

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
GRADUATE BUSINESS SCHOOL

Planeamiento Estratégico para la Región de Lima Provincias

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Milenko Jorge Basadur Zumaeta

Gastón Carpio Reátegui

Héctor Sabediano Medina Olivas

Rosa Menéndez Mueras

Hugo Jair Pinedo Díaz

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, febrero de 2019

Agradecimientos

Expresamos nuestro mayor agradecimiento y gratitud a las siguientes personas:

A nuestro asesor Juan Manuel Aguilar Rengifo, por su generosa dedicación y su valioso apoyo durante el desarrollo de este trabajo de Planeamiento Estratégico Aplicado.

A todos nuestros profesores y compañeros de promoción, por compartir sus conocimientos y transmitirnos sus valiosas experiencias profesionales.

A todos nuestros familiares por su apoyo incondicional y su aliento, que permitieron culminar con éxito nuestros estudios.



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla el Plan Estratégico de la Región Lima Provincias, con alto potencial a desarrollar, debido a que cuenta con una gran variedad de recursos, los cuales podrían aprovecharse de mejor manera mediante las oportunidades encontradas en este trabajo, para que finalmente aporte al dinamismo de la economía nacional.

La metodología utilizada para la formulación de este plan estratégico se ha basado en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el profesor Fernando D'Alessio. Para ello se revisó información bibliográfica disponible basada en fuentes confiables a partir de la cual se pudo conocer la situación actual de la provincia, después de ello, se realizó un análisis externo e interno, para establecer objetivos de corto y largo plazo los cuales se llevarán a cabo mediante la formulación, implementación y evaluación de estrategias, con el fin de alcanzar la visión deseada, que para el 2028 Lima Provincias será una región líder aplicando buenas prácticas en gestión pública, que permitan promover sus principales actividades económicas, auto sostenible y generadora de oportunidades; asegurando que el uso de los recursos impacten positivamente en el medio ambiente y que repercuta en una mejor calidad de vida de los ciudadanos. El logro de la visión dependerá del cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo asimismo el Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard) permitirá monitorear el cumplimiento y medir los resultados de los objetivos a corto plazo.

Mediante la aplicación del presente Plan Estratégico, Lima Provincias se consolidará como un actor fundamental de la economía nacional y mundial.

Abstract

This work develops the strategic plan of the Region Lima Provincias, a provincia with a high potential to develop, because it has a great variety of resources, which could be better exploited through the opportunities found in this work, so that it finally contributes to the dynamism of the national economy.

The methodology used to formulate this strategic plan has been based on the Sequential Model of the Strategic Process developed by Professor Fernando D'Alessio. To this end, bibliographic information based on reliable sources was reviewed, from which the current situation of the region could be known. After that, an external and internal analysis was carried out to establish short and long term objectives which will be carried out carried out through the formulation, implementation and evaluation of strategies, in order to achieve the desired vision, that by 2028 the Región Lima Provincias will be a leading local government applying good practices in public management, which will allow promoting its main economic activities, self-sustaining and generating opportunities; ensuring that the use of resources has a positive impact on the environment and that it has an impact on a better quality of life for citizens. The achievement of the vision will depend on the fulfillment of the short and long-term objectives, as well as the Balance Scorecard, which will monitor compliance and measure the results of the short-term objectives.

Through the application of this strategic plan, the Región Lima Provincias will be consolidated as a fundamental actor of the national and global economy.

Tabla de Contenidos

<i>Lista de Tablas</i>	vii
<i>Lista de Figuras</i>	xi
Capítulo I: Situación General de Lima Provincias	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	18
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Visión	20
2.3 Misión	21
2.4 Valores	21
2.5 Código de Ética	22
2.6 Conclusiones	23
Capítulo III: Evaluación Externa	24
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	24
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	24
3.1.2 Potencial Nacional	25
3.1.3 Principios cardinales	39
3.1.4 Influencia del análisis en Lima Provincias	42
3.2 Análisis Competitivo del País	42
3.2.1 Condiciones de los factores	43
3.2.2 Condiciones de la demanda	44
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	47
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	49
3.2.5 Influencia del análisis en Lima Provincias	49

3.3 Análisis del Entorno PESTE	50
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	50
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	59
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	68
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	73
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	74
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	75
3.5 Lima Provincias y sus Competidores.....	75
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	76
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	78
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	80
3.5.4 Amenaza de los entrantes	81
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	82
3.6 Lima Provincias y sus Referentes	83
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	84
3.8 Conclusiones	85
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	87
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	87
4.1.1 Administración y gerencia (A)	87
4.1.2 Marketing y ventas (M)	90
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	107
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	115
4.1.5 Recursos Humanos (H).....	117
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	120
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	122

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	123
4.3 Conclusiones	124
Capítulo V: Intereses de Lima Provincias y Objetivos de Largo Plazo.....	125
5.1 Intereses de Lima Provincias	125
5.2 Potencial de Lima Provincias.....	126
5.3 Principios Cardinales de Lima Provincias	147
5.4 Matriz de Intereses de Lima Provincias (MIO).....	149
5.5 Objetivos de Largo Plazo	150
5.6 Conclusiones	151
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	152
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	152
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	154
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	156
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	157
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	158
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	159
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	161
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	161
6.9 Matriz de Ética (ME).....	161
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	161
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	166
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	166
6.13 Conclusiones	169
Capítulo VII: Implementación Estratégica	170
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	170

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	172
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	172
7.4 Estructura Organizacional de Lima Provincias.....	172
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	173
7.6 Recursos Humanos y Motivación	175
7.7 Gestión del Cambio.....	176
7.8 Conclusiones	178
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	180
8.1 Perspectivas de Control.....	180
8.1.1 Aprendizaje interno.....	180
8.1.2 Procesos	180
8.1.3 Clientes	180
8.1.4 Financiera.....	181
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	181
8.3 Conclusiones	181
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Lima Provincias	184
9.1 Análisis Competitivo de Lima Provincias	184
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia	192
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Lima Provincias.....	195
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	195
9.5 Conclusiones	196
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	198
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	198
10.2 Conclusiones Finales	198
10.3 Recomendaciones Finales	200

10.4 Futuro de Lima Provincias.....200
Referencias.....204



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Lima Provincias: Superficie, Población y Densidad Poblacional, 2018 (en miles).</i>	7
Tabla 2	<i>Lima: Valor Agregado Bruto, Según Actividades Económicas, 2007-2016 (Estructura Porcentual)</i>	8
Tabla 3	<i>Región Lima: Población Económicamente Activa Ocupada, Según Rama de Actividad, 2008-2015.</i>	9
Tabla 4	<i>Lima Provincias: Superficie Sembrada, Por Campaña Agrícola, Según Provincia, 2007 -2016.</i>	11
Tabla 5	<i>Lima Provincias: Tasa de Analfabetismo, Según Ámbito y Sexo, 2007-2015.</i>	13
Tabla 6	<i>Lima Provincias: Población de 14 y Más Años de Edad de Trabajar, según Condición de Actividad, 2007-2015 (Miles de Personas)</i>	14
Tabla 7	<i>Lima Provincias: Distribución de Establecimientos de Salud según categorización, DIRESA, 2017</i>	14
Tabla 8	<i>Lima Provincias: Viviendas con Ocupantes Presentes Según Tipo de Abastecimiento de Agua, 2007</i>	18
Tabla 9	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	25
Tabla 10	<i>Perú: Principales Indicadores Demográficos 2017</i>	26
Tabla 11	<i>Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, según años calendarios, 2010 – 2025</i>	27
Tabla 12	<i>Población Total, Según Sexo y Grupo de edad, 2005 – 2015</i>	27
Tabla 13	<i>Perú: Indicadores Demográficos, Estimados por Quinquenios, 2005 - 2025.</i>	28
Tabla 14	<i>Perú: PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales) 2017 - 2022</i>	32
Tabla 15	<i>Perú: Hogares con Tecnologías de Información y Comunicación -TIC, según nivel de educación del jefe de hogar</i>	34
Tabla 16	<i>Ranking de Países (Bloques económicos) 2018</i>	45

Tabla 17	<i>Exportación FOB, según sector económico – agosto 2018</i>	46
Tabla 18	<i>Ranking de Productos del Sector Agro No Tradicionales</i>	47
Tabla 19	Las principales fortalezas competitivas del Perú	48
Tabla 20	<i>Términos de Intercambio: 2017 – 2019 (Promedio Porcentual)</i>	62
Tabla 21	<i>Sector Agropecuario: agosto 2018 (Año Base 2007)</i>	64
Tabla 22	<i>Resumen de Proyecciones 2018 - 2019</i>	65
Tabla 23	<i>Subsector Agrícola: agosto 2018 (Año base 2007)</i>	66
Tabla 24	<i>Subsector Pecuario: agosto 2018 (Año base 2007)</i>	67
Tabla 25	<i>Perú: Estructura Socioeconómica de Personas, Según Departamentos 2017</i>	70
Tabla 26	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	77
Tabla 27	Principales mercados de exportación de Lima, 2017	79
Tabla 28	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	84
Tabla 29	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	84
Tabla 30	Lima Provincias: Variación Porcentual por Sector Económico 2016-2017	91
Tabla 31	<i>Lima Provincias: Superficie Sembrada, Por Campaña Agrícola, Según Provincia, 2007 -2016 (Hectárea)</i>	91
Tabla 32	<i>Lima Provincias: Producción Agrícola, Según Producto, 2007 – 2016 (Tonelada)</i>	93
Tabla 33	<i>Perú: Exportaciones de Arándano al Mundo (en toneladas)</i>	101
Tabla 34	Lima Provincias: Principales Tipos de Turismo	103
Tabla 35	<i>Precio Chacra productos Agrícolas 2017</i>	104
Tabla 36	<i>Precios FOB del Arándanos, 2016 - 2017</i>	105
Tabla 37	<i>Gobierno Regional de Lima: Máquinas adquiridas para proyectos</i>	109
Tabla 38	<i>Lima Provincias: Red Vial por Tipo de Red, 2018</i>	111

Tabla 39	<i>Lima Provincias: Desembarque de Recursos Marítimos para Consumo Humano Directo, Según Puerto, 2008 – 2012 (Toneladas)</i>	113
Tabla 40	<i>Infraestructura Hotelera en Provincias de Lima, 2018</i>	114
Tabla 41	<i>Gobierno Regional de Lima: Recursos Financieros para proyectos por unidad ejecutora 2017</i>	116
Tabla 42	<i>Gobierno Regional de Lima: Gastos</i>	117
Tabla 43	<i>Lima Provincias: Población Económicamente Activa, Según Nivel Educativo, 2007 - 2015</i>	119
Tabla 44	<i>Lima Provincias: Resultado de hogares con acceso a TIC</i>	121
Tabla 45	<i>Lima Provincias: Computadoras con acceso a Internet que Disponen las Municipalidades (2009-2015)</i>	121
Tabla 46	<i>Matriz de Factores Internos (MEFI)</i>	123
Tabla 47	<i>Lima Provincias: Superficie, Población y Densidad Poblacional, 2018 (en miles)</i>	127
Tabla 48	<i>Perú y Lima Provincias: Población Censada en Edad Para Trabajar por Nivel de Educación Alcanzado, 2017</i>	128
Tabla 49	<i>Perú y Lima Provincias: Población Censada en Edad Para Trabajar por Grupo de Edad y Sexo, 2017</i>	128
Tabla 50	<i>Región Lima: Población Económicamente Activa Ocupada, Según Rama de Actividad, 2008-2015</i>	129
Tabla 51	<i>Lima Provincias: Tasa de Analfabetismo, Según Ámbito y Sexo, 2007-2015</i>	130
Tabla 52	<i>Lima Provincias: Población de 14 y Más Años de Edad de Trabajar, según Condición de Actividad, 2007-2015 (Miles de Personas)</i>	131
Tabla 53	<i>Lima Provincias: Distribución de Centros de Salud según categorización, DIRESA, 2017</i>	131

Tabla 54 <i>Lima Provincias: Población Económicamente Activa, Según Nivel Educativo, 2007 - 2015</i>	134
Tabla 55 <i>Tasa de Mortalidad por Provincia, 2015</i>	135
Tabla 56 <i>Perú y Lima Provincias: Número de mujeres en edad fértil e hijos nacidos vivos por mujer, según departamento, 2007 y 2017</i>	136
Tabla 57 <i>Perú y Lima Provincias: Población censada urbana, 2007 y 2017</i>	136
Tabla 58 <i>Matriz de Intereses (MIO) de Lima Provincias</i>	149



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i>	Mapa del Gobierno Regional de Lima en el Perú.....	2
<i>Figura 2.</i>	Mapa de la división político-administrativa de Lima Provincias.....	3
<i>Figura 3.</i>	Perú: Población censada, según departamentos, 2017.....	6
<i>Figura 4.</i>	Lima Provincias: Porcentaje de Pobreza y Pobreza Extrema, 2007.....	10
<i>Figura 5.</i>	Expectativa de vida al nacer entre el año 2014 – 2017.....	15
<i>Figura 6.</i>	Esperanza de vida al nacer en años, en el Perú, Lima, Región Lima y Provincias.....	16
<i>Figura 7.</i>	Evolución de la Desnutrición Crónica Infantil en la Región Lima. 2008 - 2015.....	17
<i>Figura 8.</i>	Población Proyectada por Sexo, 2016.....	28
<i>Figura 9.</i>	Resultados del Primer Semestre 2018 del PBI de América Latina.....	30
<i>Figura 10.</i>	Perú: Hogares que acceden a las Tecnologías de Información y Comunicación, según nivel de educación del jefe del hogar.....	33
<i>Figura 11.</i>	Perú: Hogares que acceden a las Tecnologías de Información y Comunicación, según presencia de población menor de 16 años en el Hogar.....	34
<i>Figura 12.</i>	Organigrama del Estado Peruano 2014.....	36
<i>Figura 13.</i>	12 pilares de competitividad del Perú.....	48
<i>Figura 14.</i>	Articulación de planes y políticas del SINAPLAN.....	51
<i>Figura 15.</i>	Perú: Producción de Arándanos y Áreas Sembradas, 2012 – 2016.....	68
<i>Figura 16.</i>	Razones para sentir orgullo o vergüenza por el Perú.....	71
<i>Figura 17.</i>	Organigrama del Gobierno Regional de Lima Provincias.....	88
<i>Figura 18.</i>	Atractivos Turísticos de la Región Lima Provincias.....	94
<i>Figura 19.</i>	Ruta Turística en la Provincia de Huaral.....	99

<i>Figura 20.</i>	China, Precios Unitarios de Importación de Arándano.....	105
<i>Figura 21.</i>	Pilar Infraestructura del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018.....	108
<i>Figura 22.</i>	Variación del Presupuesto Institucional de Apertura – PIA para Proyectos - 2018.....	115
<i>Figura 23.</i>	Encuesta Nacional de Hogares.....	118
<i>Figura 24.</i>	Lima Provincias: Población Económicamente Activa Ocupada, Según Ocupación, 2015.....	120
<i>Figura 25.</i>	Perú: Población censada, según departamentos, 2017.....	126
<i>Figura 26.</i>	Lima Provincias: Porcentaje de Pobreza y Pobreza Extrema, 2007.....	129
<i>Figura 27.</i>	Expectativa de vida al nacer entre el año 2014 – 2017.....	132
<i>Figura 28.</i>	Esperanza de vida al nacer en años, en el Perú, Lima, Región Lima y Provincias.....	133
<i>Figura 29.</i>	Evolución de la Desnutrición Crónica Infantil en la Región Lima. 2008-2015.....	133
<i>Figura 30.</i>	Encuesta Nacional de Hogares.....	134
<i>Figura 31.</i>	Gráfica de Matriz PEYEA.....	154
<i>Figura 32.</i>	Matriz Boston Consulting Group de Lima Provincias.....	157
<i>Figura 33.</i>	Matriz IE de Lima Provincias.....	158
<i>Figura 34.</i>	Matriz de la Gran Estrategia de Lima Provincias.....	159
<i>Figura 35.</i>	Los 12 pilares de Competitividad (GCI – Global Competitiveness Index).	185
<i>Figura 36.</i>	Los 12 Pilares de Competitividad para el Peru.....	186
<i>Figura 37.</i>	Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016.....	187
<i>Figura 38.</i>	Resultados Generales del ICRP: 2014,2016 y 2018.....	188
<i>Figura 39.</i>	Pilares y Factores del ICRP.....	189

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

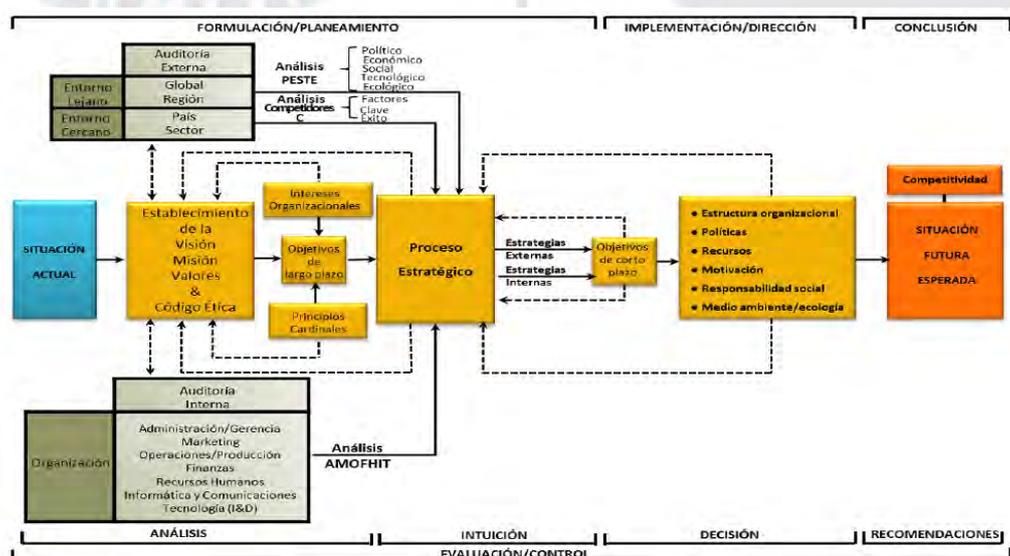


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de Lima Provincias

El presente capítulo diagnostica la situación actual de Lima Provincias brindando información general y estratégica para el estudio, a fin de obtener la base fundamental para el marco conceptual que contribuya a la elaboración del presente plan estratégico y evaluar los indicadores en el cual repercuten su desarrollo.

1.1 Situación General

Lima Provincias es una de las 26 regiones que conforman el Perú, con exclusión de Lima Metropolitana, la cual tiene una jurisdicción conformada por la gran conurbación integrada por los centros urbanos de Lima y Callao (ver figura 01). Región Lima Provincias, en adelante Lima Provincias, se encuentra localizado en la parte central y occidental del territorio peruano. Limita por el norte con el departamento de Ancash, por el noreste con el departamento de Huánuco, por el este con los departamentos de Pasco y Junín, por el sureste con el departamento de Huancavelica, por el sur con el departamento de Ica y por el Oeste con la Provincia de Lima y el Océano Pacífico. Lima Provincias comprende las siguientes provincias: (a) Barranca, (b) Cajatambo, (c) Canta, (d) Cañete, (e) Huaral, (f) Huarochirí, (g) Huaura, (h) Oyón, y (i) Yauyos, tal como se aprecia en la Figura 2.

Lima Provincias se encuentra situada entre las coordenadas geográficas $10^{\circ}16'18''$ y $13^{\circ}19'18''$ de latitud sur y $75^{\circ}30'42''$ y $77^{\circ}53'03''$ de longitud oeste, ocupa zonas del mar peruano y zonas interandinas con altitudes que varían de 0 y 6,127 m.s.n.m. Asimismo, ocupa una superficie total de $32,292.72 \text{ km}^2$, que representa 2.5% del territorio nacional. A nivel de regiones, cuenta con una alta diversidad climática y pisos ecológicos contando con 63% de los climas del Perú semi-cálido muy seco, templado sub húmedo, frío, frígido o de puna con reservas naturales y paisajísticas (332,806), con la mayor cantidad de cuencas hidrográficas del país (11 cuencas) y de áreas de cultivo bajo riego (470,781 hectáreas) (Gobierno Regional de Lima, 2016)



Figura 1. Mapa del Gobierno Regional de Lima en el Perú.
 Tomado de “Gobierno Regional de Lima. Mapas Temáticos,” por Gobierno Regional de Lima, 2018. Recuperado de http://www.regionlima.gob.pe/mapas/grl_en_el_peru.jpg



Figura 2. Mapa de la división político-administrativa de Lima Provincias. Tomado de "Mapas temáticos," por Gobierno Regional de Lima, 2016. Recuperado de <http://www.regionlima.gob.pe/>

Entre las características geográficas favorables de Lima Provincias destacan la variabilidad climática particular. Según la Clasificación Climática Köppen, el clima de estepa y desierto corresponden a un clima semi cálido, muy seco o desértico, con esporádicas precipitaciones muy leves y se genera en la costa hasta los 2,000 m.s.n.m., determinando su carácter árido. El clima de estepa en invierno es característico de un clima templado sub-húmedo, propio de la sierra, situado entre los 1.000 a 3.000 m.s.n.m., con temperaturas alrededor de los 20° C y precipitaciones entre los 500 y 1.200 mm/año. El clima frío boreal corresponde a un clima frío propio de los valles interandinos que comprende los 3.000 y 4.000 m.s.n.m., con precipitaciones promedio de 700 mm/año, con temperatura promedio de 12° C y con ocurrencia de heladas durante el invierno. El clima de tundra, se caracteriza por presentar un clima frígido o de puna, situado entre los 4.000 y 5.000 m.s.n.m., con precipitaciones promedio de 700 mm/año y temperaturas promedio de 6° C., sus veranos son lluviosos y los inviernos secos. El clima de Nieve, comprende el clima gélido, dado a partir de los 5.000 m.s.n.m., con temperaturas debajo de los 0° C., es un clima propio de altas cumbres con nieves perpetuas (Gobierno Regional de Lima Provincias, 2016).

Lima Provincias está situada privilegiadamente en la Vertiente del Océano Pacífico y se abastece de fuentes de aguas superficiales y subterráneas. Cuenta con un total de once cuencas hidrográficas: (a) la Cuenca del Río Cañete cuenta con un recorrido aproximado de 220 km donde transita las provincias de Cañete y Yauyos y su principal colector es el río del mismo nombre; (b) la Cuenca del Río Chancay – Huaral posee una longitud aproximada de 120 Km, recorre las provincias de Chancay y Canta, la precipitación en la cuenca varía alrededor de los 700 mm al año y posee cuatro tipos climáticos destacando entre muy seco y semi cálido; muy seco; húmedo y frío; y, muy húmedo y frígido; (c) la Cuenca del Río Chilca transita las provincias de Cañete y Huarochirí, tiene sus nacientes por los 3.800 m.s.n.m. cerca la formación montañosa de Tres Ventanas, con un área de 771,18 km^2 ; (d) la Cuenca

del Río Chillón se asienta en las provincias de Canta y Lima tiene sus nacientes de la confluencia de los drenajes de las lagunas de Chuchuncocha, Rihuacochoa y Ullucocha en la cordillera de la Viuda a más de los 4.500 m.s.n.m.; (e) la Cuenca del Río Fortaleza recorre las provincias de Ocros en Ancash y un tramo en la provincia de Barranca, tiene una pendiente promedio de 4%, cuenta con un régimen torrencial en la época de avenidas; (f) la Cuenca del Río Huaura forma parte de las provincias de Huaura y Oyón y en la parte inferior de la cuenca se produce la deposición del material aluviónico formando una llanura o cono de deyección; (g) la Cuenca del Río Lurín, situada entre las provincias de Lima y Huarochirí, tiene sus orígenes en los nevados de Otoshmicumán y Chanape con una longitud aproximada de 108.57 km; (h) la Cuenca del Río Mala-Omas comprende las provincias de Cañete, Huarochirí y Yauyos con sus principales colectores son el Río Mala y el río Omas, el cual, el primero tiene su origen en las lagunas de Huamblac y Macato, siendo sus tributarios más importantes los ríos Marca, Huayllapampa, Rari, Patap, Corralillo, Purísima Jarachacra, Huancapampa y Julquillas; (i) la Cuenca del Río Pativilca, con una longitud de cauce de 172 km, comprende parte de la provincia de Barranca y Cajatambo, siendo el Río Pativilca su principal colector; (j) la Cuenca del Río Rímac, que recorre las provincias de Lima y Huarochirí, es una de las cuencas más importantes del departamento de Lima, siendo el Río Rímac su principal colector; puesto que inicia su recorrido en la vertiente occidental de la Cordillera de los Andes, en el Nevado Paca, a una altitud 5.508 m.s.n.m.; y (k) la Cuenca del Río Supe; que se ubica en las provincias de Barranca y Huaura, tiene un conjunto de lagunas, siendo las principales las lagunas de Jururcocha, Aguascocha y Estrellacocha (Gobierno Regional de Lima, 2017).

Lima Provincias, cuenta con una riqueza hídrica por la presencia de 667 lagunas, entre los que destacan: Pomacocha y Paucarcocha en la provincia de Yauyos; Totoral y Shuyoc en Huarochirí, Piticocha y Chuchín en la provincia de Canta; Quisha y Piconga en la

provincia de Huaral. Actualmente cuenta con un inventario de 47 lagunas controladas con almacenamiento de 454'911,000 m^3 . Por ello, la riqueza hidrológica de la región y la ocupación territorial hace imprescindible la generación de implementar estrategias de desarrollo económico y social en función de cuencas, en cuanto a temas de conservación, prevención y desarrollo sostenible por lo que existe demanda satisfactoria (Gobierno Regional de Lima, 2017).

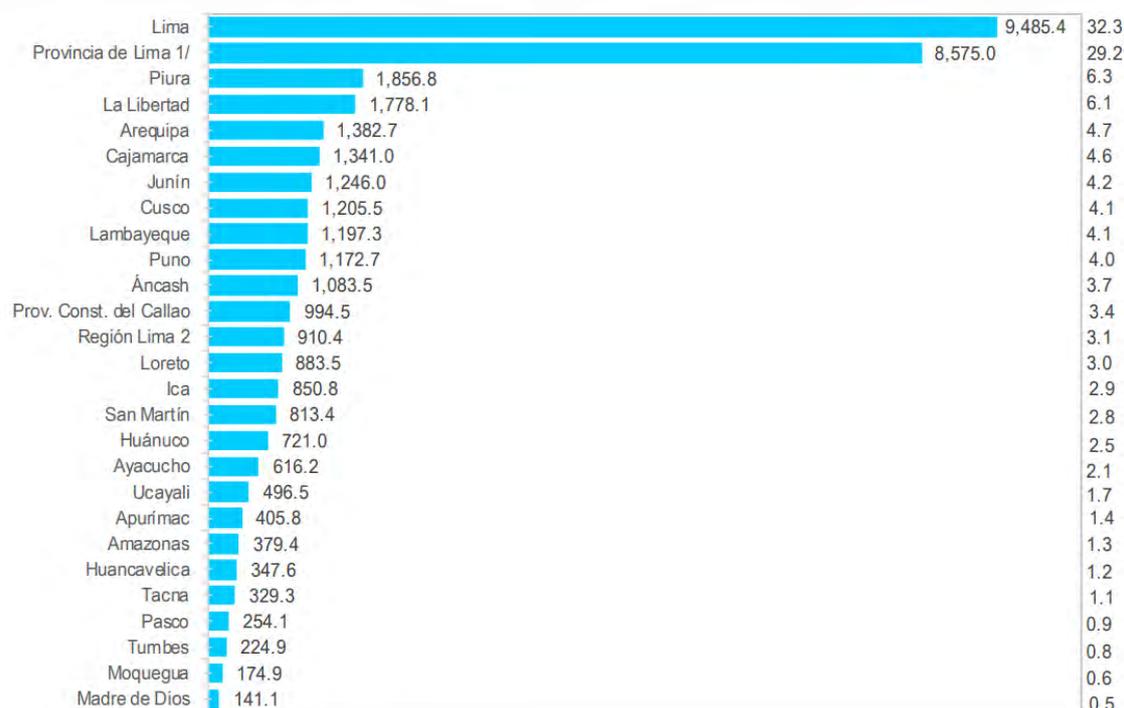


Figura 3. Perú: Población censada, según departamentos, 2017

Tomado de “Peru: Crecimiento y distribución de la población, 2017” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1530/libro.pdf

La demografía en el Perú muestra que la población en el año 2017 alcanzó los 31'237,385 habitantes, según el Censo Nacional 2017 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017). La superficie ocupada de la población peruana es de 1'285,216 km^2 llegando a una densidad poblacional de 24.3 hab/km^2 . Lima Provincias tiene una población de 910,431 habitantes, la que la convierte en el décimo tercera región con mayor población en el país (ver figura 3), con una densidad poblacional de 28.19 hab/km^2 . La provincia con mayor densidad poblacional es Barranca con 12.41 miles de habitantes por

kilómetro cuadrado, mientras que Yauyos es la provincia con menos densidad con 4.12 hab/ km^2 , tal como se muestra en la Tabla 1.

El fenómeno migratorio es uno de los aspectos que afectan el ámbito del Gobierno Regional de Lima, considerándose a las provincias ubicadas en el eje costero las más importantes receptoras del flujo migratorio después de Lima. Dicho fenómeno ha dado lugar a una expansión inorgánica de la Provincia de Lima y de las ciudades de Barranca, Huacho, Huaral y Cañete específicamente en Mala, San Vicente e Imperial, en las cuales se han originado asentamientos humanos urbanos marginales que se caracterizan por la carencia de servicios básicos y condiciones mínimas de habitabilidad, cuya población se encuentra en extrema pobreza. Por lo que, esta situación ha traído como consecuencia que la población rural haya ido disminuyendo paulatinamente.

Tabla 1

Lima Provincias: Superficie, Población y Densidad Poblacional, 2018 (en miles)

Provincia	Superficie km^2	Población censada año 2018	Densidad poblacional habitantes por km^2
Barranca	1,370	154.00	112.41
Cajatambo	1,515	8.00	5.28
Canta	1,731	15.80	9.13
Cañete	4,577	243.10	53.11
Huaral	3,668	198.90	54.23
Huarocharí	5,658	84.50	14.93
Huaura	4,903	229.40	46.79
Oyón	1,889	23.70	12.55
Yauyos	6,899	28.50	4.13
Lima Provincias	32,293	985.90	30.53

Nota. Tomado de “Peru: Población 2018”. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf

Como se puede observar, la economía de Lima Provincias se sostiene en base a sectores económicos de vital importancia como: (a) otros servicios, que aporta el 33.6% al PBI de la región; (b) manufactura con 18.5% y (c) comercio con 13.2% tal como se visualiza en la Tabla 2.

Tabla 2

Lima: Valor Agregado Bruto, Según Actividades Económicas, 2007-2016 (Estructura Porcentual)

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2.2	2.1	2.1	2.0	1.9	1.9	1.8	1.9	1.9	1.9
Pesca y Acuicultura	0.3	0.4	0.3	0.1	0.4	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2.2	2.2	1.6	1.8	1.8	1.7	1.7	1.8	1.8	1.7
Manufactura	21.9	21.9	20.5	21.3	21.5	20.7	20.5	19.8	19.0	18.5
Electricidad, Gas y Agua	1.8	1.9	1.9	2.0	2.1	2.2	2.1	2.2	2.2	2.3
Construcción	5.9	6.0	6.1	6.5	6.2	6.5	6.4	6.2	5.7	5.3
Comercio	13.0	13.2	13.1	13.2	13.4	13.5	13.3	13.1	13.1	13.2
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	6.1	6.3	6.3	6.4	6.7	6.8	6.9	6.8	6.9	7.0
Alojamiento y Restaurantes	4.3	4.4	4.4	4.3	4.4	4.6	4.7	4.8	4.8	4.8
Telecom. y Otros Serv. de Información	4.3	4.5	4.9	4.8	4.9	B	5.2	5.5	5.8	6.1
Administración PúblLim y Defensa	5.0	5.0	5.9	5.8	5.5	5.7	5.6	5.6	5.6	5.6
Otros Servicios	32.9	32.1	32.8	31.8	31.3	31.3	31.5	32.3	33.1	33.6
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de Sistema de Información Económica – Cuentas Nacionales – PBI (2018). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Lima es la región que aportó el 49.2% al PBI Nacional, con una tasa de crecimiento anual promedio de 5%. El PBI de la Región Lima Provincias alcanzó los 11,341 millones de soles al año 2017, con un PBI per cápita anual de 11,762 soles por habitantes, ubicándolo en el puesto 11 de las 26 regiones del país según el Índice Competitividad Regional 2018 realizado por CENTRUM PUCP (2018).

En el 2015, la Población Económicamente Activa (PEA) en Lima Provincias estuvo conformada principalmente en las siguientes actividades económicas: agricultura, pesca y minería con 33.90%; otros servicios con 28.90% y comercio con 16.70% (Ver Tabla 3).

Respecto a los sectores con mayor incremento, se observa que el sector agricultura, pesca y

minería creció en 3.10% y transportes y telecomunicaciones con 2.10%, mientras que el sector otros servicios obtuvo decrecimientos del 2.60% y el sector comercio con 2.00%.

Tabla 3

Región Lima: Población Económicamente Activa Ocupada, Según Rama de Actividad, 2008-2015.

Rama de actividad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Agricultura/Pesca/Minería	31.80	32.20	30.80	30.60	30.90	31.90	30.80	33.90
Manufactura	10.50	8.10	7.00	8.50	6.20	7.90	4.80	5.30
Construcción	3.90	6.40	4.60	6.10	8.40	6.70	7.50	6.40
Comercio	19.80	20.00	20.10	18.00	19.40	16.40	18.70	16.70
Transportes y comunicaciones	7.90	8.90	9.00	6.70	6.30	7.20	6.70	8.80
Otros servicios	26.10	24.40	28.40	30.00	28.80	29.90	31.50	28.90

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2016”. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf

Las provincias que presentan menor porcentaje de pobreza en la población son: Barranca con 26.0% de pobreza y 3.0% de pobreza extrema; y Huaura con 25.4% de pobreza y 4.1% pobreza extrema, tal como se muestra en la figura 4. Cabe mencionar que el Departamento de Lima alcanzó un 19.36% de pobreza, del cual el 1.07% se considera en pobreza extrema. El sector agropecuario en Lima Provincias, al año 2015, destaca por la mayor producción de maíz chala con 587,586 toneladas; la alfalfa con 413,728 y el maíz amarillo duro con 255,108. Asimismo, cabe resaltar que la producción de mandarinas asciende a 202,233 toneladas, las paltas con 71,818 y los arándanos con 23.

En cuanto al rendimiento de los productos agrícolas, entendiéndose como la cantidad de kilogramos que produce cada hectárea, se demuestra que los productos con más rendimiento son: tangelo con 42,430; maíz chala con 41,768; alfalfa con 39,122; yuca con 37,471 y la mandarina con 36,229 kilogramos por hectárea (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

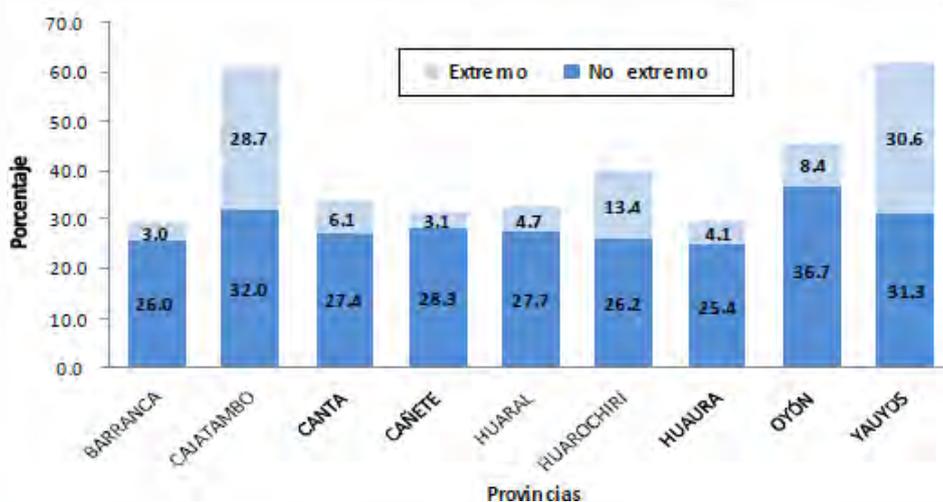


Figura 4. Lima Provincias: Porcentaje de Pobreza y Pobreza Extrema, 2007
Tomado de Análisis de Situación de Salud Región Lima 2016. Gobierno Regional de Lima (2016). Recuperado de <http://www.diresalima.gob.pe/diresa/menu/archivo/asis/ASIS%202016.pdf>

La Tabla 4 detalla la superficie sembrada por campaña agrícola, lo que demuestra que las provincias con mayor superficie sembrada son Huaral, Cañete y Huaura.

Lima Provincias produce más del 95% del Producto Bruto Interno (PBI) agropecuario de la Región Lima, que constituye el 2º a nivel nacional. Asimismo, es el primer productor y abastecedor de alimentos con alta diversidad de demanda e insumos agrícolas en el país, liderando la producción nacional en chirimoya con 7,974 Tm, fresa con 19,661 Tm, mandarina con 198,198 Tm, manzana con 138,116 Tm, melocotón con 34,627 Tm, maíz amarillo duro con 237,218 Tm, maíz morado con 8,505 Tm, camote con 141,215 Tm, entre otros. Asimismo, su diversidad de pisos ecológicos permite a la región poder diversificar su portafolio de productos agrícolas, tarea que debe ir acompañada de mejorar la infraestructura de carreteras, sistemas de riego, asistencia técnica a la agricultura. La Región cuenta con una alta diversidad climática y pisos ecológicos (63% de los climas del Perú, semi cálido, muy seco, templado sub húmedo, frío, frígido o de puna), con reservas naturales paisajísticas (332,806 hectáreas) con la mayor cantidad de cuencas hidrográficas en el país (11 cuencas) y de áreas de cultivo bajo riego (470,781 hectáreas) (Gobierno Regional de Lima, 2016).

Tabla 4

Lima Provincias: Superficie Sembrada, Por Campaña Agrícola, Según Provincia, 2007 - 2016

Provincia	Campaña Agrícola								
	2007_08	2008_09	2009_10	2010_11	2011_12	2012_13	2013_14	2014_15	2015_16
Total	88,730	92,428	99,358	95,131	97,429	93,633	93,655	93,273	44,759
Barranca	15,565	16,248	19,294	17,365	18,965	17,618	19,285	20,075	10,212
Cajatambo	1,414	1,442	1,384	1,265	675	828	681	770	99
Canta	4,245	4,733	4,785	4,978	5,733	6,119	6,330	6,898	3,168
Cañete	23,261	28,179	30,496	29,759	28,789	23,332	22,976	21,658	10,448
Huaral	20,955	18,925	20,241	20,575	22,587	25,306	27,131	27,047	11,918
Huarocharí	2,351	2,416	2,840	2,114	1,355	1,480	1,625	1,182	572
Huaura	18,366	17,870	18,182	17,342	17,485	17,210	14,174	14,059	7,707
Oyón	1,377	1,440	1,167	693	766	786	779	785	414
Yauyos	1,196	1,175	969	1,040	1,074	954	674	799	221

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2016”. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf

En el sector minero se aprecia un importante potencial minero, particularmente en las provincias de Huarocharí, Oyón y Yauyos, destacando la explotación de plomo siendo la Región Lima el segundo productor nacional con 47,484 toneladas de contenido fino (T.C.F.), tercero en producción de zinc con 285,384 T.C.F., quinto productor de plata con 9,413 onzas finas y sexto productor de cobre con 33,253 T.C.F, en el año 2007. En la Región Lima existen más de 3,293 concesiones mineras de 857 titulares mineros, correspondiendo a la Gran y Mediana Minería 2,142 concesiones mineras y 1,151 concesiones a la pequeña minería y minería artesanal. La minería no metálica en las provincias de Huaura, Huarocharí, Yauyos y Oyón se expresa en la explotación de sal común, calizas, mármol, cal, arcilla y carbón antracita (Gobierno Regional de Lima Provincias, 2017).

Respecto al sector turismo, Lima Provincias cuenta con infraestructura básica de servicios turísticos y potenciales recursos y productos turísticos de orden histórico, cultural, natural y gastronómico, registrándose 55 recursos turísticos entre playas, baños termales, sitios arqueológicos, zonas reservas, santuarios, lagunas, balnearios, humedales, bosques, cataratas, mesetas, cordilleras, entre otros. Estos atractivos turísticos están distribuidos en sus provincias, entre las que destacan: (a) la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas en Yauyos,

que muestra a los visitantes una inigualable belleza paisajística, con una innumerable cantidad de cataratas, cascadas, lagunas, restos arqueológicos, andenes y pueblos coloniales; (b) Valle de Lunahuaná en Cañete, muy conocido por su producción vitivinícola y por ofrecer a los amantes de los deportes de aventura el lugar ideal para la práctica del rafting, kayak, ciclismo, trekking, campismo, parapente y otros, que con una variada oferta gastronómica dar a lugar in interesante atractivo para visitar, (c) Marcahuasi, que muestra a los visitantes una gran variedad de formas líticas talladas por la naturaleza que en conjunto conforman un inusual bosque de piedras de formaciones zoomorfas y antropomorfas cuyo atractivo se matiza con las lagunas y restos arqueológicos ubicados en la zona; (d) Huaral, que cuenta con la cultura Chancay, la sociedad prehispánica más soberbia y exquisita de la costa peruana; la Ciudad Sagrada de Caral en Barranca, ubicada a la altura del Km. 182 de la Panamericana Norte, registró un total de 58,381 visitantes nacionales y extranjeros; (e) Supe, que tiene una antigüedad de 5,000 años. Cordillera Huayhuash en Cajatambo, considerada una de las cordilleras más bellas del mundo; las Albuferas de Medio Mundo y El Paraíso en Huaaura, humedales de gran importancia nacional que tienen directa relación con las impresionantes playas ubicadas en el litoral; en la provincia de Canta, se ubica el Santuario de Santa Rosa de Quives y los Petroglifos de Checta, entre otros (Gobierno Regional de Lima Provincias, 2017).

El desarrollo y avances de Lima Provincias en aspectos sociales aún se encuentran rezagados pese a las tareas e implementaciones que vienen realizando las entidades públicas y privadas. La tasa de analfabetismo de la población al año 2017 se registró en 4.53%, indicador que se encuentra por encima del promedio a nivel nacional (CENTRUM PUCP, 2018). El indicador de analfabetismo comparado con el año 2007 ha disminuido año a año, pues en el año en mención se registró en 6.9%, lo cual denota que el tema de educación en

Lima Provincias no ha avanzado. En el año 2015, la tasa de analfabetismo por sexo, que se presencia mayormente en el sexo femenino, con 7.0%, que, en el sexo masculino, con 2.0%.

Tabla 5

Lima Provincias: Tasa de Analfabetismo, Según Ámbito y Sexo, 2007-2015.

Ámbito y Sexo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total País	8,5	8,2	7,6	7,4	7,1	6,2	6,2	6,3	6.0
Hombre	4,2	4,1	3,7	3,6	3,8	3,1	3,1	3,1	3.0
Mujer	12,8	12,4	11,7	11,3	10,5	9,3	9,3	9,6	9.0
Región Lima	6,9	9,0	7,2	7,0	6,7	9,3	9,0	9,0	4.5
Hombre	2,8	5,3	3,3	3,4	3,8	1,8	1,9	2,1	2.0
Mujer	11,3	12,8	11,1	10,5	9,3	7,6	7,1	6,9	7.0

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2016”. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf

En cuanto al factor laboral, la Población en Edad para Trabajar (PET) de Lima Provincias representó al 72.83% de los habitantes en el año 2015. La Población Económicamente Activa (PEA) representa el 71.24% del total de habitantes de la región. De esta PEA, el 96.94% se encuentra ocupado, mientras que el 3.06% se encuentra desocupado. El indicador del PEA desocupado ha disminuido en los últimos siete años, registrándose en 3.06% (Ver Tabla 6). Al año 2017, la PEA ocupada representó 487 mil habitantes y la PEA ocupada sobre la Población en Edad para Trabajar represento el 71.00% (CENTRUM PUCP, 2018).

Respecto al sector salud, la Dirección Regional de Salud de Lima, en el marco de la descentralización en salud ha asumido la gestión de salud pública de los establecimientos del ámbito geográfico correspondiente al Gobierno Regional de Lima, la cual incluye a las provincias del antiguo departamento de Lima, excepto las provincias de Lima Metropolitana y Callao, registrando 328 centros de salud (Dirección Regional de Salud Lima [DIRESA Lima], 2017), como se detalla a nivel de provincias en la Tabla 7.

Tabla 6

Lima Provincias: Población de 14 y Más Años de Edad de Trabajar, según Condición de Actividad, 2007-2015 (Miles de Personas)

Condición de actividad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población en edad de trabajar	622.2	619.8	643.2	648.9	654.4	665.9	661.1	679,6	687.4
Población Económicamente Activa	459.5	449.9	469.5	456.6	477.6	484.3	471.8	476,9	489.7
Ocupado	444.5	433.9	442.8	432.6	455.7	468.2	459.9	462,9	474.7
Desocupado	15	15.9	26.7	24	22	16.1	11.9	14,1	15.0
Población Económicamente Inactiva	162.7	169.9	173.7	192.4	176.8	181.6	189.2	202,7	197.7

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2016”. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf

Tabla 7

Lima Provincias: Distribución de Establecimientos de Salud según categorización, DIRESA, 2017

Red de Salud	Microred	Puestos	Centros	Hospitales	Total
Barranca – Cajatambo	6	42	5	2	49
Canta	2	16	2	-	18
Huaura – Oyón	5	46	11	1	58
Huaral - Chancay	6	39	12	2	53
Cañete – Yauyos	6	43	11	1	55
Chilca – Mala	6	22	4	-	26
Huachochiri	5	57	10	1	69
Total DIRESA Lima	36	266	55	7	328

Nota. Tomado de Análisis de Situación de Salud Región Lima 2016. Gobierno Regional de Lima (2017). Recuperado de <http://www.diresalima.gov.pe/diresa/menu/archivo/asis/ASIS%202017.pdf>

La esperanza de vida al nacer, es uno de los indicadores que resume mejor el nivel de vida de la población. El habitante de la jurisdicción de la Región Lima que nace en el 2007, se estima que tendrá una expectativa de vida de 74 años, según indicador es el informe sobre Desarrollo Humano Perú 2005 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

(PNUD) mientras que el nivel nacional se ubica en 71.5 años, y en Lima como departamento se ubica en los 75.8 años. A nivel regional, la expectativa de vida al nacer ha ido aumentando entre el año 2014 y 2017, tal como se muestra en la Figura 6. Las provincias que presentan mayor expectativa de vida son Barranca con 75.0, Huaral 74.9, Huaura 74.9, Cañete 74.1; y las provincias que presentan menor expectativa en años de vida son: Oyón con 66.5; y Yauyos 66.8.

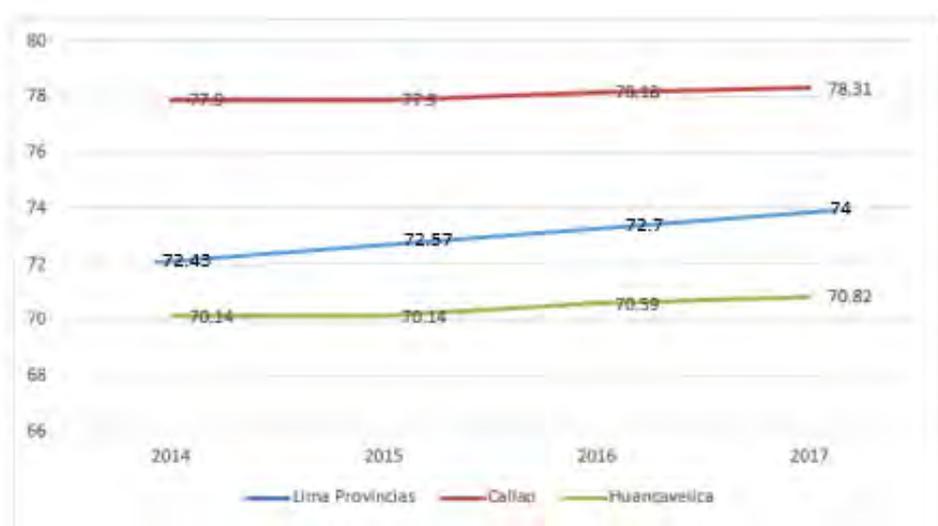


Figura 5. Expectativa de vida al nacer entre el año 2014 - 2017

En cuanto a la Desnutrición Crónica Infantil (DCI), en el periodo 2008 – 2015 tuvo una disminución considerable, con valores por debajo del promedio nacional. Del año 2008 al 2012 se produjo un descenso de 0,8% respectivamente, sin embargo, durante los años 2013 y 2014 las cifras regionales incrementaron 1,9% y 2% con un descenso de 0,4% para el 2015 (ver figura 7). En la Región Lima, la provincia de Cajatambo es quien presenta la proporción más elevada de niños menores de 5 años con desnutrición crónica durante el año 2015. Sin embargo, la provincia de Huarochirí tiene incremento en comparación al año anterior 12,2% a 15,7%. En general, 2 de las 9 provincias (Huaral, Huarochirí) ha incrementado la proporción de niños menores de 5 años con desnutrición crónica.

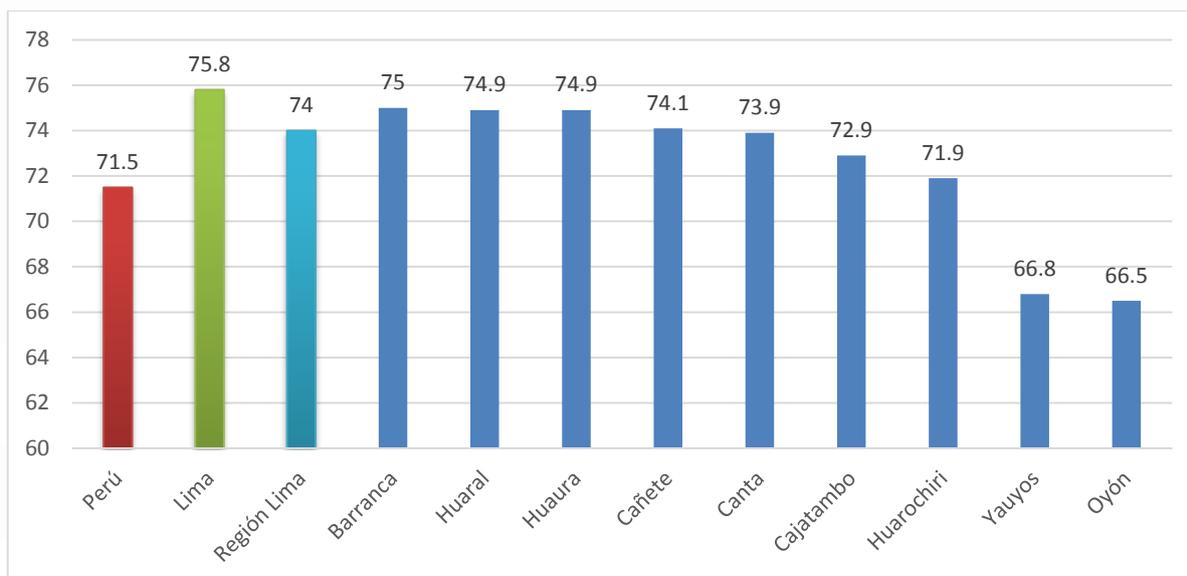


Figura 6. Esperanza de vida al nacer en años, en el Perú, Lima, Región Lima y Provincias Tomado de Análisis de Situación de Salud Región Lima 2016. Gobierno Regional de Lima (2016). Recuperado de <http://www.diresalima.gob.pe/diresa/menu/archivo/asis/ASIS%202016.pdf>

La cobertura del servicio de agua mediante el Sistema de Red Pública es 35% del total de viviendas en Lima Provincias. En general, la cobertura no es significativa, e involucra a por lo menos 72,890 viviendas que satisfacen ésta necesidad a través de infraestructura diferenciada como el pílón de uso público, el pozo, camión cisterna, río, acequia, manantial, entre otros como se detalla en la Tabla 8.

Respecto a la industria, Lima Provincias tiene el Programa Fomento a Pequeña y Mediana Empresa, en el cual se desarrollan Programas de Cooperación Tecnológica Interempresarial y Promoción de Sistemas de Calidad, con el objetivo de fomentar y autorizar eventos y exposiciones que promueven el desarrollo empresarial, promoción, evaluación y seguimiento de los Centros de Innovación Tecnológica (CITEs), operación de la Red de CITEs y seguimiento al desarrollo de los servicios tecnológicos, incluyendo la elaboración de documento de fondos de innovación, implementación y operación de CITEs y monitoreo del cumplimiento de la normatividad industrial.

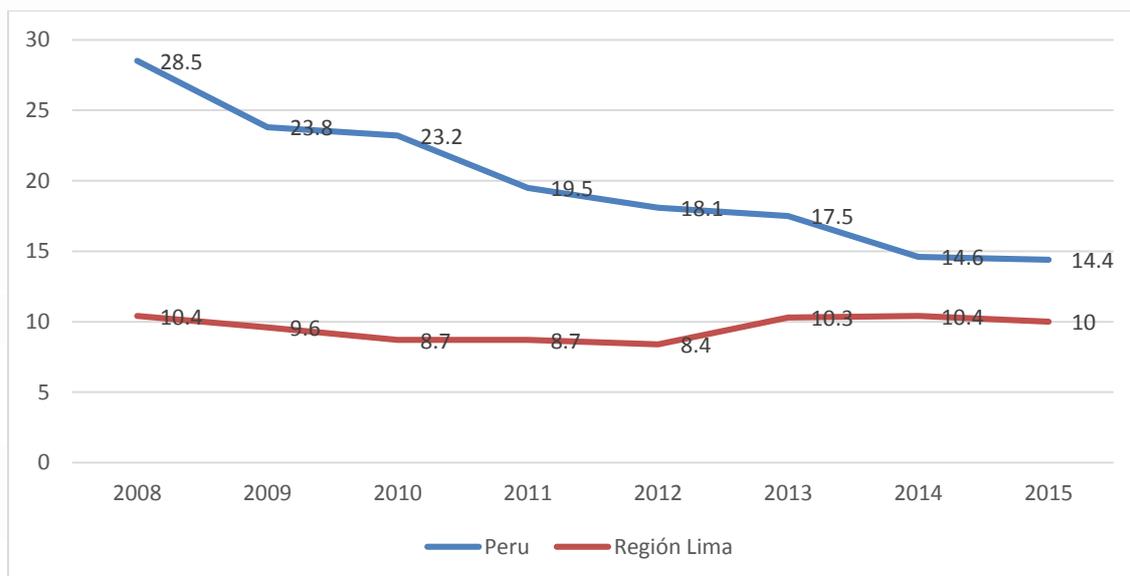


Figura 7. Evolución de la Desnutrición Crónica Infantil en la Región Lima. 2008 - 2015 Tomado de Análisis de Situación de Salud Región Lima 2016. Gobierno Regional de Lima (2016). Recuperado de <http://www.diresalima.gob.pe/diresa/menu/archivo/asis/ASIS%202016.pdf>

Desde el punto de vista de los factores sociales, culturales, y demográficos, existe el escenario adecuado para incentivar la descentralización de Lima como capital para desarrollar los focos económicos ubicados en otras regiones, en este caso Lima Provincias.

Según el Gobernador Regional de Lima Provincias en la última sustentación del presupuesto del año fiscal 2018, se ha iniciado la aprobación e implementación del Tren de Cercanías Barranca - Lima, la que implicará una inversión privada de 3,263.90 millones de dólares, y buscará unir las ciudades de Callao – Lima – Lurín – Chilca – Asia – Cañete – Chincha - Pisco – Ica. Este proyecto consiste en la construcción, operación y mantenimiento de un ferrocarril de pasajeros y carga de 323,70 Km, con estaciones intermedias entre las ciudades de Lima e Ica, a una velocidad máxima de 200 km/h. Asimismo, contará con innumerables mejoras para Lima Provincias, la cual con material rodante de última generación para la prestación del servicio y se integrará al Sistema de Metros de Lima (Diario El Comercio, 2018).

