

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Distrito de Lambayeque**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR:**

**Amábilis Román Concha**

**Luis Alberto Salinas Andrade**

**Carlos Uriarte Alayza**

**William Villoslada Mejía**

**Asesora: Gloria Zambrano Aranda**

**Santiago de Surco, febrero del 2019**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a nuestras familias y seres queridos por su apoyo, comprensión y ayuda incondicional durante el período de la Maestría.



## **Dedicatorias**

A Dios por todas las cosas buenas que ha puesto en nuestro camino, a mi familia por el soporte día a día y por la comprensión en el antes, durante y después de este camino. Este ejemplo es también para todos Uds.

Amábilis Román Concha

A mi familia en general pero muy en especial a mis padres (no fuéramos nada sin ellos), a nuestros hijos que son el motivo de nuestras vidas, a mis pacientes que también me empujan a seguir creciendo y mejorando permanentemente.

Luis Alberto Salinas Andrade

A mis padres, Carlos y Elizabeth; a mis Hermanas, Carla y Mariela (chiquitines incluidos); a mis Abuelos Paternos (Chochitos) y Maternos (Papa Beto y en especial a Mama Nana, Reina del Príncipe Azul, de la cual me despedía un día cualquiera yendo a clases de Maestría : “¡ qué guapo mi hijito!”), a mi tío Pepe por las vivencias enseñadas (y corregidas), a nuestra otra Mamá: Fifina (incondicional en silencio) y a todos mis Familiares (especialmente Tía Elvira, Tía Socorro y Tía Grima) que desde el Cielo nos iluminan paso a paso. Daría la vida por todos Uds.

Carlos Uriarte Alayza

A mi familia en general por el aliento incondicional, por la comprensión de todo el tiempo invertido, por el amor único de mi esposa y mis hijos sin importar la distancia. A mis Padres pues sin ellos no tendría todo lo logrado hasta ahora en la vida.

William Villoslada Mejía

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo desarrolla el plan estratégico del distrito de Lambayeque, región con alto potencial por desarrollar, representado principalmente por sus recursos turísticos y ubicación estratégica, aspectos que mediante un adecuado plan de desarrollo en infraestructura podrían generar un mayor dinamismo económico.

La metodología utilizada para la formulación de este plan estratégico consideró el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el profesor Fernando D`Alessio. Para ello se verificó información bibliográfica disponible a partir de la cual se pudo conocer la situación actual del distrito de Lambayeque, de forma posterior, se efectuó un análisis externo e interno, con el propósito de 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 planteada, para que en el 2028 el distrito de Lambayeque sea considerado como modelo, en Latinoamérica, ofreciendo dinamismo comercial, gastronómico, hotelero y turístico; permitiendo incrementar los pilares de competitividad, economía, gobierno e infraestructura.

El cumplimiento de los objetivos planteados a corto y largo plazo permitirá alcanzar el logro de la visión mediante la aplicación del presente plan estratégico. El distrito de Lambayeque será un modelo referente de gestión eficiente y productiva contribuyendo a elevar el nivel de vida y alcanzar el mayor bienestar de la población.

## **Abstract**

This work develops the strategic plan of the district of Lambayeque, a region with a high potential to develop, mainly represented by the strategic location and tourism factors, which could be better exploited through an effective infrastructure could generate greater economic dynamism.

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 district of Lambayeque can be considered as one of most important cities and as a reference for Latin America, which will allow promoting the most important economic activities such as tourism, gastronomy, between others.

The achievement of the vision will depend on the fulfillment of the short and long-term objectives, through the application of this strategic plan, the district of Lambayeque will be consolidated as a fundamental actor of the national and global economy, and will serve as a reference for the action of measures and policies and achieve greater welfare of the population.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Distrito de Lambayeque .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	9
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Visión .....	14
2.3 Misión .....	16
2.4 Valores .....	17
2.5 Código de Ética.....	18
2.6 Conclusiones .....	19
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>20</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	20
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	20
3.1.2 Potencial nacional.....	24
3.1.3 Principios cardinales.....	37
3.1.4 Influencia del análisis en el Distrito de Lambayeque.....	42
3.2 Análisis Competitivo del País .....	44
3.2.1 Condiciones de los factores .....	44
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	49
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	52
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	54

3.2.5 Influencia del análisis en el Distrito de Lambayeque.....	55
<b>3.3 Análisis del Entorno PESTE .....</b>	<b>57</b>
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	57
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	60
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	63
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	67
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	69
<b>3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....</b>	<b>71</b>
<b>3.5 El Distrito de Lambayeque y sus Competidores .....</b>	<b>72</b>
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	72
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	74
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	76
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	77
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	77
<b>3.6 El Distrito de Lambayeque y sus Referentes .....</b>	<b>78</b>
<b>3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....</b>	<b>80</b>
<b>3.8 Conclusiones .....</b>	<b>83</b>
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>85</b>
<b>4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....</b>	<b>85</b>
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	85
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	89
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	96
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	106
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	111
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	113



4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	116
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	118
4.3 Conclusiones .....	120
<b>Capítulo V: Intereses del Distrito de Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>123</b>
5.1 Intereses del Distrito de Lambayeque .....	123
5.2 Potencial del Distrito de Lambayeque .....	129
5.3 Principios Cardinales del Distrito de Lambayeque .....	136
5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Lambayeque (MIO) .....	139
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	140
5.6 Conclusiones .....	141
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>142</b>
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	142
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	142
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	146
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	149
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	150
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	151
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	151
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	152
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	152
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	152
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	158
6.12 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	158
6.13 Conclusiones .....	158
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>162</b>



7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	162
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	162
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	166
7.4 Estructura Organizacional del Distrito de Lambayeque .....	166
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	168
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	169
7.7 Gestión del Cambio .....	169
7.8 Conclusiones .....	170
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>171</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	171
8.1.1 Aprendizaje interno .....	172
8.1.2 Procesos .....	172
8.1.3 Clientes .....	172
8.1.4 Financiera .....	173
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	173
8.3 Conclusiones .....	173
<b>Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Lambayeque.....</b>	<b>175</b>
9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Lambayeque .....	175
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Lambayeque .....	178
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Lambayeque ..	181
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	183
9.5 Conclusiones .....	183
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>185</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	185
10.2 Conclusiones Finales.....	185

10.3 Recomendaciones Finales ..... 188

10.4 Futuro del Distrito de Lambayeque..... 190

**Referencias..... 192**



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Características Demográficas del Distrito y Provincia de Lambayeque</i> .....	2
Tabla 2	<i>Población Económicamente Activa del Distrito y Provincia de Lambayeque</i> .....	4
Tabla 3	<i>Principales Indicadores Sociales 2009-2014 Provincia de Lambayeque</i> .....	5
Tabla 4	<i>Lambayeque y Distritos, Según Quintiles de Pobreza</i> .....	7
Tabla 5	<i>Región Lambayeque: Casos de Tuberculosis, 2012</i> .....	8
Tabla 6	<i>Región Lambayeque: Número de Instituciones Educativas, 2016</i> .....	8
Tabla 7	<i>Tabulación de la Visión Actual de la Organización</i> .....	12
Tabla 8	<i>Tabulación de la Misión Actual, según los Nueve Componentes</i> .....	14
Tabla 9	<i>Tabulación de la Visión Propuesta al 2026</i> .....	16
Tabla 10	<i>Tabulación de la Misión Propuesta</i> .....	17
Tabla 11	<i>Objetivos Nacionales e Indicadores líderes del Plan de Desarrollo Nacional hacia el 2021</i> .....	23
Tabla 12	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	24
Tabla 13	<i>Perú: Superficie de Territorio Nacional y Población, Según Región Natural, 2015</i> .....	27
Tabla 14	<i>Perú: Oferta y Demanda global 2007-2016</i> .....	28
Tabla 15	<i>PBI por Sectores Económicos del 2015 – 2018</i> .....	29
Tabla 16	<i>Inflación: variaciones porcentuales del 2012 al 2017.</i> .....	30
Tabla 17	<i>Niveles de industrialización e inversión en investigación &amp; desarrollo (I&amp;D).</i> ...	31
Tabla 18	<i>Perú: Exportaciones Hacia Principales Países de Destino: Febrero 2017</i> .....	38
Tabla 19	<i>Principales cultivos de la Costa Norte del Perú</i> .....	45
Tabla 20	<i>Perú: Demanda Interna y PBI (Variaciones Porcentuales Reales)</i> .....	51
Tabla 21	<i>Pilar 11: Complejidad de los negocios en Perú</i> .....	54
Tabla 22	<i>Evaluación del Fenómeno del Niño, 2017</i> .....	63

Tabla 23	<i>Indicadores sociales en el Departamento de Lambayeque</i> .....	64
Tabla 24	<i>Índice de Competitividad Regional 2014 al 2016.</i> .....	66
Tabla 25	<i>Inversión pública en CTI.</i> .....	68
Tabla 26	<i>Variables macroeconómicas durante fenómenos de El Niño</i> .....	70
Tabla 27	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Distrito de Lambayeque</i> ...	72
Tabla 28	<i>Comparativo de Indicadores sociales de la Región Lambayeque y Perú, 2016</i> ...	75
Tabla 29	<i>Matriz de Perfil Competitivo del Distrito de Lambayeque</i> .....	81
Tabla 30	<i>Matriz de Perfil Referencial del Distrito de Lambayeque</i> .....	82
Tabla 31	<i>Histórico Ranking Infraestructura/ Factor Turismo Perú-2016.</i> .....	101
Tabla 32	<i>Municipalidad Provincial de Lambayeque: Estado de Resultados 2015</i> .....	107
Tabla 33	<i>Municipalidad Provincial de Lambayeque: Balance General 2015</i> .....	108
Tabla 34	<i>Municipalidad Provincial de Lambayeque: Ratios Financieros 2012 - 2015</i> ....	109
Tabla 35	<i>Lambayeque: Ejecución del Gasto 2017 (Expresado en Soles)</i> .....	110
Tabla 36	<i>Lambayeque: Ingresos 2017 (Expresado en Soles)</i> .....	111
Tabla 37	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Distrito de Lambayeque</i> .....	119
Tabla 38	<i>Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016</i> .....	124
Tabla 39	<i>Ranking de Lambayeque del Índice de Competitividad Regional 2016</i> .....	125
Tabla 40	<i>Ranking Pilar Índice de Competitividad Regional 2016</i> .....	126
Tabla 41	<i>Ranking Pilar Gobierno Índice de Competitividad Regional 2016</i> .....	128
Tabla 42	<i>Matriz de Intereses del Distrito de Lambayeque</i> .....	139
Tabla 43	<i>Matriz FODA del Distrito de Lambayeque</i> .....	143
Tabla 44	<i>Resumen de la Calificación de Factores Determinantes</i> .....	144
Tabla 45	<i>Matriz PEYEA del Distrito de Lambayeque</i> .....	145
Tabla 46	<i>Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de Lambayeque</i> .....	148

Tabla 47	<i>Matriz de Decisión Estratégica Distrito de Lambayeque</i>	153
Tabla 48	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico Distrito de Lambayeque</i>	154
Tabla 49	<i>Matriz de Rumelt Distrito de Lambayeque</i>	155
Tabla 50	<i>Matriz de Ética del Distrito de Lambayeque</i>	156
Tabla 51	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a largo plazo</i>	159
Tabla 52	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores</i>	160
Tabla 53	<i>Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo</i>	163
Tabla 54	<i>Asignación de Recursos para los Objetivos de Corto Plazo</i>	164
Tabla 55	<i>Políticas de cada Estrategia</i>	167
Tabla 56	<i>Tablero de Control (Balanced Scorecard)</i>	174
Tabla 57	<i>Plan Estratégico Integral del Distrito de Lambayeque</i>	186
Tabla 58	<i>Futuro del Distrito de Lambayeque al 2028</i>	191

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa político de la provincia de Lambayeque. ....	1
<i>Figura 2.</i>	Provincia Lambayeque: Porcentaje de Niños Menores de 5 Años con Desnutrición Crónica, 2012 .....	8
<i>Figura 3.</i>	Perú: Componentes del crecimiento de la población, 2015 .....	25
<i>Figura 4.</i>	Pirámide de la Población Peruana, 1950, 2015 y 2025.....	26
<i>Figura 5.</i>	Regiones Naturales del Perú: distribución porcentual de territorio y población. .	27
<i>Figura 6.</i>	Gasto en Ciencia, Tecnología e Innovación de 1999 al 2012.....	32
<i>Figura 7.</i>	Perú: Índice de Competitividad Global – Pilar disposición tecnológica. ....	33
<i>Figura 8.</i>	Perú: Evolución y proyecciones del Índice de Efectividad Gubernamental. ....	35
<i>Figura 9.</i>	Perú: Exportación real, según país de destino Feb2017 en millones de dólares...	39
<i>Figura 10.</i>	Perú: Importación según país de origen en millones de dólares 2016-2017.....	40
<i>Figura 11.</i>	Inversiones chilenas en el extranjero 2015 .....	41
<i>Figura 12.</i>	Estilos de Vida de los peruanos. ....	50
<i>Figura 13.</i>	Principales problemas para hacer negocios en el Perú, 2016 .....	53
<i>Figura 14.</i>	Proyectos de Inversión desagregados previstos para el periodo 2017-2018.....	61
<i>Figura 15.</i>	Índice de Competitividad Regional 2016.....	64
<i>Figura 16.</i>	Índice de Competitividad Regional en detalle. ....	65
<i>Figura 17.</i>	Organigrama Municipalidad Provincial de Lambayeque 2016. ....	88
<i>Figura 18.</i>	Ranking Infraestructura/ Factor Turismo Perú-2016.....	101
<i>Figura 19.</i>	Lambayeque: Ocupantes con algún artefacto, 2007 .....	115
<i>Figura 20.</i>	Ocupantes con algún aparato de teléfono y conexión, 2007.....	115
<i>Figura 21.</i>	Crecimiento del PBI real 2009-2015 por Instituto Peruano de Economía, 2016.....	131

<i>Figura 22.</i> Ingreso Promedio Real según departamento en soles, 2015.....	132
<i>Figura 23.</i> Gráfica de Matriz PEYEA del Distrito de Lambayeque.....	146
<i>Figura 24.</i> Matriz Boston Consulting Group del Distrito de Lambayeque .....	148
<i>Figura 25.</i> Matriz Interna Externa del Distrito de Lambayeque.....	149
<i>Figura 26.</i> Matriz de la Gran Estrategia del Distrito de Lambayeque.....	150
<i>Figura 27.</i> Organigrama Propuesto de Lambayeque .....	168





## 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.

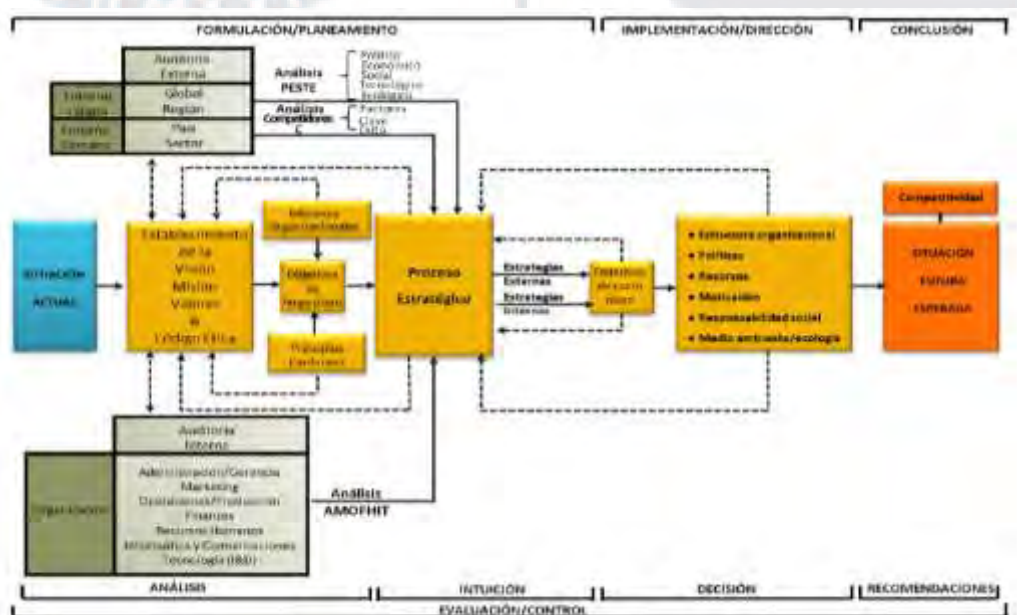


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 compite, 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.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General del Distrito de Lambayeque

### 1.1 Situación General

El distrito de Lambayeque es uno de los doce distritos de la Provincia de Lambayeque, ubicada en el departamento de Lambayeque. Se encuentra situado en la provincia del mismo nombre, ubicado a 11 km de la Ciudad de Chiclayo, bajo la administración del Gobierno Regional de Lambayeque.

El distrito de Lambayeque se encuentra en el departamento de Lambayeque a 780 km de Lima. Limita por el norte con Mórrope y Mochumí; por el sur con San José, José Leonardo Ortiz, y Chiclayo; por el este con Picsi y Pueblo Nuevo; y por el oeste con el Océano Pacífico, como se muestra en la Figura 1. El distrito se encuentra entre 5 28'36" y 7 14'37" de latitud Sur, 79 41'30" y 80 37'23" de longitud oeste del Meridiano de Greenwich, al noroeste y este de la región Lambayeque y al lado izquierdo del río Lambayeque.



*Figura 1.* Mapa político de la provincia de Lambayeque y sus distritos. Adaptado del plan de seguridad ciudadana del distrito de Lambayeque (2017). Municipalidad provincial de Lambayeque



El clima del distrito de Lambayeque es tropical, con alta humedad atmosférica y escasas precipitaciones en la costa sur. La temperatura máxima puede bordear los 35°C entre los meses de enero y abril, y la mínima es de 15°C en el mes de julio. La temperatura promedio anual de 22.5°C. En verano, la temperatura fluctúa entre 20°C como mínimo y 30°C como máximo. Cuando el tiempo es caluroso, lo cual sucede de manera esporádica, la temperatura fluctúa entre 30-35°C. En invierno, la temperatura mínima es de 15°C y máxima de 24°C. Por lo general a medida que se aleja del mar avanzando hacia el este hasta los 500 msnm la temperatura se va elevando, sintiéndose principalmente a medio día un calor intenso, como se puede apreciar en Pucalá, Zaña, Chongoyape, Oyotún, y Nueva Arica.

Demográficamente, considerando la distribución poblacional según áreas, 83.9% se encuentra ubicado en zonas urbanas y 16.1% en zonas rurales; así mismo del total de la

Tabla 1

*Características Demográficas del Distrito y Provincia de Lambayeque*

Variable / Indicador	Provincia de Lambayeque		Distrito de Lambayeque	
	Cifras absolutas	%	Cifras absolutas	%
Total	300,170	100.0	71,425	100.0
Hombres	148,095	49.4	34,353	48.1
Mujeres	152,075	50.6	37,072	51.9
Población por grandes grupos de edad	300,170	100.0	71,425	100.0
00-14	95,315	31.7	20,074	28.1
15-64	181,913	60.7	46,315	64.8
65 y más	22,942	7.6	5,036	7.1
Población por área de residencia	300,170	100.0	71,425	100.0
Urbana	156,801	52.2	59,969	83.9
Rural	143,369	47.8	11,456	16.1
Población adulta mayor (60 y más años)	32,846	10.9	7,488	10.5

Nota. Tomado de Resultado definitivo de los censos. Instituto Nacional de estadística e Informática (2017).



población, el 51.9% son mujeres y el 48.1% varones. La población estimada del año 2017, según las estimaciones del INEI es la siguiente: el 28.1% es menor de 14 años, el 64.8% está comprendido entre los 15 y 64 años, los adultos mayores constituyen el 10.5%, como se detalla en la Tabla 1.

