia Biodiversidad	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1
6.- Grandes Recursos Forestales	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	1	0.15	4	0.6	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.6	1	0.15	1	0.15	1	0.15
<i>Debilidades</i>																											
1.- Bajo Índice de Desarrollo Humano	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1
2.- Productos Genéricos, sin Diferenciación	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
3.- Poca Infraestructura Vial (carreteras)	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1
4.- Poca infraestructura en sistemas de información	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15
5.- Alto Crecimiento Demográfico	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1
Total	2	5.35	5.15	5.1	5.05	5.45	5.35	2.75	3.45	2.6	3.85	3.05	2.8	2.5													

Nota. PA = Puntaje de Atractividad. TPA = Total del Puntaje de Atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas, puntaje igual o mayor a 3.50.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz es un filtro estricto ya que si alguna de las estrategias no pasara por alguno de los filtros planteados por Rumelt (1980), no se podría considerar o se correría el riesgo de no poder implementar alguna de estas estrategias. Los criterios a evaluar son (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, (d) factibilidad. Esta evaluación, que puede consultarse en la Tabla 95 indica que todas las estrategias han pasado este filtro lo que garantiza el proceso de implementación de las estrategias.

Tabla 95

Matriz de Rumelt (MR) Atalaya

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
1. Ofertar nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo)	Si	Si	Si	Si	Si
2. Vender bonos de carbono por conservación de bosques naturales.	Si	Si	Si	Si	Si
3. Producir medicina natural de forma industrial.	Si	Si	Si	Si	Si
4. Explotar lotes de reserva de hidrocarburos.	Si	Si	Si	Si	Si
5. Incrementar áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales.	Si	Si	Si	Si	Si
6. Crear circuitos turísticos en zonas naturales.	Si	Si	Si	Si	Si
7. Crear puntos de distribución en el embarcadero de la comunidad de San Francisco y el caserío Once de Agosto, ubicados a lo largo del río Ucayali –Atalaya.	Si	Si	Si	Si	Si
8. Exportar de productos al mercado brasilero (madera, frijol, cacao, frutos amazónicos)	Si	Si	Si	Si	Si
9. Tecnificar de la agroindustria (bomba barsha, transplantadora de arroz)	Si	Si	Si	Si	Si
10. Concretar alianza con SERFOR para monitoreo y protección de bosques.	Si	Si	Si	Si	Si
11. Conectar Atalaya a proyecto Camisea para adquirir energía más económica.	Si	Si	Si	Si	Si
12. Expandir Cobertura de Telecomunicaciones en Atalaya.	Si	Si	Si	Si	Si
13. Concretar alianza con SENAMHI para monitoreo los fenómenos meteorológicos de la provincia.	Si	Si	Si	Si	Si

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética busca evaluar cuáles son las consecuencias de las estrategias propuestas en cuanto a derechos, justicia y utilitarismo. Estos criterios fueron propuestos y analizados según los criterios de la Tabla 96. Si se encontrará que alguna de las estrategias promueve la violación de derechos, la injusticia o es perjudicial se tendría que descartar.

Tabla 96

Matriz de Ética (ME) Atalaya

Estrategias Específicas	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto a la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
1. Ofertar nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
2. Vender bonos de carbono por conservación de bosques naturales.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
3. Producir medicina natural de forma industrial.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
4. Explotar de lotes de reserva de hidrocarburos.	N	P	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Si
5. Incrementar áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
6. Crear circuitos turísticos en zonas naturales.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
7. Crear puntos de distribución en el embarcadero de la comunidad de San Francisco y el caserío Once de Agosto, ubicados a lo largo del río Ucayali –Atalaya.	P	P	N	N	N	N	N	P	P	N	E	E	Si
8. Exportación de productos al mercado brasilero (madera, frijol, cacao, frutos amazónicos).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
9. Tecnificar la agroindustria (bomba barsha, transplantadora de arroz)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
10. Concretar alianza con SERFOR para monitoreo y protección de bosques.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
11. Conectar Atalaya a proyecto Camisea para adquirir energía más económica.	P	N	N	N	N	N	N	P	N	N	E	E	Si
12. Expandir Cobertura de Telecomunicaciones en Atalaya.	P	N	P	N	P	P	N	P	P	N	E	E	Si
13. Concretar alianza con SENAMHI para monitoreo los fenómenos meteorológicos de la provincia.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si

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

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Haciendo un resumen de las matrices filtro que se han desarrollado en las anteriores secciones, se clasificarán las estrategias en dos grandes grupos. Las estrategias retenidas que son las que pasaron todos los filtros y se implementarán como medio para alcanzar los objetivos de largo plazo y las estrategias de contingencia que están como apoyo en caso no sean suficientes como medio las estrategias retenidas. En la Tabla 97 se ve cuál es la categorización de las estrategias para Atalaya.

Tabla 97

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) Atalaya

<i>Estrategias Retenidas</i>	
FO2	Ofertar nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo)
FO3	Vender bonos de carbono por conservación de bosques naturales.
FO5	Producir medicina natural de forma industrial.
FO7	Explotar lotes de reserva de hidrocarburos.
FA2	Incrementar áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales.
DO2	Crear circuitos turísticos en zonas naturales.
<i>Estrategias de Contingencia</i>	
<i>Primer grupo</i>	
FA1	Concretar alianza con SERFOR para monitoreo y protección de bosques.
FO6	Tecnificar la agroindustria (bomba barsha, transplantadora de arroz)
FO4	Exportar productos al mercado brasilero.
DO1	Conectar Atalaya a proyecto Camisea para adquirir energía más económica.
<i>Segundo Grupo</i>	
FO1	Crear puntos de distribución en el embarcadero de la comunidad de San Francisco y el caserío Once de Agosto, ubicados a lo largo del río Ucayali –Atalaya.
DO3	Expandir Cobertura de Telecomunicaciones en Atalaya.
DA1	Concretar alianza con SENAMHI para monitoreo los fenómenos meteorológicos de la provincia.

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

Esta matriz busca verificar que las estrategias en verdad estén orientadas a alcanzar los objetivos de largo plazo. En la Tabla 98 se ha contrastado los objetivos con las estrategias en un cuadro de doble entrada, así se puede corroborar que estrategias soportan cada objetivo a largo plazo. Es importante también incluir la visión y los intereses organizacionales para corroborar que estos están alineados.

Tabla 98

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

Visión	Al 2027 seremos una provincia capaz de captar inversiones y puestos de trabajo por medio del desarrollo de una economía basada en la explotación de hidrocarburos de forma sostenible, conservando el medio ambiente y atrayendo a turistas nacionales y extranjeros. Así mismo desarrollaremos investigación de los recursos naturales para liderar la innovación en la región Ucayali y mejorar el IDH de la población.				
Intereses Organizacionales	OLP1: Para el 2027, Atalaya recibirá cien mil turistas por año.	OLP2: Atalaya facturará nueve millones de dólares en medicina naturista	OLP3: Atalaya venderá proyectos por cinco millones de dólares en bonos de carbono.	OLP4: Atalaya mejorará su índice de desarrollo humano a 0.5.	OLP5: Atalaya operará sus cuatro lotes de hidrocarburos
4.- Mejoramiento de la calidad de vida					
1.- Ofertar nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo)	X				
2.- Vender bonos de carbono por conservación de bosques naturales.			X		
3.- Producir medicina natural de forma industrial.		X		X	
4.- Explotar lotes de reserva de hidrocarburos.					X
5.- Incrementar áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales.	X		X	X	
6.- Crear circuitos turísticos en zonas naturales.	X				
7.- Concretar alianza con SERFOR para monitoreo y protección de bosques.	X		X		
8.- Exportar productos al mercado brasilero.				X	
9.- Conectar Atalaya a proyecto Camisea para adquirir energía más económica.				X	X
10.- Tecnificar la agroindustria (bomba barsha, transplantadora de arroz).				X	
11.- Crear puntos de distribución en el embarcadero de la comunidad de San Francisco y el caserío Once de Agosto, ubicados a lo largo del río Ucayali – Atalaya.				X	
12.- Expandir Cobertura de telecomunicaciones en Atalaya.				X	
13.- Concretar alianza con SENAMHI para monitoreo de los fenómenos meteorológicos de la provincia.			X	X	

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

Finalmente una matriz también muy importante a revisar es la matriz de estrategias contra las posibilidades de los competidores. Esta evalúa cual es la posible respuesta de los competidores ante las estrategias que se pondrán en marcha, para Atalaya se han analizado las posibilidades en la Tabla 99. Se debe tomar en consideración la reacción de estos ya que su accionar puede influir en el cumplimiento de los objetivos y se debe estar preparados para sus posibles reacciones.

Tabla 99

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

Estrategias Retenidas	Padre Abad	Satipo	Puerto Inca	Oxapampa	Coronel Portillo
1.- Ofertar nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo)	Crear una oferta similar	Aumentar la oferta de viajes a Atalaya	Crear una oferta similar	Crear una oferta similar	Crear una oferta similar
2.- Venta de Bonos de Carbono por conservación de bosques naturales.	Crear una oferta similar	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Crear una oferta similar
3.- Producción de medicina natural de forma industrial.	Crear una oferta similar	Crear una oferta similar	Crear una oferta similar	Crear una oferta similar	Crear una oferta similar
4.- Explotación de lotes de reserva de hidrocarburos.	Apoyar la iniciativa para aprovechar inversión	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Apoyar la iniciativa para aprovechar inversión
5.- Incremento de áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales.	Proteger sus bosques y parques nacionales	Proteger sus bosques y parques nacionales	Proteger sus bosques y parques nacionales	Indiferente	Proteger sus bosques y parques nacionales
6.- Creación de circuitos turísticos en zonas naturales.	Crear una oferta similar	Aumentar la oferta de viajes a Atalaya	Crear una oferta similar	Crear una oferta similar	Crear una oferta similar

6.13. Conclusiones

Con base en los insumos de las secciones anteriores se ha podido dar en este una primera etapa de emparejamiento en el cual la matriz FODA, ha permitido consolidar 13 estrategias, las cuales han sido afinadas por las matrices PEYEA, BCG, IE Y GE. Estas 13 estrategias han pasado por un filtro en la última etapa de salida o decisión lo que ha permitido darle consistencia a las mismas para que estén alineadas con el plan estratégico, sean realizables y sean éticas. Se distingue entre las estrategias retenidas y las de contingencia, de manera que se priorice el uso de estas. Como estrategias retenidas: (a) ofertar nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo), (b) venta de bonos de carbono por conservación de bosques naturales, (c) producción de medicina natural de forma industrial, (d) explotación de lotes de reserva de hidrocarburos, (e) incremento de áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales, (f) creación de circuitos turísticos en zonas naturales. Estas seis estrategias representan el camino para alcanzar los objetivos a largo plazo. También se han evaluado estas estrategias en la matriz MEOLP, donde se evalúa el alineamiento y congruencia entre estas estrategias con los objetivos a largo plazo para asegurar que su aplicación hará efectivo el cumplimiento de objetivos. Y por último se han analizado estas estrategias en la matriz MEPCS, en la cual se evalúa cual será la reacción de los principales competidores y sustitos, esto con el fin de saber que posibles reacciones enfrentará Atalaya, ya que la provincia no es aislada y cada decisión que tome tendrá una respuesta de los grupos de interés.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En muchas oportunidades los planes, ya sean personales o colectivos, por muy buenos que sean no llegan a concretarse y todo el trabajo estratégico termina siendo sólo un ejercicio de raciocinio sin resultados tangibles. Esta sección busca aprovechar los planteamientos y análisis de las anteriores secciones y materializarlos mediante acciones específicas que propicien el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Si bien gran parte de la responsabilidad de la implementación del plan estratégico es de las autoridades de la provincia, este plan busca orientar a todo el interesado en el desarrollo de Atalaya, por lo que debe ser comunicado y transmitido a todos los involucrados para que puedan aportar para que se pueda concretar el plan, tanto en el ámbito público como en el privado. Es importante contar con los recursos necesarios para concretar las acciones, es por esto que se debe especificar los recursos necesarios a manera de dar responsabilidades tanto a las autoridades como a las personas naturales para que tengan en claro cuál es su rol en el cumplimiento del plan.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

El plantearse objetivos a largo plazo es importante para alcanzar la visión, pero no se puede esperar alcanzar estos con sólo plantearlos y tratar de alcanzarlos en un solo esfuerzo, estos deben ser como las paredes de una casa que se construirá ladrillo a ladrillo con los objetivos a corto plazo, esta es la forma de lograr grandes metas. Estos objetivos deben ser desafiantes pero también aterrizados y congruentes de forma que aseguren el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y estos la visión. En este plan se consideran cinco objetivos a largo plazo para los cuales se plantean 59 objetivos a corto plazo que buscan la consecución progresiva de cada uno de los objetivos a largo plazo que le corresponden, así mismo cada uno de estos objetivos a corto plazo tienen designados recursos que deben propiciarse para alcanzarlos.

7.1.1. Objetivos de corto plazo del OLP1

Para el 2027, Atalaya recibirá cien mil turistas por año. Actualmente recibe sólo un aproximado de 20 mil turistas por año.

Objetivo de corto plazo OCP 1.1. Para el 2018 la ruta de turismo de aventura, con infraestructura y equipos para actividades en río, incluirá el primer concurso anual de deportes en la selva con dos mil participantes.

Objetivo de corto plazo OCP 1.2. Para el 2018 la ruta de turismo fotográfico de flora y fauna que incluye avistamiento de especies propias de la selva, contará con la participación de 10 mil visitantes.

Objetivo de corto plazo OCP 1.3. Para el 2018 el carnaval atalaino contará con tres auspiciadores privados por el monto total de S/ 120,000.

Objetivo de corto plazo OCP 1.4. Entre el 2018 y 2019 el instituto técnico de hotelería y turismo, que incluye aprendizaje de inglés y manejo de redes virtuales habrá formado a 120 alumnos.

Objetivo de corto plazo OCP 1.5. Entre el 2019 y 2020 el 15% de los hoteles y restaurantes estarán categorizados y certificados con estándares internacionales.

Objetivo de corto plazo OCP 1.6. Entre el 2019 y 2020 el instituto técnico de gastronomía selvática, habrá formado a 90 alumnos.

Objetivo de corto plazo OCP 1.7. Para el 2021 el carnaval atalaino contará con seis auspiciadores privados por el monto total de S/ 200,000.

Objetivo de corto plazo OCP 1.8. Entre el 2021 y 2022 se recibirán 40,000 visitantes en el nuevo Museo de la Selva Peruana.

Objetivo de corto plazo OCP 1.9. Entre el 2021 y 2022 el 30% de los hoteles y restaurantes estarán categorizados y certificados con estándares internacionales.

Objetivo de corto plazo OCP 1.10. Para el 2023 Atalaya será una de las 10 ciudades más visitadas de la selva peruana.

Objetivo de corto plazo OCP 1.11. Entre el 2023 y 2024 el festival anual de música de la selva e invitados recibirá a 10,000 personas.

Objetivo de corto plazo OCP 1.12. Entre el 2024 y 2025 el primer aeropuerto nacional de la provincia tendrá una frecuencia de viajes diarios de Lima a Atalaya.

Objetivo de Corto Plazo OCP 1.13. Entre el 2026 y el 2027 el 50% de los hoteles y restaurantes estarán categorizados y certificados con estándares internacionales.

Objetivo de corto plazo OCP 1.14. Entre el 2026 y 2027 el primer hotel de una cadena nacional de hoteles recibirá a 8,000 turistas.

7.1.2. Objetivos de corto plazo del OLP2

Para el 2027, Atalaya facturará nueve millones de dólares en medicina naturista. Actualmente no hay facturación pues el procesamiento y comercialización se concentra en la ciudad de Lima.

Objetivo de corto plazo OCP 2.1. Para el 2018 el primer estudio de mercado de medicina naturista recolectará información a nivel nacional. Actualmente no hay un estudio de mercado a nivel nacional.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2. Para el 2019 se producirá el primer lote de productos de medicina naturista. Actualmente Atalaya no produce medicina naturista en forma industrial.

Objetivo de corto plazo OCP 2.3. Para el 2020 el primer instituto de investigación y desarrollo de medicina naturista de la provincia realizará el primer inventario de especies en Atalaya.

Objetivo de corto plazo OCP 2.4. Para el 2021 se comercializarán los productos naturales en Lima.

Objetivo de corto plazo OCP 2.5. Para el 2022 se comercializarán lotes con la denominación de origen Atalaya en los productos de la provincia.

Objetivo de corto plazo OCP 2.6. Entre el 2022 y 2023 el centro de relajación Atalaya, que incluirá terapia física, mental, fitoterapia entre otras, atenderá a 50,000 clientes.

Objetivo de corto plazo OCP 2.7. Para el 2025 se comercializarán los productos de medicina natural en Arequipa y Trujillo.

Objetivo de corto plazo OCP 2.8. Entre el 2025 y 2026 se realizará la primera exportación de productos naturales por el valor de un millón de dólares.

Objetivo de corto plazo OCP 2.9. Entre el 2026 y 2027 se comercializarán los productos a nivel nacional por un valor de dos millones de dólares.

7.1.3. Objetivos de corto plazo del OLP3

Para el 2027 Atalaya venderá proyectos por un valor de cinco millones de dólares en bonos de carbono. Actualmente la venta más grande se realizó en San Martín a Walt Disney en el 2013. El principal proyecto estará ubicado en Raymondi con un área de 1'235,074 hectáreas.

Objetivo de corto plazo OCP 3.1. Para el 2018 en conjunto con el SERNANP se realizará un estudio de factibilidad de nuevas áreas por proteger en Atalaya.

Objetivo de corto plazo OCP 3.2. Para el 2019 se venderá el proyecto Raymondi por dos millones de dólares.

Objetivo de corto plazo OCP 3.3. Para el 2020 se tendrá mapeado el potencial en energías renovables de Atalaya.

Objetivo de corto plazo OCP 3.4. Para el 2021 venderán los proyectos de energías renovables en Atalaya por el valor de un millón de dólares.

Objetivo de corto plazo OCP 3.5. Para el 2022 se determinará el potencial hidroeléctrico de la región.

Objetivo de corto plazo OCP 3.6. Para el 2023 venderán los proyectos de hidroeléctricas en Atalaya por el total de dos millones de dólares.