Tabla 8

Lima Provincias: Viviendas con Ocupantes Presentes Según Tipo de Abastecimiento de Agua, 2007

Provincia	Total de Viviendas	Red Pública Dentro	Red Pública Fuera	Pilón de Uso Público	Camión Cisterna u Otro	Pozo	Río, Asequia, Manantial	Vecino	Otro
Barranca	32,690	23,518	1,985	1,306	499	1,314	2,785	1,042	241
Cajatambo	2,464	1,217	260	108	14	747	93	25	
Cañete	47,175	25,897	2,394	2,101	4,231	5,022	4,580	2,237	713
Canta	4,013	2,222	474	269	136	140	479	211	82
Huaral	39,427	23,017	2,813	1,408	507	7,115	2,940	1,349	278
Huachochiri	18,458	7,144	2,126	1,776	846	413	5,333	535	285
Huaura	46,882	29,143	3,162	1,462	2,185	2,945	5,696	1,618	671
Oyón	4,943	2,614	825	102	4	26	1,101	188	83
Yauyos	7,806	1,531	626	252	616	4,446	246	89	
Total	203,858	116,303	14,665	8,784	8,408	17,605	28,107	7,519	2,467

Nota. Tomado de Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008 – 2021. Gobierno Regional de Lima (2008). Recuperado de http://www.regionlima.gob.pe/plan_desarrollo_concertado2008.pdf

1.2 Conclusiones

El presente capítulo es de utilidad para evidenciar la situación actual Lima Provincias con respecto a los temas de (a) seguridad; (b) desnutrición crónica infantil; (c) analfabetismo; (d) indicadores de pobreza; (e) situación geográfica; (f) climas de la región; (g) situación económica; (g) empleabilidad; (h) turismo; (i) situación agropecuaria; (j) minera teniendo en cuenta las fuentes de información confiables concluimos que la región Lima Provincias presenta las condiciones adecuadas para formular un plan estratégico con la finalidad de posicionarla en un nivel mas competitivo con respecto a regiones del país y de América Latina.

En la actualidad Lima Provincias tiene la suficiente extensión de hectáreas, el clima y cuencas hidrográficas que permiten desarrollar actividades agropecuarias, asimismo, es destino turístico por la presencia de mas de 55 recursos y 7 rutas turísticas que lo colocan como un atractivo dentro de la oferta turística del país.

Cabe destacar que Lima Provincias se encuentra en un estado de casi máxima empleabilidad con respecto a su población económicamente activa.

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

El presente capítulo expone la visión, misión y valores propuestos para Lima Provincias, los cuales son las bases de la primera etapa del proceso estratégico, y serán los cimientos del presente Plan Estratégico. Asimismo, se presentará los principales criterios y aspiraciones de las provincias.

2.1 Antecedentes

La conformación actual de Lima Provincias fue establecida en el año 2002, y comprende nueve provincias: (a) Barranca; (b) Cajatambo; (c) Oyón; (d) Huaura; (e) Huaral; (f) Canta; (g) Huarochirí; (h) Cañete; y (i) Yauyos. Ambiguamente, se esperaría que por su cercanía a la capital del país, la región tenga un desarrollo urbano e industrial similar al de Lima Metropolitana o en el Callao, pero es el territorio contiguo y cuenta con espacios en los que se viene desarrollando una floreciente actividad agrícola y minera, que sumados al potencial turístico, basado en sus numerosos sitios arqueológicos y naturales, la configuran como una atractiva oportunidad de negocios, en tarea de aprovechar estratégicamente los recursos y fomentar la productividad.

Lima Provincias es una región que tiene como principal actividad económica la producción de productos agrícolas, ganaderos, entre otros. Existen distritos que se han visto beneficiados por la exportación de productos primarios y esto ha hecho que exista una articulación de sus industrias con los centros poblados a constituirse en vista a los recursos naturales ubicados en el eje costero como producto de la actividad pesquera y agroindustrial; y en la zona andina las actividades mineras.

En este contexto, la integración longitudinal y transversal de la Lima Provincias, se desarrolla a través de una red vial que tiene una longitud de 4,762.10 kilómetros; de los cuales el 24,1% se encuentra asfaltado, 11,1% afirmado, 6,5% sin afirmar, y el 58,3% a nivel de trocha carrozable.

La explosión urbana y el hacinamiento limitan el desarrollo de Lima Metropolitana, por lo que el desarrollo de la Región Lima es complementar a la capital y brindar soporte logístico a las regiones vecinas. Ya se notan avances importantes en la complementariedad respecto a Lima Metropolitana, con el continuo crecimiento urbano que se viene formado hacia el sur con inversiones en la costa de Cañete, donde destacan por su dinamismo las actividades inmobiliarias, comerciales, agrícolas y turísticas en el distrito de Asia, Huacho, Cañete, entre otros, y esto promueve el crecimiento sostenible de Lima Provincias.

2.2 Visión

Para la formulación de la visión propuesta del presente Plan Estratégico, según D'Alessio (2015), la visión es “la definición deseada del futuro, que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? e implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura.” (p.61). De la misma manera, señaló que una visión debe cumplir las siguientes características “(a) simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara desarrollada de a donde desea ir la organización” (pp.59-61).

En base a este marco, se propone la siguiente visión:

“Para el 2028, Lima Provincias a nivel de América Latina será a una de las regiones que lidere la agroexportación por su producción de mandarinas, paltas y arándanos, y el turismo por su oferta turística rural comunitaria, contribuyendo a mejorar el bienestar social de sus habitantes, a través del mayor acceso a los servicios de salud y educación, la mayor percepción de seguridad ciudadana, el incremento del empleo formal y la reducción de los niveles de pobreza”.

2.3 Misión

Para la formulación de la misión propuesta del presente Plan Estratégico, según D'Alessio (2015), la misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada y responde a la siguiente interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? (p. 62).

Asimismo, la misión que se plantea, está alineada a la misión planteada por la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales la cual es que “los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo”

La misión propuesta para el presente Plan Estratégico es la siguiente: “Generar bienestar social y económico de la población, fomentando el desarrollo integral sostenible de Lima Provincias mediante la promoción de las actividades económicas de agroexportación y turismo, con la mayor promoción de la inversión pública y privada y el empleo formal, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo”.

2.4 Valores

El desarrollo del planeamiento estratégico aplicado a Lima Provincias, se desarrollará teniendo en cuenta los siguientes valores:

- Integridad y honestidad: donde la actuación de las personas debe ser llevada a cabo de manera transparente, honesta e íntegra.
- La equidad: donde se facilite el acceso a las oportunidades de distribuir y redistribuir los recursos que se generen socialmente, con la finalidad que todos y todas se beneficien del desarrollo.

- Responsabilidad social: donde se trabaje la sostenibilidad y el respeto por la sociedad y el medio ambiente para el desarrollo de Lima Provincias.

2.5 Código de Ética

Para el pleno desarrollo de Lima Provincias y para lograr el objetivo de convertirlo a nivel de América Latina en una de las regiones que lidere la agroexportación y el turismo para el año 2028, la región se rige a la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, el cual establece que todo servidor público de las entidades de la Administración Pública tiene como función la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, conforme a lo dispuesto por la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y se guíe en los siguientes principios:

Eficiencia. Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.

Idoneidad. Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.

Lealtad al Estado de Derecho. El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.

Lealtad y Obediencia. Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o

ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.

Probidad. Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.

Respeto. Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.

Veracidad. Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.

2.6 Conclusiones

Considerando la metodología del proceso estratégico, de Fernando Dalessio 2015, la Visión debe ser clara, corta, realista y con un marcado horizonte de tiempo. La visión actual de Lima Provincias, no cumple con las exigencias metodológicas, es extremadamente esperanzador, sin un horizonte de tiempo y con pocas posibilidades realistas como situación futura deseada. Por los motivos expuestos se propone plantear una visión diferente para Lima Provincias a un horizonte de 10 años.

Respecto a la misión, siguiendo la metodología ya mencionada en el párrafo anterior, la misión actual de Lima Provincias se alinea a la ley n° 27867, mas sin embargo y por consenso de equipo, se ha considerado una misión mas corta y alineada al logro de la situación futura deseada planteada en la visión y enfocadas en las potencialidades de Lima Provincias.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo consta de realizar un análisis de la evaluación externa para Lima Provincias, para lo cual se desarrollarán los siguientes sub temas: (a) Análisis Tridimensional de las Naciones, (b) Análisis Competitivo del País, (c) Análisis del Entorno PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico), (d) Matriz de Evaluación de Factores Externos, (e) Lima Provincias y sus competidores, (f) Lima Provincias y sus referentes, (g) Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Matriz Perfil Referencial (MPR) y (h) Conclusiones.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según D'Alessio (2015), el análisis tridimensional es importante y necesario para un plan estratégico, ya que permite evaluar cómo los intereses nacionales, principios cardinales y los factores del potencial nacional podrían tener una influencia en el ciclo de vida de la organización (p.93).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

D'Alessio (2015) citó a Hartmann (1957/1983) en la definición de los intereses nacionales, donde precisa que estos “son lo que busca un Estado para conseguir o protegerse frente a los demás Estados, pudiendo estos ser comunes u opuestos”. Para el análisis de los intereses nacionales que influye en la región, se ha detectado que el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha desarrollado El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011), donde se identifican seis ejes estratégicos, que en este trabajo, se considerarán como intereses nacionales: (a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) Oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) Economía, competitividad y empleo; (e) Desarrollo regional e infraestructura; y (f) Recursos naturales y ambiente.

En la Tabla 9, se analizan como los países y regiones de similares intereses apoyan o imposibilitan acuerdos o alianzas para lograr los intereses nacionales del Perú.

Tabla 9

Matriz de Interés Nacional del Perú

Nº	Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Derechos fundamentales y dignidad de las personas		* USA * Unión Europea	* América Latina	** Venezuela
2	Economía, competitividad y empleo	* China * USA	** Chile * Unión Europea	* América Latina	
3	Oportunidades y accesos a servicios			* América Latina	
4	Desarrollo regional e infraestructura			* Brasil * Colombia * Chile * Argentina * Ecuador	
5	Recursos naturales y ambiente		* USA * Unión Europea	* Brasil	
6	Estado y gobernabilidad	** Chile ** Ecuador			

Nota. *Intereses comunes. **Intereses opuestos.

3.1.2 Potencial Nacional

Según señaló D'Alessio (2015), el potencial nacional o poder nacional es la capacidad de un Estado para lograr sus intereses nacionales. Éstos pueden ser débiles o fuertes, pero lo más importante es poder potencializar las fortalezas y minimizar las debilidades. Hartmann (1983) propuso siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico-psicológico-sociológico), (f) la forma de gobierno (la organización-administración), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar) (p.95).

Demográfico. El Perú cuenta con una extensión geográfica territorial de 1'285,215.6 de km² alojada en tres regiones naturales: (a) Costa; (b) Sierra; y (c) Selva. Políticamente, cuenta con 24 regiones constitucionales, incluida la Provincia Constitucional del Callao. La población total peruana, de acuerdo a las estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática, ascendió a 31'826,018 de habitantes y la densidad demográfica promedio fue de 24.8 habitantes por km² creciendo anualmente 1,1 % al 2017, tal como se aprecia en la Tabla 10. Asimismo, se presenta los principales indicadores demográficos peruanos, reales y proyectados.

Tabla 10

Perú: Principales Indicadores Demográficos 2017

Indicador	Medida	Año	Perú
Superficie	Kilómetros cuadrados	2017	1'285,216
Población estimada	Personas	2017	31'826,018
Esperanza de vida	Años de vida	2017	75
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
PEA	Personas	2012	16'142,100
PEA ocupada	Personas	2012	15'541,484
PEA Agricultura, pesca, minería	Personas	2010	4'042,334
PEA Manufactura	Personas	2012	10,000
Ingreso promedio mensual del hogar	Nuevos soles	2012	1,141
Acceso a desagüe	Porcentaje del total de hogares	2012	67.3
Acceso a alumbrado eléctrico	Porcentaje del total de hogares	2012	91.1
Acceso a TV Cable (hogares)	Porcentaje	2012	31.9
Acceso a telefonía fija	Porcentaje	2012	29.4
Parque automotor	Unidad	2011	1'979,865
Pobreza	Porcentaje	2012	24.8 - 26.8
PBI per cápita	Nuevos soles por persona	2012	17,853

Nota. Tomado de "Perú en Cifras", por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017
Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>

En la Tabla 11, se muestra la población estimada y proyectada hasta el año 2025, donde ha tenido una tasa de decrecimiento de 1.12% al 2012 a 1.05% al 2017, y 0.95% al 2022, registrándose para el 2025 una población estimada de 34'412,393 habitantes con una participación de 50.02% de hombres y 49.98% de mujeres (ver figura 8).

Tabla 11

Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, según años calendarios, 2010 – 2025

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres		
2010	29,461,933	14,768,901	14,693,032		1.13
2011	29,797,694	14,935,396	14,862,298		1.14
2012	30,135,875	15,103,003	15,032,872	1.12	1.13
2013	30,475,144	15,271,062	15,204,082		1.13
2014	30,814,175	15,438,887	15,375,288		1.11
2015	31,151,643	15,605,814	15,545,829		1.10
2016	31,488,625	15,772,385	15,716,240		1.08
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959	1.05	1.07
2018	32,162,184	16,105,008	16,057,176		1.06
2019	32,495,510	16,269,416	16,226,094		1.04
2020	32,824,358	16,431,465	16,392,893		1.01
2021	33,149,016	16,591,315	16,557,701		0.99
2022	33,470,569	16,749,517	16,721,052	0.95	0.97
2023	33,788,589	16,905,832	16,882,757		0.95
2024	34,102,668	17,060,003	17,042,665		0.93
2025	34,412,393	17,211,808	17,200,585		0.91

Nota. Adaptado de “Boletín de Análisis Demográfico N° 36”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. (<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>)

Tabla 12

Población Total, Según Sexo y Grupo de edad, 2005 – 2015

Sexo y grupo de edad	Población al 30 de junio				
	2005	2010	2012	2013	2015
Total	27810540	29431933	30,135,875	30,475,144	31,151,643
0 – 4	2,983,020	2,958,307	2,923,685	2,902,061	2,861,874
05-11	2,959,627	2,938,148	2,935,092	2,933,928	2,922,744
11-14	2,950,813	2,926,874	2,920,824	2,918,474	2,914,162
15 – 19	2,830,976	2,894,913	2,896,820	2,893,495	2,887,529
20 – 24	2,590,945	2,736,208	2,780,765	2,799,860	2,828,387
25 – 29	2,430,912	2,485,715	2,550,294	2,589,833	2,661,346
30 – 34	2,133,781	2,327,388	2,363,720	2,375,336	2,411,781
35 – 39	1,866,815	2,040,580	2,130,122	2,177,534	2,258,372
40 – 44	1,617,653	1,784,657	1,858,204	1,896,535	1,977,630
45 – 49	1,327,896	1,544,094	1,618,127	1,653,048	1,725,353
50 – 54	1,089,835	1,262,267	1,349,968	1,396,917	1,486,312
55 – 59	865,030	1,029,294	1,096,482	1,130,769	1,205,103
60 – 64	689,276	804,729	866,009	899,500	967,702
65 – 69	556,478	623,443	663,104	685,674	736,059
70 – 74	416,934	480,926	504,827	516,822	545,659
75 – 79	274,041	336,472	359,863	371,279	394,230
80 y más	226,508	287,918	317,969	334,079	367,400

Nota. Adaptado de “Boletín de Análisis Demográfico N° 36”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. (<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>)

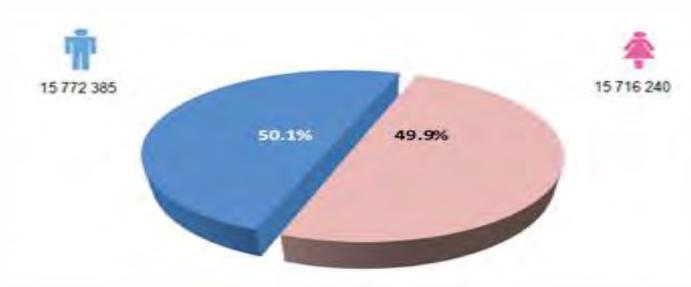


Figura 8. Población Proyectada por Sexo, 2016

Tomado de Perú: Síntesis Estadísticas 2016, Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

En la Tabla 13, se muestra los indicadores demográficos sobre la fecundidad y mortalidad en el Perú, estimadas hacia el año 2025, la cual muestra una tasa de reproducción neta decreciente a 0.99% (INEI, 2015).

Tabla 13

Perú: Indicadores Demográficos, Estimados por Quinquenios, 2005 - 2025.

Indicadores demográficos	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025
Fecundidad				
Nacimientos anuales (en miles):	612	589	572	558
Tasa bruta de natalidad (por mil)	21.36	19.43	17.88	16.60
Tasa global de fecundidad	2.60	2.38	2.22	2.10
Tasa bruta de reproducción	1.27	1.16	1.08	1.02
Tasa neta de reproducción	1.21	1.12	1.04	0.99
Mortalidad				
Muertes anuales (en miles):	155	167	182	199
Tasa bruta de mortalidad (por mil)	5.42	5.52	5.68	5.91
Esperanza de vida al nacer:				
Ambos sexos	73.12	74.13	75.07	75.92
Hombres	70.50	71.54	72.5	73.37
Mujeres	75.87	76.84	77.76	78.59
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	21.00	18.60	16.60	14.90

Nota. Tomado de Perú: Síntesis Estadísticas 2015, Instituto Nacional de Estadística e Informática Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en el extremo centro-occidental de América del Sur, entre la línea ecuatorial y el trópico de Capricornio, con sus límites con el Océano Pacífico al oeste, con Ecuador por el norte, con Colombia por el noreste, con Brasil por el Este, con Bolivia por el sureste y con Chile por el sur. En cuanto a la extensión, la superficie

peruana es 1'285,216 km^2 posicionándose como el tercer país más grande a nivel de Sudamérica, y el vigésimo país más grande a nivel mundial. El Perú se encuentra dividido en tres regiones geográficas, las cuales poseen características singulares en climas y relieves como son: (a) Costa, (b) Sierra y (c) Selva (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2012).

Los cinco departamentos con mayor extensión territorial son las regiones de Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, que abarcan la mayor parte del territorio nacional, ocupando el 55% de la superficie total del país. Las tres regiones de mayor extensión se ubican en la Selva, a pesar de contar con una escasa concentración poblacional. La costa tiene una extensión de 3,080 km^2 y un ancho de 200 millas mar adentro, la cual cuenta con gran riqueza ictiológica debido a las corrientes marinas de Humboldt y del Niño.

El Perú está formado por ocho regiones naturales o pisos altitudinales: (a) chala o costa, (b) yunga, (c) quechua, (d) suni, (e) puna, (f) janca o cordillera, (g) selva alta, y (h) selva baja. Dada esta diversidad de regiones, los climas y microclimas se hacen variados pasando desde lo costero árido y cálido, los valles interandinos de tipo templado, frígido y polar hasta los de tipo cálido y lluvioso de la selva. El clima peruano se encuentra determinado por factores como su ubicación en la zona intertropical, las modificaciones altitudinales y la corriente peruana o de Humboldt. La geografía peruana tiene particularidades que sobresale: (a) el Huascarán en la Cordillera Blanca, con una altura de 6,768 m.s.n.m.; (b) el Río Ucayali considerado como el río más largo del territorio peruano; (c) el Lago Titicaca en Puno/Bolivia, con 8,380 km^2 , es el lago navegable más alto del mundo, y (d) la Isla San Lorenzo, considerada como la más grande del litoral peruano con 16,48 km^2 .

Económico. El Perú ha registrado en los últimos años un desarrollo económico estable, destacándose sobre los demás países de la región. Cabe mencionar, que para el año

2018, el Perú ha liderado el crecimiento económico de la región latinoamericana con un 4.3%, donde las expectativas para el segundo semestre del año mostraron una aceleración mayor a la del primer semestre, como se muestra en la figura 9.

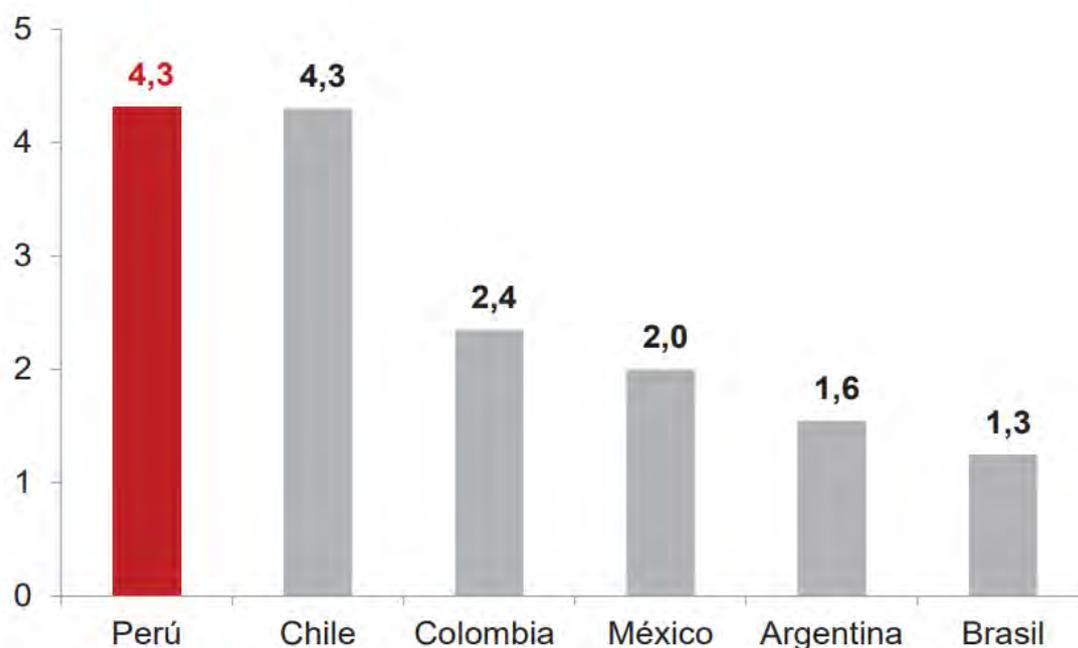


Figura 9. Resultados del Primer Semestre 2018 del PBI de América Latina Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022 (2018). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

De acuerdo a las estimaciones del PBI, la economía mostró un crecimiento sostenido de 2.8% en el año 2017, y se estima que para el 2018 cierre con 4.0% y el año 2019 la economía se acelere a un 4.2%. En general, la dinámica económica más favorable está asociada con el fortalecimiento de la demanda interna, por el impulso fiscal temporal y la sostenida recuperación de la inversión privada. Ello se verá favorecida a través del fortalecimiento de la demanda interna y condiciones externas favorables que han impulsado, principalmente, las exportaciones no tradicionales (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018).

Por el lado fiscal, el impulso de la inversión pública se mantendrá para apuntalar el crecimiento de la actividad económica en 2018, pero se moderará a partir de 2019, en

cumplimiento con el proceso de consolidación fiscal. La evolución de la inversión pública se explicará por la continuidad en la ejecución de la Reconstrucción con Cambios, el fortalecimiento de la gestión pública y el mayor espacio fiscal por medidas de reorientación de gasto público (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018).

De igual forma, se anticipa que la inversión privada será un motor fundamental para sostener el crecimiento económico, y se prevé que se acelerará de 0,2% en 2017 a 5,2% en 2018 y 7,5% en 2019. Esto se deberá principalmente a (i) la mayor inversión minera, donde destacan nuevos proyectos como Quellaveco, Mina Justa y ampliación de Toromocho; y (ii) la mayor inversión no minera, rubro en el que destacan la ejecución de proyectos de infraestructura (Línea 2 del Metro de Lima, ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y Majes Siguan II), hidrocarburos, retail, turismo, inmobiliario, entre otros. El desempeño favorable de la inversión fortalecerá la dinámica del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo a través de una mayor generación de puestos de empleo formal y un aumento de los ingresos familiares, los cuales impulsarán el consumo privado que crecerá 3,3% en 2018 y 3,8% en 2019.

En cuanto al PBI por sectores, entre 2018 y 2019, los sectores primarios crecerán 3,4% y 3,2%, respectivamente, impulsados principalmente por pesca y agropecuario en 2018, y por minería e hidrocarburos en 2019. El sector agropecuario se incrementaría 5,5% en 2018 por una recuperación de la producción agrícola, que fue afectada por el FEN Costero en 2017. En el 1S2018, el sector agropecuario creció 8,4% por el incremento de la producción de cultivos como arroz cáscara, aceituna y papa en un contexto de condiciones climáticas favorables. En lo que resta del año, el sector continuará creciendo por la mayor producción, principalmente, de arándanos. Cabe mencionar que, según la Comisión Multisectorial Encargada del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (ENFEN), se ha incrementado en 3% la probabilidad de la ocurrencia de un Fenómeno El Niño Débil en el verano diciembre 2018

- marzo 2019 (de 37% en julio de 2018 a 40% en agosto de 2018). De ocurrir este evento, los sectores agropecuario y pesquero serían afectados. En 2019, la minería crecería 3,0% por el inicio de producción de nuevas minas. La producción de cobre y molibdeno aumentaría 3,3% y 15,1%, respectivamente, al consolidarse el primer año de producción completa de la ampliación de Toquepala. Asimismo, la producción de hierro se incrementaría 17,0% por el inicio de producción de la ampliación de Marcona (segunda etapa). Sin embargo, esto será parcialmente contrarrestado por la caída de la producción de oro debido a que continuará el proceso de cierre y agotamiento de leyes en los yacimientos de Barrick y Yanacocha. En la Tabla 14, se visualiza la proyección de la variación porcentual de los principales sectores económicos hasta el año 2022

Tabla 14

Perú: PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales) 2017 - 2022

	Peso año Base 2007	2017	2018	2019	Prom. 2020 - 2022
Agropecuario	6.00	2.60	5.50	4.30	4.00
Agrícola	3.80	2.30	5.90	4.40	4.00
Pecuario	2.20	3.10	4.90	4.00	4.00
Pesca	0.70	4.70	29.30	-3.10	1.90
Minería e hidrocarburos	14.40	3.40	0.90	3.10	3.10
Minería metálica	12.10	4.20	1.20	3.00	3.70
Hidrocarburos	2.20	-2.40	-1.20	3.40	1.40
Manufactura	16.50	-0.20	4.20	3.60	4.40
Recursos primarios	4.10	1.90	8.20	3.00	4.10
Manufactura no primaria	12.40	-0.90	3.20	3.80	4.50
Electricidad y agua	1.70	1.10	3.30	3.80	4.80
Construcción	5.10	2.10	8.50	7.00	7.50
Comercio	10.20	1.00	3.20	4.00	4.50
Servicios	37.20	3.20	4.00	4.80	5.40
Producto Bruto Interno	100.00	2.50	4.00	4.20	4.80
PBI primario	25.20	3.10	3.40	3.20	3.40
PBI no primario	66.50	2.30	4.10	4.70	5.20

Nota. Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022 (2018). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

Tecnológico y científico. En el campo tecnológico, el Perú viene efectuando varios esfuerzos para mejorar la situación puesto que la inversión para los proyectos de

investigación y desarrollo de los mismos es limitada. La infraestructura tecnológica no alcanza los estándares internacionales de desarrollo y competitividad según el Ranking del Informe Global de Tecnología de la Información del 2016, que posiciona al Perú en el puesto 101 a nivel mundial y en la octava posición en Sudamérica. Dicho informe analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 175 países del mundo. Asimismo, el desarrollo de Perú se ve limitado por barreras de educación de baja calidad específicamente en matemáticas y ciencias, lo que dificulta la preparación del país para hacer un buen uso de las tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos, factor que retrasan el entorno regulatorio para las tecnologías de información y comunicación.

En el segundo trimestre del 2018, según el INEI, el 92,6% de los hogares del país accede al menos a una Tecnología de Información y Comunicación, superior al mismo trimestre del año pasado en 0.7%. Los jefes de hogar que cuentan con educación superior universitaria accede de mejor manera a las TICs, tal como se aprecia en la siguiente figura:

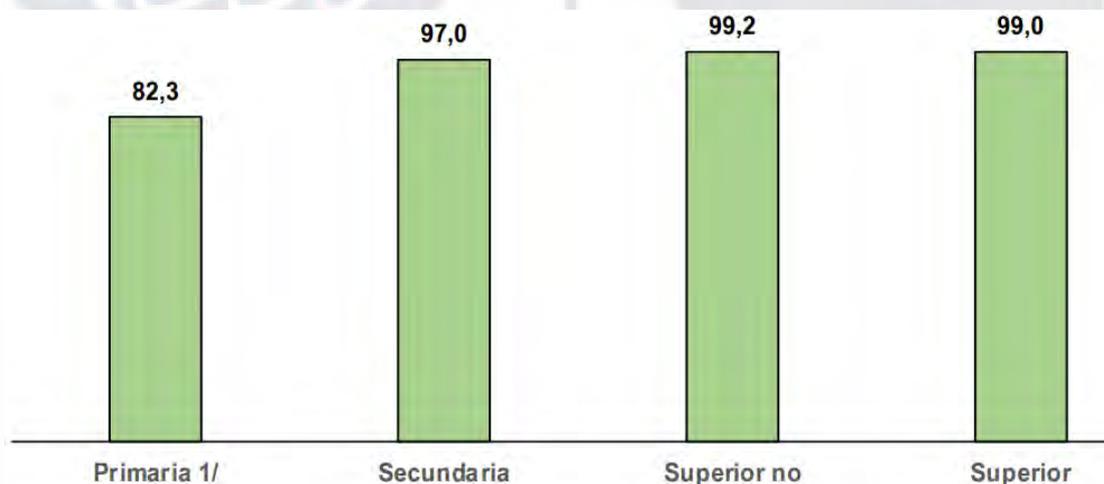


Figura 10. Perú: Hogares que acceden a las Tecnologías de Información y Comunicación, según nivel de educación del jefe del hogar

1/ Incluye sin nivel e inicial. A partir del 2017, se incluye nivel básico especial.

Tomado de Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares abril, mayo y junio 2018. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_tecnologias-de-informacion-abr-may-jun2018.pdf

En cuanto a la telefonía fija y celular en el Perú, de cada 100 hogares con algún miembro menor de 16 años de edad, en 54 hogares existe al menos un miembro que tiene celular y 44 hogares cuentan con telefonía fija. Estos indicadores mostraron una disminución en comparación al periodo anterior en 0,5 y 2,4 punto porcentual, respectivamente, como se muestra en la siguiente figura 11.

Tabla 15

Perú: Hogares con Tecnologías de Información y Comunicación -TIC, según nivel de educación del jefe de hogar

Nivel Educativo	Abr-May-Jun 2017	Abr-May-Jun 2018	Variación (Puntos porcentuales)
Primaria	81.6	82.3	0.7
Secundaria	90.0	97.0	1.0
Superior no universitaria	99.1	99.2	0.1
Superior universitaria	99.3	99.0	-0.3

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), de Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2018. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_tecnologias-de-informacion-abr-may-jun2018.pdf

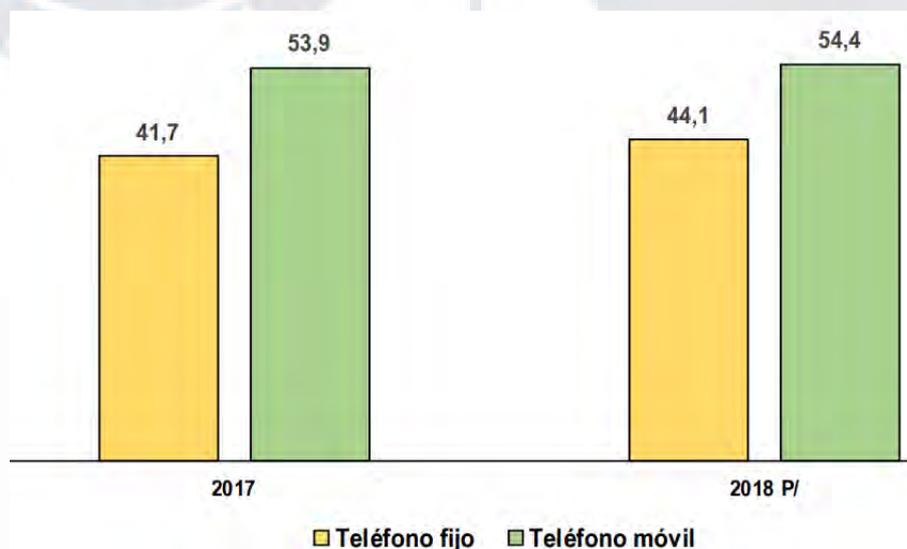


Figura 11. Perú: Hogares que acceden a las Tecnologías de Información y Comunicación, según presencia de población menor de 16 años en el hogar

Tomado de Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares abril, mayo y junio 2018. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_tecnologias-de-informacion-abr-may-jun2018.pdf

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú cuenta con un reconocido valor histórico, cultural y arqueológico. La historia comienza con la aparición del primer hombre en Lauricocha aproximadamente 10,000 a.C., ubicándose en el centro del Perú en la ciudad de Huánuco. La primera civilización peruana apareció en la Ciudadela de Caral al norte de Lima, luego pasaron culturas como Tiahuanaco, Chavín, Paracas, Mochica, Nazca, Wari, Chachapoyas y Chimú, entre otras, con grandes aportes en pintura, trepanación craneana, agricultura, ganadería, cerámicas, textiles, arte rupestre, entre otros.

La riqueza turística del Perú es reconocida a nivel mundial por su historia, cultura, gastronomía, expresiones culturales, recintos arqueológicos, restos como textiles, vasijas, huacos, retratos, momias entre otros. Las fortalezas más reconocidas por su valor histórico y arqueológico son la Fortaleza de Kuélap, Sacsayhuamán, Ollantaytambo y sitios ceremoniales reconocidos por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad como la Ciudad de Cusco por contar con gran cantidad de monumentos. En el Departamento del Cusco se encuentra Machu Picchu, que es la ciudad inca rodeada de templos, andenes y canales de agua y es considerada patrimonio cultural de la humanidad desde 1983.

El Ministerio de Cultura, mediante la Dirección de Patrimonio Cultural; se encarga de su identificación, registro y estudio, así como de su preservación, conservación, puesta en valor y uso social. Asimismo, se encarga de los planes de manejo de los centros históricos y del patrimonio cultural de la humanidad vinculado a estos. La existencia del Ministerio de Cultura implica reconocer la importancia del papel que debe desempeñar la cultura en las políticas de Estado como elemento integrador de la sociedad y generador de desarrollo y de cambio, orientado al fortalecimiento de la democracia con activa participación de una ciudadanía inspirada en valores fundamentales que conlleven a la convivencia pacífica y a la integración nacional.

ORGANIGRAMA DEL ESTADO PERUANO

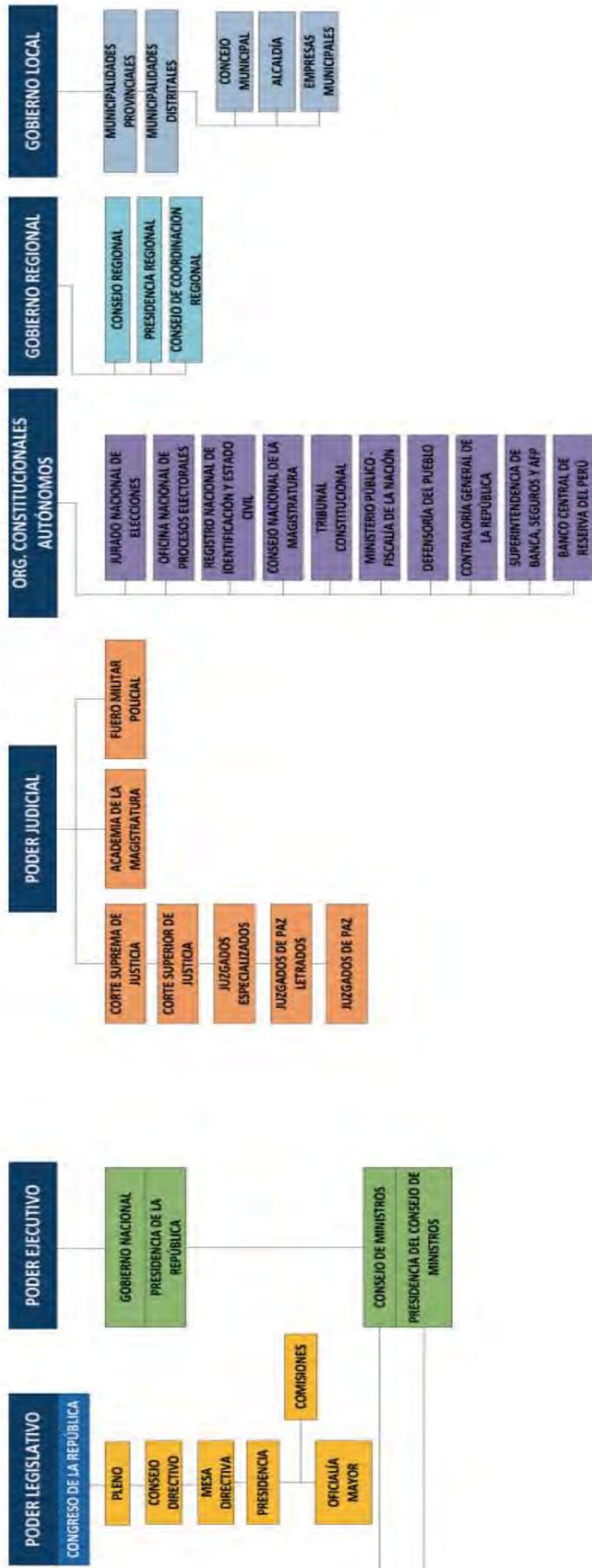


Figura 12. Organigrama del Estado Peruano 2014. Tomado de Portal del Estado Peruano de la Presidencia de Consejo de Ministros (2014). Recuperado de: <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>.

Organizacional y administrativo. El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su Gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de los poderes. Se encuentra conformado por tres poderes independientes: (a) el Poder Legislativo o Congreso de la República, que da las normas y está conformado por un parlamento unicameral de 130 congresistas que han sido elegidos por los ciudadanos; (b) el Poder Ejecutivo o Gobierno Nacional que aplica las normas y conduce la acción del gobierno, dirigido por el Presidente de la República, el Consejo de Ministros, los organismos públicos descentralizados, los programas y proyectos, las empresa públicas y las universidades nacionales; y (c) el Poder Judicial, que resuelve los conflictos que se presentan en la sociedad entre individuos, y entre ellos y el Estado mismo, asimismo, está conformado por la Corte Suprema de Justicia que lo dirige, las Cortes Superiores y los juzgados.

Cuentan con organismos constitucionales autónomos que no son parte de ningún poder del Estado, cuyos titulares se encuentran bajo el Congreso de la República y a la opinión pública: el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales, el Tribunal Constitucional del Perú, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el Banco Central de Reserva del Perú, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y la Superintendencia de Banca y Seguros. Esta lista de organismos constitucionales lo completan los gobiernos regionales, conformados por la Presidencia Regional, el Consejo Regional, el Consejo de Coordinación Regional y los gobiernos locales o municipalidades provinciales, distritales, tal como se muestra en la figura 12 (Portal del Estado Peruano, 2017).

Militar. El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir

el armamentismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza, consolidando una zona de paz sudamericana y contribuyendo así a un clima de paz y seguridad mundial. El logro de estos objetivos facilitará la creación de un ambiente de estabilidad política y de fomento de la confianza necesaria para el desarrollo social de nuestros países. No obstante, el Estado peruano, en su proceso de desarrollo y consolidación, se mantiene alerta y preparado para hacer frente a las amenazas contra la nación y garantizar así su seguridad, condición indispensable para lograr el desarrollo y alcanzar sus objetivos. Los requerimientos de la seguridad y defensa del Estado deben ser satisfechos en concordancia con el desarrollo nacional, siendo el Estado promotor y regulador del desarrollo.

La sociedad peruana no tiene una adecuada conciencia de la seguridad y considera a la defensa como una tarea exclusiva de las Fuerzas Armadas. Asimismo, cree que la defensa nacional no es prioritaria y no ve con claridad la relación existente entre la defensa y el desarrollo. Por ello, es necesario fortalecer el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, cuyas funciones están orientadas a garantizar la seguridad nacional mediante la concepción, planeamiento, dirección, preparación, ejecución y supervisión de la defensa nacional, teniendo como base fundamental la educación, que en materia de seguridad y defensa nacional es obligatoria en todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional. Mientras tanto, la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas no se encuentra en un nivel óptimo debido a la obsolescencia de los equipos, la falta de programas de renovación y los bajos niveles de alistamiento. Existen avances al respecto, como la ejecución del Núcleo Básico de Defensa, que cubre parte de las necesidades operativas de las Fuerzas Armadas y ha permitido mejorar los niveles de control y vigilancia de los espacios aéreo, marítimo y terrestre, y se requiere su continuación (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

El gasto en defensa del Perú, es bajo en relación a sus países vecinos, en promedio se ha destinado el 1.4% del PBI en gastos militares mientras que Chile, Colombia, Ecuador y Bolivia han destinado 2.3%, 3.4%, 2.5% y 1.9% respectivamente. El gasto en defensa se descompone en 90% en gastos corrientes como remuneraciones y pensiones, menos del 5% se destina al mantenimiento y adquisición de armamento, en capacitación y entrenamiento sólo se destina menos del 1%. De acuerdo al análisis, el Perú asigna pocos recursos en la adquisición de armamentos y es inadecuado el pago a los militares, por lo que ha ocurrido un desarme unilateral. Si bien es cierto, las relaciones unilaterales y resolución de conflictos entre naciones se han desarrollado de la manera más diplomática, y esto no deslinda la necesidad de invertir en defensa y contar con un sistema de defensa disuasivo y eficiente (Calderón y Mendoza, J. 2016).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son cuatro: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. En todo el mundo, los distintos sectores industriales y comerciales han variado elocuentemente, y fruto de la globalización, se ha formado una marca con efecto cadena a nivel mundial. En la coyuntura de esta iniciación de mercado, la tecnología ha evolucionado optimizando precisamente el comercio, los servicios y la industria; estos se desenvuelven ayudando la producción en todas las naciones. Con el objetivo de garantizar la integridad, competitividad y estabilidad del país, el Estado Peruano ha tomado como estrategia contrarrestar el riesgo de la presencia de terceros; tal es así, que se ha firmado tratados y convenios con sus pares vecinos a fin de garantizar la responsabilidad y compromiso de velar por el bien común de los países. Entre los Acuerdos y Convenios Comerciales Internacionales tenemos aquellos con la Organización Mundial del Comercio

(OMC); Alianza del Pacífico entre Colombia, Chile y México; Comunidad Andina (CAN) entre Bolivia, Colombia, Ecuador, y Perú; Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) entre Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela; Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y países de MERCOSUR entre Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay; Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico; Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EEUU; Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá; Tratado de Libre Comercio (TLC) entre el Perú y China; Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea; Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea; entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], s.f.).

Según la información del MINCETUR, el Perú tiene en vigencia acuerdos comerciales con la Organización Mundial del Comercio, Comunidad Andina, Mercosur, Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, Alianza del Pacífico y Honduras. Cabe mencionar que el 22 de febrero de 2017 entró en vigencia el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC) de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en el cual se establece medidas enfocadas en brindar transparencia a las normas vinculadas al comercio exterior, agilizar y simplificar los trámites relacionados al despacho de las mercancías, reducir las trabas al flujo de mercancías y a generar equidad en las decisiones de las entidades de control.

Lazos pasados y presentes. El lazo más antiguo que tiene el Perú es con España, el país del que aprendimos su lenguaje y fueron quienes conquistaron nuestro país pasando por la etapa de la colonia, precisamente del virreinato hasta la independencia, actualmente es nuestro punto de entrada hacia la comunidad europea precisamente por el idioma. La historia

peruana nos remonta al pasado a recordar procesos de colonización y dominio del reino español, interesados en los recursos del país intervinieron y conquistaron las ciudades principales ricas en recursos, lo que ya en una sociedad republicana permite brindar y comerciar recursos de interés mediante acuerdos y convenios con España y otros.

Las guerras y batallas históricas nos remontan a episodios bélicos registrados con nuestros pares como Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia, si bien es cierto mediante acuerdos con la Comunidad Andina (CAN) se agruparon con la finalidad de mejorar el nivel de vida de la población a través de la integración y la cooperación económica y social. En 1969, se firma el Acuerdo de Cartagena con 5 países Sudamericanos (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú), en el 1973 Venezuela se adhirió y en 1976 Chile se retiró, como lo demuestra la historia los lazos entre Perú y Chile se muestran aún hostiles.

Contra balance de los intereses. En estos días no existen controversias limítrofes. La última controversia pendiente fue la demarcación de los límites marítimos con el país de Chile la misma que fue resuelta en enero 2014 a través del fallo de la Corte Internacional de la Haya. Hay algunos intereses comunes con los países vecinos: el conflicto con Chile por el uso del nombre del Pisco y en la selva la zona fronteriza compartida con Brasil.

El Perú históricamente ha experimentado contraposición a los intereses del vecino país de Chile, por diferencias respecto a los límites territoriales y marítimos. Sin embargo, en la actualidad y desde que se suscribieron alianzas estratégicas entre el Perú y sus países vecinos, se tienen buenas relaciones con los países de América Latina por la similitud de sus intereses en cuanto a la disminución de la pobreza, mejora de los servicios educativos y de salud; las alianzas realizadas son: (a) Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), (b) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), (c) MERCOSUR, y (d) Comunidad Andina (CAN).

Conservación de los enemigos. Mantener enemigos es innecesario, pero convertir al enemigo en un aliado es estratégico, ya que conservar enemigos puede desestabilizar al Estado. De los problemas bélicos, actualmente se está combatiendo por la persuasión de las inversiones y por conquistar mercado mundial. En ese plano, Chile simboliza el primordial país competitivo en el plano comercial. Hoy, Perú y Chile, se localizan conteniendo en brindar la superior salida hacia el Océano Pacífico a Brasil, en su indagación por alcanzar al mercado asiático. Adicionalmente, debido al potencial de producción del gas de Camisea que tiene el Perú, hoy en día se maneja la posibilidad de desarrollar una integración energética con el país vecino Chile.

3.1.4 Influencia del análisis en Lima Provincias

Las expectativas de desarrollo se muestran positivas para el país en general, en el caso de Lima Provincias por su cercanía a Lima Metropolitana, goza también de expectativas positivas de crecimiento, por encima de algunos de sus socios comerciales. La similitud con los países y regiones vecinas por sus características geografías, climáticas, altitudinales y culturales, hace que la región se encuentre en competencia y busque estrategias necesarias para ser competitiva en similitud al promedio de Lima Provincias. Dado que el país en general cuenta con un potencial favorable, según el Índice Competitividad Regional 2018 realizado por CENTRUM PUCP (2018), Lima Provincias se encuentra en el puesto 9 de las 26 regiones del Perú con un índice de 35.17.

3.2 Análisis Competitivo del País

La productividad que genera la industria de una nación da como resultado la competitividad, que en el caso de Lima Provincias y con el fin de establecer el rol que juega esta región en el esquema competitivo del país, se aplicará el modelo de los determinantes de la ventaja competitiva nacional, que según Porter (2009), crea el ambiente en el que las empresas nacen y aprenden a competir. Dicho modelo se basa en cuatro atributos: (a)

condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y por ultimo (d) estrategia, estructura y rivalidad.

3.2.1 Condiciones de los factores

Entre los principales “factores de producción”, el Perú cuenta con una ubicación geográfica favorable dado que se encuentra en la zona intertropical de Sudamérica con una extensión de 1,285,216 km^2 , siendo el vigésimo país más grande de la tierra, y el tercer país más grande de América del Sur. El relieve del Perú es accidentado debido a la presencia de la Cordillera de los Andes, la cual divide al país en tres regiones: costa, sierra y selva.

La costa peruana que es una franja desértica que recorre el litoral peruano, se encuentran ríos, valles, pampas, y otros con suelos propicios para la agricultura, ganadería y pesquera. La sierra, conformada por un sistema de cordilleras y montañas, dando origen a diferentes pisos altitudinales propicios para el cultivo de productos como la papa, quinua, cañihua, maíz, trigo, y la crianza de animales como la alpaca, vicuña, cuyes, entre otros. La selva, cuenta con una vasta vegetación en su extensión del 60% del territorio peruano con dos subregiones la selva baja y la selva alta. En la selva baja se encuentran los ríos más extensos y navegables como el Amazonas, la selva alberga numerosas especies de flora y fauna.

El Perú cuenta con cincuenta y cuatro cuencas hidrográficas, de las cuales, cincuenta y dos son pequeñas cuencas costeras, la cuenca del Amazonas y la cuenca de endorreica del Lago Titicaca. La Cuenca del Amazonas, donde nace el Río Amazonas, cuenta con los ríos más largos y caudalosos del Perú como el Río Ucayali, Río Putumayo, Río Marañón, Río Yavarí, Río Huallaga, Río Urubamba y Río Mantaro.

El clima del Perú es variado y no exclusivamente tropical por su ubicación, es influenciado por los Andes y la Corriente de Humboldt. La costa central y sur presentan un clima subtropical, árido o desértico; la costa norte posee un clima árido tropical, esporádicamente con ocurrencia del Fenómeno El Niño (FEN). La sierra peruana presenta

diversos climas como clima templado sub-húmedo, clima frío, clima frígido o de puna, y clima de nieve o gélido. En la selva, hay dos tipos de clima como el clima semitropical y el clima tropical.

Por la variedad de climas y las características geográficas, el Perú cuenta con una riqueza de flora variada debido a los diferentes pisos altitudinales, entre las principales especies que crecen en la sierra, crecen especies como la papa, maíz, trigo, olluco, oca arvejas, mashuas, entre otros; en la selva crecen diferentes especies de árboles madereros como la caoba, cedro, pino, líquenes, musgos, helechos y orquídeas; en la zona fluvial, crecen el molle, la cuya blanca, paca, lúcuma, palta, chirimoya y cítricos, entre otros

La riqueza en la fauna peruana es diversa debido a su geografía y clima. El Perú cuenta con más de 1,800 especies de aves, 500 especies de anfibios, 440 reptiles, entre otros. La fauna marina cuenta con especies que provienen de la corriente ecuatorial, peruana, y de la Antártida. En la fauna se encuentran especies como el cuy, venado, zorrillo, iguana, tortuga, entre los auquénidos tenemos la alpaca, guanaco, llama y vicuña, avestruces; animales representativos de la selva son el jaguar, caimanes, serpientes, jabalíes, guacamayos, loros, tortugas, entre otros, animales domésticos, y la variedad de especies marinas como la anchoveta, bonito, atún, jurel, ballenas marinas, moluscos, crustáceos, entre otros.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Los principales clientes de los productos y servicios del Perú son Estados Unidos, Suiza, España, Japón y Chile y compran productos naturales y materias primas. Según el Informe Mensual de Exportaciones (PROMPERU, 2018), el valor FOB US\$ 9,021,734,510.35 de China lidera el ranking, Estados Unidos y Suiza en el segundo y tercer lugar respectivamente, tal como se puede apreciar en la Tabla 16.

Según la información de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones – octubre 2018” (INEI, 2018), en agosto de 2018, el volumen de exportación de productos no tradicionales reportó un incremento de 15,7%, respecto a similar mes del año anterior, impulsado por el resultado favorable de los sectores agropecuario (17,8%), pesquero (51,0%), textil (10,3%) y químico (15,1%). Por el contrario, las exportaciones tradicionales disminuyeron en 4,3%, no obstante, los sectores pesquero y agrícola crecieron en 38,3% y 4,8%, respectivamente, pero sin lograr revertir la caída en los productos mineros e hidrocarburos. En el periodo enero - agosto de 2018, las exportaciones totales en términos reales reportaron un incremento de 9,7%, siendo los principales mercados de destino China, Estados Unidos de América y Corea del Sur, los cuales en conjunto demandaron el 39,1% del volumen total de nuestros productos. Este resultado se sustentó en los mayores envíos de productos no tradicionales (20,3%) de todos los sectores económicos, donde destacaron los productos del sector agropecuario (18,6%), pesquero (48,7%) y químico (12,9%).

Tabla 16

Ranking de Países (Bloques económicos) 2018

#	Código	Agrupación	País	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD.
1	CN		China	14,809,123,919.83	9,021,734,510.35
2	US	NAFTA	Estados Unidos	3,521,899,184.42	5,071,828,545.56
	KR		Corea del Sur	2,099,399,661.08	1,899,987,914.74
3			(República de Corea)		
4	IN	OTROS	India	125,279,265.50	1,719,980,678.69
5	JP		Japón	1,444,487,461.59	1,474,779,108.07
6	CH	EFTA	Suiza	1,417,328.02	1,356,269,667.32
7	ES	UNION EUROPEA	España	1,328,052,184.03	1,187,549,153.86
8	BR	MERCOSUR	Brasil	1,370,015,996.31	1,147,243,585.58
9	NL	UNION EUROPEA	Países Bajos (Holanda)	452,505,643.03	832,246,317.82
10	DE	UNION EUROPEA	Alemania	413,375,236.40	807,654,185.77
	Otros	Otros	Otros	1,811,839,066.93	796,795,211.83
	Total			32,338,318,232.310	31,814,012,578.75

Nota. Tomado de Informe Mensual de Exportaciones enero 2018 – setiembre 2018 – PromPerú
Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/fmRanking_x_Pais.aspx

También contribuyeron los embarques de productos tradicionales de los sectores minero (9,0%) y agrícola (2,4%).

Entre los productos no tradicionales se encuentran el sector pesquero, agropecuario, metalmeccánico, entre otros, como se muestra en la Tabla 17.

Las exportaciones del sector agropecuario sumaron US\$ 315,1 millones en mayo 2017, con un crecimiento de 17.9%, según el Informe Mensual de Exportaciones (PromPerú, 2017) en el cual incrementaron las ventas en mercados con Estados Unidos, España, Ecuador y Hong Kong, de productos como uvas frescas, bananos, pimiento piquillo, alcachofas, entre otros. Los productos del sector agro con mayor demanda internacional son las uvas frescas con 30% de las exportaciones, mangos frescos con 13% y espárragos frescos o refrigerados con 9%, seguidos de preparaciones utilizadas para alimentos de animales, banano, entre otros.

Tabla 17

Exportación FOB, según sector económico – agosto 2018

Sector Económico	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	Ago 17	Ago.18	Ago.17/ Ago 18	Ene-Ago 18/ Ene-Ago.17
Total I/	3,884.2	3,912.0	0.8	9.7
I Productos tradicionales	2,901.1	2,776.6	-4.3	6.1
Pesquero	118.7	164.1	39.3	-13.5
Agrícola	83.4	87.4	4.8	2.4
Minero	2,208.0	2,201.1	-0.3	9.0
Petróleo y gas natural	491.0	324.0	-34.0	-2.5
II Productos no tradicionales	975.5	1,128.5	15.7	20.3
Agropecuario	349.7	411.8	17.8	18.6
Textil	785.1	93.8	10.3	10.8
Pesquero	167.5	252.8	51.0	48.7
Químico	102.5	117.9	15.1	12.9
Metalmeccánico	54.7	46.4	-15.2	10.7
Siderometalúrgico	11.9	107.3	-4.2	5.5
Minería no metálica	53.8	48.4	-10.0	8.5
Resto	50.3	50.0	-0.8	1.2

Nota. Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones – octubre 2018” INEI
Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10_exportaciones-e-importaciones-ago2018.pdf

La demanda interna bajó en 1.1% en el primer trimestre del 2017, debido principalmente por la reducción del gasto público, el crecimiento del consumo privado y la

inversión privada, lo que creó una desaceleración del PBI con sólo un crecimiento de 2.1%. Esta desaceleración se debió por dos choques económicos: la menor inversión pública y privada y los efectos del Fenómeno El Niño, según el “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018”. Se analiza que luego de estos shocks, la demanda interna se normalizaría para mostrar una demanda creciente debido a impulso en el consumo y la inversión.

La demanda en turismo es alta, el tránsito de turistas nacionales se incrementó en un 4% mientras que el tránsito en turistas internacionales creció en 7.8%, gracias a las estrategias de marketing y promoción de atractivos y destinos turísticos que promueve el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Así mismo, se incentiva el turismo en la Región Amazónica mediante la plataforma “Y tú qué planes”, ofreciendo una oferta competitiva.