La tasa de actividad de la PEA a nivel distrital fue de 50.2%, existiendo diferencias importantes en relación al sexo, representando los hombres el 71% y las mujeres el 32%. Según la actividad económica, la PEA se encuentra distribuida en agricultura (30%), ganadería (23.6%) y el comercio (14.3%); la principal ocupación es la de trabajador no calificado, vendedor ambulante, y la principal actividad económica es la el servicio de peón (31%). Según el Diagnóstico Socio Económico Laboral de la Región Lambayeque, el nivel educativo que predomina en los trabajadores de la región es el secundario (37,1%), seguido del nivel primario (28,6%), lo que demuestra la existencia de una fuerza laboral ocupada con gran déficit educativo, asimismo describe por qué el gran número de empleos informales, de baja productividad con escasos beneficios laborales dados en la región (Maurate, 2015).

En comparación entre el distrito y provincia de Lambayeque, se observa que el distrito de Lambayeque forma parte del 27% de la PEA de Lambayeque en comparación con los doce distritos que la conforman. El mayor porcentaje del distrito de Lambayeque según el PEA, se encuentra conformado por el trabajador no calificado de los servicios, peones agropecuarios, forestales de la pesca, de las minas y canteras, industrias manufactureras, construcción, peones de carga y vendedores ambulantes con el 70% de la provincia de Lambayeque. Sin embargo, es solo parte del 44.1% de la provincia.

Según la PEA ocupada, se observa que el distrito de Lambayeque conforma el 28% de la PEA provincial. Según ocupación principal, la mayor ocupación se encuentra conformada por trabajadores no calificados con 30.7%, trabajadores de servicios personales y vendedores del comercio y mercados con el 13.8% y profesores, científicos e intelectuales con 11.6%. En

Tabla 2

*Población Económicamente Activa del Distrito y Provincia de Lambayeque*

Participación en la actividad económica (14 y más años)	Provincia de Lambayeque		Distrito de Lambayeque	
	Cifras absolutas	%	Cifras absolutas	%
Población económicamente activa(PEA)	82,664		22,652	
Tasa de actividad de la PEA		46.9		50.2
Hombres		72.9		70.9
Mujeres		21.9		31.6
PEA ocupada	77,489	93.7	21,479	94.8
Hombres	58,997	93.7	14,395	95.1
Mujeres	18,492	94.0	7,084	94.3
PEA ocupada según ocupación principal	77,489	100.0	21,479	100.0
Miembros del Poder Ejecutivo y Legislativo, directivos, administradores públicos, y empresarios	137	0.2	48	0.2
Profesores, científicos, e intelectuales	4,675	6.0	2,485	11.6
Técnicos de nivel medio y trabajadores asimilados	2,651	3.4	1,296	6.0
Jefes y empleados de oficina	2,019	2.6	1,122	5.2
Trabajadores de servicios personales y vendedores del comercio y mercados	7,870	10.2	2,958	13.8
Agricultores, trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros	10,101	13.0	1,632	7.6
Obrero operadores de las actividades de minas, canteras, petrolero, industrias manufactureras (no incluye confección de producción de papel y cartón, elaboración de productos de caucho y plástico, artes gráficas fabricación de instrumentos de música) y otros.	6,209	8.0	1,532	7.1
Obrero construcción, confeccionadores de productos de papel y cartón, trabajador del caucho y plástico, de las artes gráficas, fabricación de instrumentos de música, pintores, conductores de máquinas y medios de transporte (excepto a pedal o a mano) y otros afines.	7,106	9.2	2,561	11.9
Trabajador no calificado de los servicios, peones agropecuarios, forestales de la pesca, de las minas y canteras, industrias manufactureras, construcción, peones de carga y vendedores ambulantes y otros afines.	34,204	44.1	6,593	30.7
Otra	526	0.7	396	1.8
Ocupación no especificada	1,991	2.6	856	4.0
PEA ocupada según actividad económica	77,489	100.0	21,479	100.0
Agricultura, ganadería, caza, y silvicultura	35,242	45.5	5,076	23.6
Pesca	1,075	1.4	63	0.3
Explotación de minas y canteras	207	0.3	15	0.1
Industrias manufactureras	6,015	7.8	1,454	6.8
Suministro de electricidad, gas y agua	157	0.2	50	0.2
Construcción	3,362	4.3	1,423	6.6
Comercio	8,619	11.1	3,069	14.3
Venta, mantenimiento, y reparación de vehículos automotores y motocicletas	942	1.2	304	1.4

Nota. Tomado de Perú: Principales Indicadores Departamentales 2008-2014. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016).

comparación con el resto de ocupaciones del distrito de Lambayeque, como se detalla en la Tabla 2. La ocupación servicios personales y vendedores del comercio y mercados del distrito de Lambayeque en comparación con la provincia de Lambayeque representan el 53% del total.

Según el mapa de pobreza distrital, se observa que la población fue de 267,469 como proyecciones censales del periodo 2007; el distrito de Lambayeque representa el 34% como pobre y el 4.95% como pobreza extrema del departamento de Lambayeque. En comparación con el resto de provincias del distrito, se observa que el distrito de Salas se encuentra encabezando la población de pobreza extrema con el 32.3%, el distrito de Lambayeque ocupa el puesto 12. En el distrito de Lambayeque se encuentra la menor participación de pobreza extrema en comparación con el resto de distritos.

Tabla 3

*Principales Indicadores Sociales 2009-2014 Provincia de Lambayeque*

Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Población Económicamente Activa Ocupada por rama de actividad (Porcentaje)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Agricultura / Pesca / Minería	28.6	26.4	24.7	24.6	22.7	21.5
Manufactura	11.0	11.0	10.2	9.0	9.3	10.1
Construcción	4.3	4.2	4.7	5.5	6.2	6.4
Comercio	20.5	20.9	22.4	22.8	21.7	22.8
Transportes y Comunicaciones	8.6	8.9	10.7	10.4	10.3	9.7
Otros servicios	27.0	28.6	27.3	27.7	29.8	29.5
Población Económicamente Activa Ocupada por categoría de ocupación (Porcentaje)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Empleador/patrón	4.5	4.2	4.0	3.8	3.6	3.5
Trabajador independiente	40.2	42.9	41.9	39.9	39.2	39.4
Asalariado 13/	40.3	40.2	41.7	44.6	46.6	47.1
Trabajador familiar no remunerado	11.2	8.8	8.5	9.2	7.1	7.4
Trabajador del hogar	3.1	3.4	3.7	2.4	3.3	2.4
Otro	0.7	0.5	0.1	0.3	0.2	0.3
Población Económicamente Activa Ocupada por tamaño de empresa (Porcentaje)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
De 1 a 10 trabajadores	74.7	76.7	76.4	75.5	75.6	76.0
De 11 a 50 trabajadores	7.8	6.4	7.5	7.5	6.8	5.9
De 51 y más trabajadores	15.3	15.1	14.6	14.8	15.6	16.3
No especificado	2.1	1.8	1.5	2.3	2.0	1.8
Población Económicamente Activa Ocupada por empleo (Porcentaje)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Formal	15.3	15.4	16.8	19.7	20.8	20.8
Informal	84.7	84.6	83.2	80.3	79.2	79.2

Nota. Tomado de Perú: Principales Indicadores Departamentales 2008-2014. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016).

La Tabla 3, detalla las variables de la población económicamente activa ocupada, en la cual se observa que se ha generado un crecimiento significativo en las actividades de construcción, comercio, transportes y comunicaciones. La actividad con crecimiento significativo fue en la actividad económica como el comercio con 2.3% del año 2009 al 2014, debido al desenvolvimiento en un panorama alentador, sustentado en el repunte de diferentes actividades económicas por el incremento de ofertas financieras y las empresas del sector construcción.

El crecimiento en el sector comercio en Lambayeque, se debe a la implementación de nuevos centros comerciales como Real Plaza, que desde sus inicios en el año 2005 ha ido incrementando los servicios de esparcimiento y comercio, así como los diversos centros comerciales de la empresa Cencosud en el año 2010 con la construcción de supermercados Metro en cada punto estratégico de la provincia, entre otros.

En agricultura, cabe resaltar que del año 2009 al 2011 la actividad de agricultura, pesca y minería ha disminuido en un 7.2%. La globalización y aparición de nuevos centros de educación superior e institutos en el departamento de Lambayeque han orientado a las familias de los diversos distritos a orientar la educación como principal recurso disminuyendo la tradicional sucesión de funciones en las actividades de agricultura, pesca, y minería adquirida de generación en generación.

La variable Población Económicamente Activa Ocupada por tamaño de empresa, muestra un crecimiento del 1.3% en la actividad en las empresas cuyo tamaño es de 1 a 10 trabajadores del periodo 2009 al 2014. Es un incremento significativo en relación con las demás variables. En relación a la variable Población Económicamente Activa Ocupada por empleo, se observa que el sector formal ha tenido un significativo incremento de 5,6% del periodo 2009 al 2014 en el departamento de Lambayeque.

El distrito de Lambayeque, se ubica en el quintil tres de pobreza, por lo que el acceso de los servicios básicos se encuentra en promedio de 8% de la población sin servicio de agua, 9% de población sin desagüe, 28% población sin energía eléctrica, tasa de desnutrición de 14% y índice de desarrollo humano de 0.6319 considerando el 24% como población rural, como se detalla a continuación.

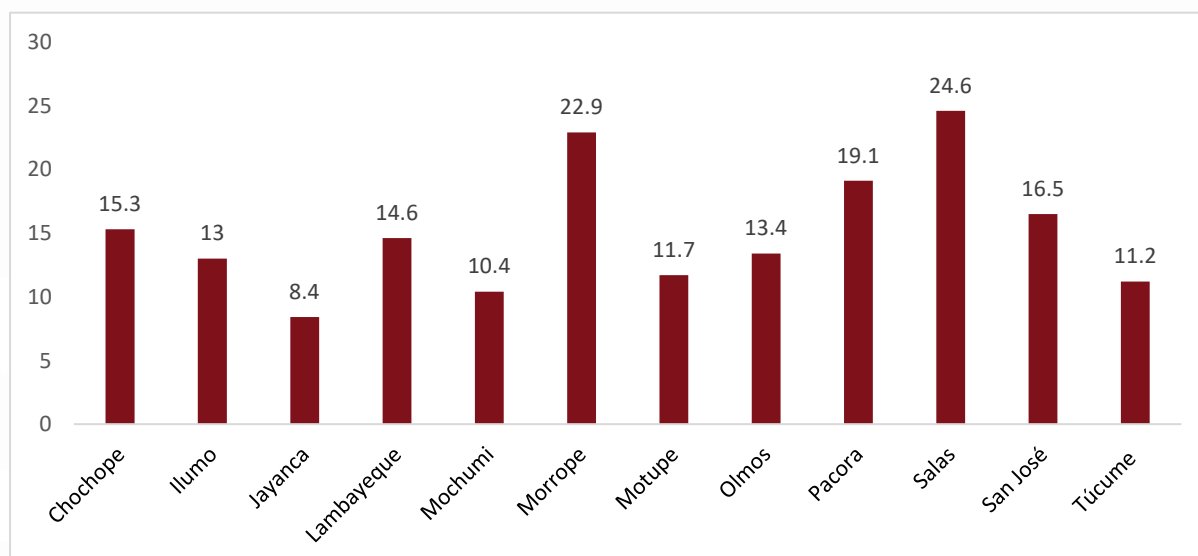
**Tabla 4**

*Lambayeque y Distritos, Según Quintiles de Pobreza*

Distrito	Población 2007	% Población rural	Quintil	% Pob. Sin agua	% Pob. Sin desagüe	% Pob. Sin electricidad	% mujeres analfabetas	% niños de 0-12 años	Tasa de desnutrición 6-9 años	Índice de Desarrollo Humano (IDH)
Lambayeque	63,386	24%	3	8%	9%	28%	7%	26%	14%	0.6319
Chochope	1,231	76%	2	14%	28%	77%	26%	32%	20%	0.576
Illimo	9,107	48%	2	6%	5%	38%	10%	29%	20%	0.6151
Jayanca	15,042	52%	2	11%	6%	52%	11%	28%	17%	0.6148
Mochumi	18,043	61%	2	9%	3%	64%	13%	28%	25%	0.5993
Mórrope	39,174	77%	1	5%	24%	66%	18%	35%	33%	0.5771
Motupe	24,011	44%	2	10%	8%	53%	8%	27%	20%	0.6184
Olmos	36,595	73%	2	14%	33%	76%	18%	30%	23%	0.5918
Pacora	6,795	47%	2	6%	5%	40%	11%	28%	26%	0.6175
Salas	12,998	75%	1	83%	56%	87%	34%	35%	47%	0.5539
San José	12,078	11%	2	14%	19%	19%	6%	31%	25%	0.6134
Túcume	20,814	62%	2	5%	4%	29%	12%	31%	25%	0.6052

*Nota.* Tomado Análisis de Situación de Salud – ASIS 2013. Gerencia Regional de Salud de Lambayeque (2013). Recuperado de [http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_lambayeque.pdf](http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_lambayeque.pdf)

En el sector salud, los indicadores que requieren atención con urgencia es la desnutrición crónica en niños menores a 5 años, la región Lambayeque en promedio en el 2012 registró un tasa de 14.8%, en el cual la provincia de Lambayeque muestra en promedio 16.3% de participación, el distrito de Lambayeque registró una tasa de 14.6%, como se detalla en la Figura 2. Asimismo, la tasa de incidencia de casos de tuberculosis en Lambayeque en el 2012 fue de 22.21% con 64 nuevos casos, encabezado por la provincia de Chiclayo con 36.83%, como se muestra en la Tabla 5.



**Figura 2.** Provincia Lambayeque: Porcentaje de Niños Menores de 5 Años con Desnutrición Crónica, 2012

Tomado Análisis de Situación de Salud – ASIS 2013. Gerencia Regional de Salud de Lambayeque (2013). Recuperado de [http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_lambayeque.pdf](http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_lambayeque.pdf)

**Tabla 5**

*Región Lambayeque: Casos de Tuberculosis, 2012*

Provincia	Población	Total Morbilidad	Total Casos	Tasa Incidencia TBC
Chiclayo	836,299	572	308	36.83
Lambayeque	288,141	107	64	22.21
Ferreñafe	104,820	29	21	20.03
Dep. Lambayeque	1,229,260	708	393	31.97

*Nota.* Tomado Análisis de Situación de Salud – ASIS 2013. Gerencia Regional de Salud de Lambayeque (2013). Recuperado de [http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_lambayeque.pdf](http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_lambayeque.pdf)

**Tabla 6**

*Región Lambayeque: Número de Instituciones Educativas, 2016*

UGEL		Matricula						
		Inicial	Primaria	Secundaria	CEBA	Especial	Técnico Productivo	Superior No Universitaria
TOTAL	REGIÓN	64,974	139,939	99,868	6,984	359	6,155	15,457
DRE	Lambayeque	0	0	0	0	0	0	13,197
UGEL	Chiclayo	41,250	86,118	65,952	4,882	272	4,161	0
UGEL	Ferreñafe	6,836	14,543	8,893	565	30	536	892
UGEL	Lambayeque	16,888	39,278	25,023	1,537	57	1,458	1,368

*Nota.* Tomado Lambayeque ¿Cómo Vamos? 2016. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=64e2806e-5574-4a10-801e-4702e68a6a54&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=64e2806e-5574-4a10-801e-4702e68a6a54&groupId=10156)



En el sector educación, la UGEL Lambayeque muestra número de instituciones menores a los registrados por Chiclayo, como se detalla en la Tabla 6.

Desde 1990 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) publica el Informe sobre Desarrollo Humano mediante un indicador denominado “Índice de Desarrollo Humano” (IDH), que mide el avance promedio de un país en tres dimensiones: esperanza de vida, acceso a educación y el nivel de ingresos. PNUD Perú publica los IDH a nivel departamental, provincial y distrital. El distrito de Lambayeque según el IDH al 2012 presenta un índice de 0.4682 ubicándose en el puesto 338 del ranking nacional. Los distritos de Miraflores, Pacocha, La Molina, Lince y San Isidro se ubican en los cinco primeros lugares (PNUD Perú, 2012). Es importante precisar que cuatro de los cinco primeros lugares, son distritos de la provincia de Lima, lo que es un reflejo del centralismo existente en el Perú, se resalta la ubicación del distrito de Pacocha ubicado en la provincia de Ilo en segundo lugar, lo cual es una muestra que es posible aspirar alcanzar mejores niveles de desarrollo humano fuera de la capital.

## **1.2 Conclusiones**

El distrito de Lambayeque se encuentra en la provincia de Lambayeque, forma parte de los 12 distritos de la provincia. El 83.9% de la población, se encuentra ubicado en zonas urbanas y el 16.1% en zonas rurales según referencias INEI 2017. Según estudios estadísticos del perfil socioeconómico del distrito, se observa que la población económicamente activa del distrito tiene un mayor porcentaje en referencia al sexo masculino, la agricultura es considerada como la principal actividad económica, seguida de la ganadería y el comercio.

Según el Diagnóstico Socio Económico Laboral de la Región Lambayeque, el nivel educativo que predomina en los trabajadores de la región es el secundario demostrando un déficit educativo; es por ello que se muestra gran número de empleos informales, de baja



productividad con escasos beneficios laborales dados en la región. De los 12 distritos de la provincia, el distrito de Lambayeque participa en 27% de Población Económicamente Activa total de la provincia (PEA). El mayor porcentaje del distrito de Lambayeque se encuentra conformado por el Trabajador no calificado brindando los servicios como peón agropecuario, forestales, de la pesca, de las minas y canteras, industrias manufactureras, construcción, peones de carga y vendedores ambulantes, entre otros.

La pobreza del distrito de Lambayeque representa el 34% en nivel de pobreza y un 4.95% como pobreza extrema del departamento de Lambayeque, se resalta que la población del distrito de Salas es la de mayor porcentaje en pobreza extrema. Es importante destacar, que del total de la población de la provincia el mayor porcentaje se encuentra en el distrito de Lambayeque con 65,389 habitantes y le sigue el distrito de Mórrope con 40,412 habitantes.

Considerando las variables de la población económicamente activa ocupada, se observa que se ha generado un crecimiento significativo en las actividades de construcción, comercio, transportes y comunicaciones. Destaca también la actividad de comercio, como consecuencia de la inversión privada en infraestructura para centros comerciales, mayores entidades financieras, con un panorama alentador para el empresario. Es significativo resaltar que en el periodo 2009 al 2014; la actividad agricultura, pesca y minería ha disminuido en un 7.2% a consecuencia de la educación, como principal actividad que motiva el progreso de los pueblos. Adicional se ha incrementado la oferta de nuevos centros de educación superior e institutos en el departamento de Lambayeque.

Al 2012 el Distrito de Lambayeque ocupa el puesto 338 del ranking nacional distrital según el Índice de Desarrollo Humano.

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

El presente capítulo considera como antecedentes la visión y misión de la actual gestión del distrito de Lambayeque, presenta el análisis de cumplimiento de las características de la definición correcta de estos términos, sobre ello se plantea una nueva visión y misión, valores, y código de ética para el distrito de Lambayeque al 2028.

“La visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos” (D’Alessio, 2015). El planteamiento de la Visión y Misión debe partir considerando el conocimiento de la situación actual; es decir cómo estamos hoy, para luego establecer una situación futura deseada en un tiempo definido. Es importante para la formulación de la visión y misión participen además de funcionarios de alto nivel, representantes de la sociedad civil organizada, juntas vecinales e instituciones públicas y privadas para que sea conocida por toda la comunidad fomentando así su participación activa.