Objetivo de corto plazo OCP 3.7. Entre el 2023 y 2024 se implementará el sistema de compensación económica a las personas que denuncien tala ilegal.

Objetivo de corto plazo OCP 3.8. Entre el 2024 y 2025 se implementará un sistema de monitoreo por medio de drones de las áreas protegidas.

7.1.4. Objetivos de corto plazo del OLP4

Para el 2027 Atalaya mejorará su índice de desarrollo humano a 0.50. Actualmente el índice de desarrollo humano en la provincia es de 0.26. Para lograr un índice de 0.50, se espera que la población tenga una esperanza de vida de 70 años, actualmente en 62 años. Educación Secundaria de población mayor a 25 años de 65%, actualmente en 23% y Un promedio de ingreso familiar per cápita de S/ 1,000, actualmente cerca de S/ 300.

Objetivo de corto plazo OCP 4.1. Para el 2018 se realizarán cinco campañas médicas de higiene personal y de los alimentos para bajar las tasas de mortalidad por enfermedades bacterianas e influenza, atendiendo a 10 mil pobladores.

Objetivo de corto plazo OCP 4.2. Para el 2019 se realizarán cinco campañas médicas de despistaje de enfermedades bacterianas e influenza, atendiendo a 10 mil pobladores.

Objetivo de corto plazo OCP 4.3. Para el 2020 se realizarán cinco campañas de hábitos saludables en la alimentación y disminución de consumo de alcohol y cigarro, para disminuir la tasa de enfermedades neoplásicas y cardiovasculares, difundiendo a 10 mil pobladores.

Objetivo de corto plazo OCP 4.4. Entre el 2020 y 2021 se aprobará el estudio para la instalación de dos nuevas plantas de tratamiento de agua potable.

Objetivo de corto plazo OCP 4.5. Para el 2022 se alcanzará la esperanza de vida de 67 años en la provincia.

Objetivo de corto plazo OCP 4.6. Entre 2022 y 2023 se realizará la difusión por tres medios (radio, televisión e internet), de las buenas prácticas de alimentación, higiene y estilo de vida, con alcance a 30,000 pobladores.

Objetivo de corto plazo OCP 4.7. Entre el 2023 y 2024 se iniciará la construcción de dos nuevas plantas de tratamiento de agua potable.

Objetivo de corto plazo OCP 4.8. Entre 2022 y 2025 operarán cuatro unidades móviles equipadas para realizar despistajes de enfermedades bacterianas e influenza en zonas alejadas.

Objetivo de corto plazo OCP 4.9. Entre el 2020 y 2026 se alcanzará a que el 80% de la población cuente con servicios básicos de desagüe y agua potable.

Objetivo de corto plazo OCP 4.10. Para el 2018 se implementarán las horas de reforzamiento obligatorias para estudiantes que necesiten de este apoyo en el 75% de las escuelas

Objetivo de corto plazo OCP 4.11. Para el 2019 se implementarán en 75% de los colegios, talleres de formación con oficios enfocados en el mercado laboral.

Objetivo de corto plazo OCP 4.12. Entre el 2018 y 2020 se operarán veinte centros de estimulación temprana.

Objetivo de corto plazo OCP 4.13. Para el 2021 será obligatoria la escuela secundaria.

Objetivo de corto plazo OCP 4.14. Para el 2022 40% de las personas mayores a 25 años hayan culminado la secundaria.

Objetivo de corto plazo OCP 4.15. Entre el 2021 y 2023 se habrán implementado tres escuelas nuevas por distrito.

Objetivo de corto plazo OCP 4.16. Entre el 2020 y 2024 la primera biblioteca regional recibirá 10 mil visitas.

Objetivo de corto plazo OCP 4.17. Para el 2025 todos los colegios dispondrán de un centro de cómputo con internet disponible.

Objetivo de corto plazo OCP 4.18. Para el 2026, 60% de las personas mayores a 25 años hayan culminado la secundaria

Objetivo de corto plazo OCP 4.19. Para el 2020 se incrementarán en 20% los puestos de trabajo por la explotación de hidrocarburos.

Objetivo de corto plazo OCP 4.20. Para el 2023 se logrará un promedio de ingreso familiar de S/ 600.

Objetivo de corto plazo OCP 4.21. Para el 2026 se logrará un promedio de ingreso familiar de S/ 900.

7.1.5. Objetivos de corto plazo del OLP5

Para el 2027 Atalaya operará sus cuatro lotes de hidrocarburos. Actualmente tiene el lote 126 en exploración con una extensión de 424,419 hectáreas y otros tres lotes en licitación; los lotes 169,175 y 189; los cuales tienen un total de extensión de 1'622,307 hectáreas.

Objetivo de corto plazo OCP 5.1. Para el 2018 se llegarán a acuerdos beneficiosos con las comunidades de dos de los lotes en licitación.

Objetivo de corto plazo OCP 5.2. Para el 2019 operará la explotación el primer lote.

Objetivo de corto plazo OCP 5.3. Entre el 2019 y 2020 se iniciarán los trabajos de exploración de tres lotes.

Objetivo de corto plazo OCP 5.4. Para el 2022 se iniciarán los trabajos de explotación del segundo lote.

Objetivo de corto plazo OCP 5.5. Para el 2024 se iniciarán los trabajos de explotación del tercer lote.

Objetivo de corto plazo OCP 5.6. Para el 2025 se iniciarán los trabajos de explotación del cuarto lote.

Objetivo de corto plazo OCP 5.7. Entre el 2025 y 2027 se iniciará y cumplirá la construcción de la primera refinería de crudo en la provincia.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los objetivos es importante una adecuada asignación de recursos los cuales se han clasificado en siete categorías de acuerdo a su naturaleza: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) maquinarias, (d) métodos, (e) medio ambiente, (f) mentalidad, (g) moneda. En la Tabla 100, se presenta un perfil de los principales recursos necesarios para cada objetivo de corto plazo, en esta resalta a la vista la importancia de la mano de obra pues es un recurso necesario en casi todos los objetivos de forma directa, en realidad está presente en todos los objetivos en forma indirecta, es por este motivo que el recurso humano debe estar capacitado y preparado para lograr los objetivos a corto plazo. Aquí se ve nuevamente la importancia de preparar a las personas, de la importancia que tiene la capacitación y desarrollo para alcanzar nuevos niveles de competitividad.

Otro de los recursos más importantes es la moneda puesto que suele ser la principal restricción en el cumplimiento de objetivos por su escases, en este plan se plantea atraer los recursos monetarios por medio de inversión privada con propuestas rentables que permitan el desarrollo autónomo de la región. También debemos reconocer que la inversión pública juega un rol importante en el desarrollo de la provincia. Otros recursos importantes a mencionar son los métodos y la mentalidad que deben desarrollarse para cambiar los paradigmas del capital humano y mejorar los procesos.

Los recursos son los insumos para llevar a cabo las estrategias. Es importante entender que la ejecución de los objetivos a corto plazo resultaran en la conclusión de los objetivos a largo plazo y por lo tanto en el cumplimiento de la estrategia, allí radica la

importancia de la asignación correcta de recursos. En este plan estratégico se ha tratado de especificar el detalle de los recursos usados, sin embargo cada uno de estos objetivos a largo plazo requiere un plan de acción con sus propios estudios para designarle los recursos adecuados.



Tabla 100

Recursos Asignados a los OCP de Atalaya

OCP	Materiales	Mano de obra	Maquinarias	Métodos	Medio ambiente	Mentalidad	Moneda
OCP1.1	puertos, refugios, campamentos	instructores y guías	botes, ziplining, equipos	procedimientos seguros	ríos y selva	Rentabilidad	inversión pública y privada
OCP1.2	cámaras fotográficas	Guías		ruta e instructivos	flora y fauna	Rentabilidad	inversión pública y privada
OCP1.3						Publicidad	inversión privada
OCP1.4	local, mobiliario	Profesores	computadoras	malla curricular			inversión pública
OCP1.5		inspectores certificados		normas internacionales			inversión pública
OCP1.6	local, mobiliario	Profesores	equipos de cocina	Curricula			inversión pública
OCP1.7						Publicidad	inversión privada
OCP1.8	local, mobiliario	antropólogos, sociólogos, arqueólogos	computadoras	lineamientos ministerio de cultura	flora y fauna en exposición	valoración histórico cultural	inversión pública
OCP1.9		inspectores certificados		normas internacionales			inversión pública
OCP1.10	local, mobiliario	Profesionales	equipos	estándares internacionales	conservación de flora y fauna	turismo como negocio	inversión pública y privada
OCP1.11	Local	técnicos y artistas	equipos de luces y sonido	ley de eventos públicos		Rentabilidad	inversión privada
OCP1.12	local, mobiliario	construcción civil	equipo pesado	ley de aeronáutica			inversión pública
OCP1.13		inspectores certificados		normas internacionales			inversión pública y privada
OCP1.14	local, mobiliario	personal administrativo y operativo	equipos de servicio	políticas corporativas		Rentabilidad	inversión privada
OCP2.1	Encuestas	equipos de investigación		investigación cualitativa / cuantitativa	hierbas naturales	Rentabilidad	inversión privada
OCP2.2	local, mobiliario	personal administrativo y operativo	equipo industrial	estándares DIGESA	hierbas naturales	Rentabilidad	inversión privada
OCP2.3	local, mobiliario	Investigadores	equipo de laboratorio	estándares internacionales	hierbas naturales	Investigación	inversión pública
OCP2.4	local, mobiliario	equipo de ventas	transporte y computadoras	políticas comerciales			inversión privada
OCP2.5		Abogados				generación de patentes	inversión pública
OCP2.6	local, mobiliario	personal administrativo y operativo	equipos de terapia	equipo técnico		rentabilidad	inversión privada
OCP2.7	local, mobiliario	equipo de ventas	transporte y computadoras	políticas comerciales			inversión privada
OCP2.8		agentes aduana y comercializadores	transporte	estándares internacionales			inversión privada
OCP2.9	local, mobiliario	equipo de ventas	transporte y computadoras	políticas comerciales			inversión privada
OCP3.1		ingenieros ambientalistas					
OCP3.2	equipos de monitoreo	Ingenieros		estudios de cinética	ríos	protección del medio ambiente	inversión pública
OCP3.3		ingenieros ambientalistas					
OCP3.4	equipos de monitoreo	Ingenieros		estudios de cinética	ríos	protección del medio ambiente	inversión pública
OCP3.5		ingenieros ambientalistas					
OCP3.6		abogados penales		Recompensa	flora y fauna	protección del medio ambiente	inversión pública
OCP3.7	centro de monitoreo	personal especializado	drones y computadoras	monitoreo rutinario	flora y fauna	protección del medio ambiente	inversión pública
OCP4.1	Local	médicos y enfermeras	equipos médicos	procedimientos clínicos		cuidado de la salud personal	inversión pública
OCP4.2	Local	médicos y enfermeras	equipos médicos	procedimientos clínicos		cuidado de la salud personal	inversión pública
OCP4.3	Local	médicos y enfermeras	equipos médicos	procedimientos clínicos		cuidado de la salud personal	inversión pública
OCP4.4	centro de investigación	Ingenieros	equipos de monitoreo	estudios de impacto ambiental	flora y fauna	protección del medio ambiente	inversión pública
OCP4.5	implementación de postas	especialistas en salud	equipos de salud	hábitos del cuidado de salud		cuidado de la salud personal	inversión pública
OCP4.6		médicos y enfermeras		Difusión		cuidado de la salud personal	inversión pública
OCP4.7	planta de tratamiento	construcción civil	equipos de tratamiento	estándares DIGESA	flora y fauna	protección del medio ambiente	inversión pública
OCP4.8	equipo móvil	médicos y enfermeras	equipos médicos	procedimientos clínicos		cuidado de la salud personal	inversión pública
OCP4.9	Instalaciones	construcción civil	equipo pesado	estándares de construcción			inversión pública
OCP4.10	Colegios	Profesores		currícula nacional		desarrollo capital humano	inversión pública
OCP4.11	Colegios	instructores técnicos	equipos de trabajo	cursos prácticos		desarrollo capital humano	inversión pública
OCP4.12	Locales	Profesores		currícula nacional		desarrollo capital humano	inversión pública
OCP4.13	Locales	gobierno local		decreto legislativo		desarrollo capital humano	inversión pública
OCP4.14	Locales	Profesores		currícula nacional		desarrollo capital humano	inversión pública
OCP4.15	Locales	Profesores	equipo pesado	currícula nacional		desarrollo capital humano	inversión pública
OCP4.16	Local	personal administrativo y operativo	computadoras			desarrollo capital humano	inversión pública
OCP4.17		Profesores	computadoras	currícula nacional		desarrollo capital humano	inversión pública y privada
OCP4.18	Locales	Profesores		currícula nacional		desarrollo capital humano	inversión pública
OCP4.19	instalaciones industriales	personal técnico	equipos de extracción	ley orgánica hidrocarburos		rentabilidad	inversión privada
OCP4.20		abogados laborales				formalización del trabajo	inversión pública
OCP4.21		abogados laborales				formalización del trabajo	inversión pública
OCP5.1		Abogados			explotación sostenible	protección del medio ambiente	inversión privada
OCP5.2	instalaciones industriales	personal administrativo y operativo	equipos de exploración	decreto supremo 043-2007-EM	explotación sostenible	rentabilidad	inversión privada
OCP5.3	instalaciones industriales	personal administrativo y operativo	equipos de explotación	decreto supremo 043-2007-EM	explotación sostenible	rentabilidad	inversión privada
OCP5.4	instalaciones industriales	personal administrativo y operativo	equipos de explotación	decreto supremo 043-2007-EM	explotación sostenible	rentabilidad	inversión privada
OCP5.5	instalaciones industriales	personal administrativo y operativo	equipos de explotación	decreto supremo 043-2007-EM	explotación sostenible	rentabilidad	inversión privada
OCP5.6	instalaciones industriales	personal administrativo y operativo	equipos de explotación	decreto supremo 043-2007-EM	explotación sostenible	rentabilidad	inversión privada
OCP5.7	instalaciones industriales	personal administrativo y operativo	equipos de procesamiento	decreto supremo 043-2007-EM	explotación sostenible	rentabilidad	inversión privada

7.3. Políticas de cada Estrategia

Como primer soporte en la implementación del plan estratégico Atalaya es importante plantearse políticas de conducta que deben ser la directriz para todas las acciones y medidas que se implementen en la provincia. En el Capítulo II se plantearon los valores fundamentales para la provincia como el (a) respeto por los habitantes, de sus costumbres y cultura, de la naturaleza y la de todos los vecinos de la misma; (b) honestidad, promover la integridad y probidad en todas las actividades de la provincia; (c) justicia como base para una comunidad donde prime la equidad y la igualdad de oportunidades; (d) eficiencia en el uso de recursos y capacidades para el desarrollo y progreso de la provincia. Estas cuatro macro-políticas se deben desplegar en políticas que aseguren el cumplimiento de estas, en la Tabla 101 se observa cuáles son las estrategias que soportan o están ligadas a cada política.

Tabla 101

Matriz de Políticas por Estrategia - Atalaya

Políticas por Estrategia	P1. Respeto por las personas	P2. Conservar la naturaleza	P3. Cumplimiento de las leyes	P4. Valoración a la Diversidad Cultural	P5. Eficiencia en el uso de recursos	P6. Fomentar la inversión privada	P7. Sostenibilidad en actividades	P8. Integridad en el comportamiento
Ofertar nuevas formas de turismo.	X	X	X	X	X	X	X	X
Venta de Bonos de Carbono por conservación de bosques naturales.	X	X	X		X	X	X	X
Producción de medicina natural de forma industrial.	X	X	X	X	X	X	X	X
Explotación de lotes de reserva de hidrocarburos.	X		X		X	X		X
Incremento de áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales.		X	X	X	X	X	X	X
Creación de circuitos turísticos en zonas naturales.		X	X	X	X	X	X	X

7.4. Estructura de Atalaya

La estructura se debe ajustar a las estrategias planteadas, pero resulta difícil cambiar la estructura de una provincia ya que está ligada a otras instituciones públicas, privadas y a los propios habitantes. En la Figura 67 se ve la estructura a la cual está sujeta Atalaya. Esta está influenciada por las instituciones públicas del gobierno peruano, empezando por el poder ejecutivo con todos sus ministerios, el poder judicial y el legislativo, además también influyen las empresas privadas y las Organizaciones no Gubernamentales. En el círculo más cercano a la provincia el principal actor influyente al gobierno regional de Ucayali y en segundo plano las empresas privadas que operan en las otras provincias de Ucayali. Todos los mencionados anteriormente constituyen los stakeholders externos, por otra parte internamente existe una estructura ya establecida en la municipalidad provincial y las municipalidades de los distritos que conforman la provincia. También forman parte de la estructura las municipalidades y los ciudadanos.