Tabla 18

Ranking de Productos del Sector Agro No Tradicionales

Producto	ene-16	ene-17	VAR % 17/16	Part. % 17
Uvas Frescas	110	136	23.1	30
Mangos Frescos	62	60	-3.7	13
Espárragos Frescos o refrigerados	3	41	-5.2	9
Preparaciones utilizadas para alimentos de animales	9	20	122.3	4
Banano tipo "Cavendish Valery"	14	14	1	3
Resto (arándanos, espárragos, otros)	183	179	-2.2	40
Total	422	450	6.7	100

Nota. Tomado de Informe Mensual de Exportaciones enero 2017 – PromPerú
Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú se ubica en el puesto 63 de 140 países en el Global Competitiveness Report 2018, avanzando en nueve posiciones respecto al informe anterior. En la siguiente figura se muestra la posición del Perú en los 12 pilares de competitividad elaborado por el reporte, y a continuación se muestra las fortalezas y debilidades que aquejan al país, como es el factor de

la corrupción, trámites burocráticos gubernamentales y en tercer lugar las tasas de impuestos que existen en el país.



Figura 13. 12 pilares de competitividad del Perú.

Tomado de The Global Competitiveness Report 2018 de World Economic Forum.

Recuperado de

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

Tabla 19 Las principales fortalezas competitivas del Perú

Las Principales Fortalezas Competitivas del Perú

Pilar	Ranking	Valor
Pilar 1 Instituciones		
1.06 Transparencia presupuestaria	4	92.3
1.19 Conflicto de regulación de intereses	23	70.0
Pilar 4 Estabilidad Macroeconómica		
4.01 Inflación	1	100
4.02 Dinámica de la deuda	1	100
Pilar 5 Salud		
5.01 Esperanza de vida sana	31	93.3
Pilar 7 Mercado de productos		
7.05 Aranceles comerciales %Arancel	34	89.6
7.08 Servicios de apertura comercial		
Pilar 8 Mercado de trabajo		
8.04 Flexibilidad de determinación de salarios	16	76.3
8.08 Movilidad laboral interna	24	65.6
Pilar 9 Sistema Financiero		
9.06 Solidez de bancos	42	74.1

En la Agenda de Competitividad 2014-2018 elaborado por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), manifiesta que el Perú se ha propuesto ingresar al selecto grupo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con lo cual estaremos ampliando nuestra capacidad de adquirir conocimiento y tecnologías, así como

acelerar la implementación de reformas para la reducción de las brechas de infraestructura, de la calidad de la educación, de la productividad de la mano de obra, de la inversión en ciencia, tecnología e innovación, del acceso al financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas y de la eficiencia de las instituciones.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La presencia de empresas afines o complementarias en las diferentes industrias del país permite compartir esfuerzos y conocimientos, con la finalidad de poder desarrollar, mejorar e innovar productos y servicios y de este modo mejorar la competitividad del país. Se trata de una ventaja sostenible en el tiempo y que internacionalmente contribuye a llamar la atención de los demás países, los cuales, en determinado momento, llegan a constituir clúster en el Perú, que no se ha desarrollado ningún sector en particular y aún no se forman clúster que puedan crear alianzas, formar agrupaciones y aprovechar cierta infraestructura que está exclusivamente desarrollada para el crecimiento de un sector. Se podría decir que a nivel nacional la minería es el sector que está generando más trabajo y con ello, la formación de empresas que puedan brindar sus productos y servicios, pero todo esto se da de una manera desarticulada y sin objetivos comunes que los motiven a innovar y desarrollar.

3.2.5 Influencia del análisis en Lima Provincias

La estabilidad económica que goza el Perú favorece a Lima Provincias en la atracción de nuevos proyectos de inversión, debido a que existe un potencial agroindustrial y turístico que permitirá mejoras dentro de la región, generación de nuevos empleos, el incremento del comercio, y el crecimiento progresivo del turismo dentro del país. Todo esto se verá reflejado en el desarrollo de la región, en la reducción de la pobreza y desempleo.

Lima Provincias, cuenta con los recursos necesarios para potencializar y acondicionar estos factores, alentar la inversión y convertir cada recurso en una ventaja competitiva, desarrollar estrategias que permitan brindar productos y servicios de calidad y el

reconocimiento a nivel nacional como internacional. Con las expectativas favorables del Perú, y los mejores índices de competitividad de las regiones del Perú se atraerá la inversión privada y el turismo.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En el presente capítulo se analizarán cinco factores externos, los cuales son importantes para determinar las oportunidades y amenazas de Lima Provincias.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La estabilidad política y económica son los pilares que debe de trabajar un país para atraer la inversión. La estabilidad política del Perú se sitúa en el puesto 137 de 194 países con una puntuación de -0.51 clasificándolo en el grupo de países donde los partidos políticos en el poder no han logrado brindarle al país la estabilidad política que favorezca las condiciones de crecimiento para el Perú (El Portal The Global Economic, 2015). El Perú se ubica en el puesto 63 de un total de 140 países en el The Global Competitiveness Report 2018 Edition a nivel mundial, siendo el factor equívoco para el crecimiento del Perú, la corrupción. Al mismo tiempo, el economista principal del Banco Mundial, Pedro Ruiz Rodríguez, mencionó que los manejos de los recursos públicos por parte del Gobierno Peruano tienen al Banco Mundial con expectativas favorables de crecimiento para el Perú sin poner en riesgo la sostenibilidad de las finanzas públicas del país.

Las políticas gubernamentales del Perú se basan en el proceso de descentralización y modernización desde el 2002, para lo cual se utilizan metodologías que se aplican en la inversión pública, desarrollo de la gestión por resultados y la planificación estratégica. Dada la estructura del estado unitario y descentralizado con sus tres niveles, gobierno nacional, regional y local; esta interactúa, según el marco de acción y de articulación, en dos niveles: el territorial e institucional. A nivel territorial, las políticas se adecuan a las necesidades y expectativas territoriales como el ordenamiento y la planificación territorial, con la finalidad

que actúen intergubernamentalmente con interdependencia englobando aspectos como rectoría, competencias compartidas, corresponsabilidad como entes representativos del estado; mientras que a nivel institucional, se busca una coordinación horizontal entre las instancias en búsqueda del desarrollo eficaz y eficiente de las políticas públicas.

La figura 14 muestra la articulación de las políticas a nivel territorial entre públicas nacionales, regionales y locales y a nivel institucional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2017)– sectorial en la intervención en actividades, proyectos, programas, planes y políticas. Ambas deben estar articuladas por correspondencia; es decir, una política nacional debe contener políticas sectoriales, y se pueden replicar a nivel regional y local.

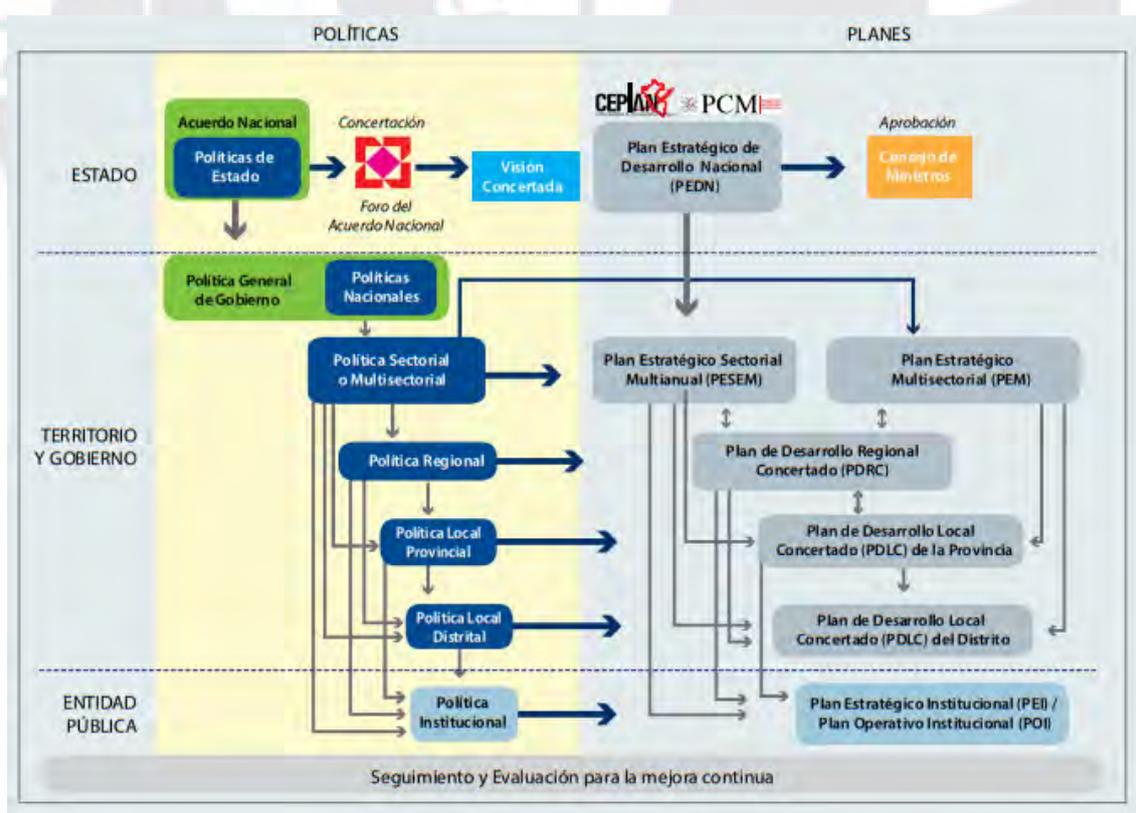


Figura 14. Articulación de planes y políticas del SINAPLAN Tomado de “Guía para el Planeamiento Institucional”. CEPLAN (2017). Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-nov2017-web.pdf>

La política económica, encargada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), regula y orienta el proceso económico, define los criterios generales que sustentan de acuerdo a la estrategia general de desarrollo, los ámbitos fundamentales e instrumentos alineados al sistema financiero nacional, al gasto público, a las empresas públicas, a la vinculación con la economía mundial y a la productividad, con el objetivo de crear condiciones adecuadas y el marco global para el mejor desenvolvimiento de la política social, la política sectorial y la política regional (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

El Acuerdo Nacional construye consensos conformados por el Gobierno en sus tres niveles, instituciones políticas y sociales del país. Actualmente, las políticas de Estado son 34 y están agrupadas en cuatro grandes objetivos (Acuerdo Nacional, 2014): (a) democracia y estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado, con el fin de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática.

Las políticas direccionadas a la democracia y estado de derecho son:

1. Fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de derecho
2. Democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos
3. Afirmación de la identidad nacional
4. Institucionalización del diálogo y la concertación
5. Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes
6. Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración
7. Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana
8. Descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú

9. Política de Seguridad Nacional

Las políticas con el objetivo de Equidad y Justicia Social son:

1. Reducción de la pobreza
2. Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación
3. Acceso Universal a una Educación Pública Gratuita y de Calidad y Promoción y Defensa de la Cultura y del Deporte.
4. Acceso Universal a los Servicios de Salud y a la Seguridad Social
5. Acceso al Empleo Pleno, Digno y Productivo
6. Promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutrición
7. Fortalecimiento de la Familia, Promoción y Protección de la Niñez, la Adolescencia y la Juventud.

Las políticas que afianzan la competitividad del país son:

1. Afirmación de la economía social de mercado
2. Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica
3. Desarrollo sostenible y gestión ambiental
4. Desarrollo de la ciencia y la tecnología
5. Desarrollo en infraestructura y vivienda
6. Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad
7. Política de desarrollo agrario y rural

Las políticas que se concentran en un estado eficiente, transparente y descentralizado son:

1. Afirmación de un Estado eficiente y transparente
2. Cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia

3. Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas
4. Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas
5. Plena vigencia de la Constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia judicial
6. Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa
7. Eliminación del terrorismo y afirmación de la Reconciliación Nacional
8. Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda
9. Gestión del Riesgo de Desastres
10. Política de Estado sobre los recursos hídricos
11. Ordenamiento y gestión territorial

En el ámbito laboral del país, de acuerdo con la Ley N° 27671 presentada en el año 2002, se establece una jornada laboral de ocho horas diarias o 48 horas semanales como máximo, y en el caso de trabajo en horario corrido, el trabajador tiene derecho a tomar sus alimentos en un tiempo no menor a 45 minutos. Asimismo, el trabajador que labora en jornadas nocturnas (10 p.m. a 6 a.m.), no podrá percibir una remuneración semanal, quincenal o mensual inferior a la remuneración mínima mensual vigente a la fecha de pago con una sobretasa del 35%. En el mes de abril del año 2018 la remuneración mínima vital se ha incrementado a S/ 930 soles de acuerdo al Decreto Supremo N° 004-2018-TR. Este incremento salarial aumenta la demanda interna y favorece a los ciudadanos de la Región Lima, así como a muchos jóvenes que pronto formarán parte de la PEA.

Lima Provincias, como entidad pública regional, se rige bajo las siguientes normas legales:

- Constitución Política del Perú.

- Ley Nª 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización (06-03-2002).
- Ley Nª 27293. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, su Reglamento y Normas Complementarias.
- Ley Nª 27783. Ley de Bases de la Descentralización (16-07-2002)
- Ley Nª 27795. Ley de Demarcación y Organización Territorial.
- Ley Nª 28056. Ley Marco del Presupuesto Participativo y sus Instructivos anuales.
- Ley Nª 28522. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (25-05-2005).
- Ley Nª 28802. Ley que modifica el Sistema Nacional de Inversión Pública (21 Julio 2006).
- Ley Nª 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (08-11-2002)
- Ley Nª 27902. Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley Nª 27867, para regular la participación de los Alcaldes Provinciales y la Sociedad Civil en los Gobiernos Regionales y fortalecer el proceso de Descentralización y Regionalización.
- Ley Nª 29053. Ley que modifica la Ley Nª 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (26-07-2007)
- Ley Nª 29078. Ley que crea el Fondo para la Reconstrucción Integral de las Zonas Afectadas por los Sismos del 15 de agosto de 2007, denominado “FORSUR” (29-08-2007).
- Ley Nª 29087. Ley que modifica el Numeral 1, del Artículo 4º y el párrafo 5.2 del artículo 5º de la Ley Nª 29078, Ley que crea el Fondo para la

Reconstrucción Integral de las Zonas afectadas por los sismos del 15 de agosto de 2007, denominado “FORSUR” (14-09-2007).

- Ley N° 29230. Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado (20-05-2008).
- Decreto Legislativo N° 1088: Ley que regula la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (28-06-2008).
- D.S. N° 171-2003-MEF. Aprueba Reglamento de la Ley Marco del Presupuesto Participativo.
- D.S N° 002-2003-PCM. Aprueba las Bases para la Estrategia de Superación de la Pobreza y Oportunidades Económicas para los Pobres.
- D.S. N° 054-2005-PCM. Aprueba Reglamento de la Ley N° 28522, Ley del Sistema de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (28-07-2005).
- D.S. N° 056-2005-PCM. Aprueba Reglamento de Organización y Funciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (28-07-2005).
- Ley Anual del Presupuesto Público
- D.S. N° 102-2007-EF. Aprueba el Nuevo Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- D.S. N° 068-2007-PCM. Declara en estado de Emergencia al departamento de Ica y la provincia de Cañete del departamento de Lima, Publicado el 16-08-2007.
- D.S. N° 076-2007-PCM. Modifican el D.S. N° 068-2007- PCM, que declaró en Estado De Emergencia el Departamento de Ica y la Provincia de Cañete por ocurrencia de Sismo.

- D.S. N° 084-2007-PCM. Prorrogan Estado de emergencia en el departamento de Ica, las provincias de Cañete y Yauyos en el departamento de Lima y las provincias de Castrovirreyna, Huaytará y el distrito de Acobambilla de la provincia de Huancavelica del departamento de Huancavelica.
- D.S. N° 097-2007-PCM. Decreto supremo que prorroga el estado de Emergencia en el departamento de Ica, las provincias de Cañete y Yauyos en el departamento de Lima y las provincias de Castrovirreyna, Huaytará y el distrito de Aconbambilla de la provincia de Huancavelica del departamento de Huancavelica. Publicado el 14-12-2007.
- D.S. N° 011-2008-PCM. Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia en el departamento de Ica, las provincias de Cañete y Yauyos en el departamento de Lima y las provincias de Castrovirreyna, Huaytará y el distrito de Acobambilla de la provincia de Huancavelica del departamento de Huancavelica.
- R.D. N° 006-2007-EF/68.01. Aprueba los Contenidos Mínimos del Sistema Nacional de Inversión Pública para Proyectos Prioritarios de los Gobiernos Regionales y Locales.
- R.D. N° 009-2007-EF/68.01. Aprueba la Directiva N° 004-2007-EF/68.01 “Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública”; publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el día 02.AGO.2007

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), en su objetivo de lograr el incremento sostenido del intercambio comercial con énfasis en las exportaciones de los sectores no tradicionales; y en consolidar la imagen del Perú como país exportador de bienes y servicios competitivos, ha implementado la política comercial de desarrollar la estrategia de la Marca Perú como herramienta que busca impulsar el turismo, las

exportaciones y atraer inversiones, así como transmitir con firmeza y eficacia la propuesta de valor del Perú.

En cuanto a la política de incentivo de exportaciones que cuenta el Estado Peruano, se presenta un beneficio para las empresas exportadoras llamada Restitución de Derechos Arancelarios o Drawback, el cual establece las pautas a seguir para la atención de las solicitudes de acogimiento al procedimiento de restitución simplificado de derechos arancelarios, presentadas ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). El monto a restituir es equivalente al cuatro por ciento (4%) del valor FOB del bien exportado, con el tope del cincuenta por ciento (50%) de su costo de producción, correspondiendo aplicar la tasa vigente al momento de la aprobación de la Solicitud. Este monto tiene naturaleza tributaria (RIN N° 12-2017-SUNAT/310000-23/10/2017). Con ello, las exportaciones serán mejor promovidas.

Por lo tanto, se concluye que las fuerzas políticas del Perú afectan de manera positiva a la Región Lima Provincias en los aspectos de mayor promoción y políticas de inversión extranjera en el país. Las políticas que establece el Estado han sido formuladas para promover políticas sectoriales y territoriales a nivel nacional, en la cual ha establecido políticas de mayor interés en el sector agropecuario y turismo. Ello se ve establecido en el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de Lima, donde se plasma los objetivos estratégicos de la región. Respecto a la política económica, estas están alineadas para mejorar el gasto público, la productividad, las políticas sociales de las entidades públicas en el país, entre ellas Lima Provincias.

Asimismo, desde el año 2002, se ha establecido políticas de Estado, donde se atiende asuntos de democracia y estado de derecho, equidad y justicia social, competitividad y estado eficiente transparente y descentralizado. Poco a poco, dichas políticas serán aplicables a entidades públicas del país. En lo que respecta al turismo y exportación, el MINCETUR ha

promocionado la Marca Peru para promocionar la política comercial, las exportaciones y atraer las inversiones.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El año 2017 estuvo caracterizado por un crecimiento de la economía mundial de 3.7% ligeramente inferior al resultado del año anterior, según datos del Banco Mundial. Asimismo, se generó un entorno de incertidumbre por la orientación proteccionista del nuevo gobierno estadounidense y las consecuencias generadas de la decisión de Gran Bretaña de excluirse de la Unión Europea; no obstante, se espera un repunte de la actividad económica para los siguientes años. Por su parte China, que creció 6.9% el año 2017, según la misma fuente, obtendría un nivel similar durante el año 2018. En cuanto a América Latina que presentó una recesión, mostraría una ligera recuperación en los siguientes años (COFIDE, 2017).

El Fondo Monetario Internacional (FMI) concluyó que la evolución de la economía peruana ha sido superior al 5.25% desde el año 2000, lo que ha permitido reducir el desempleo y la pobreza. Actualmente la inflación es de un solo dígito y se mantiene dentro del rango meta, la posición fiscal se ha fortalecido y la dolarización ha disminuido fuertemente. Sumado a esto, el auge de las exportaciones de las materias primas, una excelente gestión macroeconómica y reformas estructurales en el gobierno han brindado el panorama alentador que hoy mantiene el Perú; sin embargo, esta coyuntura se ha visto afectado como consecuencias del escándalo de corrupción de Odebrecht, que da como resultado la contracción en la inversión pública y privada, y el Fenómeno El Niño, un evento que genera lluvias torrenciales, y como consecuencia de ello, genera inundaciones y huaycos que afecta los cultivos, las infraestructuras viales y las zonas urbanas en el Perú (Fondo Monetario Internacional, 2017). Asimismo, la crisis política que atravesó el país en cuanto a sus poder de estado como el Poder Judicial, Poder Legislativo y Poder Ejecutivo han creado un panorama desalentador en la economía peruana, pues cuando los inversionistas observan

el ruido político sienten temor sobre Perú y las decisiones de inversión y de consumo de corto plazo, así como las contrataciones se han pospuesto hasta que se disipe este ruido (Grupo La República, 2018).

Según el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2019 – 2022 del Ministerio de Economía y Finanzas, en el periodo 2020-2022, la actividad económica peruana crecerá en promedio 4,8%, apuntalada por un mayor impulso del gasto privado, y medidas de política económica orientadas a mejorar la productividad y competitividad del país, dentro del marco de consolidación fiscal (moderación de crecimiento del gasto público en torno a 4,3%) y cumplimiento de metas establecidas hacia el Bicentenario. Para garantizar que la economía mantenga un crecimiento sostenido y estable en el mediano y largo plazo, la actual administración implementará un conjunto de medidas orientadas a impulsar el crecimiento potencial de la economía.

La consolidación del crecimiento económico se logrará a través de un mayor impulso del gasto privado, principalmente de la inversión privada, lo que permitirá incrementar la capacidad productiva del país. Entre 2020 y 2022, la inversión privada crecerá en promedio 7,4% debido al incremento de la inversión minera, por el desarrollo de la construcción de nuevos proyectos, y no minera, explicado principalmente por la mayor inversión en infraestructura.

La inversión minera se incrementaría 11,0% en promedio entre 2020 y 2022 debido a que continuará la construcción de grandes proyectos mineros y al inicio de la construcción de proyectos medianos. Los proyectos mineros que empezarán la fase de construcción entre 2018 y 2019 como Quellaveco y Pampa de Pongo continuarán ejecutándose hasta 2022. Asimismo, otro grupo de proyectos por alrededor de US\$ 9,0 mil millones como Michiquillay y Coroccohuayco iniciará la fase de construcción entre 2020 y 2022. El desarrollo de estos proyectos permitiría impulsar la inversión minera

La inversión no minera crecería 6,7% en promedio entre 2020 y 2022 por la mayor inversión en infraestructura ante la mayor ejecución de proyectos en construcción como la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y la Línea 2 del Metro de Lima, y el inicio de construcción de proyectos que serán adjudicados por ProInversión. Los mayores desembolsos de inversión en la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez se realizarán entre 2020 y 2022, cuando se construyan el terminal de pasajeros y la segunda pista de aterrizaje. Asimismo, continuarían ejecutándose las obras de otros proyectos como Línea 2 del Metro de Lima, Majes Siguan II y los terminales portuarios General San Martín y Salaverry. Adicionalmente, se construirían los 43 proyectos de infraestructura por US\$ 6 156 millones que ProInversión adjudique entre el 2S2018 y 2020. Entre estos proyectos sobresalen las obras de cabecera y conducción para el abastecimiento de agua potable para Lima (US\$ 600 millones), el Terminal Portuario Marcona (US\$ 582 millones), la carretera Longitudinal de la Sierra-Tramo 4 (US\$ 464 millones), seis bandas anchas (US\$ 359 millones) y la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) Titicaca (US\$ 263 millones).

Por otro lado, el Informe de Perspectivas de la Economía Mundial del Fondo Monetario Internacional, muestra que el Producto Bruto Interno per cápita anual del Perú crecerá de USD 11,149 en el 2013 hasta lo USD 15,085 en el 2018, siendo un 35% de crecimiento, considerándose la tasa más alta entre todos los países de Latinoamérica (Revista Actualidad Empresarial, 2015). También ha demostrado que la economía peruana ha sido una de las de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.7 % en un contexto de baja inflación (promediando 3.1 por ciento). En adición a ello, el BCRP asegura que, la presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas generaron un escenario de alto crecimiento y baja inflación para el Perú (Banco Central de Reserva del Perú, 2017). Sin

embargo, a pesar de las condiciones favorables del país, la Inversión Extranjera Directa (IED) en América Latina cayó por tercer año consecutivo, aunque a una tasa menor que en años previos, y acumuló una disminución del 20% respecto al máximo histórico registrado en 2011. La caída de 2017 se concentró en el Brasil, que perdió 7,563 millones de ingresos con respecto a 2016, y en Chile, que obtuvo 5,955 millones menos, y afectó en menor medida a México. La vuelta al crecimiento de la economía brasileña en 2017 no fue suficiente para revertir el impacto que tuvo la recesión de 2015 y 2016 en los flujos de IED. Por otro lado, la Argentina recibió 11,517 millones de dólares, una cifra muy similar a la media del último decenio, pero que representa más del triple de lo recibido el año anterior, y la mayoría de las economías de Centroamérica y el Caribe también recibieron más IED (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2018).

Tabla 20

Términos de Intercambio: 2017 – 2019 (Promedio Porcentual)

	2017	2018		2019	
		RI Jun.	RI. Set	RI Jun.	RI. Set
Términos de intercambio (var. % anual)	7.2	4.9	1.0	1.3	-2.9
Precios de Exportaciones (var. % anual)	13.0	11.6	7.4	1.9	-2.2
Cobre (ctv US\$ por libra)	280	319	295	329	275
Oro (US\$ por onza)	1,257	1,314	1,264	1,335	1,225
Zinc (ctv US\$ por libra)	131	146	131	142	111
Precios de Importaciones (var. % anual)	5.46.4	6.4	6.3	0.6	0.7
Petróleo (US\$ por barril)	51	65	67	63	66

Nota. *Proyección. RI: Reporte de Inflación. Tomado de Reporte de Inflación marzo 2018. Banco Central de Reserva del Perú (2018). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>

Entre otros indicadores macroeconómicos de la economía peruana, se muestra que los términos de intercambio crecieron 7,5 por ciento en el primer semestre de 2018, reflejo de los mayores precios de los commodities de exportación (14,8 por ciento). Sin embargo, entre julio y mediados de setiembre, los precios de los minerales han registrado una corrección a la baja afectados por la mayor incertidumbre creada por la intensificación de las tensiones comerciales (particularmente entre EUA y China), la apreciación del dólar y el temor de un

menor crecimiento de China. En este contexto, la proyección de crecimiento de los términos de intercambio para el presente año ha sido revisada a la baja, de 4,9 a 1,0 por ciento. Para el próximo año, se espera una disminución de los términos de intercambio de 2,9 por ciento, aunque aún con niveles superiores a los de 2017. En la tabla 20 se muestra la variación de los términos de intercambio hasta el año 2019.

Otro indicador macroeconómico importante son las exportaciones, que muestra que la cuenta corriente de la Balanza de Pagos se redujo 1.4% del PBI en el 2017, debido al mayor superávit comercial y al crecimiento sostenido de los socios comerciales con un mayor volumen de exportación tanto de productos tradicionales como no tradicionales. Para el 2018 y 2019, se estima un déficit de cuenta corriente de -1.3% y -1.2%. Asimismo, la demanda interna, registró en el 2017 un crecimiento de 1.4% debido al impulso fiscal temporal y sostenida recuperación de la inversión privada, los cuales han gatillado la reactivación del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo. Por su parte, el déficit fiscal en el 2017 fue 3.1% del PBI debido a la reducción de los ingresos corrientes en 0.5 puntos del PBI, afectados por la desaceleración de la actividad económica, cambios en el régimen tributario, se mantiene la proyección del déficit de 2.8% y 2.6% para el 2018 y 2019. La inflación del Perú subió 1.36% en el año 2017, la más baja desde el año 2009, y para junio del año 2018 retorno al rango meta con 1.1 debido a la normalización gradual de los precios de alimentos, en tanto que la inflación sin alimentos y energía se ubicó en el punto medio del rango meta, 2,0 por ciento. Desde marzo de 2017, las expectativas de inflación se encuentran dentro del rango meta y en agosto se ubicaron en 2,4 por ciento. Se estima que tanto la tasa de inflación como las expectativas continuarán convergiendo gradualmente hacia 2 por ciento en el horizonte de proyección.

El comportamiento positivo del subsector agrícola (8,99%) se debió al crecimiento en los volúmenes de producción de importantes cultivos, tales como el café con 35,07%,

aceituna 366,32%, mandarina 54,66%, cacao 18,10%, arroz cáscara 9,47%, frijol grano seco 50,31%, p  prika 62,09%, plátano 10,81% y limón 183,93%, por condiciones climáticas adecuadas que permitieron mayores cosechas; a nivel departamental destacó Piura, Tumbes, Lima, Tacna, Cajamarca, Áncash, Huánuco, Junín, Moquegua y Cusco. Sin embargo, se registró menores niveles de producción de algunos productos, como alcachofa con -20,91%, maca -72,49%, palta -8,57%, maíz choclo -34,54%, ajo -55,46%, espárrago -8,63% y uva -49,41% (ver tabla 22).

Tabla 21

Sector Agropecuario: agosto 2018 (Año Base 2007)

Sector	Ponderación	Variación Porcentual 2018/2017	
		Agosto	Enero - Agosto
Sector Agropecuario	100.00	7.51	7.66
Subsector Agrícola	63.41	8.99	9.07
Subsector Pecuario	36.59	5.82	5.35

Nota. Tomado de “Producción Nacional agosto 2018 – Informe Técnico N   10 – octubre 2018”. Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2018). Recuperado de http://https://www.inei.gob.pe/medias/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10_produccion-nacional-ago2018.pdf

El comportamiento observado en el subsector pecuario (5,82%), se sustentó principalmente en la mayor producción de ave en 7,30%, huevos 12,02%, leche fresca 2,37% y porcino 3,02%. La producción de ave se incrementó en 7,30% respecto a agosto 2017, siendo el alza más importante la registrada en Lima con 6,43% (54,52% de participación) y La Libertad con 13,50% (17,47% de participación). La producción de huevos fue superior en 12,02%, siendo Ica el departamento de mayor producción con una subida de 12,96%, seguido de Lima con 3,54%, La Libertad 22,94% y Arequipa 72,90%. La producción de leche fresca presentó un crecimiento de 2,37% y los departamentos con mayores niveles de producción fueron Lima con 2,86% de incremento (18,49% de participación), Cajamarca con 1,93%

(17,95% de participación) y Arequipa con 0,60% (17,84% de participación); les siguieron La Libertad y Cusco (Ver tabla 23).

Tabla 22

Resumen de Proyecciones 2018 - 2019

	2016	2017	20181/		20191/	
			RI Jun.18	RI Set.18	RI Jun.18	RI Set.18
	Var. % real					
1. Producto bruto interno	4,0	2,5	4,0	4,0	4,2	4,0
2. Demanda interna	1,1	1,4	4,2	4,4	4,4	4,0
a. Consumo privado	3,3	2,5	3,4	3,8	3,7	3,6
b. Consumo público	0,2	0,2	3,8	3,4	2,5	3,2
c. Inversión privada fija	-5,4	0,2	5,5	5,5	7,5	6,5
d. Inversión pública	-0,2	-2,3	12,6	9,9	5,0	2,8
3. Exportaciones de bienes y servicios	9,4	7,8	4,4	3,5	3,9	4,6
4. Importaciones de bienes y servicios	-2,2	4,1	5,1	5,0	4,5	4,7
5. Crecimiento de nuestros socios comerciales	2,8	3,6	3,8	3,8	3,6	3,6
	Var. %					
6. Inflación	3,2	1,4	2,2	2,2	2,0	2,0
7. Inflación esperada 3/	-	-	2,2	2,2	2,5	2,5
8. Depreciación esperada 3/	-	-	1,6	1,9	1,5	0,8
9. Términos de intercambio 4/	-0,4	7,2	4,9	1,0	1,3	-2,9
a. Precios de exportación	-3,4	13,0	11,6	7,4	1,9	-2,2
b. Precios de importación	-3,0	5,4	6,4	6,3	0,6	0,7
	Var. % nominal					
10. Circulante	6,5	6,7	7,6	8,1	8,5	8,5
11. Crédito al sector privado 5/	5,6	6,6	8,5	9,0	8,8	9,0
	% PBI					
12. Inversión bruta fija	22,9	21,8	22,1	22,3	22,7	22,9
13. Cuenta corriente de la balanza de pagos	-2,7	-1,1	-1,2	-1,6	-1,2	-1,5
14. Balanza comercial	1,0	3,1	3,9	3,1	4,1	2,4
15. Entrada de capitales externos de largo plazo 6/	4,6	5,7	4,8	5,0	4,8	4,0
16. Ingresos corrientes del gobierno general	18,7	18,1	18,7	19,1	18,8	19,3
17. Gastos no financieros del gobierno general	20,0	20,1	20,4	20,5	20,3	20,4
18. Resultado económico del sector público no financiero	-2,5	-3,1	-3,1	-2,8	-2,9	-2,6
19. Saldo de deuda pública total	23,8	24,9	25,2	25,7	26,1	26,9
20. Saldo de deuda pública neta	6,8	9,5	11,8	11,4	14,1	13,5

Nota. *Proyección, RI Reporte de Inflación. Tomado de Reporte de Inflación marzo 2018. Banco Central de Reserva del Perú (2018). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>

Lima Provincias cuenta con productos agrícolas de exportación bien posicionados, sin embargo, desde el 2012, se destaca la producción agrícola de arándanos, donde los gremios

de productores agrarios de la región estiman que para el 2021 se tendrían 30,000 hectáreas sembradas en todo el Perú, y para el 2028 se producirán alrededor de 1,020 millones de toneladas de arándanos en el país. Lima Provincias, cuenta con áreas adecuadas y con rendimiento para el cultivo de arándanos que permite producir arándanos, lo cual se debe aprovechar al igual que el dinamismo que ha mostrado el mercado externo de este producto, especialmente el mercado norteamericano y europeo, las expectativas de cultivo que se han generado en los últimos años es creciente, como se detalla en la aprecia en la figura 15.

Tabla 23

Subsector Agrícola: agosto 2018 (Año base 2007)

Sector	Ponderación	Variación Porcentual 2018/2017	
		Agosto	Enero - Agosto
Café	4.73	35.07	9.04
Aceituna	0.49	366.32	120.18
Mandarina	0.60	54.66	19.43
Cacao	0.69	18.10	18.74
Arroz Cáscara	8.68	9.47	19.96
Frijol Grano Seco	0.72	50.31	12.76
Paprika	1.07	62.09	6.37
Maíz Choclo	0.81	-34.54	6.70
Ajo	0.37	-55.46	-9.60
Espárrago	3.78	-8.63	-7.31

Nota. Tomado de “Producción Nacional agosto 2018 – Informe Técnico N° 10 – octubre 2018”. Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2018). Recuperado de http://https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10_produccion-nacional-ago2018.pdf

En cuanto al aporte del sector Turismo al PBI Nacional, según la Cámara de Comercio de Lima, dicho rubro económico representa el 4% de la producción nacional. Asimismo, dicho gremio empresarial ha afirmado que este sector genera más de un millón de

empleos de forma directa e indirecta (Cámara de Comercio de Lima (CCL), 2017). El Consumo Turístico Interior representa 6.9% del gasto total de la economía. Al cierre del año 2017, el sector Turismo captó US\$ 4,326 millones, un crecimiento de 5,4% en relación a 2016, con un estimado de casi 4 millones de turistas que gastaron un promedio "per cápita" de US\$1.100 (América Económica, 2017).

Tabla 24

Subsector Pecuario: agosto 2018 (Año base 2007)

Sector	Ponderación	Variación Porcentual 2018/2017	
		Agosto	Enero - Agosto
Café	4.73	35.07	9.04
Aceituna	0.49	366.32	120.18
Mandarina	0.60	54.66	19.43
Espárrago	3.78	-8.63	-7.31

Nota. Tomado de “Producción Nacional agosto 2018 – Informe Técnico N° 10 – octubre 2018”. Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2018). Recuperado de [http://https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10_produccion-nacional-ago2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10_produccion-nacional-ago2018.pdf)

Es por ello, que se detecta oportunidades de demanda de arándanos y mandarinas en USA, Europa y Asia, así como en otros países de mundo. Asimismo, diversos países vienen demandando y solicitando productos no tradicionales de Perú, el cual puede servir como impulso a Lima Provincias. En paralelo, se detecta que cada vez hay más interés de inversionistas extranjeros en mejorar la infraestructura del país, para favorecer la exportación de los principales productos. Se prevé mayor creación de carreteras para el transporte de productos e insumos agrícolas, la mejora y acondicionamiento de los puertos y aeropuertos, entre otros. Sin embargo, se detecta que uno de los principales competidores de producción de arándanos es Chile, el cual tiene mayor posicionamiento a nivel mundial que el Perú. Ello puede afectar la producción de dicha fruta para su exportación. Es por ello, que el Perú depende de economías mundiales como USA y China, la cual establece sus condiciones para

la exportación de productos agroindustriales y en ello se refleja la volatilidad de los precios de los commodities.

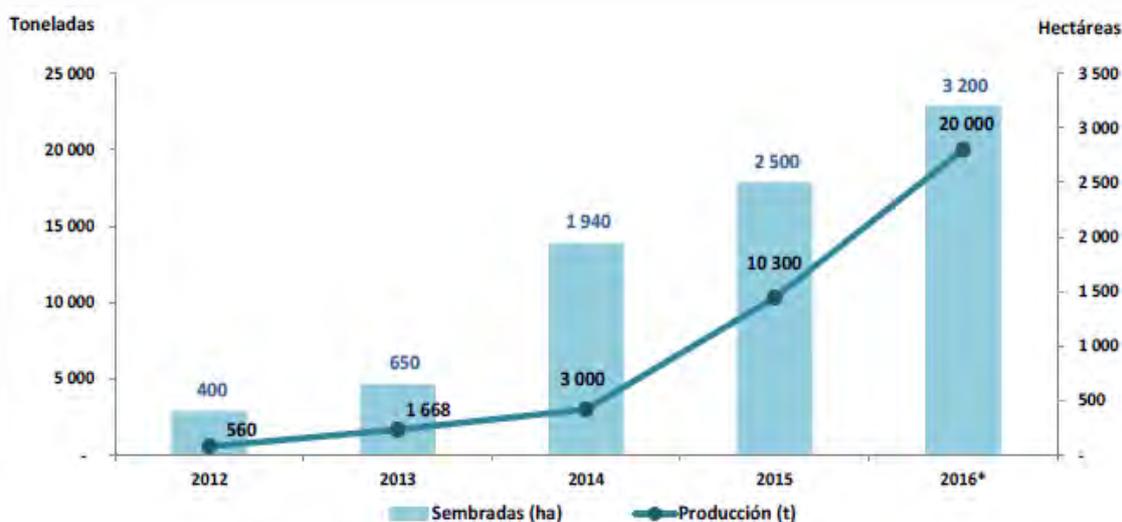


Figura 15. Perú: Producción de Arándanos y Áreas Sembradas, 2012 – 2016
Tomado de “El Arándano en el Perú y el Mundo”. Ministerio de Agricultura y Riego (2016).
Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/el_arandano.pdf

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la demografía en el Perú muestra que la población en el año 2017 alcanzó los 31'237,385 habitantes, según el Censo Nacional 2017 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017). En el periodo intercensal 2007 - 2017 (10 años), la población total del país se incrementó en 3 millones 16 mil 621 habitantes, equivalente a 301 mil 662 habitantes por año, es decir, un incremento de 10,7% respecto a la población total de 2007, que fue 28 millones 220 mil 764 habitantes.

En cuanto a su ámbito, la población censada en los centros poblados urbanos del país es de 23 millones 311 mil 893 habitantes, la misma que representa el 79,3% de la población nacional. La población empadronada en los centros poblados rurales es de 6 millones 69 mil 991 personas que representa el 20,7% de la población censada del país. Por región natural, la población censada en la región de la Costa es de 17 millones 37 mil 297 habitantes, en la

Sierra 8 millones 268 mil 183 habitantes y en la Selva 4 millones 76 mil 404 habitantes. En términos porcentuales, la Costa representa el 58,0%, es decir, es la región que alberga más de la mitad de la población del país. Por departamento, los cinco departamentos con mayor población son: Lima con 9 millones 485 mil 405 habitantes, que concentra poco menos de la tercera parte de la población nacional (32,3%), Piura con 1 millón 856 mil 809 habitantes (6,3%), La Libertad con 1 millón 778 mil 80 habitantes (6,1%), Arequipa con 1 millón 382 mil 730 habitantes (4,7%) y Cajamarca con 1 millón 341 mil 12 habitantes (4,6%). Estos departamentos, en conjunto, concentran más de la mitad de la población nacional (54,0%).

El mayor porcentaje de su población lo conforman los adultos con un 23,6% del total, mientras que los jóvenes en el rango de 13 a 24 años, lo conforma un 10,8% del total. Se evidencia un importante segmento de pobladores que viven en condiciones de necesidad económica, crisis educativa, cultural y alta inseguridad. El 72% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en el Perú labora en condiciones de informalidad, de acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP). Por otro lado, según IPSOS, a la informalidad se divide en tres grandes grupos: (a) negociantes informales con dependientes; (b) negociantes sin dependientes; y (c) trabajadores informales. La misma empresa reveló que, entre informales de Lima, Arequipa, Chiclayo, Cusco e Iquitos, en promedio el primer grupo cuenta con un ingreso mensual de S/. 1,461, mientras que el segundo recibe prácticamente la mitad de este monto, por lo que su ingreso promedio anual es 25% menor que el de un trabajador formal que gana el sueldo mínimo y que trabaja 48 horas a la semana.

La situación es aún más precaria en el tercer grupo, el de los trabajadores informales, que reciben en promedio S/.674 al mes, 50% menos de lo que gana un trabajador formal con sueldo mínimo al año. Es importante concentrar esfuerzos para descentralizar el país,

incentivar actividades económicas importantes que permitan mejorar la calidad de vida de nuestros compatriotas y evidencias indicadores de felicidad y éxito.

Tabla 25

Perú: Estructura Socioeconómica de Personas, Según Departamentos 2017

Departamentos	Perú	AB	C	D	E
	Personas				
	mils.	%	%	%	%
Amazonas	425	2.8	10.6	18.9	67.7
Áncash	1160.5	7.7	21.1	24.7	46.5
Apurímac	462.8	3.3	7.4	15	74.3
Arequipa	1315.5	19.8	31.8	30.9	17.5
Ayacucho	703.6	3.4	8	17.4	71.2
Cajamarca	1537.2	3.4	10.7	16.5	69.4
Cusco	1331.8	8.7	12.9	20.3	58.1
Huancavelica	502.1	0.9	5.8	10.3	83
Huánuco	872.5	4.4	11.9	17	66.7
Ica	802.6	13.8	38.2	34.6	13.4
Junín	1370.3	7.6	17.2	26.6	48.6
La Libertad	1905.3	9	17.3	26.2	47.5
Lambayeque	1280.8	10.5	23.8	30.7	35
Lima	11181.7	24.8	41.1	24.8	9.3
Loreto	1058.9	4.5	14.1	15.4	66
Madre de Dios	143.7	4.9	16.9	33.3	44.9
Moquegua	184.2	22	32.9	25.4	19.7
Pasco	308.5	2.8	16	31.4	49.8
Piura	1873	6.8	19.4	28	45.8
Puno	1442.9	6.4	12.1	17.1	64.4
San Martín	862.8	4.8	16.8	24.3	55
Tacna	350.1	16.2	31.7	34.2	17.9
Tumbes	243.4	7.9	22.8	37.2	32.1
Ucayali	506.9	4.9	13	30.9	51.2
TOTAL PERÚ	31826.1	13.6	25.8	24.2	36.4

Nota. Tomado de “CPI” market report 2017. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Según Javier Álvarez de Ipsos Marketing (ver figura 16), los peruanos, en un porcentaje interesante nos sentimos orgullosos de una serie de indicadores que significan felicidad y éxito, pero también hay muchos peruanos con sentimientos de pena, vergüenza, rabia y hasta indiferencia. Los últimos eventos de corrupción política, el crecimiento de sectores con signos de necesidad económica y la inseguridad son flagelos que dañan al Perú en todos los sentidos. Debemos concentrar esfuerzos para viabilizar inversiones económicas que permita cambiar la percepción del peruano, no desde el punto de vista populista, debemos

ser enfáticos en proyectos de inversión con crecimiento sostenible en el tiempo. Los indicadores que indican orgullo y también desdén por parte de los peruanos deben ser tenidos en cuenta por nuestras autoridades para plantear estrategias que permitan logros sustanciales positivos.

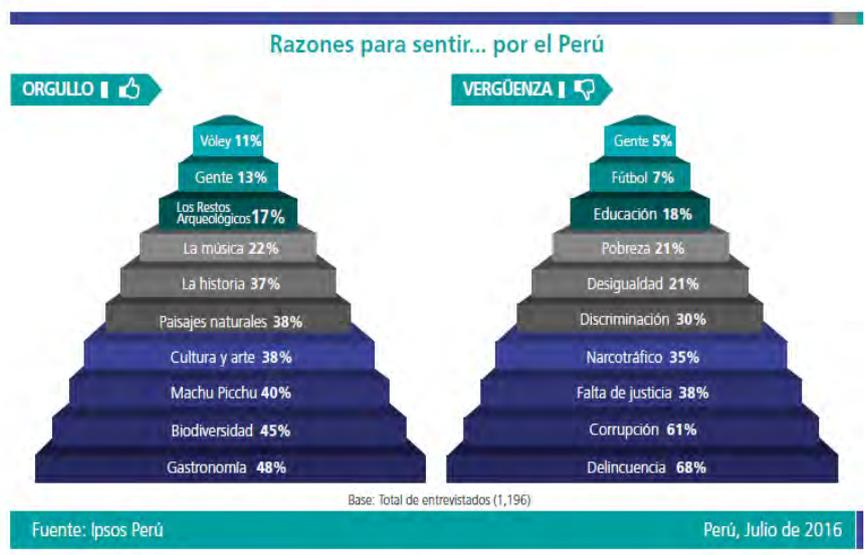


Figura 16. Razones para sentir orgullo o vergüenza por el Perú.

Tomado de “Ipsos” Perú 2017 de la informalidad a la modernidad... Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf

Respecto a las fuerzas sociales en el sector turismo, se ha demostrado que hay nuevas tendencias del mercado turístico mundial, en el que existe un nuevo grupo de viajeros que busca una experiencia distinta, menos masiva, y con un mejor contacto con las comunidades rurales, según Cecilia Raffo, asesora del MINCETUR. Las tendencias del turismo actual se vienen sosteniendo a través de nuevas oportunidades de ofrecer productos turísticos a los turistas. Incluso el concepto del lujo en este sector está en permanente cambio, ya que cada vez más viajeros eligen gastar su dinero en actividades únicas que únicamente puedan realizar una vez en la vida. Los viajes transformadores ofrecen una experiencia única ya que quieren ir más allá de experimentar un destino. En adición, según PromPerú, en su Informe de Evaluación del Turismo Rural Comunitario 2016, manifiesta que los principales países que demandan el turismo vivencial en el mundo son franceses y alemanes y que la mayoría se

encuentran en un rango de 40 a 70 años, con un NSE alto o medio alto y alto nivel educativo. Dichos segmentos prefieren viajar en grupos pequeño o solo, en promedio tienen un gasto mínimo durante su estadía de hasta dos noches en las comunidades. Asimismo, estos turistas evalúan al turismo rural comunitario en las siguientes tres expectativas: (a) infraestructura; (b) actividades; y (c) la gente. Sobre la infraestructura evalúan la limpieza y la higiene de las instalaciones que se visitará. Sobre las actividades que esperan realizar están: ir al mercado, participar en la preparación de comidas, en las faenas del campo o ganado, talleres de tejido y cerámica, aprender sobre plantas medicinales y sus usos dentro de la comunidad, conocer aspectos culturales y tradicionales y mucha interacción con los pobladores de la comunidad. Finalmente, busca que la gente sea amable y acogedora, un trato natural, gente autóctona, entre otros aspectos (PromPerú, 2016).

Asimismo, este informe muestra que las zonas poco conocidas, pero con gran potencial de realizar Turismo Rural Comunitario son las zonas de la costa, en el norte y sur chico. El Perú ha recibido más de 300 mil visitantes por turismo rural comunitario, habiéndose triplicado en cuatro años, desde el año 2013 y el número comunidades rurales ha aumentado en 70 en todo el país. Este movimiento de visitantes de 80 a 300 mil visitantes al año ha generado 12 millones de soles a nivel nacional y tiende a crecer en 4 millones de soles cada año.

En cuanto a los conflictos sociales en el Perú, la Defensoría del Pueblo informó que al mes de agosto del año 2018 existen 196 conflictos sociales reportados en el país. Según el conteo, elaborado por el Sistema de Monitoreo de Conflictos Sociales (SIMCO), 134 se encuentran activos y los 62 restantes están latentes. Según el último Reporte de Conflictos Sociales, la región Áncash concentra la mayor cantidad de casos (29), seguida de Puno (17) y Cusco (16). Según el tipo, los conflictos socioambientales son los más frecuentes y

representan el 64,3% de los casos reportados a la fecha (126), seguidos por asuntos del gobierno local, con el 10,2% (20 casos), y asuntos del gobierno nacional, con 9,2% (18).

En la Región Lima Provincias se detectó seis conflictos sociales a agosto del año 2018. De los seis conflictos sociales, tres son de tipo socioambiental, registrados en Yauyos, Oyón, principalmente con las comunidades campesinas y las empresas mineras. Los tres conflictos latentes, también del tipo socioambiental, están en Barranca, Cajatambo y Huaral, sobre contaminación ambiental, exploración minera, entre otros (Defensoría del Pueblo, 2018).

Del Factor Social, se analiza que la población del país ha ido aumentando año tras año, así como la población de las provincias de Lima. Se evidencia un importante segmento de pobladores que viven en condiciones de necesidad económica, crisis educativa, cultural y alta inseguridad. En lo que respecta al factor social en las exportaciones de productos agroindustriales, se demuestra que a nivel mundial está incrementando la preferencia por el consumo de productos saludables, orgánicos y nutritivos, donde Lima Provincias cuenta con productos que puede atender a dicho mercado. Sin embargo, se detecta también que la presencia de conflictos sociales en empresas agrícolas viene aumentando, lo que no permite una producción y exportación plena para diversos mercados.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú demostró atraso en relación con los países de la región en materia de investigación y desarrollo (I+D) según lo publicado en el Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo realizado por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). El Perú solo gasta el 0.08% de su PBI en dicha materia, mientras que Colombia 0.25%, Chile 0.38%, y México 0.54%. El informe manifiesta que por cada cinco mil personas de la PEA, existe un solo investigador en el país. Asimismo, sobre el tipo de investigación en el que se invierte en el Perú se indica que el mayor gasto en

I+D está destinado a la investigación aplicada, es decir, inventos y patentes (66.50%), seguido de investigación básica (26.20%) y desarrollo tecnológico (7.30%). Caso contrario sucede con los principales países del mundo, como por ejemplo Japón que destina 66.30% a desarrollo tecnológico y solo 20.80% a investigación aplicada; Estados Unidos 62.00% desarrollo tecnológico y solo 19.00% a investigación aplicada y apenas 17.00% a investigación básica. Asimismo, un aumento del 1% en innovación tecnológica a nivel de productos, aumenta el PBI en 0.35% y el empleo en 0.20% (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2017).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el mundo globalizado viene siendo tema de agenda del gobierno local, regional y central, y de organizaciones públicas y privadas. El estado, como ente rector, dispuso al Ministerio del Ambiente a monitorear y crear diversos movimientos, corrientes y políticas que proclaman la conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, reciclaje, consumo de productos orgánicos, entre otros, puesto que el Perú es un país con un importante patrimonio natural y cultural, que ofrece múltiples oportunidades de desarrollo mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la gestión integral de la calidad ambiental y la realización de actividades socioeconómicas con criterios de competitividad y proyección regional y mundial. En razón a ello, la Política Nacional del Ambiente se sustenta en el análisis situacional en diversidad biológica, en sus bosques, desarrollo agroindustrial, pesquería, acuicultura, industrias hidrocarburíferas y minero-metalúrgicas, turismo y producción de biocombustibles y energías alternativas.

Los lineamientos a seguir son: (a) Aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y, en particular, de los bosques; (b) Adaptación y mitigación al cambio climático; (c) Manejo eficiente de los residuos sólidos; (d) Gestión integral marino-costera; (e)

Prevención, control de la contaminación y eco-eficiencia; (f) Adecuación de la institucionalidad ambiental; (g) Medios de implementación de la política ambiental.

La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el mundo globalizado viene siendo gran preocupación de los gobiernos y organizaciones públicas y privadas. Diversos movimientos y corrientes proclaman la conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, reciclaje, consumo de productos orgánicos, entre otros. Para ello, la ONU ha dispuesto la creación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hacia el 2030. También se considera la implementación de las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), para lo cual, el Ministerio del Ambiente ha planteado como ejes estratégicos los enfoques de Perú Limpio y Perú Natural, para promover el desarrollo y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para la conservación del ambiente y crear conciencia en la población.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz MEFE identifica las oportunidades y amenazas que enfrenta Lima Provincias y su resultado ubica a la región sobre la media con relación a la aplicación de estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y enfrentar positivamente las amenazas del mercado (ver tabla 26). En consideración al análisis realizado en los puntos anteriores y sobre la base de la metodología para la construcción se obtuvo el puntaje ponderado total de 1.53, lo cual se encuentra por debajo del promedio a 2.5, y significa que Lima Provincias no está capitalizando todas sus oportunidades y evitando sus amenazas externas.

3.5 Lima Provincias y sus Competidores

Mediante el modelo de las 5 Fuerzas de Porter (1990) se analizará la estructura y rivalidad de las industrias donde compite Lima Provincias, enfatizando cinco fuerzas: a) proveedores, aquellos que suministran bienes y servicios a la región, (b) compradores, son los

residentes y las personas que han establecido su negocio en la Región de Lima y que adquieren los bienes y servicios que ofrece la Región Lima, (c) sustitutos, aquellos bienes y servicios diferentes a los que brinda la Región Lima, pero que satisfacen su necesidad, (d) amenaza de nuevos entrantes, otras posibles regiones con potencialidad de brindar similares productos y servicios que ofrece la Región Lima y (e) competidores: aquellas regiones que ofrecen servicios similares y que compiten de manera activa con Lima Provincias, y que muestran similar nivel de capacidades.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Lima Provincias se encuentran conformados por el conjunto de empresas que proveen productos y servicios a la gestión municipal regional y local, con la finalidad de prestar un adecuado servicio a la comunidad, ya sea a través de: (a) adquisiciones, (b) contrataciones de servicios, o (c) ejecución de obras, entre otros. Dichas empresas que ejecuten el servicio de venta o prestación de servicios, se encuentran sujetas a lo dispuesto en la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento aprobado en el Decreto Legislativo N° 1017. Cabe mencionar que se deben regir por lo dispuesto en la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, la cual regula las políticas de gasto público vinculadas a los fines del Estado.

Por lo tanto, el poder de negociación de dichas empresas proveedoras es bajo, debido a que estas compiten entre sí, a través de licitaciones públicas. Asimismo, las entidades del Estado no tienen un poder de negociación directa con los proveedores, pues se rigen a las normas y bases establecidas, según la Ley de Transparencia. En cuanto a los bienes y servicios de la población de Lima Provincias, éstas se rigen por el mercado que se encuentra liderado por el mercado de Lima Metropolitana, por su cercanía a los emporios comerciales, participación de ferias regionales y locales, entre otros.