### 2.1 Antecedentes

La visión actual del distrito de Lambayeque es la siguiente:

“La población de Lambayeque ha mejorado notablemente sus condiciones de vida gracias al acceso a los servicios básicos de calidad tanto en educación, salud, vivienda, saneamiento, electrificación y empleo digno, lo que la ha convertido en un distrito próspero y con altos índices de desarrollo humano.

La población desarrolla actividades productivas, competitivas y sostenibles en comercio, turismo, gastronomía, agricultura, ganadería, agro exportación, y artesanía que mejoran los ingresos de trabajadores, productores, y comerciantes, que preservan el medio ambiente, la seguridad alimentaria y fortalecen las redes sociales y productivas. La población

se encuentra articulada a nivel provincial y regional mediante carreteras en buen estado y modernos sistemas de comunicación.

Lambayeque es una sociedad democrática, solidaria, descentralizada con igualdad de oportunidades, con equidad de género, social, territorial y generacional, sin discriminaciones, con bajos índices de pobreza, desnutrición y analfabetismo y con fuerte institucionalidad de la población, ordenada territorialmente, con seguridad ciudadana y con cultura de prevención de desastres. Lambayeque, cuenta con un estado democrático, participativo, concertador, eficiente, transparente, sin corrupción, y que garantiza la seguridad ciudadana. La población se siente orgullosa de su pasado, promueve y protege su patrimonio monumental, natural y cultural y se siente orgullosa de su diversidad y de su identidad cultural”.

([www.munilambayeque.gob.pe](http://www.munilambayeque.gob.pe))

Haciendo el análisis de los nueve criterios para evaluar una visión (D’Alessio, 2015): (a) ideología central, si la tiene; (b) visión de futuro, no está redactada en tiempo futuro; (c) simple, claro, y comprensible: no es simple, redundante y es muy extensa; (d) ambiciosa, convincente, y realista: no denota deseo imperioso; (e) horizonte de tiempo: no lo define; (f) alcance geográfico: si se proyecta a un alcance geográfico; (g) conocida por todos: no

Tabla 7

*Tabulación de la Visión Actual de la Organización*

Elemento de la visión	Resultado del análisis
Ideología central	Si
Visión de futuro	No
Simple, clara, y comprensible	No
Ambiciosa, convincente, y realista	No
Definida en un horizonte de tiempo	No
Alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea clara de a dónde se quiere ir	Si

(h) no está expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (i) sí tiene una idea clara y desarrollada sobre adónde desea ir la organización. En las Tablas 7 y 8 se detallan el análisis de los componentes de la misión y visión actual y el cumplimiento de los criterios de una correcta definición de estas.

La misión del distrito no está redactada como tal, se encuentra una misión del municipio a pesar que la visión se hace tomando en cuenta al distrito, pero lo describimos como una referencia haciendo la salvedad que plantearemos para el presente trabajo la misión del distrito. La misión actual es del municipio de Lambayeque es la siguiente:

“Representar y gestionar los intereses de los vecinos en la jurisdicción, promueve una fuerte gobernabilidad democrática, asegurando la mayor participación ciudadana en la formulación de las políticas locales, desarrollando al máximo sus capacidades para brindar bienes y servicios públicos locales de alta calidad con la mayor eficacia y eficiencia, haciendo uso responsable, transparente y estratégico de los recursos públicos, de manera que provoque sinergias con las inversiones de otras instituciones del estado y del sector privado, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la jurisdicción”.

([www.munilambayeque.gob.pe](http://www.munilambayeque.gob.pe)).

Aplicando los nueve criterios que debe cumplir la misión (D'Alessio, 2015) se mencionan que deben cumplir: (a) con respecto a clientes y consumidores, sí cumple; (b) bienes o servicios, está consignado; (c) mercado, considera la jurisdicción; (d) tecnologías, no se considera este punto; (e) objetivos de la organización, si está bien planteado; (f) filosofía de la organización, pone énfasis en desarrollar un trabajo responsable, transparente, y eficaz; (g) auto concepto de la organización, está implícito; (h) preocupación por la imagen pública, muestra su interés por su imagen pública; y (i) preocupación por los empleados, no se toma en cuenta este aspecto. La tabla 8 resume el análisis en el cumplimiento de los criterios.

Tabla 8

*Tabulación de la Misión Actual, según los Nueve Componentes*

Componente	Resultado del análisis
Clientes	Sí
Productos: Bienes o servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	No
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Auto concepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	No

El Departamento de Lambayeque aporta el 2.2% del Producto Bruto Interno a nivel nacional, en que se desarrollan las principales actividades económicas en el 2016 como: otros servicios 28.3%; comercio 17.9%; manufactura 10.3%; transporte 9.5%; agricultura, ganadería, caza y silvicultura 9.2%; y construcción 8.9%, con participación similar durante el periodo del 2007 al 2016 (INEI, 2018).

En el 2017, la actividad agropecuaria creció 14.2%, debido a la mayor producción de azúcar con 7.4% y el ingreso de Agrolmos en la producción, y de maíz amarillo duro con 21.1%. La actividad manufacturera, creció 2.6% interanual, debido al aumento de la producción azucarera y la recuperación gradual del resto de ingenios azucareros afectados por el Fenómeno del Niño. El despacho de cemento, se incrementó en 8.9% interanual debido a la mayor inversión pública y obras de viabilidad, agua potable y saneamiento. Las exportaciones se incrementaron en 10.9% interanual por el aumento de ventas de productos tradicionales como no tradicionales.

La participación en las exportaciones, en el 2017 se distribuyeron en 72.86% en exportación de productos no tradicionales en productos agropecuario, madera y papeles,

metal mecánico, textil, entre otros; y productos tradicionales como caña de azúcar, aceite de pescado, café, chancaca, zinc, entre otros, como se detalla en la Tabla 3. Entre los productos agropecuarios se encuentran la producción de conservas de pimientos, paltas frescas o secas, uvas frescas, jugo de maracuyá, mangos, ají paprika, entre otros; en el sector textil prendas como polos, sacos de polipropileno, hilados entorchados, entre otros; en el sector químico productos como aceites esenciales de limón alcohol etílico, bromuro de metilo, entre otros.

## **2.2 Visión**

Para la formulación de la visión propuesta del presente Plan Estratégico, se considera la definición según D'Alessio (2015) en el cual señaló “la visión es la definición deseada del futuro, que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura”. De la misma manera, señaló “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”.

La Visión propuesta para el distrito de Lambayeque es la siguiente:

“Para el 2028, el distrito de Lambayeque se constituirá en uno de los veinte mejores distritos a nivel nacional según el Índice de Desarrollo Humano, a través de la consolidación de tres pilares fundamentales: educación, salud, e ingreso per capita; los cuales permitirán elevar el nivel de vida de los ciudadanos. Además, será reconocido por su importancia histórica, gastronómica y su ubicación geográfica, siendo atractiva para las inversiones”

La tabla 9 analiza los elementos de la visión propuesta.

Tabla 9

*Tabulación de la Visión Propuesta al 2026*

Elemento de la visión	Resultado del análisis
Ideología central	Sí
Visión de futuro	Sí
Simple, clara, y comprensible	Sí
Ambiciosa, convincente, y realista	Sí
Definida en un horizonte de tiempo	Sí
Alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	Sí
Sentido de urgencia	Sí
Idea clara de a dónde se quiere ir	Sí

### 2.3 Misión

Según D’Alessio (2015) “la misión, es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. La misión debe responder a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? Una adecuada declaración de misión debe conjugar las áreas de interés, establecer los límites entre lo que se debe y no debe hacer, orientar en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía para la gerencia administrativa” (p. 58).

La Misión propuesta para el distrito de Lambayeque es la siguiente:

“Desarrollar actividades integradas de planeamiento, coordinación, ejecución y supervisión para promover mayor inversión en turismo, educación, salud pública y crecimiento urbano, apoyados en sistemas de tecnología de información, actuando con ética y transparencia dentro de un marco de seguridad ciudadana y protección del medioambiente que lo convierte en un lugar seguro y atractivo para vivir, ”.

En la Tabla 10 se analiza los componentes de la nueva misión.



Tabla 10

*Tabulación de la Misión Propuesta*

Componente	Resultado del análisis
Clientes	Sí
Productos: Bienes o servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	Sí
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Auto concepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

**2.4 Valores**

Según D'Alessio (2015) “los valores pueden considerarse como las políticas, directrices más importantes que norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p. 61).

- Liderazgo: Lambayeque se constituirá en un distrito líder en el país, referente en turismo, gastronomía y gestión de buen gobierno;
- Respeto: Se resalta al individuo como un ser digno que merece respeto sin importar su religión, raza, sexo, nivel cultural y socioeconómico;
- Honestidad: Promoviendo la transparencia en todos sus actos, fomentando la lucha contra la corrupción;
- Identidad: Reconociendo su historia y tradiciones, mediante actividades que difundan la cultura, gastronomía y atractivos turísticos;
- Vocación de servicio: Que se manifiesta en la disposición por servir a la comunidad de manera eficiente y con calidez;
- Responsabilidad: En el manejo económico de los recursos y en asumir los compromisos;

- Creatividad: Para involucrar la participación de la ciudadanía, el cumplimiento de sus tributos e identificarse con su municipio; y
- Desarrollo social y humano: En coordinación con la dirección regional de educación y dirección regional de salud para establecer estrategias y actividades que eleven el nivel de educación y salud de la población lambayecana.

Los valores se darán a conocer a todas las autoridades competentes y a la población en general para interiorizarlo y actuar según estos principios.

## **2.5 Código de Ética**

El establecimiento de una cultura organizacional sólida requiere contar con un código de ética como herramienta empresarial necesaria e integrar estos principios a las acciones cotidianas que normen el buen comportamiento de las autoridades, empleados y ciudadanía en general. El código de ética se asienta sobre los valores de la organización y los reafirma, es fundamental que no solo esté redactado sino también debe ser adecuadamente difundido para conocimiento de toda la organización y en este caso también de la población. Se propone el siguiente código de ética para el distrito de Lambayeque:

- Mantener una conducta honesta y transparente en todos los actos públicos y privados;
- Respetar y promover el cumplimiento de la ley y normatividad vigente;
- Brindar un trato cálido sin discriminar por sexo, raza, religión o nivel socioeconómico;
- Promover un correcto uso de los recursos financieros, mediante una adecuada distribución del recurso humano y del gasto, estableciendo criterios de racionalidad;
- Evitar conflicto de intereses en la toma de decisiones;
- Fomentar la participación ciudadana en actividades que difundan la cultura, gastronomía y tradiciones de Lambayeque, así como para brindar servicios de calidad;
- Desarrollar acciones de protección al medio ambiente y seguridad ciudadana;

- Rechazar cualquier acto de corrupción o actividades ilegales; y
- Responder con prontitud y de manera eficiente a los requerimientos de la ciudadanía.

## **2.6 Conclusiones**

El distrito de Lambayeque en la actualidad tiene una visión establecida, que según la evaluación de los criterios de una correcta visión se encuentra carente de alguno de ellos. En cuanto a la misión no se consigna una misión del distrito como tal, más bien se encuentra una visión del municipio que tampoco cuenta con los criterios completos para una correcta definición de misión. La visión y misión actual, si bien se encuentra para su difusión en el portal del municipio, no es conocida por sus autoridades locales. Asimismo, se ha verificado que no cuenta con un código de ética que debería orientar el accionar de las autoridades correspondientes, trabajadores y de la población en general.

El establecimiento de la visión y misión del distrito de Lambayeque se diseñan como una pauta que guía a alcanzar la situación futura deseada al 2028 en base a objetivos de corto y largo plazo. Lambayeque se constituirá en un distrito próspero y turístico donde se rescatará su cultura ancestral, orgullo del Perú para el mundo y se dará énfasis a la difusión de ésta, así como a su variedad gastronómica lo que hará que sea un distrito atractivo para el turismo interno y externo que activará la economía y se reflejará en una elevación del nivel de vida de la población, siendo referente para los demás distritos como un distrito modelo. Los valores y código de ética serán de conocimiento público y constituirán un eje que guie los actos del alcalde, autoridades, vecinos y demás miembros de la comunidad vinculante.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según lo propuesto por Hartmann, se debe evaluar tres dimensiones desde un enfoque nacional, que tienen gran vinculación e influencia en la estructuración del planeamiento estratégico de una organización. Las dimensiones a considerar dentro de la teoría propuesta por Hartmann son: intereses nacionales, el potencial nacional y los intereses cardinales.

#### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales se definen como aquello que el Estado requiere para alcanzar algo o para lograr protección frente a otros países. De acuerdo a su relación o interacción pueden ser comunes u opuestos, pudiendo clasificarse además según su nivel de intensidad en supervivencia, vitales, mayores y periféricos (Nuechterlein, 1973). En el Perú, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha elaborado el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: “Perú hacia el 2021”, documento que constituye un instrumento en que se consigna los lineamientos políticos, objetivos, prioridades y metas de carácter estratégico con el propósito de impulsar el desarrollo del país. Este Plan Estratégico considera 6 ejes estratégicos: (a) derechos humanos e inclusión social, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres.

El eje estratégico 1 es el que corresponde a los Derechos Humanos e Inclusión social, otorgándose vital importancia a ellos ya que se considera que son imprescindibles en el logro del desarrollo humano de la población y el desarrollo económico del país. Los derechos humanos son transversales al resto de ejes mientras que la inclusión social está considerada dentro de la Estrategia Nacional de “Incluir para Crecer”, donde no sólo se propone reducir la pobreza sino también alcanzar el desarrollo. El indicador líder en este eje es el Índice de

Desarrollo Humano (IDH), publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), siendo el valor meta para el 2021 de 0.776 con una línea de base para el 2014 de 0.734.

El eje estratégico 2 es el referido a Oportunidades y Acceso a los Servicios, que corresponde al nivel mínimo de bienestar al que una población debería aspirar para alcanzar una mejor calidad de vida y desarrollo, con un acceso adecuado a los servicios e infraestructura de manera equitativa. Para evaluar este eje estratégico se plantea la utilización del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) que es evaluado por el PNUD considerando tres aspectos fundamentales: salud, educación y condiciones de vida. El valor meta propuesto para el 2021 es de 0.014, con un valor base para el 2013 de 0.043.

El eje estratégico 3 corresponde al de Estado y Gobernabilidad, busca mecanismos que permitan consolidar la institucionalidad democrática, el Estado de derecho, fortalecer la gestión pública haciéndola más eficiente en los tres niveles gubernamentales y que sea útil a la ciudadanía, garantizar las seguridad ciudadana y promover un Poder Judicial eficiente. Para evaluar este eje se emplea el Índice de Efectividad Gubernamental desarrollado por el Banco Mundial. El valor base para este indicador es de 2.2 para el 2014, proyectándose a 2.4 para el 2021.

El eje estratégico 4 se basa en Economía diversificada, competitividad y empleo, la propuesta es desarrollar una economía diversificada y sofisticada que tenga un crecimiento sostenible, estructura descentralizada y que genere empleo digno. Se ha señalado como indicador proxy al PBI per cápita, para seguimiento y evaluación del desempeño económico agregado. Se han establecido objetivos específicos: (a) desarrollo de estructura productiva sostenible, diversificada y pro exportadora, (b) fortalecer competencias técnicas que mejoren competitividad del capital humano, (c) generar incentivos y mejorar condiciones laborales que estimulen la formalidad, (d) estabilidad macroeconómica, (e) promover inclusión

financiera, desarrollo productivo y competitividad exportadora, y (f) desarrollo de un sistema de innovación con inversión en ciencia y tecnología. El indicador líder es PBI per cápita con una línea de base de US\$ 11,656 para el 2015 y una meta para el 2021 de US\$ 14,126.

El eje estratégico 5 corresponde al Desarrollo territorial e infraestructura productiva, donde el objetivo general es alcanzar un territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con infraestructura de calidad. Con ello se busca el desarrollo territorial a través de mejora en la competitividad a través de la innovación tecnológica, la integración territorial con el desarrollo de corredores logísticos interregionales, consolidando actividades económicas regionales y diversificando economías regionales. El indicador líder para este eje es el Porcentaje de la participación del valor agregado bruto departamental sobre el valor agregado total medido por el INEI, el cual tiene una línea de base de 50.84 para el 2014 y con una meta de 51.30 para el 2021.

El eje estratégico 6 referente al Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres, tiene como objetivo el aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica con una adecuada calidad ambiental para las personas y desarrollo sostenible del país. El indicador líder para este eje es el Environmental Performance Index (EPI) desarrollado por la Universidad de Yale. Para el 2014 su línea base es de 45.05, siendo la meta para el 2021 de 50.4.

La Tabla 11, resume los objetivos generales de los ejes estratégicos y sus indicadores líderes con sus valores base y los valores que se aspiran como meta a alcanzar para el 2021 dentro del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: “Perú hacia el 2021”. Desde esta perspectiva y tomando en cuenta los ejes estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional es que se ha desarrollado la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) que se presenta en la tabla 12 en la que se consideran 5 conceptos de interés nacional para el Perú en sus relaciones internacionales.



Tabla 11

*Objetivos Nacionales e Indicadores líderes del Plan de Desarrollo Nacional hacia el 2021*

Eje	Objetivo Nacional Estratégico	Indicador líder	Fuente	Línea de base (2014)	Meta 2016	Meta 2021
1	Ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas, con inclusión social de la población más pobre y vulnerable.	Índice de Desarrollo Humano (IDH)	PNUD	0,734	0,756	0,0776
2	Garantizar el acceso a los servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles.	Índice de Pobreza Multidimensional	PNUD	0,043	0,040	0,014
3	Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública (*)	Índice de Efectividad Gubernamental	WGI - Banco Mundial	2,2	2,3	2,4
4	Desarrollar una economía diversificada y sofisticada, con crecimiento sostenible, en una estructura descentralizada, generadora de empleo digno.	PBI per cápita (paridad de poder de compra, dólares constantes de 2011)	Banco Mundial, MEF, CEPLAN	11656 (2015)	11950	14126
5	Territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura de calidad.	Porcentaje de la participación del valor agregado bruto departamental (exceptuando Lima) sobre el valor agregado total	INEI	50.84	50.71	51.3
6	Aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo sostenible del país.	EPI (siglas en inglés de Environmental Performance Index)	Universidad de Yale	45.05 (2014)	47.7	50.4

*Nota.* Tomado de Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: "Perú hacia el 2021" por CEPLAN. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2016). Recuperado de: [http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/RM\\_N\\_138-2016-PCM.pdf](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/RM_N_138-2016-PCM.pdf)



Tabla 12

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Estado y gobernabilidad		(Brasil) EEUU	Chile Ecuador Colombia (Venezuela)	(Bolivia)
Crecimiento económico y competitividad		China EEUU	Brasil (Chile) UE	
Desarrollo territorial e infraestructura productiva		Brasil Colombia Ecuador (Chile) EEUU	Bolivia Venezuela	
Gestión sostenible de recursos naturales		UE (China)	Brasil Colombia Ecuador	(Venezuela)
Acceso a los servicios		EEUU UE	Brasil Chile Ecuador Colombia	

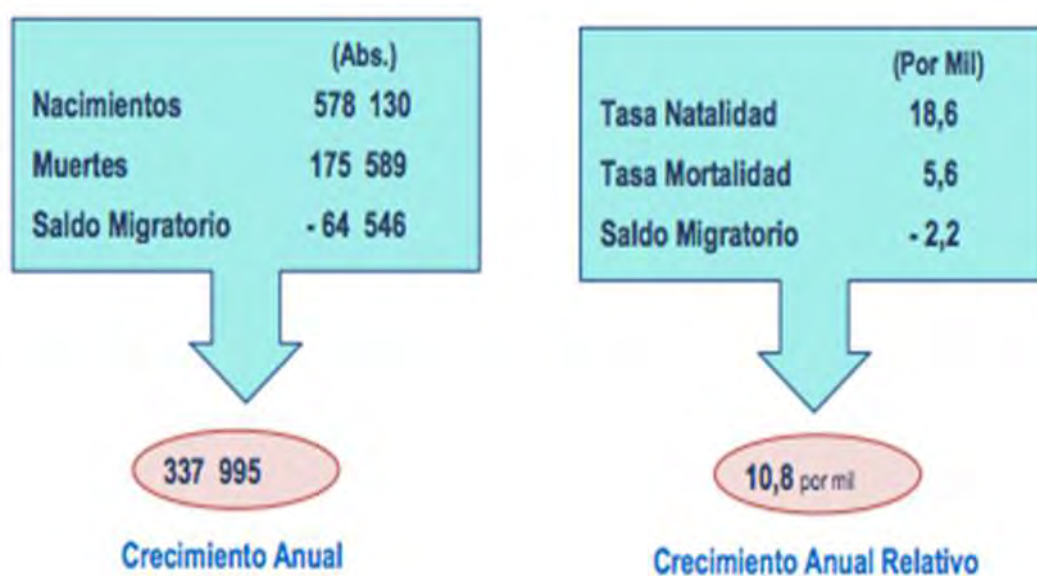
*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran entre paréntesis. Adaptado de “*El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia*”, por F.A. D’Alessio, 2015. México. Pearson.