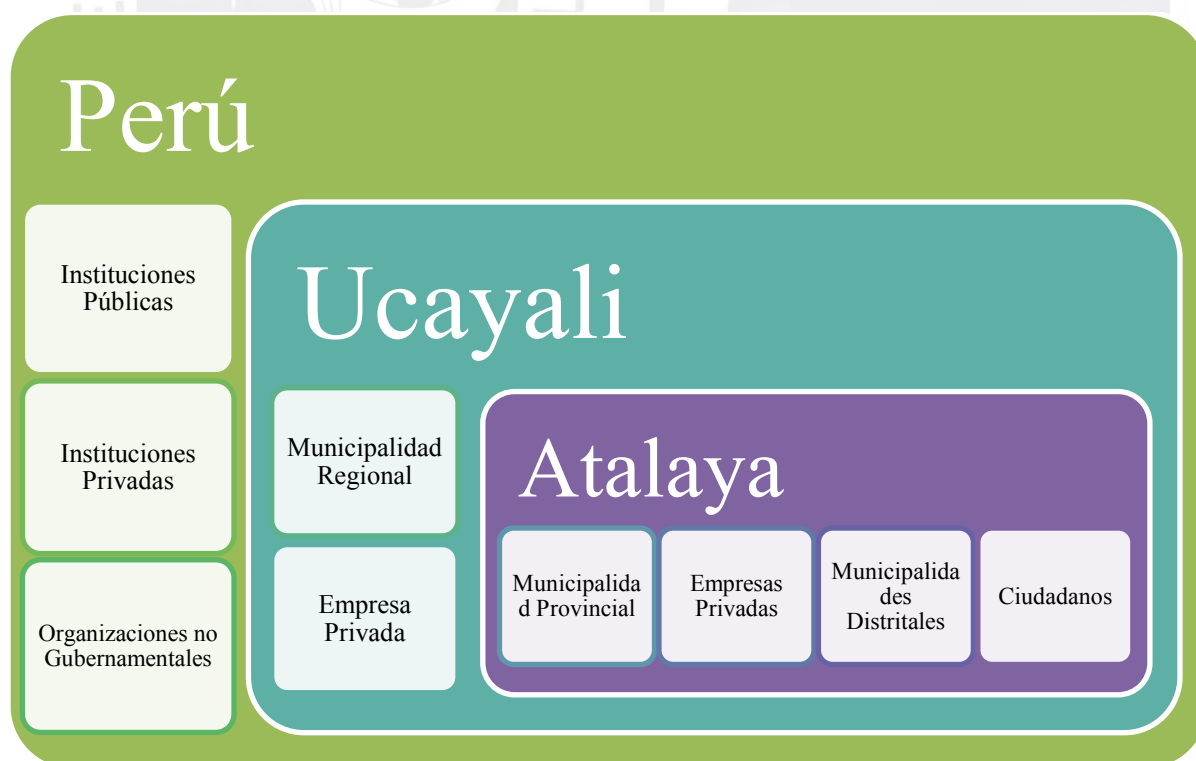


Figura 67. Estructura de Atalaya

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La ética, los valores y los principios descritos en el Capítulo II deben ser la base para la responsabilidad social que se debe implementar en la provincia. Las estrategias retenidas buscan mejorar las condiciones de vida de los pobladores a través de la inversión y el desarrollo económico. Es así que uno de los objetivos a largo plazo es el mejorar el índice de desarrollo humano, el cual mide el grado de bienestar social en la provincia. Otros de los dos objetivos están orientados a mejorar las condiciones de vida y desarrollar la provincia por medio de la explotación de hidrocarburos respetando el medio ambiente y el desarrollo de nuevas tendencias en turismo que valore los recursos naturales en el Perú. Los otros dos objetivos apoyan la ecología y la conservación del medio ambiente por medio de la venta de bonos de carbono y la revaloración y promoción de la medicina natural, proporcionando una alternativa para mejorar la salud de la población y desarrollo económico, los objetivos tienen fines acordes con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Toda transición debe estar soportada en un cambio de un escenario actual hacia un futuro deseado. Todos los cambios son originados en el equipo de personas, como se vio en el apartado 7.3 el recurso humano es indispensable para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, por lo que su selección, entrenamiento, motivación son fundamentales para implementar el plan estratégico. La motivación debe estar guiada a conseguir la visión, que todos los ciudadanos se sientan identificados y sientan la necesidad de que la visión se haga realidad, esta es una de las características principales de la visión. En cuanto al reclutamiento de personal, en la provincia sólo son elegibles los cargos públicos como el del presidente de la región Francisco Mendoza de Souza quien ya ha ocupado este cargo en dos oportunidades anteriores. Se reconoce a este alcalde como el líder de la provincia, en quien recae la mayor parte de la responsabilidad de alcanzar los objetivos. En el apartado recursos humanos del

Capítulo IV de este plan también se ha abordado el tema de la demanda de personal, reclutamiento y capacitación, en este análisis se vio una brecha entre los requerimientos de cualificaciones y las cualificaciones del personal. Se espera acortar esta brecha con el cumplimiento del objetivo a largo plazo número cuatro, en el cual se busca impulsar la educación.

7.7. Gestión del Cambio

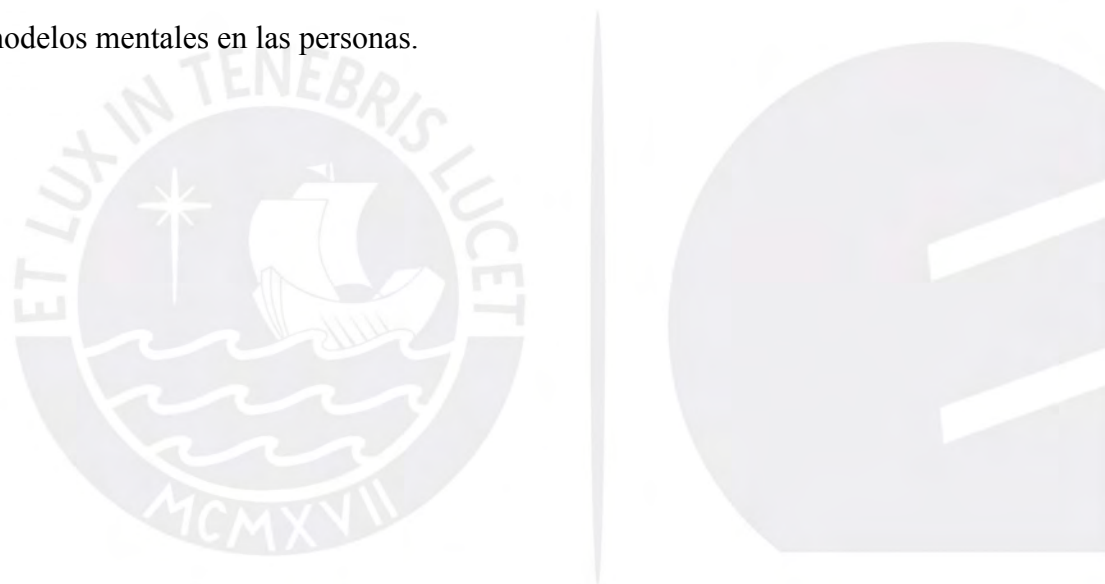
Dentro de todas las dificultades que se encuentran al implementar nuevas estrategias para alcanzar una nueva realidad está el cambio de paradigmas, el romper los modelos mentales. Esta es una de las barreras más grandes que enfrenta toda organización y persona en general, por eso es importante abordarla y gestionarla. El miedo es una reacción natural al cambio, la incertidumbre es vista como un mal síntoma en la sociedad, pero en realidad también hay probabilidades que sea una oportunidad para mejorar. Las personas ven este cambio como una amenaza se centran en lo negativo, es por esto que es necesario administrar el cambio y todo comienza en la visión, ya que una visión congruente puede lograr inspirar a la consecución de la misma. Todo cambio necesita un plan de contingencia esta es una forma de administrar los riesgos durante el cambio, de manera que se tengan cubiertas todos los posibles resultados y generar más confianza en las acciones tomadas por el líder y lograr el apoyo de la sociedad.

7.8. Conclusiones

La implementación del plan estratégico es fundamental para materializar el planteamiento estratégico, en esta sección se ha podido disgregar los objetivos de largo plazo en objetivos de corto plazo, lo que ayuda a designar responsabilidades y ver cuál es el camino para alcanzar los objetivos de largo plazo. Esta es una forma de aterrizar los objetivos de largo plazo, darles forma e implementarlos con fechas más próximas que se ven más realizables y que animan a la consecución de estos. De los cinco objetivos a largo plazo que

fueron planteados en un principio, se han disgregado 59 objetivos a corto plazo, concentrándose la mayoría en el cuarto objetivo a largo plazo de mejorar el índice de desarrollo humano, esto debido a que este objetivo implica la mejora de tres aspectos fundamentales como son la salud, educación y economía, que representa un trabajo en varios aspectos.

Los recursos asignados a cada uno de estos objetivos a corto plazo, también juegan un rol fundamental en la consecución de los objetivos a largo plazo. En el análisis de los recursos que se ha asignado a cada objetivo se ve una clara predominancia en el uso de los recursos humanos y económicos. Estos representan la base para alcanzar la visión, por lo cual se debe poner énfasis en la motivación del personal y gestionar el cambio a través del cambio de modelos mentales en las personas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Esta sección presenta el proceso de evaluación y control. Este proceso implica la revisión de las estrategias y objetivos constantemente, ya que las situaciones, condiciones y factores están en continuo cambio. El modelo secuencial es un proceso iterativo, por lo que está en constante cambio y adaptación a la realidad. Es importante evaluar cómo reaccionarán los stakeholders de Atalaya, monitorear cuales son los resultados de la aplicación de la estrategia en los pobladores, en los competidores, en los clientes, en las instituciones y entidades involucradas.

Esta evaluación debe ser constante y debe analizar cómo van siendo aprovechadas las oportunidades o como van siendo evitadas las amenazas. Cuan efectivas han sido las estrategias o cómo va el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, que nuevas fortalezas o debilidades adquiridas. Lo más recomendable es realizar este proceso constantemente pero al menos debe realizarse una vez al año o según el ratio de tiempo mínimo de los objetivos de corto plazo, que suele ser cada año, para evaluar qué acciones correctivas implementar, para lo cual también es importante realizar planes de contingencia para tener respuestas inmediatas a posibles escenarios con lo cual se hace reducen los riesgos de aplicar el plan.

Para realizar el monitoreo del plan estratégico Atalaya, se va a usar el tablero de control balanceado como una herramienta para monitorear el cumplimiento de los objetivos, la efectividad de las estrategias y su evolución. Los objetivos deben reajustarse según su evolución, si un objetivo se ha cumplido antes de tiempo se lo puede hacer más retador, si un objetivo no se ha cumplido o ya no tiene razón de ser se lo puede reformular para adaptarse a la realidad. En la Tabla 102 se ha esbozado el tablero de este plan estratégico

Tabla 102

Tablero Balanceado de Control – Atalaya

Objetivos a Largo Plazo	OCP	Objetivos de Largo Plazo	Indicador	Fórmula
OLP1: Atalaya recibirá cien mil turistas por año	OCP1.1	Para el 2018 la ruta de turismo de aventura, con infraestructura y equipos para actividades en río, incluirá el primer concurso anual de deportes en la selva con dos mil participantes.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP1.2	Para el 2018 la ruta de turismo fotográfico de flora y fauna que incluye avistamiento de especies propias de la selva, contará con la participación de 10 mil visitantes.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP1.3	Para el 2018 el carnaval atalaino contará con tres auspiciadores privados por el monto total de S/ 120,000.	Cantidad de auspiciadores	Nro de auspiciadores
	OCP1.4	Entre el 2018 y 2019 el instituto técnico de hotelería y turismo, que incluye aprendizaje de inglés y manejo de redes virtuales habrá formado a 120 alumnos.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP1.5	Entre el 2019 y 2020 el 15% de los hoteles y restaurantes estarán categorizados y certificados con estándares internacionales.	Porcentaje de Hoteles y Restaurantes Categorizados	$\frac{\text{Nro de Hoteles y Restaurantes Categorizados}}{\text{Total de Hoteles y Restaurantes}}$
	OCP1.6	Entre el 2019 y 2020 el instituto técnico de gastronomía selvática, habrá formado a 90 alumnos.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP1.7	Para el 2021 el carnaval atalaino contará con seis auspiciadores privados por el monto total de S/ 200,000.	Cantidad de auspiciadores	Nro de auspiciadores
	OCP1.8	Entre el 2021 y 2022 se recibirán 40,000 visitantes en el nuevo Museo de la Selva Peruana.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP1.9	Entre el 2021 y 2022 el 30% de los hoteles y restaurantes estarán categorizados y certificados con estándares internacionales.	Porcentaje de Hoteles y Restaurantes Categorizados	$\frac{\text{Nro de Hoteles y Restaurantes Categorizados}}{\text{Total de Hoteles y Restaurantes}}$
	OCP1.10	Para el 2023 Atalaya será una de las 10 ciudades más visitadas de la selva peruana.	Ranking de turismo en la selva peruana	$\frac{\text{Nro de turistas que visitan Atalaya}}{\text{Nro total de Turistas que visitan la selva peruana}}$
	OCP1.11	Entre el 2023 y 2024 el festival anual de música de la selva e invitados recibirá a 10,000 personas.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP1.12	Entre el 2024 y 2025 el primer aeropuerto nacional de la provincia tendrá una frecuencia de viajes diarios de Lima a Atalaya.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP1.13	Entre el 2026 y 2027 el 50% de los hoteles y restaurantes estarán categorizados y certificados con estándares internacionales.	Porcentaje de Hoteles y Restaurantes Categorizados	$\frac{\text{Nro de Hoteles y Restaurantes Categorizados}}{\text{Total de Hoteles y Restaurantes}}$
	OLP2: Atalaya facturará nueve millones de dólares en medicina naturista	OCP1.14	Entre el 2026 y 2027 el primer hotel de una cadena nacional de hoteles recibirá a 8,000 turistas.	Proyecto realizado
OCP2.1		Para el 2018 el primer estudio de mercado de medicina naturista recolectará información a nivel nacional. Actualmente no hay un estudio de mercado a nivel nacional.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
OCP2.2		Para el 2019 se producirá el primer lote de productos de medicina naturista. Actualmente Atalaya no produce medicina naturista en forma industrial.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
OCP2.3		Para el 2020 el primer instituto de investigación y desarrollo de medicina naturista de la provincia realizará el primer inventario de especies en Atalaya.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
OCP2.4		Para el 2021 se comercializarán los productos naturales en Lima.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
OCP2.5		Para el 2022 se comercializarán lotes con la denominación de origen Atalaya en los productos de la provincia.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
OCP2.6		Entre el 2022 y 2023 el centro de relajación Atalaya, que incluirá terapia física, mental, fitoterapia entre otras, atenderá a 50,000 clientes.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
OCP2.7		Para el 2025 se comercializarán los productos de medicina natural en Arequipa y Trujillo.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
OCP2.8		Entre el 2025 y 2026 se realizará la primera exportación de productos naturales por el valor de un millón de dólares.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
OCP2.9		Entre el 2026 y 2027 se comercializarán los productos a nivel nacional por un valor de dos millones de dólares.	Porcentaje de regiones donde se comercializan productos naturales de Atalaya	$\frac{\text{Nro de Regiones donde se comercializan productos de Atalaya}}{\text{Nro total de regiones}}$
OLP3: Atalaya venderá proyectos bonos de carbono por cinco millones de dólares	OCP3.1	Para el 2018 en conjunto con el SERNANP se realizará un estudio de factibilidad de nuevas áreas por proteger en Atalaya.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP3.2	Para el 2019 se venderá el proyecto Raymondi por dos millones de dólares.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP3.3	Para el 2020 se tendrá mapeado el potencial en energías renovables de Atalaya.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP3.4	Para el 2021 venderán los proyectos de energías renovables en Atalaya por el valor de un millón de dólares.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP3.5	Para el 2022 se determinará el potencial hidroeléctrico de la región.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP3.6	Para el 2023 venderán los proyectos de hidroeléctricas en Atalaya por el total de dos millones de dólares.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP3.7	Entre el 2023 y 2024 se implementará el sistema de compensación económica a las personas que denuncien tala ilegal.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
OCP3.7	Entre el 2024 y 2025 se implementará un sistema de monitoreo por medio de drones de las áreas protegidas.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto	

Tablero Balanceado de Control – Atalaya (Continuación)

	OCP4.1	Para el 2018 se realizarán cinco campañas médicas de higiene personal y de los alimentos para bajar las tasas de mortalidad por enfermedades bacterianas e influenza, atendiendo a 10 mil pobladores.	Cantidad de campañas anuales	Nro de campañas / año
	OCP4.2	Para el 2019 se realizarán cinco campañas médicas de despistaje de enfermedades bacterianas e influenza, atendiendo a 10 mil pobladores.	Cantidad de campañas anuales	Nro de campañas / año
	OCP4.3	Para el 2020 se realizarán cinco campañas de hábitos saludables en la alimentación y disminución de consumo de alcohol y cigarro, para disminuir la tasa de enfermedades neoplásicas y cardiovasculares, difundiendo a 10 mil pobladores.	Cantidad de campañas anuales	Nro de campañas / año
	OCP4.4	Entre el 2020 y 2021 se aprobará el estudio para la instalación de dos nuevas plantas de tratamiento de agua potable.	Cantidad de estudios para instalación de plantas de tratamiento de agua potable	Nro de estudios para instalación de plantas de tratamiento de agua potable
	OCP4.5	Para el 2022 se alcanzará la esperanza de vida de 67 años en la provincia.	Esperanza de vida	Años de vida promedio de la población
	OCP4.6	Entre 2022 y 2023 se realizará la difusión por tres medios (radio, televisión e internet), de las buenas prácticas de alimentación, higiene y estilo de vida, con alcance a 30,000 pobladores.	Cantidad de medios que realizan difusión de buenas prácticas de alimentación, higiene y estilo de vida.	Nro de medios que realizan difusión de buenas prácticas de alimentación, higiene y estilo de vida.
	OCP4.7	Entre el 2023 y 2024 se iniciará la construcción de dos nuevas plantas de tratamiento de agua potable.	Cantidad de plantas de tratamiento de aguas en construcción	Nro de plantas de tratamiento de aguas en construcción
	OCP4.8	Entre 2022 y 2025 operarán cuatro unidades móviles equipadas para realizar despistajes de enfermedades bacterianas e influenza en zonas alejadas.	Cantidad de unidades móviles de salud	Nro de unidades móviles
OLP4: Atalaya mejorará su índice de desarrollo humano a 0.5	OCP4.9	Entre el 2020 y 2026 se alcanzará a que el 80% de la población cuente con servicios básicos de desagüe y agua potable.	Porcentaje de población con acceso a agua potable	Nro de pobladores con acceso agua potable / Nro total de pobladores.
	OCP4.10	Para el 2018 se implementarán las horas de reforzamiento obligatorias para estudiantes que necesiten de este apoyo en el 75% de las escuelas.	Porcentaje de escuelas donde se realizan horas de reforzamiento	Nro escuelas donde se realizan horas de reforzamiento / Nro Total de escuelas
	OCP4.11	Para el 2019 se implementarán en 75% de los colegios, talleres de formación con oficios enfocados en el mercado laboral.	Porcentaje de escuelas donde se realizan talleres de formación en oficios	Nro de escuelas donde se realizan talleres de formación en oficios / Nro Total de escuelas
	OCP4.12	Entre el 2018 y 2020 se operarán veinte centros de estimulación temprana.	Cantidad de centros de estimulación temprana	Número de centros de estimulación temprana
	OCP4.13	Para el 2021 será obligatoria la escuela secundaria.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP4.14	Para el 2022 40% de las personas mayores a 25 años hayan culminado la secundaria.	Porcentaje de personas mayores a 25 años que culminaron la secundaria	Personas mayores a 25 años que culminaron la secundaria / Total de personas mayores a 25 años
	OCP4.15	Entre el 2021 y 2023 se habrán implementado tres escuelas nuevas por distrito.	Cantidad de escuelas nuevas por distrito desde el 2017	Número de escuelas nuevas por distrito desde el 2017
	OCP4.16	Entre el 2020 y 2024 la primera biblioteca regional recibirá 10 mil visitas.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto
	OCP4.17	Para el 2025 todos los colegios dispondrán de un centro de cómputo con internet disponible.	Porcentaje de escuelas con centro de cómputo con Internet	Número de escuelas con centro de cómputo con internet / Total de escuelas en Atalaya
	OCP4.18	Para el 2026, 60% de las personas mayores a 25 años hayan culminado la secundaria.	Porcentaje de personas mayores a 25 años que culminaron la secundaria	Personas mayores a 25 años que culminaron la secundaria / Total de personas mayores a 25 años
	OCP4.19	Para el 2020 se incrementarán en 20% los puestos de trabajo por la explotación de hidrocarburos.	Cantidad de lotes de hidrocarburos en explotación	Nro de lotes de hidrocarburos en explotación
	OCP4.20	Para el 2023 se logrará un promedio de ingreso familiar de S/ 600.	Promedio de ingreso familiar	Ingresos totales de la provincia / Nro de familias en la provincia
	OCP4.21	Para el 2026 se logrará un promedio de ingreso familiar de S/ 900.	Promedio de ingreso familiar	Ingresos totales de la provincia / Nro de familias en la provincia
		OCP5.1	Para el 2018 se llegarán a acuerdos beneficiosos con las comunidades de dos de los lotes en licitación.	Cantidad de acuerdos con comunidades para exploración y explotación de lotes de hidrocarburos
OLP5: Atalaya operará sus cuatro lotes de hidrocarburos	OCP5.2	Para el 2019 operará la explotación el primer lote.	Cantidad de lotes en exploración	Número de lotes en exploración
	OCP5.3	Entre el 2019 y 2020 se iniciarán los trabajos de exploración de tres lotes.	Cantidad de lotes en explotación	Número de lotes en explotación
	OCP5.4	Para el 2022 se iniciarán los trabajos de explotación del segundo lote.	Cantidad de lotes en explotación	Número de lotes en explotación
	OCP5.5	Para el 2024 se iniciarán los trabajos de explotación del tercer lote	Cantidad de lotes en explotación	Número de lotes en explotación
	OCP5.6	Para el 2025 se iniciarán los trabajos de explotación del cuarto lote	Cantidad de lotes en explotación	Número de lotes en explotación
	OCP5.7	Entre el 2025 y 2027 se iniciará y culminará la construcción de la primera refinería de crudo en la provincia.	Proyecto realizado	Se realizó o no el proyecto