Tabla 26

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Incremento de la inversión extranjera directa en infraestructura en el Perú	0.08	1	0.08
2. Demanda creciente de arándanos en EEUU, China, Países Bajos, Reino Unido y Canadá.	0.08	2	0.16
3. Incremento de turistas extranjeros interesados en turismo rural comunitario	0.06	2	0.12
4. Incremento de la demanda de productos no tradicionales del Perú como paltas por países como China, Estados Unidos y Unión Europea	0.06	2	0.12
5. Mayor incremento de la inversión extranjera en agricultura en el Perú	0.05	1	0.05
6. Incremento de la demanda de mandarinas en Estados Unidos	0.06	2	0.12
7. Mayor tendencia del consumo de productos saludables y nutritivos en el mundo	0.06	2	0.12
8. Consolidación de la Marca Perú	0.06	1	0.06
Subtotal	0.51		0.83
Amenazas			
1. Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, fenómeno del Niño)	0.08	1	0.08
2. Presencia de plagas y enfermedades en la agricultura nacional que reducen el volumen de producción	0.06	1	0.06
3. Imagen de inestabilidad política y económica para el mundo	0.05	2	0.1
4. Chile es principal competidor de arándanos de Perú	0.06	2	0.12
5. Dependencia de las principales economías del mundo para la exportación de productos tradicionales	0.05	2	0.1
6. Volatilidad en el precio de los commodities	0.06	1	0.06
7. Las grandes inversiones extranjeras en el desarrollo portuario mayormente se concentran en el Callao.	0.08	1	0.08
8. Presencia de conflictos sociales que afecta el sector agrícola	0.05	2	0.1
Subtotal	0.49		0.7
Total	1		1.53

El principal proveedor de recursos económicos de Lima Provincias es el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) fue de 73,803,083,477 soles y tuvo un nivel de ejecución del 56.20%. Las principales fuentes de financiamiento fueron: (a) recursos ordinarios con 64.60%; (b) recursos directamente recaudados con 10.60%; (c) recursos por operaciones oficiales de crédito con 19.83%; (d) donaciones y transferencias con 0.28%; y (e) recursos determinados con 4.69% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018).

En lo que respecta al sector agroindustrial, en Lima Provincias existe en su mayoría la presencia de agricultores informales con bajo nivel de poder de negociación, puesto que, muchos de ellos son informales y no se encuentran asociados, y no efectúan negociación como asociación de productores. Por otro lado, las grandes empresas ya consolidadas en la región y que tienen su negocio principal en la producción y exportación de productos agrícolas tienen alto poder de negociación con sus proveedores de insumos y servicios; además acopian, fijando las tarifas a los pequeños productores. Tal es el caso de las empresas que se encuentran en el clúster Hortofrutícola de la costa, donde son empresas que se dedican a las actividades de producción, procesamiento, distribución y comercialización de palta.

En el caso del sector turismo en Lima Provincias, el número de camas en establecimientos de hoteles de cinco estrellas es 307, hoteles de cuatro estrellas 146, tres estrellas 1,147, dos estrellas 476 y de una estrella 142. Asimismo, el número de camas en establecimientos no clasificados asciende 17,426, donde se evidencia que el sector hotelero en la región es aún incipiente y no permite una buena negociación con empresas tour operadoras que trae turistas principalmente desde Lima, donde estos últimos establecen los precios (CENTRUM PUCP, 2018).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los residentes de la provincia o consumidores locales poseen un elevado poder de negociación al tener la posibilidad de realizar actividades organizadas en pro de negociar sus intereses, y escoger alternativas de consumo y o búsqueda de sustitutos. Los compradores o clientes de Lima Provincias, se dividen en: (a) residentes de la provincia o consumidores locales; (b) personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas en la provincia, (c) consumidor foráneo. Las personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas en Lima Provincias también poseen un alto poder de negociación, debido a que representan un ingreso económico y el dinamismo de la economía regional mediante impuestos, generación de

puestos de trabajo, y desarrollo de la economía de la provincia. En Lima Provincias, el número de empresas es bastante bajo en comparación con otras regiones. Las empresas que se crearon en Lima Provincias ascendieron a 1,651 en el primer trimestre del año 2017, representando el 2.4% de las empresas creadas a nivel nacional. Esto representa un bajo nivel de negociación, puesto que cada vez existen menos empresas que pueden comprar los recursos y productos de la región (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

En el sector turismo, el poder de negociación es alto debido al gran acceso de información que tienen los turistas al momento de elegir una oferta turística y a su elevado nivel de exigencia en cuanto a calidad de los servicios. Estos turistas tienen el poder de elegir el destino turístico a visitar, en cuanto a la función calidad con precios competitivos, puesto que evalúan el servicio del transporte aéreo, terrestre, servicio hotelero, servicio de operadores turísticos y la demás cadena de valor turística.

Tabla 27 Principales mercados de exportación de Lima, 2017

Principales mercados de exportación de Lima, 2017

Mercado	%Var 17-16	%Part 17	FOB-17 (miles US\$)
Estados Unidos	13%	25%	2,437,242
China	44%	7%	669,684
España	68%	7%	662,023
Colombia	7%	5%	485,495
Chile	14%	5%	462,903
Brasil	20%	4%	425,295
Ecuador	23%	4%	397,449
India	400%	4%	370,547
Bolivia	9%	4%	347,146
Canadá	-16%	4%	346,645
Otros Mercados(228)	--	32%	3,119,788

Nota. Tomado de SIICEX (2017). Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha

Los consumidores foráneos, especialmente de los productos agrícolas, pesqueros, mineros, no tienen un alto poder de negociación, debido a que intervienen otros actores como

gremios, asociaciones que acopian la producción para la venta o exportación de los productos, son aquellos quienes negocian los precios y volúmenes, existiendo otros criterios como transporte, almacenaje, trámite documentario, entre otros. En el mercado extranjero, los productos más demandados fueron: (a) oro en forma de bruto con 1'631,235 miles de dólares; (b) gas natural licuado con 772,164 miles de dólares; (c) cinc sin alear con 369,497 miles de dólares; (d) cinc sin alear 332,389 miles de dólares; (e) minerales de cinc y sus concentrados con 303,599 miles de dólares, entre otros. Los principales países a donde se destina las exportaciones se encuentran descritos en la Tabla 27.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Lima Provincias se ve amenazada por las provincias que tienen una mejor gestión administrativa y competitiva, que presentan un mejor desarrollo de diversos sectores como la manufactura, servicios, comercio, agrario, turismo, minería, y pesquería, entre otros, las cuales son sus principales actividades representativas. El mejor desarrollo de otras provincias, como sus provincias con zonas costeras y andinas, propicias para el desarrollo de actividades económicas y cuentan con potencialidades por su localización como las provincias de La Libertad, y sus anexas son sus principales sustitutos dado que cuentan con similares características geográfica, climatológica y en la producción de productos agropecuarios. En cuanto a la producción nacional por regiones, cabe precisar que la mayor parte de ésta se encuentra concentrada en la Región La Libertad, que representa aproximadamente un 90% del total producido y exportado por el país, le siguen con volúmenes poco significativos Arequipa, Cajamarca, Ica, Lima y Lambayeque (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

En cuanto al turismo, las provincias anexas mencionadas son sus principales sustitutos, puesto que el turista que llega al norte, sur y centro del Perú opta en primer lugar por las ciudades más cercanas. Los productos turísticos que ofrecen las zonas más cercanas a Lima son turismo cultural, turismo de aventura, turismo rural comunitario, turismo de salud y

turismo de naturaleza. Respecto al turismo rural comunitario, se ha detectado que las regiones de Puno, Cusco y Arequipa ofrecen productos bien desarrollados y posicionados para el turista extranjero, como: comunidades en el Titicaca, Taquile, Amantani, Anapia, Valle Sagrado, Chinchero, Colca, entre otros. También se ha identificado que las regiones con alto potencial de crecimiento de la oferta turística rural comunitaria son: Junín, Huánuco y Chachapoyas (PromPerú, 2016).

Las alternativas de destino del turismo de aventura que ofrece Lima Provincias están representadas por las siguientes actividades y atractivos turísticos: (a) trekking: Camino Inca (56%), Machu Picchu (29%), Cañón del Colca (14%), Valle Sagrado (9%), Pisac – Cusco (4%) y Cordillera Blanca – Huaraz (4%). Sobre las actividades del montañismo: Cañón del Colca (25%), Alpamayo - Huaraz (10%), Huascarán (10%), Cordillera Blanca – Huaraz (10%), Arequipa (6%). Sobre las actividades de canotaje: Río Urubamba – Cusco (50%), Lunahuaná – Cañete (14%), Cañón del Colca (9%), Cusco (7%), Valle Sagrado (4%), Río Amazonas (3%). Sobre las actividades de ciclismo de montaña: Arequipa (17%), Cañón del Colca (13%), Cusco (10%), Huaraz (10%), Valle Sagrado – Cusco (10%), Aguas Calientes – Cusco (8%) (Promperú, 2008). Finalmente, los destinos turísticos que ofrecen turismo naturaleza en el Perú se encuentra al Reserva Nacional El Manu, la Amazonia Peruana, Madre de Dios, entre otros.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Las regiones con las que limita presentan iguales posibilidades de ofrecer bienes y servicios requeridos para el desarrollo de organizaciones, pero presentan también carencias en temas de legislación e infraestructura, que pueden ser superadas, por lo que representan una amenaza considerable. En Lima Provincias, una de las industrias con mayor presencia es la manufactura (INEI, 2008) y la amenaza que podría presentarse es que también las regiones

colindantes desarrollen en mejor medida dicha industria, lo que generaría un atractivo a los nuevos inversionistas y una disminución de la actividad económica en esta región.

Lima Provincias cuenta con amenazas de entrantes como competencias y tiene amenazas a las otras provincias de Ica, como Chincha, Pisco, y Palpa, entre otras. En el sector agroindustrial, las nuevas empresas pueden posicionarse en la región aprovechando los factores climáticos y geográficos de la zona para la producción de arándanos, limón, espárragos, cítricos, entre otros, y la disponibilidad de mano de obra de la región se hace más factible, como son las provincias de Lambayeque, con características similares para desarrollar las principales actividades económicas, como Chiclayo, Lambayeque, y Ferreñafe. En cuanto a los arándanos, los agroexportadores de la Región Ancash han empezado a efectuar exportaciones a nivel internacional, incursionando en cultivos de arándanos puesto que presenta un mayor crecimiento de hectáreas dedicadas al cultivo de arándanos y sus productores se han empeñado en invertir por este fruto de gran rentabilidad (Vivero Los Viñedos, 2018).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de las regiones es muy alta debido a que todos desarrollan actividades con el fin de lograr ventajas competitivas que les permitan un desarrollo económico sostenible, así como una mejora en el nivel de vida de sus habitantes; buscan convertirse en un destino atractivo para los inversionistas nacionales o extranjeros.

Dada las principales actividades de Lima Provincias, la competencia entre las empresas es fuerte, lo que hace que el mercado se muestre exigente y competitivo debido al potencial crecimiento de la economía y la búsqueda de posicionarse como líder en el mercado y alcanzar los índices de competitividad y rentabilidad.

De acuerdo a los principales factores se considera como sus principales competidores a las regiones de Ica y La Libertad, por su similitud en sus características geográficas,

atractivos turísticos y producción. Las regiones de Ica y La Libertad presentan en promedio resultados similares en nivel de competitividad, ubicando a la Región Ica en la posición 6 con 39.14 puntos y a la Región La Libertad en el puesto 7 con 38.51 puntos, mientras que Lima Provincias se ubicó en el puesto 9 con 35.17 puntos (CENTRUM PUCP, 2018). En la producción de cultivos para la exportación, La Libertad es el principal productor nacional de arándanos, seguido de Lambayeque, Ica, Cajamarca y Lima (MINAGRI, 2016).

3.6 Lima Provincias y sus Referentes

El análisis competitivo realizado toma a dos ciudades que servirán de referente globales y que serán modelos a seguir porque actualmente son ciudades que han desarrollado el turismo y la agro exportación; las ciudades de Barcelona y Sacramento.

Sacramento es uno de los cincuenta estados que conforman los Estado Unidos de América y su capital es Sacramento. Además, cuenta con la segunda y quinta área más pobladas de la nación, el Gran Los Ángeles y el Área de la Bahía de San Francisco y ocho de las ciudades más pobladas del país: Los Ángeles, San Diego, San José, San Francisco, Fresno, Sacramento, Long Beach y Oakland. Sacramento es tradicionalmente una gran potencia económica, pionera y líder en numerosos segmentos de la industria como la aeronáutica, la técnica espacial, la informática, la electrónica, la industria médica, agricultura muy desarrollada, favorecida por su clima benigno.

Barcelona, capital de la comunidad autónoma de Cataluña, es reconocida como una ciudad global por su importancia cultural, financiera, comercial y turística. Posee uno de los puertos más importantes del Mediterráneo y es también un importante punto de comunicaciones entre España y Francia, debido a las conexiones por autopista y alta velocidad ferroviaria que favorece el turismo y comercio. El subsector del sector servicios que tiene más importancia en Barcelona es el comercio. La zona más comercial de la ciudad se encuentra en su centro histórico: calles Portaferrisa, Pelayo, Rambla, Portal del Ángel y

Plaza Cataluña, donde las pequeñas tiendas conviven con los grandes almacenes y las franquicias de grandes cadenas de ropa.

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

Tabla 28 *Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Lima Provincias		Ica		La Libertad	
		V	P	V	P	V	P
		1. Alto nivel de inversión	0.14	1	0.14	3	0.42
2. Cadena productiva de productos agrícolas	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
3. Productividad y rendimiento	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4. Participación en los mercados de China, USA, Unión Europea	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
5. Asociación entre productores, acopiadores y comercializadores agroindustriales	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
6. Promoción internacional de atractivos turísticos	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24
7. Calidad del servicio turístico	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27
8. Capacidad y oferta hotelera	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33
9. Personal capacitado técnicamente en agroindustrial, turístico y logístico	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Total	1.00		1.87		2.70		2.57

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.
Leyenda: V: Valor y P: Ponderado

Tabla 29 *Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Lima Provincias		Barcelona España		Sacramento Estados Unidos	
		V	P	V	P	V	P
		1. Alto nivel de inversión	0.14	1	0.14	4	0.56
2. Cadena productiva de productos agrícolas	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
3. Productividad y rendimiento	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4. Participación en los mercados de China, USA, Unión Europea	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39
5. Asociación entre productores, acopiadores y comercializadores agroindustriales	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
6. Promoción internacional de atractivos turísticos	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
7. Calidad del servicio turístico	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
8. Capacidad y oferta hotelera	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44
9. Personal capacitado técnicamente en agroindustrial, turístico y logístico	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
Total	1.00		1.87		3.90		3.65

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

El análisis competitivo de Lima Provincias, se realizó tomando como referencia las provincias de Piura y La Libertad, sobre la base de (a) su altitud; (b) rubros como el turismo

que son similares; (c) infraestructura; (d) agricultura y ganadería; y (e) fervor religioso y cultural, como provincias competitivas en los mismos sectores y que cuentan con similar potencialidad de recursos marítimos, turísticos, y suelos agrícolas.

3.8 Conclusiones

De acuerdo a la evaluación externa de Lima Provincias, se inicia el Análisis Tridimensional de las Naciones encontrando que el Perú cuenta con lazos, ventajas y cercanías con otras naciones vecinas como lo son con los países vecinos de Ecuador, Chile y Brasil, y las buenas relaciones bilaterales con grandes economías como Estados Unidos, Unión Europea y China. El Perú posee potencialidades demográficas, geográficas, económicas, históricas y culturales, por otro lado, posee amenazas, lo que se plasman en el Análisis del Entorno PESTE, y permite elaborar la Matriz MEFE, encontrando factores similares y de gran competitividad, así mismo se detectaron factores que se encuentran débiles por lo que es necesario aplicar y desarrollar estrategias que permitan posicionar a Lima Provincias en el mercado nacional como internacional.

Por lo tanto, se ha identificado que Lima Provincias no está aprovechando adecuadamente las oportunidades que se presenta en el entorno, los acuerdos comerciales y relaciones bilaterales con otros países y el crecimiento en los principales sectores como el agroexportador, turismo, transportes, servicios, entre otros. Por otro lado, las amenazas siguen mostrando índices altos en comparación a sus pares regionales en la calidad de educación, infraestructura vial y burocracia en las entidades gubernamentales.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) muestra que existe una posición de desventaja frente a otras regiones del país como las regiones de Ica y La Libertad en factores de: inversión, capacidad hotelera, promoción internacional de atractivos turísticos, calidad del servicio turístico, capacidad y oferta hotelera. La Matriz de Perfil Referencial (MPR) nos ha permitido proponer ciudades con escenarios de buenas prácticas como la ciudad de

Barcelona, ubicado en España y la ciudad de Sacramento, ubicado en el estado de California de los Estados Unidos de Norteamérica, con expectativas positivas e indicadores de crecimiento en todos los factores determinantes de éxito.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El presente capítulo analiza el entorno interno, como la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de Lima Provincias, con el objetivo principal de mejorar el rendimiento y uso de los recursos internos para aumentar la ventaja competitiva y lograr los objetivos del largo plazo en concordancia con la visión (D'Alessio, 2015). Este análisis, presenta la información obtenida de fuentes secundarias del Gobierno Regional para compararla con los ocho caracteres que representan las áreas funcionales dentro del ciclo operativo. Estas son: Administración y gerencia (A), Marketing, ventas e investigación de mercado (M), Operaciones & logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos & cultura (H), Sistemas de información y comunicación (I) y finalmente Tecnología & investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Conforme a la Constitución Política del Perú - Artículo 192: “Los gobiernos regionales promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad. En armonía con las políticas, planes nacionales y locales de desarrollo” son competentes para “Formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil”.

La estructura en el Gobierno Regional está liderada por el Gobernador, el Sr. Nelson Oswaldo Chui Mejía, compuesta de personal e infraestructura, iniciando con un Gerente General a cargo del Dr. Jorge Núñez Acevedo, Dr. Luis Alberto Castillo Polo (Gerente Regional de Desarrollo Económico), Mg. Jaime Moreno Eustaquio (Gerente Regional de Desarrollo Social), Ing. Juan Manuel Alpiste Caro (Gerente Regional de Infraestructura), Lic. Mario Verano Conde (Gerente Regional de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial), Abogado. Denis Solórzano Porles (Secretario General) Mg. Karim Milay Romero Pérez

(Gerente Regional de Administración), Lic. Walter E. Huamán Rodríguez (Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente). Vemos el organigrama en la figura 17.

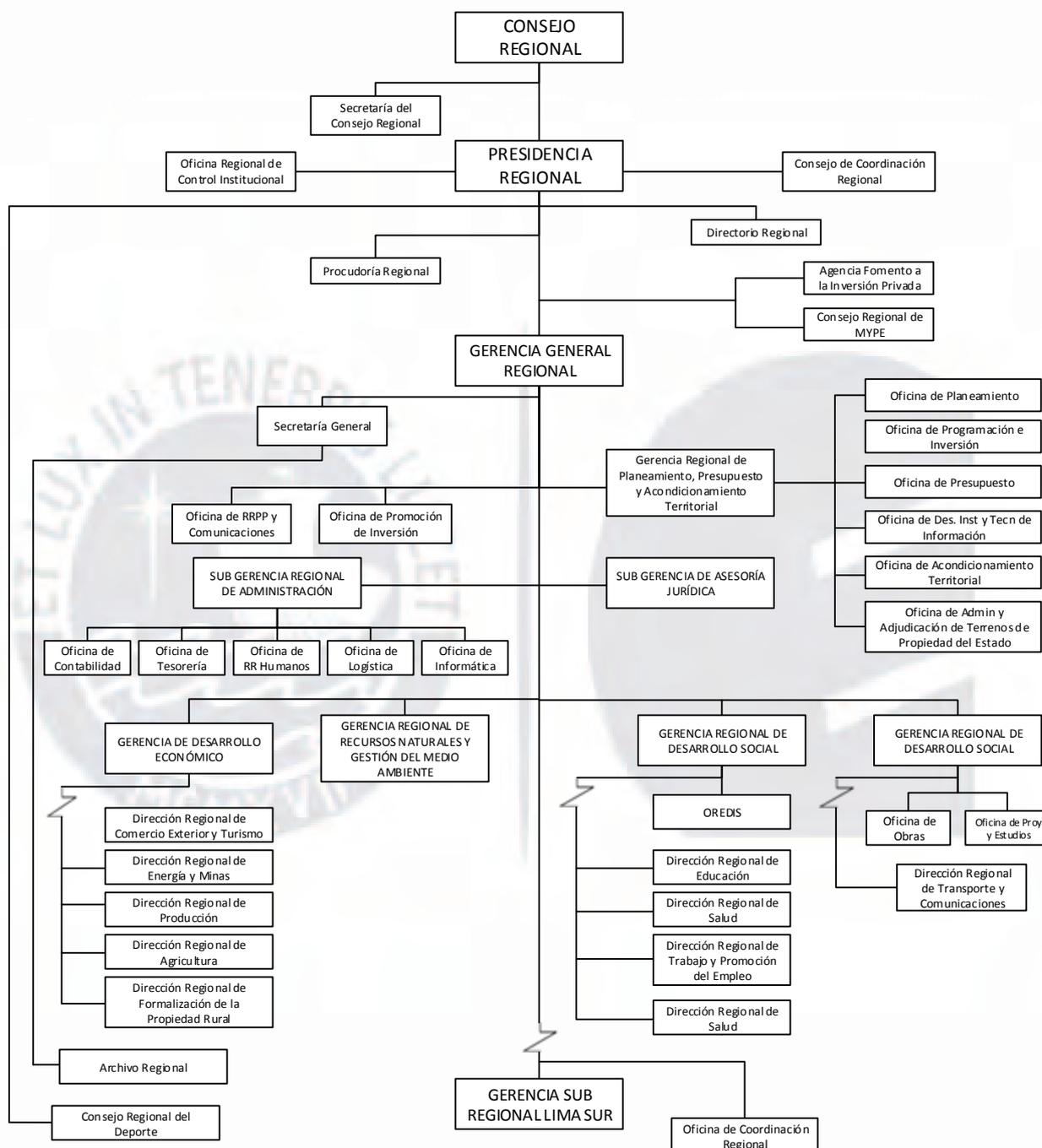


Figura 17. Organigrama del Gobierno Regional de Lima Provincias. Tomado de “Gobierno Regional de Lima. Organigrama,” por Gobierno Regional de Lima, 2015. Recuperado de <http://www.regionlima.gob.pe/institucion/informacion/organigrama%202015.pdf>

Las municipalidades provinciales que comprenden Lima Provincias están regidas bajo la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, la cual tiene la finalidad de que los gobiernos

locales representen al vecindario, promuevan la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su jurisdicción.

El Gobierno Regional cuenta con documentos de gestión elaborados y actualizados como indica en su portal institucional web 2018, entre ellos: Plan Operativo Institucional, Plan de Desarrollo Concertado, Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Procedimientos (MAPRO), Manual de Clasificación de Cargos, Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Presupuesto Analítico de Personal, Presupuesto Participativo, Indicadores de Desempeño, y Reglamento Interno de Trabajo. Sin embargo, a pesar de la existencia de los documentos de gestión, éstos no son puesto en práctica ni conocidos por los servidores públicos de cada área, sino que por el contrario se encuentran archivados y solo los utilizan para realizar alguna revisión y/o responder algún problema de procedimientos administrativos de forma correcta, por alguna falla en el trabajo o problema judicial.

Cabe resaltar, la labor realizada por el Órgano de Control Institucional, que es efectiva porque permite realizar un análisis y cumplimiento de los lineamientos y bases del Plan Anual de Control, como la ejecución de auditorías a los estados financieros y presupuestos, así como a la gestión municipal, siendo un control preventivo, con la finalidad de contribuir a las mejoras de la gestión, monitoreada por la Contraloría General de la República.

Asimismo, en el Índice de Competitividad Regional del Perú 2018 elaborado por CENTRUM PUCP, se mide la capacidad de gobierno de las entidades públicas a través de factores, analizando los recursos que dispone una región, su nivel de autonomía fiscal y el sistema de seguridad y justicia. El factor Recursos, que mide el Presupuesto Institucional Modificado, posiciona a Lima Provincias en el puesto 6 de 26 regiones. Por otro lado, el factor Autonomía mide la autonomía fiscal y la eficiencia recaudatoria, ubicando a la región

en el cuarto lugar. En el caso del factor Gasto, que considera el Avance de Ejecución y el Gasto ejecutado de la región, la posiciona en el puesto 4. En lo que respecta al factor Seguridad, esta mide los delitos, las faltas y los números de hechos terroristas, posiciona a Lima Provincias en el puesto 26. En el factor Justicia se mide la tramitación de expedientes y expedientes resueltos, ubicando a la región en el puesto 8 (CENTRUM PUCP, 2018).

La administración y/o gerencia de Lima Provincias está regida y administrada por el Artículo 192, el cual está gestionada actualmente por el Gobernado Regional Nelson Oswaldo Chui Mejia. Se demuestra que la región cuenta con sus documentos de gestión pública actualizadas y bien elaboradas, sin embargo, se detecta que estos documentos son poco conocidos y aplicables por los funcionarios públicos, por lo que la ejecución del gasto público no es plena, siendo la sexta región que no llega al 100%. También se identifica que la región tiene una autonomía fiscal y eficiencia recaudatoria poco bien gestionadas, ubicándola en el cuarto lugar a nivel nacional.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El Marketing se refiere a la gestión empresarial de Lima Provincias, dirigida a satisfacer las necesidades de los consumidores nacionales y globales, mediante la oferta de bienes y servicios de la organización, logrando repercutir en el producto, comunicación, distribución y precio (D'Alessio, 2013).

Producto. Los recursos existentes en esta región son variados y atractivos para el mercado nacional e internacional, entre los sectores que destacaron en participación en el 2015-2016 según el INEI son la manufactura, otros servicios, minería e hidrocarburos y comercio, como se detalla en la tabla 30.

En el sector de la agroindustria, se ha evidenciado poco desarrollo en los últimos años, según las estadísticas del INEI a setiembre del 2017, se evidencia una producción y productividad con niveles bastante bajos. Los principales productos agrícolas se presentan en

la Tabla 27, en la cual tienen mayor participación la alcachofa, camote, maíz amarillo duro, maíz chala, mandarina, manzana, entre otros.

Tabla 30

Lima Provincias: Variación Porcentual por Sector Económico 2016-2017

Sector	Ponderación	Variación Porcentual	
		Enero 2017/2016	Feb 2016/Ene 2017
Economía Total	100,00	4,81	4,00
DI - Otros Impuestos a los Productos	8,29	5,79	2,76
Total, Industria (Producción)	91,71	4,72	4,11
Agropecuario	5,97	1,83	1,64
Pesca	0,74	42,17	-8,69
Minería e Hidrocarburos	14,36	14,75	16,79
Manufactura	16,52	5,39	-0,97
Electricidad, Gas y Agua	1,72	5,76	7,07
Construcción	5,10	-5,26	-3,32
Comercio	10,18	0,95	1,69
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	4,45	3,62
Alojamiento y Restaurantes	2,86	2,01	2,51
Telecomunicaciones y Otros servicios de información	2,66	9,68	8,29
Financiero y Seguros	3,22	0,58	4,66
Servicios Prestados A Empresas	4,24	1,09	1,97
Administración Pública, Defensa y Otros	4,29	4,32	4,50
Otros servicios	14,89	3,55	4,09

Nota. Evolución del índice Mensual de la Producción Nacional: Enero del 2017, por INEI
2017. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_produccion-nacional-ene2017.pdf

Tabla 31

Lima Provincias: Superficie Sembrada, Por Campaña Agrícola, Según Provincia, 2007 - 2016 (Hectárea)

Provincia	Campaña Agrícola									
	2007_08	2008_09	2009_10	2010_11	2011_12	2012_13	2013_14	2014_15	2016_16 P/	
Total	88,730	92,428	99,358	95,131	97,429	93,633	93,655	93,273	44,759	
Barranca	15,565	16,248	19,294	17,365	18,965	17,618	19,285	20,075	10,212	
Cajatambo	1,414	1,442	1,384	1,265	675	828	681	770	99	
Canta	4,245	4,733	4,785	4,978	5,733	6,119	6,330	6,898	3,168	
Cañete	23,261	28,179	30,496	29,759	28,789	23,332	22,976	21,658	10,448	
Huaral	20,955	18,925	20,241	20,575	22,587	25,306	27,131	27,047	11,918	
Huarocharí	2,351	2,416	2,840	2,114	1,355	1,480	1,625	1,182	572	
Huaura	18,366	17,870	18,182	17,342	17,485	17,210	14,174	14,059	7,707	
Oyón	1,377	1,440	1,167	693	766	786	779	785	414	
Yauyos	1,196	1,175	969	1,040	1,074	954	674	799	221	

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2016”. Recuperado de
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf

Como se puede visualizar, Lima Provincias cuenta con áreas de cultivo de 93,273 hectáreas en la campaña 2014 – 2015, de los cuales se producen los productos visualizados en la tabla 31. De la lista de los productos agrícolas, el maíz chala y la alfalfa tienen mayor producción agrícola en Lima Provincias, en el 2014. Sin embargo, los productos que más crecieron entre el periodo 2014 – 2015 son la pprika, el maíz chala y el ají panca. Respecto a los arándanos, se visualiza que inicia la producción a partir del año 2012 en Lima Provincias, sin embargo, representa un porcentaje mínimo de participación a nivel regional.

En el sector turismo, Lima Provincias, cuenta con diversos atractivos turísticos en cada una de las siete provincias, los cuáles pueden brindar importantes ingresos económicos.

Los principales atractivos turísticos que resaltan son:

- Provincia de Barranca: La Ciudad Sagrada de Caral
- Provincia de Cajatambo: El Nevado de Huayhuash
- Provincia de Oyón: Aguas termo medicinales
- Provincia de Huaura: La Albufera de Medio Mundo
- Provincia de Huaral: Ciudad Arqueológica de Rpac
- Provincia de Canta: Jeroglíficos de Checta
- Provincia de Yauyos: Reserva Paisajista Nor Yauyos
- Provincia de Cañete: Deportes de Aventura de Lunahuaná

Al año 2015, según lo registrado por el INEI (2016), Lima Provincias percibió la cantidad de 61,223 turistas a sus principales atractivos turísticos como: Reserva Nacional de Lachay, Castillo de Chancay, Sitio Arqueológico de El spero, Sitio Arqueológico Vichama y Museo Comunitario de Vegueta (ver figura 20).

Tabla 32

Lima Provincias: Producción Agrícola, Según Producto, 2007 – 2016 (Tonelada)

Producto	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 Ene- Jun.
Ají	6,099	6,962	6,689	6,662	6,859	935	9,349	8,820	11,096	4,883
Ají panca	-	-	-	1,584	1,800	1,103	1,919	2,382	2,913	197
Ajo	4,062	3,666	4,657	5,636	5,878	6,549	6,903	6,204	8,271	2,544
Albahaca	156	107	186	202	190	158	189	131	33	18
Alcachofa	23,349	20,404	4,467	2,013	6,431	8,593	9,662	5,819	3,813	1,230
Alfalfa	477,916	478,850	484,901	450,138	429,373	425,372	430,892	420,532	413,728	208,111
Algodón	21,357	16,346	6,792	3,306	6,837	4,757	3,314	3,611	3,447	1,982
Apio	630	1,722	2,011	2,262	2,639	3,138	4,675	4,993	4,826	3,001
Arándano	-	-	-	-	-	7	11	91	23	12
Arveja grano verde	5,187	5,839	5,159	5,332	4,751	4,413	4,028	4,016	3,991	1,182
Avena forrajera	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-
Betarraga	1,239	1,036	1,569	1,863	2,796	3,640	4,439	4,141	4,357	1,967
Brócoli	9,850	13,545	18,269	17,497	21,109	23,329	25,749	27,517	29,549	15,243
Caigua	1,561	1,193	2,071	1,848	1,516	1,975	1,848	1,182	1,477	411
Camote	95,324	92,417	128,546	130,373	162,999	156,552	139,012	132,058	155,209	69,406
Cebada grano	1,004	972	1,046	867	728	476	386	407	451	38
Cebolla	21,457	23,745	18,971	26,907	23,206	17,831	32,367	35,668	36,401	21,236
Coliflor	15,875	10,814	11,263	10,304	9,751	9,906	11,604	9,010	11,096	5,771
Espárrago	16,227	24,545	11,483	14,164	23,321	21,447	19,600	19,011	23,453	12,196
Fresa y frutilla	11,289	23,240	18,101	21,299	22,620	29,446	29,691	33,840	23,632	8,015
Frijol vainita	7,782	11,799	9,612	10,566	9,170	10,953	12,899	11,608	14,390	6,208
Lechuga	3,989	6,273	9,171	8,938	8,586	12,508	17,476	20,995	25,726	15,844
Lúcuma	6,140	5,788	6,553	6,599	6,115	6,946	7,188	8,535	7,556	7,255
Maíz amarillo duro	209,043	239,518	248,026	265,186	262,082	267,042	238,520	232,096	255,108	130,190
Maíz chala	336,396	379,133	472,680	611,600	612,995	618,237	616,096	568,684	587,586	263,237
Maíz choclo	29,094	40,011	35,007	33,592	30,642	31,908	30,873	41,863	28,215	8,978
Mandarina	113,262	112,466	86,457	127,484	136,695	163,181	178,784	193,621	202,233	94,017
Manzana	121,604	123,196	125,044	131,884	137,611	135,015	143,452	148,651	146,646	89,832
Maracuyá	10,887	10,685	12,161	13,455	14,124	19,167	16,818	15,324	19,488	15,345
Melocotón	27,117	31,401	34,771	33,719	35,035	36,862	38,619	39,313	37,621	15,941
Naranja	50,343	50,839	34,749	35,652	44,395	43,385	45,118	45,357	37,330	6,461
Palta	36,715	37,799	42,486	45,236	45,836	56,180	60,107	66,233	71,818	56,928
Paprika	4,883	9,027	6,170	5,977	6,835	6,285	5,490	7,778	10,071	10,060
Pepinillo	17,941	19,346	12,653	11,543	10,151	10,522	11,938	13,165	14,322	8,181
Pepino	11,773	9,636	10,678	14,300	9,744	7,081	9,301	7,716	6,680	4,852
Pera	2,274	2,308	2,305	2,399	1,890	1,855	1,984	2,057	2,048	1,874
Pimiento	7,297	6,969	3,845	3,782	3,531	4,809	4,447	4,053	4,184	2,499
Plátano	5,144	5,677	5,643	3,818	3,915	4,237	4,185	3,945	4,153	2,482
Tomate	28,506	42,080	42,830	39,242	39,368	42,809	44,797	49,743	49,874	31,018
Tuna	9,662	8,825	6,654	7,646	7,040	8,297	10,998	12,436	13,636	8,815
Uva	48,881	53,905	52,945	54,691	54,240	59,595	63,868	70,026	74,052	70,814
Zanahoria	30,392	41,264	42,868	48,891	51,555	54,169	49,674	36,907	40,913	3,817

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Lima Provincias 2016. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf



Figura 18. Atractivos Turísticos de la Región Lima Provincias. Tomado de Compendio Estadístico Lima Provincias 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1521/Libro.pdf

El aspecto turístico es un eje de desarrollo importante y sub explotado por los gobiernos regionales de turno, como ya se mencionó líneas arriba Lima Provincias, tiene una

gran cantidad de atractivos turísticos los cuáles no ha sido promocionado con la intensidad que requiere para elevar las visitas de turistas nacionales e internacionales. Por ello, es importante hacer frente a la desatención de los elementos alternos necesarios para incrementar las visitas a los diversos atractivos turísticos presentes en Lima Provincias, como el mantenimiento de las carreteras, la infraestructura pública, y la inseguridad ciudadana.

De acuerdo a la información de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, Lima Provincias (Lugares Turísticos Región Lima, 2011) ofrece los siguientes siete circuitos turísticos:

- Lima Norte: ruta arqueológica milenaria y llena de naturaleza, ruta de paseo por Chancay-Huaral-Huacho-Huaura-Vegueta-Supe-Barranca-Pativilca y Paramonga. Esta ruta combina la vista de sitios arqueológicos y naturales, cuna de los orígenes de la Civilización más antigua de América, que tiene a la Ciudad de Caral como principal atractivo, nombrada Patrimonio Cultural de la Humanidad. Además de otros sitios como Bandurria, Áspero, Vichama, las Chicras, Pisquillo (Chancay), y la Fortaleza de Paramonga. En áreas naturales contamos con la Reserva Nacional de Lachay, el Área de Conservación Regional Albufera de Medio Mundo, espléndidas playas de su litoral desde Chancay hasta Paramonga, y el gran bagaje del proceso histórico colonial y republicano que se muestra en las ciudades puerto como Chancay, Huacho, y Puerto Supe, ex villas coloniales, y el histórico Balcón de Huaura, ícono de nuestra república.
- Lima Norte - Este: ruta del termalismo y alta montaña, donde se podrá apreciar Sayán, Churín, Huancahuasi, Picoy, Oyón y Cajatambo. La ruta de Termalismo de la Cuenca de Huaura es el destino ideal de aquellas personas en busca de relajación, y a la vez el complemento de otros grupos más especializados que realizan trekking de Alta Montaña en la Cordillera Huayhuash o Raura. Churín cuenta con una adecuada

infraestructura de complejos termales, representada por el Complejo Termal de la Juventud. En los baños de Huancahuasi y Picoy encontramos dos centros termales que ofrecen una modesta pero confortable infraestructura para el disfrute de los bañistas. Aparte la Cordillera de Huayhuash ha sido considerada por la comunidad de trekking internacional como uno de los mejores circuitos de alta montaña del mundo, que provee a los visitantes experiencias únicas que requiere estar en buenas condiciones físicas, pues en esta ruta que puede durar hasta 15 días, se encuentran lagunas, paramos, nevados como el Yerupajá (2do más alto del Perú), variada flora, fauna y sitios arqueológicos.

- Lima Noreste: figura la ruta del valle de Chancay al reino de los Atavillos que comprende los sectores de Huaral-Acos-Atavillos Alto y Bajo-Rúpac y Santa Catalina de Collpa. Una de las rutas cercanas a Lima metropolitana que ofrece una variada oferta gastronómica y vitivinícola en su campiña (Zona de Retes), además de un recorrido cultural milenario a través de la cuenca del río Chancay. Desde las Shircas hasta la Cultura Chancay en la cuenca baja, muy cerca del poblado de Palpa, y los asentamientos de la cultura de los Atavillos entre los que destacan Rúpac, por estar mejor conservada y ofrecer al visitante una ciudadela pre inca en casi perfecto estado de conservación, toda una obra de arte en la ingeniería de la construcción prehispánica. Y para finalizar el viaje se puede disfrutar de los relajantes baños termales de Santa Catalina de Collpa (distrito Santa Cruz de Andamarca) en la sierra de Huaral.
- Lima Centro: Esta figura el circuito Turismo rural comunitario en la cuenca del Chillón, que va desde Santa Rosa de Quives, Canta, Obrajillo hasta San Miguel. Esta ruta ofrece al visitante la posibilidad de realizar diversas actividades en contacto permanente con la comunidad, compartiendo con los pobladores del valle sus

vivencias, religiosidad, practicas productivas ancestrales, danzas, comidas típicas y demás actividades locales propias del turismo rural comunitario. Santa Rosa de Quives, reconocido como el hogar de meditación y paz de Santa Rosa de Lima, es uno de los lugares de peregrinación más destacados de la región durante el mes de agosto. Conforme se avanza, en la ruta del río del río Chillón se observan gran cantidad de andenería pre inca. Cerca de Canta en los poblados de Obrajillo y San Miguel, se inician diversas rutas a pie o a caballo que nos llevan a impresionantes caídas de aguas. Desde canta es posible acceder a sitios arqueológicos como Pumakoyo, Canta marca. Huaros, entre otros.

- Ruta de paisajes de ensueño y de los dioses de Piedra que abarca Santa Eulalia, San Pedro de Casta y Marcahuasi; Ricardo Palma, Cocachacra, Surco, Matucana, San Mateo y Ticlio; así como Antioquía, San Damián y Santiago de Tuna. El principal atractivo de la Ruta A es la meseta de Marcahuasi, que se inicia en el valle de Santa Eulalia y asciende hasta San Pedro de Casta, para luego subir a la meseta de Marcahuasi, lugar adecuado para las personas que desean estar en contacto con la naturaleza donde se combina el misticismo de esta meseta; hay buenas ofertas gastronómica y agropecuaria destacando la palta fuerte de Santa Eulalia y la chirimoya de Cumbe. La Ruta B, se distribuye a través de la carretera central en la cuenca del Rímac, en un recorrido de tres horas donde se podrá observar diversos ecosistemas que van desde Yunga hasta la Puna en Ticlio, punto ferroviario más alto del mundo. En esta cuenca se pueden realizar excursiones a las cataratas de Palakala, Songo, Antakallo. Finalmente, la Ruta C, ideal para camionetas 4x4. Nos permite unir la cuenca del río Rímac desde Cocharcas con la cuenca del río Lurín. Esta ruta ofrece a los visitantes la posibilidad de conocer el poblado de Antioquia decorado como un retablo de estilo ayacuchano.

- Lima Sur; sobresale Aventura y naturaleza y la ruta del Pisco, la cual comprende Chilca, Mala, Santa Cruz de Flores, Azpitia, Cerro Azul, Lunahuaná y Pacarán. Es la ruta del pisco por excelencia en la Región Lima, desde el valle de mala hasta Cañete, podemos combinar las visitas a bodegas vitivinícolas con sus playas, y optar en Lunahuaná por una experiencia de aventura, naturaleza y cultura enriquecida por su oferta gastronómica en maridaje con el pisco. Lunahuaná desde siempre es sinónimo de aventura, camarones y buen pisco, pero en el trayecto se puede disfrutar de una serie de atractivos que hacen más placentera la visita a esta zona. La ruta se inicia en Chilca donde se encuentran las Fuentes termales La Mellicera, La Milagrosa y la Encantada; avanzando la ruta se llega a Mala donde es imposible dejar de probar sus tradicionales chicharrones y tamales de cerdo, que bien pueden ser acompañados con macerados de manzana elaborados en Azpitia. Para los amantes del mar y las olas están los balnearios de Bujama, Chepoconde, Asia y Cerro Azul, en esta misma franja costera se ubican los humedales de Puerto viejo, uno de los últimos refugios de flora y fauna en esta zona de la Región Lima. En Lunahuaná y poblados aledaños como Pacarán obligado probar su gastronomía. La aventura se encuentra a los que osen retar las bravías aguas del río Cañete para realizar canotaje o kayak, a la vez que en los cerros aledaños ciclismo de montaña, escalada en roca o cualquier variante que a los turistas se les ocurra desarrollar.

- Lima Sureste; con la ruta Paisajes culturales de la reserva Nor Yauyos y crisol de espejos de agua de Lunahuaná, Laraos, Huancaya y Vilca (La Republica, julio 2011)

Cabe resaltar que, la nueva ruta turística en la provincia de Huaral propuesta requiere de la inversión y aspectos estratégicos que permitan alcanzar mayores niveles de ingreso.

Ruta que ofrece turismo de naturaleza y turismo rural comunitario, en un área natural protegida por el estado peruano, contando con la primera reserva Paisajística del país Nor

zonas pocas conocidas, pero con potencial del TRC son norte y sur chico, Junín, Huánuco y Chachapoyas.

Plaza. En cuanto a los principales destinos de las exportaciones, en el caso de las paltas, este producto está dirigido principalmente al mercado de Países Bajos (36%), Estados Unidos (30%) y España (15%), En lo que respecta a los arándanos, este producto está destinado a mercados como Estados Unidos (44%), Países Bajos (27%), y Reino Unido (11%). Finalmente, la oferta de las mandarinas peruanas están siendo enviadas a países como Reino Unido (27%), Estados Unidos (23%) y Canadá (21%).

El crecimiento se da en el 2013, cuando se exporta 1,489 toneladas, volumen que refleja un incremento de 3,350% respecto al año 2012. Este volumen, en términos de valor alcanza US\$ 16,3 millones, con 3,697% de crecimiento. En el siguiente año, las exportaciones aumentan en un 76% registrando un volumen de 2,625 toneladas, que representa un valor de US\$ 27,8 millones. Durante el 2015 se aprecia un gran salto de las exportaciones, aumenta en 289% en términos de volumen (10,210 toneladas), mientras que en términos de valor éste alcanza la cifra récord de US\$ 95,8 millones (244% respecto a 2014). En el 2017 el Perú exportó US\$ 361 millones en arándanos, siendo el 19% de esta exportación Lima Provincias. Las exportaciones en toneladas de arándano del Perú al mundo se muestran en la tabla 33.

El ingreso del arándano peruano al mercado de Estados Unidos, Unión Europea, China, Singapur, Canadá, Costa Rica y Suiza, están libre de arancel.

Uno de los productores más destacados de la región, es la empresa Agrícola La Esperanza, ubicado en Huaral (Lima), quien en el 2016 exportó 36 toneladas de arándano (variedad Biloxi) a Estados Unidos y Europa. La empresa posee 10 hectáreas de cultivo de arándano de las cuales el 2016 entró en producción solo 6 has. En el 2017 entró en producción las 4 hectáreas restantes con lo que ampliará el destino de sus mercados y apunta

a exportar a China, luego que el año pasado este mercado abriera las puertas para el ingreso de los arándanos peruanos. Así, espera incrementar los envíos de este fruto a 100 toneladas en los dos próximos años.

Tabla 33

Perú: Exportaciones de Arándano al Mundo (en toneladas)

Destino	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos	-	-	2.7	0.3	607.3	1,137.2	5,514.6
Unión Europea	-	2.1	4.0	4.2	570.6	970.9	4,399.6
Hong Kong	-	-	-	-	293.9	482.3	1524
Singapur	-	-	-	-	3.1	10.7	60.1
Canadá	-	0.5	-	-	-	-	21.8
Costa Rica	-	-	-	0.7	10.1	17.2	19.5
Suiza	-	-	-	-	-	-	16.0
Emiratos Árabes	-	-	-	-	1.3	-	10.2
Malaysia	-	-	-	-	1.4	3.7	7.3
Arabia Saudita	-	-	-	-	-	-	3.6
Tailandia	-	-	-	-	-	1.4	1.8
Rusia	-	-	-	-	-	0.4	1.7
El Salvador	-	-	-	-	0.7	0.7	1.4
Otros mercados	-	3.8	-	1.0	1.1	0.8	-
Total	-	6.4	6.7	43.2	1,489.6	2,625.2	10,210.0

Nota. Tomado de “Producción, Comercio y Perspectivas del Arándano,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2016. Recuperado de: http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/el_arandano.pdf

China es un mercado aún incipiente para el consumo del arándano, pero en la medida que sus potenciales consumidores vayan valorando la importancia de este producto, la demanda interna se incrementará de una manera sostenida y se reflejará en un fuerte incremento de sus importaciones, como se viene dando en estos tres últimos años, de ahí que son muy favorables las perspectivas de desarrollo del mercado chino. En una ponencia desarrollada por un experto comercial chileno sobre las posibilidades del mercado chino para los arándanos, en el marco del “Primer Congreso Técnico Internacional de Arándanos” organizado para productores de la exportadora SB Berries, señaló que el potencial del mercado chino es infinito, dado que existen un sin número de mercados en el país en los cuales la industria aún no se ha enfocado. Se menciona que a la fecha solo se han concentrado

en las tres o cuatro principales ciudades, que son menos del 10% de la población de China. Asimismo, la gran migración campo-ciudad en China se ha traducido en que las ciudades necesitan más productos para alimentar a las personas. Así, del autoabastecimiento se ha pasado a las compras en supermercados y los chinos están buscando alimentos fuera de sus fronteras donde, visto desde el factor de la inocuidad, “ven positivamente el tema de la importación de productos”. Pese a que China ofrece nuevos canales de comercialización para la fruta, como el e-commerce donde se garantiza la calidad del producto, se advierte que la realidad del proceso de distribución tradicional en el mercado chino hace que la industria deba trabajar para llegar con el mejor producto. “El chino es exigente, quiere calidad, en la cultura china no existe mercado para el producto malo”, destacó el experto comercial.

Precio. El precio de los productos de bienes y servicios que ofrece Lima Provincias está determinado por la ley de la oferta y la demanda interna, así como los precios internacionales de los commodities, como es el caso de la exportación de arándanos y harina de pescado. Por otro lado, se podría mejorar el precio de venta de muchos productos agropecuarios si no existieran intermediarios que aprovechan al comprar a precio muy bajo en las chacras y revender los productos en las ciudades a precios elevados como se muestra en la tabla 35.

En el mercado interno, el precio del arándano en 2017 fue de USD 16 o 50 soles el kilogramo (Diario Gestión, 2017), teniendo los mejores precios en chacra en La Libertad, Ica, Lima.

El precio FOB de arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del genero *vaccinium*, frescos fueron en promedio de 8.67 dólares en el año 2016 y 8.15 dólares en el año 2017, lo que presenta una disminución del 6% del precio FOB. Los meses en que el Perú está en plena producción, desde agosto a octubre, los precios FOB son los más altos durante el año. En la figura 20 se visualiza los precios FOB por meses y por año.

Tabla 34

Lima Provincias: Principales Tipos de Turismo

Segmento	Lugar Turístico
Turismo de Historia y Arqueología	Ciudad Sagrada de Caral / Barranca
	Áspero / Barranca
	Fortaleza de Paramonga / Barranca
	Complejo Arqueológico Bandurria/ Huaura
	Templo Las Shicras, Chancay / Huaral
	Cantamarca/ Canta
	Rúpac y Marca Kullpi / Huaral
	Incahuasi / Cañete
	Balcón de Huaura / Huaura
	Castillo Unanue / Cañete
Turismo de Naturaleza	Museo Bolivariano / Pativilca/ Barranca
	Cordillera Huayhuash / Cajatambo
	Meseta Marcahuasi / Huarochirí
	Albufera de Paraíso / Huaura
	Albufera de Medio Mundo / Huaura
	Reserva Nacional de Lachay / Huaura
Turismo de Aventura	Reserva Paisajística Nor Yauyos- Cochas / Yauyos
	Valle de Lunahuaná / Cañete
	Valle de Azpitia / Cañete
	Cuenca de Santa Eulalia y Rímac / Huarochirí
Turismo de Salud /Termalismo	Actividades: Campismo, trekking, escalada en roca, rapelling - Canotaje, Kayak - Ala delta, parapente - Ciclismo y down hill - Cabalgatas.
	Complejos Termales de Churín
	Baños termales de Picón, Chiuchin y Huancahuasi
Turismo Rural Comunitario	Poblados de Laraos, Vitis y Huancaya / Yauyos
	Valle de Canta, obrajillos
	Pueblo de Antioquia
	Actividades: Paseos, excursiones - Campismo, trekking - Ciclismo - Cabalgatas

Nota. Tomado de Lugares Turísticos de Lima Provincias, 2015. Recuperado de <http://turismo-huacho.blogspot.pe/2015/02/region-lima-provincias.html>

La producción de arándanos a nivel mundial en el 2016 fue de 483 mil toneladas frente a los 297 mil toneladas producidas en el año 2007, lo que representó un crecimiento del 62.62% (Food and Beverage Organization (FAO), 2018). En cuanto al comportamiento de los precios implícitos o unitarios de importación de arándanos, éstos se encuentran marcados por los precios procedentes de Chile, que son los que registran los niveles más

elevados durante ciertas épocas del año y registran niveles incluso por encima del precio promedio. Menores precios unitarios se observan en importaciones procedentes de Corea del Norte, fuera o dentro del período en que Chile ingresa al mercado chino. Cabe destacar que los precios más elevados se muestran entre los meses de octubre-noviembre e incluso diciembre, cuando Chile ingresa con poca oferta exportable, por la estacionalidad de sus cosechas, de manera que Perú podría ingresar antes con mayores volúmenes en un período en la que escasea la oferta de arándano y tiene un buen precio (MINAGRI, 2016).

Tabla 35

Precio Chacra productos Agrícolas 2017

Producto	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	Promedio
Arándano	5.24	5.89	8.70	8.02	7.91	8.26	10.07	9.94	10.72	8.78	7.61	6.61	8.14
Palta	1.91	2.03	2.18	2.15	2.30	2.39	2.49	2.58	2.45	1.94	3.27	1.90	2.29
Mandarina	1.01	1.15	1.15	1.01	1.15	1.15	1.14	1.35	1.32	1.25	1.31	1.00	1.16
Páprika	7.12	7.00	6.63	8.16	8.13	7.80	7.25	7.16	6.56	7.00	6.04	5.60	7.04
Pecana	-	-	-	-	-	8.83	8.57	10.71	14.	14.	-	-	4.68
Frijol grano seco	3.79	3.78	3.88	3.95	3.76	3.61	3.57	3.63	3.84	3.74	4.04	4.62	3.85
Chirimoya	-	5.20	4.47	3.74	3.36	3.26	3.53	3.88	3.56	3.00	-	-	2.83
Frijol caupi grano seco	2.44	2.41	2.51	2.55	2.39	2.31	2.40	2.67	3.20	3.20	3.40	3.40	2.74
Espárrago	2.01	2.03	2.25	2.13	2.11	1.90	1.92	1.92	2.14	2.20	2.46	2.48	2.13
Algodón	-	5.10	4.63	4.60	3.26	2.68	2.40	2.40	-	-	-	-	2.09
Melocotón	1.53	1.24	1.08	1.31	1.49	1.61	1.85	1.70	2.12	2.08	2.05	1.94	1.67
Lúcuma	2.19	1.84	1.54	1.59	1.71	1.76	1.71	1.10	-	1.90	1.30	1.42	1.50
Tuna	1.43	1.37	1.57	1.16	1.49	1.56	1.28	1.23	1.25	1.98	1.74	1.74	1.48
Granadilla	-	-	2.00	1.00	0.80	1.20	-	3.00	-	3.00	3.00	3.00	1.42
Membrillo	1.44	1.09	0.73	0.97	1.42	1.31	1.35	1.79	1.60	1.75	1.71	1.77	1.41
Ajo	2.89	2.44	2.20	2.22	-	2.00	-	-	0.78	0.86	1.69	1.46	1.38
Arveja grano verde	1.29	1.39	1.40	1.36	1.36	1.37	1.21	1.07	1.37	1.33	1.36	1.31	1.32
Alcachofa	0.85	0.80	0.80	1.20	-	-	2.50	2.37	2.17	0.95	1.79	2.13	1.30
Aceituna	-	-	3.00	1.95	1.84	1.98	1.93	1.90	-	0.80	0.80	0.80	1.25
Fresa	0.96	1.00	1.23	1.42	1.48	1.40	1.45	1.36	1.27	1.07	0.93	0.93	1.21
Frijol vainita	1.04	1.08	0.98	1.06	0.86	0.93	1.51	1.49	1.41	1.21	1.20	0.97	1.14
Maíz amiláceo	-	-	1.00	0.90	1.16	1.26	1.49	1.43	1.86	2.29	-	2.30	1.14
Aji	0.97	0.81	0.89	1.18	1.29	1.15	1.04	1.07	1.17	1.14	1.18	1.04	1.08
Pimiento	0.81	0.86	1.06	1.39	1.17	1.09	1.01	0.96	1.16	1.33	1.04	0.95	1.07
Frijol grano verde	0.91	0.96	1.13	1.21	0.86	0.95	1.02	0.92	1.17	1.05	1.08	1.00	1.02

Nota. Adaptado de Compendio Estadístico de Lima Provincias, 2014.

Tabla 36

Precios FOB del Arándanos, 2016 - 2017

Año / Mes	2017	2016	Var. % 2017 - 2016
ene	\$ 5.24	\$ 5.74	-9%
feb	\$ 5.89	\$ 7.09	-17%
mar	\$ 8.70	\$ 10.13	-14%
abr	\$ 8.02	\$ 8.78	-9%
may	\$ 7.91	\$ 10.72	-26%
jun	\$ 8.26	\$ 11.81	-30%
jul	\$ 10.07	\$ 4.42	128%
ago	\$ 9.94	\$ 9.41	6%
sep	\$ 10.72	\$ 12.43	-14%
oct	\$ 8.78	\$ 10.83	-19%
nov	\$ 7.61	\$ 7.28	5%
dic	\$ 6.61	\$ 5.35	24%
Promedio	\$ 8.15	\$ 8.67	-6%

Nota. Adaptado de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2018.

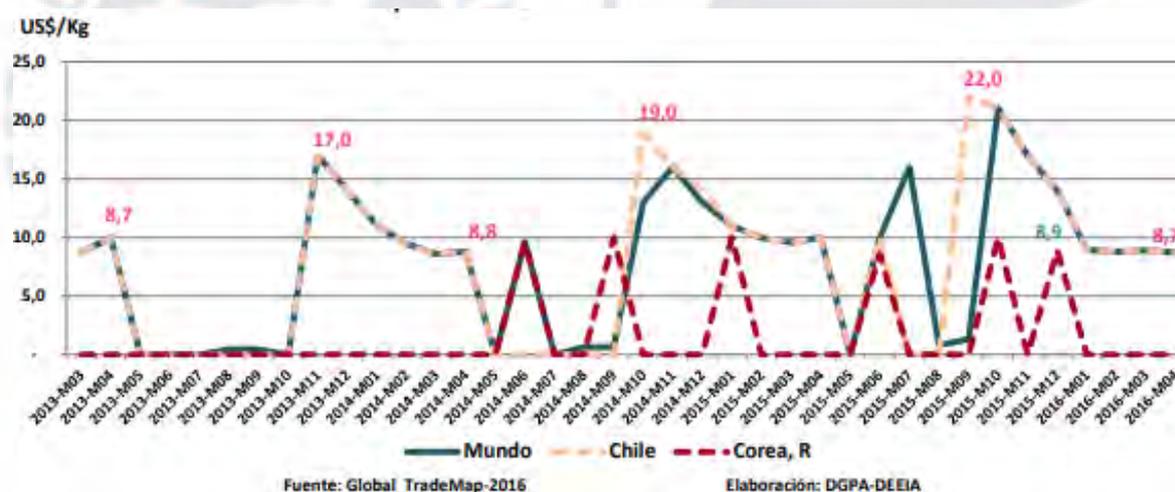


Figura 20. China, Precios Unitarios de Importación de Arándano.