### 3.1.2 Potencial nacional

El Potencial Nacional considera aquellos factores inherentes a cada Estado que le permitirán alcanzar sus intereses nacionales (D’Alessio, 2015). El potencial o poder nacional, como también se le conoce, incluye los siguientes elementos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar.

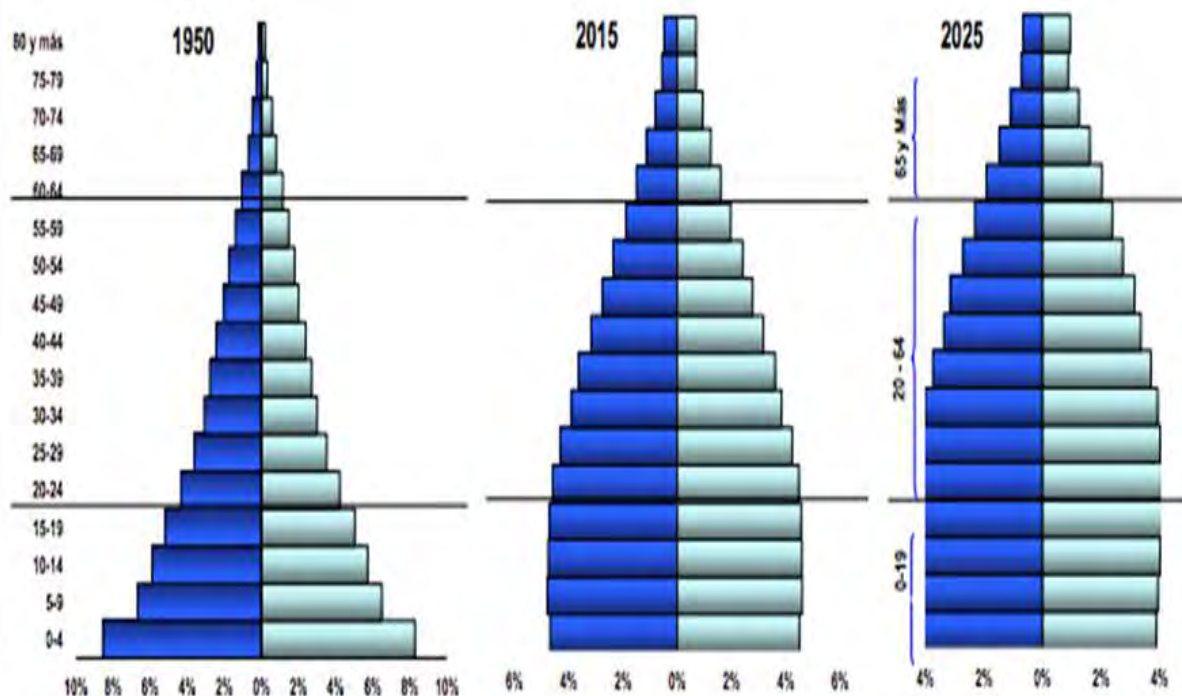
**Demográfico.** Según información del Instituto Nacional de Estadística (INEI) la población en el Perú para junio del 2015 fue de 31’151,643 habitantes y las proyecciones para el 2021, año del bicentenario de la Independencia del Perú, estiman que dicha población debe superar los 33 millones de personas. Esto quiere decir que, entre el 2015 y el 2021 el crecimiento poblacional será de 333,000 nuevos habitantes por año a una tasa de crecimiento anual relativo es de 10.8 personas por mil habitantes como se señala en la figura 3. Lo que ha

traído como consecuencia un enlentecimiento en el crecimiento de la población peruana, lo que evidencia que los cambios en las tasas de fecundidad y mortalidad han determinado modificaciones en la forma de las pirámides poblacionales del Perú con el transcurrir de los años, de tal manera que se aprecia que éstas experimentaron un progresivo crecimiento de las poblaciones en edad adulta con una tendencia al crecimiento de la base rectangular de la pirámide como una muestra de la transición al envejecimiento demográfico de la población, tal como se aprecia en la figura 3.



*Figura 3.* Perú: Componentes del crecimiento de la población, 2015  
Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015” por INEI. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

La densidad poblacional a nivel nacional fue de 24.2 hab/km<sup>2</sup>, siendo los departamentos de la costa peruana los que tienen la mayor densidad poblacional. Para el 2015, el departamento de Lima concentró el 32% de la población del Perú, con 9’835,000 habitantes. El 80% de la población se concentra en diez departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, cada uno de ellos con poblaciones que superan el millón de habitantes.



*Figura 4.* Pirámide de la Población Peruana, 1950, 2015 y 2025  
Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015” por INEI. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

**Geográfico.** El Perú es el decimonoveno país más extenso en el mundo, como se aprecia en la Tabla 13 tiene una superficie de 1'285,216 Km<sup>2</sup> y es el tercer país más grande en Sudamérica, extendiéndose su soberanía a 200 millas marinas en el Océano Pacífico y 60 millones de hectáreas en la Antártida. Se encuentra ubicado en la parte occidental y central de América del Sur, limitando con Ecuador y Colombia por el norte, con Brasil y Bolivia por el este, con Chile por el sur y con el Océano Pacífico por el Oeste.

Su estratégica ubicación geopolítica en Sudamérica, en el centro de la región andina, con salida a la Amazonía y al Pacífico, le otorgan una excelente posición de desarrollo económico e integración regional y hemisférica. La Figura 5 muestra las tradicionales tres grandes regiones: Costa, Sierra y Selva, con su distribución porcentual de territorio y población, precisándose que, sin embargo, se reconocen 11 ecorregiones lo que le otorga una gran variedad de recursos naturales.

Tabla 13

Perú: Superficie de Territorio Nacional y Población, Según Región Natural, 2015

Región Natural	Superficie		Población	
	km2	%	Abs	%
Total	1'285,215.60	100	31'151,643	100
Costa	150,872.82	11.7	17'524,121	56.3
Sierra	358,988.94	27.9	9'265,072	29.7
Selva	775,353.84	60.3	4'362,450	14

Nota. Tomado de "Estado de la Población Peruana 2015" por INEI. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

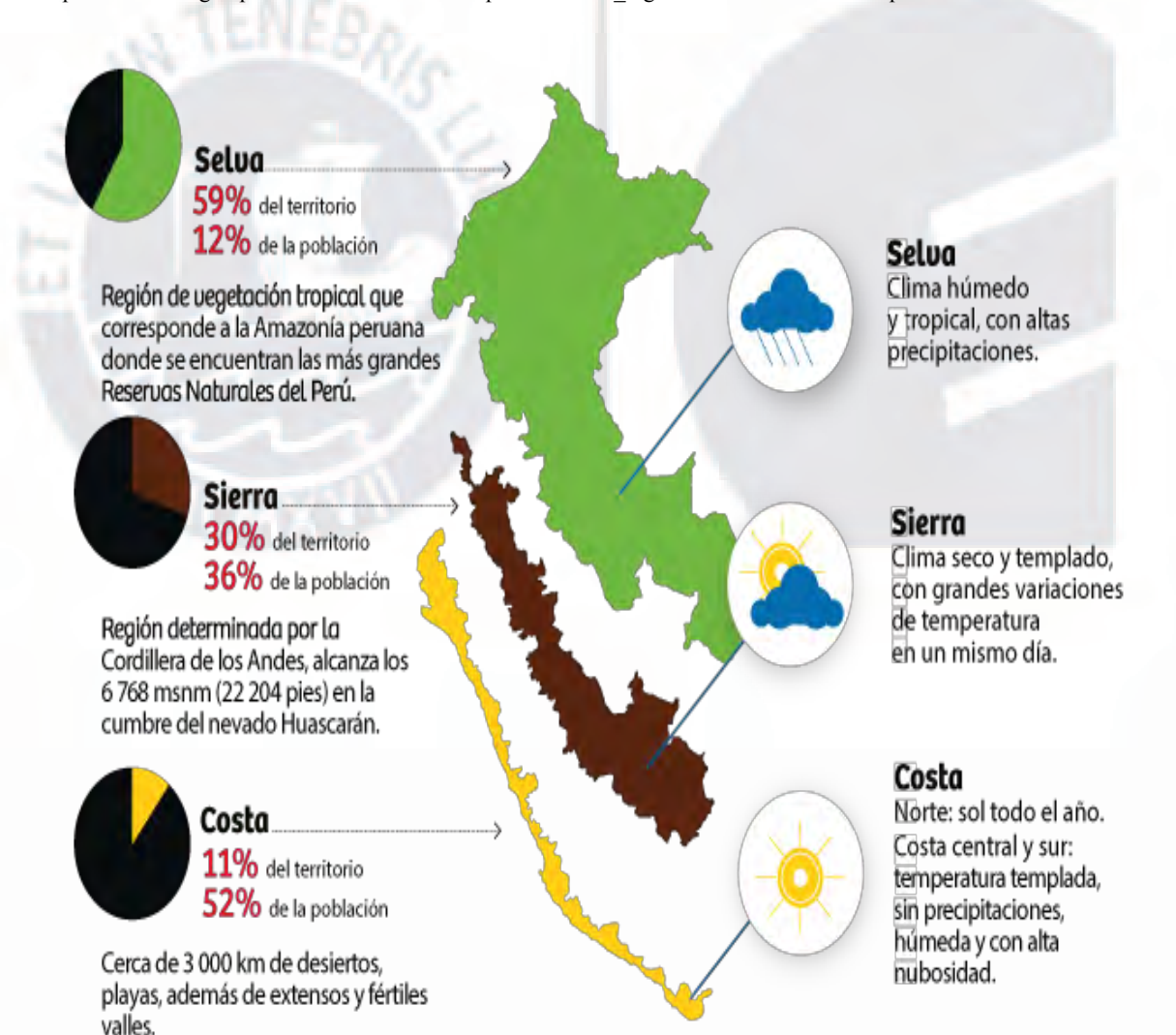


Figura 5. Regiones Naturales del Perú: distribución porcentual de territorio y población. Tomado de "Perú: Portal Oficial de Turismo" por PromPerú. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/#popup>

**Económico.** Desde el punto de vista económico, el análisis del comportamiento del PBI (Producto Bruto Interno) en la última década, muestra un crecimiento del mismo entre los años 2007 y 2008, alcanzando este último año su valor porcentual más alto con 9.1 %, para luego registrar una caída abismal el siguiente año en que alcanza un valor de 1.1 lo que coincide con la crisis financiera y económica mundial del 2009. El año 2010 tuvo un repunte importante alcanzando el PBI un crecimiento de 8.3% para luego evidenciarse una caída anual progresiva hasta llegar a su punto más bajo el año 2014 en que sólo se logra un crecimiento de 2.4% lo que coincide con cifras negativas en lo referente a la actividad extractiva y en las exportaciones. Desde entonces se ha experimentado un crecimiento del PBI que pasó de 3.3% en el 2015 al 3.9% en el 2016 según el Banco Central de Reserva (BCRP, 2016).

Tabla 14

*Perú: Oferta y Demanda global 2007-2016*

Oferta	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Producto Bruto Interno	8.5	9.1	1.1	8.3	6.3	6.1	5.9	2.4	3.3	3.9
Extractivas	4.1	7.9	0.5	1.3	2.8	1.8	4.3	-1.4	7.6	11.5
Transformación	11.9	10.5	-3.2	12.0	7.0	5.3	6.5	-0.2	-3.0	-2.1
Servicios	9.2	8.3	3.4	8.6	7.7	7.5	5.8	4.7	4.9	3.9
Importaciones	21.3	25.0	-15.9	26.6	13.6	10.0	2.9	-1.0	-0.8	0.3
Oferta y Demanda Global	10.8	12.2	-2.6	11.7	7.9	7.0	5.2	1.6	2.4	3.1
Demanda Interna	12.3	13.7	-2.4	14.5	8.6	8.1	6.7	2.9	2.5	0.9
Consumo Final Privado	8.6	8.9	3.1	9.1	7.2	7.4	5.7	3.9	3.4	3.5
Consumo de Gobierno	4.3	4.8	12.1	3.9	7.4	8.3	7.5	8.3	5.8	4.9
Formación Bruta de Capital	28.6	31.1	-20.2	35.8	12.2	9.5	8.5	-1.2	-0.8	-7.1
Formación Bruta de Capital Fijo	22.7	27.8	-3.4	21.9	9.9	14.9	5.4	-2.0	-6.4	-4.2
Público	20.4	33.7	29.7	16.3	-11.3	19.8	12.6	0.1	-5.7	3.1
Privado	23.2	26.5	-11.0	23.7	16.6	13.7	3.6	-2.6	-6.6	-6.3
Exportaciones	6.7	7.8	-3.3	3.2	5.5	3.1	-0.6	-3.8	1.6	12.9

Nota. Tomado de "Panorama de la Economía Peruana 1950-2016" por INEI (2017). Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)



Este crecimiento se dio principalmente a expensas de la producción de los sectores primarios con 9.8% frente a la producción de los sectores no primarios con un 2.3%. La actividad primaria en la que se sostiene principalmente este crecimiento es la minería, liderando el crecimiento el departamento de Apurímac por la producción de cobre del proyecto minero Las Bambas, entre otros como se detalla en la Tabla 14. Uno de los factores que contribuyó a este crecimiento fue la política macroeconómica tanto fiscal como monetaria, que durante varios gobiernos de turno se supo mantener consiguiendo estabilidad económica del país. Por otro lado, el incremento del precio en las materias primas para finales del 2016 en positivo en US\$ 1,730 millones, donde las exportaciones superaron las importaciones, contrastando largamente con el año anterior en que la balanza comercial cerró en negativo en más de US\$ 3,000 millones.

Debe precisarse, no obstante, que la composición de las exportaciones está basada en Tabla 15

*PBI por Sectores Económicos del 2015 – 2018*

	2016			2017*			2018*	
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar. 17	RI Jun. 17	RI Mar. 17	RI Jun. 17	
Agropecuario	2,5	2,0	-0,8	2,5	2,2	4,9	4,6	
Agrícola	3,0	0,7	-4,6	1,7	1,3	5,4	4,8	
Pecuario	1,8	3,9	4,2	3,7	3,5	4,2	4,2	
Pesca	1,8	-10,1	37,9	13,6	34,0	20,4	5,5	
Minería e hidrocarburos	15,7	16,3	4,1	6,9	4,3	5,9	7,1	
Minería metálica	25,0	21,2	3,9	6,9	4,5	5,9	6,5	
Hidrocarburos	-18,5	-5,1	5,3	6,8	3,5	6,4	9,8	
Manufactura	-2,7	1,5	1,7	2,2	2,3	3,8	3,2	
Recursos primarios	1,3	-0,5	11,5	6,8	11,8	6,7	4,0	
Manufactura no primaria	-4,2	-2,0	-1,0	0,8	-0,9	3,0	3,0	
Electricidad y agua	10,3	7,3	1,0	4,6	3,1	4,5	4,5	
Construcción	2,1	-3,1	-5,3	1,8	-0,7	6,0	8,0	
Comercio	2,8	1,8	0,1	2,4	1,7	3,3	3,5	
Servicios	4,4	3,9	3,0	3,4	2,9	3,5	3,4	
PRODUCTO BRUTO INTERNO	4,5	3,9	2,1	3,5	2,8	4,1	4,2	
Nota:								
PBI primario	10,3	9,8	4,4	6,0	5,3	6,0	6,1	
PBI no primario	3,0	2,3	1,4	2,9	2,0	3,6	3,7	

Nota: RI: Reporte de Inflación. \*Proyección. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018". Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>

productos derivados del sector primario, tanto por mayores volúmenes como mejores precios de los *commodities*. Sin embargo, para el 2017 se proyecta un enlentecimiento en el crecimiento del PBI por retrasos en megaproyectos debido escándalos y denuncias de corrupción en el círculo político, así como las tareas de reconstrucción nacional luego de los desastres naturales relacionados con el fenómeno de El Niño, se proyecta un crecimiento del PBI del 4.2% para el 2018 como se detalla en la Tabla 15 (BCRP, 2017).

La inflación anual para el 2016 fue de 3.23%, cifra inferior al 4.4% alcanzado el 2015. Como se aprecia en la Tabla 16, en los primeros cinco meses del 2017, la inflación global llegó al 3.04%, siendo la inflación de alimentos y energía la que tuvo un mayor incremento con respecto a los últimos meses del año pasado, esto debido al aumento de precio de alimentos perecibles como consecuencia de los desastres naturales por el fenómeno del Niño y al repunte en el precio de la gasolina. En base a la información macroeconómica disponible el BCRP ha proyectado una inflación del 2% durante el periodo 2017-2018 (BCRP, 2017).

Tabla 16

*Inflación: variaciones porcentuales del 2012 al 2017.*

	Peso	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
							Ene - Mayo	Interanual a Mayo
IPC	100.0	2.65	2.86	3.22	4.40	3.23	1.18	3.04
1. IPC sin alimentos y energía	56.4	1.91	2.97	2.51	3.49	2.87	1.19	2.54
a. Bienes	21.7	1.60	2.62	2.43	3.57	3.41	0.71	2.47
b. Servicios	34.8	2.10	3.18	2.55	3.44	2.54	1.48	2.58
2. Alimentos y energía	43.6	3.55	2.73	4.08	5.47	3.66	1.17	3.62
a. Alimentos y bebidas	37.8	4.06	2.24	4.83	5.37	3.54	1.82	3.74
b. Combustible y electricidad	5.7	0.22	6.09	-0.85	6.20	4.48	-3.29	2.79
Combustibles	2.8	-1.48	5.95	-5.59	-6.33	0.61	1.08	6.44
Electricidad	2.9	2.19	6.23	4.37	18.71	7.53	-6.52	0.06

*Nota.* RI: Reporte de Inflación. \*Proyección. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018". Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>



**Tecnológico-científico.** Se ha establecido una relación entre la inversión en CTI y la evolución del PBI per cápita como principal índice de la economía, tal como se aprecia en la Tabla 17. El Perú se ubicaría en la tercera etapa del proceso de industrialización y teniendo en cuenta que el PBI per cápita está por encima de US\$ 5,040 su porcentaje de inversión en CTI está muy por debajo de lo esperado (Gestión, 2016). En vista de ello, el Estado Peruano ha adoptado algunas acciones con el propósito de revertir esta situación, así el 2006 con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) implementó el programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT) financió proyectos con el propósito de promover la innovación tecnológica, entre otros apoyó: (a) proyectos de innovación tecnológica en empresas, (b) proyectos de investigación e innovación tecnológica en Universidades y Centros de Investigación, (c) otorgamiento de becas y pasantías fortaleciendo capacidades para la ciencia y tecnología, (d) proyectos de fortalecimiento del sistema nacional de innovación (MEF, 2012).