8.1. Conclusiones

En esta etapa de monitoreo se ha planteado un tablero de control balanceado que permite evaluar el proyecto continuamente con respecto a los objetivos a corto plazo, lo que permite tomar decisiones con respecto a los mismos durante el proceso de implementación, modificando las estrategias o adaptarlas según los resultados arrojados por el tablero. En este tablero se han identificado 28 indicadores de cumplimiento de proyecto, y 37 indicadores de tipo cuantitativo que van midiendo el desarrollo progresivamente. Este tablero está enfocado en asegurar el cumplimiento de los objetivos de largo plazo para el 2027 tal como se planteó en estos y en la visión de forma integral.



Capítulo IX: Competitividad de Atalaya

A nivel mundial se califican a 138 países en base a 12 pilares que evalúan su competitividad con el Índice de Competitividad Mundial (ICM), en el 2016 el ICM de Perú lo posicionó en el puesto 67 mejorando su posición en comparación del año anterior que ocupó el puesto 69, World Economic Forum (2016). Estudios parecidos son los emitidos por el Doing Business o el Institute for Management Development que califican la competitividad a nivel mundial. En el Perú el Instituto Peruano de Economía emite anualmente su Índice de Competitividad Regional – INCORE, también CENTURM Católica emite anualmente sus Resultado del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), que califica a las 26 regiones del país en cinco pilares fundamentales: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas. En este ranking, Lima Metropolitana ocupa el primer lugar con una calificación de 73.43, mientras que Huancavelica ocupa la posición más baja de este ranking con una puntuación de 20.00, Ucayali ocupa el puesto 17 a nivel nacional con una puntuación de 28.89 (CENTRUM, 2017).

Tabla 103

Pilares del ICRP

Pilares de ICRP	¿Qué mide?	Factores	VARIABLES
Pilar Economía	Mide la capacidad para lograr el crecimiento sostenido a través de las exportaciones y su oferta, así como la capacidad que tiene para generar empleo.		
Pilar Gobierno	Mide los recursos de la región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad de gastos y el sistema de seguridad y justicia.	25	90 Variables que componen
Pilar Personas	Mide la competitividad de la educación a nivel escolar y superior, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud	Factores que le dan valor a los pilares	los factores a través de un proceso estandarizado y de promedios ponderados.
Pilar Infraestructura	Mide la capacidad de generación de energía, su red vial, el transporte, la infraestructura para desarrollo de turismo, y la red de comunicaciones.		
Pilar Empresa	Mide la productividad, sus capacidades e indicadores de gestión, inferidos de la opinión de empresarios líderes en la región		

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2010”. por CENTRUM Católica, 2010, Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/libro_icrp.pdf

Como se aprecia en la Tabla 103, el Índice de Competitividad Regional del Perú tiene 90 variables, 15 de ellas componen el pilar Economía, 21 componen el pilar Empresas, 11 componen el pilar Gobierno, 28 componen el pilar Infraestructura y las últimas 15 componen el pilar Personas. El pilar Economía tiene cinco factores: (a) crecimiento, (b) diversificación, (c) empleo, (d) exportación y (e) tamaño. El pilar Empresas tiene cinco factores: (a) ambiente de negocios, (b) generación de empleo, (c) habilidades gerenciales, (d) innovación y (e) productividad. El pilar Gobierno tienen cinco factores: (a) autonomía, (b) gasto, (c) justicia, (d) recursos y (e) seguridad; el pilar Infraestructura tiene cinco factores: (a) comunicación, (b) energía, (c) red vial, (d) transportes y (e) turismo; mientras que el pilar Personas tiene cinco factores: (a) educación escolar, (b) educación superior, (c) formación Laboral, (d) logros educativos y (e) salud. El resultado de todas estas calificaciones da el Índice de Competitividad Regional, en la Tabla 104 se ve que el puesto que ocupó Ucayali desde 2008 y su calificación por pilar, cada pilar y graficado en la Figura 68.

Tabla 104 *Calificación de Pilares 2008 – 2016 Ucayali*

Calificación de Pilares 2008 – 2016 Ucayali

Pilares	Ucayali 2016	Ucayali 2015	Ucayali 2014	Ucayali 2010	Ucayali 2008
Calificación general	28.89	28.4	28.45	26.80	27.34
Puesto	17	19	20	17	16
1er Pilar: Economía	20.24	20.99	21.99	16.76	21.71
2do Pilar: Gobierno	43.98	40.42	34.21	35.42	33.18
3er Pilar: Personas	22.63	23.62	27.12	30.02	32.06
4to Pilar:					
Infraestructura	12.74	12.84	15.33	15.03	12.35
5to Pilar: Empresas	44.88	44.13	27.12	38.50	39.37

Nota. Adaptado de Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2017”. por CENTRUM Católica, 2017, .
Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=7>

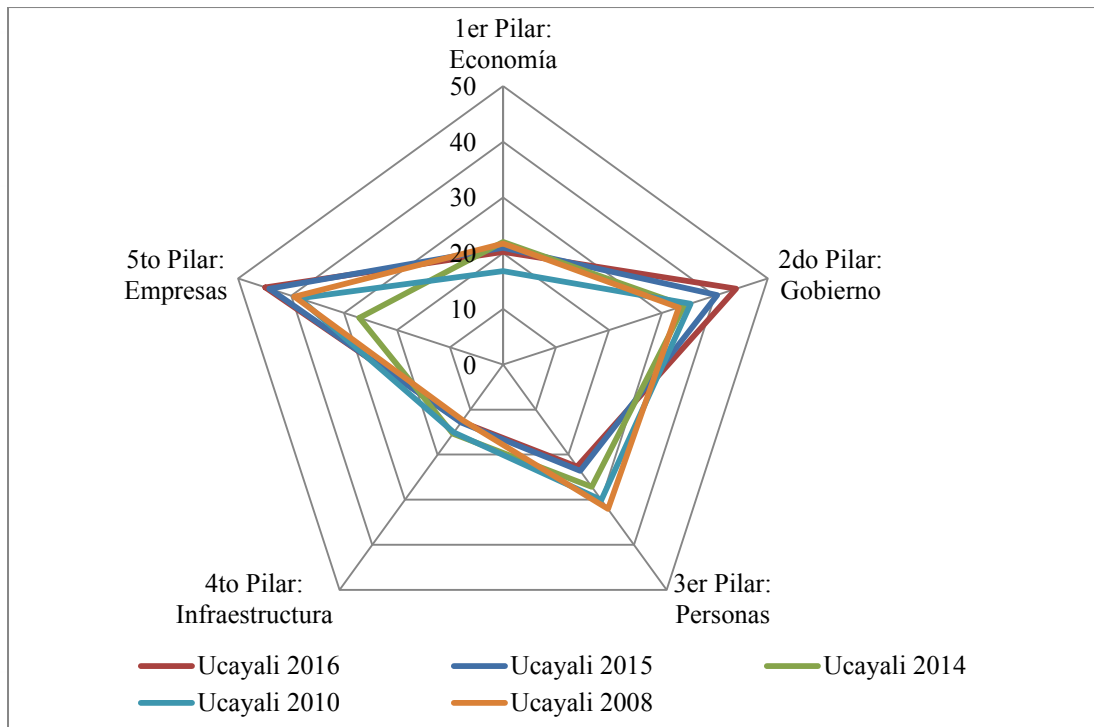


Figura 68. Gráfico radial del análisis del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2017”. por CENTRUM Católica, 2017, . Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=7>

En los últimos años se ha visto una mejoría en el Índice de Competitividad Regional de Ucayali, pasando del puesto 20 en 2014 al puesto 17 en 2016. A pesar de esta mejoría su Índice de Competitividad Regional se encuentra entre los calificados como extremadamente bajos y su Índice de Progreso Social Regional entre los bajos junto a Madre de Dios, Loreto, Pasco y Amazonas en su mayoría regiones de la Selva peruana. Mientras que Arequipa, Tacna y Callao tienen un su Índice de Competitividad Regional calificados como bajo y su Índice de Progreso Social Regional calificado como Medio Bajo, la región de mejor desempeño es Lima Metropolitana, pues su Competitividad Regional es calificado como Medio Alto y su Índice de Progreso Social Regional como Medio Alto.

9.1. Análisis Competitivo de la Región de Ucayali – Ventajas Competitivas:

Los cinco pilares permiten evaluar la competitividad de la provincia con hechos y cifras objetivas. Cada uno de los pilares aporta al desarrollo de la región. A continuación se evaluará cada uno de los pilares con los comentarios respectivos de sus resultados.

9.1.1. Economía:

Este pilar mide la capacidad para lograr el crecimiento sostenido a través de las exportaciones y su oferta, así como la capacidad que tiene para generar empleo. El pilar de economía tiene cinco factores y 15 variables que sustentan el pilar. Los dos primeros son datos INEI sobre el PBI, los valores de las exportaciones se encuentran en SUNAT, la población económicamente activa es un dato que se encuentra en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Por ejemplo en el Crecimiento del Producto Bruto Interno, Ucayali pasó del puesto 20 en 2012 con una calificación de 17.60 al puesto 19 en 2013 con una calificación de 15.02, mientras que para el 2016 su calificación fue de 9.45, aún sin puesto en el ranking. En cuanto a la Población Económicamente Activa Ocupada, expresada en miles de personas Ucayali pasó de 259.35 personas 2012, el año 2014 mantuvo su lugar con 271.60 personas y el 2016 aún no hay puesto en el ranking, sin embargo llegó a tener 267.22 personas. El valor de exportaciones definitivas pasó del puesto 12 en 2013 al puesto 14 en 2014, ver Tabla 105.

Tabla 105 *Pilar Economía – Factores y Variables*

Pilar: Economía – Factores y Variables

Pilar	Factor	Variable
Economía	Crecimiento	Crecimiento del Producto Bruto Interno Real
Economía	Crecimiento	Crecimiento del Producto Bruto Interno Real Per Cápita
Economía	Diversificación	Países de Destino
Economía	Diversificación	Productos de Exportación
Economía	Empleo	Ingreso Promedio Asalariado Empleador
Economía	Empleo	Ingreso Promedio Asalariado Privado
Economía	Empleo	Ingreso Promedio Independiente
Economía	Empleo	Población Económicamente Activa Ocupada
Economía	Empleo	Población Económicamente Activa Ocupada Relativa
Economía	Exportación	Dinámica Exportadora
Economía	Exportación	Inserción Externa
Economía	Exportación	Valor de las Exportaciones Definitivas
Economía	Exportación	Volumen de las Exportaciones Definitivas
Economía	Tamaño	Producto Bruto Interno Real
Economía	Tamaño	Producto Bruto Interno Real Per Cápita

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2017”. por CENTRUM Católica, 2017, . Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=7>

9.1.2. Empresas

Este pilar mide la productividad, sus capacidades e indicadores de gestión, inferidos de la opinión de empresarios líderes en la región. El pilar de empresas tiene cinco factores y 21 variables que sustentan el pilar. En la variable de nacimiento de empresas, Ucayali es la Región con la calificación más baja en 2016, en 2015 y 2013 ocupó los lugares 22 y 23 respectivamente. A pesar de ello Ucayali ocupó sexto y cuarto en 2013 y 2015 respectivamente en cuanto a la variable de presencia de empresas exitosas, para el 2016 ocupa el lugar 10 de la tabla. En la variable de acceso a puestos de trabajo bien remunerados Ucayali ocupó el lugar cuarto y segundo en 2013 y 2015 respectivamente, aparentemente para este 2016 su calificación lo colocaría en el lugar 18. En cuanto a la variable de creación de nuevos productos y servicios, ocupó los lugares 11 y 12 en 2013 y 2015 para 2016 su calificación subió en 0.02 puntos en comparación al año anterior, sin embargo ocupó el lugar 15 en el ranking (ver Tabla 106).

Tabla 106 *Pilar: Empresas – Factores y Variables*

Pilar: Empresa – Factores y Variables

Pilar	Factor	Variable
Empresas	Ambiente de Negocios	Cobertura del Sistema Financiero
Empresas	Ambiente de Negocios	Esfuerzo para Desarrollar Empresa
Empresas	Ambiente de Negocios	Nacimiento de Empresas
Empresas	Ambiente de Negocios	Número de Empresas
Empresas	Ambiente de Negocios	Penetración del Sistema Financiero
Empresas	Ambiente de Negocios	Presencia de Empresas Exitosas
Empresas	Generación de Empleo	Acceso a Puestos Bien Remunerados
Empresas	Generación de Empleo	Empleo Estable
Empresas	Generación de Empleo	Nivel Salarial
Empresas	Generación de Empleo	Oportunidades para Independientes
Empresas	Generación de Empleo	Sobrecosto Laboral
Empresas	Habilidades Gerenciales	Capacidad de Adaptación
Empresas	Habilidades Gerenciales	Capacidad de Internacionalización
Empresas	Habilidades Gerenciales	Capacidad Gerencial
Empresas	Habilidades Gerenciales	Visión de Largo Plazo
Empresas	Innovación	Casos de Empresas o Personas Innovadoras
Empresas	Innovación	Creación de Nuevos Productos o Servicios
Empresas	Innovación	Existencia de Productos / Servicios Innovadores
Empresas	Innovación	Mejora de Técnicas y Procesos
Empresas	Productividad	Población Económicamente Activa Ocupada de 14 a más Años
Empresas	Productividad	Productividad Media del Trabajo

Nota. Adaptado de Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2017”. por CENTRUM Católica, 2017, . Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=7>

9.1.3. Gobierno:

Este pilar mide los recursos de la región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad de gastos y el sistema de seguridad y justicia. El pilar de gobierno tiene cinco factores y 11 variables que sustentan el pilar. La variable de experiencia recaudadora le da la ubicación 14 para 2013 y 2015, mientras que obtiene la ubicación 13 para el 2016. En la variable de recursos totales per cápita ocupó el lugar 18 en 2013 con un valor de S/ 3,333.1, el lugar 16 en 2015 con un valor de S/ 3,721.41 y el lugar 17 en 2016 con un valor de S/ 3721.73, ver Tabla 107.

Tabla 107

Pilar: Gobierno –Factores y Variables

Pilar	Factor	Variable
Gobierno	Autonomía	Autonomía Fiscal
Gobierno	Autonomía	Eficiencia Recaudatoria
Gobierno	Gasto	Avance de Ejecución
Gobierno	Gasto	Gasto Ejecutado
Gobierno	Justicia	Expedientes Resueltos
Gobierno	Justicia	Tramitación de Expedientes
Gobierno	Recursos	Recursos Totales
Gobierno	Recursos	Recursos Totales Per Cápita
Gobierno	Seguridad	Delitos
Gobierno	Seguridad	Faltas
Gobierno	Seguridad	Terrorismo

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2017”. por CENTRUM Católica, 2017, . Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=7>

9.1.4. Infraestructura:

Este pilar mide la capacidad de generación de energía, su red vial, el transporte, la infraestructura para desarrollo de turismo, y la red de comunicaciones. El pilar de infraestructura tiene cinco factores y 28 variables que sustentan el pilar. En las últimas calificaciones de 2013, 2015 y 2016, aparece en el puesto 25 de ranking nacional en la variable de transporte terrestre. En cuanto a transporte aéreo ocupó el lugar 15 para el 2013 y para el 2015 ocupa el lugar siete en el ranking, después de Callao, Cusco, Arequipa, Loreto, Piura y San Martín, ver Tabla 108.