Tomado de “Producción, Comercio y Perspectivas del Arándano,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2016. Recuperado de:

http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/el_arandano.pdf

El turista extranjero gasto en promedio en el 2017 US\$ 1,134 en su visita al Perú, Lima Provincias cuenta con un potencial turístico a desarrollar, el cual podría incrementar este promedio de gasto (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2018).

Promoción. Las formas de realizar la promoción en Lima Provincias son a través de: la publicidad, mediante anuncios en diversos medios de comunicación de masas: televisión,

prensa, revistas, radio, cine, entre otros., las relaciones públicas; las promociones de ventas, las ferias turísticas que se den alrededor del mundo dando a conocer el potencial turístico; convenios con agencias de turismo alrededor del mundo; otro modo sería: los folletos y catálogos, publicidad en el lugar de venta y merchandasing, envío de material promocional (folletos, catálogos, entre otros.), viajes de familiarización, viajes gratuitos y estancias en el destino; finalmente, las redes sociales como Facebook, Instagram son fundamentales para dar a conocer la oferta de la región a nivel global.

Con el objetivo de fomentar el turismo interno en la Región Lima, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo promociona el portal ¿Y tú qué planes?, y ejecuta Mini Ferias como “Rutas Cortas de Lima”, en Centros Comerciales estratégicos de la ciudad. Estos eventos constituyen una oportunidad para poner en vitrina las diversas rutas turísticas que ofrecen las provincias de Lima. Su ejecución permitirá que el público limeño se entere de la existencia de destinos dentro de la región, que cuentan con servicios y productos turísticos accesibles y de calidad, y que pueden ser visitados en un fin de semana o feriado largo.

Asimismo, el portal web del Gobierno Regional de Lima es un elemento importante como primera imagen de la misma, sin embargo, no cuenta con un diseño moderno e interactivo visualmente.

En el análisis interno, el factor comercial y marketing de Lima Provincias demuestra que los principales productos de exportación son los relacionados a los productos agroexportables, tales como la alcachofa, camote, maíz amarillo duro, maíz chala, mandarina, manzana. Lima Provincias cuenta con disponibilidad de hectáreas agrícolas para la producción, y así mismo, los recursos hídricos favorecen en la mayor parte de la temporada en la producción. Asimismo, la región tiene productos con alto rendimiento de producción agrícola como el maíz chala y la alfalfa. Respecto a los arándanos, la producción viene elevándose exponencialmente, y se demuestra que, el clima y las condiciones geográficas

hacen que la producción de arándanos sea totalmente aprovechada gracias a estos factores externos, logrando que se produzca en temporadas donde los principales exportadores de este fruto no logran.

Respecto al turismo, se detecta que la cantidad de turistas extranjeros que visitan Lima Provincias viene aumentando respecto al año 2015, tiene una gran cantidad de atractivos turísticos los cuáles no ha sido promocionado con la intensidad que requiere para elevar las visitas de turistas nacionales e internacionales. La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) muestra la diversidad de atractivos turísticos que cuenta la región, registrándolas en siete circuitos turísticos de turismo de naturaleza, turismo rural comunitario, turismo de salud, turismo de aventura, entre otros. Sin embargo, principalmente el turismo rural comunitario, a pesar de toda la riqueza que tiene, viene siendo poco promocionado por la región al turista extranjero.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

De acuerdo al Índice de Competitividad Regional 2018, Lima Provincias se encuentra en el puesto 8 de un total de 26 regiones del Perú como se observa en la figura 21, en el pilar de infraestructura. Sin embargo, falta mucho por trabajar pues tiene menos de 50 puntos y aún es deficiente.

Según el D.S. N° 091 – 2017 – PCM, se aprueba el Plan de Reconstrucción con Cambios, a través del cual se asigna al ámbito de la Región Lima, S/ 2,180 millones de soles, de los cuales el 85 % (S/ 1,848 millones de soles), serán destinados a obras de Reconstrucción y el 15 % (332 millones de soles) a actividades y proyectos de prevención d inundaciones, los cuales son oportunos para el cumplimiento de los objetivos planteados, especialmente en el cultivo de arándanos para el mercado interno como externo.

El precio FOB de arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del genero vaccinium, frescos fueron en promedio de 8.67 dólares en el año 2016 y 8.15 dólares en el año 2017, lo

que presenta una disminución del 6% del precio FOB. Los meses en que el Perú está en plena producción, desde agosto a octubre, los precios FOB son los más altos durante el año.

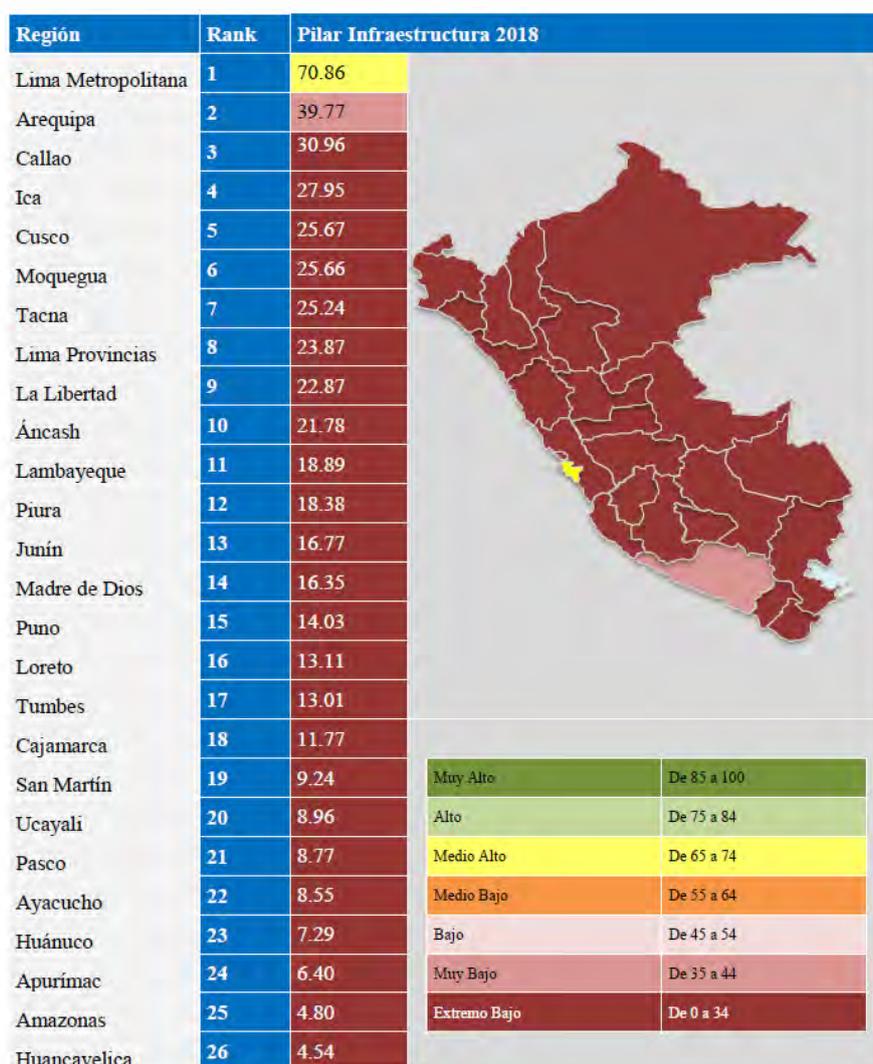


Figura 21. Pilar Infraestructura del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018 Tomado de “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018” de CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://centrumpucppapers.com/ICRP-2018/#p=1>

Según el estudio realizado por el ANA (2016), la Región Lima, a nivel nacional es la que cuenta con mayor número de población y viviendas en riesgo y vulnerabilidad por activación de quebradas, superando a las Regiones de Arequipa, Piura y Huánuco. El Gobierno Regional de Lima, en el 2016 contó con 65 máquinas operativas, y en 2017 adquirió 26 máquinas adicionales como se muestra en la Tabla 37, considerándose la mejor

inversión realizada en los años 2015 – 2017, por lo que permite prevenir, mitigar y actuar en la emergencia de manera oportuna.

Tabla 37

Gobierno Regional de Lima: Máquinas adquiridas para proyectos

Maquinaria Pesada	Maquinaria antes del año 2015		Máquinas Adquiridas 2015-2016	Máquinas en Licitación 2017
	Unidades Operativas	Unidades No Operativas	Unidades	Unidades
Cargador Frontal	3	3	2	4
Tractor sobre orugas	7	3	9	
Buldócer sobre orugas	0			3
Excavadoras Hidráulicas	2	3	10	
Excavadora sobre llantas	0			5
Retroexcavadora	1	1		
Tractor agrícola	2			
Cama Baja	1		3	
Motoniveladora	3	3		4
Rodillo liso vibratorio	1		1	4
Camión Volquete	8	8	8	3
Camión Cisterna	3	1		3
Camión Plataforma	1			
Compresora de Aire	1			
Minicargador	2			
Mezcladora de concreto			1	
Total	35	22	34	26

Nota. Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República-Gobierno Regional de Lima, 2017. Recuperado de: http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Presupuesto/files/exposición_del_titular_-_grl_2018_-_público.pdf

Según la Dirección de Políticas Agrarias (MINAGRI, 2016), el monto total de las inversiones requerido, por hectárea producida de arándanos, es de US\$ 47,902 (sin IGV), dicho monto se aplica en los dos (02) primeros períodos anuales. US\$ 41,431 (1er. año) y US\$ 6,471 (2do. año), sobre un total de 10 años de horizonte de vida útil del proyecto. Este valor de inversión se desagrega de la siguiente manera:

- Inversiones en infraestructura: referidas a la construcción de edificaciones, inmuebles diversos, reservorios, entre otros. US\$ 10,420 (1er año) y US\$ 3,700 (2do año).

- Inversiones en equipos referidas principalmente a equipos de riego. US\$ 12,200 (1er. año).
- Inversiones en activos biológicos: referidas a las plantas de arándano y toda la inversión que se realiza para mantenerla viva tanto en preparación y adecuación del terreno. US\$ 15,708 (1er. año).
- Inversiones en gastos pre operativos: referida a gastos iniciales como gastos notariales, levantamiento de planos, entre otros. US\$ 1,350 (1er. año).
- Capital de trabajo: referida al monto necesario para mantener los cultivos desde su siembra hasta su primera cosecha. US\$ 1,753 (1er. año) y US\$ 2,771 (2do. año).

La infraestructura vial de Lima Provincias está conformada por diversas redes a nivel departamental y a nivel vecinal. Es importante recalcar que las redes viales asfaltadas a nivel departamental y vecinal son muy bajas, representando el 8% del total de redes departamentales y 3% del total de redes vecinales.

Lima Provincias, propone una serie de acciones a favor del desarrollo de la infraestructura de servicios básicos en diversas zonas de la región, como parte de la estrategia de promoción y generación de condiciones adecuadas para el desarrollo sostenible en la Región Lima.

Asimismo, la integración longitudinal y transversal de la región se desarrolla a través de una red vial que tiene una longitud de 4,719 Km., de las cuales el 26% corresponde a la Red Nacional, 13% a la Departamental o Regional y el 61% a la Rural o Vecinal. Según el tipo de rodadura, más del 70% se encuentra sin afirmar o es trocha carrozable.

El Gobierno Regional actualmente, viene dinamizando la construcción, mantenimiento y rehabilitación de la red vial, en coordinación con el Gobierno Nacional la priorización de los grandes ejes viales transversales, como son las carreteras: Huaura/Rio Seco-Sayán-Churín-Oyón-Ambo; Huaral-Acos-Cerro de Pasco; Lima-Canta-Huayllay (Pasco) y Cañete-Lunahuaná-Yauyos-Chupaca, las cuales permitirán el dinamismo y

desarrollo eficiente de las actividades económicas. Asimismo, se viene invirtiendo en la mejora y mantenimiento de las vías departamentales y vecinales, sea con recursos presupuestales propios o en alianza con los gobiernos locales, lo que permitirá diseñar un nuevo mapa vial y económico.

Tabla 38

Lima Provincias: Red Vial por Tipo de Red, 2018

Tipos de Red	Kms.	Ranking
Longitud de la Red Vial Nacional Asfaltada (Kilómetros)	1,156.35	8
Longitud de la Red Vial Nacional Asfaltada (Kilómetros) ÷	0.72	17
Longitud de la Red Vial Nacional Total (Kilómetros)		
Longitud de la Red Vial Departamental Asfaltada (Kilómetros)	115.12	9
Longitud de la Red Vial Departamental Asfaltada (Kilómetros) ÷	0.08	16
Longitud de la Red Vial Departamental Total (Kilómetros)		
Longitud de la Red Vial Vecinal Asfaltada (Kilómetros)	108.75	8
Longitud de la Red Vial Vecinal Asfaltada (Kilómetros) ÷	0.03	8
Longitud de la Red Vial Vecinal Total (Kilómetros)		

Nota. Tomado de “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018” de CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://centrumpucppapers.com/ICRP-2018/#p=>

La infraestructura de terminales portuarios en Lima Provincias en el año 2012

(Autoridad Portuaria Nacional, 2012) recibió 32,121 toneladas, de lo cual 2.89% de lo que recibió el país. Este resultado se debe al análisis de cada terminal portuario:

- Terminal Portuario de Supe: Ubicado en la Provincia de Barranca. Consta un muelle de lanchonaje tipo espigón con tres almacenes para harinas de pescado y nitrato de amonio y cuatro grúas menores y una balanza camionera. La principal limitación es la profundidad de muelle lo que brinda servicio únicamente a buques menores o desarrollar operaciones de lanchonaje.
- Terminal Portuario de Huacho: Ubicado en la Provincia de Huaura. Consta de un muelle tipo espigón de 223 metros de largo por 16 metros de ancho, posee una profundidad operativa de 12 pies y dispone de almacenes por 3500 metros cuadrados, seis grúas menores y una balanza camionera.

- Terminal Portuario Multiboyas Supe: Ubicado en el distrito de Supe Puerto, provincia de Barranca. Cuenta con capacidad para atender buques de 35000 DWT y capacidad de almacenamiento de 30,783 metros cúbicos en 14 tanques de hidrocarburos. Su carga principales productos líquidos como gasolinas, combustibles para aviación, kerosene, diésel y residuales.
- Terminal Portuario Multiboyas Quimpac (Paramonga), está ubicado en el Distrito de Paramonga, Provincia de Barranca. Ofrece el servicio de carga y descarga de productos químicos desde buques a tanques. El terminal tiene una profundidad de 36.5 pies con una capacidad de almacenamiento de 250 toneladas métricas para recepción transitoria de la carga y 250 toneladas métricas para almacenar agua de bombeo. Moviliza principalmente soda caustica, cloruro de calcio, alcohol, aceite de soya y girasol.
- Terminal Portuario Multiboyas Blue Pacific Oils. Ubicada en el distrito de Chancay, provincia de Huaral. Tiene como carga principal al aceite de pescado.
- Terminal Portuario Multiboyas Colpex. Ubicado en Distrito de Supe, Provincia de Barranca, está especializado en operaciones de aceite de pescado.

Los recursos marítimos para el consumo humano directo en Lima Provincias, representó el 2.5% de la producción nacional, debajo de su potencialidad como fuente de recursos, como se detalla en la siguiente tabla 40, en los principales puertos de Chancay, Huacho, Supe, y Vegueta, entre otros.

El relación a la infraestructura aeroportuaria, Lima Provincias cuenta con el Aeródromo de Paramonga, clasificado como aeropuerto secundario, según la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) (Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), 2017). Inclusive, PROINVERSIÓN y el Gobierno Regional de Lima realizaron el perfil del proyecto de inversión “Mega –Aeropuerto Internacional Las Salinas – Huacho” (Gobierno

Regional de Lima, 2003). Sobre los proyectos de infraestructura, el Proyecto de Tren de Cercanías del tramo Lima – Ica que sería bajo la modalidad de iniciativas privadas cofinanciadas (IPC), se encuentra en la etapa de planeamiento y programación, y se prevé que se construya, opere y mantenga el ferrocarril de pasajeros y carga. El tren Lima – Ica tendrá el recorrido Callao – Lima – Lurín – Chilca – Asia – Cañete – Chíncha - Pisco – Ica. Este ferrocarril contará con material rodante de última generación para la prestación del servicio y se integrará al Sistema de Metros de Lima. El monto de inversión es de US\$ 3263.9 millones y el periodo de concesión es de 30 años. El proyecto busca dinamizar la economía de la región Lima Provincias.

Tabla 39

Lima Provincias: Desembarque de Recursos Marítimos para Consumo Humano Directo, Según Puerto, 2008 – 2012 (Toneladas)

Puerto	2008	2009	2010	2011	2012
Total País	1'196,433	1'043,600	890,680	1'209,466	1'111,290
Lima					
Provincias	17,468	34,172	10,888	44,590	32,121
Cerro Azul	-	-	-	-	-
Chancay	1,938	1,334	1,334	2,060	2,077
Chilca	-	-	-	-	-
Huacho	6,350	5,816	7,739	30,404	21,588
Supé	2,401	3,338	1,170	4,239	2,889
Vegueta	6,779	14,977	645	7,887	5,567

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Lima Provincias (2015). Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

El análisis interno de las operaciones e infraestructura de Lima Provincias muestra que se encuentra desfasado en los índices de competitividad, ubicándolo en el puesto 8 de 26 regiones. Es por ello que el Plan de Reconstrucción con Cambios, promovido por el PCM tendrá como objetivos construir y acondicionar las obras de construcción y proyectos de prevención de inundaciones, las cuales mejorarán los niveles de producción agrícola en la

zona sierra y selva de la región. Es por esta razón que Lima Provincias cuenta con máquinas operativas como cargador frontal, excavadoras sobre llantas, camiones, entre otros para prevenir, mitigar y actuar en la emergencia de manera oportuna.

Respecto a la infraestructura de las redes viales, Lima Provincias cuenta con el 8% de las redes departamentales el 3% de las redes vecinales, sin embargo, sus niveles de acondicionamiento y asfaltado están siendo poco realizados, por lo que más del 70% se encuentra sin afirmar o es trocha carrozable. Respecto a la infraestructura portuaria, los terminales portuarios cuentan con poco tonelaje de almacén para la exportación, y el acondicionamiento de los mismos solo permite buques menores o desarrollar operaciones de lanchonaje. Asimismo, la infraestructura aeroportuaria muestra deficiencias.

Tabla 40

Infraestructura Hotelera en Provincias de Lima, 2018

Turismo	Nº	Ranking
Número de Camas en Albergues	24	12
Número de Camas en Establecimientos No Clasificados	17,426	5
Número de Camas en Hoteles de 1 Estrella	142	20
Número de Camas En Hoteles de 2 Estrellas	476	21
Número de Camas en Hoteles de 3 Estrellas	1,147	12
Número de Camas en Hoteles de 4 Estrellas	146	15
Número de Camas en Hoteles de 5 Estrellas	306	7

Nota. Tomado de “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018” de CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://centrumpucppapers.com/ICRP-2018/#p=>

La infraestructura turística y hotelera para la realización del Turismo Rural

Comunitario demanda principalmente la adecuación y mejoramiento de establecimientos de hospedaje, que no necesariamente se debe desarrollar hoteles, si no en la adecuación oferta de camas de las comunidades de Lima Provincias que tiene el alto potencial para recibir este tipo de turismo. Como se observa en la tabla 39 el número de camas en albergues y establecimientos no clasificados ascendieron a 17,426 camas, que es la capacidad de

operativa que estaría soportando la recepción de turistas que viene buscando vivir entre las comunidades.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los resultados en la gestión del Presupuesto Nacional de Apertura – PIA para la ejecución de proyectos en Lima Provincias, han ido mejorando con la gestión vigente, logrando ocupar el primer lugar en la capacidad y ejecución de gastos los años 2015 – 2017. Con estos resultados, se pretende incrementar el presupuesto asignado para el año 2018 como se observa en la figura 22.

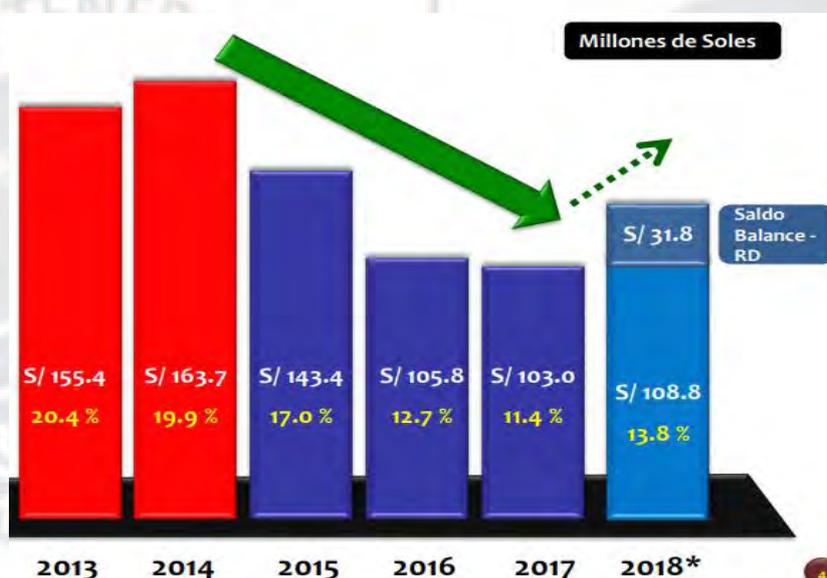


Figura 22. Variación del Presupuesto Institucional de Apertura – PIA para Proyectos - 2018. Recuperado de http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Presupuesto/files/exposici%C3%B3n_del_titular_-_grl_2018_-_p%C3%BAblico.pdf

Lima Provincias, como toda entidad pública tiene que cumplir y ceñirse a las leyes del Presupuesto Público y la contaduría nacional. En el 2017, tuvo un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de 902.841.592 soles, y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) fue de 1.414.942.105 soles, como se muestra en la siguiente tabla 41, ejecutó el 89.1% del presupuesto, lo que demostró el uso promedio de los recursos públicos en actividades y proyectos relacionados a educación y servicios de salud.

El Gobierno Regional de Lima, ha propuesto que los proyectos menores a S/ 200 mil soles, sean transferidos a los gobiernos locales distritales, mientras que los proyectos de menores a S/ 400 mil sean transferidos a los gobiernos locales provinciales, para su ejecución. La provincia de Huarochirí es la que presentó mayor número de proyectos con mayor encargo del gobierno nacional, Cajatambo es la provincia con menor número de proyectos sobre todo a cargo del gobierno local.

Cabe mencionar que Lima Provincias, cuenta con unidades ejecutoras especialmente en el sector agrícola, educativo, salud. Asimismo, cuenta con recursos asignados para el desarrollo de proyectos de inversión en asistencia y atención de la población vulnerable.

Asimismo, el Índice de Competitividad Regional (INCORE) 2018 muestra el indicador de ejecución de la inversión pública en las regiones del Perú, posicionando a Lima Provincias como la novena mejor región entre las 25 regiones, logrando un 71.80% del porcentaje del gasto devengado del PIM de inversión (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2018). Cabe resaltar que este gasto incluye el gobierno local y regional.

Tabla 41

Gobierno Regional de Lima: Recursos Financieros para proyectos por unidad ejecutora 2017

Provincia /Unidad Ejecutora	Gobierno Nacional	Gobierno Regional	Gobierno Local	Total	
	N° Proy.	N° Proy.	N° Proy.	N° Proy.	Monto S/.
Barranca	169	2	-	171	114.963.956
Cajatambo	28	4	3	35	37.572.798
Canta	83	18	17	118	192.703.413
Cañete	105	43	21	169	133.274.637
Huaral	131	24	5	160	74.365.638
Huarochirí	233	116	88	437	408.645.857
Huaura	120	2	9	131	306.080.413
Oyón	36	1	12	49	65.004.805
Yauyos	128	47	24	199	150.024.855
Multiprovincial	10	-	-	10	183.019.518
Total	1.043	257	179	1.479	1.665.655.890

Nota. Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República-Gobierno Regional de Lima, 2017. Recuperado de: http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Presupuesto/files/exposición_del_titular_-_grl_2018_-_público.pdf

Respecto al análisis financiero y contable de Lima Provincias, se analiza que el presupuesto inicial de apertura asignado a la región ha ido disminuyendo entre el periodo 2014 al 2017, sin embargo, para el año 2018 se prevé una asignación mayor a 108.8 millones de soles. A nivel provincial, Huarochirí cuenta con mayor número de proyectos a diferencia de Cajatambo, que es la provincia con menor número de proyectos, de los cuales principalmente están asignados a proyectos del sector agrícola, educativo y salud.

Tabla 42

Gobierno Regional de Lima: Gastos

Función	PIA	PIM	Avance %
22: Educación	421,347,056	531,618,184	97.5
20: Salud	338,307,655	430,085,013	94.0
10: Agropecuaria	35,644,044	162,369,591	59.7
03: Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	37,355,916	79,041,490	82.1
15: Transporte	6,542,772	70,428,348	61.2
05: Orden público y seguridad	5,636,632	48,782,748	88.5
24: Previsión social	46,404,566	47,800,100	99.6
18: Saneamiento	2,465,504	21,164,029	92.0
04: Defensa y seguridad nacional	0	9,156,705	95.3
23: Protección social	3,961,707	4,100,996	96.5
08: Comercio	0	1,930,769	100.0
11: Pesca	450,000	1,913,715	90.5
07: Trabajo	2,525,256	1,489,543	99.5
12: Energía	500,000	1,242,415	93.1
19: Vivienda y desarrollo urbano	1,250,484	961,879	98.9
17: Ambiente	0	959,470	94.9
21: Cultura y deporte	0	654,487	80.5
09: Turismo	450,000	561,956	99.9
16: Comunicaciones	0	505,167	100.0
13: Minería	0	175,500	28.8
Total	902,841,592	1,414,942,105	89.1

Nota. Tomado de Ejecución del Gasto. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

4.1.5 Recursos Humanos (H)

En base a la encuesta nacional sobre percepción del grado de corrupción a nivel regiones, realizado por la empresa Pro Ética y publicado en el mes de diciembre del 2017, Lima Provincias muestra un porcentaje de percepción de menos corrupta con comparación a otras

regiones, esta tendencia date desde hace unos años atrás, por ejemplo, en 2012, Ipsos Apoyo registró un puntaje de 67, el cual ha sido un resultado bajo en comparación a otras regiones. Es imperante consolidar esfuerzos técnicos de las autoridades competentes para dirigir los proyectos permitientes a la región, si bien existe un equipo en el MEF creado para encaminar proyectos en las regiones, pero no están cumpliendo su función a cabalidad, así lo demuestran el alto porcentaje de proyectos sin culminar, y asimismo considerando la poca capacidad en la ejecución de gastos en la mayoría de las regiones. Según el INEI, en el período enero-junio 2016, la población opina que la corrupción constituye un 51.6 p.p. en la Región Lima, como se observa en la figura 23.

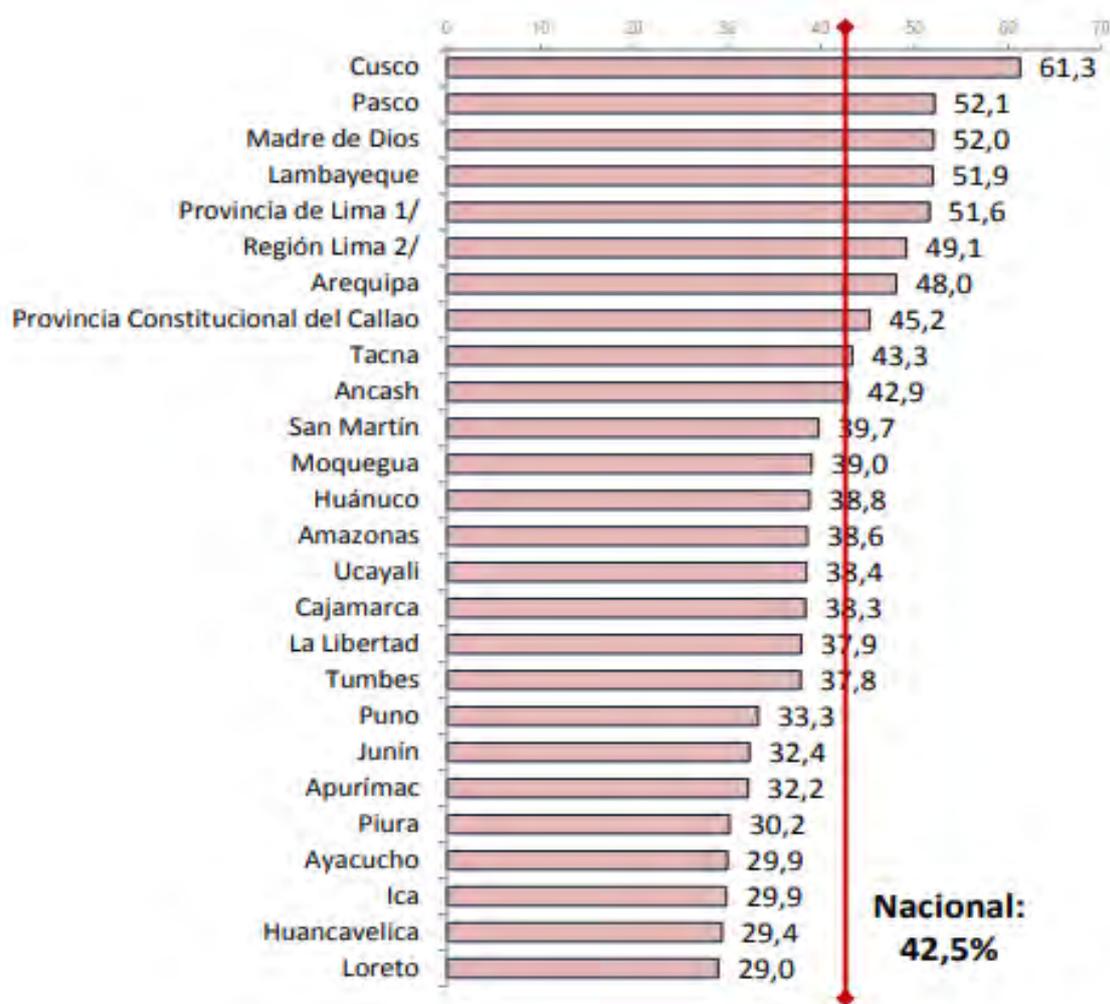


Figura 23. Encuesta Nacional de Hogares.

Módulo: Gobernabilidad, Democracia y Transparencia, 2016. <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/09/Gobernabilidad-Enero-Junio-2016.pdf>

Asimismo, es importante estudiar y analizar la situación laboral, educativa y ocupacional de la población de Lima Provincias. Como se muestra en la tabla 43 la Población Económicamente Activa del periodo 2007 – 2015, muestra una mayor participación en la población con educación secundaria, que alcanzó en el 2015 el 53.8%, mientras que primaria alcanzó el 21.90%, superior universitaria el 12.40% y superior no universitaria el 11.8%.

Tabla 43

Lima Provincias: Población Económicamente Activa, Según Nivel Educativo, 2007 - 2015

Nivel educativo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
A lo más primaria	27.9	27.7	28.8	26.2	23.6	21.8	22.4	21.0	21.9
Educación secundaria	47.7	49.8	47.2	45.3	48.0	49.5	48.4	51.1	53.8
Superior no universitaria	11.6	10.6	11.3	13.3	12.1	12.4	13.5	12.8	11.8
Superior universitaria	12.8	11.9	12.8	15.2	16.4	16.3	15.7	15.0	12.4
No especificado	-	-	-	-	-	0.1	-	-	0.1

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2016”. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf

La Población Económicamente Activa ocupada de Lima Provincias, participa mayormente como asalariados con 51.0% en el 2015, seguido de trabajador independiente con 33.6%, trabajador familiar no remunerado con 9.6%, empleador/patrono con 3.6% y trabajador del hogar con 2.1, como se aprecia en la figura 24.

La Población Económicamente Activa de Lima Provincias se encuentran en el sector agrario, minero y pesquero según rama o actividad ocupacional. La mayor parte de ellos, se encuentran en el régimen agrario que fue extendido hasta el 31 de diciembre del 2031 por el Congreso de la República del Perú. El régimen especial agrario permite menores costos laborales y tributarios, lo que favorece a las empresas del rubro. Por impuesto a la renta pagan la mitad respecto a las compañías del régimen general. Respecto a los trabajadores, bajo esta modalidad de empleo, estos perciben la compensación de tiempo de servicios y las gratificaciones como parte de la remuneración mínima diaria, gozan de vacaciones solo 15

días, el aporte al seguro de salud es de 4% (casi la mitad del régimen general que es de 9%) y la indemnización por despido arbitrario es de media remuneración mensual por año de servicios hasta un tope de seis sueldos (contra la remuneración y media mensual por año hasta un tope de doce sueldos en el régimen general) (Grupo La República, 2018).

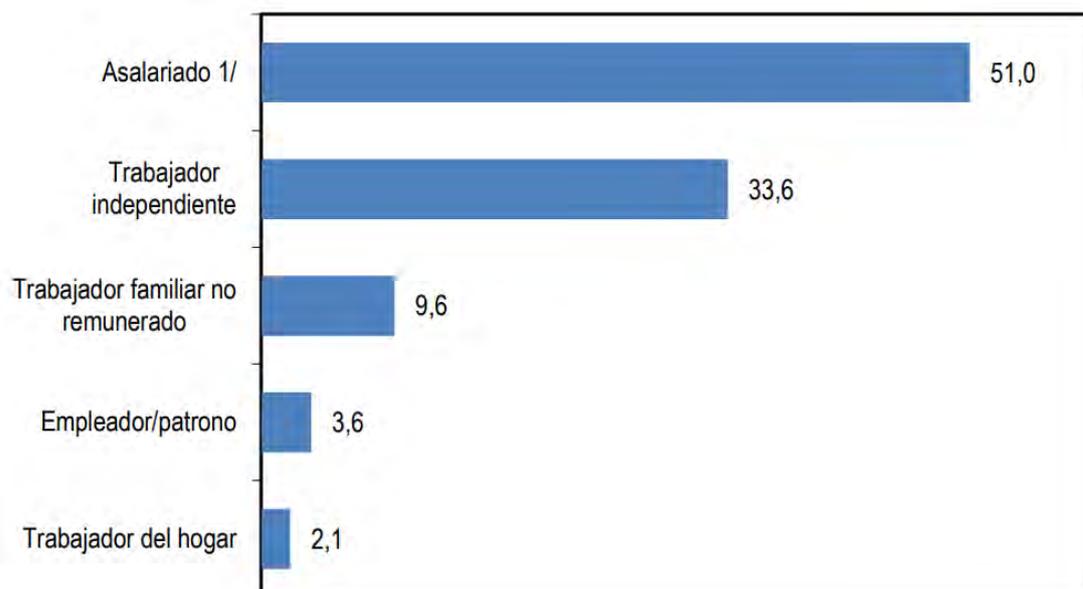


Figura 24. Lima Provincias: Población Económicamente Activa Ocupada, Según Ocupación, 2015. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2016”. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/Recursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf

En el aspecto humano, Lima Provincias es una de las regiones con mayor número de población económicamente activa con grado de secundaria (53.8%) a nivel nacional, sin embargo, la PEA con grado universitario ha ido disminuyendo desde el año 2010. Se registra alto grado de informalidad, trabajando como asalariados y trabajadores independientes (84.6%) en sectores agrícolas, minero y pesquero.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En Lima Provincias, los hogares con acceso a tecnologías de la información y comunicación (TIC) aún son insuficiente, según las estadísticas del INEI. Como se muestra en la Tabla 44, la evolución considerable ha sido del uso del Internet, y otros como la

tenencia de equipos como televisor, cable, telefonía en el periodo 2007 – 2014 se han ido incrementado.

Tabla 44

Lima Provincias: Resultado de hogares con acceso a TIC

Característica	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hogares que tienen al menos una radio o equipo de sonido	83,4	83,0	79,8	79,8	80,0	79,0	82,3	77,6
Hogares que tienen al menos un televisor	83,5	87,0	87,1	88,1	91,1	87,4	87,5	89,4
Hogares que acceden a televisión por cable	33,8	34,5	39,3	44,3	41,0	46,0	46,1	48,1
Hogares que tienen teléfono fijo	27,3	31,3	33,3	34,8	31,3	29,3	29,3	27,9
Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular	51,3	60,3	65,6	71,6	71,1	74,2	79,6	82,1
Hogares que tienen al menos una computadora	8,0	12,4	15,8	17,2	21,8	25,8	30,3	27,4
Hogares que acceden al servicio de internet	2,3	4,2	4,3	8,6	11,0	15,7	18,2	18,7

Nota. Resultados de hogares con acceso a tecnologías de información y comunicación (TIC) - INEI, 2015.
Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf

Tabla 45

Lima Provincias: Computadoras con acceso a Internet que Disponen las Municipalidades (2009-2015)

Provincia	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Barranca	133	148	246	254	303	359	295
Cajatambo	8	8	1	10	8	22	33
Canta	12	11	9	19	24	19	28
Cañete	335	379	491	515	651	735	778
Huaral	217	212	238	260	312	395	411
Huachichirí	123	153	191	165	246	271	268
Huaura	273	356	378	405	436	449	582
Oyón	75	39	48	71	48	52	67
Yauyos	28	29	29	32	40	48	29
Total	1.204	1.335	1.631	1.731	2.068	2.350	2.491

Nota. Resultados de hogares con acceso a tecnologías de información y comunicación (TIC) - INEI, 2016.
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf

Por otro lado, en la Tabla 45, se muestra el número de computadoras con acceso a internet que poseen las municipalidades de Lima Provincias, lo que demuestra que no todos

los equipos que poseen cuentan con el acceso de internet y un sistema eficiente en el desempeño de las actividades pertinentes o con el soporte tecnológico, la conectividad de los equipos representó el 80% en el 2013.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Para el sector agrícola, el componente tecnológico está referido al empleo de proyecciones de las condiciones climatológicas, tecnología de riego y, recientemente, al uso de drones para brindar seguridad y obtener información en la línea de las instalaciones, lo que puede afectar de forma directa y positiva sobre los costos. Para el caso de la geografía peruana, con zonas desérticas en la costa y tierras de secano en la sierra, regiones en las que crece el arándano, existen soluciones, tales como la aspersión o goteo. En lo que se refiere al producto mismo, existen investigaciones en curso auspiciadas por el Agricultural Research Service (ARS), órgano dependiente del United States Department of Agriculture (USDA), trabajan en la decodificación del genoma del arándano, con el objetivo de mejorar su resistencia a temperaturas extremas, resistencia a plagas, predecir las fechas de cosecha y florecimiento, así como, mejorar e identificar los determinantes de la calidad de la fruta. Por su parte, la Universidad de Michigan viene desarrollando una investigación similar, también apoyada por el USDA, cuyos propósitos son mejorar el sabor de la fruta, incrementar su tiempo de vida en los anaqueles y mejorar la productividad de los cultivos.

La tecnología utilizada en las actividades del turismo rural comunitaria son las demandas por el turista que busca tender condiciones mínimas de limpieza e higiene en la comunidad, así como el abastecimiento de agua limpia, potable y caliente. Asimismo, busca servicios higiénicos en buen estado, colchones de calidad, calefacción eco-amigable, instalaciones y muebles en buen estado, etc. En ese sentido las comunidades no cuentan con ésta tecnología instalada para proveer un servicio esperado por el turista.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz (EFI) o matriz de evaluación de factores internos presenta la información del análisis interno, a través de esta herramienta se identifica factores claves y permite proponer la formulación de estrategias correctas, evaluando las fortalezas y debilidades más relevantes (D'Alessio, 2015).

Para este efecto de generar la matriz EFI se diseñó identificando con quince factores internos claves entre fortalezas y debilidades, primero mencionando las fortalezas y luego las debilidades añadiendo los rangos y calificaciones coherentes que puedan reflejar el sentir de sus necesidades, el peso que se asigna a cada valor es de 1 a 4, el mismo que facilita la relevancia de cada puntuación. Es importante identificar que 1 es deficiente y 4 excelentes, ponderando el peso más alto con 4, como se detalla en la Tabla 46.

Tabla 46

Matriz de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
1. Producción de arándanos dirigida hacia la ventana comercial mundial (periodo setiembre a enero)	0.09	4	0.36
2. Creciente oferta exportable de mandarina	0.09	3	0.27
3. Potencial hidrológico para la producción agrícola	0.07	4	0.28
4. Disponibilidad de hectáreas agrícolas para productos de agroexportación	0.07	4	0.28
5. Diversidad de oferta y servicios turísticos: turismo de naturaleza, rural comunitario, salud, historia, aventura, entre otros	0.07	3	0.21
6. Marco legal normativo para el sector agrícola	0.05	3	0.15
Subtotal	0.44		1.55
1. Deficiente infraestructura aeroportuaria, vial y portuaria para el turismo y comercio	0.09	1	0.09
2. Centros de Formación Tecnología insuficientes para nuevas tecnologías y desarrollo para las actividades económicas de la región	0.08	1	0.08
3. No se ejecuta al 100% el gasto público	0.05	2	0.10
4. Presencia de informalidad en el sector agrícola y turismo	0.05	2	0.10
5. Bajo conocimiento de los productores sobre los mercados de los productos agroexportables.	0.03	2	0.06
6. Personal poco capacitado en técnicas agrícolas de arándanos	0.05	2	0.10
7. Infraestructura logística insuficiente	0.09	1	0.09
8. Débil promoción del turismo rural comunitario	0.07	2	0.14
9. Incipiente cantidad de hectáreas de arándanos en la región.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.56		0.86
Total	1		2.41

Nota. 4 – Fortaleza Mayor, 3 – Fortaleza Menor, 2 – Debilidad Menor, 1 – Debilidad Mayor.

4.3 Conclusiones

La evaluación realizada muestra como resultado la identificación de seis fortalezas y nueve debilidades. Una vez realizado el cálculo se pudo obtener el puntaje de 2.41; indicando que es una organización internamente débil que no logra aprovechar los beneficios presentes en su territorio; y debido a la gestión gubernamental poco eficiente y transparente mantiene debilidades que no le permiten potenciar sus principales actividades económicas.

El análisis interno, muestra que la región tiene debilidades que deben ser mitigadas para alcanzar la visión propuesta al 2028; así como aprovechar las oportunidades y potencialidades; se requiere afianzar la inversión en tecnología, infraestructura, salud y educación, con énfasis en capacitación técnica, innovación e investigación, por medio de un equipo de profesionales con visión clara y de largo plazo que desarrollen a través del Gobierno Regional y Gobiernos Locales.

Capítulo V: Intereses de Lima Provincias y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales y los principios cardinales en concordancia con la visión y misión elaboradas en el segundo capítulo, permiten establecer los objetivos de largo plazo para la región. Asimismo, permite analizar los factores del potencial y los principios cardinales de la región siendo fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo (D'Alessio, 2015).

5.1 Intereses de Lima Provincias

Según los objetivos nacionales planteados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) en la sección “Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN), se desarrollan los objetivos para Lima Provincias, considerando, las estructuras de los ejes estratégicos establecidos que deben estar alineados a los objetivos nacionales.

Principalmente Lima Provincias se enfoca en los derechos fundamentales y dignidad de las personas, asegurando que todos los habitantes sean tratados con igualdad, basado en las normas y procedimientos que rigen la gestión administrativa, eliminar las desigualdades sociales que existen en la provincia, buscando para ello generar un espacio de oportunidades y desarrollo para toda la población.

Se consideran como intereses de Lima Provincias los establecidos en la visión consignada en el Capítulo II, asimismo los resultados de la evaluación externa e interna. Los intereses propuestos se han diagnosticado según sus fortalezas y debilidades con las que cuentan Lima Provincias y que permitirán alcanzar los objetivos. Los principales intereses están enfocados en:

1. Incrementar el Producto Bruto Interno de Lima Provincias.
2. Aumentar los ingresos por turismo en Lima Provincias.
3. Incrementar las exportaciones de Lima Provincias.
4. Reducir el nivel de pobreza de la población en la Región Lima Provincias

5. Reducir los niveles de desnutrición crónica infantil de niños menores de cinco años en la Región Lima Provincias
6. Incrementar la seguridad ciudadana en la Región Lima Provincias.

5.2 Potencial de Lima Provincias

El potencial de Lima Provincias, se encuentra enfocado en siete dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico-psicológico-sociológico; (f) organizacional-administrativo; y (g) militar. Por lo tanto, se analizarán los dominios descritos, con el fin de determinar los factores de fortalezas y debilidades que influyen en el desarrollo de la región.

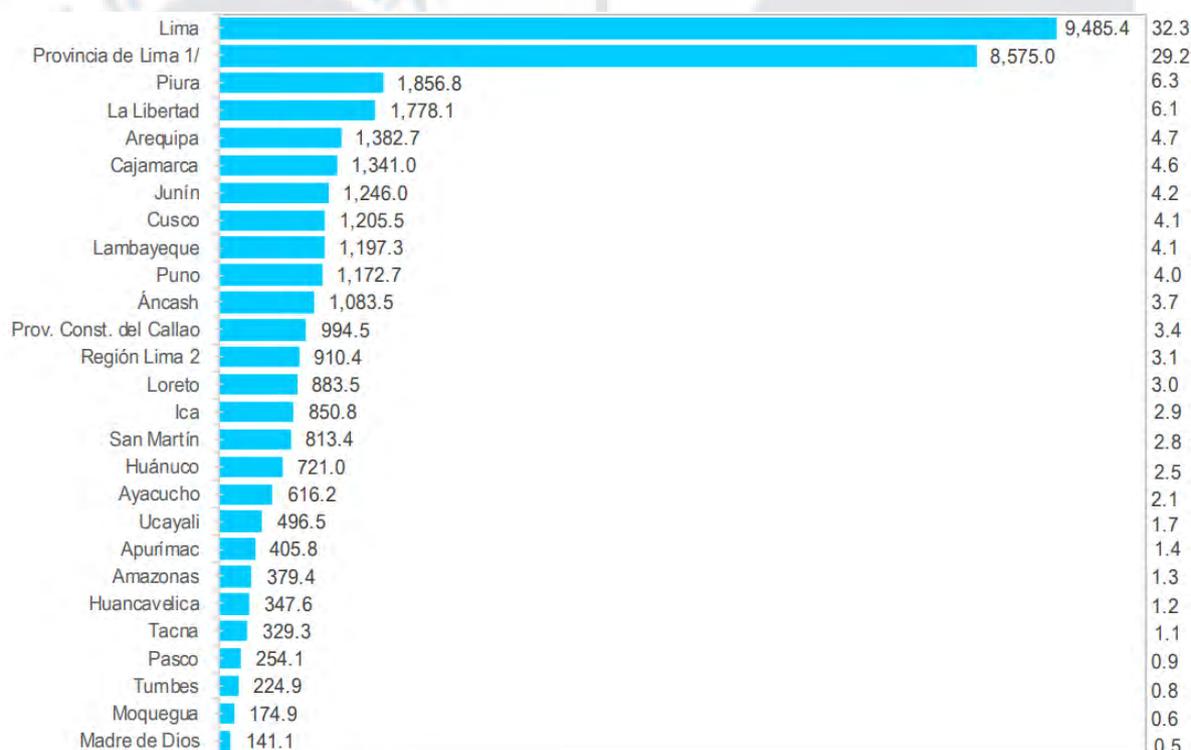


Figura 25. Perú: Población censada, según departamentos, 2017.

Tomado de “Peru: Crecimiento y distribución de la población, 2017” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1530/libro.pdf

Demográfico. El Censo Nacional 2017 realizado por el INEI indicó que la población de Lima Provincias asciende a 910,431 habitantes, donde la provincia más poblada es Cañete con 243,100 habitantes, seguido de Huaura con 229,400 habitantes y Huaral con 198,900

habitantes y entre las provincias menos pobladas se tiene a Cajatambo con 8,000 habitantes y Canta con 15,800 habitantes, por grandes grupos de edades y sexo. Asimismo, las provincias con mayor número de habitantes por km^2 son: (a) Barranca (112.41 km^2); (b) Huaral (54.23 km^2); (c) Cañete (53.11 km^2); y (d) Huaura (46.79 km^2); mientras que entre las provincias con menor número de habitantes por km^2 se tiene a: (e) Yauyos (4.13 km^2); (f) Cajatambo (5.28 km^2); y (g) Canta (9.13 km^2) (INEI, 2017). Por otra parte, se puede apreciar que las 4 provincias que cuentan con mayor población pertenecen a la región natural de costa y costa-sierra y las de menor población pertenecen a la sierra netamente evidenciando que mientras más lejos se encuentre de la ciudad de Lima, hay menos concentración de población. Asimismo, se deduce que la población por sexo representa el 50.2% de hombres y 49.8% de mujeres.

Tabla 47

Lima Provincias: Superficie, Población y Densidad Poblacional, 2018 (en miles)

Provincia	Superficie km^2	Población censada año 2018	Densidad poblacional habitantes por km^2
Barranca	1,370	154.00	112.41
Cajatambo	1,515	8.00	5.28
Canta	1,731	15.80	9.13
Cañete	4,577	243.10	53.11
Huaral	3,668	198.90	54.23
Huarocharí	5,658	84.50	14.93
Huaura	4,903	229.40	46.79
Oyón	1,889	23.70	12.55
Yauyos	6,899	28.50	4.13
Lima Provincias	32,293	985.90	30.53

Nota. Tomado de “Peru: Población 2017”. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf

En cuanto a la Población en Edad de Trabajar (PET), se muestra a continuación los datos registrados por nivel educativo:

Tabla 48

Perú y Lima Provincias: Población Censada en Edad Para Trabajar por Nivel de Educación Alcanzado, 2017

Departamento	Total	%	Primaria	Secundaria	No Universitaria	Universitaria
Perú	22'128,833	100.00	24.40	42.30	14.00	19.30
Región Lima	689,919	100.00	22.80	48.40	11.90	16.90

Nota. Tomado de “Perú: Perfil Sociodemográfico del Perú - Informe Nacional” del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

En el 2015, la Población Económicamente Activa (PEA) en Lima Provincias estuvo conformada principalmente en las siguientes actividades económicas: agricultura, pesca y minería con 33.90%; otros servicios con 28.90% y comercio con 16.70% (ver tabla 50). Respecto a los sectores con mayor incremento, se observa que el sector agricultura, pesca y minería creció en 3.10% y transportes y telecomunicaciones con 2.10%, mientras que el sector otros servicios obtuvo decrecimientos del 2.60% y el sector comercio con 2.00%.

Tabla 49 *Perú y Lima Provincias: Población Censada en Edad Para Trabajar por Grupo de Edad y Sexo, 2017*

Perú y Lima Provincias: Población Censada en Edad Para Trabajar por Grupo de Edad y Sexo, 2017

Departamento	Total	%	Grupo de Edad			Sexo	
			De 14 a 29 años	De 30 a 59 años	De 60 y más años	Hombre	Mujer
Perú	22'128,833	100.00	35.30	48.90	15.80	48.70	51.30
Región Lima	689,919	100.00	33.90	48.80	17.30	50.00	50.00

Nota. Tomado de “Perú: Perfil Sociodemográfico del Perú - Informe Nacional” del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

Las provincias que presentan menor porcentaje de pobreza en la población son: Barranca con 26.0% de pobreza y 3.0% de pobreza extrema; y Huaura con 25.4% de pobreza y 4.1% pobreza extrema, tal como se muestra en la figura 26. Cabe mencionar que el

Departamento de Lima alcanzó un 19.36% de pobreza, del cual el 1.07% se considera en pobreza extrema (ver figura 26).

Tabla 50

Región Lima: Población Económicamente Activa Ocupada, Según Rama de Actividad, 2008-2015.

Rama de actividad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Agricultura/Pesca/Minería	31.80	32.20	30.80	30.60	30.90	31.90	30.80	33.90
Manufactura	10.50	8.10	7.00	8.50	6.20	7.90	4.80	5.30
Construcción	3.90	6.40	4.60	6.10	8.40	6.70	7.50	6.40
Comercio	19.80	20.00	20.10	18.00	19.40	16.40	18.70	16.70
Transportes y comunicaciones	7.90	8.90	9.00	6.70	6.30	7.20	6.70	8.80
Otros servicios	26.10	24.40	28.40	30.00	28.80	29.90	31.50	28.90

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2016”. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf



Figura 26. Lima Provincias: Porcentaje de Pobreza y Pobreza Extrema, 2007.

Tomado de Análisis de Situación de Salud Región Lima 2016. Gobierno Regional de Lima (2016). Recuperado de <http://www.diresalima.gob.pe/diresa/menu/archivo/asis/ASIS%202016.pdf>

El desarrollo y avances de Lima Provincias en aspectos sociales aún se encuentran rezagados pese a las tareas e implementaciones que vienen realizando las entidades públicas y privadas. La tasa de analfabetismo de la población al año 2017 se registró en 4.53%, indicador que se encuentra por encima del promedio a nivel nacional (CENTRUM PUCP,

2018). El indicador de analfabetismo comparado con el año 2007 ha disminuido año a año, pues en el año en mención se registró en 6.9%, lo cual denota que el tema de educación en Lima Provincias no ha avanzado. En el año 2015, la tasa de analfabetismo por sexo, que se presencia mayormente en el sexo femenino, con 7.0%, que, en el sexo masculino, con 2.0%.

Tabla 51

Lima Provincias: Tasa de Analfabetismo, Según Ámbito y Sexo, 2007-2015.

Ámbito y Sexo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total País	8,5	8,2	7,6	7,4	7,1	6,2	6,2	6,3	6.0
Hombre	4,2	4,1	3,7	3,6	3,8	3,1	3,1	3,1	3.0
Mujer	12,8	12,4	11,7	11,3	10,5	9,3	9,3	9,6	9.0
Región Lima	6,9	9,0	7,2	7,0	6,7	9,3	9,0	9,0	4.5
Hombre	2,8	5,3	3,3	3,4	3,8	1,8	1,9	2,1	2.0
Mujer	11,3	12,8	11,1	10,5	9,3	7,6	7,1	6,9	7.0

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2016”. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf

En cuanto al factor laboral, la Población en Edad para Trabajar (PET) de Lima Provincias representó al 72.83% de los habitantes en el año 2015. La Población Económicamente Activa (PEA) representa el 71.24% del total de habitantes de la región. De esta PEA, el 96.94% se encuentra ocupado, mientras que el 3.06% se encuentra desocupado. El indicador del PEA desocupado ha disminuido en los últimos siete años, registrándose en 3.06% (ver tabla 52). Al año 2017, la PEA ocupada representó 487 mil habitantes y la PEA ocupada sobre la Población en Edad para Trabajar representó el 71.00% (CENTRUM PUCP, 2018).

Respecto al sector salud, la Dirección Regional de Salud de Lima, en el marco de la descentralización en salud ha asumido la gestión de salud pública de los establecimientos del ámbito geográfico correspondiente al Gobierno Regional de Lima, la cual incluye a las provincias del antiguo departamento de Lima, excepto las provincias de Lima Metropolitana y Callao, registrando 328 centros de salud (Dirección Regional de Salud Lima [DIRESA Lima], 2017), como se detalla a nivel de provincias en la tabla 53.