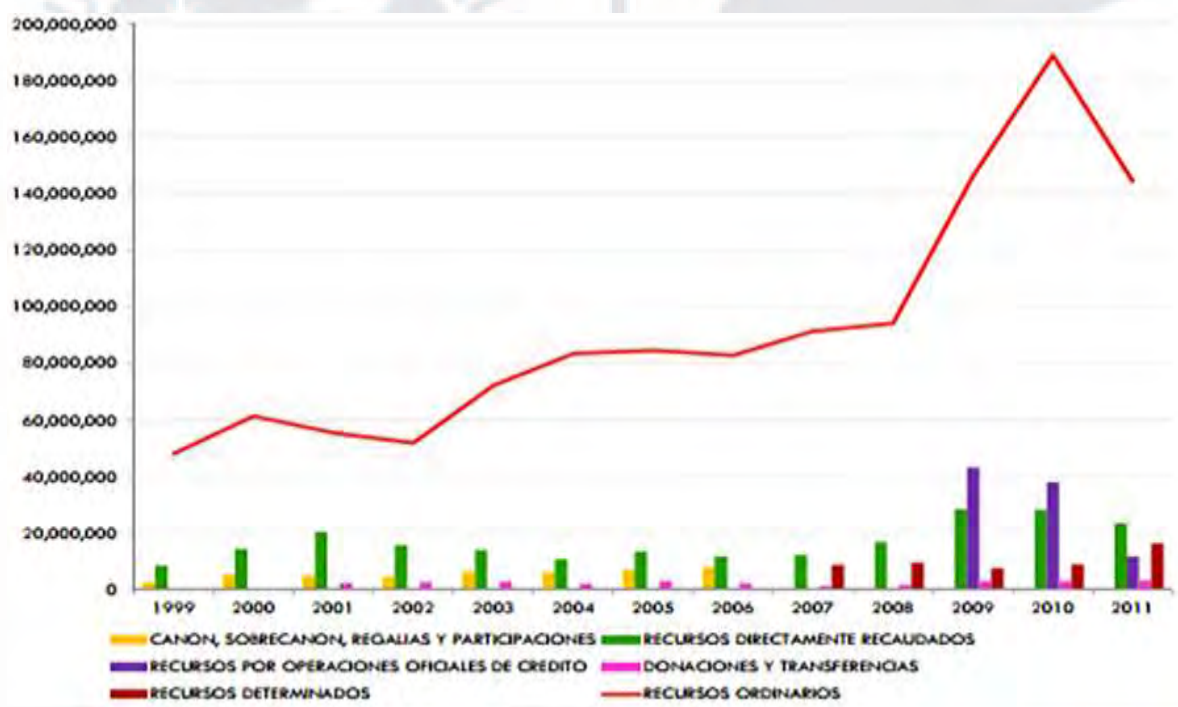
Tabla 17

*Niveles de industrialización e inversión en investigación & desarrollo (I&D).*

	PBI per cápita (US\$ Dólares)	Ratio I&D/PBI	Etapa de Crecimiento	Modelo de ejecución de I&D	Actividades principales de innovación
1ra etapa de industrialización	Por debajo de US\$ 400	Por debajo de 0.8% y 1%	Etapa inicial de crecimiento económico	Dominada por el gobierno	Introducción de tecnología e imitación
2da etapa de industrialización	Entre US\$400 Y US\$2,100	Entre 1% y 2%	Etapa de arranque del crecimiento sostenido	Dominación dual (gobierno y empresas)	Asimilación, absorción y mejoramiento de la innovación
3ra etapa de industrialización	Entre US\$2,100 Y US\$3,360	Sobre 2%	Etapa inicial de economía desarrollada	Dominada por empresas	Innovación auto-sostenida
	Entre US\$3,360 Y US\$5,040	Sobre 2%	Etapa avanzada de economía desarrollada	Dominada por empresas	Innovación auto-sostenida

*Nota.* Tomado de “Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación. Prioridades 2013-2020” por MEF, Dirección General de Política de Inversiones. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Lineamientos_CTI.pdf)

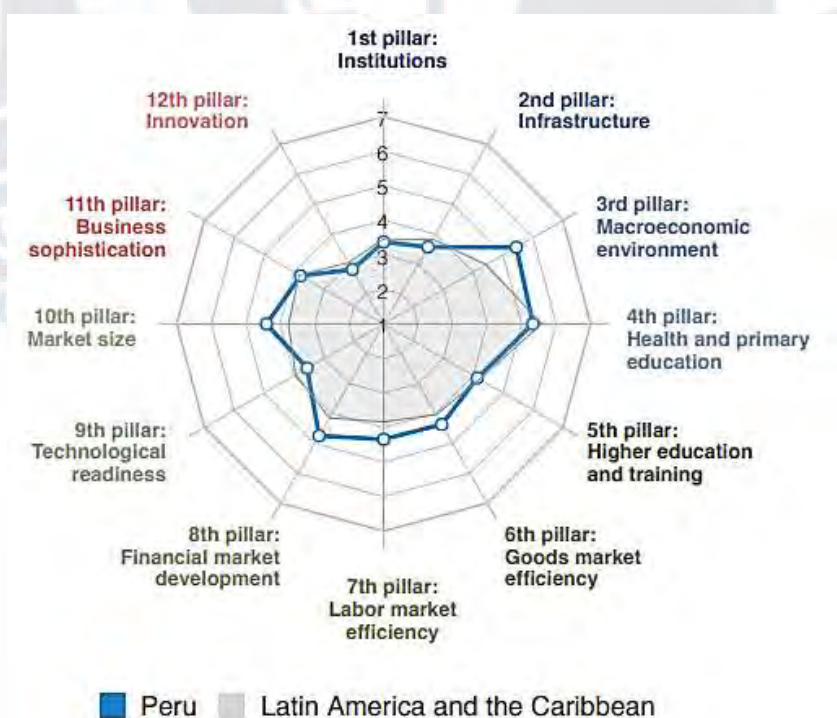
No obstante, el nivel de inversión en CTI es muy bajo si se le compara con países latinoamericanos. Se requiere hacer algunos ajustes en las organizaciones para modificar el gasto de inversión en CTI a dos niveles: sectorial y subnacional. El nivel sectorial involucra a los subsistemas de agricultura, minería, industria, salud, etc.; mientras que el nivel subnacional comprende los gobiernos regionales y locales los que pueden accionar en función de las facultades y competencias otorgadas por la ley orgánica en lo referente a la promoción de inversión en tecnología, capacitación y asistencia técnica. La Figura 6, muestra la evolución del gasto en CTI desde 1999 hasta el 2012, donde si bien es cierto se ha incrementado gradualmente, los recursos ordinarios son los que prioritariamente han soportado dicho incremento.



*Figura 6.* Gasto en Ciencia, Tecnología e Innovación de 1999 al 2012. Tomado de “Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación. Prioridades 2013-2020” por MEF, Dirección General de Política de Inversiones. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Lineamientos\\_CTII.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Lineamientos_CTII.pdf)

El último ranking de competitividad del World Economic Forum (2016), The Global Competitiveness Report 2016-2017, ubica al Perú en el puesto 67 de 138 países, dos puestos mejor que el año anterior. Este reporte define competitividad como el conjunto de

instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, éste último a la vez revierte en el nivel de prosperidad que se puede alcanzar en una economía. El nivel de productividad también determina las tasas de retorno de las inversiones en una economía lo que también influye en las tasas de crecimiento de un país. Se evalúan 12 pilares de competitividad, de los cuales el noveno pilar mide la disposición tecnológica, es decir la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para mejorar la productividad de las industrias, haciendo énfasis en la capacidad de hacer uso ventajoso de herramientas derivadas de la información y tecnologías de la comunicación, así como de actividades y procesos de producción que incrementen la eficiencia e innovación para la competitividad. Como se aprecia en la figura 7, el Perú alcanza el score 3.6 en tecnología del score de 7, ubicándolo en el puesto 88 de los 138 países evaluados.



**Figura 7.** Perú: Índice de Competitividad Global – Pilar disposición tecnológica. Tomado de “Índice de Competitividad Global 2016-2017” por World Economic Forum. Recuperado de: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

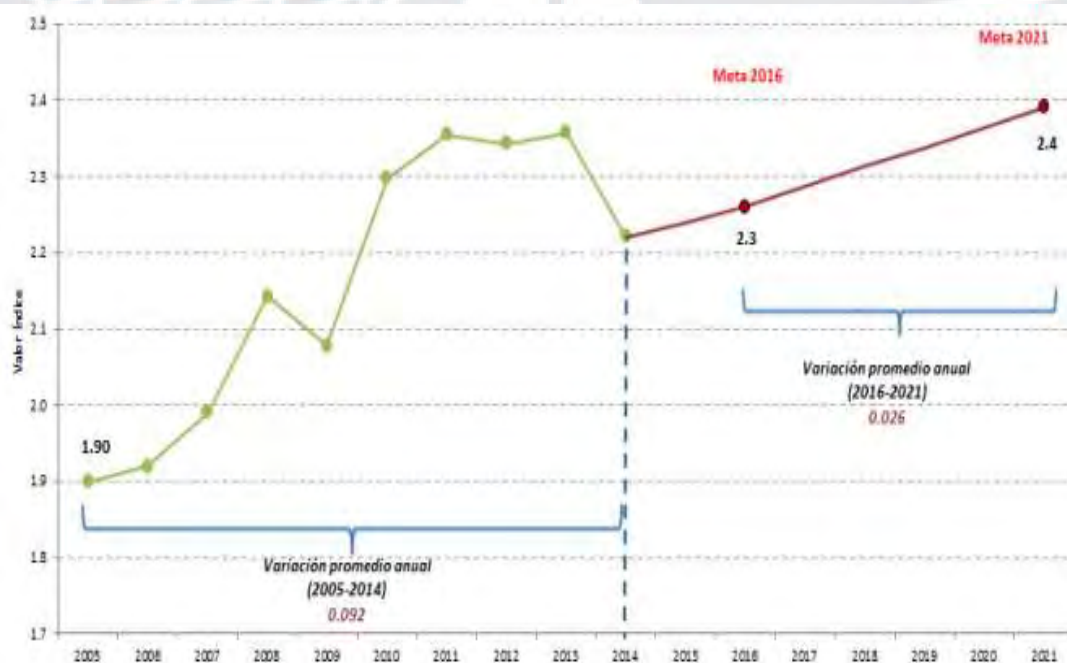
**Histórico, psicológico y sociológico.** El Perú hacia los años 80 y primeros años de los 90, vivió una de las etapas más duras de su historia al padecer el flagelo del terrorismo de

Sendero Luminoso, que sembró la muerte, el caos y sufrimiento de su población rural y urbana, marcando a toda una generación que hasta hoy recuerda aquellos años de barbarie. El final de esta etapa sangrienta en la historia de nuestro país tuvo su inicio en el año 1992 en que se logra capturar a su líder Abimael Guzmán y su cúpula terrorista. Los años siguientes, estuvieron marcados por la captura de otros integrantes de dicha organización criminal y de otras tantas más, como el MRTA, que además contaron con el apoyo del narcotráfico, por lo que eran conocidas como organizaciones narcoterroristas.

Hasta la actualidad se siguen combatiendo brotes terroristas, sobretodo en el llamado Valle del Río Apurímac-Ene (VRAE) donde, además el narcotráfico tiene una fuerte presencia delictiva. Esta situación ha hecho más difícil su erradicación, sobre todo si toma en cuenta las múltiples denuncias de corrupción en las fuerzas militares y policiales que tienen a su cargo la lucha contra este flagelo social. En otras regiones del Perú, en las que se alcanzó la paz social, se ha logrado el retorno de la población a los territorios rurales, lo que está permitiendo retomar el desarrollo de la actividad agropecuaria, disminuyendo la migración hacia las grandes ciudades de la costa.

Es importante considerar además que en la mayoría de las ciudades del país la población civil está viviendo en un ambiente de tremenda inseguridad ciudadana, donde el ciudadano de a pie percibe que las instituciones encargadas de brindarle la tranquilidad para el desarrollo de sus actividades cotidianas, no están cumpliendo el rol que les corresponde. Esto hecho se agrava más aún si se tiene en cuenta, una vez más, las denuncias que involucran a miembros de las fuerzas policiales e instituciones penitenciarias en actos delictivos, lo que genera mayor zozobra entre la población. Esta situación está repercutiendo seriamente en la tranquilidad y garantía que requieren los inversionistas para ingresar nuevos capitales en nuestra economía. Este último factor se puede interpretar como una debilidad de nuestro país.

**Organizacional y administrativo.** . El Perú tiene un gobierno democrático elegido cada 5 años. Sin embargo, la población tiene un bajo nivel de confianza en las instituciones del gobierno, más aún aquellas ligadas al Poder Judicial y al Poder Legislativo, debido a las continuas denuncias de corrupción, tráfico de influencias y malos manejos económicos. Esta percepción de desconfianza de la población derivada entre otros factores por la corrupción, debe ser combatida frontalmente por el Estado a través de medidas que logren corregir las situaciones de inequidad y falta de accesibilidad a los servicios básicos, sobretudo, de aquellos sectores de la población con menores recursos. Esto permitirá que los ciudadanos logren ejercer sus derechos y sientan que el Estado responde a sus necesidades. Se considera el aporte del sector privado, a través de proyectos de inversión y políticas de desarrollo que se articulen con las del Estado, haciendo un seguimiento de las labores de los organismos gubernamentales de tal manera que se evite manejo de cargos directrices con criterios políticos y no técnico.



**Figura 8.** Perú: Evolución y proyecciones del Índice de Efectividad Gubernamental. Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional actualizado: Perú hacia el 2021” por CEPLAN, 2016. Recuperado de: file:///Users/Alberto/Downloads/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM%20(3).pdf



En la actualidad, la dimensión organizativa y administrativa del gobierno constituye una debilidad para el país porque aún no se ha logrado estructurar adecuadamente políticas que permitan alcanzar una mayor eficiencia administrativa de los organismos públicos que permita satisfacer las necesidades de los ciudadanos respetando sus derechos y, a la vez, revalorando la carrera pública. El Plan Bicentenario (2016), define la gobernabilidad como la capacidad de hacer cumplir decisiones socialmente obligatorias con el propósito de poder mantener la capacidad de acción del sistema político en lo referente a la economía y sociedad y de esta manera mantener su legitimidad. Se establece como objetivo nacional: “Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública” y como instrumento de medición se utilizará el Índice de Efectividad Gubernamental del Banco Mundial, el cual incluye los siguientes parámetros: voz y rendición de cuentas, estabilidad política, efectividad del gobierno, calidad regulatoria, Estado de derecho y control de la corrupción (Banco Mundial, 2016). En la figura 9 se aprecia la curva de evolución del Índice de Efectividad Gubernamental para el Perú desde el 2005 al 2021.

**Militar.** El país apoya una política de paz y buenas relaciones con los países vecinos que permitan un desarrollo armonioso y estable en la zona sudamericana. Es por ello que no apoya el armamentismo y más bien direcciona los recursos del país a combatir la pobreza, elevando cualquier disputa internacional a los organismos internacionales correspondientes, que brinden una salida diplomática a cualquier conflicto. Tal fue el caso de la última disputa territorial marítima con Chile, la cual fue resuelta luego de un largo proceso en la Corte Internacional de La Haya.

Sin embargo, es importante precisar es que, si bien no tenemos conflictos armados internacionales, nuestro país está aún inmerso en una lucha permanente contra el narcotráfico en la zona de la selva, principalmente en el VRAE. Como ya se mencionó, la alianza que se ha forjado entre el narcotráfico y algunos rezagos de grupos terroristas hacen más complicada

la lucha contra esta plaga. Si a esto añadimos que nuestras fuerzas armadas y policiales, cuentan con equipamiento obsoleto y un bajo nivel de preparación, a lo que se suma bajos índices de alistamiento, entonces el panorama se torna más sombrío.

Es por ello que desde el punto de vista militar nuestro país presenta debilidades que deben ser subsanadas no sólo ante la eventualidad de un conflicto internacional, que de hecho siempre está latente, sino sobre todo por la necesidad de enfrentar ya el mal del narcoterrorismo que no sólo se debe combatir con armas sino también a través de la participación activa en foros y organismos internacionales que permitan unir esfuerzos y potenciarse en esta lucha.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Existen cuatro principios cardinales que nos permiten obtener las oportunidades y amenazas de un país para lograr sus intereses nacionales (D'Alessio, 2015).

***Influencia de terceras partes.*** Al enfocar la influencia de terceros desde el punto de vista comercial, podemos considerar a China, Estados Unidos y España como los países que tienen mayor injerencia dado que son los tres principales destinos de nuestras exportaciones. Hasta febrero del 2017, según datos del INEI y de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), las exportaciones a estos países alcanzaron el 36.6%, 13.8% y 6.3% respectivamente, del valor total de exportaciones (INEI, 2017).

En el caso del país asiático, el incremento alcanzó el 70.5% con respecto al mes similar del año anterior, constituyéndose los productos tradicionales como el cobre, la harina de pescado y el zinc, entre los más destacados. Como se aprecia en la Tabla 18, el volumen de exportaciones a Estados Unidos se incrementó en 57.8%, mientras que para España el aumento fue de 74.3%, ambos tomando en cuenta el mes similar del año 2016, debiendo precisar que en términos reales las exportaciones a China alcanzaron la cifra de US\$ 1,352.5



millones, cifra largamente superior al monto alcanzado por las ventas a Estados Unidos y España juntas, de donde deriva su enorme influencia en nuestra economía (INEI, 2017).