Tabla 108

Pilar: Infraestructura –Factores y Variables

Pilar	Factor	Variable
Infraestructura	Comunicación	Densidad Telefonía Celular
Infraestructura	Comunicación	Densidad Telefonía Fija
Infraestructura	Comunicación	Telefonía Celular
Infraestructura	Comunicación	Telefonía Fija
Infraestructura	Energía	Clientes Libres
Infraestructura	Energía	Clientes Regulados
Infraestructura	Energía	Energía Eléctrica
Infraestructura	Energía	Facturación Promedio de Energía Eléctrica a Clientes Libres
Infraestructura	Energía	Facturación Promedio de Energía Eléctrica a Clientes Regulados
Infraestructura	Red Vial	Densidad de la Red Vial Departamental Asfaltada
Infraestructura	Red Vial	Densidad de la Red Vial Vecinal Asfaltada
Infraestructura	Red Vial	Densidad de Red Vial Nacional Asfaltada
Infraestructura	Red Vial	Red Vial Departamental Asfaltada
Infraestructura	Red Vial	Red Vial Nacional Asfaltada
Infraestructura	Red Vial	Red Vial Vecinal Asfaltada
Infraestructura	Transporte	Densidad Transporte Aéreo
Infraestructura	Transporte	Densidad Transporte Terrestre
Infraestructura	Transporte	Tráfico de Carga de Exportación en Puertos
Infraestructura	Transporte	Tráfico de Carga Internacional en Aeropuertos
Infraestructura	Transporte	Transporte Aéreo
Infraestructura	Transporte	Transporte Terrestre
Infraestructura	Turismo	Albergues
Infraestructura	Turismo	Hoteles de 1 Estrella
Infraestructura	Turismo	Hoteles de 2 Estrellas
Infraestructura	Turismo	Hoteles de 3 Estrellas
Infraestructura	Turismo	Hoteles de 4 Estrellas
Infraestructura	Turismo	Hoteles de 5 Estrellas
Infraestructura	Turismo	Otros Establecimientos

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2017”. por CENTRUM Católica, 2017, . Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=7>

9.1.5. Personas:

Este pilar mide la competitividad de la educación a nivel escolar y superior, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud. El pilar de personas tiene cinco factores y 15 variables que sustentan el pilar. La densidad de Titulado Universitarios es de 0.54, se tomaron en cuenta los años 2012 a 2016. El analfabetismo en 2012 tuvo una calificación de 5.6 posicionándose en el puesto 16, mientras que para el 2016 la calificación fue de 4.6 es decir hay menos cantidad de personas analfabetas, el ranking es liderado por Huancavelica y Apurímac como las regiones con mayor cantidad de analfabetos. En la variable desnutrición, Ucayali ocupó el noveno lugar en 2012 con una calificación de 18.42, el quinto lugar en 2014 con una calificación de 21.22 y su calificación para 2016 fue de 17.65; siendo superado sólo por Amazonas, Huánuco y Huancavelica que son las regiones que mantiene un índice más de desnutrición más alto, ver Tabla 109.

Tabla 109 *Pilar: Persona – Factores*
Pilar: Persona – Factores y Variables

Pilar	Factor	Variable
Personas	Educación Escolar	Logro en Comprensión de Textos Escritos
Personas	Educación Escolar	Logro en Pruebas de Matemática
Personas	Educación Superior	Densidad de Graduados de Universidad
Personas	Educación Superior	Densidad de Titulados de Universidad
Personas	Educación Superior	Número de Graduados de Universidad
Personas	Educación Superior	Número de Titulados de Universidad
Personas	Formación Laboral	Densidad de Centros de Formación Ocupacional
Personas	Formación Laboral	Densidad de Centros de Formación Tecnológica
Personas	Formación Laboral	Número de Centros de Educación Ocupacional
Personas	Formación Laboral	Número de Centros de Formación Tecnológica
Personas	Logros Educativos	Analfabetismo
Personas	Logros Educativos	Estudios Alcanzados
Personas	Salud	Afiliación a un Seguro de Salud
Personas	Salud	Desnutrición
Personas	Salud	Expectativa de Vida

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2017”. por CENTRUM Católica, 2017, . Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=7>

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Atalaya:

Las principales ventajas competitivas son en el pilar de empresas y en el pilar de gobierno. En el pilar empresa se mide el PBI entre la PEA, la PEA ocupada de más de 14 años, la cantidad de empresas que tienen más de 10 trabajadores, la cantidad de créditos y depósitos entre el PBI, la proporción entre las oficinas bancarias y la cantidad de personas, la cantidad de empresas que nacen en la región, la facilidad de sacar adelante a una empresa, el éxito de las empresas en la región, la planificación a largo plazo de los empresarios, la capacidad de respuesta de los empresarios ante los cambios que puedan afectar su negocio, la capacidad de exportación de productos, los servicios y productos innovadores de la región, los casos de personas o empresas innovadoras, el esfuerzo de la región por crear nuevos productos o servicios, la innovación de la región en cuanto a las técnicas y procesos, los puestos bien remunerados en la región. La oportunidad de trabajo independientes, el empleo digno y estable ofrecido en la región, el nivel salarial de las empresas en la región, la limitación de los sobrecostos laborales para la generación de empleo (CENTRUM, 2017).

Los potenciales de exportación de Ucayali se dividen en cuatro rubros: (a) madera: parquet, madera contrachapada, madera aserrada, (b) agroindustria: camu camu, palmito, sachá inchi, (c) pesca: paiche, gamitana, grandes bagres, peces ornamentales y (d) Otros: artesanías, néctares, flores y follajes tropicales (PromPerú, 2016). Las exportaciones no tradicionales en 2015 representaron poco más de 30 millones de dólares. Los sectores más importantes son maderas y papeles: tablillas para parqués, madera aserrada o devastada, triplay, hojas para contrachapado, maderas tropicales, su principal destino: China, México, USA, Corea del Sur, Francia, Venezuela, Ecuador, entre otros. En agro: camu - camu, cacao en grano, semillas de kudzu, quinua, frijoles, pallares, habas, extracto de sangre de grado, aceite de sachá inchi. Uña de gato, otros, su principal destino: USA, Brasil, Canadá.

Colombia, Corea del sur, Líbano, Japón, Guatemala, Guyana, España, Filipinas, República Checa, Reino Unido, Taiwán (PromPerú, 2016).

En el pilar gobierno se mide el presupuesto institucional, el presupuesto institucional entre la población, los recursos recaudados por las entidades públicas y administrados entre el presupuesto institucional modificado, los gastos ejecutados entre el presupuesto institucional, el gasto ejecutado devengado, las denuncias por comisión de delitos entre la población de la región, las intervenciones de la PNP entre la población, el número de hechos terroristas que han sido registrados por la DIGIMIN, la cantidad de expedientes resueltos por los órganos Jurisdiccionales del Poder Judicial entre el número de expedientes ingresado a los órganos Jurisdiccionales del Poder Judicial y los expedientes resueltos por cada mil habitantes, CENTRUM (2017). Este pilar representa una ventaja competitiva para Ucayali por el avance de ejecución de sus presupuestos, lo que se traduce en un uso eficiente de los recursos asignados. Pero también se debe mejorar en la recaudación ya que existen muchas unidades productivas informales en Ucayali.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Atalaya:

En la Tabla 13, se listan los principales Clúster existentes en el Perú, los más desarrollados son los clúster en minería y de madera. Según la bibliografía desarrollada los clúster a explotar en Atalaya son el de Turismo en naturaleza, banano orgánico y madera. El clúster de turismo en naturaleza se podrá desarrollar debido al potencial de paisajes naturales para visitar y fotografiar. El clúster de cultivo banano orgánico, se podrá desarrollar debido a la gran demanda de este producto en el extranjero, la demanda de exportación creció en 94 % de los últimos cinco años, alcanzando un valor de \$ 145 millones y un precio promedio de \$ 0.76 por kilo, convirtiendo así al Perú en uno de los principales proveedores a nivel mundial (Gestión, 02 de noviembre de 2016). El clúster de madera ha sido bien desarrollado y podría

explotarse aún más, esto se ve demostrado en el 2015, su valor de importación fue de \$ 29,978 miles.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres:

La Tabla 110 se muestran los principales aspectos estratégicos que deben enfrentar los potenciales clústeres de Atalaya. Las empresas que estén interesadas en desarrollar económicamente su producción a través de estos clústeres deben tener en cuenta la visión a largo plazo y que todo desarrollo económico se traduce en el beneficio de los habitantes de la región, al existir más empresas, el gobierno y la región son capaces de recaudar mayor cantidad de impuestos. Con los impuestos recaudados son capaces de desarrollar mayor cantidad de obras para mejorar la calidad de vida de los pobladores, generando incluso empleo con más y mejores condiciones.

Tabla 110

Temas Estratégico de los Clústeres de Atalaya

1. Clúster Turístico en Naturaleza	2. Clúster Banano Orgánicos	3. Clúster Madera
a. Promoción de la provincia a nivel Nacional e Internacional	a. Canales de exportación y promoción del producto nacional	a. Crear una conciencia responsable sobre la tala de árboles
b. Mejora de la seguridad	b. Mejora de la metodología de cultivo	b. Capacitación en desarrollo de productos con valor agregado
c. Promoción de gastronomía local	c. Capacitación en temas fitosanitarios	c. Mejoramiento de infraestructura vial
d. Mejoramiento de infraestructura vial	d. Mejoramiento de infraestructura vial	d. Capacitación en reforestación
e. Capacitación en turismo	e. Préstamos para pequeños empresarios	e. Capacitación en metodología de cultivo con riego por goteo
f. Préstamos para la pequeña empresa		
g. Mejora de la infraestructura hotelera		
h. Capacitación en idiomas extranjeros		

9.5. Conclusiones:

En el Perú no existe un análisis de competitividad a nivel Provincial o Municipal, por tanto se ha tomado como referencia el Índice de Competitividad Regional de Ucayali, suponiendo que se maneja la misma estructura para Atalaya. Los pilares en los que la región es más competitiva son empresa y gobierno. El pilar empresa mide la productividad de la región y sus indicadores de gestión, el pilar de gobierno mide los recursos y los resultados de uso de estos recursos, su sistema de seguridad y justicia. Como conclusión después del análisis de las capacidades y competencias de Ucayali y suponiendo que esta realidad se refleja en Atalaya podemos destacar el uso eficiente de los recursos asignados por parte de las instituciones y el desarrollo de los clúster turismo, productos orgánicos y madera.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber concluido el proceso estratégico, será necesario ordenar las ideas planteadas en una matriz que permita una visión integral y sistemática de todo el plan estratégico para poder comprenderlo como un único plan que está interrelacionado entre sus objetivos y estrategias, además de poder realizar un seguimiento y monitoreo continuo al cumplimiento de cada parte del plan y ver qué acciones tomar durante la ejecución del plan. Después de haber desarrollado cada uno de los procesos del modelo secuencial de planeamiento estratégico en este documento y habiendo analizado las matrices: (a) matriz FODA, (b) matriz MPEYEA, Matriz Boston Consulting Group (MBCG), Matriz interna – externa (MIE), (e) Matriz de decisión, (f) Matriz MCPE, (g) Matriz de la Gran Estrategia, (h) Matriz Ética y (i) Matriz de Rumelt. Ahora se puede elaborar el Plan estratégico integral para Atalaya que dará una visión general.

10.1. Plan Estratégico Integral:

El Plan Estratégico Integral (ver Tabla 111) detalla la misión, visión, las estrategias retenidas, los intereses de la provincia, los principios cardinales, el tablero de control, los recursos, los objetivos a largo plazo, los objetivos a corto plazo, las políticas, los valores y el código de ética. La visión de Atalaya es atender todos los servicios básicos para la población a través del desarrollo económico de la región mediante inversión privada, desarrollando una industria socialmente responsable y mediante la innovación en recursos naturales. Para ello se han planteado varios objetivos a largo plazo y objetivos a corto plazo a los que se deben asignar recursos para alcanzar la visión de la región. La medición de los objetivos se realizará a través de los indicadores descritos en el balanced scorecard. Todo el proceso debe ser acompañado por los valores y ética que proporcionarán un ambiente de legalidad en el cuál se tomarán las decisiones y se establecerá una cultura organizacional.

Tabla 111

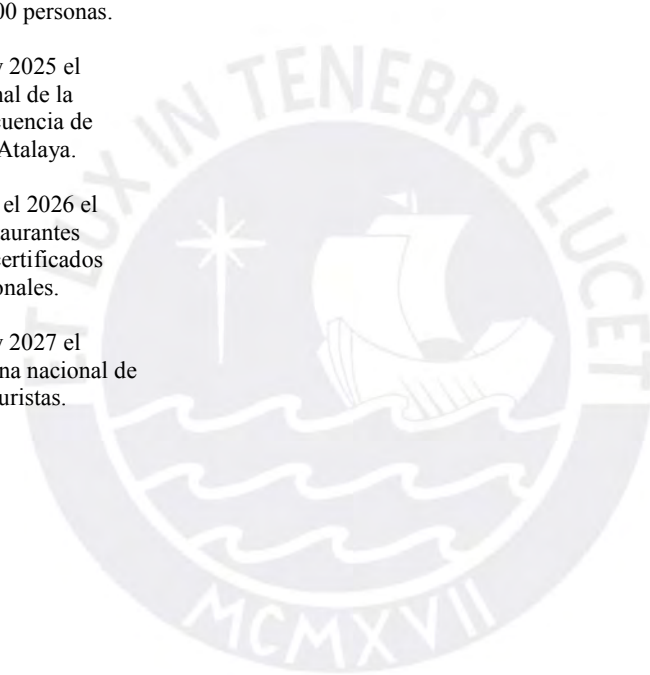
Plan Estratégico Integrado Atalaya

Visión: Al 2027 seremos una provincia capaz de captar inversiones y puestos de trabajo por medio del desarrollo de una economía basada en la explotación de hidrocarburos de forma sostenible, conservando el medio ambiente y atrayendo a turistas nacionales y extranjeros. Así mismo desarrollaremos investigación de los recursos naturales para liderar la innovación en la región Ucayali y mejorar el IDH de la población.

		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					
ESTRATEGIAS RETENIDAS		OLP1: Atalaya recibirá cien mil turistas por año	OLP2: Atalaya facturará nueve millones de dólares en medicina naturista.	OLP3: Atalaya venderá proyectos por cinco millones de dólares en bonos de carbono.	OLP4: Atalaya mejorará su índice de desarrollo humano a 0.5	OLP5: Atalaya operará sus cuatro lotes de hidrocarburos	POLÍTICAS POR ESTRATÉGIA
1.- Ofertar nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva, narcoturismo)		X					P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8
2.- Venta de Bonos de Carbono por conservación de bosques naturales.				X			P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8
3.- Producción de medicina natural de forma industrial.			X		X		P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8
4.- Explotación de lotes de reserva de hidrocarburos.						X	P1, P3, P5, P6, P8
5.- Incremento de áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales.		X		X	X		P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8
6.- Creación de circuitos turísticos en zonas naturales.		X					P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8 VALORES
		OCP1.1. Para el 2018 la ruta de turismo de aventura, con infraestructura y equipos para actividades en río, incluirá el primer concurso anual de deportes en la selva con dos mil participantes. (Cliente)	OCP2.1 Para el 2018 el primer estudio de mercado de medicina naturista recolectará información a nivel nacional. Actualmente no hay un estudio de mercado a nivel nacional. (Cliente)	OCP3.1 Para el 2018 en conjunto con el SERNANP se realizará un estudio de factibilidad de nuevas áreas por proteger en Atalaya (Cliente)	OCP4.1 Para el 2018 se realizarán cinco campañas médicas de higiene personal y de los alimentos para bajar las tasas de mortalidad por enfermedades bacterianas e influenza, atendiendo a 10 mil pobladores. (Aprendizaje)	OCP5.1 Para el 2018 se llegarán a acuerdos beneficiosos con las comunidades de dos de los lotes en licitación.. (Cliente)	
		OCP1.2 Para el 2018 la ruta de turismo fotográfico de flora y fauna que incluye avistamiento de especies propias de la selva, contará con la participación de 10 mil visitantes. (Cliente)	OCP2.2 Para el 2019 se producirá el primer lote de productos de medicina naturista. Actualmente Atalaya no produce medicina naturista en forma industrial. (Cliente)	OCP3.2 Para el 2019 se venderá el proyecto Raymondi por dos millones de dólares. (Aprendizaje)	OCP4.2 Para el 2019 se realizarán cinco campañas médicas de despistaje de enfermedades bacterianas e influenza, atendiendo a 10 mil pobladores. (Aprendizaje)	OCP5.2 Para el 2019 operará la explotación el primer lote. (Procesos)	Respeto, Honestidad, Justicia, Eficiencia, Sostenibilidad
INTERESES ORGANIZACIONALES		OCP1.3 Para el 2018 el carnaval atalaino contará con tres auspiciadores privados por el monto total de S/ 120,000. (Financiera)	OCP2.3 Para el 2020 el primer instituto de investigación y desarrollo de medicina naturista de la provincia realizará el primer inventario de especies en Atalaya (Cliente)	OCP3.3 Para el 2020 se tendrá mapeado el potencial en energías renovables de Atalaya. (Cliente)	OCP4.3 Para el 2020 se realizarán cinco campañas de hábitos saludables en la alimentación y disminución de consumo de alcohol y cigarro, para disminuir la tasa de enfermedades neoplásicas y cardiovasculares, difundiendo a 10 mil pobladores. (Aprendizaje)	OCP5.3 Entre el 2019 y 2020 se iniciarán los trabajos de exploración de tres lotes. (Procesos)	Honestidad, promover la integridad y probidad en todas las actividades de la provincia para reducir el riesgo de corrupción.
1.- Ser destino turístico reconocido internacionalmente							
2.- Desarrollo de medicina naturista							
3.- Clúster ambiental							
4.- Mejoramiento de la calidad de vida							
		OCP1.4 Entre el 2018 y 2019 el instituto técnico de hotelería y turismo, que incluye aprendizaje de inglés y manejo de redes virtuales habrá formado a 120 alumnos. (Aprendizaje)	OCP2.4 Para el 2021 se comercializarán los productos naturales en Lima (Cliente)	OCP3.4 Para el 2021 venderán los proyectos de energías renovables en Atalaya por el valor de un millón de dólares. (Aprendizaje)	OCP4.4 Entre el 2020 y 2021 se aprobará el estudio para la instalación de dos nuevas plantas de tratamiento de agua potable. (Aprendizaje)	OCP5.4 Para el 2022 se iniciarán los trabajos de explotación del segundo lote. (Procesos)	Justicia como base para una comunidad donde prime la equidad y la igualdad de oportunidades.
		OCP1.5 Entre el 2019 y 2020 el 15% de los hoteles y restaurantes estarán categorizados y certificados con estándares internacionales. (Cliente)	OCP2.5 Para el 2022 se comercializarán lotes con la denominación de origen Atalaya en los productos de la provincia. (Aprendizaje)	OCP3.5 Para el 2022 se determinará el potencial hidroeléctrico de la región. (Cliente)	OCP4.5 Para el 2022 se alcanzará la esperanza de vida de 67 años en la provincia. (Procesos)	OCP5.5 Para el 2024 se iniciarán los trabajos de explotación del tercer lote (Procesos)	Eficiencia en el uso de recursos y capacidades para el desarrollo y progreso de la provincia.
PRINCIPIOS CARDINALES		OCP1.6 Entre el 2019 y 2020 el instituto técnico de gastronomía selvática, habrá formado a 90 alumnos. (Aprendizaje)	OCP2.6 Entre el 2022 y 2023 el centro de relajación Atalaya, que incluirá terapia física, mental, fitoterapia entre otras, atenderá a 50,000 clientes. (Cliente)	OCP3.6 Para el 2023 venderán los proyectos de hidroeléctricas en Atalaya por el total de dos millones de dólares. (Aprendizaje)	OCP4.6 Entre 2022 y 2023 se realizará la difusión por tres medios (radio, televisión e internet), de las buenas prácticas de alimentación, higiene y estilo de vida, con alcance a 30,000 pobladores (Aprendizaje)	OCP5.6 Para el 2025 se iniciarán los trabajos de explotación del cuarto lote (Procesos)	Sostenibilidad, como base para las actividades económicas de la provincia, asegurando recursos para futuras generaciones.
1. Influencia de terceras partes							
2. Lazos pasados y presentes							
3. Contrabalance de los intereses							
4. Conservación de los Enemigos							
		OCP1.7 Para el 2021 el carnaval atalaino contará con seis auspiciadores privados por el monto total de S/ 200,000. (Financiera)	OCP2.7 Para el 2025 se comercializarán los productos de medicina natural en Arequipa y Trujillo. (Cliente)	OCP3.7 Entre el 2023 y 2024 se implementará el sistema de compensación económica a las personas que denuncien tala ilegal. (Aprendizaje)	OCP4.7 Entre el 2023 y 2024 se iniciará la construcción de dos nuevas plantas de tratamiento de agua potable. (Procesos)	OCP5.7 Entre el 2025 y 2027 se iniciará y culminará la construcción de la primera refinería de crudo en la provincia. (Aprendizaje)	POLÍTICAS