Tabla 52

Lima Provincias: Población de 14 y Más Años de Edad de Trabajar, según Condición de Actividad, 2007-2015 (Miles de Personas)

Condición de actividad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población en edad de trabajar	622.2	619.8	643.2	648.9	654.4	665.9	661.1	679,6	687.4
Población Económicamente Activa	459.5	449.9	469.5	456.6	477.6	484.3	471.8	476,9	489.7
Ocupado	444.5	433.9	442.8	432.6	455.7	468.2	459.9	462,9	474.7
Desocupado	15	15.9	26.7	24	22	16.1	11.9	14,1	15.0
Población Económicamente Inactiva	162.7	169.9	173.7	192.4	176.8	181.6	189.2	202,7	197.7

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2016”. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf

Tabla 53

Lima Provincias: Distribución de Centros de Salud según categorización, DIRESA, 2017

Red de Salud	Microred	Puestos	Centros	Hospitales	Total
Barranca – Cajatambo	6	42	5	2	49
Canta	2	16	2	-	18
Huaura – Oyón	5	46	11	1	58
Huaral - Chancay	6	39	12	2	53
Cañete – Yauyos	6	43	11	1	55
Chilca – Mala	6	22	4	-	26
Huarochirí	5	57	10	1	69
Total DIRESA Lima	36	266	55	7	328

Nota. Tomado de Análisis de Situación de Salud Región Lima 2016. Gobierno Regional de Lima (2016). Recuperado de <http://www.diresalima.gov.pe/diresa/menu/archivo/asis/ASIS%202016.pdf>

La esperanza de vida al nacer, es uno de los indicadores que resume mejor el nivel de vida de la población. El habitante de la jurisdicción de la Región Lima que nace en el 2007, se estima que tendrá una expectativa de vida de 74 años, según indicador es el informe sobre Desarrollo Humano Perú 2005 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) mientras que el nivel nacional se ubica en 71.5 años, y en Lima como departamento se ubica en los 75.8 años. A nivel regional, la expectativa de vida al nacer ha ido aumentando

entre el año 2014 y 2017, tal como se muestra en la figura 27. Las provincias que presentan mayor expectativa de vida son Barranca con 75.0, Huaral 74.9, Huaura 74.9, Cañete 74.1; y las provincias que presentan menor expectativa en años de vida son: Oyón con 66.5; y Yauyos 66.8, como se puede apreciar en la figura 28.

En cuanto a la Desnutrición Crónica Infantil (DCI), en el periodo 2008 – 2015 tuvo una disminución considerable, con valores por debajo del promedio nacional. Del año 2008 al 2012 se produjo un descenso de 0,8% respectivamente, sin embargo, durante los años 2013 y 2014 las cifras regionales incrementaron 1,9% y 2% con un descenso de 0,4% para el 2015 (ver figura 29). En la Región Lima, la provincia de Cajatambo es quien presenta la proporción más elevada de niños menores de 5 años con desnutrición crónica durante el año 2015. Sin embargo, la provincia de Huarochirí tiene incremento en comparación al año anterior 12,2% a 15,7%. En general, 2 de las 9 provincias (Huaral, Huarochirí) ha incrementado la proporción de niños menores de 5 años con desnutrición crónica.

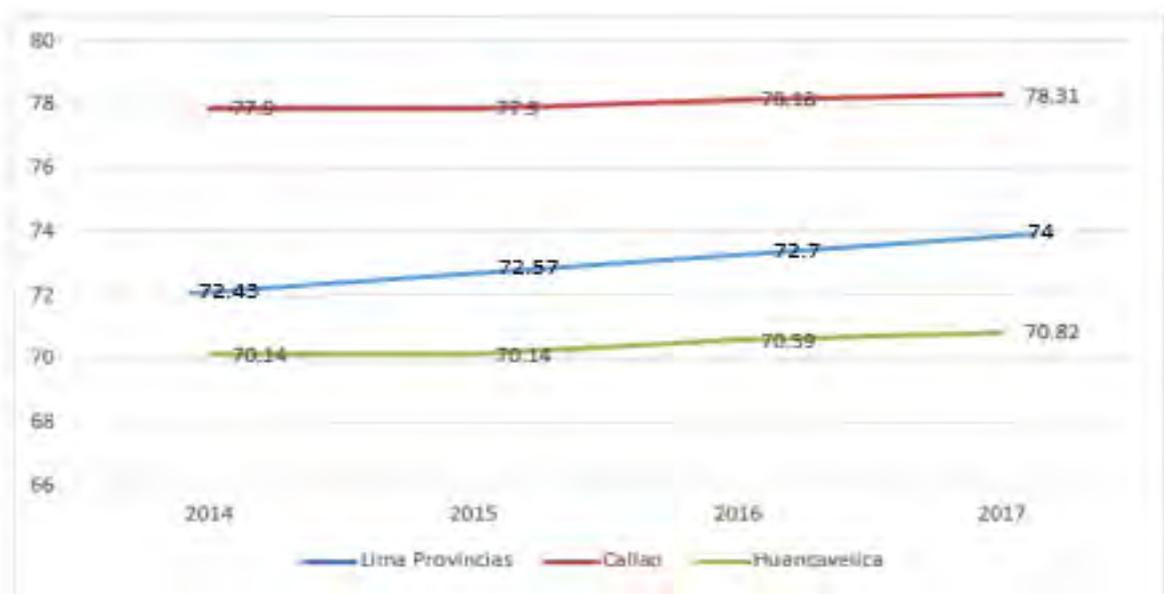


Figura 27. Expectativa de vida al nacer entre el año 2014 - 2017
Tomado de Índice de Competitividad Regional (2018). Recuperado de <http://centrumpucppapers.com/ICRP->

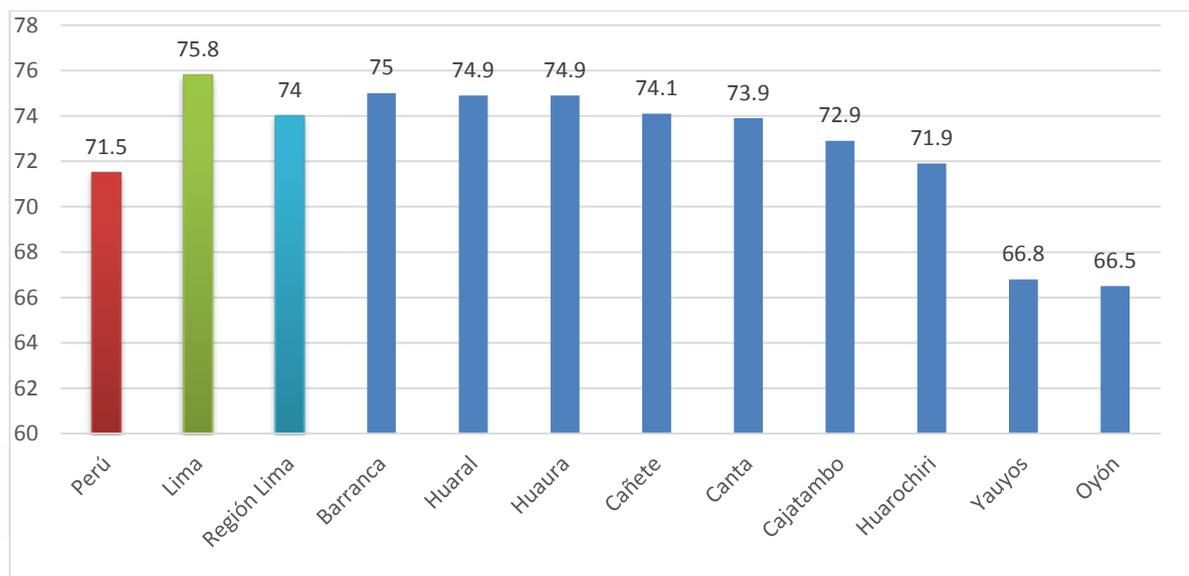


Figura 28. Esperanza de vida al nacer en años, en el Perú, Lima, Región Lima y Provincias Tomado de Análisis de Situación de Salud Región Lima 2016. Gobierno Regional de Lima (2016). Recuperado de <http://www.diresalima.gob.pe/diresa/menu/archivo/asis/ASIS%202016.pdf>

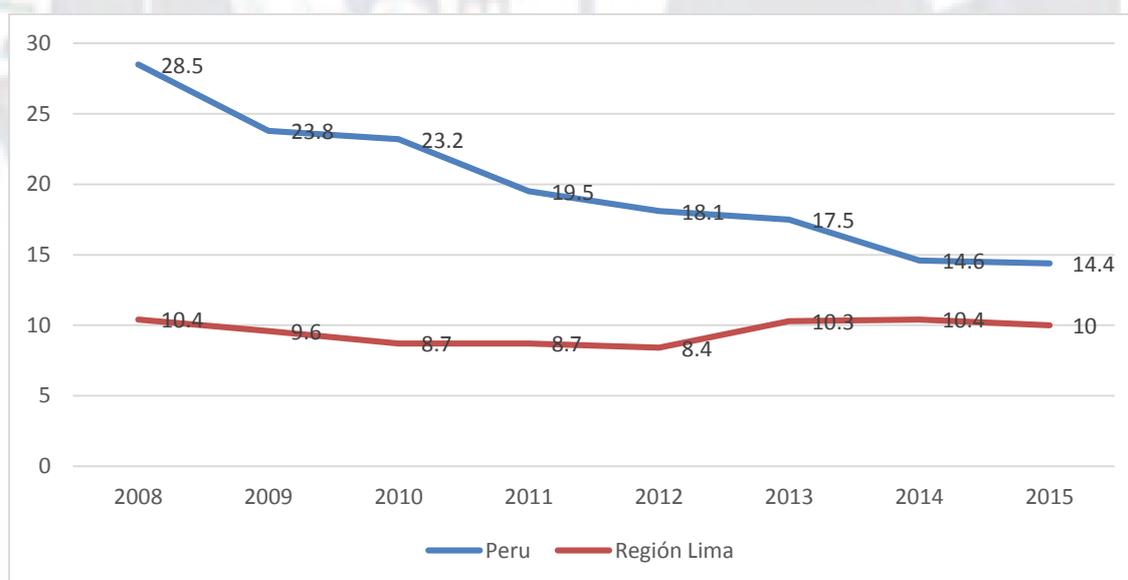


Figura 29. Evolución de la Desnutrición Crónica Infantil en la Región Lima. 2008 - 2015 Tomado de Análisis de Situación de Salud Región Lima 2016. Gobierno Regional de Lima (2016). Recuperado de <http://www.diresalima.gob.pe/diresa/menu/archivo/asis/ASIS%202016.pdf>

Asimismo, es importante estudiar y analizar la situación laboral, educativa y ocupacional de la población de Lima Provincias. Como se muestra en la Tabla 54 la Población Económicamente Activa del periodo 2007 – 2015, muestra una mayor

participación en la población con educación secundaria, que alcanzó en el 2015 el 53.8%, mientras que primaria alcanzó el 21.90%, superior universitaria el 12.40% y superior no universitaria el 11.8%.

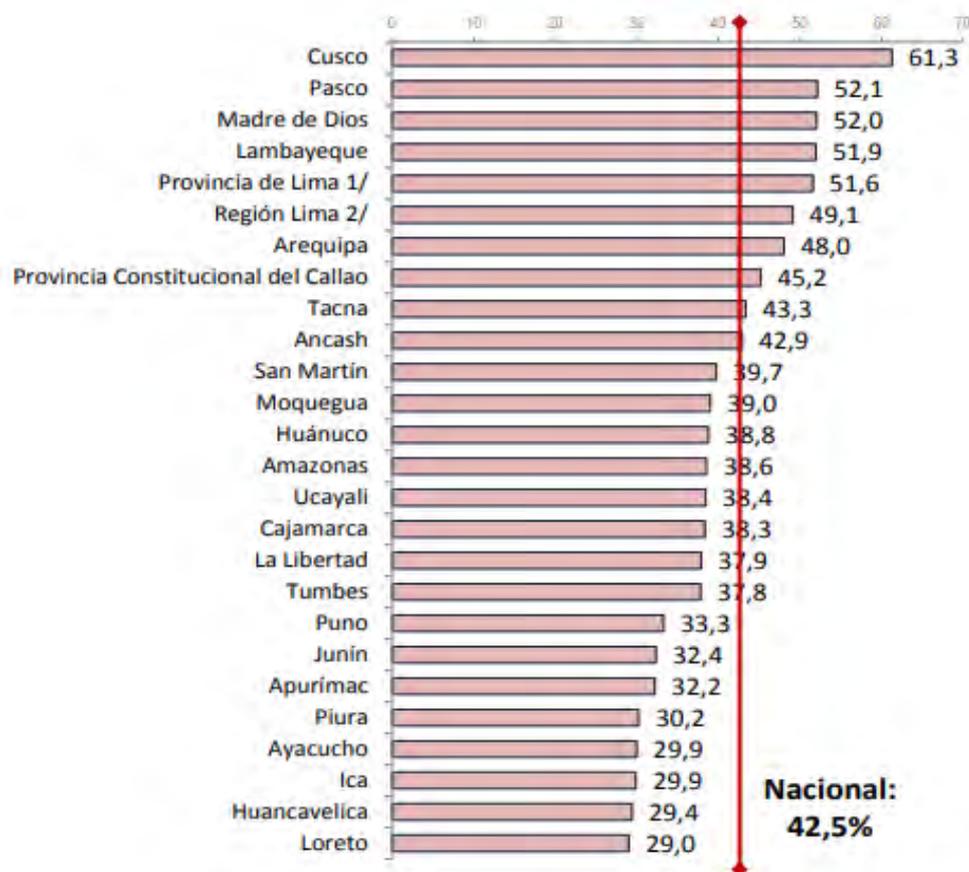


Figura 30. Encuesta Nacional de Hogares.

Módulo: Gobernabilidad, Democracia y Transparencia, 2016. <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/09/Gobernabilidad-Enero-Junio-2016.pdf>

Tabla 54

Lima Provincias: Población Económicamente Activa, Según Nivel Educativo, 2007 - 2015

Nivel educativo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
A lo más primaria	27.9	27.7	28.8	26.2	23.6	21.8	22.4	21.0	21.9
Educación secundaria	47.7	49.8	47.2	45.3	48.0	49.5	48.4	51.1	53.8
Superior no universitaria	11.6	10.6	11.3	13.3	12.1	12.4	13.5	12.8	11.8
Superior universitaria	12.8	11.9	12.8	15.2	16.4	16.3	15.7	15.0	12.4
No especificado	-	-	-	-	-	0.1	-	-	0.1

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico Lima Provincias 2016". Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf

En cuanto a la tasa de mortalidad de Lima Provincias, los datos representan elementos fundamentales para cuantificar los problemas de salud. Dentro de los indicadores más simples para analizar la mortalidad se encuentran el recuento de defunciones y las tasas calculadas a partir de ello. Un objetivo principal del trabajo de salud pública es aumentar la esperanza de vida de las poblaciones en las mejores condiciones de salud posibles.

La tasa bruta de mortalidad para la Región Lima es de 6 x 1000 habitantes, en cuanto a las provincias la más alta corresponde a la provincia de Huaura con 8 x 1000 (1719/219059) seguido de Huaral con 7 x 1000 (1266/190501) y de Cañete con 6 x 1000 (1354/233159); siendo las dos primeras tasas las más alta en relación al promedio regional. Así mismo las Provincias de Oyón, Yauyos y Cajatambo registran las tasas más bajas (menores de 4 muertes por mil habitantes), esto podría ser causa de la migración de la población joven a las grandes ciudades, considerando que más del 50% de muertes se registran en mayores de 60 años (Ver Tabla 55).

Tabla 55

Tasa de Mortalidad por Provincia, 2015

Provincia	Nº de muertes	Población	Tasa Bruta de Mortalidad *1,000
Barranca	804	146,241	5
Cajatambo	20	7,828	3
Canta	61	15,122	4
Cañete	1,354	233,151	6
Huaral	1,266	190,501	7
Huarocharí	372	81,696	5
Huaura	1,719	219,059	8
Oyón	50	22,782	2
Yauyos	67	27,459	2
Total General	5,713	943,839	6

Nota. Tomado de Análisis de Situación de Salud Región Lima 2016. Gobierno Regional de Lima (2016). Recuperado de <http://www.diresalima.gob.pe/diresa/menu/archivo/asis/ASIS%202016.pdf>

La fecundidad en Lima Provincias se mide por la cantidad de mujeres en edad fértil, los hijos nacidos vivos y el promedio de hijos que tiene cada mujer. Comparado con otras regiones, las mujeres en edad fértil en Lima Provincias tienen menos cantidad de hijos vivos

en promedio en comparación a otras regiones. En el Censo Nacional del año 2007, este indicador fue de 1.7 hijos disminuyendo a 1.5 hijos, similar al promedio nacional.

Tabla 56

Perú y Lima Provincias: Número de mujeres en edad fértil e hijos nacidos vivos por mujer, según departamento, 2007 y 2017

Departamento	Mujeres en edad fértil		Hijos nacidos vivos		Promedios de hijos	
	2007	2017	2007	2017	2007	2017
Lima Provincias	216,821	233,177	369,770	356,597	1.7	1.5
Perú	7'356,048	7'845,787	12'535,342	11'774,359	1.7	1.5

Nota. Tomado de “Perú: Perfil Sociodemográfico del Perú - Informe Nacional” del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

La urbanización de Lima Provincias representa el 83.10% de la población total, aumentando de 9.2% respecto al Censo Nacional 2007. En el Perú, la población censada en los centros poblados urbanos (2 mil y más habitantes) del país es de 23 millones 311 mil 893 habitantes, la misma que representa el 79,3% de la población nacional. La población empadronada en los centros poblados rurales es de 6 millones 69 mil 991 personas y representa el 20,7% de la población censada.

Tabla 57

Perú y Lima Provincias: Población censada urbana, 2007 y 2017

Departamento	Censo 2007		Censo 2017	
	Abs	%	Abs	%
Lima Provincias	620,218	73.9	757,010	83.1
Perú	19'877,353	72.5	23'311,893	79.3

Nota. Tomado de “Perú: Perfil Sociodemográfico del Perú - Informe Nacional” del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

Geográfico. Lima Provincias se encuentra ubicada en la costa central del Perú, limita con Ancash por el norte, con Huánuco por el noreste, con Ica por el sur, con Junín y Pasco por el este, con Huancavelica por el sureste y con la Provincia Constitucional del Callao por el oeste, y cuenta con una extensión de 32,293 kilómetros cuadrados, lo que representa el 2.5% de territorio nacional. Su ámbito abarca zonas desde el litoral marino, hasta la divisoria de aguas entre la vertiente del Pacífico y la vertiente del Atlántico, con altitudes que oscilan de 0 a 6,617 m.s.n.m. en la Cordillera del Huayhuash con el Nevado Yerupaja. Tiene nueve provincias: (a) Barranca, (b) Canta, (c) Cajatambo, (d) Oyón, (e) Huaura, (f) Huaral, (g) Huarochirí, (h) Cañete y (i) Yauyos; además de 128 distritos teniendo a la ciudad de Huacho como sede del Gobierno Regional. Asimismo, entre sus principales vías de acceso terrestres se encuentran la Panamericana Norte, Panamericana Sur, Carretera Central; y las vías marítimas son el Puerto de Supe, Huacho y Chancay. se encuentra situada entre las coordenadas geográficas 10°16'18'' y 13°19'18'' de latitud Sur y 75°30'42'' y 77°53'03'' de longitud Oeste, abarcando zonas del litoral e interandinas con altitudes que oscilan entre 0 y 3,620 m.s.n.m. Asimismo, comprende las regiones naturales de Costa y Sierra y presenta una gran diversidad de pisos ecológicos correspondientes a la vertiente occidental del Pacífico con diferentes altitudes, desde la Costa o Chala (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Los climas que cuentan los pisos ecológicos de Lima Provincias son variados entre los que destacan el clima subtropical, desértico y húmedo; asimismo cuenta con un microclima con temperaturas que fluctúan entre templadas y cálidas. La temperatura promedio de la región es de 19 °C. En la costa litoral la masa de nubes se debe a las aguas frías de la Corriente de Humboldt que recorre el océano Pacífico sur, que reduce la temperatura ambiente entre 6 y 9 °C, y por tanto la evaporación del mar es menor (Congreso de la República, 2014).

Económico. Lima es la región que aportó el 49.2% al PBI Nacional, con una tasa de crecimiento anual promedio de 5%. El PBI de la Región Lima Provincias alcanzó los 11,341 millones de soles al año 2018, con un PBI per cápita anual de 11,762 soles por habitantes, ubicándolo en el puesto 11 de las 26 regiones del país (CENTRUM PUCP, 2018). La economía de la región está basada en diferentes actividades donde el sector agrario tiene un papel fundamental, con productos como el maíz chala, alfalfa, maíz amarillo, papa, mandarina, manzana, uva y palta son los que más se producen, asimismo los productos que mayor crecimiento han tenido es la espinaca, apio, poro, lechuga, maíz morado, chirimoya, yuca, palta, aceituna, mandarina y arándanos, siendo esta actividad una de las que emplea gran cantidad de personas (INEI, 2015). En la agro exportación, uno de los productos que tiene potencial de exportación es el arándano, con cultivos en la sierra de Lima. Entre enero y diciembre de 2017, las exportaciones totales de arándanos alcanzaron los US\$ 361 millones, significando un incremento de 50% respecto al mismo período del 2016 (Diario La República, febrero 2018).

El sector pesquero de la región cuenta con 5 puertos: (a) Chancay, (b) Huacho, (c) Supe, (d) Vegueta y (e) Cerro azul, donde los principales desembarques de recursos marítimos se concentran en el Puerto de Chancay siendo en el 2013 un total de 463,987 toneladas métricas (INEI, 2015). El puerto con mayor desembarque de recursos marítimos para el consumo humano es Huacho con 158,680 toneladas métricas (INEI, 2015). Lima Provincias es también productor de harina de pescado, aceite crudo, y enlatados de pescados y mariscos (INEI, 2015). La producción de harina de pescado se ha concentrado en el Puerto de Chancay siendo en el 2015 un total de 55,478 toneladas métricas (INEI, 2015). Se visualiza que desde el año 2002 al 2015 la producción ha venido decreciendo dado que en el 2002 a nivel nacional la producción estaba en 1'839,209 toneladas métricas y en el 2015 la producción fue de 649,174 toneladas métricas, lo que representó una caída del 66% (INEI,

2015). También esta tendencia se ve reflejada en la producción de harina de pescado en la Región Lima con 370,553 toneladas métricas en las 2002 y 158,612 toneladas métricas en el 2015, por lo que se está produciendo menos de la mitad (INEI, 2015). En los últimos años la producción pesquera a nivel nacional se contrajo dado las anomalías de baja salinidad a consecuencia de la corriente del niño en el 2015 y 2016 que dio como resultado los menores desembarques de anchoveta por la apertura tardía de las temporadas de pesca (BCR, 2017). A pesar de ello, el sector pesquero creció 9.5% al cierre del año 2017, debido a la presencia de condiciones oceanográficas favorables durante el primer semestre, que contribuyeron a que la anchoveta se incremente 15.8% con relación al 2016. Cabe resaltar que del total de desembarque de anchoveta para la industria harinera, el 94.2% se descargó en la zona norte-centro, destacando Chicama (21.5%), Chimbote (16.6%), Pisco (14.6%), Callao (9.6%), Chancay (6.2%), Coishco (5.4%) y Supe (4.2%), entre los puertos con mayor desembarque (Diario Gestión, 2018). Las perspectivas del sector pesquero en el 2018 son con miras al alza del 7.2 % al 22.5 % dado que no se está esperando las mismas anomalías oceanográficas que han estado ocasionando los menores desembarques (BCR, 2017). Se espera que la captura de anchoveta aumente y se desarrolle bajo condiciones normales asimismo la expectativa de crecimiento en el 2019 es del 4.1 por ciento (BCR 2017). Dado que la Región Lima tiene la capacidad en puertos e industria se presenta un mejor escenario para la producción de harina de pescado con miras a la exportación y el aumento de la demanda mundial de este producto (BCR, 2017).

El sector turismo de Lima Provincias se presenta como un alto potencial turístico de orden rural – comunitario, histórico y arqueológico, naturaleza, de aventura y de salud, lo que representa una fuente de ingreso creciente debido a la alta demanda del turismo a nivel nacional. La puesta en valor y la inversión que el Gobierno Regional pueda ejecutar en la

modernización y ejecución de los activos turísticos de la región podrá fortalecer la oferta para los turistas internos y extranjeros.

En Lima Provincias se cuenta con recursos potenciales para el turismo de aventura, los cuales permiten disfrutar no solo de la vista y el medio ambiente natural, sino practicar deportes de aventura, y ser una alternativa de escape de las rutinas capitalinas. Entre las actividades que se pueden realizar se encuentran: Canotaje, en la Provincia de Cañete, exactamente en el poblado de Lunahuaná aprovechando el flujo del Río Cañete se puede realizar esta actividad; caminatas, existen hermosos destinos en los cuales este deporte se practica, como el Bosque de Piedras de Marcahuasi en Huarochirí, los restos arqueológicos de Rúpac en Huaral, Rappel, es una actividad llena de adrenalina, la práctica se realiza en Lunahuaná; entre otros

Los principales atractivos turísticos que resaltan son:

- Provincia de Barranca: La Ciudad Sagrada de Caral.
- Provincia de Cajatambo: El Nevado de Huayhuash.
- Provincia de Oyón: Aguas termo medicinales.
- Provincia de Huaura: La Albufera de Medio Mundo.
- Provincia de Huaral: Ciudad Arqueológica de Rúpac.
- Provincia de Canta: Jeroglíficos de Checta.
- Provincia de Yauyos: Reserva Paisajista Nor Yauyos.
- Provincia de Cañete: Deportes de Aventura de Lunahuaná.

De acuerdo a la información de la Dirección Regional de Comercio y Turismo, Lima Provincias (Lugares Turísticos Región Lima, 2011) ofrece los siguientes siete circuitos turísticos:

- Lima Norte: ruta arqueológica milenaria y llena de naturaleza, ruta de paseo por Chancay-Huaral-Huacho-Huaura-Vegueta-Supe-Barranca-Pativilca y Paramonga.

Esta ruta combina la vista de sitios arqueológicos y naturales, cuna de los orígenes de la Civilización más antigua de América, que tiene a la Ciudad de Caral como principal atractivo, nombrada Patrimonio Cultural de la Humanidad. Además de otros sitios como Bandurria, Áspero, Vichama, las Chicras, Pisquillo (Chancay), y la Fortaleza de Paramonga. En áreas naturales contamos con la Reserva Nacional de Lachay, el Área de Conservación Regional Albufera de Medio Mundo, espléndidas playas de su litoral desde Chancay hasta Paramonga, y el gran bagaje del proceso histórico colonial y republicano que se muestra en las ciudades puerto como Chancay, Huacho, y Puerto Supe, ex villas coloniales, y el histórico Balcón de Huaura, ícono de nuestra república.

- Lima Norte - Este: ruta del termalismo y alta montaña, donde se podrá apreciar Sayán, Churín, Huancahuasi, Picoy, Oyón y Cajatambo. La ruta de Termalismo de la Cuenca de Huaura es el destino ideal de aquellas personas en busca de relajación, y a la vez el complemento de otros grupos más especializados que realizan trekking de Alta Montaña en la Cordillera Huayhuash o Raura. Churín cuenta con una adecuada infraestructura de complejos termales, representada por el Complejo Termal de la Juventud. En los baños de Huancahuasi y Picoy encontramos dos centros termales que ofrecen una modesta pero confortable infraestructura para el disfrute de los bañistas. Aparte la Cordillera de Huayhuash ha sido considerada por la comunidad de trekking internacional como uno de los mejores circuitos de alta montaña del mundo, que provee a los visitantes experiencias únicas que requiere estar en buenas condiciones físicas, pues en esta ruta que puede durar hasta 15 días, se encuentran lagunas, paramos, nevados como el Yerupajá (2do más alto del Perú), variada flora, fauna y sitios arqueológicos.

- Lima Noreste: figura la ruta del valle de Chancay al reino de los Atavillos que comprende los sectores de Huaral-Acos-Atavillos Alto y Bajo-Rúpac y Santa Catalina de Collpa. Una de las rutas cercanas a Lima metropolitana que ofrece una variada oferta gastronómica y vitivinícola en su campiña (Zona de Retes), además de un recorrido cultural milenario a través de la cuenca del río Chancay. Desde las Shircas hasta la Cultura Chancay en la cuenca baja, muy cerca del poblado de Palpa, y los asentamientos de la cultura de los Atavillos entre los que destacan Rúpac, por estar mejor conservada y ofrecer al visitante una ciudadela pre inca en casi perfecto estado de conservación, toda una obra de arte en la ingeniería de la construcción prehispánica. Y para finalizar el viaje se puede disfrutar de los relajantes baños termales de Santa Catalina de Collpa (distrito Santa Cruz de Andamarca) en la sierra de Huaral.
- Lima Centro: Esta figura el circuito Turismo rural comunitario en la cuenca del Chillón, que va desde Santa Rosa de Quives, Canta, Obrajillo hasta San Miguel. Esta ruta ofrece al visitante la posibilidad de realizar diversas actividades en contacto permanente con la comunidad, compartiendo con los pobladores del valle sus vivencias, religiosidad, prácticas productivas ancestrales, danzas, comidas típicas y demás actividades locales propias del turismo rural comunitario. Santa Rosa de Quives, reconocido como el hogar de meditación y paz de Santa Rosa de Lima, es uno de los lugares de peregrinación más destacados de la región durante el mes de agosto. Conforme se avanza, en la ruta del río del río Chillón se observan gran cantidad de andenería pre inca. Cerca de Canta en los poblados de Obrajillo y San Miguel, se inician diversas rutas a pie o a caballo que nos llevan a impresionantes caídas de aguas. Desde canta es posible acceder a sitios arqueológicos como Pumakoyo, Canta marca. Huaros, entre otros.

- Ruta de paisajes de ensueño y de los dioses de Piedra que abarca Santa Eulalia, San Pedro de Casta y Marcahuasi; Ricardo Palma, Cocachacra, Surco, Matucana, San Mateo y Ticlio; así como Antioquía, San Damián y Santiago de Tuna. El principal atractivo de la Ruta A es la meseta de Marcahuasi, que se inicia en el valle de Santa Eulalia y asciende hasta San Pedro de Casta, para luego subir a la meseta de Marcahuasi, lugar adecuado para las personas que desean estar en contacto con la naturaleza donde se combina el misticismo de esta meseta; hay buenas ofertas gastronómicas y agropecuaria destacando la palta fuerte de Santa Eulalia y la chirimoya de Cumbe. La Ruta B, se distribuye a través de la carretera central en la cuenca del Rímac, en un recorrido de tres horas donde se podrá observar diversos ecosistemas que van desde Yunga hasta la Puna en Ticlio, punto ferroviario más alto del mundo. En esta cuenca se pueden realizar excursiones a las cataratas de Palakala, Songo, Antakallo. Finalmente, la Ruta C, ideal para camionetas 4x4. Nos permite unir la cuenca del río Rímac desde Cocharcas con la cuenca del río Lurín. Esta ruta ofrece a los visitantes la posibilidad de conocer el poblado de Antioquia decorado como un retablo de estilo ayacuchano.
- Lima Sur; sobresale Aventura y naturaleza y la ruta del Pisco, la cual comprende Chilca, Mala, Santa Cruz de Flores, Azpitia, Cerro Azul, Lunahuaná y Pacarán. Es la ruta del pisco por excelencia en la Región Lima, desde el valle de mala hasta Cañete, podemos combinar las visitas a bodegas vitivinícolas con sus playas, y optar en Lunahuaná por una experiencia de aventura, naturaleza y cultura enriquecida por su oferta gastronómica en maridaje con el pisco. Lunahuaná desde siempre es sinónimo de aventura, camarones y buen pisco, pero en el trayecto se puede disfrutar de una serie de atractivos que hacen más placentera la visita a esta zona. La ruta se inicia en Chilca donde se encuentran las Fuentes termales La Mellicera, La Milagrosa y la

Encantada; avanzando la ruta se llega a Mala donde es imposible dejar de probar sus tradicionales chicharrones y tamales de cerdo, que bien pueden ser acompañados con macerados de manzana elaborados en Azpitia. Para los amantes del mar y las olas están los balnearios de Bujama, Chepoconde, Asia y Cerro Azul, en esta misma franja costera se ubican los humedales de Puerto viejo, uno de los últimos refugios de flora y fauna en esta zona de la Región Lima. En Lunahuaná y poblados aledaños como Pacarán obligado probar su gastronomía. La aventura se encuentra a los que osen retar las bravías aguas del río Cañete para realizar canotaje o kayak, a la vez que en los cerros aledaños ciclismo de montaña, escalada en roca o cualquier variante que a los turistas se les ocurra desarrollar.

- Lima Sureste; con la ruta Paisajes culturales de la reserva Nor Yauyos y crisol de espejos de agua de Lunahuaná, Laraos, Huancaya y Vilca (La Republica, julio 2011).

Tecnológico – científico. Lima fue la primera región en poder usar el internet de alta velocidad a nivel nacional. La instalación de la red de fibra óptica demandó S/400 millones. Según el INEI, en el 2016 el 42.5% de viviendas tenía acceso a internet desde sus hogares. Además, demuestra que el 84.6% de los hogares cuenta con al menos un miembro de la familia con teléfono celular. Las innovaciones desarrolladas han sido por parte del sector privado básicamente en la agroindustria para hacer uso eficiente del agua y aumentar la producción de frutas y verduras para su comercialización en el mercado interno y externo.

La situación detectada sobre la tecnología del movimiento logístico en Lima Provincias impacta a empresarias que buscan infraestructura o edificaciones automatizadas con la finalidad de reducir costos, una mejor calidad en el movimiento de los productos, una mejor calidad en el movimiento y manipulación de las cargas, otorgando la posibilidad de disponer cualquier producto en el momento solicitud.

La tecnología utilizada en las actividades del turismo rural comunitaria son las demandas por el turista que busca tender condiciones mínimas de limpieza e higiene en la comunidad, así como el abastecimiento de agua limpia, potable y caliente. Asimismo, busca servicios higiénicos en buen estado, colchones de calidad, calefacción eco-amigable, instalaciones y muebles en buen estado, etc. En ese sentido las comunidades no cuentan con ésta tecnología instalada para proveer un servicio esperado por el turista.

Si bien existen ONGs preocupadas por mejorar las condiciones con el aporte de nueva tecnología, en especial para la agricultura, su desarrollo aún es incipiente. Se están incorporando técnicas de producción orgánica, lo que demuestra que los pobladores cuentan con capacidad para desarrollar innovaciones; sin embargo, no existen muchos laboratorios especializados en áreas temáticas como el estudio de suelos que permitiría crear y usar fertilizantes adecuados a las necesidades de la tierra. El soporte para fines de proyección de tecnología e innovación lo brinda el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), y sus órganos desconcentrados. Sin embargo, como región existe poca competitividad en el aspecto tecnológico científico.

Histórico - Psicológico - Sociológico. Hace 10 000 años A.C a Lima habían llegado un grupo de nómades en busca de alimento, es así que IV milenio A.C surge la primera civilización en Caral - Supe quienes hablaban quechua y aimara, así como utilizaban el quipu, el comercio regional y la arquitectura religiosa monumental, costumbre y lengua que fueron conservadas por las posteriores culturas; pudiéndose encontrar en la actualidad en toda su geografía varios geoglifos, centros poblados, pirámides, etc. Es en la época pre inca donde se asentaron algunas civilizaciones como Chancay y la Maranga sin embargo para la época incaica el centro ritual más grande ubicado en la Costa fue Pachacamac. Más tarde en 1564 el Virrey Toledo dispuso que los corregimientos de Huarochirí, Huaylas, Ica, Jauja, Chancay, Cajatambo y Canta dependieran de los alcaldes del cabildo de Lima. Mientras que en 1784

los corregimientos pasaron a ser partidos de las intendencias, por lo cual la intendencia de Lima comprendía nueve partidos: (a) Lima, (b) Ica, (c) Cañete, (d) Chancay, (e) Santa, (f) Canta, (g) Yauyos, (h) Huarochirí y (i) Callao, José de San Martín eligió a la ciudad de Huaura, la cual fue la cuna de la independencia para establecer el cuartel general del ejército libertador del Perú, donde permaneció aproximadamente ocho meses y donde se proclamó la independencia por primera vez el 27 de noviembre de 1820. Mediante reglamento provisorio, el 12 de febrero de 1821, que dividía todo el territorio libre del dominio de los españoles en cuatro departamentos: Trujillo, Tarma, Huaylas y la Costa, este último lo conformaban, Santa, Chancay y Canta. Para el 4 de agosto de 1821 se crea el departamento del capital conformado por Yauyos, Cañete, Ica y Huarochirí (Gobierno Regional de Lima, 2008).

Administrativo. Lima Provincias basa su creación en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867. Se encarga de conducir la gestión pública regional promoviendo la inversión pública y privada a fin de generar empleo y contribuir al desarrollo sostenible que garantice la igualdad de oportunidades. Está liderada por el Consejo Regional, integrado por: (a) Gobernador Regional, (b) Teniente Gobernador y (c) Consejeros Regionales. El Gobernador Regional está representado por Ing. Nelson Chui Mejía aunado a 9 consejeros regionales los cuales son representantes de cada una de las nueve provincias de la región. El mandato de gobierno inició el 2015 y culminará el 2018 (Gobierno Regional, 2018).

Militar. En cuanto a la seguridad ciudadana, según el Plan Regional de Seguridad Ciudadana 2018, se registra que existe un policía para 1,280 habitantes en la región Lima Provincias. Según el documento, el número ideal de efectivos policiales para la región es de 1,584, sin embargo, se cuenta con un déficit de 902 efectivos. las municipalidades de Lima Provincias hacen uso del servicio de serenazgo, contabilizándose en 1,073 efectivos. Así mismo, existen organizaciones de seguridad vecinal y comunal (73.4%), las cuales tienen por objeto velar por la seguridad vecinal. Existen rondas campesinas (18.8%) y rondas urbanas

(7.8%) dentro de las municipalidades. Según el INEI (2016) indicó que los efectivos policiales destacados a Lima Provincias en 2015 fueron de 1,130, concentrándose en Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete y Huaral. La Provincia de Yauyos es la que tiene menor concentración con 6 efectivos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

5.3 Principios Cardinales de Lima Provincias

Los principios cardinales son aspectos a ser analizados para el establecimiento de las OLP's, en función a la visión, misión y los intereses de la región. Previo al desarrollo de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) resulta importante analizar los cuatro principios cardinales. Si bien éstos se orientan principalmente para analizar las oportunidades y amenazas en el entorno internacional de las naciones, es posible también aplicarlo en el entorno exterior de las organizaciones, considerando: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos, cuyo análisis estará orientado a los competidores (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. Diversos actores influyen en los sectores económicos y de servicios de la región, por un lado, los TLCs, los cuales dinamizan y favorecen la exportación de productos agrícolas, avicultura, acuicultura, minería y pesca, como son las regiones de Ica y La Libertad. En cuanto al sector turismo, la buena afluencia de turismo; que lo pudiera aprovechar activamente Lima Provincias, que cuenta con diversidad de atractivos turísticos y de microclimas los cuales son propicios para el turismo vivencial, es cual es muy valorado por los turistas en estos últimos tiempos. En este aspecto son de interés común para las regiones de Puno, Cusco y Arequipa, puesto que están bien posicionados en una atractiva oferta en turismo rural comunitario

Lazos pasados y presentes. El Gobierno Regional de Lima Provincias depende de Lima Metropolitana, ya que debe cumplir con los presupuestos asignados y normativas descritas en su marco legal. Existe una brecha en los aspectos socioeconómico de la parte

Sierra versus la Costa, debido a que las principales industrias productivas se concentran en la Costa, lo cual implica una oportunidad de mejora en región y tendrá un impacto productivo en la región; la informalidad y minería ilegal son dos actividades que afectan la recaudación del país por el lado de los impuestos, siendo primordial que el gobierno regional tenga mayor dinamismo en este sector.

Contrabalance de los intereses. La agenda de los acuerdos comerciales como: (a) Comunidad Andina de Naciones (CAN), (b) Mercosur, (c) Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), (d) Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), (e) Alianza del Pacífico y (f) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) le ha permitido al Perú fortalecer las instituciones y en paralelo seguir buscando plataformas de negociación que impacten positivamente en la región. En el Perú los últimos veinte años el sueldo mínimo vital ha incrementado un 100% así como otras obligaciones laborales, lo cual ha impactado en todas las industrias y sectores, ya que uno de los costos principales que deben asumir son los de mano de obra, permitiendo con ello que se eleve el costo de producción y que exista incentivo para el aumento de la informalidad.

Conservación de los enemigos. En los últimos años, el Perú se ha consolidado como el primer productor de harina de pescado y Lima Provincias como el segundo productor a nivel nacional; sin embargo, a nivel internacional Tailandia, China, Chile y Estados Unidos han logrado mayor eficiencia productiva y a nivel nacional. Ancash tiene mayor cuota de mercado, con lo mencionado es importante no eliminar esta competencia ya que nos permite mantenernos creativos mediante el cuidado de distancia sobre precios, monitoreo de calidad y refuerzo de una logística de distribución eficiente, todo ello con el objetivo de que no impacten en nuestra rentabilidad.

5.4 Matriz de Intereses de Lima Provincias (MIO)

La Tabla 58, presenta la Matriz de Intereses de Lima Provincias.

Tabla 58

Matriz de Intereses (MIO) de Lima Provincias

Interés Regional	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Incrementar el Producto Bruto Interno de Lima Provincias.	**Región Lambayeque **Región Cajamarca **Región Junín	**Región Ica **Región Ancash *Región Piura *Región La Libertad	**Lima Metropolitana **Región Arequipa **Región Cusco **Callao
2. Aumentar los ingresos por turismo en Lima Provincias.	**Región Puno **Región Arequipa **Región Cusco	*Lima Metropolitana	**Región Junín **Región Huánuco **Región Amazonas
3. Incrementar el valor FOB de las exportaciones de Lima Provincias.	**Región La Libertad **Región Ica	*Región Callao	**Región Cajamarca
4. Reducir el nivel de pobreza de la población en la Región Lima Provincias	*Región Huancavelica *Región Junín	*Lima Metropolitana	
5. Reducir los niveles de desnutrición crónica infantil de niños menores de cinco años en la Región Lima Provincias	*Región Huancavelica *Región Ucayali *Región Cajamarca	*Región Pasco *Región Junín *Región Loreto	*Región Ica *Región Tumbes *Región Arequipa
6. Incrementar la seguridad ciudadana en la Región Lima Provincias.	*Región Loreto *Región Puno *Región Huánuco	*Región Cajamarca *Región Huancavelica *Región La Libertad	*Región Madre de Dios *Región Arequipa *Lima Metropolitana

Nota: *Intereses comunes **Intereses opuestos.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. Pág. 95 México D.F.: Pearson

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Según la misión, visión e intereses de Lima Provincias se proponen los siguientes

OLP's:

OLP1: Al 2028, el Producto Bruto Interno de Lima Provincias será de S/ 40,000 millones. Al año 2017 fue S/11,342 millones (CENTRUM PUCP, 2018).

OLP2: Al 2028, los ingresos por turismo de Lima Provincias serán 100 millones de dólares. Al año 2015 fue 5'607,154 dólares, puesto que el gasto promedio del turista extranjero en el Peru al año 2015 fue de 994 dólares (Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÜ], 2015) y el número de visitantes a la Región Lima Provincias fue de 5,641 turistas extranjeros, componiéndose de la siguiente: Reserva Nacional de Lachay, 140 turistas extranjero; Centro Turístico Castillo de Chancay, 203 turistas extranjeros; Ciudad Sagrada de Caral, 2,630 turistas extranjeros; Sitio Arqueológico del Áspero, 1,274 turistas extranjeros; Sitio Arqueológico de Vichama, 1,069 turistas extranjeros; y Museo Comunitario de Végueta, 325 turistas extranjeros (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

OLP3: Al 2028, las exportaciones de Lima Provincias serán de 1,400 millones de dólares. Al año 2017 fue de 30 millones de dólares.

OLP4: Al año 2028, el índice de pobreza total de Lima Provincias será del 8% de la Población. Al año 2013, fue del 16.5% (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2017)

OLP5: Al año 2028, el porcentaje de menores de cinco años con desnutrición crónica infantil será 0.70%. Al año 2016, el porcentaje fue de 3.50% (CENTRUM PUCP, 2018).

OLP6: Al año 2028, la sensación de inseguridad en la ciudad será de 60.00%. En el año 2018, la percepción de inseguridad fue de 87.60% (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI], 2018).

5.6 Conclusiones

Las potencialidades mencionadas permitirán a Lima Provincias desarrollarse y expandirse al mercado local y regional, especializándose en una oferta de productos agroindustriales rentables que se encuentra en la capacidad de implementar Lima Provincias a lo largo de sus nueve provincias, asimismo desarrollar la oferta turística vivencial satisfaciendo la creciente demanda mundial sobre esta clase de turismo.

La oportunidad de aumentar el producto bruto interno, los ingresos por turismo, las exportaciones y al mismo tiempo reducir el índice de pobreza, la desnutrición crónica infantil y la precepción de inseguridad, serán los objetivos principales de Lima Provincias. Muy aparte de sus intereses, la intención de la región es promover la producción local, los empleos, las divisas e ingresos por turismo y las exportaciones no tradicionales, con la finalidad de mejorar la calidad de vida.

Los seis objetivos de largo plazo identificados en el presente capítulo se derivan de su visión y se contempla un horizonte de 10 años, luego se establecerán objetivos de corto plazo para las estrategias y acciones específicas. Para la implementación de cada uno de ellos se diseñará herramientas para desarrollar las actividades señaladas, para fortalecer los intereses de la provincia, así como aprovechar y desarrollar sus potencialidades y diseminar las debilidades.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo se aplica la formulación y planeamiento del plan estratégico; en función al análisis externo e interno de los Capítulos III y IV respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias para poder llegar a alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

El desarrollo de este capítulo tiene dos fases; en la primera, llamada la fase del cruce, con las matrices a continuación: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente en la segunda parte se aplica la fase de la decisión estratégica o salida, se desarrollaron las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis, y permite elaborar estrategias para los cuadrantes de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA). El objetivo de cada uno de los cuadrantes es: (a) aprovechar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de Lima Provincias para evitar las amenazas del entorno.

La Matriz FODA, como se muestra en la Tabla 59, permitió formular 18 estrategias únicas, las cuales serán validadas (retenidas) o descartadas luego del filtro de las siguientes matrices:

Tabla 59

Matriz FODA de Lima Provincias

MATRIZ FODA		FORTALEZAS- F	DEBILIDADES-D
		1. Producción de arándanos dirigida hacia la ventana comercial mundial (periodo setiembre a enero) 2. Creciente oferta exportable de mandarina 3. Potencial hidrológico para la producción agrícola 4. Disponibilidad de hectáreas agrícolas para productos de agroexportación 5. Diversidad de oferta y servicios turísticos: turismo de naturaleza, rural comunitario, salud, historia, aventura, entre otros 6. Marco legal normativo para el sector agrícola	1. Deficiente infraestructura aeroportuaria, vial y portuaria para el turismo y comercio 2. Centros de Formación Tecnología insuficientes para nuevas tecnologías y desarrollo para las actividades económicas de la región 3. No se ejecuta al 100% el gasto público 4. Presencia de informalidad en el sector agrícola y turismo 5. Bajo conocimiento de los productores sobre los mercados de los productos agroexportables. 6. Personal poco capacitado en técnicas agrícolas de arándanos 7. Infraestructura logística insuficiente 8. Débil promoción del turismo rural comunitario 9. Incipiente cantidad de hectáreas de arándanos en la región.
OPORTUNIDADES- O	FO. Explote	DO. Busque	
1. Incremento de la inversión extranjera directa en infraestructura en el Perú	FO1. Incrementar la exportación de arándanos a EEUU, Países Bajos, Reino Unido y Canadá (F1, O1). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	DO1. Desarrollar infraestructura aeroportuaria, vial y portuaria para el aprovechamiento de exportaciones y turismo (D1, O1, O2, O3). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Desarrollo de Productos	
2. Demanda creciente de arándanos en EEUU, China, Países Bajos, Reino Unido y Canadá.	FO2. Incrementar las superficies sembradas de arándanos (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O5, O7). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	DO2. Desarrollar la aventura conjunta con el MINCETUR para la creación del Centro de Innovación Tecnológica de la agricultura en la Región Lima Provincias (D2, O2, O4, O5, O6, O7). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Aventura Conjunta	
3. Incremento de turistas extranjeros interesados en turismo rural comunitario	FO3. Desarrollar la oferta de turismo rural comunitario para turistas extranjeros (F5, O1, O3, O5, O8)	DO3: Implementar el control y las buenas prácticas en la gestión pública para el aprovechamiento de la inversión extranjera directa (D3, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	
4. Incremento de la demanda de productos no tradicionales del Perú como paltas por países como China, Estados Unidos y Unión Europea	FO4. Incrementar las exportaciones de palta a China, Estados Unidos y Unión Europea (F3, F4, F6, O1,O4, O5, O7, O8)	DO4: Efectuar convenios con instituciones educativas para la capacitación técnica, agrícola y de exportación (D4, D6, D7, D9, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	
5. Mayor incremento de la inversión extranjera en agricultura en el Perú	FO5. Incrementar las exportaciones de mandarinas a Estados Unidos (F2, F3, F4, F6, O1, O5,O6, O7, O8)		
6. Incremento de la demanda de mandarinas en Estados Unidos	FO6. Desarrollar los productos saludables y nutritivos de la Región Lima Provincias (F1,F2,F3,F4,F6,O1,O2,O4,O5,O6,O7,O8)		
7. Mayor tendencia del consumo de productos saludables y nutritivos en el mundo			
8. Consolidación de la Marca Perú			
AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite	
1. Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, fenómeno del Niño)	FA1. Desarrollar una aventura conjunta con Lima Metropolitana y las regiones aledañas para la gestión de los desastres naturales (F1,F2,F3,F4,F5,A1,A3,A5)	DA1. Desarrollar una aventura conjunta con el MINAGRI y DIRESA para la capacitación a los agricultores en control de plagas (D6, A2)	
2. Presencia de plagas y enfermedades en la agricultura nacional que reducen el volumen de producción	FA2. Desarrollar una aventura conjunta con MINAGRI y SENASA para la reducción de plagas y enfermedades en la agricultura regional (F1, F2, F3, F4, F6,A1,A2)	DA2. Implementar programas anticorrupción de ética profesional a nivel de Gobierno Regional (D3, A2). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Desarrollo de Productos	
3. Imagen de inestabilidad política y económica para el mundo	FA3. Incrementar la producción de arándanos a nivel nacional (F1,F3,F4,F6,O1,O2,O4,O5)		
4. Chile es principal competidor de arándanos de Perú	FA4. Desarrollar nuevos mercados a través de la producción de los principales productos de Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, F3, F4, F5, F6)		
5. Dependencia de las principales economías del mundo para la exportación de productos tradicionales	FA5. Desarrollo de productos alternativos con valor agregado (F1,F2,F3,F4,F6,F5,F6)		
6. Volatilidad en el precio de los commodities	FA6. Desarrollar una aventura conjunta con el Gobierno Nacional para la creación del programa de capacitación en gestión de conflictos sociales (F1,F3, F4, F6, O3, O7,O8)		
7. Las grandes inversiones extranjeras en el desarrollo portuario mayormente se concentran en el Callao.			
8. Presencia de conflictos sociales que afecta el sector agrícola			

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de Lima Provincias. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la postura estratégica que sea la más apropiada para la organización se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, y se calcula el promedio, como se muestra en la Tabla 60.

Posteriormente, en la figura 31, graficando el polígono y se obtiene el vector direccional de la suma algebraica del eje de las x y del y, el vector direccional indica la postura estratégica apropiada. Los resultados indicaron que la postura de la Matriz PEYEA es competitiva, lo cual significa que la región debe considerar estrategias de fusión concéntrica, fusión conglomerada, diferenciación (productos o servicios únicos en diseño, marca, calidad y valor agregado).

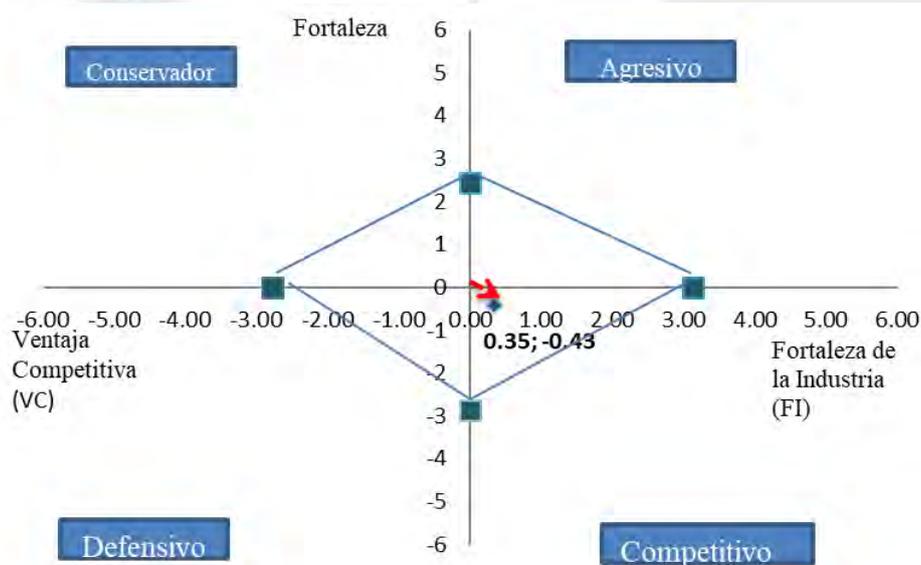


Figura 31. Gráfica de Matriz PEYEA

Tabla 60

Matriz PEYEA de Lima Provincias

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6		Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6		Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6		Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6		Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6		Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6		Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6		Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6		Baja
Promedio =		3.13								
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6		Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6		Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6		Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6		Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6		Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6		Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6		Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6		Alta
Promedio =		3.13								
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6		Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6		Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6		Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6		Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6		Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6		Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6		Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6		Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6		Altas
Promedio =		2.44								
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6		Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6		Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6		Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6		Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6		Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6		Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6		Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6		Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6		Rápida
Promedio =		3.22								

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje x corresponde a la participación relativa en la industria y el eje indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado participativa.

II: productos estrellas que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen y finalmente el cuadrante IV representa a los perros, donde las industrias disminuyen.

IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Tabla 61

Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de Lima Provincias

Sector Económico	A. Ingresos 2016 (miles de S/)	B. Ingresos 2017 (miles de S/)	Participación relativa de mercado (B/TOT=B)	Tasa de Crecimiento ((B-A)/A)
1. Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura	1,867,203.00	1,893,749.65	18.15%	1.42%
2. Pesca y Acuicultura	39,893.10	65,074.10	0.62%	63.12%
3. Extracción de Petróleo, Gas, Minerales	1,603,414.15	1,466,681.45	14.06%	-8.53%
4. Manufactura	2,101,976.50	2,080,503.10	19.94%	-1.02%
5. Electricidad, Gas y Agua	146,998.15	158,345.20	1.52%	7.72%
6. Construcción	873,286.70	832,404.95	7.98%	-4.68%
7. Comercio	1,430,517.40	1,471,161.25	14.10%	2.84%
8. Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	827,960.90	844,366.25	8.09%	1.98%
9. Alojamiento y Restaurantes	321,684.35	330,772.65	3.17%	2.83%
10. Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	588,729.05	646,209.20	6.19%	9.76%
11. Administración Pública y Defensa	613,953.60	645,846.50	6.19%	5.19%
Total	S/.10,415,616.90	S/.10,435,114.30		

Nota. Tomado de “Transparencia Económica 2016”. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx>

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el VAB de las actividades económicas que dinamizan Lima Provincias, como se presenta en la Tabla 61.

De acuerdo a la matriz BCG para el sector, las características y las estrategias aplicables a sus sectores se ubican en el cuadrante de estrellas, interrogantes y vacas lecheras como se muestra en la figura 32.