Tabla 18

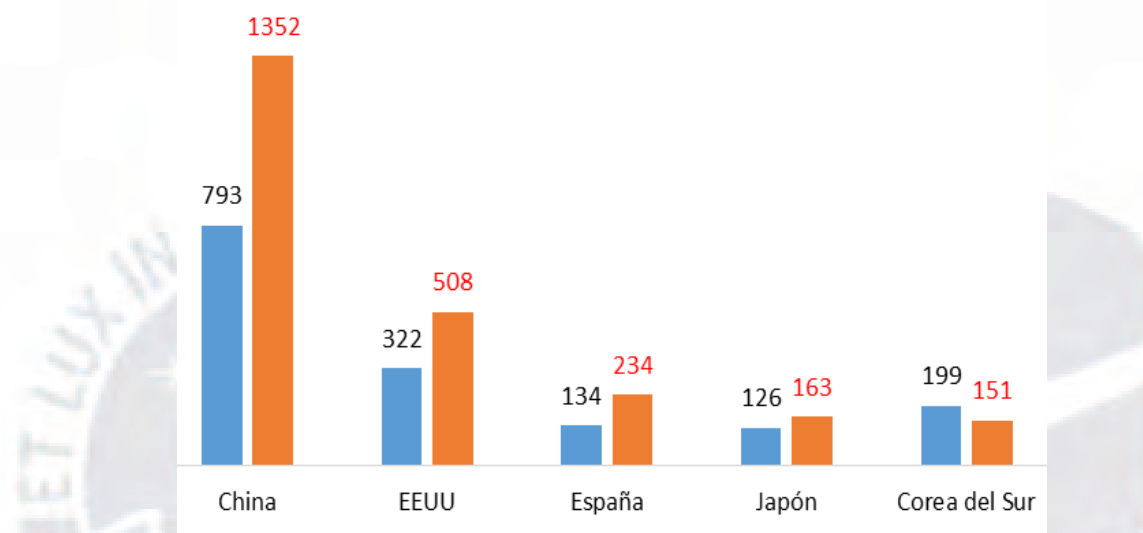
*Perú: Exportaciones Hacia Principales Países de Destino: febrero 2017*

País y producto	Millones de US\$ de 2007		Variación Porcentual	
	Feb-16	Feb-17	Feb17/Feb16	Ene-Feb17/ Ene-Feb16
China				
Cobre	591.4	1075.6	81.9	44.8
Harina de pescado	59.3	113.4	91.2	220.3
Zinc	25.2	73.9	193.2	26.0
Plomo	60.1	34.5	-42.5	37.3
Hierro	26.6	22.7	-14.4	25.4
Uvas	12.3	7.6	-38.0	-34.4
EE.UU.				
Oro	20.3	82.8	307.9	215.8
Gasolina sin plomo	-	66.5	-	128.7
Otros minerales	14.4	23.6	63.9	107.6
Uvas	14.2	20.0	41.1	59.6
Zinc	5.4	19.1	253.3	55.4
Mangos y mangostanes	17.1	18.9	10.3	12.8
España				
Gas natural	14.1	74.6	430.2	500.9
Cobre	51.0	70.1	37.4	7.3
Zinc	31.1	26.8	-13.9	-45.1
Japón				
Cobre	98.4	116.3	18.3	44.7
Gasolina sin plomo	17.2	22.5	31.3	31.3
Harina de pescado	0.1	3.9	-	966.5
Corea del Sur				
Plomo	64.1	49.7	-22.5	-41.4
Zinc	27.9	40.0	43.4	-4.3
Cobre	57.5	21.7	-62.2	-31.8
Suiza				
Oro	89.4	116.7	30.6	0.7

*Nota.* Tomado de "Informe Técnico N°4: Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Febrero 2017" por INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf)

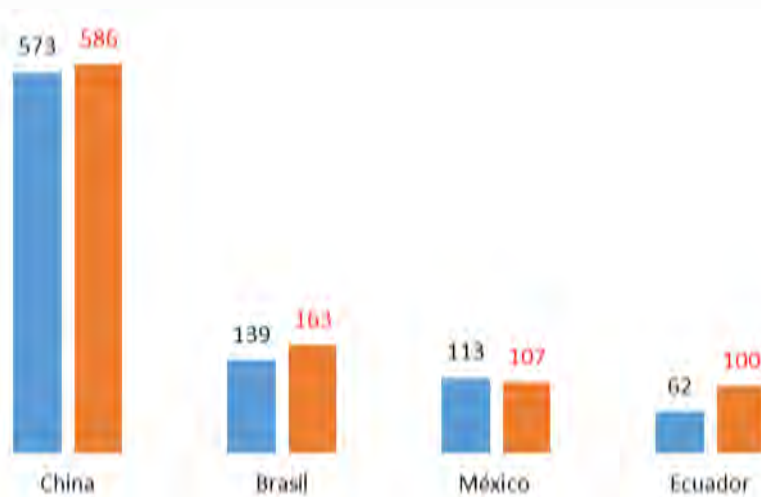
En lo referente a las importaciones (INEI, 2017), los tres países proveedores de bienes más importantes para febrero del 2017 fueron Estados Unidos con 24.7%, China con 21.6% y Brasil con el 6% del valor total real de las importaciones. En el caso de Estados Unidos es el principal proveedor de bienes, con un incremento de 27.2% en comparación con el mes de febrero 2016, siendo los productos más comprados gasolina, maíz amarillo y petróleo crudo.

El segundo principal país al que importamos productos, China, incrementó tan solo un 2.3% con respecto al año anterior, siendo los productos más comprados: teléfonos móviles, máquinas para procesamiento de datos y células fotovoltaicas. Mientras que Brasil, el tercer principal país proveedor de bienes, tuvo una variación positiva de 17.3% con respecto al 2016 tal y como se aprecia en la figura 10.



*Figura 9.* Perú: Exportación real, según país de destino Feb2017 en millones de dólares Tomado de “Informe Técnico N°4: Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Febrero 2017” por INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf)

Brasil por ser un país sudamericano, limítrofe con Perú, ejerce una enorme influencia dado su enorme potencial económico y tecnológico, de hecho, es considerado una de las economías emergentes en el mundo, formando parte del grupo denominado BRIC. No obstante, esta influencia potencialmente beneficiosa para el Perú, se ha visto seriamente empañada por graves hechos de corrupción en el ámbito político y financiero del gigante brasileño y que ha alcanzado a representantes gubernamentales y empresarios privados peruanos con serias consecuencias desde la perspectiva ética y financiera. Estos eventos negativos están aún en proceso de investigación y la magnitud de su repercusión que tiene connotaciones latinoamericanas aún está por dimensionarse.



*Figura 10.* Perú: Importación según país de origen en millones de dólares 2016-2017  
Tomado de “Informe Técnico N°4: Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Febrero 2017” por INEI. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf)

**Lazos pasados y presentes.** Históricamente el Perú ha tenido conflictos territoriales con Chile y Ecuador, es decir con los vecinos del Sur y el Norte, respectivamente. En lo referente a Ecuador, los tratados de paz suscritos con dicha nación han permitido alcanzar un nivel de convivencia y armonía favorable para ambos países dejando atrás las diferencias de antaño. Con Chile la situación es un poco más complicada, ya que históricamente ha existido un sentimiento de rivalidad a raíz de la Guerra del Pacífico (1879-1883) en que nuestro país perdió parte de su territorio, específicamente la provincia de Arica. Últimamente, hemos resuelto un problema de límites marítimos con nuestro vecino del sur, disputa que fue resuelta en la Corte Internacional de La Haya luego de un largo proceso donde ambas partes presentaron sus mejores argumentos. Como se muestra en la Figura 11, en la actualidad Chile mantiene un nivel importante de inversiones en el Perú, con montos que superan los US\$ 16,000 millones según la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile, lo que se traduce en un nivel aceptable de confianza de los inversionistas chilenos en nuestro país y, por otro lado, un importante grado de aceptación del consumidor peruano (El Comercio, 2016).



*Figura 11.* Inversiones chilenas en el extranjero 2015

Tomado de “Inversión chilena en el Perú suma \$US 16,755 millones desde 1990” por El Comercio, junio 2016. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inversion-chilena-peru-suma-us16755-millones-desde-1990-noticia-1910741>

**Contrabalance de intereses.** De acuerdo a lo expuesto en el principio anterior, Chile, es el país con el que tradicionalmente teníamos un sentimiento de rivalidad y revanchismo, en la actualidad y desde hace varios años está constituyéndose en un inversionista importante en el Perú, lo que a la vez está motivando que nuestro país también esté alcanzando un importante nivel de inversiones en nuestro vecino del sur, con un monto que alcanza los US\$ 8,000 millones para el 2013, tal como lo señala la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú). Ello puede interpretarse como una nueva etapa de inversiones bilaterales que revela un aceptable nivel de confianza entre ambos países que indudablemente constituye una importante oportunidad para el Perú al convertirlos en socios económicos.

Por otro lado, tenemos a Brasil, el gigante sudamericano, que en la actualidad constituye la 7ª economía a nivel mundial y la economía más fuerte a nivel latinoamericano, es una brillante oportunidad a aprovechar para establecer alianzas estratégicas con énfasis en planes de desarrollo fronterizo, integración amazónica fluvial, terrestre y aérea, programas de inversiones y desarrollo energético (Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, 2016).

**Conservación de los enemigos.** Una vez más, Chile constituye uno de los países que si bien es cierto no debería considerarse enemigo, si es una competencia directa como economía altamente competitiva, ubicándose en el puesto 33 del Global Competitiveness Index (2016-2017) , mientras que el Perú se ubica en el puesto 67 de este ranking. Esta relación es importante y constituye una oportunidad de poder asimilar la experiencia del país sureño y aprender de la misma.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en el Distrito de Lambayeque**

El Análisis Tridimensional de las Naciones evalúa los Intereses Nacionales, el Potencial Nacional y los Principios Cardinales permitiendo situar al distrito de Lambayeque dentro del contexto nacional e internacional, y las repercusiones que tienen en su rol como gobierno local. En lo referente a los Intereses Nacionales el rubro correspondiente a Estado y Gobernabilidad tiene países con intereses comunes como Estados Unidos, Chile, Colombia y Ecuador quienes buscan fortalecer sus instituciones gubernamentales dentro del ordenamiento democrático, no obstante las dificultades y altibajos de la gestión las cuales están vinculados a casos de corrupción en los ámbitos gubernamentales, como es el caso de la mayoría de países latinoamericanos, pero que en el caso específico de Brasil ha alcanzado ribetes de escándalo al involucrar directamente a las altas esferas del gobierno y la plana mayor de empresas privadas sólidas y solventes.

En consecuencia, esto trajo consigo un resquebrajamiento de la institucionalidad en Brasil, con pérdida de la confianza de la Nación en sus entidades gubernamentales, las que incluyen los gobiernos locales y regionales, interés diametralmente opuesto a lo que aspira el Perú, que también ha visto involucrada a su clase política y empresarial en hechos de corrupción. Del mismo modo, países como Venezuela y Bolivia, con regímenes dictatoriales y opresivos son claro ejemplo de intereses opuestos a lo que la democracia peruana impulsa y

que se demuestra en todas las instancias del gobierno, incluyendo los locales como las municipalidades.

El Potencial Nacional revela que desde el punto de vista demográfico y geográfico la población está desigualmente distribuida, si bien es cierto la densidad poblacional es de 24.2 hab/km<sup>2</sup>, es la región de la costa la que alberga a más del 50% de los peruanos, cifra que se incrementa al 88% si añadimos la población de la sierra, esto es una extensión que corresponde al 41% del territorio nacional. Esto trae consigo un déficit en los servicios básicos, sobre todo en aquellas poblaciones de alto riesgo y que constituyen responsabilidad de los gobiernos locales o municipalidades.

En lo referente al aspecto económico, si bien es cierto el PBI se incrementó con respecto al año anterior, esto se produce por el precio alto de los *commodities* dado que este crecimiento en el PBI está basado en los productos derivados del sector primario, con la minería principalmente. Si bien es cierto estos indicadores junto con una inflación en cifras estacionarias, constituyen indicadores macroeconómicos favorables para la economía del país. En el caso específico de la jurisdicción de la municipalidad de Lambayeque no se refleja cómo se esperaría pues se trata de una zona agrícola donde los beneficios de la actividad minera son casi nulos. Es importante señalar que debido al rico patrimonio cultural e histórico que se remonta a la época prehispánica y que involucra no sólo al distrito de Lambayeque sino a toda la provincia, es el turismo una actividad que encierra un alto potencial de desarrollo para toda la Región, a lo que habría que sumar el rico patrimonio gastronómico que tiene a Lambayeque como el referente en el departamento.

La región Lambayeque durante el primer trimestre del año 2017 fue afectada por el fenómeno del Niño con graves consecuencias en la infraestructura de la región y la afectación de grandes centros poblados. Esta situación tuvo especial repercusión por la ubicación geográfica de Lambayeque, pues constituye el ingreso a la costa de la población de la selva

norte, varias provincias cajamarquinas y de la sierra de Piura, lo que generó presupuestos de emergencia que permitieran iniciar las labores de reconstrucción de la infraestructura dañada por los fenómenos naturales y revertir el daño económico en todo el país.

En lo referente al aspecto organizativo y administrativo, está marcado por la falta de confianza de la población en sus instituciones gubernamentales a diferente nivel debido a la sombra de la corrupción que en los últimos meses ha convulsionado la escena política nacional en sus diferentes instancias. Los gobiernos locales y regionales no son ajenos a este fenómeno encontrándose su imagen muy deteriorada. Esto tiene repercusión directa y seria en la competitividad de todas las instituciones estatales y en el desarrollo de una gestión pública eficiente. Los Principios Cardinales tienen repercusión en la posibilidad de que el Perú a través de una estabilidad económica y política pueda brindar confianza a países como China y Estados Unidos, dentro de las potencias económicas mundiales, y otros países latinoamericanos como Brasil, Chile, Colombia y Ecuador, la posibilidad de poder convertirse en socios económicos aprovechando los Tratados de Libre Comercio por un lado, y por otro, impulsando la industria del turismo que tendría un impacto favorable en Lambayeque.

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

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

Porter (2013) definió las condiciones de los factores como la situación actual del país, región o Estado en lo referente a los factores de producción como recursos, infraestructura y demás bienes y servicios. El Perú es un país con una biodiversidad importante y con una amplia gama de recursos naturales, su geografía es diversa y compleja, la Cordillera de los Andes atraviesa su territorio dividiéndolo en tres regiones naturales: Costa, Sierra y Selva. La latitud del país, sus montañas y topografía escarpada, así como la corriente de Humboldt han creado diferentes zonas climáticas que a la vez expone al Perú a desastres naturales,



situación que en los tres primeros meses del año llevó a declarar el Estado de Emergencia en varias regiones debido al Fenómeno del Niño que causó daños en toda la costa peruana sobre todo al norte del Perú, generando cuantiosas pérdidas e interrupción de las vías de acceso terrestre y por ende serias consecuencias en la economía del país. El impacto del Fenómeno del Niño en la economía de las regiones de la Costa norte ha sido reportado por el BCR (2017), siendo los cultivos más afectados los de limón, plátano y caña de azúcar. En el caso específico de Lambayeque, los principales cultivos son los de arroz, caña de azúcar, uva, espárrago y palta, en orden de importancia según la cantidad de hectáreas cosechadas tal como se aprecia en la Tabla 19. Los productos de agro exportación como el espárrago y la palta se vieron afectados no sólo por las inundaciones sino también por problemas relacionados con el acceso a los campos de cultivo lo que afecta el envío de los productos a los centros de empaque y transporte, asimismo el traslado de los trabajadores a las zonas de cultivo.

Tabla 19

*Principales cultivos de la Costa Norte del Perú*

Región	Cultivos	Periodo de la siembra	Picos de exportación	Miles de Has. Cosechadas Campaña 2015-2016
Piura	Arroz	Enero-Mar y Jul-Set	-	57.6
	Banano	Permanente	Todo el año	14
	Limón	Permanente	-	11.7
	Mango	Permanente	Nov-Feb	19.9
	Palta	Permanente	Abr-Jul	0.7
	Uva	Permanente	Oct-Feb	5.6
Lambayeque	Arroz	Enero-Mar y Jul-Set	-	49.5
	Uva	Permanente	Oct-Feb	1.3
	Espárragos	Todo el año	Todo el año	1
	Palta	Permanente	Abr-Jul	0.8
	Caña de azúcar	Semi - Permanente	-	23.4
La Libertad	Espárragos	Todo el año	Todo el año	14.2
	Caña de azúcar	Semi - Permanente	-	40.9
	Palta	Todo el año	Abr-Jul	10.2

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación Marzo 2017. Panorama actual y Proyecciones macroeconómicas 2017-2018" por BCR, Marzo 2017. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Sin embargo, esta misma diversidad geográfica es la que permite que Perú posea muchas riquezas naturales otorgándole un potencial económico gigantesco al poseer grandes reservas minerales de cobre, oro, plata, zinc, plomo, hierro y hojalata. Las exportaciones del cobre significan casi un tercio del total y el Perú se ha convertido en el segundo mayor exportador mundial de cobre después de Chile (World Bank Group, 2017).

El año 2016, el PBI creció 3.9% gracias al impulso dado por el crecimiento de los sectores primarios que alcanzó el 9.8% frente a los no primarios que sólo creció un 2.3%. El sector primario, representado principalmente por la minería tuvo un crecimiento del 21.2%, siendo su principal sustento la producción de cobre en Las Bambas y Cerro Verde. Todo lo contrario, se evidencia en el sector no primario, en los que se reflejan tasas negativas de crecimiento como en manufactura no primaria y construcción y una desaceleración en los rubros comercio y servicios (BCRP, 2017).

El impulso al crecimiento del PBI dado por los sectores primarios tienen su base en el precio alto alcanzado por los *commodities* como el cobre y el oro, los que juntos alcanzaban el 35% del total de las exportaciones, sin embargo desde inicios del 2013 los precios cayeron a la mitad y tercera parte respectivamente, lo que repercutió en el crecimiento del PBI y en la inversión privada de manera negativa, esto constituye un gran riesgo pues el crecimiento del PBI está basado en la negociación de los *commodities* y no en productos que tengan un valor agregado (World Bank Group, 2017).

Según información del INEI (2018), la participación de la Región Lambayeque al PBI nacional alcanzó el 2.2%, cifra que históricamente se ha mantenido constante desde el año 2007 hasta el 2017. Las estructuras porcentuales por actividad económica muestran al comercio, la manufactura, la construcción y la agricultura y ganadería como las principales actividades de la región con el 19.2%, 10%, 8,7% y 8.6% respectivamente. La actividad minera contribuyó el 2015 con sólo el 0.4%, entendiéndose que la actividad minera en la

región no constituye parte importante en la economía de Lambayeque. Según CooperAcción (2016) en el caso específico de la provincia de Lambayeque, las concesiones mineras están ubicadas en los distritos de Mórrope y Olmos, son 182 y tienen una extensión territorial de 134,747 hectáreas, siendo la mayor parte de ellas de naturaleza no metálica. Las más representativas se dedican a la industrialización, fabricación y comercialización de sales, productos químicos y fertilizantes. No obstante ello, debe precisarse que según información brindada por la organización sin fines de lucro Servindi (2013) en Lambayeque se han reportado concesiones mineras en sus tres provincias desde el año 2010, los áreas concesionados alcanzan para Ferreñafe el 44%, para Chiclayo el 25% y Lambayeque el 18% del territorio de cada uno de ellos.

Gran importancia reviste las concesiones mineras en Cañaris, distrito de la provincia de Ferreñafe, donde el interés de transnacionales es evidente, como el estudio de la canadiense Candente Copper Corp. (2015) donde señala que en estas concesiones mineras la recuperación promedio durante la vida de la mina sería de cobre 89.7%, oro 55% y plata 50%. El mismo estudio indica que las regalías mineras e impuestos para la Región Lambayeque alcanzarían los US\$ 2,800 millones anuales para el país, estimándose que US\$ 1,000 millones serían para la región, de los cuales el 32% sería para el distrito de Cañaris, 28% para la provincia de Ferreñafe, 36% para el resto de la Región y 4 % para la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Esta situación cambiaría sustancialmente la participación lambayecana en el PBI nacional, sin embargo, los conflictos sociales en Cañaris por oposición de las comunidades a la ejecución de este proyecto han paralizado su avance y en la actualidad está sujeta al trabajo de una mesa de negociaciones en la que participan el Estado, la comunidad de Cañaris y la transnacional.

El mejoramiento en el capital humano requiere incrementar su accesibilidad a servicios de salud y programas de asistencia social. Si bien es cierto se amplió la cobertura de

los servicios de salud a través del Seguro Integral de Salud (SIS), dirigido a la gente de bajos recursos y de zonas rurales que no cuenta con un sistema de atención de salud, aún existen serios vacíos en la calidad de atención y en su cobertura. A esto habría que añadir la atención por EsSalud, con cobertura para los trabajadores formales, y los hospitales y establecimientos de las Fuerzas Policiales y Militares, todos ellos con serias deficiencias en la calidad de atención. En la Región Lambayeque la población afiliada a algún seguro de salud abarca el 66.7% para el 2016 según información del Gobierno Regional de Lambayeque (2016), de la cual el 26.2% corresponde a EsSalud mientras que el 40.5% es del grupo poblacional afiliado al SIS. Este último grupo es el más grande lo que es preocupante por las grandes deficiencias que se han detectado en las prestaciones de salud del SIS, así como la deuda que tiene con los hospitales del Ministerio de Salud a nivel nacional, así por ejemplo el SIS adeuda al Hospital Las Mercedes de Chiclayo más de cuatro millones de soles por prestaciones de salud brindadas a los usuarios de este seguro según información periodística de La República (2016, 4 de noviembre). Esto presenta un panorama sombrío en la accesibilidad de la población vulnerable, que es la beneficiaria del SIS, a los establecimientos de salud. La oferta de servicios de salud en el distrito de Lambayeque es muy limitada, el principal hospital es el Hospital Belén de Lambayeque que presenta serias deficiencias en su infraestructura y calidad de atención, siendo la población que accede a dicho establecimiento la procedente de todos los distritos de la provincia, es decir una población de más de 299 mil habitantes.