Plan Estratégico Integrado Atalaya (Continuación)

TABLERO DE CONTROL	OCP1.8 Entre el 2021 y 2022 se recibirán 40,000 visitantes en el nuevo Museo de la Selva Peruana. (Cliente)	OCP2.8 Entre el 2025 y 2026 se realizará la primera exportación de productos naturales por el valor de un millón de dólares. (Cliente)	OCP3.8 Entre el 2024 y 2025 se implementará un sistema de monitoreo por medio de drones de las áreas protegidas	OCP4.8 Entre 2022 y 2025 operarán cuatro unidades móviles equipadas para realizar despistajes de enfermedades bacterianas e influenza en zonas alejadas (Procesos)	
1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva de los procesos internos 4. Aprendizaje de la organización	OCP1.9 Entre el 2021 y 2022 el 30% de los hoteles y restaurantes estarán categorizados y certificados con estándares internacionales. (Cliente)	OCP2.9 Entre el 2026 y 2027 se comercializarán los productos a nivel nacional por un valor de dos millones de dólares. (Cliente)		OCP4.9 Entre el 2020 y 2026 se alcanzará a que el 80% de la población cuente con servicios básicos de desagüe y agua potable (Procesos)	P1. Respeto por las personas
	OCP1.10 Para el 2023 Atalaya será una de las 10 ciudades más visitadas de la selva peruana. (Financiera)			OCP4.10 Para el 2018 se implementarán las horas de reforzamiento obligatorias para estudiantes que necesiten de este apoyo en el 75% de las escuelas (Aprendizaje)	P2. Conservar la naturaleza
	OCP1.11 Entre el 2023 y 2024 el festival anual de música de la selva e invitados recibirá a 10,000 personas. (Cliente)			OCP4.11 Para el 2019 se implementarán en 75% de los colegios, talleres de formación con oficios enfocados en el mercado laboral. (Aprendizaje)	P3. Cumplimiento de las leyes
	OCP1.12 Entre el 2024 y 2025 el primer aeropuerto nacional de la provincia tendrá una frecuencia de viajes diarios de Lima a Atalaya. (Cliente)			OCP4.12 Entre el 2018 y 2020 se operarán veinte centros de estimulación temprana. (Aprendizaje)	P4. Valoración a la Diversidad Cultural
RECURSOS	OCP1.13 Entre el 2025 el 2026 el 50% de los hoteles y restaurantes estarán categorizados y certificados con estándares internacionales. (Cliente)			OCP4.13 Para el 2021 será obligatoria la escuela secundaria. (Aprendizaje)	P5. Eficiencia en el uso de recursos
1. Materiales 2. Mano de obra 3. Maquinarias 4. Métodos 5. Medio ambiente 6. Mentalidad 7. Moneda	OCP1.14 Entre el 2026 y 2027 el primer hotel de una cadena nacional de hoteles recibirá a 8,000 turistas. (Cliente)			OCP4.14 Para el 2022 40% de las personas mayores a 25 años hayan culminado la secundaria (Aprendizaje)	P6. Fomentar la inversión privada
				OCP4.15 Entre el 2021 y 2023 se habrán implementado tres escuelas nuevas por distrito. (Aprendizaje)	P7. Sostenibilidad en actividades
				OCP4.16 Entre el 2020 y 2024 la primera biblioteca regional recibirá 10 mil visitas. (Aprendizaje)	P8. Integridad en el comportamiento
				OCP4.17 Para el 2025 todos los colegios dispondrán de un centro de cómputo con internet disponible. (Aprendizaje)	CÓDIGO DE ÉTICA
				OCP4.18 Para el 2026, 60% de las personas mayores a 25 años hayan culminado la secundaria (Aprendizaje)	Compromiso al cumplimiento, respeto y promoción de los valores Atalaya.
				OCP4.19 Para el 2020 se incrementarán en 20% los puestos de trabajo por la explotación de hidrocarburos (Financiera)	Rectitud y honradez en la vida diaria.
				OCP4.20 Para el 2023 se logrará un promedio de ingreso familiar de S/ 600 (Financiera)	Protección de la vida de las personas y mejora continua de su bienestar.
				OCP4.21 Para el 2026 se logrará un promedio de ingreso familiar de S/ 900 (Financiera)	Protección de la flora, fauna y cultura de la provincia.
					Cumplimiento de las normas legales del país y la provincia sin ninguna desviación.



10.2. Conclusiones Finales del Plan Estratégico:

La visión que se proyecta a Atalaya al 2027, es ser una provincia con los servicios básicos cubiertos para toda su población, captando inversiones y puestos de trabajo por medio del desarrollo de una economía basada en la agroindustria sostenible, la conservación del medio ambiente y el turismo, desarrollando investigación de recursos naturales para liderar la innovación en la región. Para lograr esta visión se han planteado cinco objetivos a largo plazo: (a) Atalaya recibirá cien mil turistas por año, (b) Atalaya será la primera provincia de Perú en comercialización de medicina naturista con una facturación de nueve millones de dólares, (c) Atalaya venderá proyectos por cinco millones de dólares en bonos de carbono, (d) mejorará su índice de desarrollo humano a 0.5 y (e) operará sus cuatro lotes de hidrocarburos. Cada uno de estos objetivos cuenta con objetivos a corto plazo que aseguran la consecución de los objetivos, estos deben ser cumplidos en el plazo establecido y en conjunto ya que cada uno de los objetivos a corto plazo se apoya la consecución integral de toda la visión.

Para asegurar y facilitar el cumplimiento de los objetivos se han asignado los recursos necesarios y se han planteado estrategias tales como crear puntos de distribución en los tramos del río Ucayali, ofertar nuevas formas de turismo, financiar proyectos de reforestación con bonos de carbono, producir medicina natural en forma industrial, tecnificar la agroindustria, explotar lotes de hidrocarburos de forma sostenible, conectar Atalaya al proyecto Camisea, expandir la cobertura de telecomunicaciones, concretar alianzas con instituciones del estado como SENAMHI y SERFOR, incrementar áreas en zonas protegidas como bosques y parques nacionales. Estas estrategias corresponden a las estrategias externas alternativas.

En el desarrollo de este trabajo se ha estudiado la capacidad de la provincia para el cumplimiento de todos y cada uno de los objetivos a través de las estrategias planteadas. Se

busca aprovechar las oportunidades de la provincia como la alta demanda de productos agrícolas, el interés del sector público por impulsar el turismo en Ucayali, la proximidad al proyecto Camisea, la demanda internacional por bonos de carbono, las nuevas tendencias en turismo, el acuerdo comercial con Brasil, las nuevas tecnologías para aplicar en la agroindustria. Así mismo se han tomado en cuenta las amenazas que Atalaya debe afrontar como la tala ilegal, los cambios climáticos, la informalidad, el uso de sustitutos a la madera.

Atalaya tiene gran potencial en recursos por explotar como sus vías fluviales, sus paisajes naturales, sus reservas de hidrocarburos, su biodiversidad y recursos forestales representan sus principales fortalezas que deben ser preservados y protegidos con financiamiento de venta de bonos de carbonos. La inversión privada debe ser atraída con la rentabilidad de circuitos turísticos y nuevas formas de turismo (vivencial, de aventura, ornitológico, pesca deportiva). Se debe impulsar la investigación en medicina natural y su consecuente exportación para tener productos diferenciados. Atalaya cuenta también con grandes reservas de hidrocarburos que aún no han sido explotadas pudiéndose aprovechar este recurso de forma sostenible.

Atraer la inversión a la provincia atrae varios beneficios. A mayor cantidad de empresas, mayor cantidad de empleos, PBI e impuestos que sirven para las obras públicas agua, desagüe, colegios, universidades o institutos especializados. Esta inversión debe ayudar a superar sus debilidades como el bajo índice de desarrollo humano, la poca diferenciación de sus productos, la pobre infraestructura vial y de telecomunicaciones entre otras.

10.3. Recomendaciones Finales:

Implementar este planeamiento estratégico a través de las autoridades de Atalaya, Ucayali y las involucradas en el desarrollo de la provincia para que puedan evaluar la implementación de las estrategias aquí formuladas. A mayor cantidad de autoridades comprometidas con el desarrollo y consecución de este plan, mayor serán las probabilidades

de alcanzar la visión. Se debe actualizar el avance de este plan cada año para realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y monitorear el desempeño de la provincia.

Se debe aprovechar la iniciativa del Mincetur y PromPerú para el impulso turístico de la selva Peruana e incluir dentro del plan turístico a Atalaya. Es necesario realizar un perfil de turista vivencial que visita la selva peruana, para enfocar los esfuerzos a este segmento de mercado nacional e internacional. Así mismo fomentar la inversión privada por medio de facilidades para la formación de empresas del rubro.

Se debe invertir en investigación y desarrollo en plantas medicinales. Empezar por una investigación de mercado ya que no existen datos disponibles de este mercado que tiene una proyección muy amplia y puede representar grandes ganancias para la provincia. Además desarrollar productos con certificaciones que generen un lazo de confianza con los clientes pues se trata de una industria muy delicada en este aspecto.

Se debe promocionar la preservación del medio ambiente y la rentabilidad de estas actividades. Se debe replicar las experiencias positivas en otras provincias con los proyectos de bonos de carbono. No se puede negar la importancia de la industria de madera para la provincia, pero se debe apuntar a una tala formal y sostenible que respete los índices de protección para la provincia, atacando la deforestación informal e irresponsable con medidas consistentes y con el apoyo de la tecnología.

Finalmente hay que reconocer la importancia de atraer inversión privada a la provincia, esta genera más puestos de trabajo, mayores ingresos para los habitantes, impuestos, comercio y nuevas necesidades a ser cubiertas. Todo este movimiento de capital proporciona un flujo de ingresos que deben ser invertidos por la municipalidad y los ciudadanos en general en salud y educación. Estos factores de inversión en capital humano pueden mejorar la competitividad de la provincia permitiendo el desarrollo integral y sostenido.

10.4. Futuro de Atalaya:

Para el 2027 Atalaya será un ejemplo en desarrollo turístico vivencial en la selva peruana. Será reconocida a nivel nacional e internacional por el desarrollo vertiginoso de su competitividad en tan solo una década. Desatacarán sus paisajes y circuitos turísticos, la hospitalidad de su gente, la infraestructura para la comodidad del turista y los eventos de gran acogida.

Sus habitantes difundirán el cuidado del medio ambiente para la conservación de la selva peruana, tendrán conciencia de la importancia de la reforestación y uso eficiente del recurso hídrico. Estarán concientizados de la importancia de combatir la tala ilegal por ser perjudicial para su propio desarrollo. Se aprovecharán las energías renovables por medio de hidroeléctricas para abastecer de electricidad a toda la región. Operará sus cuatro lotes de hidrocarburos de forma responsable con el medio ambiente.

Atalaya también será el primer exportador de medicina natural a base de hierbas y frutos de la selva del Perú con una facturación de nuevo millones de dólares por año. Se formarán profesionales expertos en esta medicina alternativa que promocionarán los beneficios de los productos de la provincia con un sustento científico, logrando ingresar a todo el mercado nacional y parte del mercado extranjero. Se debe aprovechar la tendencia positiva de consumo de productos naturales.

El nivel de calidad de vida de sus habitantes habrá mejorado sustancialmente. La esperanza de vida será de 70 años, con una 65% de la población con educación secundaria, y con un ingreso familiar que supere el sueldo mínimo. Todo esto se traducirá en una mejor calificación en su índice de desarrollo humano hasta alcanzar promedios que aseguren la calidad de vida de los pobladores que es en fin lo que se necesita desarrollar para mejorar el bienestar de la población.

Referencias

- Asner, G. (2014). *The High-resolution Carbon Geography of Perú for Forest Conservation and Management*. Recuperado de:
<http://www.minam.gob.pe/ordenamientoterritorial/wp-content/uploads/sites/18/2015/01/Gregory-Asner.pdf>
- Asociación Bio Modus Tropical (2014). *Plan Estratégico de Mitigación de los Impactos Ambientales, Sociales y Económicos de la construcción de la Carretera Atalaya – Puerto Ocopa en Comunidades Indígenas*. (1ra ed., p. 10) Lima: Perú, Recuperado de
https://issuu.com/biomodus/docs/atalaya_publicacion_plan_de_mitiga
- Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana [AIDSESEP]. (2016). *Organización Indígena Regional de Atalaya (OIRA) presenta nueva junta directiva*. Recuperado de:
<http://www.aidasep.org.pe/organizacion-indigena-regional-de-atalaya-oira-presenta-nueva-junta-directiva/>
- Arze, J. (s.f.). *El mercado internacional de productos orgánicos*. COMUNIICA, 5(17), 8-13.
 Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B1867e/B1867e.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Informe Económico y Social Región Ucayali*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de Inflación – Diciembre 2016*.
 Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Producto Bruto Interno por Sectores Productivos desde 1950 (Millones de nuevos soles a precios de 2007)*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Mundial. (2016). *Connecting to Compete – Trade Logistics in the Global Economy*.

Recuperado de https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf

Bardales E. (2014). *Petrominerales recibió luz verde para EIA de exploración de*

hidrocarburos en Lote 126. Gestión. Recuperado de:

<http://gestion.pe/empresas/petrominerales-recibio-luz-verde-eia-proyecto-exploracion-hidrocarburos-lote-126-2109199>

Casi 90% de unidades productivas en Perú son informales, afirma el INEI. (2014, Junio 04).

Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/casi-90-unidades-productivas-peru-son-informales-afirma-inei-2099365>

Centro de Innovación para la Caficultura Sostenible [CEINCAFE], (2015). *Estadística:*

Número de productores de Café por Provincia 2015. Recuperado de

<http://www.ceincafe.org.pe/estadistica/25108>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *Plan Estratégico de*

Desarrollo Nacional Perú hacia el 2021. Recuperado de

<http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2015). *Plan Estratégico de*

Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021. Recuperado de

<https://planes.cepal.org/bitstream/handle/123456789/538/Plan%20Peru%20PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM2.pdf?sequence=7>

CENTRUM (2010). Índice de competitividad nacional del país. Recuperado de:

http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/libro_icrp.pdf

CENTRUM (2017). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Recuperado de:

<http://www.icrp.pe/?K=7>

Chang, L., Franco, A. y Soplín, P. (2015). *Veinte Años del Perú en el Foro Económico*

Mundial, Perú: Consejo Nacional de la Competitividad. Recuperado de

https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/Rankings/20-Aos-del-Per-en-el-WEF_Informe.pdf

Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano* (3rd ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Comité Local de Seguridad Ciudadana de la Ciudad de Atalaya (2017). *Plan local de patrullaje integrado de seguridad ciudadana de la ciudad de Atalaya 2017*. Recuperado de: <http://www.muniatalaya.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2017/01/PLAN-DE-PATRULLAJE-INTEGRADO-ATALAYA-ENTRE-LA-PNP-Y-SERENAZGO.pdf>

Cluster Development, Metis Gaia & D'Avila, J. (2013). *Elaboración de un Mapeo de Clústers –Consejo Nacional de Competitividad*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Congreso de la República (2016). *Proyecto de Ley del Sector Público para el año fiscal*. Recuperado de: http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0017320160829..pdf

Congreso de la República (2017). *Organigrama del Servicio Parlamentario del Congreso de la República*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/organigrama/>

Consejo Nacional de la competitividad [CNC] (2016). *Mapa de línea de internacionalización de las regiones del Perú 2015*. Recuperado de: https://cnc.carto.com/viz/df8969e8-3efa-11e6-ba04-0ef24382571b/public_map

- Coordinación Regional de los Pueblos Indígenas de Atalaya [CORPIAA], (2013). *Congreso Regional Extraordinario*. Recuperado de: <http://www.aidesep.org.pe/wp-content/uploads/2013/09/CORPIA-CONGRESO-EXTRAORDINARIO-a.pdf>
- D'Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ra. Ed.). Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.
- Datos Macro. (2017). *Perú – Gasto Público Defensa*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/gasto/defensa/peru>
- Datos Macro (2016). *Índice de percepción de la corrupción*. Recuperado de: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>
- DePeru (s.f.). *Asociación Agropecuaria De Organizaciones De Bases Santa Rosa De Lima De La Provincia De Atalaya*. Recuperado de: <http://www.deperu.com/comercios/sindicatos-federaciones-y-asociaciones-diversas/asociacion-agropecuaria-de-organizaciones-de-bases-santa-rosa-de-lima-de-la-provincia-de-atalaya-988928>
- Dirección General de Aeronáutica Civil (2015). *Aeródromos Autorizados en la Región de Ucayali*. Recuperado de: http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/empresas_certificadas/documentos/Aerodromos/ucayali.pdf
- Dirección Regional de Agricultura Ucayali, [DRAU], (s.f.). *Agencia Agraria de Atalaya*. Recuperado de: <http://www.draucayali.gob.pe/drau/agencia-agraria-de-atalaya.html>
- Dirección Regional de Salud Ucayali (2016) *Análisis Situacional de Salud Ucayali – 2016*. Recuperado de http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_ucayali.pdf.
- El Revolucionario Método Desarrollado en Brasil para Tratar Quemaduras Graves con Piel de Tilapia (10 de Enero de 2017). *BBC Mundo*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38558721>

- Embajada de México en Reino Unido. (s.f.). *Manaus*. Recuperado de
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/35782/Manaus_.pdf
- Falcon A., (2011). *Plan Estratégico de la Provincia de Atalaya Departamento de Ucayali Perú desde el Enfoque Historico Estructural* [Blog post]. Democracia [Blog].
 Recuperado de: <http://draarlenefalconguerrademocracia.blogspot.pe/2011/10/plan-estrategico-de-la-provincia-de.html>
- Ferreiros, E. (2016). *Sustentación del presupuesto 2017. Sector Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado de:
http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/mincetur_ppto_2017.pdf
- Fundación Manuel J. Bustamante de la Fuente (2010). Cambio climático en el Perú – Amazonía. Recuperado de: <http://www.fundacionmjbustamante.com/wp-content/uploads/2012/06/Cambio-Climatico-Amazonia.pdf>
- G2Peru (s.f.). *Maravillas Naturales del Perú – Megadiversidad*. Recuperado de:
http://www.go2peru.com/spa/destinos_naturaleza_peru.htm
- Gaceta Ucayalina (11 de Julio de 2017). *Encuentro internacional sobre investigación colaborativa intercultural se inicia este jueves en Atalaya*. Recuperado de:
<https://www.gacetaucayalina.com/2017/07/11/encuentro-internacional-sobre-investigacion-colaborativa-intercultural-se-inicia-este-jueves-en-atalaya/>
- Gestión, (02 de noviembre de 2016). *Perú podría convertirse en el principal proveedor de banano orgánico de EE.UU.* Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peru-podria-convertirse-principal-proveedor-banano-organico-eeuu-2173744>
- Gobierno Regional de Ucayali (2010). *Plan de desarrollo concertado 2011 – 2021*.
 Recuperado de:

http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/26_pdrc_ucayali_2011_2021.pdf

Gobierno Regional de Ucayali (s.f.a.). *Información de Proyectos de Inversión de Enero a Diciembre 2014*. Recuperad de:

http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/inversion/proyectos_inversion/2014/Proyectos_de_inversion_Ene_Dic_2014.pdf

Gobierno Regional de Ucayali (s.f.b.). *Plan de contingencia por fenómenos naturales*.

Recuperado de: <http://www.draucayali.gob.pe/drau/assets/plan-de-contingencia-drau-2015.docx>

Grupo Banco Mundial (2014). *Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI) - 2004*.

Recuperado de

http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?contextual=default&view=map&year=2013&year_low_desc=false

Grupo Banco Mundial (2017). *Midiendo Regulaciones para Hacer Negocios - Facilidad para hacer negocios en Perú*. Recuperado de:

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>

Hsu, A. et al. (2016). *The 2016 Environmental Performance Index*. New Haven, CT: Yale University. Recuperado de

http://epi.yale.edu/sites/default/files/2016EPI_Full_Report_opt.pdf

INEI (2007a). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

INEI (2009b). *Principales Puertos según Región*. Recuperado de:

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0412/cap-01/cec01019.xls>

INEI (2010). *Ucayali. Indicadores Demográficos, Sociales, Económicos y de Gestión*

Municipal. Recuperado de:

<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Ucayali-Indicadores.pdf>

INEI (2013). *Producto Bruto Interno por Regiones 2001-2012*. Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1104/ibro.pdf

INEI (2014) *Producción y empleo informal en el Perú – Cuenta Satelital de la Economía*

Informal 2007-2012. Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1154/ibro.pdf

INEI (2015). *Número de Delitos por Provincia - Sistema Integrado de Estadísticas de*

Criminalidad y Seguridad Ciudadana. Recuperado de

<http://criminalidad.inei.gov.pe/panel/mapa> 30 días

INEI (2016a). *Registro nacional de denuncias de delitos y faltas – 2016. Directorio de las*

811 dependencias policiales. Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/descargar/encuestas/documentos/relacion_dependencias_policiales.pdf/

INEI (2016b). *Cuadro N° 275 - Ucayali: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades*

Económicas Valores a Precios Constantes de 2007. Recuperado de

https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi454yQzZPWAhUHSyYKHcDLCyIQFggwMAI&url=https%3A%2F%2Fwww.inei.gov.pe%2Fmedia%2FMenuRecursivo%2Fpublicaciones_digitaless%2FEst%2FLib1363%2FPBIDEP_2015.xlsx&usg=AFQjCNGrqbEsG9QU8cNmvpBz5lOKi4fcTw

INEI (2017a). *Población 2000 a 2015*. Recuperado de:

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>

INEI (2017b) *Series Nacionales*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>.

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2015). *Economía para Todos – Regiones – Estadísticas*. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016). *Crecimiento de PBI real 2008-2015*.

Recuperado de: http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2016_ucayali.pdf

International Institute of Management Development. (2016). *Overall Ranking and Competitiveness Factors 2012-2016*, Recuperado de

http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016. (27 de Febrero de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>

Johnson Cornell University (2016). *The Global Innovation Index 2016. Winning with Global Innovation*. Recuperado de:

<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-full-report-2016-v1.pdf>

Laudon, K. y Laudon, J. (2012). *Sistemas de información gerencial* (12 ed., p. 11).

Recuperado de:

http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/sistemas%20informaticos/Sistemas%20de%20informacion%20Gerencial%20-%20Laudon%20-%202012va.pdf

- León J. (2012). *Imperio Inca, Historia del Perú, Geografía del Perú, Invasión Española, República Peruana, Manifestaciones Culturales, Culturas Preincas, Tratados firmados por el Perú [Blog post]*. Historia y geografía del Perú [Blog]. Recuperado de: <http://historiaygeografiadeperu.blogspot.pe/2013/01/tratados-fronterizos-firmados-por-el.html>
- MacroNorte (2017). *INEI: Si Gastas más de S/ 328 en la Canasta Básica Alimentaria ya no eres Pobre*. Recuperado de: <http://macronorte.pe/2017/05/29/inei-si-gastas-mas-de-s-328-en-la-canasta-basica-alimentaria-ya-no-eres-pobre/>
- Ministerio de Agricultura [MINAGRI] (2016). *Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias*. Recuperado de <http://siea>
- Ministerio de Agricultura [MINAGRI] (s.f.). *Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/objetivos/144-herramientas/direccion-general->
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Plan estratégico Nacional de Turismo*. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/plan-estrategico-nacional-de-turismo/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016). *Acuerdo de Profundización Económico Comercial entre la República del Perú y la República Federativa del Brasil*. Recuperado de: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=194:inicio-brasil&layout=blog&Itemid=213
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2015*. Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Ministerio de Cultura (s.f.). *Pueblo Asheninka*. Recuperado de:

<http://bdpi.cultura.gob.pe/pueblo/ashaninka>

Ministerio de Cultura (2016). *Procesos de consulta previa lotes de hidrocarburos. Memoria 2013 - 2015*. Recuperado de:

<http://publicaciones.cultura.gob.pe/memoriadc20132015/files/assets/common/downloads/page0082.pdf>

Ministerio de Energía y Minas – Municipalidad Provincial de Atalaya. (2007). *Plan Base de Ordenamiento Territorial Provincia de Atalaya*. Recuperado de

cdam.minam.gob.pe/publielectro/ordenamiento%20territorial/planbaseatalaya.pdf

Ministerio del Ambiente (2012). *Mapa de Bosques de Producción Permanente 2010*.

Recuperado de: <http://sinia.minam.gob.pe/mapas/mapa-bosques-produccion-permanente-2010>

Ministerio del Ambiente (2013). *Plan de Inversión Forestal Perú*. Recuperado de:

http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/wp-content/uploads/sites/11/2014/05/FIP-ESPA%C3%91OL_final_10102013.pdf

Ministerio del Ambiente (2015). *Compendio normativo de Ordenamiento Territorial. Lima, Perú*; Mercedes Group S.A.C. Recuperado de:

<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/compendio-normativo-ordenamiento-territorial>

Ministerio del Ambiente [MINAM] (s.f.). *Principales iniciativas en el Perú*. Recuperado de:

<http://www.minam.gob.pe/programa-bosques/principales-iniciativas-en-el-peru/>

Ministerio de Salud (2006). *Evaluación de la Situación de los Medicamentos en el Perú*.

Recuperado de:

<http://www.digemid.minsa.gob.pe/Upload/Uploaded/pdf/evasitmedicamentos.pdf>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2012). *Carretera Vial Ucayali 2012*.

Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/01_vial/departamental/carretero_vial_ucayali_2012.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], (2017). *Estaciones autorizadas de radiodifusión por televisión a nivel nacional*. Recuperado de:

https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/radiodifusion/documentos/Autorizadas_Television.pdf

Modernas Máquinas Transplantadoras de Arroz ya están en San Martín. (20 de Agosto del 2016). *Enfoques*. Recuperado de <http://enfoces.pe/promoviendo-desarrollo/modernas-maquinas-trasplantadoras-arroz-estan-san-martin>

Municipalidad Provincial de Atalaya. (2006). *Plan de Desarrollo Concertado Provincial 2007-2015*. Recuperado de <http://www.muniatalaya.gob.pe/wp-content/uploads/2012/12/pdrc-2012.pdf>

Municipalidad de Atalaya (2012). *Mapa Político Administrativo de Atalaya*. Recuperado de: <http://www.muniatalaya.gob.pe/wp-content/uploads/2012/10/mapa-atalaya.jpg>

Municipalidad Provincial de Atalaya. (2013). *Plan de Desarrollo Concertado Raimondi al 2021*. Recuperado de <http://www.muniatalaya.gob.pe/portal/transparencia/documentos-de-gestion/plan-de-desarrollo-concertado/>

Municipalidad Provincial de Atalaya. (2014). *Organigrama Estructural Municipalidad Provincial de Atalaya 2014*. Recuperado de <http://www.muniatalaya.gob.pe/portal/transparencia/documentos-de-gestion/organigrama/>

Municipalidad Provincial de Atalaya (2015). *Revista de Informe de gestión Ejercicio Fiscal 215*. Recuperado de <http://www.muniatalaya.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2016/01/REVISTA-INFORME-DE-GESTION2.pdf>

- Municipalidad Provincial de Atalaya. (2017). *Bases para CAS – 01 – 2017*. Recuperado de <http://www.muniatalaya.gob.pe/portal/bases-para-cas-01-2017/>
- NOPOKI: La universidad de los indígenas. (13 de Marzo de 2014). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/blog/heroesantesde30/2014/03/nopoki-la-universidad-de-los-indigenas>
- Obras de Programa Nacional de Infraestructura Educativa [PRONIED], (s.f.). Recuperado de https://apps.contraloria.gob.pe/ciudadano/wfm_rpt_PteEntidad.aspx?RUC=20514347221
- Observatorio Turístico del Perú (s.f.). *Perú: Turismo Receptor Proyectado 2017 – 2020*. Recuperado de: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/trpperu.pdf>
- Oficina de Estudio Económicos Estadísticos [OEEE] – Ministerio de Agricultura [MINAG] (2017). *Series Históricas de Producción Agrícola: Compendio Estadístico*. Recuperado de: http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult
- Oficina Departamental de Estadística e Informática de Ucayali – INEI (2010). *Agricultura.Ucayali: Compendio Estadístico Departamental*, 1(1), 110. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0847/1ibro.pdf
- Oficina Departamental de Estadística e Informática de Ucayali. (2011). *Ucayali: Compendio Estadístico Departamental 2011*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1061/compendio%202011.pdf
- Organismo Supervisor de Inversión Pública en Telecomunicaciones [OSIPTTEL] (2017). *Sectores de Ucayali que no cuentan con servicio de redes*. Recuperado de: <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/#>

Peruanos gastan solo US\$30.40 al año en medicamentos (26 de Febrero de 2013). *Perú 21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peruanos-gastan-solo-us3040-al-ano-medicamentos-2119217>

Perucámaras Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios (2017). *Arribo de Turistas Nacionales y Extranjeros en el 2016 - Información ampliada del Reporte Regional de la Macro Región Oriente - Edición N° 236*. Recuperado de

http://www.perucam.com/perucam_new/informe-semanal_2.html

Perupetro (2017). *Lotes de Contrato y Pozas Exploratorios*. Recuperado de:

http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/6db6b492-4247-40c2-8c8d-c310a40b0425/1_Ene_MapadePozos+Exploratorios.pdf?MOD=AJPERES

Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], (2015). *Ranking Scimago Iberoamérica 2015: En Perú no hay novedades entre las primeras pero UPC mejora. España sigue liderando pero Latinoamérica se acerca*. Recuperado de

<http://vicerrectorado.pucp.edu.pe/academico/noticia/ranking-scimago-iberoamerica-2015-en-peru-no-hay-novedades-en-las-primeras-pero-upc-mejora-espana-sigue-liderando-pero-latinoamerica-se-acerca/>

Porter, M. (2009). *Competitiveness: A New Economic Strategy for Peru*. Recuperado de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/925B987C5DCD44E20525769B005ECA35/\\$FILE/MICHAEL_PORTER_PERU_NEW_ECONOMIC_STRATEGY.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/925B987C5DCD44E20525769B005ECA35/$FILE/MICHAEL_PORTER_PERU_NEW_ECONOMIC_STRATEGY.pdf)

Porter, M. (2016). *Ser Competitivo* (1ª. Ed.). Bogotá, Colombia: Paídos (año de publicación original;1985)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2013). *Informe sobre*

Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible. Recuperado de:

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

Pro-Inversión – Invest in Perú. (2017). *El Perú en un Instante: Ubicación Geográfica*.

Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

PromPeru (2015a). *Arribo de turistas internacionales al mundo, Sudamérica y al Perú 2011-2015 (en miles)*. Recuperado de:

[http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Arribos%20de%20Turistas%20Internacionales%20al%20Mundo,%20Sudam%C3%A9rica%20y%20al%20Per%C3%BA%202011%20-%202015%20\(en%20miles\)&url=~/Uploads/trade_market/reportes_estadisticos/1025/1%20Evol%20Viaj%20Int%20Mund%20Sud%20Per%202011%20-%202015.pdf&nombObjeto=ReportesEstadisticos](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Arribos%20de%20Turistas%20Internacionales%20al%20Mundo,%20Sudam%C3%A9rica%20y%20al%20Per%C3%BA%202011%20-%202015%20(en%20miles)&url=~/Uploads/trade_market/reportes_estadisticos/1025/1%20Evol%20Viaj%20Int%20Mund%20Sud%20Per%202011%20-%202015.pdf&nombObjeto=ReportesEstadisticos)

PromPeru (2015b). *Perfil de Turistas Extranjeros*. Recuperado de

http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20Perfil%20del%20Turista%20Extranjero&url=/Uploads/infografias/1010/PRODUCTO1_PTE%20por%20segmentos%202015.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/Sitio/Infografias&issuuid=1760695/42264870

PromPerú (2015c). *Perfil Producto Mercado: Piña Golden en la Unión Europea*.

Recuperado:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/830706023rad1C456.pdf>

PromPeru (2016a). *Exportando.pe – Un Norte para los Orgánicos: N° 17*. Recuperado de

https://issuu.com/centroagenciadecontenidos/docs/revista_exportando.pe

PromPerú (2016b). *Ucayali – Principales Productos Exportados desde Ucayali*. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_UCAYALI.PDF

PromPeru (2017). *Hay un Perú milenario*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-es/que-hacer/milenario.aspx>

República del Perú (2016). *Montos estimados de los recursos determinados que los Gobiernos Regionales y Locales y diversas instituciones educativas considerarán en el Presupuesto Institucional de Apertura del Año Fiscal 2017*. Recuperado de:

<https://www.mef.gob.pe/en/por-instrumento/resolucion-directoral/14473-05-rdn-006-2012-pip-transporte-estudios-en-paquete-mod-anexo-snip-09-10-y-16-2-2-final-1172/file>

Rowe, A., Mason, R. & Dickel, K. (1982). *Strategic management & business policy*. Reading MA: Addison-Wesley.