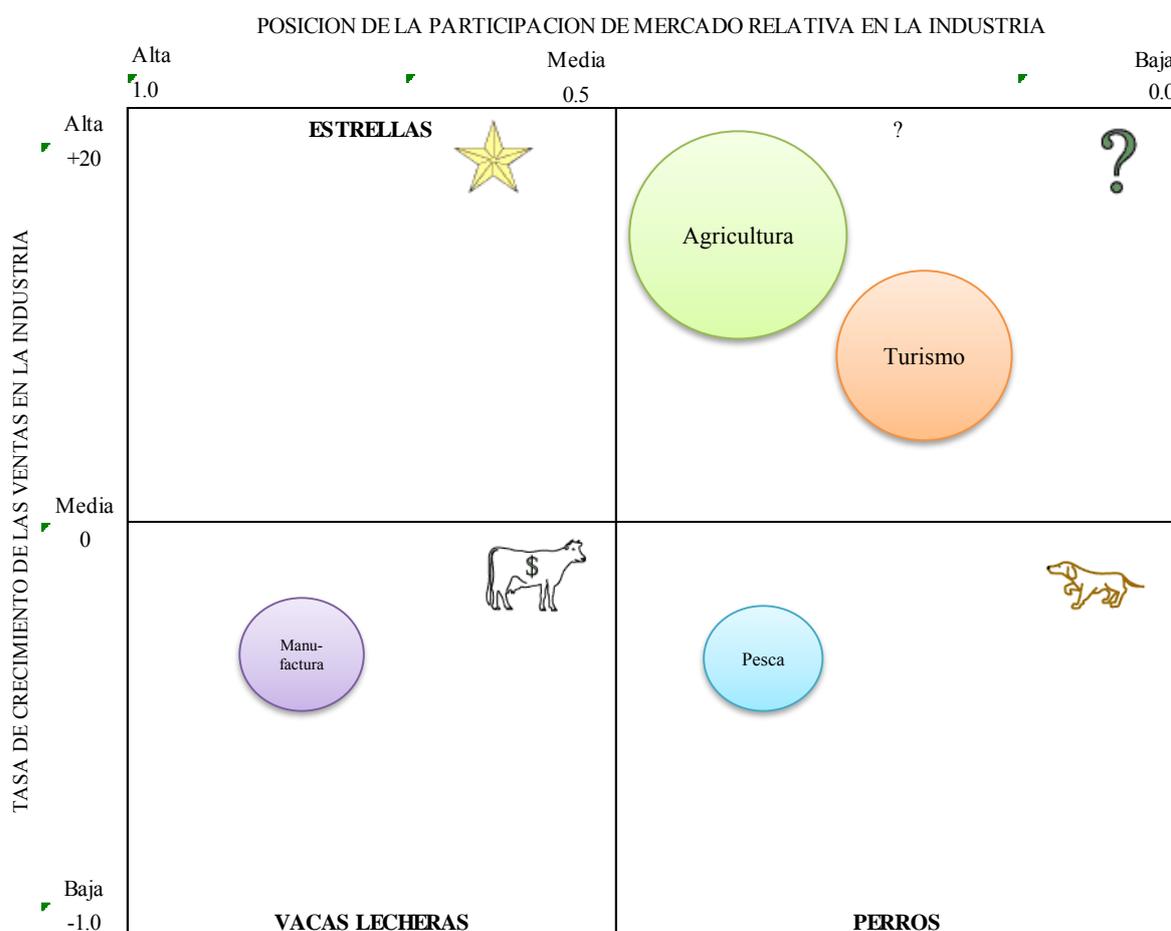


Figura 32. Matriz Boston Consulting Group de Lima Provincias

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE tiene como ejes rangos de puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, su objetivo es evaluar la complejidad de los negocios de la organización, estos permiten calificaciones en tres rangos (a) alto, (b) medio y (c) bajo. El eje “x” corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI y el eje “y” corresponde al de la matriz EFE.

Esta matriz propone tres escenarios que ejecutan estrategias diferentes. El escenario 1 sugiere crecer y construir, el escenario 2 sugiere retener y mantener; y el escenario 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos.

Las estrategias a ejecutar son de prescripción de cosecha y defensivas. A continuación, se muestra el resultado ponderado de las matrices EFE y EFI.

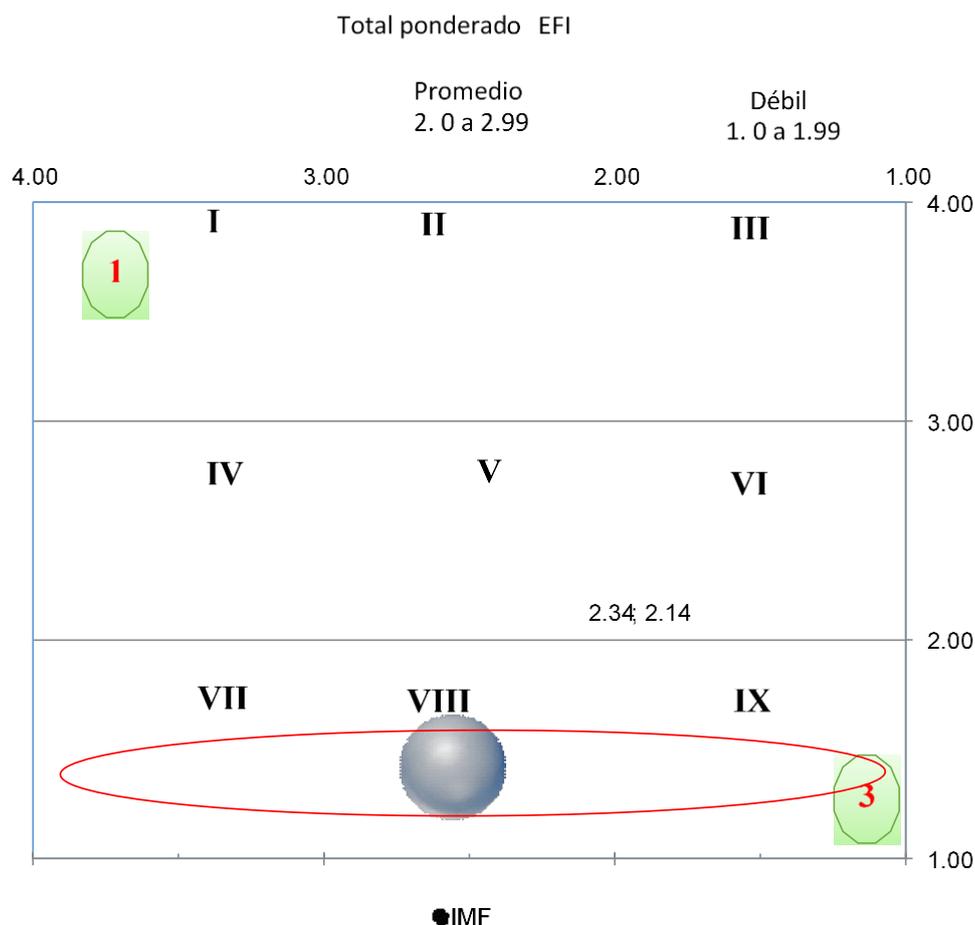


Figura 33. Matriz IE de Lima Provincias

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la matriz de la gran estrategia, la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Los resultados indicaron que el sector, se sitúa en el cuadrante II como se observa en la figura 34, este cuadrante indica que deberá evaluar su posición en el mercado y debe hacer

mejor uso de sus fortalezas para poder enfrentar el mercado en crecimiento, además este cuadrante hace referencia a las estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos e integración horizontal.

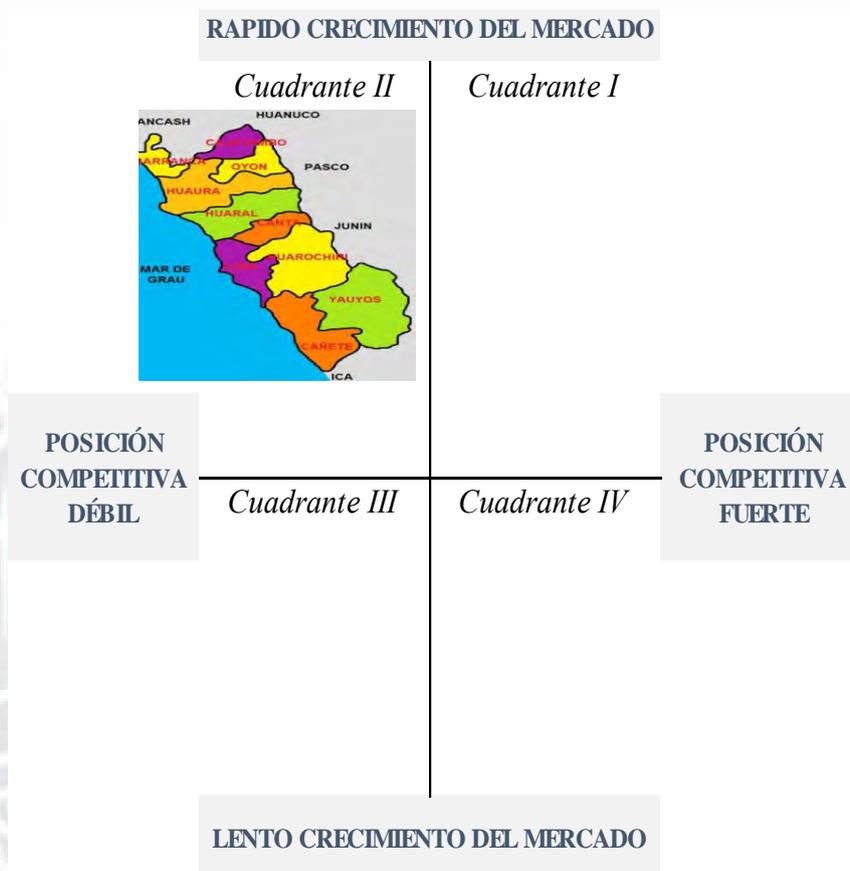


Figura 34. Matriz de la Gran Estrategia de Lima Provincias

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El objetivo de esta matriz es identificar la repetición de estrategias, para luego realizar una sumatoria de las repeticiones y retener las estrategias con mayor puntaje, permaneciendo las de menor puntaje en calidad de contingencia. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino por el contrario lo más específicas posibles, que permitan ser utilizadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

La Tabla 62, indica que el sector debe focalizar sus esfuerzos al logro de las estrategias internas que alcanzaron un valor mayor o igual a tres.

Tabla 62

Matriz de Decisión Estratégica de Lima Provincias

Estrategias	Externas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO6. Desarrollar los productos saludables y nutritivos de la Región Lima Provincias (F1,F2,F3,F4,F6,O1,O2,O4,O5,O6,O7,O8)	Desarrollo de Producto	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FO5. Incrementar las exportaciones de mandarinas a Estados Unidos (F2, F3, F4, F6, O1, O5,O6, O7, O8)	Desarrollo de Producto	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FO4. Incrementar las exportaciones de palta a China, Estados Unidos y Union Europea (F3, F4, F6, O1,O4, O5, O7, O8)	Desarrollo de Producto	X	X	X		X	<u>4</u>
FO3. Desarrollar la oferta de turismo rural comunitario para turistas extranjeros (F5, O1, O3, O5, O8)	Desarrollo de Producto	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FO2. Incrementar las superficies sembradas de arándanos (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O5, O7). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	Penetración de Mercado	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FO1. Incrementar la exportación de arándanos a EEUU, Países Bajos, Reino Unido y Canadá (F1, O1). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	Penetración de Mercado	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FA6. Desarrollar una aventura conjunta con el Gobierno Nacional para la creación del programa de capacitación en gestión de conflictos sociales (F1,F3, F4, F6, O3, O7,O8)	Aventura Conjunta	X			X		2
FA5. Desarrollo de productos alternativos con valor agregado (F1,F2,F3,F4,F6,F5,F6)	Desarrollo de Producto	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FA4. Desarrollar nuevos mercados a través de la producción de los principales productos de Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, F3, F4, F5, F6)	Desarrollo de Mercados	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FA3. Incrementar la producción de arándanos a nivel nacional (F1,F3,F4,F6,O1,O2,O4,O5)	Desarrollo de Producto	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FA2. Desarrollar una aventura conjunta con MINAGRI y SENASA para la reducción de plagas y enfermedades en la agricultura regional (F1, F2, F3, F4, F6,A1,A2)	Aventura Conjunta	X			X		2
FA1. Desarrollar una aventura conjunta con Lima Metropolitana y las regiones aledañas para la gestión de los desastres naturales (F1,F2,F3,F4,F5,A1,A3,A5)	Aventura Conjunta	X		X	X	X	<u>4</u>
DO4: Efectuar convenios con instituciones educativas para la capacitación técnica, agrícola y de exportación (D4, D6, D7, D9, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	Aventura Conjunta	X		X	X	X	<u>4</u>
DO3: Implementar el control y las buenas prácticas en la gestión pública para el aprovechamiento de la inversión extranjera directa (D3, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	Desarrollo de Producto	X	X	X	X	X	<u>5</u>
DO2. Desarrollar la aventura conjunta con el MINCETUR para la creación del Centro de Innovación Tecnológica de la agricultura en la Región Lima Provincias (D2, O2, O4, O5, O6, O7). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Aventura Conjunta	Aventura Conjunta	X			X		2
DO1. Desarrollar infraestructura aeroportuaria, vial y portuaria para el aprovechamiento de exportaciones y turismo (D1, O1, O2, O3). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Desarrollo de Productos	Desarrollo de Producto	X	X	X		X	<u>4</u>
DA2. Implementar programas anticorrupción de ética profesional a nivel de Gobierno Regional (D3, A2). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Desarrollo de Productos	Aventura Conjunta	X			X		2
DA1. Desarrollar una aventura conjunta con el MINAGRI y DIRESA para la capacitación a los agricultores en control de plagas (D6, A2)	Aventura Conjunta	X			X		2

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) se usa para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables, esta se usa como insumo a los factores críticos de éxito externo e interno, obtenidos de las Matrices EFE y EFI; así como las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión; luego se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en base al grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos.

El rango para calificación es: (a) No atractiva (no aceptable); (b) Algo atractiva (algo aceptable); (c) Razonablemente atractiva (aceptable); (d) Altamente atractiva (muy aceptable). Cabe destacar que el promedio ponderado de los pesos de los factores con calificación es cinco, las estrategias que cuenten con mayor de cinco serán aceptables.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificadas las estrategias retenidas están deberán ser evaluadas con los cuatro criterios propuestos por Rumelt, como se muestra en la Tabla 64.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia utilitarismo, si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos no debe retenerse y será descartada. Como se puede observar en la Tabla 65, las dieciséis estrategias cumplen con la auditoría de ética lo que garantiza que no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia y costumbres o utilitarismo.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la Matriz CPE, matriz MR y matriz ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas para el presente Plan Estratégico de Lima Provincias se muestran en la Tabla 66:

Tabla 63

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Lima Provincias

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 11	Estrategia 12	Estrategia 13														
	FO1. Incrementar la exportación de arándanos a EEUU, Países Bajos, Reino Unido y Canadá (F1, O1). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	FO2. Incrementar las superficies sembradas de arándanos (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O5, O7). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	FO3. Desarrollar la oferta de turismo rural comunitario para turistas extranjeros (F5, O1, O3, O5, O8)	FO4. Incrementar las exportaciones de palta a China, Estados Unidos y Unión Europea (F3, F4, F6, O1, O4, O5, O7, O8)	FO5. Incrementar las exportaciones de mandarinas a Estados Unidos (F2, F3, F4, F6, O1, O5, O6, O7, O8)	FO6. Desarrollar los productos saludables y nutritivos de la Región Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8)	FA1. Desarrollar una aventura conjunta con Lima Metropolitana y las regiones aledañas para la gestión de los desastres naturales (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A5)	FA3. Incrementar la producción de arándanos a nivel nacional (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5)	FA4. Desarrollar nuevos mercados a través de la producción de los principales productos de Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, F3, F4, F5, F6)	FA5. Desarrollo de productos alternativos con valor agregado (F1, F2, F3, F4, F6, F5, F6)	DO1. Desarrollar infraestructura aeroportuaria, vial y portuaria para el aprovechamiento de exportaciones y turismo (D1, O1, O2, O3). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Desarrollo de Productos	DO3: Implementar el control y las buenas prácticas en la gestión pública para el aprovechamiento de la inversión extranjera directa (D3, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	DO4: Efectuar convenios con instituciones educativas para la capacitación técnica, agrícola y de exportación (D4, D6, D7, D9, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta														
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
OPORTUNIDADES																											
1. Incremento de la inversión extranjera directa en infraestructura en el Perú	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16
2. Demanda creciente de arándanos en EEUU, China, Países Bajos, Reino Unido y Canadá.	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
3. Incremento de turistas extranjeros interesados en turismo rural comunitario	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
4. Incremento de la demanda de productos no tradicionales del Perú como paltas por países como China, Estados Unidos y Unión Europea	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
5. Mayor incremento de la inversión extranjera en agricultura en el Perú	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1
6. Incremento de la demanda de mandarinas en Estados Unidos	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
7. Mayor tendencia del consumo de productos saludables y nutritivos en el mundo	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18
8. Consolidación de la Marca Perú	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12
AMENAZAS																											
1. Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, fenómeno del Niño)	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
2. Presencia de plagas y enfermedades en la agricultura nacional que reducen el volumen de producción	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18
3. Imagen de inestabilidad política y económica para el mundo	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05
4. Chile es principal competidor de arándanos de Perú	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06
5. Dependencia de las principales economías del mundo para la	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1

Tabla 64

Matriz Rumelt de Lima Provincias

Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1. Incrementar la exportación de arándanos a EEUU, Países Bajos, Reino Unido y Canadá (F1, O1). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	SI	SI	SI	SI	SI
FO2. Incrementar las superficies sembradas de arándanos (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O5, O7). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	SI	SI	SI	SI	SI
FO3. Desarrollar la oferta de turismo rural comunitario para turistas extranjeros (F5, O1, O3, O5, O8)	SI	SI	SI	SI	SI
FO4. Incrementar las exportaciones de palta a China, Estados Unidos y Union Europea (F3, F4, F6, O1, O4, O5, O7, O8)	SI	SI	SI	SI	SI
FO6. Desarrollar los productos saludables y nutritivos de la Región Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8)	SI	SI	SI	SI	SI
FA1. Desarrollar una aventura conjunta con Lima Metropolitana y las regiones aledañas para la gestión de los desastres naturales (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A5)	SI	SI	SI	SI	SI
FA3. Incrementar la producción de arándanos a nivel nacional (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
FA4. Desarrollar nuevos mercados a través de la producción de los principales productos de Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, F3, F4, F5, F6)	SI	SI	SI	SI	SI
FA5. Desarrollo de productos alternativos con valor agregado (F1, F2, F3, F4, F6, F5, F6)	SI	SI	SI	SI	SI
DO1. Desarrollar infraestructura aeroportuaria, vial y portuaria para el aprovechamiento de exportaciones y turismo (D1, O1, O2, O3). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Desarrollo de Productos	SI	SI	SI	SI	SI
DO3: Implementar el control y las buenas prácticas en la gestión pública para el aprovechamiento de la inversión extranjera directa (D3, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	SI	SI	SI	SI	SI
DO4: Efectuar convenios con instituciones educativas para la capacitación técnica, agrícola y de exportación (D4, D6, D7, D9, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 65

Matriz de Ética de Lima Provincias

Estrategias	FO1. Incrementar la exportación de arándanos a EEUU, Países Bajos, Reino Unido y Canadá (F1, O1). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	FO2. Incrementar las superficies sembradas de arándanos (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O5, O7). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	FO3. Desarrollar la oferta de turismo rural comunitario para turistas extranjeros (F5, O1, O3, O5, O8)	FO4. Incrementar las exportaciones de palta a China, Estados Unidos y Union Europea (F3, F4, F6, O1, O4, O5, O7, O8)	FO6. Desarrollar los productos saludables y nutritivos de la Región Lima Provincias (F1,F2,F3,F4,F6, O1,O2,O4,O5, O6,O7,O8)	FA1. Desarrollar una aventura conjunta con Lima Metropolitana y las regiones aledañas para la gestión de los desastres naturales (F1,F2,F3,F4,F5, A1,A3,A5)	FA3. Incrementar la producción de arándanos a nivel nacional (F1,F3,F4,F6,O1, O2,O4,O5)	FA4. Desarrollar nuevos mercados a través de la producción de los principales productos de Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, F3, F4, F5, F6)	FA5. Desarrollo de productos alternativos con valor agregado (F1,F2,F3,F4,F6, F5,F6)	DO1. Desarrollar infraestructura aeroportuaria, vial y portuaria para el aprovechamiento de exportaciones y turismo (D1, O1, O2, O3). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Desarrollo de Productos	DO3: Implementar el control y las buenas prácticas en la gestión pública para el aprovechamiento de la inversión extranjera directa (D3, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	DO4: Efectuar convenios con instituciones educativas para la capacitación técnica, agrícola y de exportación (D4, D6, D7, D9, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta
Derechos												
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia												
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	J	J	J	J	J	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	N	N	J	J	J	J	J	J	J	J
9. Normas de compensación	J	N	N	N	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo												
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

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

Tabla 66

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas
FO1. Incrementar la exportación de arándanos a EEUU, Países Bajos, Reino Unido y Canadá (F1, O1). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados
FO2. Incrementar las superficies sembradas de arándanos (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O5, O7). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados
FO3. Desarrollar la oferta de turismo rural comunitario para turistas extranjeros (F5, O1, O3, O5, O8)
FO4. Incrementar las exportaciones de palta a China, Estados Unidos y Union Europea (F3, F4, F6, O1, O4, O5, O7, O8)
FO6. Desarrollar los productos saludables y nutritivos de la Región Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8)
FA1. Desarrollar una aventura conjunta con Lima Metropolitana y las regiones aledañas para la gestión de los desastres naturales (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A5)
FA3. Incrementar la producción de arándanos a nivel nacional (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5)
FA4. Desarrollar nuevos mercados a través de la producción de los principales productos de Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, F3, F4, F5, F6)
FA5. Desarrollo de productos alternativos con valor agregado (F1, F2, F3, F4, F6, F5, F6)
DO1. Desarrollar infraestructura aeroportuaria, vial y portuaria para el aprovechamiento de exportaciones y turismo (D1, O1, O2, O3). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Desarrollo de Productos
DO3. Implementar el control y las buenas prácticas en la gestión pública para el aprovechamiento de la inversión extranjera directa (D3, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta
DO4. Efectuar convenios con instituciones educativas para la capacitación técnica, agrícola y de exportación (D4, D6, D7, D9, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta
Estrategias de Contingencia
FO5. Incrementar las exportaciones de mandarinas a Estados Unidos (F2, F3, F4, F6, O1, O5, O6, O7, O8)

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz como se observa en la Tabla 67, permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirvieron para alcanzar las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite analizar la posibilidad que tienen los competidores de Lima Provincias para enfrentar las estrategias retenidas. El análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si fuera el caso, permite analizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. En la Tabla 68, se muestra la matriz de posibilidades de los competidores.

Tabla 67

Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

		Visión					
		"Para el 2028, Lima Provincias a nivel de América Latina será a una de las regiones que lidere la agroexportación por su producción de mandarinas, paltas y arándanos, y el turismo por su oferta turística rural comunitaria, contribuyendo a mejorar el bienestar social de sus habitantes, a través del mayor acceso a los servicios de salud y educación, la mayor percepción de seguridad ciudadana, el incremento del empleo formal y la reducción de los niveles de pobreza".					
Intereses Organizacionales							
1.	Incrementar el Producto Bruto Interno de Lima Provincias.	OLP1: Al 2028, el Producto Bruto Interno de Lima Provincias será de S/ 40,000 millones. Al año 2017 fue S/11,342 millones	OLP2: Al 2028, los ingresos por turismo de Lima Provincias será 100 millones de dólares. Al año 2015 fue 5,607,154 dólares, puesto que el gasto promedio del turista extranjero en el Perú al año 2015 fue de 994 dólares y el número de visitantes a la Región Lima Provincias fue de 5,641 turistas extranjeros	OLP3: Al 2028, las exportaciones de Lima Provincias serán de 1,400 millones de dólares. Al año 2017 fue de 34.91 millones de dólares.	OLP4: Al año 2028, el índice de pobreza total de Lima Provincias será del 8% de la población. Al año 2013, fue del 16.5%	OLP5: Al año 2028, el porcentaje de menores de cinco años con desnutrición crónica infantil será de 0.70%. Al año 2016, el porcentaje fue de 3.5%	OLP6: Al año 2028, la sensación de inseguridad en la ciudad será de 60.00%. En el año 2018, la percepción de inseguridad fue de 87.60%
2.	Aumentar los ingresos por turismo en Lima Provincias.						
3.	Incrementar las exportaciones de Lima Provincias.						
4.	Reducir el nivel de pobreza de la población en la Región Lima Provincias						
5.	Reducir los niveles de desnutrición crónica infantil de niños menores de cinco años en la Región Lima Provincias						
6.	Incrementar la seguridad ciudadana en la Región Lima Provincias.						
ESTRATEGIAS							
FO1.	Incrementar la exportación de arándanos a EEUU, Países Bajos, Reino Unido y Canadá (F1, O1). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	X		X	X		
FO2.	Incrementar las superficies sembradas de arándanos (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O5, O7). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	X		X	X		
FO3.	Desarrollar la oferta de turismo rural comunitario para turistas extranjeros (F5, O1, O3, O5, O8)	X	X		X	X	X
FO4.	Incrementar las exportaciones de palta a China, Estados Unidos y Unión Europea (F3, F4, F6, O1, O4, O5, O7, O8)						
FO6.	Desarrollar los productos saludables y nutritivos de la Región Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8)	X		X	X	X	
FA1.	Desarrollar una aventura conjunta con Lima Metropolitana y las regiones aledañas para la gestión de los desastres naturales (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A5)	X	X	X	X	X	X
FA3.	Incrementar la producción de arándanos a nivel nacional (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5)	X		X	X	X	
FA4.	Desarrollar nuevos mercados a través de la producción de los principales productos de Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, F3, F4, F5, F6)	X		X	X		
FA5.	Desarrollo de productos alternativos con valor agregado (F1, F2, F3, F4, F6, F5, F6)	X		X			
DO1.	Desarrollar infraestructura aeroportuaria, vial y portuaria para el aprovechamiento de exportaciones y turismo (D1, O1, O2, O3). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Desarrollo de Productos	X	X	X	X	X	X
DO3.	Implementar el control y las buenas prácticas en la gestión pública para el aprovechamiento de la inversión extranjera directa (D3, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	X	X	X	X	X	
DO4.	Efectuar convenios con instituciones educativas para la capacitación técnica, agrícola y de exportación (D4, D6, D7, D9, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	X	X	X	X	X	X

Tabla 68

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidad de competidor 1 La Libertad	Posibilidad de competidor 2 Ica
FO1. Incrementar la exportación de arándanos a EEUU, Países Bajos, Reino Unido y Canadá (F1, O1). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	Aumentar la exportación de arándanos	Aumentar la exportación de arándanos
FO2. Incrementar las superficies sembradas de arándanos (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O5, O7). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	Aumentar la producción de arándanos	Incrementar y mejorar su capacidad y competitividad
FO3. Desarrollar la oferta de turismo rural comunitario para turistas extranjeros (F5, O1, O3, O5, O8)	Incrementar la oferta turística	Mejorar la oferta turística
FO4. Incrementar las exportaciones de palta a China, Estados Unidos y Union Europea (F3, F4, F6, O1, O4, O5, O7, O8)	Aumentar la exportación de paltas	Aumentar la exportación de paltas
FO6. Desarrollar los productos saludables y nutritivos de la Región Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8)	Diversificar sus productos	Diversificar sus productos
FA1. Desarrollar una aventura conjunta con Lima Metropolitana y las regiones aledañas para la gestión de los desastres naturales (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A5)	Indiferente	Indiferente
FA3. Incrementar la producción de arándanos a nivel nacional (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5)	Buscarán usar eficientemente sus recursos hidrológicos	Buscarán usar eficientemente sus recursos hidrológicos
FA4. Desarrollar nuevos mercados a través de la producción de los principales productos de Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, F3, F4, F5, F6)	Aumentar la producción de arándanos	Incrementar y mejorar su capacidad y competitividad
FA5. Desarrollo de productos alternativos con valor agregado (F1, F2, F3, F4, F6, F5, F6)	Brindar más valor agregado a sus productos	Brindar más valor agregado a sus productos
DO1. Desarrollar infraestructura aeroportuaria, vial y portuaria para el aprovechamiento de exportaciones y turismo (D1, O1, O2, O3). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Desarrollo de Productos	Mejorar su infraestructura	Mejorar su infraestructura
DO3: Implementar el control y las buenas prácticas en la gestión pública para el aprovechamiento de la inversión extranjera directa (D3, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	Indiferente	Indiferente
DO4: Efectuar convenios con instituciones educativas para la capacitación técnica, agrícola y de exportación (D4, D6, D7, D9, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	Efectuar convenios de capacitación	Efectuar convenios de capacitación

6.13 Conclusiones

En nuestro proceso estratégico desarrollamos estrategias seleccionadas, obtenidas en base a los filtros aplicados al cruce de la Matriz FODA. Las estrategias seleccionadas cumplen con los filtros básicos, tales como el ético, lo cual permite tener la certeza de la integridad de las acciones que se adoptarán. El proceso se desarrolló bajo una visión de futuro a diez años, la cual está enmarcada seis objetivos de largo plazo, y genera unos resultados que integran lo que se espera de Lima Provincias y lo que se puede mejorar para perfeccionarlo.

El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, las cuales fueron determinantes para la toma de decisión de las estrategias. Cada una de las doce estrategias seleccionadas que se emplearán responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea y conversan con la visión desarrollada en este trabajo, demostrando la eficiencia y consistencia en los modelos. Si bien se filtraron muchas estrategias en el camino, tenemos una estrategia de contingencia que de ser necesario podrá ser implementada ya sea por dificultades en el proceso de implementación de alguna de las doce seleccionadas, o por las oportunidades que se presenten en el recorrido, lo cual motive su rápida implementación.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, y en afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para lograr con éxito los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015). Esta implementación implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas y después en resultados, lo cual es un proceso exigente por las siguientes razones: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se debe atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2015).

De acuerdo con D'Alessio (2015), para hacerle frente a la implementación estratégica, es necesario los siguientes cuatro insumos esenciales: (a) el liderazgo comprometido de la alta dirección de tipo transformacional; (b) una cultura organizacional que soporte las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación; (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida, y (d) innovación y creatividad.

Para finalizar, la implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas y (d) estructura organizacional. Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas; por lo tanto, su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también figuran la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología; y, en forma general, resalta la gestión de todo el proceso de cambio (D'Alessio, 2015).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP).

Tabla 69 Matriz de Objetivos de Corto Plazo

N° de Objetivo	Descripción
OLP1:	Al 2028, el Producto Bruto Interno de Lima Provincias será de S/ 40,000 millones. Al año 2017 fue S/11,342 millones
	OCP1.1 Al 2020, el Producto Bruto Interno será de S/ 17,073.60 millones
	OCP1.2 Al 2022, el Producto Bruto Interno será de S/ 22,805.20 millones
	OCP1.3 Al 2024, el Producto Bruto Interno será de S/ 28,536.80 millones
	OCP1.4 Al 2026, el Producto Bruto Interno será de S/ 34,268.40 millones
	OCP1.5 Al 2028, el Producto Bruto Interno será de S/ 40,000.00 millones
	OCP1.6 Al 2020, se creará el Centro de Innovación Tecnológica especializa en productos agrícolas
	OCP1.7 Al 2024, se incrementará la superficie sembrada de mandarinas a 3,000 hectáreas
	OCP1.8 Al 2024, se incrementará la superficie sembrada de paltas a 2,500 hectáreas
	OCP1.9 Al 2024, se incrementará la superficie sembrada de arándanos a 6,000 hectáreas
OLP2:	Al 2028, los ingresos por turismo de Lima Provincias será 100 millones de dólares. Al año 2015 fue 5,607,154 dólares, puesto que el gasto promedio del turista extranjero en el Peru al año 2015 fue de 994 dólares y el número de visitantes a la Región Lima Provincias fue de 5,641 turistas extranjeros
	OCP 2.1. Al año 2020, los ingresos por turismo serán de 24,385,723 millones de dólares
	OCP 2.2. Al año 2022, los ingresos por turismo serán de 43,364,292 millones de dólares
	OCP 2.3. Al año 2024, los ingresos por turismo serán de 62,242,862 millones de dólares
	OCP 2.4. Al año 2026, los ingresos por turismo serán de 81,121,431 millones de dólares
	OCP 2.5. Al año 2028, los ingresos por turismo serán de 100,000,000 millones de dólares
	OCP 2.6. Al año 2024, la Región Lima Provincias recibirá 68,966 turistas extranjeros
	OCP 2.7. Al año 2024, los turistas extranjeros gastarán 1,450 dólares por visita
	OCP 2.8. Al año 2020, efectuar 8 capacitaciones a los operadores turísticos en servicios de turismo rural comunitario
	OCP 2.9. Al año 2024, se realizarán 10 ferias turísticas internacionales
OLP3:	Al 2028, las exportaciones de Lima Provincias serán de 1,400 millones de dólares. Al año 2017 fue de 34.91 millones de dólares.
	OCP 3.1. Al año 2020, las exportaciones serán 510.94 millones de dólares
	OCP 3.2. Al año 2022, las exportaciones serán 730.95 millones de dólares
	OCP 3.3. Al año 2024, las exportaciones serán 950.99 millones de dólares
	OCP 3.4. Al año 2026, las exportaciones serán 1170.98 millones de dólares
	OCP 3.5. Al año 2028, las exportaciones serán 1400.00 millones de dólares
	OCP 3.6. Al 2022 haber crecido en un 20% anual la inversión en infraestructura vial y portuaria, así como en la tecnología en los canales de riego y al 2028 un 30% anual.
	OCP 3.7. Participar anualmente en 2 ferias internacionales para promover los productos agrícolas
	OCP 3.8. Realizar un mínimo de cinco talleres anuales a los agricultores para promover la internacionalización y la consolidación de una cultura exportadora
OLP4:	Al año 2028, el índice de pobreza total de Lima Provincias será del 8% de la población. Al año 2013, fue del 16.5%
	OCP 4.1. Al año 2020, el índice de pobreza total será del 14.80% de la población
	OCP 4.2. Al año 2022, el índice de pobreza total será del 13.10% de la población
	OCP 4.3. Al año 2024, el índice de pobreza total será del 11.40% de la población
	OCP 4.4. Al año 2026, el índice de pobreza total será del 9.70% de la población
	OCP 4.5. Al año 2028, el índice de pobreza total será del 8.00% de la población
OLP5:	Al año 2028, el porcentaje de menores de cinco años con desnutrición crónica infantil será 0.70%. Al año 2016, el porcentaje fue de 3.50%
	OCP 5.1. Al año 2020, la desnutrición crónica infantil será de 2.94% en niños menos de cinco años
	OCP 5.2. Al año 2022, la desnutrición crónica infantil será de 2.38% en niños menos de cinco años
	OCP 5.3. Al año 2024, la desnutrición crónica infantil será de 1.82% en niños menos de cinco años
	OCP 5.4. Al año 2026, la desnutrición crónica infantil será de 1.26% en niños menos de cinco años
	OCP 5.5. Al año 2028, la desnutrición crónica infantil será de 0.70% en niños menos de cinco años
	OCP 5.6. Al año 2024, la anemia por deficiencia de hierro en niños menores de 3 años será de 30%. Al año 2016, este indicador representó el 37.34%
	OCP 5.7. Al año 2028, la anemia por deficiencia de hierro en niños menores de 3 años será de 20%.
OLP6:	Al año 2028, la sensación de inseguridad en la ciudad será de 60.00%. En el año 2018, la percepción de inseguridad fue de 87.60%
	OCP 6.1. Al año 2021, reducir a 70.00% la percepción de inseguridad ciudadana
	OCP 6.2. Al año 2028, reducir el porcentaje de denuncias sobre el total de la población a 5.00%. Al año 2018, el índice de criminalidad es 14.40%
	OCP 6.3. Al año 2028, reducir en cinco homicidios por cada 100,000 habitantes en la región. Al año 2018, existe 14 homicidios por cada 100,000 habitantes
	OCP 6.4. Al año 2028, reducir a 300 habitantes por cada efectivo policial. Al año 2018, el número de habitantes por cada efectivo policial es 612

Por su parte, los OCP son los hitos mediante los cuales se consigue, con cada estrategia, los OLP. Por este motivo, los OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, y lograr la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2015).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los OCP, se necesita contar con los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos insumos se denominan recursos y deben ser asignados basados en los OCP. Los recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015). En la Tabla 70, se presentan la descripción de los recursos y los responsables.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para Lima Provincias. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización; es decir, con sus valores. Para ello debe existir entre ambas políticas una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015). Cada estrategia retenida tiene sus respectivas políticas, las cuales pueden servir para varias estrategias. A continuación, en la Tabla 71, se presentan las políticas de cada estrategia.

7.4 Estructura Organizacional de Lima Provincias

La estructura organizacional es el armazón que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades que se propone una organización. Es decir, es la que ayudará a conseguir la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Existen diversas tipificaciones de las organizaciones. Según la forma, pueden ser funcional, divisional, matricial o por unidades estratégicas de negocio (D'Alessio, 2015). La asignación

del proyecto matriz ayudaría a trabajar en uno o varios proyectos, tales como los que se han dispuesto para la región en una gran cantidad de sectores públicos y privados. Al concluir con un proyecto, se regresa a la casa matriz y así podrá asignarse un nuevo proyecto que brinde asistencia a todos sus integrantes (D'Alessio, 2015). Lima Provincias tiene políticas, procedimientos y funciones establecidos en su Cuadro de Asignación de Personal (CAP), Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Procesos (MAPRO) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), en el cual todas las gerencias de línea y gerencias de apoyo, así como, sus direcciones, están direccionadas al cumplimiento de políticas sectoriales y administrativas, tales como: producción, desarrollo económico, desarrollo social, infraestructura entre otros.

La propuesta de la nueva estructura orgánica de las áreas y puestos que llevará a cabo este Plan Estratégico Aplicado es muy similar al actual organigrama de Lima Provincias, puesto que como se ha visualizado en los objetivos de largo y corto plazo, son las gerencias y direcciones las encargadas de llevar a cabo dichos objetivos.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en nuestro país se canaliza mediante un conjunto de iniciativas, las cuales buscan enfrentar este valor de conciencia empresarial. El objetivo no es sólo la legitimación social, sino también tratar de alcanzar la tan ansiada reputación social corporativa en la sociedad.

De acuerdo al Decreto Supremo N° 008-2005-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley N° 28245, que en su artículo 38 prescribe: “El Gobierno Regional es responsable de aprobar y ejecutar la Política Ambiental Regional, en el marco de lo establecido por el artículo 53° de la Ley N° 27867, debiendo implementar el Sistema Regional de Gestión Ambiental en coordinación con la Comisión Ambiental Regional respectiva. Los Gobiernos Regionales ejercen sus funciones ambientales sobre la base de sus leyes correspondientes, en

concordancia con las políticas, normas y planes nacionales, sectoriales y regionales, en el marco de los principios de la gestión ambiental contenidos en el presente reglamento; debiendo asegurar el cumplimiento de la Política Nacional Ambiental (...). La política ambiental regional debe estar articulada con la política y planes de desarrollo regional”.

Asimismo, el artículo 40 prescribe: “La Comisión Ambiental Regional es la instancia de gestión ambiental de carácter multisectorial, encargada de la coordinación y concertación de la política ambiental regional, promoviendo el diálogo y el acuerdo entre los sectores público y privado. Brinda apoyo al Gobierno Regional respectivo (...)”

Asimismo, el accionar de la gestión pública esta sostenida sobre la base de principios que permite un mejor involucramiento con los grupos de interés. Según la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, los principios rectores que fomentan la relación con los stakeholders son:

1. Participación. - La gestión regional desarrollará y hará uso de instancias y estrategias concretas de participación ciudadana en las fases de formulación, seguimiento, fiscalización y evaluación de la gestión de gobierno y de la ejecución de los planes, presupuestos y proyectos regionales.

2. Transparencia. - Los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados del Gobierno Regional serán difundidos a la población. La implementación de portales electrónicos en internet y cualquier otro medio de acceso a la información pública se rigen por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública N° 27806.

3. Inclusión. - El Gobierno Regional desarrolla políticas y acciones integrales de gobierno dirigidas a promover las inclusiones económicas, sociales, políticas y culturales, de jóvenes, personas con discapacidad o grupos sociales tradicionalmente excluidos y marginados del Estado, principalmente ubicadas en los ámbitos rurales y organizados en comunidades campesinas y nativas, nutriéndose de sus perspectivas y aportes. Estas acciones

también buscan promover los derechos de grupos vulnerables, impidiendo la discriminación por razones de etnia, religión o género y toda otra forma de discriminación.

4. Sostenibilidad. - La gestión regional se caracteriza por la búsqueda del equilibrio intergeneracional en el uso racional de los recursos naturales para lograr los objetivos de desarrollo, la defensa del medio ambiente y la protección de la biodiversidad.

3. Gestión moderna y rendición de cuentas. - La Administración Pública Regional está orientada bajo un sistema moderno de gestión y sometida a una evaluación de desempeño.

Los gobiernos regionales incorporarán a sus programas de acción mecanismos concretos para la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de su gestión. La Audiencia Pública será una de ellas. Los titulares de la administración pública regional son gestores de los intereses de la colectividad y están sometidos a las responsabilidades que la ley establezca.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, el principal ingrediente es el recurso humano. Es necesario contar con personal preparado y competitivo para la realización de sus funciones y que sea capaz de asumir la responsabilidad del cambio e innovación. Así mismo, es imprescindible contar con líderes que motiven, transformen y cambien la percepción del clima laboral en las instituciones públicas, además de trascender en sus colaboradores, quienes finalmente con su trabajo repercutirán en la sociedad entera.

Es fundamental desempeñar las funciones bajo el cambio de cultura con gestión estratégico que se controle y evalúe a través de un monitoreo permanente. Para ello será necesario implementar previamente una serie de acciones, que se encontraran a cargo del equipo de recursos humanos, el cual implementará capacitaciones constantes, incentivos al personal, reconocimientos, y liderazgos. En este sentido, es fundamental la presencia de

recurso humano especializado en sensibilización y resolución de conflictos ante la sensibilidad señalada en la tenencia, cuidado y protección de los recursos y medio ambiente.

7.7 Gestión del Cambio

Se considera que el ser humano se resiste al cambio por las siguientes razones como temor a cómo enfrentar nuevos retos y responsabilidades, romper costumbres y hábitos, falta de comunicación, información y desinterés. Sin embargo, es importante que, para una nueva implementación estratégica, se busque mejorar la destreza en las herramientas como los sistemas de planificación de gestión empresarial, así como establecer un plan frente a alguna eventualidad en el caso que los resultados no se cumplan según lo establecido dentro del corto plazo.

Es importante que se entienda que una de sus principales falencias es la falta de educación en sus diversas etapas. Es necesario partir desde la disminución en el analfabetismo, mejorar la comprensión lectora de los niños e incrementar el porcentaje de población con estudios superiores. La gestión del cambio es vital y, para ello, la educación a todo nivel es un elemento fundamental. Sin embargo, para lograr una exitosa gestión del cambio, es necesario contemplar un adecuado programa de difusión a nivel interno y externo, que comunique claramente las estrategias que serán implementadas, los objetivos que se quieren lograr y la visión esperada. Esto generará el involucramiento necesario para hacer posible y exitoso este proceso.

Lima Provincias, actualmente, está ubicado en una posición estratégica favorable. Si además se añade la elaboración e implementación de un plan estratégico, con las personas y políticas adecuadas aportando valor, se logrará una etapa de verdaderos cambios satisfactorios.

Tabla 70

Recursos Asignados a los OCP

Objetivos de Largo y Corto Plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
<p>OLP1: Al 2028, el Producto Bruto Interno de Lima Provincias será de S/ 40,000 millones. Al año 2017 fue S/11,342 millones</p> <p>OCP1.1 Al 2020, el Producto Bruto Interno será de S/ 17,073.60 millones</p> <p>OCP1.2 Al 2022, el Producto Bruto Interno será de S/ 22,805.20 millones</p> <p>OCP1.3 Al 2024, el Producto Bruto Interno será de S/ 28,536.80 millones</p> <p>OCP1.4 Al 2026, el Producto Bruto Interno será de S/ 34,268.40 millones</p> <p>OCP1.5 Al 2028, el Producto Bruto Interno será de S/ 40,000.00 millones</p> <p>OCP1.6 Al 2020, se creará el Centro de Innovación Tecnológica especializa en productos agrícolas</p> <p>OCP1.7 Al 2024, se incrementará la superficie sembrada de mandarinas a 3,000 hectáreas</p> <p>OCP1.8 Al 2024, se incrementará la superficie sembrada de paltas a 2,500 hectáreas</p> <p>OCP1.9 Al 2024, se incrementará la superficie sembrada de arándanos a 6,000 hectáreas</p>	<p>Recurso Recursos Financieros: Inversión pública y privada</p> <p>Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones</p>	<p>Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Producción</p>
<p>OLP2: Al 2028, los ingresos por turismo de Lima Provincias será 100 millones de dólares. Al año 2015 fue 5,607,154 dólares, puesto que el gasto promedio del turista extranjero en el Peru al año 2015 fue de 994 dólares y el número de visitantes a la Región Lima Provincias fue de 5,641 turistas extranjeros</p> <p>OCP 2.1. Al año 2020, los ingresos por turismo será de 24,385,723 millones de dólares</p> <p>OCP 2.2. Al año 2022, los ingresos por turismo será de 43,364,292 millones de dólares</p> <p>OCP 2.3. Al año 2024, los ingresos por turismo será de 62,242,862 millones de dólares</p> <p>OCP 2.4. Al año 2026, los ingresos por turismo será de 81,121,431 millones de dólares</p> <p>OCP 2.5. Al año 2028, los ingresos por turismo será de 100,000,000 millones de dólares</p> <p>OCP 2.6. Al año 2024, la Región Lima Provincias recibirá 68,966 turistas extranjeros</p> <p>OCP 2.7. Al año 2024, los turistas extranjeros gastarán 1,450 dólares por visita</p> <p>OCP 2.8. Al año 2020, efectuar 8 capacitaciones a los operadores turísticos en servicios de turismo rural comunitario</p> <p>OCP 2.9. Al año 2024, se realizarán 10 ferias turísticas internacionales</p>	<p>Recursos Financieros: Inversión pública y privada</p> <p>Recursos Humanos: administrativos y técnicos</p> <p>Recursos Físicos: infraestructura turística y hotelera</p>	<p>Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo</p>
<p>OLP3: Al 2028, las exportaciones de Lima Provincias serán de 1,400 millones de dólares. Al año 2017 fue de 34.91 millones de dólares.</p> <p>OCP 3.1. Al año 2020, las exportaciones serán 51.94 millones de dólares</p> <p>OCP 3.2. Al año 2022, las exportaciones serán 73.95 millones de dólares</p> <p>OCP 3.3. Al año 2024, las exportaciones serán 95.99 millones de dólares</p> <p>OCP 3.4. Al año 2026, las exportaciones serán 117.98 millones de dólares</p> <p>OCP 3.5. Al año 2028, las exportaciones serán 140.00 millones de dólares</p> <p>OCP 3.6. Al 2022 haber crecido en un 20% anual la inversión en infraestructura vial y portuaria, así como en la tecnología en los canales de riego y al 2028 un 30% anual.</p> <p>OCP 3.7. Participar anualmente en 2 ferias internacionales para promover los productos agrícolas</p> <p>OCP 3.8. Realizar un mínimo de cinco talleres anuales a los agricultores para promover la internacionalización y la consolidación de una cultura exportadora</p>	<p>Recursos Financieros: Inversión pública y privada</p> <p>Recursos Humanos: administrativos y técnicos</p> <p>Recursos Físicos: infraestructura logística</p> <p>Recursos Tecnológicos</p>	<p>Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo</p>
<p>OLP4: Al año 2028, el índice de pobreza total de Lima Provincias será del 8% de la población. Al año 2013, fue del 16.5%</p> <p>OCP 4.1. Al año 2020, el índice de pobreza total será del 14.80% de la población</p> <p>OCP 4.2. Al año 2022, el índice de pobreza total será del 13.10% de la población</p> <p>OCP 4.3. Al año 2024, el índice de pobreza total será del 11.40% de la población</p> <p>OCP 4.4. Al año 2026, el índice de pobreza total será del 9.70% de la población</p> <p>OCP 4.5. Al año 2028, el índice de pobreza total será del 8.00% de la población</p>	<p>Recursos Humanos: Puestos de trabajo, administrativos y técnicos</p> <p>Recursos físicos: programas de vaso de leche</p> <p>Recursos Financiero: inversión pública y privada</p>	<p>Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud</p>
<p>OLP5: Al año 2028, el porcentaje de menores de cinco años con desnutrición crónica infantil será 0.70%. Al año 2016, el porcentaje fue de 3.50%</p> <p>OCP 5.1. Al año 2020, la desnutrición crónica infantil será de 2.94% en niños menos de cinco años</p> <p>OCP 5.2. Al año 2022, la desnutrición crónica infantil será de 2.38% en niños menos de cinco años</p> <p>OCP 5.3. Al año 2024, la desnutrición crónica infantil será de 1.82% en niños menos de cinco años</p> <p>OCP 5.4. Al año 2026, la desnutrición crónica infantil será de 1.26% en niños menos de cinco años</p> <p>OCP 5.5. Al año 2028, la desnutrición crónica infantil será de 0.70% en niños menos de cinco años</p> <p>OCP 5.6. Al año 2024, la anemia por deficiencia de hierro en niños menores de 3 años será de 30%. Al año 2016, este indicador representó el 37.34%</p> <p>OCP 5.7. Al año 2028, la anemia por deficiencia de hierro en niños menores de 3 años será de 20%.</p>	<p>Recursos Humanos: Puestos de trabajo, administrativos y técnicos</p> <p>Recursos físicos: programas de vaso de leche</p> <p>Recursos Financiero: inversión pública y privada</p>	<p>Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud</p>
<p>OLP6: Al año 2028, la sensación de inseguridad en la ciudad será de 60.00%. En el año 2018, la percepción de inseguridad fue de 87.60%</p> <p>OCP 6.1. Al año 2021, reducir a 70.00% la percepción de inseguridad ciudadana</p> <p>OCP 6.2. Al año 2028, reducir el porcentaje de denuncias sobre el total de la población a 5.00%. Al año 2018, el índice de criminalidad es 14.40%</p> <p>OCP 6.3. Al año 2028, reducir en cinco homicidios por cada 100,000 habitantes en la región. Al año 2018, existe 14 homicidios por cada 100,000 habitantes</p> <p>OCP 6.4. Al año 2028, reducir a 300 habitantes por cada efectivo policial. Al año 2018, el número de habitantes por cada efectivo policial es 612</p>	<p>Recursos Humanos: efectivos policiales y serenazgo</p> <p>Recursos físicos: programas de capacitación en seguridad ciudadana</p> <p>Recursos Financiero: inversión pública y privada</p>	<p>El Comité Regional de Seguridad Ciudadana de la Región Lima</p>

7.8 Conclusiones

A lo largo de este capítulo y en base a los objetivos de largo plazo, se han establecido 42 objetivos de corto plazo posibles y cuantificables, por ello el uso de los recursos necesarios que deben ser implementados para el cumplimiento de los OCP son: a) Recursos Financieros (inversión pública y privada), b) Recursos Físicos (Infraestructura, instalaciones de Asociaciones, infraestructura turística y hotelera, infraestructura logística, programas de vaso de leche, programas de capacitación en seguridad ciudadana), c) Recursos Humanos (administrativos y técnicos, efectivos policiales y serenazgo), d) Recursos Tecnológicos.

La estructura organizacional responsable de implementar los objetivos planteados está conformado por las siguientes entidades: a) Gerencia Regional de Desarrollo Económico (Dirección Regional de Producción, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo), b) Gerencia Regional de Desarrollo Social (Dirección Regional de Salud), c) El Comité Regional de Seguridad Ciudadana.

Tabla 71

Políticas de cada Estrategia

Estrategias VS Políticas	P1. Cumplir con los estándares de calidad y responsabilidad social	P2. Realizar las actividades bajo el marco de la ley y la ética	P3. Promover el empleo formal a la comunidad	P4. Promover el desarrollo económica y social de la región con los grupos de interés	P5. Atraer la transferencia de tecnología e innovación para el desarrollo de la investigación en la región	P6. Fomentar la formalización de las empresas
FO1. Incrementar la exportación de arándanos a EEUU, Países Bajos, Reino Unido y Canadá (F1, O1). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	X	X	X	X	X	X
FO2. Incrementar las superficies sembradas de arándanos (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O5, O7). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados	X	X	X	X	X	X
FO3. Desarrollar la oferta de turismo rural comunitario para turistas extranjeros (F5, O1, O3, O5, O8)	X	X	X	X	X	X
FO4. Incrementar las exportaciones de palta a China, Estados Unidos y Union Europea (F3, F4, F6, O1, O4, O5, O7, O8)	X	X	X	X	X	X
FO6. Desarrollar los productos saludables y nutritivos de la Región Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8)	X	X	X	X	X	X
FA1. Desarrollar una aventura conjunta con Lima Metropolitana y las regiones aledañas para la gestión de los desastres naturales (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A5)	X	X	X	X	X	X
FA3. Incrementar la producción de arándanos a nivel nacional (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5)	X	X	X	X	X	X
FA4. Desarrollar nuevos mercados a través de la producción de los principales productos de Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, F3, F4, F5, F6)	X	X	X	X	X	X
FA5. Desarrollo de productos alternativos con valor agregado (F1, F2, F3, F4, F6, F5, F6)	X	X	X	X	X	X
DO1. Desarrollar infraestructura aeroportuaria, vial y portuaria para el aprovechamiento de exportaciones y turismo (D1, O1, O2, O3). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Desarrollo de Productos	X	X	X	X	X	X
DO3: Implementar el control y las buenas prácticas en la gestión pública para el aprovechamiento de la inversión extranjera directa (D3, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	X	X	X	X	X	X
DO4: Efectuar convenios con instituciones educativas para la capacitación técnica, agrícola y de exportación (D4, D6, D7, D9, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	X	X	X	X	X	X

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), permite tener una visión integral de la situación en la que se encuentra la región, permitiendo evaluar las estrategias y determinando metas y responsables, el tablero tiene como propósito el lograr la visión planteada mediante la satisfacción del cliente a través de la perspectiva interna y la de él mismo llegando finalmente hasta la perspectiva financiera (D'Alessio, 2015).

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva busca el desarrollo e inclusión del aprendizaje en todos los ámbitos en los que desenvuelve la gestión del gobierno; de este modo, se logrará el crecimiento de la población. Sin embargo, es importante considerar las facilidades para que todos los integrantes se involucren en el proceso y así se encuentren alineados con lo que se quiere lograr. Para ello se propone efectuar programas formativos de agroexportación para la población y empresarios para incentivar las exportaciones.

8.1.2 Procesos

Mediante esta perspectiva, se puede identificar la situación actual económica y financiera de la región a través de los objetivos de corto plazo. Por ende, es importante reconocer e identificar las falencias de la misma. Por ello, se reconoció la importancia de la inversión privada y extranjera para el apoyo y cumplimiento de los objetivos planteados, promoción de eventos de promoción turística y agrícola, aumento del flujo de turistas y su estadía.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva no contribuye con lograr un enfoque hacia nuevos mercados locales o internacionales. En base a la identificación de los pilares de economía del sector agrícola y turístico, se promueve el aumento de empleos directos en dichos pilares.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva permite identificar los procesos actuales, así como la eficiencia en su ejecución. Todos los procesos internos y el empleo generarán el incremento del Producto Bruto Interno de Lima Provincias.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP's y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP's pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras tanto, otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 72, se muestra el Tablero de Control para Lima Provincias, con una visión integral de la organización que responde a la visión, misión valores y código de ética.

8.3 Conclusiones

La evaluación estratégica se llevará acabo a través del tablero de control, para tal efecto se definieron los indicadores necesarios que medirá el alcance de los objetivos de corto plazo de la región en términos numéricos, tangibles y medibles en el tiempo. Estos indicadores permitirán a los responsables verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado para guiar a la región hacia el cumplimiento de su visión mediante la revisión constante del tablero de mando.