Del mismo modo se requiere mejorar la calidad de la educación, sobretodo corrigiendo las disparidades en la calidad y en la accesibilidad de tal manera que se desarrolle el potencial de la población, incluyendo de los pobladores más pobres y de zonas rurales. La productividad está directamente relacionada con la capacitación del recurso humano, la adopción de nuevas tecnologías y la integración dentro de la cadena de valor global. En el

Perú, la informalidad es una condición que atenta contra la productividad y la posibilidad de desarrollar una capacidad exportadora diversificada y competitiva, que permita lograr un capital humano mejor remunerado y con mayor opción a la capacitación y manejo de nuevas tecnologías.

A pesar que durante los últimos años el Perú ha presentado un crecimiento económico importante, éste no se ha presentado de manera homogénea lo que se evidencia en la distribución de la pobreza en el país y a la vez revela el limitado desarrollo territorial. Las diferencias en el desarrollo territorial se deben a los diferentes niveles de productividad y competitividad de las regiones del Perú, lo que a su vez se explica por diferencias en la disponibilidad y calidad de infraestructura, limitada accesibilidad a los servicios de salud y educación y pobre apoyo institucional en el desarrollo de las actividades económicas. Estas brechas en el desarrollo territorial y deficiencias en la infraestructura productiva generan mayor centralismo y vulnerabilidad de las regiones, con una pobre política de descentralización. Esto constituye una debilidad en el Perú, por tanto, debe buscarse incrementar la importancia económica de las regiones a través de nuevas actividades productivas, fortaleciendo las ya existentes de modo que se creen nuevos polos de desarrollo descentralizado en el país (Plan estratégico de desarrollo nacional, 2016).

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

De acuerdo a Porter (2013) las condiciones de la demanda evalúan la naturaleza de los clientes, en la cual se consideran tres características: (a) la naturaleza de las necesidades de los compradores, (b) el tamaño y crecimiento de la demanda interna, y (c) los medios a través de los cuales la demanda interna de un país se da a conocer en los mercados extranjeros.

Según información publicada por ESAN (2015) los hábitos del consumidor peruano han variado en los últimos años debido a cambios en el aspecto social, tecnológico y económico, identificándose las siguientes características en los consumidores peruanos: (a)

aparición de nuevos segmentos de mercado, (b) búsqueda de la imperfección, sobretudo en mujeres, (c) necesidad de lo instantáneo, (d) encanto por el aire libre, (e) búsqueda del toque humano, (f) crossover cultural, (g) multicanal. Las necesidades de los compradores peruanos están estrechamente ligadas al estilo de vida que aspiran los individuos, y se define como el patrón de comportamiento que caracteriza a la persona en su forma de ser, incluyendo aspectos psicológicos, conductas y características externas. Es el estilo de vida el que determina características importantes en lo referente al gasto: forma, importancia asignada al dinero, capacidad de ahorro, información antes de gastar, tipo de elección, entre otros; es decir, la segmentación que brinda el estilo de vida permite conocer las necesidades del consumidor. En el Perú, Arellano Marketing (2013) ha descrito seis estilos de vida: (a) sofisticados, (b) progresistas, (c) modernas, (d) adaptados, (e) conservadoras y (f) austeros, los cuales están vinculados con el nivel socioeconómico y con los hábitos de consumo y compra de los peruanos tal como se aprecia en la figura 13.

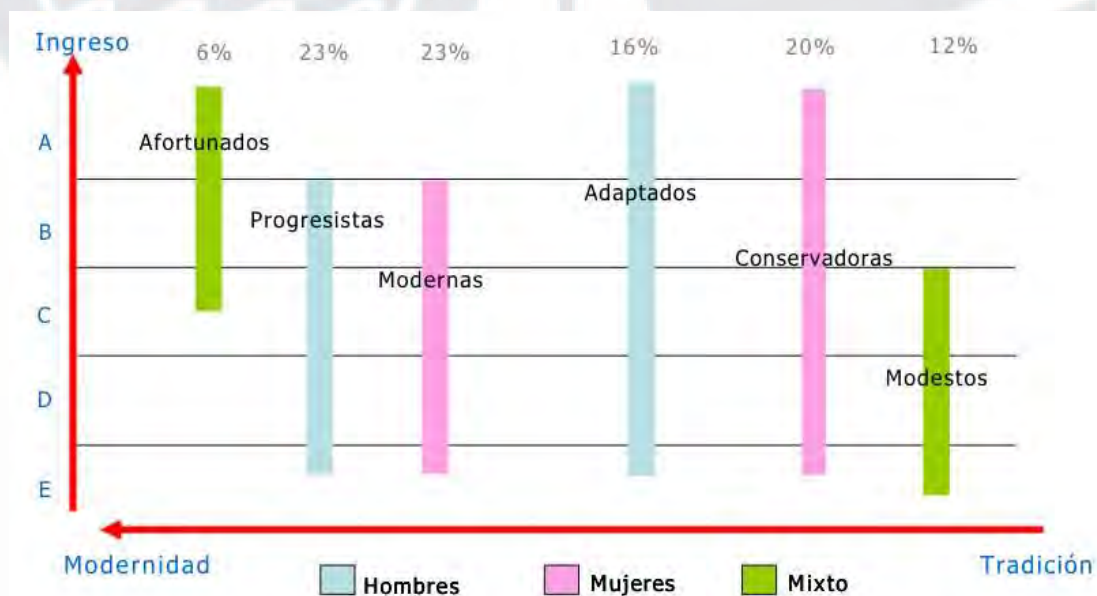


Figura 12. Estilos de Vida de los peruanos.

Tomado de "Estilos de Vida" por Rolando Arellano. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/12770553/ESTILOS-DE-VIDA-SEGUN-ROLANDO-ARELLANO>



La demanda interna se define como aquella demanda por bienes y servicios producidos en un país y se compone por el consumo privado y público, y por la inversión privada y pública. Según el BCRP (2017) en el cuarto trimestre del 2016, la inversión pública disminuyó en -14,6% por la reducción de obras de infraestructura en los gobiernos nacional y regional y en menor medida en los gobiernos locales; mientras que la inversión privada se redujo en -3,5% explicado por la disminución en la inversión minera, inversión en hidrocarburos, entre otras. De esta forma, el proceso de Reconstrucción luego de los daños ocasionados por el Fenómeno del Niño significaría un mayor gasto de inversión pública. El crecimiento del PBI para el 2017 tendrá una caída de 4.3 a 3.5% considerando una menor recuperación de la inversión privada. Para el 2018, se espera una recuperación del PBI con tasa de crecimiento de 4%, como se detalla en la Tabla 20.

Tabla 20

*Perú: Demanda Interna y PBI (Variaciones Porcentuales Reales)*

	2015	2016	2017		2018	
			RI		RI Dic.16	RI Mar.17
			RI Dic.16	Mar.17		
I. Demanda interna	3.1	0.9	4.0	3.3	4.0	3.7
1. Gasto privado	2.8	1.1	3.8	2.9	4.2	3.8
Consumo	3.4	3.4	3.5	3.1	4.0	3.4
Inversión privada fija	-4.4	-6.1	5.0	2.5	5.0	5.3
Variación de existencias	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2. Gasto público	4.4	-0.5	5.1	5.4	2.8	3.0
Consumo	9.8	-0.5	4.2	3.2	2.2	2.2
Inversión	-7.3	-0.4	7.4	11.0	4.5	5.0
Gobierno Central	-12.4	-3.4	12.1	15.7	4.6	5.2
Empresas Públicas	64.7	21.6	-19.8	-16.6	3.6	3.4
II. Demanda Externa Neta						
1. Exportaciones	3.5	9.7	4.7	4.2	4.6	5.0
2. Importaciones	2.5	-2.3	3.6	3.2	3.7	3.4
III. PBI	3.3	3.9	4.3	3.5	4.2	4.1
Nota:						
Gasto público(contribución)	0.7	-0.1	0.9	0.9	0.5	0.5

Nota: Tomado de "Reporte de Inflación Marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018" por Banco Central de Reserva (BCR). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

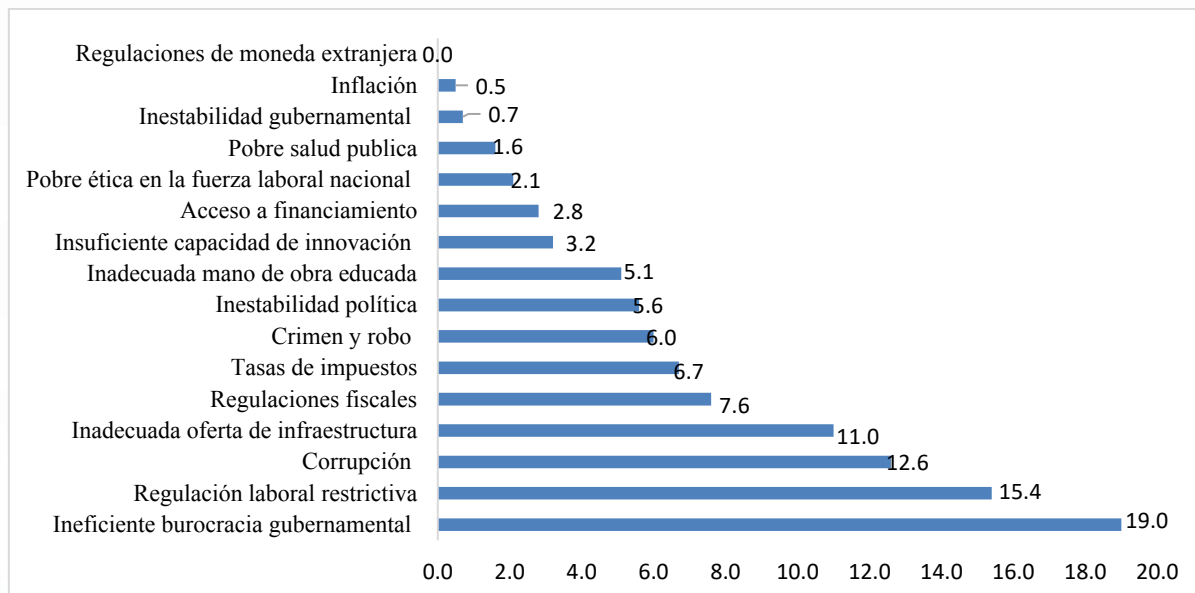
### 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según D'Alessio (2015) son “las condiciones del país (que rigen la creación, organización y gestión) y la competencia (legislaciones, si se fomenta la inversión y la mejora continua, si la competencia es fuerte, etc.)”. El mejoramiento de la productividad de las empresas en el Perú requiere optimizar acciones que logren reducir las barreras regulatorias, especialmente a nivel regional, que limitan la competencia y la entrada a los mercados. El Perú ha eliminado obstáculos arancelarios e introducidos una estructura de buenas prácticas legales para la competencia la cual está supervisada por una autoridad independiente, esto es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Sin embargo, los indicadores de regulación del mercado, la complejidad de los procesos regulatorios y el proteccionismo, anulan la competencia sobre todo en el sector de servicios como transporte, telecomunicaciones, retail y servicios profesionales.

A diferencia de otros países como Chile, México y Colombia, las empresas de servicios profesionales autorregulan las condiciones de entrada a nuevos proveedores lo que algunas veces conduce a prácticas anti competencia. Los gobiernos regionales son los que imponen más del 76% de trabas burocráticas como licencia, permisos e inspecciones. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) señala que los emprendedores en el Perú para abrir un negocio emplean no menos de 26 días en gestiones en las municipalidades y notarías (World Bank Group, 2017).

En la edición 2016-2017 del Global Competitiveness Report ubica al Perú en el puesto 78 en el pilar correspondiente a Sofisticación de Negocios, en el que los puntos de evaluación más bajos se encuentran en: (a) naturaleza de ventaja competitiva, (b) estado de desarrollo de clúster, (c) cadena de valor, (d) control de distribución internacional y (e) sofisticación del proceso de producción. Esta misma fuente muestra en la Figura 13, los

principales factores problema para la realización de negocios: (a) la ineficiente burocracia estatal, (b) regulaciones laborales restrictivas, (c) corrupción, (d) inadecuado soporte infraestructura, (e) regulaciones y tasas tributarias, entre otras más.



*Figura 13.* Principales problemas para hacer negocios en el Perú, 2016  
Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017” por World Economic Forum.  
Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

El Perú necesita aumentar su diversificación económica hacia sectores donde las potenciales ganancias de productividad sean mayores, lo que puede contribuir a exportaciones con mayor valor agregado. En este contexto, son necesarias políticas de amplio espectro para fomentar la productividad y la competitividad. En concreto, acabar con el retraso en innovación requiere más y mejor investigación y desarrollo, así como una divulgación efectiva de los nuevos conocimientos. Para reducir los costos del transporte, el Perú debería diversificar los medios de transporte y mejorar los componentes "blandos" de la logística, tales como los trámites aduaneros y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en el sector del transporte. Por último, a pesar de las recientes mejoras emprendidas para reducir los trámites burocráticos y aumentar la competencia, todavía

quedan avances pendientes en áreas tales como la ejecución de contratos y las cargas administrativas para las nuevas empresas (OECD, 2015).

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Según D'Alessio (2015) se refiere a la presencia de proveedores en el país y si éstos están capacitados, son competitivos internacionalmente, si cubren la demanda existente, tienen presencia local, entre otros. Asimismo, se refiere a la presencia de industrias competitivas y que se encuentran relacionadas entre sí constituyendo clúster. En la edición 2016-2017 del Reporte de Competitividad Global (The Global Competitiveness Report) muestra en el pilar 11 correspondiente a Complejidad de Negocios, la que evalúa dos aspectos básicos: la calidad del sistema de negocios de un país y la calidad de las operaciones y estrategia de las empresas individuales. Según este reporte, estos factores son muy importantes en países desarrollados en los que las mejoras de las fuentes básicas de productividad se han agotado. La Tabla 21, muestra los factores de competitividad en el pilar 11 correspondiente a Complejidad de Negocios y el ranking que ocupa el Perú, así como otros países latinoamericanos con economías comparables.

Tabla 21

#### *Pilar 11: Complejidad de los negocios en Perú*

Indicador	Ranking				
	Perú	Chile	Colombia	Ecuador	Brasil
Cantidad de proveedor local	42	74	26	91	54
Calidad de proveedor local	63	41	40	96	83
Desarrollo de Clústeres	102	94	80	101	44
Control de distribución internacional	93	44	70	110	62
Naturaleza de ventaja competitiva	111	86	77	88	116
Complejidad del proceso de Producción	86	43	76	93	60

*Nota:* Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2016-2017" por World Economic Forum, 2016. Recuperado de: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

La calidad del sistema de negocios de un país y sus industrias de apoyo, medida por la cantidad y calidad de sus proveedores locales y la extensión de su interacción, es de suma

importancia, así cuando las compañías y proveedores de un sector forman clúster, es decir grupos próximos interconectados geográficamente, la eficiencia se mejora, se generan grandes oportunidades para la innovación en procesos y productos, y los obstáculos para el ingreso de nuevas empresas son reducidos.

La inversión en infraestructura productiva integrada y conectada permitirá que las empresas peruanas mejoren su competitividad. Los mercados del interior del país tienen pobre accesibilidad y comunicación por lo cual están divididos, disminuyendo su eficiencia frente a la competencia y economías de escala. Adicionalmente esta pobre conectividad además reduce la competitividad en exportaciones de las empresas nacionales disminuyendo asimismo los incentivos para la inversión extranjera en el país y el acceso a mercados y tecnología foránea. Se ha estimado que los costos de logística en el Perú alcanzan el 32% del valor del producto, encontrándose entre los más altos de Latinoamérica, por tanto la competitividad en exportación de las empresas peruanas está afectada por los altos costos administrativos burocráticos, lo que las pone en desventaja frente a sus pares en la región (World Bank Group, 2017).

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Distrito de Lambayeque**

Los gobiernos regionales y locales, como las municipalidades, no son ajenos a los determinantes evaluados en el análisis competitivo del país, de hecho, tienen influencia directa en su desempeño como institución estatal descentralizada. En lo referente al análisis de los factores, debe señalarse que la municipalidad distrital de Lambayeque abarca zonas agrícolas importantes que sufrieron el impacto ocasionado por el Fenómeno del Niño. Estos efectos no sólo se hicieron sentir en el distrito sino en toda la Región, afectando áreas agrícolas y urbanas, con interrupción de las vías de comunicación hacia el Norte y Nororiente y servicios básicos como agua y desagüe. Adicionalmente se afectó el flujo de turismo, todo lo cual tuvo consecuencias económicas directas e indirectas en la población, encontrándose

en el momento actual en una lenta etapa de reconstrucción de la ya deficiente infraestructura en la regional y pobre accesibilidad de la población a los servicios básicos como salud y educación. Indudablemente, todo lo expuesto tendrá repercusión económica directa en el crecimiento del PBI regional y por tanto afectará la demanda interna, aun cuando se espera que ésta última mejore al incrementarse la inversión pública por el Estado en las tareas de Reconstrucción por los daños ocasionados por el Fenómeno del Niño.

Las municipalidades, así como otras instituciones estatales, como Registros Públicos, por ejemplo, aún siguen constituyendo una importante barrera burocrática en el emprendimiento de nuevos negocios. A ello se suma, la pobre inversión en tecnología aplicada a actividades de responsabilidad estrictamente municipal, como el catastro, tal como lo establece la ley de municipalidades, información que facilitaría la planificación urbana, cobro de impuestos, inversiones en urbanismo, protección del derecho a la propiedad, entre otros. A esto habría que añadir que la falta de confianza en las instituciones gubernamentales por parte de la población se extrapola a los gobiernos municipales, lo cual se ha acentuado con las denuncias de corrupción que han generado escándalos en las altas esferas de los gobiernos de los últimos 15 años tanto a nivel nacional como del regional y local.

Las limitaciones en el manejo de la inversión pública y en los planes de descentralización debilitan la eficiencia en el gasto en infraestructura pública. El Perú se ubica en el puesto 115 de 138 países en el rubro correspondiente a calidad de infraestructura total en el Reporte de Competitividad Global 2016-2017. La baja eficiencia en el gasto público se relaciona con deficiencias en el manejo de la inversión pública como carencia de presupuestos multianuales o insuficiente planificación nacional y/o sectorial. El Perú usa una metodología standard para selección y estimación de proyectos, pero no realiza proyecciones de gasto de capital más allá del actual presupuesto anual, como consecuencia de ello no se plantean objetivos a largo plazo o topes en los gastos por los programas o entidades



gubernamentales responsables, sin existir registro oficial de compromisos en el futuro provenientes de la firma de contratos de inversión pública.