Rumelt, R. (1980). *The evaluation of business strategy*. In W.F. Glueck (Ed.), *Business policy and strategy management* (3th ed., pp 359-367). New York, NY: McGraw-Hill

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2011). *Zona Mapas Areas Protegidas*. Recuperado de

<http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/bmapas.jsp?NroPag=1&ID=415>

Servicios en Comunicación Intercultural [SERVINDI] (2011). Perú: *Nueva organización indígena URPIA se inscribe en Registros Públicos*. Recuperado de

<https://www.servindi.org/actualidad/56394>

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI] (2017). *Reporte Mensual de la Estación Meteorológica Callaria, Coronel Portillo – Ucayali*. Recuperado de:

http://www.senamhi.gob.pe/include_mapas/_dat_esta_tipo.php?estaciones=000449

Sistema nacional del Información ambiental - Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]

(2015). *Producción de Madera Aserrada (metros cúbicos)*. Recuperado de:

<http://sinia.minam.gob.pe/indicador/962>

SNV (2014). *Plan Estratégico Regional de Turismo Ucayali 2014-2023 Servicio de*

Consultoría N° -047-2013-GRU-P-DIRCETUR-Ucayali. Recuperado de

http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dircetur/petur_2014_2023.pdf

The Vore (s.f.). *Manaus*. Recuperado de <http://thevore.com/manaus/>

Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Consulta de*

Transferencias a los Gobiernos Nacional, Regional, Local y EPS. Recuperado de:

<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

Transparency International. (2017). *Corruption Perceptions Index 2016*. Recuperado de

[http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016?gclid=Cj0KEQIA5vXEBRChycOl36LPn5EBEiQAJV2-](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016?gclid=Cj0KEQIA5vXEBRChycOl36LPn5EBEiQAJV2-bDhL1BaGCesp7V0Kcvxs9Yd_sy7TDYZUybLbsAvUZ7UaAggV8P8HAQ)

[=Cj0KEQIA5vXEBRChycOl36LPn5EBEiQAJV2-](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016?gclid=Cj0KEQIA5vXEBRChycOl36LPn5EBEiQAJV2-bDhL1BaGCesp7V0Kcvxs9Yd_sy7TDYZUybLbsAvUZ7UaAggV8P8HAQ)

[bDhL1BaGCesp7V0Kcvxs9Yd_sy7TDYZUybLbsAvUZ7UaAggV8P8HAQ](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016?gclid=Cj0KEQIA5vXEBRChycOl36LPn5EBEiQAJV2-bDhL1BaGCesp7V0Kcvxs9Yd_sy7TDYZUybLbsAvUZ7UaAggV8P8HAQ)

Tzu, S. (2002). *El arte de la guerra*, Buenos Aires, Argentina: Longseller.

Ugel Atalaya brinda servicio de internet gratuito a través de sistema Wi Fi (2015, Diciembre

17). *Gaceta Ucayalina*. Recuperado de

[http://www.gacetaucayalina.com/2015/12/17/ugel-atalaya-brinda-servicio-de-internet-](http://www.gacetaucayalina.com/2015/12/17/ugel-atalaya-brinda-servicio-de-internet-gratuito-a-traves-de-sistema-wi-fi/)

[gratuito-a-traves-de-sistema-wi-fi/](http://www.gacetaucayalina.com/2015/12/17/ugel-atalaya-brinda-servicio-de-internet-gratuito-a-traves-de-sistema-wi-fi/)

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], (2010).

Unesco Science Report 2010: The Current Status of Science Around the World.

Recuperado de

Universidad Nacional de Ucayali [UNU], (2017). *Ucayali-Pucallpa Universidad Nacional de*

Ucayali. Recuperado de: <http://www.unu.edu.pe/portal/>

- Urbina, C. (2015). *Prototipo y ensayo de un modelo a escala de bomba-turbina integral*.
Recuperado de: <https://www.iit.comillas.edu/pfc/resumenes/5583d1692a7df.pdf>
- Valderrama, C. (2005) *Directorio de Alojamiento, Hostales y Hoteles*
Departamento De Ucayali. Recuperado de
http://www.perutoptours.com/index24uc_directorio_hh.html
- Valdez, V. & Aranda, E. (2004). *Informe Final: Caso Atalaya - Satipo*. Comisión de
Fiscalización y Contraloría. Recuperado
de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2004/fiscalizacion/informes/informe-atalaya.pdf>
- Valenzuela F. (2005). *Comercialización de los Productos Naturales en Lima Metropolitana, 2005*. Recuperado de
http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/7/jer/censi_ofer_estu/Comercializacion_productos_naturales.pdf
- Vásquez y Contreras (2011). *Concesiones Forestales en la Provincia de Atalaya: Diagnóstico de la Situación de los Derechos de Uso de las Concesiones Forestales, de los Recursos Forestales y la Tala Ilegal en el Ámbito de la Región Ucayali*.
Recuperado de: http://www.amazonia-andina.org/sites/default/files/diagnostico_situacional_de_las_concesiones_forestales_atalaya_pm_pronaturaleza.pdf
- Viaje Jet (s.f.). *Mapa de carreteras del Perú*. Recuperado de: <http://www.viajejet.com/mapa-%E2%80%93peru/mapa-de-carreteras-del-peru/>
- World Bank Group (2017). *Doing Business 2017 – Equal Opportunity for all* (14a ed.).
Recuperado de:
http://espanol.doingbusiness.org/~/_media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf

World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2016 – 2017*.

Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

World Economic Forum (2017). *Human Capital Report 2016 – Rankings*. Recuperado de:

<http://reports.weforum.org/human-capital-report-2016/rankings>

Xinhua. (2012, Diciembre 11). *Seis ciudades brasileñas generan 24,9% del PIB nacional*.

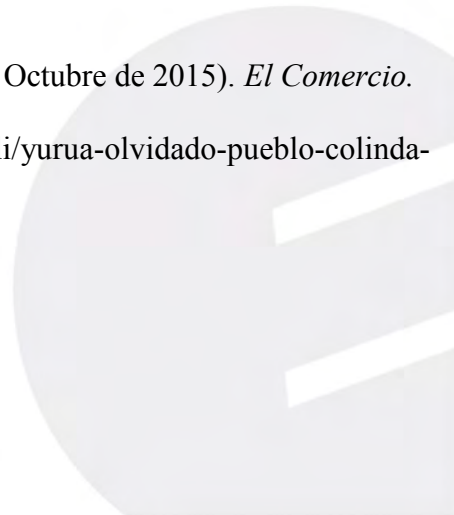
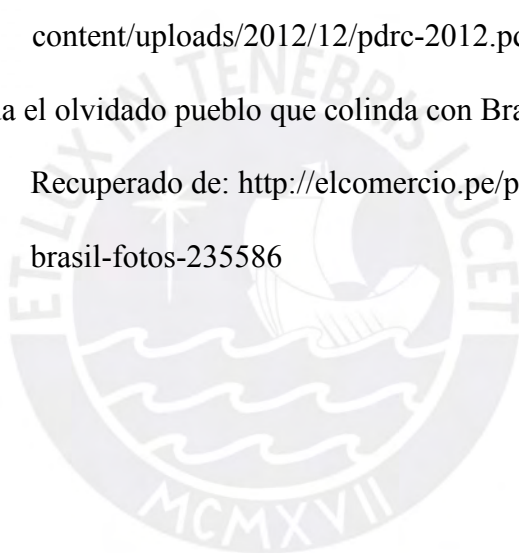
América Económica. Recuperado de [http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/seis-ciudades-brasilenas-generan-249-del-pib-](http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/seis-ciudades-brasilenas-generan-249-del-pib-nacional)

[nacional](http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/seis-ciudades-brasilenas-generan-249-del-pib-nacional) Municipalidad Provincial de Atalaya. (2006). *Plan de Desarrollo Concertado*

Provincial 2007-2015. Recuperado de <http://www.muniatalaya.gob.pe/wp-content/uploads/2012/12/pdrc-2012.pdf>

Yurúa el olvidado pueblo que colinda con Brasil (26 de Octubre de 2015). *El Comercio*.

Recuperado de: <http://elcomercio.pe/peru/ucayali/yurua-olvidado-pueblo-colinda-brasil-fotos-235586>



Apéndices

Apéndice A

Condiciones Climatológicas Estación Callaria 2011 a 2015 – Coronel Portillo SENAMHI

Mes	Promedio de Temperatura Max (°c)	Promedio de Temperatura Min (°c)	Promedio de Precipitación (mm) 7hs	Promedio de Precipitación (mm) 19 hrs	Promedio de Velocidad del Viento 13h (m/s)
2011					
mayo	29.95	22.47	3.79	3.97	1.45
junio	30.06	21.86	1.12	3.34	1.37
julio	31.00	21.34	0.12	0.96	1.60
agosto	32.20	21.13	0.75	1.14	2.81
septiembre	32.29	22.26	1.87	3.16	2.07
octubre	31.16	22.92	4.10	4.30	2.29
noviembre	31.83	23.11	0.94	3.57	2.10
diciembre	30.15	23.18	7.24	6.70	2.00
2012					
enero	30.95	23.21	1.94	2.50	3.94
febrero	29.32	22.67	1.68	4.45	4.41
marzo	30.17	22.52	1.41	6.87	2.58
abril	30.59	23.19	1.47	2.20	1.66
mayo	31.03	21.94	0.69	1.78	1.58
junio	29.93	21.05	0.94	2.96	2.21
julio	30.50	19.75	0.95	1.44	2.00
2013					
abril	31.64	22.78	1.29	2.02	2.17
mayo	30.70	22.71	0.73	1.76	2.06
junio	30.99	22.63	0.33	1.62	2.17
julio	30.79	20.85	0.06	2.06	2.40
agosto	30.82	20.45	2.31	0.25	2.62
septiembre	32.75	21.85	1.63	5.06	2.73
octubre	32.22	22.92	0.79	5.40	3.48
noviembre	30.79	22.53	2.37	7.32	2.73
diciembre	32.07	22.93	0.19	2.83	3.90
2014					
enero	30.67	22.81	2.57	3.35	2.77
febrero	30.83	22.94	0.15	2.89	3.39
marzo	29.78	22.81	0.75	4.76	2.97
abril	30.67	22.74	0.41	7.80	2.30
mayo	30.41	22.53	0.31	1.95	2.42
junio	30.87	22.45	1.78	5.96	3.43
julio	30.14	20.70	0.05	1.05	2.39
agosto	31.52	20.90	0.56	2.68	2.90
septiembre	33.59	22.00	0.05	0.12	3.60
octubre	32.32	22.64	1.64	5.88	2.81
noviembre	31.12	22.85	8.39	5.17	3.83
diciembre	31.26	23.34	1.16	3.44	4.58
2015					
enero	30.24	22.72	1.43	2.64	3.45
febrero	30.69	23.12	0.29	3.72	4.00
abril	30.88	22.68	0.90	8.21	3.07
mayo	30.74	22.69	2.45	0.46	3.15
junio	31.44	21.68	0.01	1.41	2.37
julio	31.32	21.83	1.11	1.95	2.55
agosto	32.85	22.35	0.83	1.26	3.48
septiembre	33.97	22.99	0.20	3.48	5.33
octubre	32.94	22.93	0.66	3.95	3.13
noviembre	32.65	23.60	3.40	7.61	3.72
diciembre	31.79	23.10	2.56	1.21	3.77
Promedio	31.20	22.35	1.50	3.37	2.84

Adaptado de "Reporte Mensual de la Estación Meteorológica Callaria, Coronel Portillo – Ucayali", por Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI], 2017, Recuperado de http://www.senamhi.gob.pe/include_mapas/_dat_esta_tipo.php?estaciones=000449

Apéndice B

Promedio de producción, superficie cosechada, rendimiento y precio 2010 a 2014 en Ucayali

Cultivo	Producción (t)	Superficie cosechada (ha)	Rendimiento (kg/ha)	Precio en chacra (soles/kg)
Plátano	258,301	18,216	14,482	0.28
Yuca	110,365	7,730	14,307	0.25
Palma aceitera	101,157	8,820	11,717	0.45
Papaya	45,006	2,991	15,175	0.26
Arroz cascara	24,181	9,872	2,442	0.72
Maíz amarillo duro	23,699	10,397	2,285	0.84
Aguaje	12,315	1,814	6,789	0.43
Limón	9,163	1,032	8,895	0.27
Naranja	9,157	818	11,247	0.34
Pijuayo	8,815	790	11,164	0.51
Piña	8,324	400	20,808	0.37
Pacae o guaba	6,440	900	7,157	0.39
Mango	5,309	404	13,123	0.35
Zapote	5,269	461	11,420	0.42
Mandarina	5,080	583	8,761	0.30
Coco	4,510	445	10,167	0.31
Ungurahui	3,635	540	6,730	0.34
Sandia	3,621	150	24,141	0.59
Cafe	3,441	3,114	1,268	4.57
Caimito	2,860	336	8,516	0.49
Guanabana	2,276	265	8,587	0.47
Cocona	2,235	348	6,425	0.38
Guayaba	2,215	331	6,684	0.39
Cacao	2,198	2,512	878	4.99
Frijol grano seco	2,166	1,329	1,630	1.93
Palta	2,049	233	8,879	0.36
Maranon	2,049	308	6,659	0.46
Melon	1,891	78	24,250	0.59
Taperiba	1,781	220	8,112	0.43
Tangelo	1,693	159	10,625	0.51
Camu-camu	1,627	750	2,169	3.15
Anona	1,616	338	4,778	0.45
Frijol castilla	1,460	888	1,634	1.45
Zapallo	1,054	54	19,517	0.65
Copoazu	957	194	4,940	0.40
Camote	885	111	7,938	0.29
Pepinillo	778	129	6,033	0.53
Aji	681	130	5,261	1.66
Culantro	467	140	3,337	1.68
Tomate	410	82	4,953	0.60
Maracuya	389	102	3,822	0.37
Granadilla	389	102	3,822	0.37
Frijol de palo	260	160	1,632	0.62
Maní fruta	251	156	1,610	2.36
Col	229	53	4,327	0.64
Algodón rama	209	209	1,043	1.40
Lechuga	144	43	3,350	0.67
Achiote	108	92	1,175	3.09
Te	77	44	1,994	0.34

“Series Históricas de Producción Agrícola – Compendio Estadístico”, por Oficina de Estudios Económicos Estadísticos [OEEE] – Ministerio de Agricultura [MINAG], 2017, Recuperado de http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Apéndice C

Producción y rendimiento de los principales cultivos de la Región Ucayali. Período Agosto 2006 - Diciembre 2010

Cultivos	Provincias																Variables
	Atalaya				Coronel Portillo				Padre Abad				Purús				
	2006-2007 Ago-Dic	2007-2008 Ago-Dic	2008-2009 Ago-Dic	2009-2010 Ago-Dic	2006-2007 Ago-Dic	2007-2008 Ago-Dic	2008-2009 Ago-Dic	2009-2010 Ago-Dic	2006-2007 Ago-Dic	2007-2008 Ago-Dic	2008-2009 Ago-Dic	2009-2010 Ago-Dic	2006-2007 Ago-Dic	2007-2008 Ago-Dic	2008-2009 Ago-Dic	2009-2010 Ago-Dic	
Algodón áspero									883.65	854.77	950.56	944.37					Rendimiento (kg/ha)
									4037.39	264.98	40.76	134.95					Producción (t)
Arroz cáscara	2247.91	2314.84	2535.66	2341.09	2548.54	2763.32	2332.62	2660.44									Rendimiento (kg/ha)
	3425.81	6233.86	5702.69	643799	15780.58	18706.31	17189.04	18455.46									Producción (t)
Cacao	903.02	955.44	939.75	902.62					859.13	871.94	950.21	907.18					Rendimiento (kg/ha)
	71.46	105.58	122.5	133.71					622.87	494.39	556.92	643.8					Producción (t)
Café	1023.29	1080.53	1454.68	1500.04					915.54	1060.13	1259.49	1500.02					Rendimiento (kg/ha)
	869.79	1011.38	1056.97	1276.94					541.56	575.12	608.02	1108.23					Producción (t)
Camu-camu					1996.02	2461.82	2493.85	2500.23									Rendimiento (kg/ha)
					195.89	346.38	536.69	736.12									Producción (t)
Frijol de palo grano seco (T.)					1706.73	1584.15	1602.89	1610.66									Rendimiento (kg/ha)
					41.82	83.96	72.13	61.21									Producción (t)
Maíz amarillo duro	2227.31	2247.49	2336.58	2309.87	1458.62	1676.84	1666.7	1700.21									Rendimiento (kg/ha)
	1207.2	4375.86	5376.48	5539.08	764.32	2129.59	2510.05	1941.64									Producción (t)
Maíz choclo					1492.15	1815.5	1683.35	1643.73									Rendimiento (kg/ha)
					720.71	1966.19	2243.91	1630.58									Producción (t)
Palma aceitera					2402.69	2610.15	2511.44	2510.9	98051.62	12615.36	13145.09	12419.4					Rendimiento (kg/ha)
					13673.7	16365.66	17374.16	16382.35	29611.59	12381.6	22110.05	36227.39					Producción (t)
Papaya					1697.31	1675.19			15028.68	16956.68	15004.89	15001.47					Rendimiento (kg/ha)
					44.13	87.11			13285.35	17134.73	18756.11	11028.47					Producción (t)
Piña									19347.5	19687.31	20013.76	20003.28					Rendimiento (kg/ha)
									84242.96	1850.61	1871.29	2794.06					Producción (t)
Plátano	16572.6	15406.73	13148.95	15003.64	16011.02	15801.93	14712.17	15000.32	15761.08	15269.5	12898.12	15000.26	15037.04	16008.45	12008.7	15006.91	Rendimiento (kg/ha)
	28770.04	32210.86	35474.55	35643.99	131850.72	119857.61	123702.83	126046.49	84242.96	86776.55	90427.4	91026.21	1624	1496.79	1639.19	1541.21	Producción (t)
Yuca	12537.65	13198.55	14025.44	14202.05	15434.83	15120.21	1585.25	15428.2					12014.24	13041.09	13309.93	13484.99	Rendimiento (kg/ha)
	21928.35	24437.12	32384.75	36144.21	74596.55	81928.87	84949.87	80620.07					1730.05	1551.89	1996.49	2427.3	Producción (t)

Nota. Adaptado de "Plan de desarrollo concertado 2011 – 2021", por Gobierno Regional de Ucayali, 2010. Recuperado de http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/26_pdrc_ucayali_2011_2021.pdf