Tabla 72

Tablero de Control

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Meta	Responsable
Financiera	OCP1.1 Al 2020, el Producto Bruto Interno será de S/ 17,073.60 millones	Valor Agregado Bruto	S/17,073.60	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Producción
Financiera	OCP1.2 Al 2022, el Producto Bruto Interno será de S/ 22,805.20 millones	Valor Agregado Bruto	S/22,805.20	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Producción
Financiera	OCP1.3 Al 2024, el Producto Bruto Interno será de S/ 28,536.80 millones	Valor Agregado Bruto	S/28,536.80	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Producción
Financiera	OCP1.4 Al 2026, el Producto Bruto Interno será de S/ 34,268.40 millones	Valor Agregado Bruto	S/34,268.40	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Producción
Financiera	OCP1.5 Al 2028, el Producto Bruto Interno será de S/ 40,000.00 millones	Valor Agregado Bruto	S/40,000.00	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Producción
Financiera	OCP 2.1. Al año 2020, los ingresos por turismo serán de 24,385,723 millones de dólares	Ingresos en dólares	24,385,723 USD	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Financiera	OCP 2.2. Al año 2022, los ingresos por turismo serán de 43,364,292 millones de dólares	Ingresos en dólares	43,364,292 USD	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Financiera	OCP 2.3. Al año 2024, los ingresos por turismo serán de 62,242,862 millones de dólares	Ingresos en dólares	62,242,862 USD	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Financiera	OCP 2.4. Al año 2026, los ingresos por turismo serán de 81,121,431 millones de dólares	Ingresos en dólares	81,121,431 USD	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Financiera	OCP 2.5. Al año 2028, los ingresos por turismo serán de 100,000,000 millones de dólares	Ingresos en dólares	100,000,000 USD	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Cliente	OCP 2.6. Al año 2024, la Región Lima Provincias recibirá 68,966 turistas extranjeros	N° de turistas extranjeros	68,966	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Cliente	OCP 2.7. Al año 2024, los turistas extranjeros gastarán 1,450 dólares por visita	Gasto promedio	1,450	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Cliente	OCP 3.1. Al año 2020, las exportaciones serán 510.94 millones de dólares	Valor FOB	510,940,000 USD	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Cliente	OCP 3.2. Al año 2022, las exportaciones serán 730.95 millones de dólares	Valor FOB	730,950,000 USD	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Cliente	OCP 3.3. Al año 2024, las exportaciones serán 950.99 millones de dólares	Valor FOB	950,990,000 USD	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Cliente	OCP 3.4. Al año 2026, las exportaciones serán 1170.98 millones de dólares	Valor FOB	1170,980,000 USD	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Cliente	OCP 3.5. Al año 2028, las exportaciones serán 1400.00 millones de dólares	Valor FOB	1400,000,000 USD	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Procesos Internos	OCP1.7 Al 2024, se incrementará la superficie sembrada de mandarinas a 3,000 hectáreas	N° de hectáreas cultivadas	3,000	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Producción
Procesos Internos	OCP1.8 Al 2024, se incrementará la superficie sembrada de paltas a 2,500 hectáreas	N° de hectáreas cultivadas	2,500	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Producción
Procesos Internos	OCP1.9 Al 2024, se incrementará la superficie sembrada de arándanos a 6,000 hectáreas	N° de hectáreas cultivadas	6,000	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Producción
Procesos Internos	OCP 2.9. Al año 2028, se realizarán 10 ferias turísticas internacionales	N° de ferias	10	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Procesos Internos	OCP 3.6. Al 2022 haber crecido en un 20% anual la inversión en infraestructura vial y portuaria, así como en la tecnología en los canales de riego y al 2028 un 30% anual.	% de inversión	20%	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Procesos Internos	OCP 3.7. Participar anualmente en 2 ferias internacionales para promover los productos agrícolas	N° de ferias	2	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP1.6 Al 2020, se creará el Centro de Innovación Tecnológica especializada en productos agrícolas	CITE	1	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Producción
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 2.8. Al año 2020, efectuar 8 capacitaciones a los operadores turísticos en servicios de turismo rural comunitario	N° de capacitaciones	8	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 3.8. Realizar un mínimo de cinco talleres anuales a los agricultores para promover la internacionalización y la consolidación de una cultura exportadora	N° de capacitaciones	5	Gerencia Regional de Desarrollo Económico - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 4.1. Al año 2020, el índice de pobreza total será del 14.80% de la población	Índice de Pobreza Total	14.80%	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 4.2. Al año 2022, el índice de pobreza total será del 13.10% de la población	Índice de Pobreza Total	13.10%	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 4.3. Al año 2024, el índice de pobreza total será del 11.40% de la población	Índice de Pobreza Total	11.40%	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud

Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 4.4. Al año 2026, el índice de pobreza total será del 9.70% de la población	Índice de Pobreza Total	9.70%	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 4.5. Al año 2028, el índice de pobreza total será del 8.00% de la población	Índice de Pobreza Total	8.00%	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 5.1. Al año 2020, la desnutrición crónica infantil será de 2.94% en niños menos de cinco años	% de Desnutrición Crónica Infantil	2.94%	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 5.2. Al año 2022, la desnutrición crónica infantil será de 2.38% en niños menos de cinco años	% de Desnutrición Crónica Infantil	2.38%	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 5.3. Al año 2024, la desnutrición crónica infantil será de 1.82% en niños menos de cinco años	% de Desnutrición Crónica Infantil	1.82%	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 5.4. Al año 2026, la desnutrición crónica infantil será de 1.26% en niños menos de cinco años	% de Desnutrición Crónica Infantil	1.26%	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 5.5. Al año 2028, la desnutrición crónica infantil será de 0.70% en niños menos de cinco años	% de Desnutrición Crónica Infantil	0.70%	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 5.6. Al año 2024, la anemia por deficiencia de hierro en niños menores de 3 años será de 30%. Al año 2016, este indicador representó el 37.34%	% de Anemia	30%	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 5.7. Al año 2028, la anemia por deficiencia de hierro en niños menores de 3 años será de 20%.	% de Anemia	20%	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.1. Al año 2021, reducir a 70.00% la percepción de inseguridad ciudadana	% de percepción de seguridad ciudadana	70%	El Comité Regional de Seguridad Ciudadana de la Región Lima
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.2. Al año 2028, reducir el porcentaje de denuncias sobre el total de la población a 5.00%. Al año 2018, el índice de criminalidad es 14.40%	% de denuncias	5%	El Comité Regional de Seguridad Ciudadana de la Región Lima
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.3. Al año 2028, reducir en cinco homicidios por cada 100,000 habitantes en la región. Al año 2018, existe 14 homicidios por cada 100,000 habitantes	N° de homicidios	5%	El Comité Regional de Seguridad Ciudadana de la Región Lima
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.4. Al año 2028, reducir a 300 habitantes por cada efectivo policial. Al año 2018, el número de habitantes por cada efectivo policial es 612	N° de habitantes por efectivo policial	300	El Comité Regional de Seguridad Ciudadana de la Región Lima

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Lima Provincias

La competitividad de Lima Provincias se encuentra caracterizada por la capacidad y alcance que tiene para lograr sus objetivos y desarrollar su potencialidad en las fortalezas y aminorar las deficiencias y debilidades dentro del entorno en el cual aproveche las oportunidades y haga frente a las amenazas. De acuerdo a Porter (1990) indicó que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ganar ventaja frente a los mejores competidores a través de las presiones y los retos. Se benefician de tener en frente fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos posicionados en el país y clientes nacionales exigentes.

9.1 Análisis Competitivo de Lima Provincias

A nivel global, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF), desde 1979 define la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país”. Así, a mayor nivel de productividad se tienen mayores niveles de crecimiento y de ingresos, por lo tanto, brinda mayor bienestar y oportunidades para su población. Para el 2005, el Foro Económico Mundial realiza el análisis de competitividad entre países de acuerdo al Índice de Competitividad Global (Global Competitiveness Index - GCI), en el mide la competitividad de 140 economías (90% del PBI mundial) a través de 98 indicadores organizados en 12 pilares considerados impulsores de la productividad: Instituciones; Infraestructura; Adopción de TIC; Estabilidad macroeconómica; Salud (Esperanza de vida); Educación y habilidades; Mercado de productos; Mercado de trabajo; Sistema financiero; Tamaño de mercado; Dinamismo de negocios y Capacidad de innovación (WEF, 2018).

Entre los principales fundamentos básicos se encuentran los pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) ambiente macroeconómico, (d) salud y (e) educación primaria; entre los potenciadores de eficiencia se encuentran: tamaño de mercado, eficiencia de mercado

financiero, eficiencia de mercado laboral, eficiencia del mercado de bienes, educación superior y capacitación y preparación tecnológica; y el último grupo se encuentra integrado por la innovación y sofisticación de negocios, como se puede apreciar en la siguiente figura 35.



Figura 35. Los 12 pilares de Competitividad (GCI – Global Competitiveness Index) Tomado de The Global Competitiveness Report 2018 de World Economic Forum. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

De acuerdo al Informe de Competitividad Global 2017 – 2018, el Perú se encuentra en la posición 63 de 140 países del ranking mundial subiendo varias posiciones con respecto al periodo anterior. También ocupa el 4to lugar en Sudamérica y 6to en Latinoamérica y el Caribe. La principal fortaleza de nuestro país es la Estabilidad Macroeconómica. A nivel general, el Perú en el ranking muestra mejoras en los pilares eficiencia del mercado laboral, sofisticación de los mercados financieros, preparación tecnológica, y sofisticación

empresarial. Los factores que muestran retraso en el desarrollo del Perú son: Instituciones, Infraestructura, Educación, Mercado de trabajo y Capacidad de innovación entre otros.

Pilares	2018		Pilares	2018	
	Posición	Valor		Posición	Valor
Entorno habilitante			Mercados		
1. Instituciones	90	50.2	7. Mercado de productos	50	59.5
2. Infraestructura	85	62.4	8. Mercado de trabajo	72	58.8
3. Adopción de TIC	94	43.9	9. Sistema financiero	63	60.5
4. Estabilidad macroeconómica	1	100	10. Tamaño de mercado	49	61.6
Capital humano			Innovación y ecosistema		
5. Salud	32	93.3	11. Dinamismo de negocios	92	54.5
6. Educación y habilidades	83	58.6	12. Capacidad de innovación	89	31.9

Figura 36. Los 12 Pilares de Competitividad para el Perú

Tomado de The Global Competitiveness Report 2018 de World Economic Forum.

Recuperado de

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

Considerando Lima Metropolitana y Lima Provincias de manera independiente, CENTRUM PUCP realiza el análisis de competitividad regional del Perú en 26 regiones. Según “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018” indicó como punto crítico la competitividad de las regiones y las ciudades para enfrentar lo venidero de acuerdo a los últimos fenómenos climáticos y los acontecimientos políticos. En ese sentido, el ICRP que se encuentra conformado por 5 pilares, que de manera agregada mide la capacidad de administración y generación de bienestar de cada región. Los pilares que se analizan para medir la competitividad de cada región son: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura y (e) Personas. Los resultados del nivel de competitividad se agrupan en siete grupos de acuerdo a su puntuación (a) muy alto, (b) alto, (c) medio alto, (d) medio bajo, (e) bajo, (f) muy bajo, y (g) extremo bajo.

En la siguiente figura 37, se muestra el Ranking del Índice de Competitividad Regional 2018, en el cual Lima Metropolitana continúa liderando el ranking con 71.65 puntos ubicándose en el rango de Medio Alto en el nivel de competitividad relativa, seguido de Moquegua con 46.77 puntos se encontró en el rango de Bajo, seguido de siete regiones en el rango de Muy Bajo, y las restantes 16 regiones en el rango de Extremo Bajo. Lima Provincias se ubicó en puesto nueve de 26 regiones evaluadas con 35.17 puntos (CENTRUM PUCP, 2018).

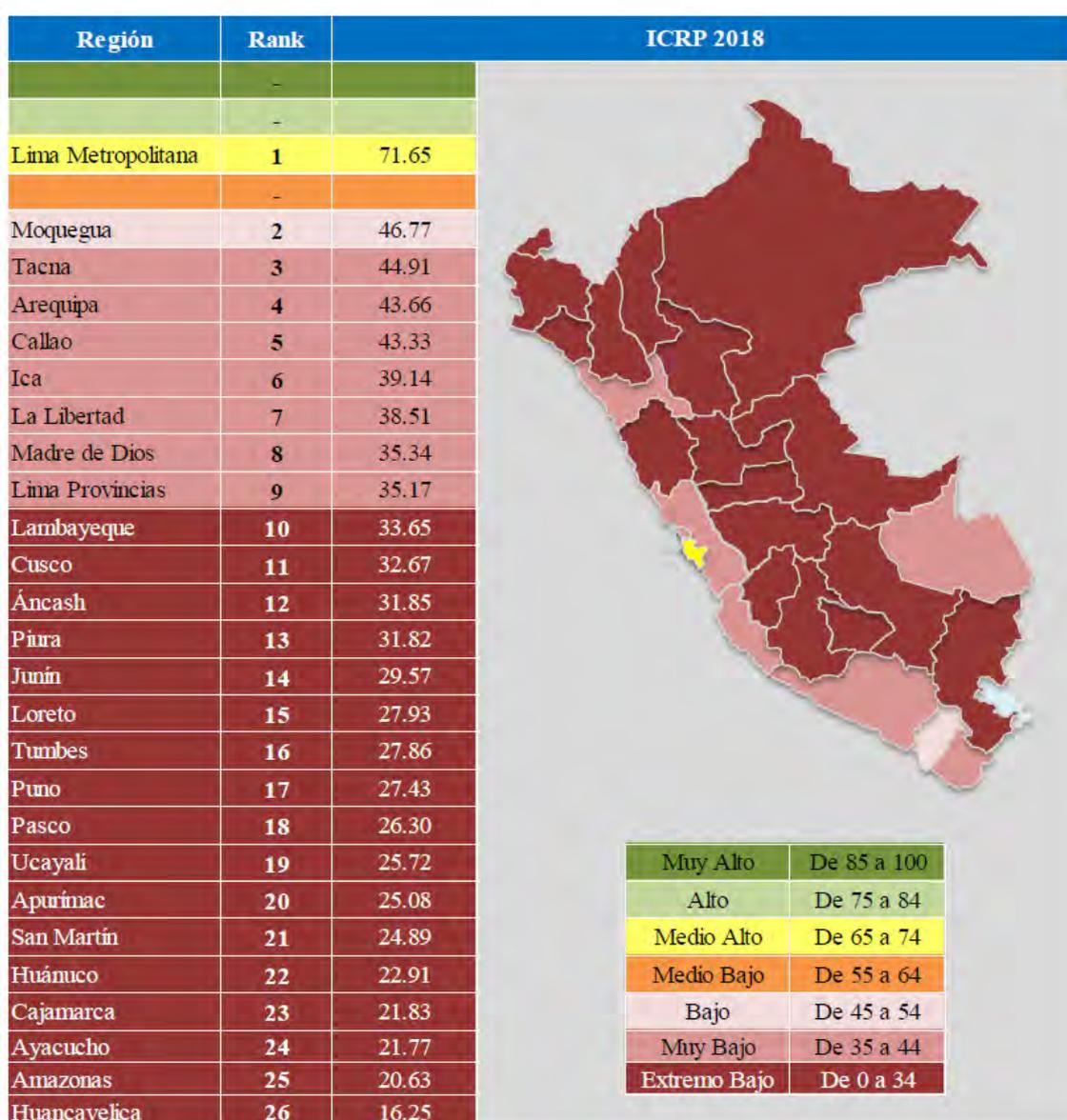


Figura 37. Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016
Tomado de “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018” de CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
Recuperado de: <http://centrumpucppapers.com/ICRP-2018/#p=1>

En los años de estudio 2014 y 2016, Lima Provincias se encontró en el ocho en ambos rankings como se muestra en la siguiente figura 38. En general, el resultado del ranking 2014, 2016 y 2018 no ha mostrado cambios significativos, en promedio las últimas quince regiones se encuentran en el rango de extremo bajo.

Región	Rank	2014	Rank	2016	Rank	2018
Lima Metropolitana	1	70.60	1	73.31	1	71.65
Moquegua	2	42.18	4	44.68	2	46.77
Tacna	3	42.00	2	46.26	3	44.91
Arequipa	4	41.62	5	44.31	4	43.66
Callao	5	41.51	3	44.68	5	43.33
Ica	6	38.10	6	40.30	6	39.14
La Libertad	7	37.91	7	39.02	7	38.51
Madre de Dios	14	28.92	12	32.34	8	35.34
Lima Provincias	8	35.22	8	36.32	9	35.17
Lambayeque	10	32.38	9	34.85	10	33.65
Cusco	11	32.23	10	34.41	11	32.67
Áncash	12	31.41	14	29.95	12	31.85
Piura	9	32.48	11	33.75	13	31.82
Junín	13	29.22	13	30.86	14	29.57
Loreto	18	26.12	15	29.66	15	27.93
Tumbes	16	27.27	17	28.86	16	27.86
Puno	15	27.39	18	28.59	17	27.43
Pasco	17	26.42	16	28.97	18	26.30
Ucayali	20	24.87	20	25.27	19	25.72
Apurímac	22	22.49	22	22.76	20	25.08
San Martín	19	25.61	19	26.56	21	24.89
Huánuco	21	23.13	21	24.13	22	22.91
Cajamarca	24	21.38	24	21.64	23	21.83
Ayacucho	23	21.86	23	22.41	24	21.77
Amazonas	25	18.00	25	21.32	25	20.63
Huancavelica	26	16.02	26	15.99	26	16.25

Figura 38. Resultados Generales del ICRP: 2014,2016 y 2018
Tomado de “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018” de CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
Recuperado de: <http://centrumpucppapers.com/ICRP-2018/#p=1>

El Índice de Competitividad Regional del Perú, está compuesto de cinco pilares (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas; para cada pilar se identificaron 5 factores en total conforman 25 factores, y por cada factor se analizan un grupo

de variables que suman en total 90 variables, éstos permiten comparar y visualizar la evolución de las regiones del Perú, como se detalla en la figura 39.



Figura 39. Pilares y Factores del ICRP

Tomado de “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018” de CENTRUM PUCP - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://centrumpucppapers.com/ICRP-2018/#p=1>

Pilar Economía. Según el estudio de CENTRUM PUCP (2018), el pilar economía es construido a partir de cinco factores: (a) tamaño de la economía regional, (b) capacidad de lograr un crecimiento sostenido, (c) nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones, (d) diversificación de su oferta, y (e) capacidad de generar empleo.

Los resultados en este pilar muestran que ninguna región alcanza niveles muy altos o altos de competitividad, y que sigue existiendo diferencias significativas entre Lima Metropolitana y el resto de regiones. Lima Metropolitana se le cataloga como una región competitiva medio baja, alcanzando 64 de 100 puntos. Las otras 25 regiones alcanzan niveles de competitividad “Extremos bajos”, con puntuaciones menores a 35 puntos. Lima

Provincias presenta en los últimos rankings bajas posiciones, pasando del puesto 13 en el 2014 al puesto 17 en el 2018 y respectivamente, como se muestra en la siguiente Tabla 73.

Tabla 73

Resultado Ranking Pilar Economía 2014 – 2018 de Lima Provincias

Region	Rank	2014	Rank	2016	Rank	2018
Lima Provincias	13	20.63	14	17.44	17	12.11

Nota. Adaptado de Índice de Competitividad Regional del Perú. Resultados de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2018/>

Pilar Empresas. Según el estudio de CENTRUM PUCP (2018), el pilar empresas se mide en cinco factores: (a) Productividad laboral en base a la Población Económicamente Activa, (b) Ambiente de negocios donde se consideran tanto cifras como la opinión de los empresarios, (c) Habilidades gerenciales, (d) Innovación, y (e) Generación de empleo; las cuales se miden mediante la opinión de empresarios líderes de cada región.

Se presenta a Lima Metropolitana como líder del grupo con un nivel de competitividad alta debido a un mejor indicador de productividad laboral frente al resto de regiones. En el segundo lugar se ubica Loreto con 60.75 puntos ubicándose dentro del grupo de competitividad media baja. Dentro del mismo grupo se ubican Tacna y La Libertad básicamente por el factor Ambiente de Negocios y la cobertura del sistema financiero, lo cual hace que genere mayor dinamismo de la economía en el sector comercial

Lima Provincias se ubica en el puesto siete del ranking, manteniéndose en los tres años, desarrollándose actividades de agricultura, como se muestra en la Tabla 74.

Tabla 74

Resultado Ranking Pilar Empresas 2014 – 2018 de Lima Provincias

Región	Rank	2014	Rank	2016	Rank	2018
Lima Provincias	4	53.29	7	46.65	7	46.84

Nota. Adaptado de Índice de Competitividad Regional del Perú. Resultados de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2018/>

Pilar Gobierno. Según el estudio de CENTRUM PUCP (2018), el pilar gobierno mide cinco factores: (a) Recursos totales de los que dispone una región, (b) Nivel de autonomía fiscal, (c) Calidad del gasto, (d) Sistema de seguridad y, (e) Nivel de justicia. Lima Metropolitana (75.96) es la única región que tiene un nivel de competitividad alta; debido a mejores indicadores que el resto de las regiones, destacando la mayor disponibilidad de Recursos Presupuestales, un mejor nivel de Autonomía Fiscal y una mayor ejecución del gasto

El grupo de regiones que se encuentran con un nivel bajo de competitividad en el pilar Gobierno, son: Tacna (54.83), Callao (45.95), Madre de Dios (45.71) y Lima Provincias (45.50) Esta última se encuentra en el puesto seis en el pilar gobierno, a comparación de otras regiones se encuentran en los primeros puestos del promedio normal de las 26 regiones, por su destacada participación en el factor Justicia y Autonomía Fiscal.

Tabla 75

Resultado Ranking Pilar Gobierno 2014 – 2018 de Lima Provincias

Región	Rank	2014	Rank	2016	Rank	2018
Lima Provincias	4	40.44	4	50.20	6	45.50

Nota. Adaptado de Índice de Competitividad Regional del Perú. Resultados de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2018/>

Pilar Infraestructura. De acuerdo al estudio de CENTRUM PUCP (2018), el pilar infraestructura mide la capacidad de la región con respecto a cinco principales factores: (a) Generación de Energía, (b) Red Vial, (c) Transporte, (d) Turismo y, (e) Red de Comunicaciones. Lima Provincias mantiene el puesto ocho en el 2018, mantienen aún mínimo nivel de carreteras asfaltadas. De acuerdo a las posiciones alcanzadas por las regiones en este pilar, se resalta la diferencia en los niveles competitivos que existe entre las regiones aledañas. A pesar de la cercanía, Lima Metropolitana y Lima Provincias, por ejemplo, se diferencian en siete posiciones en los resultados generales de este pilar. Sin embargo, las brechas cambian al analizar sus factores.

Tabla 76

Resultado Ranking Pilar Infraestructura 2014 – 2018 de Lima Provincias

Región	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
Lima Provincias	6	21.81	9	23.08	8	23.87

Nota. Adaptado de Índice de Competitividad Regional del Perú. Resultados de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2018/>

Pilar Personas. Según el estudio de CENTRUM PUCP (2018), el pilar personas mide la competitividad de los siguientes cinco factores: (a) Educación Escolar, (b) Educación Superior, (c) Formación Laboral, (d) Logros Educativos, y (e) Acceso a la Salud.

El pilar Personas es el que presenta menor brecha entre las tres primeras posiciones. Además, se resalta que Moquegua pasa a liderar la lista con 73.96 puntos, principalmente por una mayor puntuación en los factores de formación laboral y educación escolar; le sigue Lima Metropolitana que cae en puntaje de 74.78 a 71.15 puntos, pero en su mayor puntuación destacan los factores de educación superior y logros educativos. En tercer lugar, Tacna con 65.50 puntos debido principalmente por una mayor puntuación alcanzada en el factor de educación escolar.

En la siguiente Tabla 77, se muestra el resultado del ranking del pilar de Lima Provincias, en promedio se encuentra en el puesto ocho de las 26 regiones en el 2018, lo cual muestra la tarea en agenda y la inversión a largo plazo que se debería considerar en este pilar.

Tabla 77

Resultado Ranking Pilar Personas 2014 – 2018 de Lima Provincias

Región	Rank	2014	Rank	2016	Rank	2018
Lima Provincias	12	39.92	9	44.23	8	47.53

Nota. Adaptado de Índice de Competitividad Regional del Perú. Resultados de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2018/>

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia

De acuerdo a las características y condiciones de Lima Provincias, se extraen las ventajas competitivas para la creación de nuevos productos y servicios de calidad, por su

condición relacionados a la actividad agropecuaria, turismo, manufacturero aprovechando la inversión en infraestructura del sector público como del sector privado, las nuevas rutas de transporte y el acceso a la tecnología permitirán atraer el potencial empresarial y turístico de Lima Provincias.

Condiciones de los factores. En el Índice de Competitividad Regional del Perú 2018 se señala 25 factores de acuerdo a los pilares mencionados de los cuales en el que se encuentra con mayor competitividad es el factor energía ocupando el segundo lugar en el ranking del 2018, crecimiento en el pilar economía, autonomía y gasto en el pilar gobierno ocupando el puesto tres en el ranking del 2018. El factor que muestra mayor rezago es el factor empleo en el pilar economía, ubicándose en el puesto 24 de las 26 regiones.

Condiciones de la demanda. En Lima Provincias, el consumo tiene bajo poder de exigencia en el mercado interno caracterizado por el nivel de ingresos y el poder adquisitivo, que en su mayoría son productos de la canasta básica. Otros productos de la demanda interna son de la producción nacional e importada.

La tendencia mundial tiende hacia el consumo de alimentos proveniente de ambientes ecológicos y cultivos orgánicos. Además, la demanda de ecoturismo y turismo vivencial se encuentra en expansión, por ello existen instituciones que promueven las exportaciones, las inversiones privadas y el turismo.

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el sector agroexportador registró exportaciones de productos agrícolas por el total de US\$ 6,255 millones en el 2017, mostrando un crecimiento de 8% respecto al periodo anterior, liderados por los frutos cítricos, arándanos frescos, paltas, quinua, café, entre otros. En la siguiente Tabla 78, se muestra el ranking de exportaciones agrarias según subpartida nacional de octubre a diciembre del 2017, encontrándose los arándanos en el quinto puesto.

Proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo. Lima Provincias no cuenta con proveedores altamente competitivos al igual que las otras regiones del país, no dispone de proveedores o industria conexos, por lo que no se cuenta con cadena de valor eficiente. Dado que no se cuenta con proveedoras e industrias relacionadas competitivas, se recurre a la importación de insumos y el abastecimiento requerido, generalmente en tecnología y componentes industriales.

Tabla 78

Ranking de las Exportaciones Agrarias por Subpartida Nacional Octubre – diciembre 2017

Subpartida nacional	Descripción	Valor FOB (Miles USD)			Orden		
		oct-17	nov-17	dic-17	oct-17	nov-17	dic-17
806100000	Uvas frescas	32,199	121,491	257,534	4	1	1
901119000	Café sin tostar, sin descafeinar	116,757	105,185	77,289	2	2	2
709200000	Espárragos, frescos o refrigerados	50,799	46,345	45,982	3	4	3
804502000	Mangos y mangostanes, frescos o secos	995	8,536	43,507	68	15	4
810400000	Arándanos rojos, mirtilos y demás, frutos del género Vaccinium, frescos	119,263	74,141	41,135	1	3	5
2309909000	Las demás preparaciones utilizadas para la alimentación de los animales	20,197	21,741	19,655	5	5	6
2005991000	Alcachofas (Alcauciles) preparadas	16,414	17,686	18,519	7	6	7
703100000	Cebollas y chalotes, frescos o refrigerados	12,844	13,755	13,920	9	7	8
803901100	Bananas o plátanos tipo "Cavendish Valery" frescos	11,539	9,601	13,321	11	11	9
1008509000	Los demás quinua, excepto para siembra	10,089	11,953	10,856	13	10	10

Nota. Tomado de Boletín Estadístico de Comercio Exterior Mes: diciembre 2017. Ministerio de Agricultura y Riego (2017). Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/comercio-exterior/2017/bece-diciembre2017.pdf>

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En Lima Provincias, la rivalidad de las empresas existe de manera muy competitiva en cuanto a precios, mas no de calidad. Esto significa, que la competencia en el precio, se pierda el enfoque en la calidad del propio

producto. Se requiere implementar estrategias empresariales e incentivar la inversión en tecnología e investigación y desarrollo, para que las empresas sean eficientes en sus procesos y generar productos de mediana y alta calidad a bajos precios.

Asimismo, otros motivos por lo cual no se ha alcanzó el nivel competitivo adecuado; son debidos a la escasa calidad de los recursos disponibles y el bajo tecnicismo la mano de obra, a pesar de contar con disponibilidad de tierras, condiciones favorables, debido a la ubicación geográfica, expectativas de crecimiento del país, entre otros.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Lima Provincias

En Lima Provincias, se han identificado los siguientes clúster: (a) clúster de producción agrícola y pecuaria, comercialización de productos como frutas cítricas, arándanos (b) clúster turístico con las alianzas de agencias de turismo y transporte, cadenas de hoteles, cadenas de restaurantes, espacios de exposición fomentando la ruta turística; (c) clúster minero, dado que Lima Provincias cuenta con yacimientos polimetálicos, en las que operan pequeñas, medianas y grandes empresas mineras que en totalidad forman un conglomerado para las exportaciones tradicionales; y (d) clúster pesquero, dado su ubicación en la costa peruana cuenta con recursos marinos, en la que se desarrollan actividades de pesca artesanal e industrial, y atienden la demanda interna como externa.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para el cumplimiento de los clústeres propuestos será necesario que las instituciones públicas como las entidades privadas de Lima Provincias, asuman la visión estratégica en coordinación realizando alianzas estratégicas, fomentando proyectos prioritarios para concretizar y potencializar de la mejor manera los recursos y atractivos con lo que se cuenta, y se brinden las facilidades y accesos a fin de alcanzar los objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Una organización puede permanecer y crecer en el mercado, junto a sus competidores; pero existen razones estratégicas y operativas que pueden beneficiarla

(Berumen, 2006). Asimismo, se requiere el compromiso, responsabilidad y seguimiento de las alianzas estratégicas, que permitan el análisis y las acciones correctivas para incentivar el crecimiento y productividad de las potencialidades para brindar servicios de calidad garantizando el desarrollo sostenible.

En la Tabla 79, se propone aspectos estratégicos y operativos para cada clúster:

Tabla 79

Aspectos Estratégicos y Operativos de Clústeres

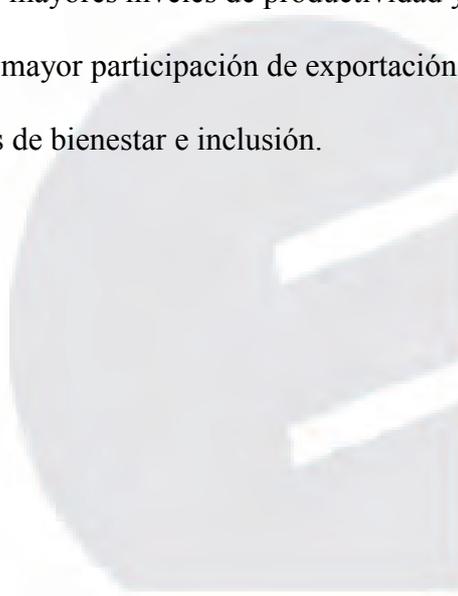
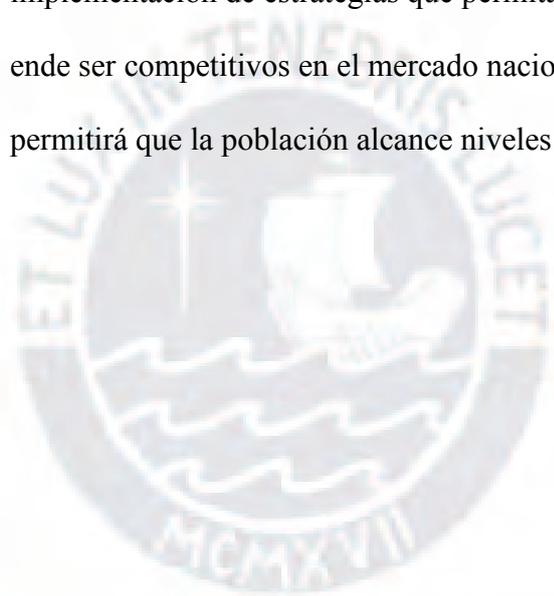
Clúster	Estratégicos	Operativas
Agroindustria	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos del gobierno (MEF, MINAGRI, PRODUCE) para el sector • Crear alianzas con el Ministerio de Agricultura y anexos 	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalizar y modernizar plantas de producción • Innovación en tecnología • Lograr economías de escala y de experiencia • Controlar la distribución del producto final • Sincerar gastos fijos y variables
Turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos tributarios • Seguridad ciudadana • Atraer la inversión privada • Diseñar un plan estratégico para promover el turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Remodelar la infraestructura de turismo • Capacitar al personal
Gastronómico	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la inversión privada 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la creación de restaurantes de primer nivel • Promover la creación de institutos educativos • Promover buenas prácticas de preparación y conservación de alimentos. • Impulsar la creación de nuevas ferias gastronómicas

9.5 Conclusiones

La identificación y análisis del nivel competitivo y la situación actual de Lima Provincias permiten detectar deficiencias y potencialidades para tomar acciones estratégicas e identificar mayores oportunidades para brindar una oferta de acuerdo a la demanda nacional e internacional.

Las ventajas competitivas identificadas en Lima Provincias, se muestran en el sector agropecuario, turismo, minero y pesquero, de acuerdo a sus atractivos turísticos y la demanda de productos agrícolas, los cuales son la oportunidad para incentivar las actividades principales como agricultura, ganadería para abastecer la demanda, crear e incentivar los principales clústeres que permitan el desarrollo y la competitividad de Lima Provincias, y ser uno de los principales circuitos turísticos a nivel nacional.

La creación de los Clústeres en Turismo y Servicios es de vital importancia para la implementación de estrategias que permitan alcanzar mayores niveles de productividad y por ende ser competitivos en el mercado nacional, y con mayor participación de exportación, esto permitirá que la población alcance niveles adecuados de bienestar e inclusión.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Con este capítulo se cierra el proceso del planeamiento estratégico agregado para Lima Provincias al 2028, el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del Plan Estratégico Integral, que resume el proceso estratégico desde la formulación, el planeamiento y la implementación, la cual ayudará al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector con el tiempo, manteniendo una visión integral del plan (D'Alessio, 2015).

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral (PEI) se define como una herramienta que va a ayudar al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. Se presenta el PEI de Lima Provincias en la Tabla 80. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallado sea, será más fácil realizar el seguimiento del mismo (D'Alessio, 2015).

Una vez culminado el plan estratégico, es indispensable presentar el resumen en una tabla, denominado Plan Estratégico Integral, resaltando lo más relevante del planeamiento elaborado. Esto nos permite tener una visión global del plan y sirve para dar a conocer lo que hay que hacer, establecer responsables y plazos, tomar decisiones y tener un adecuado control del proceso estratégico, a la vez que se puedan realizar las correcciones pertinentes. En ella se presentan los diferentes aspectos desarrollados en el Planeamiento Estratégico, permitiendo su monitoreo y la realización de ajustes de ser necesarios.

10.2 Conclusiones Finales

Lima Provincias se presenta como una región costa-sierra con un potencial de desarrollo agroexportador y turístico, así como poseedor de riquezas históricas, gastronómica,

tradiciones y ubicación geográfica estratégica, al constituirse en puerta de entrada a la costa de las poblaciones del norte, sierra y de otras regiones.

Las potencialidades halladas para Lima Provincias están centradas en el incremento de la producción de paltas, arándanos y mandarinas, que se lograrán ampliando la frontera agrícola de estos cultivos que van dirigidos hacia el mercado mundial y que son considerados los más rentables del mundo en la actualidad gracias a bondades de la región como el potencial hidrológico, disponibilidad de mano de obra y disponibilidad de hectáreas agrícola.

Habiendo resaltado las ideas generales en los párrafos anteriores, pasaremos a plantear las conclusiones finales propuestas por el equipo:

Es posible incrementar el Producto Bruto Interno de Lima Provincias a S/ 40,000 millones, gracias al incremento de la agro exportación y la promoción del turismo rural comunitario.

Es posible incrementar los ingresos por turismo de Lima Provincias a 100 millones de dólares, gracias a los 55 recursos turísticos, los siete circuitos turísticos y al énfasis en el turismo rural comunitario.

Es posible incrementar las exportaciones de Lima Provincias a 1,400 millones de dólares, gracias al incremento de la demanda internacional de arándanos, palta y mandarina.

Es posible disminuir el índice de pobreza total de Lima Provincias al 8%. Gracias al incremento de oportunidades laborales producto del incremento en las agro exportaciones y el turismo rural comunitario.

Es posible reducir el porcentaje de menores de cinco años con desnutrición crónica infantil al 2.00%. Gracias al incremento de los servicios de salud y al incremento de ciudadanos afiliados al programa SIS o EsSalud.

Es posible reducir la sensación de inseguridad en la región al 60.00%. Gracias al incremento de efectivos policiales y trabajo en conjunto de la Policía Nacional con efectivos serenos de Lima Provincias.

10.3 Recomendaciones Finales

De acuerdo al análisis externo e interno de Lima Provincias, y la implementación estratégica presentada, se recomienda lo siguiente:

- Penetrar y desarrollar el mercado de arándanos de EEUU, Países Bajos, Unión Europea y Canadá.
- Posicionar a Lima Provincias como el principal exportador de arándanos, palta y mandarina del Perú y de la región.
- Incrementar la frontera agrícola de superficies sembradas de arándanos, palta y mandarina.
- Promover la inversión en investigación de tecnologías y desarrollo para la producción agrícola.
- Implementar infraestructura para optimizar el recurso hidrológico y el aumento de la producción agrícola.
- Reducir los índices de pobreza y aumentar la seguridad ciudadana.

10.4 Futuro de Lima Provincias

El futuro de Lima Provincias para el 2028, se encontrará basada en los objetivos presentados, que permitan alcanzar mayor nivel de competitividad de la región y en donde su población alcance el mayor nivel de bienestar, como se detalla en la Tabla 81.

Tabla 80

Plan Estratégico Integral de Lima Provincias

MISIÓN "Generar bienestar social y económico de la población, fomentando el desarrollo integral sostenible de Lima Provincias mediante la promoción de las actividades económicas de agroexportación y turismo, con la mayor promoción de la inversión pública y privada y el empleo formal, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con la mayor promoción de la inversión pública y privada y el empleo formal, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo"		VISIÓN						PRINCIPIOS CARDINALES	
		"Para el 2028, Lima Provincias a nivel de América Latina será a una de las regiones que lidere la agroexportación por su producción de mandarinas, paltas y arándanos, y el turismo por su oferta turística rural comunitaria, contribuyendo a mejorar el bienestar social de sus habitantes, a través del mayor acceso a los servicios de salud y educación, la mayor percepción de seguridad ciudadana, el incremento del empleo formal y la reducción de los niveles de pobreza"						Influencia de terceras partes Lazos pasados y presentes Contra balance de los intereses Conservación de los enemigos	
INTERESES ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS LARGO PLAZO						POLÍTICAS	
1. Incrementar el Producto Bruto Interno de Lima Provincias.								Valores	
2. Aumentar los ingresos por turismo en Lima Provincias.								Integridad y honestidad La equidad Responsabilidad social	
3. Incrementar las exportaciones de Lima Provincias.									
4. Reducir el nivel de pobreza de la población en la Región Lima Provincias									
5.Reducir los niveles de desnutrición crónica infantil de niños menores de cinco años en la Región Lima Provincias									
6. Incrementar la seguridad ciudadana en la Región Lima Provincias.									
ESTRATEGIAS		OLP1: Al 2028, el Producto Bruto Interno de Lima Provincias será de S/ 40,000 millones. Al año 2017 fue S/11,342 millones	OLP2: Al 2028, los ingresos por turismo de Lima Provincias será 100 millones de dólares. Al año 2015 fue 5,607,154 dólares, puesto que el gasto promedio del turista extranjero en el Peru al año 2015 fue de 994 dólares y el número de visitantes a la Región Lima Provincias fue de 5,641 turistas extranjeros	OLP3: Al 2028 las exportaciones de Lima Provincias serán de 1,400 millones de dólares. Al año 2017 fue de 34.91 millones de dólares	OLP4: Al año 2028, el índice de pobreza total de Lima Provincias será del 8% de la población. Al año 2013, fue del 16.5%	OLP5: Al año 2028, el porcentaje de menores de cinco años con desnutrición crónica infantil será 0.70%. Al año 2016, el porcentaje fue de 3.5%	OLP6: Al año 2028, la sensación de inseguridad en la ciudad será de 60.00%. En el año 2018, la percepción de inseguridad fue de 87.60%		
FO1. Incrementar la exportación de arándanos a EEUU, Países Bajos, Reino Unido y Canadá (F1, O1). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados		X		X	X				
FO2. Incrementar las superficies sembradas de arándanos (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O5, O7). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Penetración de Mercados		X		X	X			P1. Cumplir con los estándares de calidad y responsabilidad social	
FO3. Desarrollar la oferta de turismo rural comunitario para turistas extranjeros (F5, O1, O3, O5, O8)		X	X		X	X	X	P2. Realizar las actividades bajo el marco de la ley y la ética	
FO4. Incrementar las exportaciones de palta a China, Estados Unidos y Union Europea (F3, F4, F6, O1,O4, O5, O7, O8)								P3. Promover el empleo formal a la comunidad	
FO6. Desarrollar los productos saludables y nutritivos de la Región Lima Provincias (F1,F2,F3,F4,F6,O1,O2,O4,O5,O6,O7,O8)		X		X	X	X		P4. Promover el desarrollo económica y social de la región con los grupos de interés	
FA1. Desarrollar una aventura conjunta con Lima Metropolitana y las regiones aledañas para la gestión de los desastres naturales (F1,F2,F3,F4,F5,A1,A3,A5)		X	X	X	X	X	X	P5. Atraer la transferencia de tecnología e innovación para el desarrollo de la investigación en la región	
FA3. Incrementar la producción de arándanos a nivel nacional (F1,F3,F4,F6,O1,O2,O4,O5)		X		X	X	X		P6. Fomentar la formalización de las empresas	
FA4. Desarrollar nuevos mercados a través de la producción de los principales productos de Lima Provincias (F1, F2, F3, F4, F6, F3, F4, F5, F6)		X		X	X			Eficiencia	
FA5. Desarrollo de productos alternativos con valor agregado (F1,F2,F3,F4,F6,F5,F6)		X		X				Idoneidad	
DO1. Desarrollar infraestructura aeroportuaria, vial y portuaria para el aprovechamiento de exportaciones y turismo (D1, O1, O2, O3). Estrategia Externa Alternativa Intensiva: Desarrollo de Productos		X	X	X	X	X	X	Lealtad al Estado de Derecho	

DO3: Implementar el control y las buenas prácticas en la gestión pública para el aprovechamiento de la inversión extranjera directa (D3, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	X	X	X	X	X		Lealtad y Obediencia
DO4: Efectuar convenios con instituciones educativas para la capacitación técnica, agrícola y de exportación (D4, D6, D7, D9, O1, O5). Estrategia Externa Defensiva: Aventura Conjunta	X	X	X	X	X	X	Probidad Respeto Veracidad

OBJETIVOS CORTO PLAZO

<p>TABLERO DE CONTROL</p> <p>1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>	OCP1.1 Al 2020, el Producto Bruto Interno será de S/ 17,073.60 millones	OCP 2.1. Al año 2020, los ingresos por turismo será de 24,385,723 millones de dólares	OCP 3.1. Al año 2020, las exportaciones serán 510.94 millones de dólares	OCP 4.1. Al año 2020, el índice de pobreza total será del 14.80% de la población	OCP 5.1. Al año 2020, la desnutrición crónica infantil será de 2.94% en niños menos de cinco años	OCP 6.1. Al año 2021, reducir a 70.00% la percepción de inseguridad ciudadana	<p>TABLERO DE CONTROL</p> <p>1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>
	OCP1.2 Al 2022, el Producto Bruto Interno será de S/ 22,805.20 millones	OCP 2.2. Al año 2022, los ingresos por turismo será de 43,364,292 millones de dólares	OCP 3.2. Al año 2020, las exportaciones serán 730.95 millones de dólares	OCP 4.2. Al año 2022, el índice de pobreza total será del 13.10% de la población	OCP 5.2. Al año 2022, la desnutrición crónica infantil será de 2.38% en niños menos de cinco años	OCP 6.2. Al año 2028, reducir el porcentaje de denuncias sobre el total de la población a 5.00%. Al año 2018, el índice de criminalidad es 14.40%	
	OCP1.3 Al 2024, el Producto Bruto Interno será de S/ 28,536.80 millones	OCP 2.3. Al año 2024, los ingresos por turismo será de 62,242,862 millones de dólares	OCP 3.3. Al año 2020, las exportaciones serán 950.99 millones de dólares	OCP 4.3. Al año 2024, el índice de pobreza total será del 11.40% de la población	OCP 5.3. Al año 2024, la desnutrición crónica infantil será de 1.82% en niños menos de cinco años	OCP 6.3. Al año 2028, reducir en cinco homicidios por cada 100,000 habitantes en la región. Al año 2018, existe 14 homicidios por cada 100,000 habitantes	
	OCP1.4 Al 2026, el Producto Bruto Interno será de S/ 34,268.40 millones	OCP 2.4. Al año 2026, los ingresos por turismo será de 81,121,431 millones de dólares	OCP 3.4. Al año 2020, las exportaciones serán 1170.98 millones de dólares	OCP 4.4. Al año 2026, el índice de pobreza total será del 9.70% de la población	OCP 5.4. Al año 2026, la desnutrición crónica infantil será de 1.26% en niños menos de cinco años	OCP 6.4. Al año 2028, reducir a 300 habitantes por cada efectivo policial. Al año 2018, el número de habitantes por cada efectivo policial es 612	
	OCP1.5 Al 2028, el Producto Bruto Interno será de S/ 40,000.00 millones	OCP 2.5. Al año 2028, los ingresos por turismo será de 100,000,000 millones de dólares	OCP 3.5. Al año 2020, las exportaciones serán 1400.00 millones de dólares	OCP 4.5. Al año 2028, el índice de pobreza total será del 8.00% de la población	OCP 5.5. Al año 2028, la desnutrición crónica infantil será de 0.70% en niños menos de cinco años		
	OCP1.6 Al 2020, se creará el Centro de Innovación Tecnológica especializa en productos agrícolas	OCP 2.6. Al año 2028, la Región Lima Provincias recibirá 68,966 turistas extranjeros	OCP 3.6. Al 2022 haber crecido en un 20% anual la inversión en infraestructura vial y portuaria, así como en la tecnología en los canales de regadío y al 2028 un 30% anual.		OCP 5.6. Al año 2024, la anemia por deficiencia de hierro en niños menores de 3 años será de 30%. Al año 2016, este indicador representó el 37.34%		
	OCP1.7 Al 2028, se incrementará la superficie sembrada de mandarinas a 3,000 hectáreas	OCP 2.7. Al año 2028, los turistas extranjeros gastarán 1,450 dólares por visita	OCP 3.7. Participar anualmente en 2 ferias internacionales para promover los productos agrícolas		OCP 5.7. Al año 2028, la anemia por deficiencia de hierro en niños menores de 3 años será de 20%.		
	OCP1.8 Al 2028, se incrementará la superficie sembrada de paltas a 2,500 hectáreas	OCP 2.8. Al año 2020, efectuar 8 capacitaciones a los operadores turísticos en servicios de turismo rural comunitario	OCP 3.8. Realizar un mínimo de cinco talleres anuales a los agricultores para promover la internacionalización y la consolidación de una cultura exportadora				
	OCP1.9 Al 2028, se incrementará la superficie sembrada de arándanos a 6,000 hectáreas	OCP 2.9. Al año 2028, se realizarán 10 ferias turísticas internacionales					

RECURSOS

(a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, (d) recursos tecnológicos

Tabla 81

Futuro de Lima Provincias al 2028

Descripción	Objetivos a cumplir
Producto Bruto Interno	OLP1: Al 2028, el Producto Bruto Interno de Lima Provincias será de S/ 40,000 millones. Al año 2017 fue S/11,342 millones,
Ingresos de divisas por turismo	OLP2: Al 2028, los ingresos por turismo de Lima Provincias será 100 millones de dólares. Al año 2015 fue 5,607,154 dólares, puesto que el gasto promedio del turista extranjero en el Peru al año 2015 fue de 994 dólares y el número de visitantes a la Región Lima Provincias fue de 5,641 turistas extranjeros.
Exportaciones	OLP3: Al 2028 las exportaciones de Lima Provincias serán de 1,400 millones de dólares. Al año 2017 fue de 31.94 millones de dólares.
Pobreza	OLP4: Al año 2028, el índice de pobreza total de Lima Provincias será del 8% de la población. Al año 2013, fue del 16.5%
Desnutrición Crónica Infantil	OLP5: Al año 2028, el porcentaje de menores de cinco años con desnutrición crónica infantil será 0.70%. Al año 2016, el porcentaje fue de 3.5%
Seguridad Ciudadana	OLP6: Al año 2028, la sensación de inseguridad en la ciudad será de 60.00%. En el año 2018, la percepción de inseguridad fue de 87.60%

Referencias

Acuerdo Nacional. (2014). Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú. Lima:

Acuerdo Nacional. Obtenido de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014_1.pdf

Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2012). ¿Por qué invertir en el Perú?:

ubicación geográfica. Lima: Autor. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>.

América Económica. (10 de diciembre de 2017). El turismo es la tercera fuente de ingresos de divisas de Perú. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-turismo-es-la-tercera-fuente-de-ingresos-de-divisas-de-peru>

Autoridad Portuaria Nacional. (2012). Plan Nacional de Desarrollo Portuario. Lima: APN.

Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Cuadros Anuales Históricos. Recuperado de:

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

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). Reporte de Inflación marzo 2018, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte->

[Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf)

Calderón, W.; Mendoza, J. (2016). “Gasto militar en el Perú: 1900-2015”. Universidad del Pacífico.

Cámara de Comercio de Lima (CCL). (27 de Setiembre de 2017). El turismo aporta el 4% del

PBI peruano y genera más de un millón de puestos de trabajo. Obtenido de

<https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/el-turismo-aporta-el-4-del-pbi-peruano-y-genera-mas-de-un-millon-de-puestos-de-trabajo/907>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). “Plan Bicentenario al 2021” CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). Guía para el Planeamiento Institucional. Lima: CEPLAN. Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-nov2017-web.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). Información departamental, provincial y distrital de población que requiere atención adicional y devengando per cápita. Lima: CEPLAN. Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/Matriz-de-indicadores-nacionales-a-Julio-de-2017.pdf>

CENTRUM PUCP. (2018). Índice de Competitividad Regional del Perú. Lima: CENTRUM Católica.

Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÜ]. (2015). Perfil del Turista Extranjero 2015. Obtenido de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/SPREAD_PTE_15.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=1760695/42132098

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe. Santiago: CEPAL.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2017). I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016. Lima: Oficina de Comunicaciones y Proyección de CTel - CONCYTEC.

Obtenido de

https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

D'Alessio, F. (2015). El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.

Defensoría del Pueblo. (2018). Reporte de Conflictos Sociales N° 174. Lima: Defensoría del Pueblo. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/09/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-174-Agosto-2018.pdf>

Diario El Comercio. (05 de 09 de 2018). Economía: Perú. Obtenido de Tren de cercanías: Proceso de concesión será entre enero y febrero de 2019: <https://elcomercio.pe/economia/peru/tren-cercanias-proceso-concesion-seria-enero-febrero-2019-noticia-554232>

Diario Gestión. (07 de abril de 2017). Perú desplaza a otros proveedores de arándanos en el mercado de EE.UU. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/peru-desplaza-otros-proveedores-arandanos-mercado-ee-uu-132640>

Diario Gestión. (13 de 02 de 2018). Produce: Sector pesquero creció 9.5% al cierre del 2017. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/produce-mayor-desembarque-anchoveta-alento-aumento-sector-pesquero-9-5-2017-227186>

Dirección Regional de Salud Lima [DIRESA Lima]. (2017). Análisis de la Situación de Salud 2017 Región Lima. Obtenido de <http://www.diresalima.gob.pe/diresa/menu/archivo/asis/ASIS%202017.pdf>

Food and Beverage Organization (FAO). (2018). Producción de Arándanos. Obtenido de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>

Gobierno Regional (2008) Plan de Desarrollo Concertado 2008 – 2021. Recuperado de http://www.regionlima.gob.pe/plan_desarrollo_concertado.pdf

Gobierno Regional de Lima (2016). Análisis de Situación de Salud Región Lima 2016.

Recuperado de

<http://www.diresalima.gob.pe/diresa/menu/archivo/asis/ASIS%202016.pdf>

Gobierno Regional de Lima. (2016). Plan de Desarrollo Regional Concertado Actualizado 2016 -2021 del Departamento de Lima. Lima: Gobierno Regional de Lima.

Obtenido de <http://www.regionlima.gob.pe/PDRC2016.pdf>

Grupo La República. (12 de junio de 2018). Aprueban dictamen que amplía régimen especial agrario. Obtenido de <https://larepublica.pe/politica/1259985-aprueban-dictamen-amplia-regimen-especial-agrario>

Grupo La República. (14 de marzo de 2018). JP Morgan: situación política afecta crecimiento económico del Perú. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1211722-jp-morgan-situacion-politica-afecta-crecimiento-economico-del-peru>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Compendio Estadístico Lima

Provincias 2015”. Recuperado de

<http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Perú: Síntesis estadística 2015.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Sistema de Información Económica – Cuentas Nacionales – PBI (2018). Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2018

Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_tecnologias-de-informacion-abr-may-jun2018.pdf)

[informe-tecnico-n03_tecnologias-de-informacion-abr-may-jun2018.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_tecnologias-de-informacion-abr-may-jun2018.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). Compendio Estadístico. Lima Provincias. Obtenido de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). CENSOS NACIONALES 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas. Lima: INEI. Obtenido de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1437/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Demografía Empresarial en el Perú - Trimestre 2018. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Compendio Estadístico 2016. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Síntesis Estadística 2016. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Peruano de Economía (2017). Estadísticas. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2018). Índice de Competitividad Regional. Lima: IPE.

Obtenido de [http://www.ipe.org.pe/portal/wp-](http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/06/%C3%8DNDICE-DE-COMPETITIVIDAD-REGIONAL-INCORE-2018-vf.pdf)

[content/uploads/2018/06/%C3%8DNDICE-DE-COMPETITIVIDAD-](http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/06/%C3%8DNDICE-DE-COMPETITIVIDAD-REGIONAL-INCORE-2018-vf.pdf)

[REGIONAL-INCORE-2018-vf.pdf](http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/06/%C3%8DNDICE-DE-COMPETITIVIDAD-REGIONAL-INCORE-2018-vf.pdf)

Lugares Turísticos Región Lima. (14 de junio de 2011). Rutas Turísticas de La Región Lima.

Obtenido de [http://turismo-huacho.blogspot.com/2011/06/rutas-turisticas-de-la-](http://turismo-huacho.blogspot.com/2011/06/rutas-turisticas-de-la-region-lima.html)

[region-lima.html](http://turismo-huacho.blogspot.com/2011/06/rutas-turisticas-de-la-region-lima.html)

Ministerio de Agricultura (2017). Boletín Estadístico de Comercio Exterior Mes: Diciembre

2017. Recuperado de

[http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/comercio-](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/comercio-exterior/2017/bece-diciembre2017.pdf)

[exterior/2017/bece-diciembre2017.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/comercio-exterior/2017/bece-diciembre2017.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). El Arándano en el Perú y el Mundo: Producción,

Comercio y Perspectivas. Lima: MINAGRI.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2018). Flujo de turistas

internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo. Obtenido de

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.). Inicio. Obtenido de Lo que

debemos saber de los Acuerdos Comerciales:

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=a](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc)

[rticle&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc)

[de-los-tlc](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc)

Ministerio de Defensa [MINDEF] (2005). PERÚ EN EL MUNDO. Recuperado de

http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 (MMM 2019-2022). Lima: MEF. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). Transparencia económica: consulta amigable: MEF. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas Web site: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). (2017). IMPORTANCIA DE LA INFRAESTRUCTURA PARA MEJORAR LA CONECTIVIDAD AEREA. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/eventos_capacitaciones/Primer_Foro_Internacional_de_Facilitacion_Turistica/Lunes_26_junio/Bloque_III/2.La_importancia_de_la_infraestructura_para_mejorar_la_conectividad_aerea_MTC.pdf
- PromPerú. (2008). Perfil del Turista de Aventura. Lima: PromPerú.
- PromPerú. (2016). Evaluación del Turismo Rural Comunitario. Lima: PromPerú.
- Revista Actualidad Empresarial. (01 de mayo de 2015). PBI per cápita de Perú sería US\$ 15,085 al 2018. Obtenido de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=22641>
- Sierra Exportadora (2017) Exportación de Arándanos. Recuperado de:
- UNESCO. (2017). Perú. Recuperado de: <https://en.unesco.org/countries/peru>
- World Economic Forum. (2016). The Global Competitiveness Report 2015–2016. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.