Los altos costos administrativos relacionados con el manejo de la inversión pública son también consecuencia de un sistema descentralizado que se sustenta en una pequeña y débil capacidad contable municipal para la mayoría de inversiones públicas lo que ha motivado que el gobierno algunos procedimientos y mecanismos de control para mejorar el control de calidad de los proyectos de inversión. El World Bank Group (2017) señala en su informe que estas medidas, sumadas a la pobre preparación técnica de los responsables de los gobiernos locales en desarrollar proyectos de infraestructura pública, como es el caso de la municipalidad distrital de Lambayeque, trae consigo mayor burocracia, demora e incremento del costo administrativo para las inversiones públicas.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

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

Las municipalidades distritales junto a las provinciales se encuentran comprendidas en lo que se denomina gobiernos locales, esto es entidades básicas del territorio estatal que sirven de nexo con los vecinos de las poblaciones de su jurisdicción, promoviendo el desarrollo local integral. El marco legal que norma y regula las funciones y competencias de las municipalidades, y dentro de ellas la Municipalidad Distrital de Lambayeque (MDL) son las siguientes:

- Constitución Política del Perú, vigente desde 1993, en la que se refiere a los gobiernos locales, esto es municipalidades, desde el artículo 194 al 199.
- Ley Orgánica de Municipalidades , Ley N° 27972, publicada el 27 de mayo del 2003, es la ley que, como dice en su Artículo 1°, *“establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación*

*entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades”.*

- Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783, vigente desde el 17 de julio del 2002.
- Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, Ley N° 27209.
- Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.
- Ley de Elecciones Municipales, Ley N° 26864, publicada el 14 de octubre de 1997.
- Ley de Demarcación y Organización Territorial, Ley N° 27795, la cual tiene por finalidad establecer las definiciones básicas, criterios técnicos y los procedimientos para el tratamiento de demarcación territorial.

Los gobiernos locales tienen bien definido el marco legal en el cual tienen que desenvolverse y es la Ley Orgánica de Municipalidades la que define claramente las funciones y responsabilidades de las mismas. Sin embargo, un sistema de descentralización incompleto y asimétrico debilita la responsabilidad otorgada por el gobierno. Es por ello que a pesar del empoderamiento de los gobiernos locales otorgado por la Ley Orgánica, los problemas relacionados con la capacidad, la superposición de mandatos y la pérdida de continuidad financiera afectan la prestación de servicios. Un ejemplo de ello es el control directo que tiene el gobierno central sobre decisiones presupuestarias. Esto constituye una amenaza para el cabal cumplimiento de las funciones municipales establecidas por ley.

Otro problema que se detecta casi en todos los gobiernos locales es la politización cada vez mayor de las autoridades ediles y la pobre preparación técnica en gestión pública de sus cuadros y recursos humanos en general, lo que ha determinado que las diferentes gestiones municipales a nivel nacional se encuentren cada vez más cuestionadas por la ciudadanía. El modelo de descentralización peruano depende grandemente de los

gobernantes locales, para lo cual se requieren políticos locales bien entrenados al igual que los colaboradores de su entorno y que adicionalmente tengan gran capacidad de trabajo coordinado con otras municipalidades y otras oficinas ministeriales, máxime cuando el financiamiento es manejado por otros sectores. Esto explica el por qué a pesar del crecimiento económico alcanzado en los últimos años y el incremento presupuestal, no se haya alcanzado un crecimiento similar de la capacidad del Estado de gastar bien lo que recauda y de generar las condiciones para un crecimiento sostenible que conlleve a un desarrollo económico y social.

El bajo desempeño de las municipalidades como instituciones del gobierno local ha generado desconfianza acompañada de bajos niveles de satisfacción por parte de la población. Para la Municipalidad Distrital de Lambayeque (MDL), como para todas las municipalidades del país, la necesidad de trabajar de manera coordinada con otras entidades públicas complementando y optimizando recursos y capacidades, es de carácter imperiosa. No obstante, el trabajo coordinado entre los tres niveles de gobierno es pobre, difícil y costoso a pesar de que nuestro marco legal contempla mecanismos de coordinación intergubernamental e intersectorial.

Las limitaciones del diseño legal de estos mecanismos serían la razón de su poca aplicabilidad en la práctica, esto constituye una seria amenaza dentro del proceso de descentralización en el que están inmersos la MDL, no pudiendo implementar de manera exitosa un Plan de Desarrollo Concertado, entendiéndose éste como una propuesta de desarrollo acordada por los diferentes actores claves para sacar adelante el proceso de desarrollo local con objetivos en el mediano y largo plazo, según lo propuesto en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 impulsada por el Gobierno a través de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013).

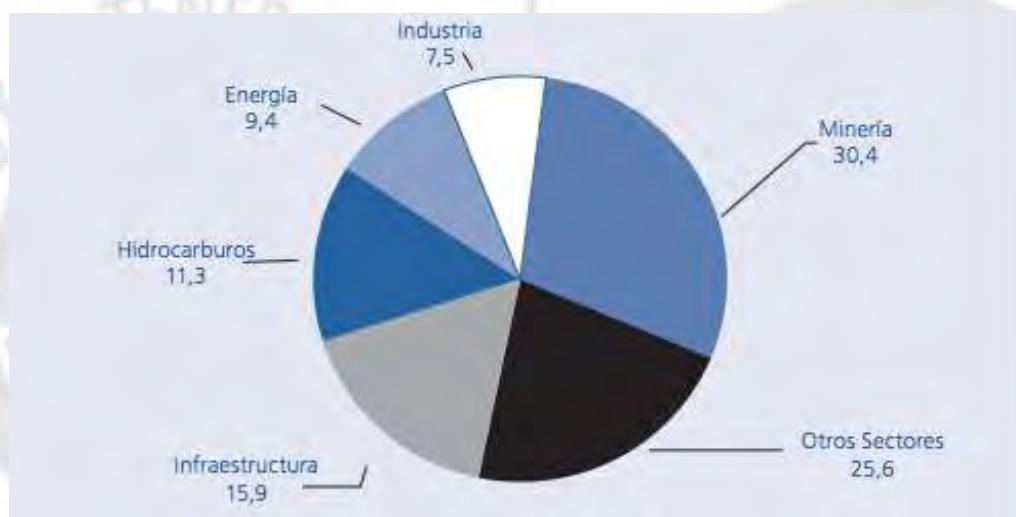
### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo a D'Alessio (2015), las fuerzas económicas “son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión”. El Perú ha experimentado un periodo de crecimiento económico en promedio por encima del 5% anual en los últimos 15 años. Esto fue posible por la gran riqueza de recursos naturales que atrajo la inversión extranjera en minería y sectores relacionados, lo que determinó crecimiento, pero con una pequeña mejoría en la productividad. Las causas de esta baja productividad agregada están en parte en una ineficiente asignación de capital y trabajo entre las empresas, especialmente en el sector servicios lo que indica restricciones severas en el mercado laboral y de productos. El gran número de empresas informales limitan el crecimiento de empresas más productivas y formales, adicionalmente el pobre desarrollo tecnológico y falta de integración en una cadena de valor global dificultan más aún su crecimiento productivo, disminuyendo su competitividad para exportar, capacidad para adoptar nuevas tecnologías y la demanda de trabajos mejor remunerados.

Para el 2016 el Perú tuvo un crecimiento del PBI del 3.9 %, basado sobre todo en las exportaciones tradicionales, con una caída de la inversión privada del 6.1% y del consumo público del 0.5%. La caída para la inversión privada se explica por la disminución de la inversión minera debido a la culminación de los proyectos mineros más importantes y su transición a la fase de producción, como por ejemplo Cerro Verde, Las Bambas y Toromocho.

En el 2017, según reportes del BCR para marzo, el crecimiento del PBI se ha estimado en 3.5%, es decir se evidenciaría una desaceleración con respecto al año anterior que estaría caracterizado por dos eventos. El primero de ellos se relaciona con el retraso en importantes proyectos de infraestructura: (a) Vías Nuevas de Lima (Concesionario Rutas de Lima), (b) Vía Expresa Sur, (c) IIRSA Norte Tramo Paita-Yurimaguas y (d) Red Vial N°5

Ancón-Huacho-Pativilca, los cuales están retrasados por los últimos escándalos de corrupción en los últimos gobiernos de turno, actualmente en investigación. La Figura 14 muestra la participación de los proyectos de inversión previstos para los años 2017-2018, según información publicada por el BCRP (2017). El segundo de ellos está en relación a las consecuencias negativas en toda la costa del Perú por el fenómeno de El Niño en los sectores agropecuarios, pesca, manufactura primaria y servicios, consecuencias que fueron más acentuadas en la costa norte, en la que Lambayeque no podía ser la excepción.



*Figura 14.* Proyectos de Inversión desagregados previstos para el periodo 2017-2018 Tomado de “Reporte de Inflación Marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018” por Banco Central de Reserva (BCR). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reportes-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Al ser la costa norte del Perú la región más afectada en el país, es este último evento el que ha tenido mayor impacto en la jurisdicción de la MDL. Se considera que el Fenómeno del Niño del 2017 ha tenido repercusión en: (a) la producción de bienes y servicios de la economía, reduciendo el PBI y (b) destruye el stock de capital de la economía. El sector agropecuario tuvo una desaceleración del 3.2% el 2015 a 1.8% el 2016 debido a un déficit de agua perjudicándose la producción agrícola andina.

Para el 2017, los desastres naturales secundarios al fenómeno del Niño han destruido hectáreas de cultivo, vías de comunicación e infraestructura agrícola. En la costa norte los cultivos más afectados fueron el arroz, plátano, caña de azúcar y limón. Esto ha determinado una baja en la tasa de crecimiento de este sector de 2.8 a 2.5% para el 2017. El sector pesquero también se vio afectado al reducirse la pesca de la anchoveta debido al calentamiento del mar. En lo referente al sector comercio y transporte, al ser la costa norte la más afectada por El Niño 2017 por el colapso y destrucción parcial o total de la infraestructura vial, se vio seriamente comprometida la actividad comercial y de servicios. Los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad representan en el caso del comercio el 11% del PBI mientras que en el caso del transporte representa el 1%, siendo el más afectado el de carga.

Las repercusiones de El Niño 2017 en la reducción de stock de capital se reflejan en la destrucción de puentes, carreteras, viviendas, colegios, centros de salud, hectáreas de cultivo, etc. Para este segundo trimestre del año, finalizadas las lluvias y luego de la evaluación de los daños producidos se espera que el Gobierno disponga las labores de Reconstrucción en las zonas afectadas. Estos eventos naturales y el impacto que han tenido en el crecimiento económico de distrito de Lambayeque constituye un factor negativo y por consiguiente una amenaza para el distrito en tanto ha tenido repercusiones serias en las actividades económicas no sólo localmente sino en toda la región.

La Tabla 22 resume comparativamente los daños causados por el fenómeno del Niño en diferentes años. Sin embargo, también puede considerarse una oportunidad para que en las tareas de reconstrucción de la infraestructura afectada la municipalidad se consolide como un organismo gubernamental descentralizado que asuma presencia y liderazgo frente a la población recuperando la confianza de la población y su participación no sólo en estas tareas sino también en todas las actividades involucradas en el desarrollo del distrito.



Tabla 22

*Evaluación del Fenómeno del Niño, 2017*

Fenómeno	Personas				Infraestructura				Agricultura (Has de cultivo)			
	Damnificadas		Fallecidas		Puentes colapsados		Carreteras destruidas (km)		Destruídas		Afectadas	
	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*
El Niño	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*
Región:												
Lima	21,783	5,896	10	6	34	55	55	823	680	259	1,680	2,722
Costa Norte	293,542	91,356	182	25	198	79	552	863	30,505	2,511	53,770	10,321
Costa Sur	64,924	6,919	47	18	16	22	13	352	2,835	3,497	3,650	6,150
Sierra Norte												
- Centro	4,124	1,661	31	16	10	12	100	51	1,245	1,270	1,260	1,822
Total	384,373	105,832	270	65	258	168	720	2,089	35,265	7,537	60,360	21,015
	Viviendas				Centros educativos				Centros de Salud			
	Colapsadas		Afectadas		Colapsados		Afectados		Colapsados		Afectados	
Fenómeno	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*
El Niño	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*	97-98	2017*
Región:												
Lima	704	1,257	2,966	7,584	0	11	1	44	2	2	15	2
Costa Norte	41,960	10,026	62,449	91,887	207	15	441	787	38	6	323	54
Costa Sur	1,796	1,045	10,040	30,470	0	4	18	196	2	0	31	4
Sierra Norte												
- Centro	156	261	1,617	2,042	1	0	46	66	22	0	53	0
Total	44,346	12,589	77,072	131,983	208	30	506	1,093	64	8	422	60

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación Marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018" por Banco Central de Reserva (BCR). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-deinflacion-marzo-2017.pdf>

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

El distrito de Lambayeque pertenece a la provincia de Lambayeque y al departamento de Lambayeque en el Norte del Perú. Según la Ley Orgánica de Municipalidades y su artículo N° 3, que clasifica a éstas según su jurisdicción, la Municipalidad Provincial de Lambayeque comprendería también el distrito de Lambayeque que se encuentra en El Cercado. El INEI ha proyectado a junio del 2017 en el distrito de Lambayeque una población de 79,305 habitantes, lo que corresponde al 26.24% del total de la provincia de Lambayeque.

La provincia de Lambayeque es la más grande del departamento con un área de 9,346 km<sup>2</sup> y con una densidad poblacional de 88 habitantes/km<sup>2</sup>, siendo la tasa de crecimiento poblacional de 0.8%. De acuerdo al área de residencia, se encuentra que en el departamento

de Lambayeque la población es prioritariamente urbana con un 82.2% vs el 17.8% de gente que habita en el área rural, donde la actividad económica principal es la agricultura. La Tabla 23, muestra los indicadores sociales del departamento de Lambayeque.

Tabla 23

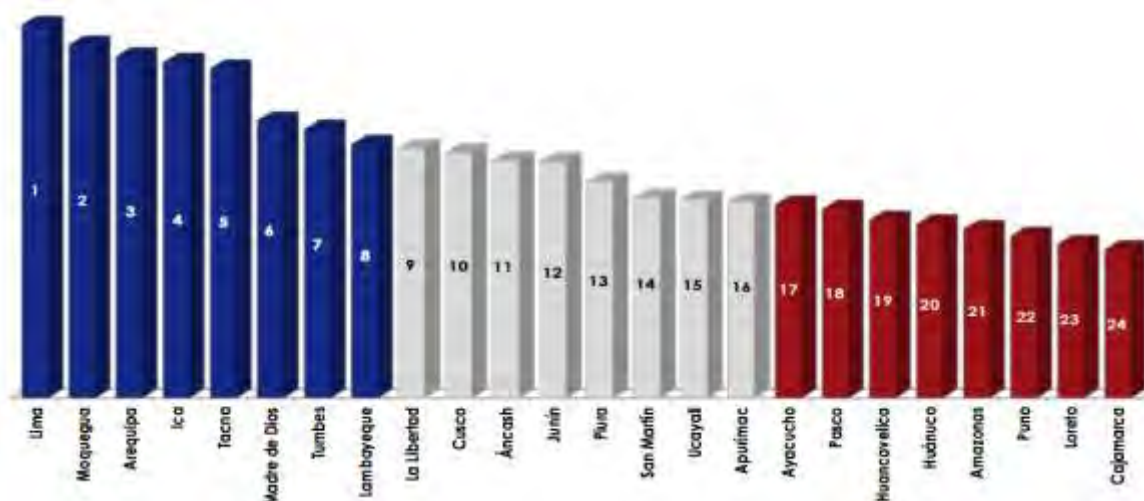
*Indicadores sociales en el Departamento de Lambayeque*

Indicadores sociales	Valores
PEA ocupada	615,700 habitantes
Tasa de desempleo	3.5%
Tasa de analfabetismo	6.1%*
Población con educación secundaria (mayor de 15 años)	55.9%
Ingreso promedio en la población	S/. 1,000
Incidencia pobreza total	20.8%
Incidencia pobreza extrema	3.7%

*Nota.* Adaptado de “Perú: principales indicadores departamentales 2009-2016” por INEI, 2017. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf)

\*Actualizado de acuerdo al Censo de 2017

A nivel regional, según el Instituto Peruano de Economía, Lambayeque se ubicó en el puesto 8 de 24 del Índice de Competitividad Regional 2016 tal como se muestra en las figuras 15 y 16. En este índice se evidencia que en lo referente a indicadores sociales los pilares de salud y educación muestran un descenso en comparación al año anterior. El pilar de



*Figura 15.* Índice de Competitividad Regional 2016

Tomado de: “Índice de Competitividad Regional 2016” por Instituto Peruano de Economía. Recuperado de: [file:///Users/Alberto/Downloads/312927097-Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2016-VP%20\(1\).pdf](file:///Users/Alberto/Downloads/312927097-Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2016-VP%20(1).pdf)

educación ha debido su descenso a factores como disminución de la asistencia escolar, menor rendimiento en lectura y matemáticas, población con grado de instrucción secundaria a más y acceso de los colegios a internet. Si bien es cierto la oferta educativa privada es cada vez mayor, en todos sus niveles, la calidad de la misma tiene serios cuestionamientos sin lograr hasta el momento que se pongan en práctica mecanismos de acreditación, impulsados por el gobierno, que garanticen una educación con estándares mínimos que brinden a los estudiantes un nivel de competitividad razonable.

Indicador	Valor	Puesto* (de 24)	Indicador	Valor	Puesto* (de 24)
<b>1. ENTORNO ECONÓMICO</b>			<b>4. EDUCACIÓN</b>		
Producto bruto interno real <small>(valor agregado de IVA)</small>	S/. 10,496	10	Analfabetismo	5.8%	10 ▲
Producto bruto interno real per cápita	S/. 8,395	15 ▼	Asistencia escolar inicial	83.4%	21 ▼
Stock de capital por trabajador	S/. 16,504	15 ▼	Asistencia escolar primaria y secundaria	55.9%	19 ▼
Presupuesto público per cápita	S/. 2,332	23 ▲	Población con secundaria o más	46.6%	7 ▼
Gasto real por hogar mensual	S/. 1,592	7 ▲	Rendimiento en lectura*	21.9%	7 ▼
Incremento del gasto real por hogar	1.0%	3 ▲	Rendimiento en matemáticas*	18.3%	12 ▼
Disponibilidad de servicios financieros <small>(número de sucursales por cada 100 mil habitantes)</small>	523	6 ▲	Colegios con acceso a internet	9.7%	7 ▼
Acceso al crédito	34.7%	7			
<b>2. INFRAESTRUCTURA</b>			<b>5. LABORAL</b>		
Cobertura de electricidad	95.8%	6 ▼	Nivel de ingresos por trabajo	S/. 1,000	15
Precio de la electricidad <small>(costo de 100 kWh)</small>	13.6	15 ▼	Brecha de género en ingresos laborales	38.6%	19
Cobertura de agua	90.5%	9	Empleo adecuado	50.1%	9 ▲
Continuidad de la provisión de agua <small>(número de horas al día)</small>	10.1	19 ▼	Educación de la fuerza laboral	27.7%	9 ▲
Cobertura de desagüe	73.8%	6 ▼	Creación de empleo formal	1.7%	3
Hogares con internet	24.7%	5	Empleo informal	77.1%	8 ▲
Hogares con al menos un celular	90.6%	6 ▼	Desempleo juvenil urbano	8.2%	7 ▲
Densidad del transporte aéreo <small>(número de pasajeros (estudiantes y turistas) por 100 mil habitantes)</small>	361.3	11			
<b>3. SALUD</b>			<b>6. INSTITUCIONES</b>		
Esperanza de vida al nacer	76.5	4	Ejecución de la inversión pública	66.7%	21 ▲
Mortalidad en la niñez	16.0	4 ▼	Fondos públicos no concursados	19.0%	21 ▼
Desnutrición crónica	10.4%	8	Percepción de la gestión pública	22.8%	23 ▼
Morbilidad	69.6%	17 ▼	Conflictos sociales	5.0	11 ▼
Cobertura del personal médico <small>(número de médicos por cada 10 mil habitantes)</small>	17.3	6	Criminalidad <small>(número de delincuentes de delitos por cada mil habitantes)</small>	11.8	20 ▼
Cobertura hospitalaria <small>(número de hospitalizaciones por cada 100 mil habitantes)</small>	2.7	4	Homicidios <small>(número de homicidios por cada mil habitantes)</small>	5.2	8 ▲
Partos institucionales	91.3%	11 ▼	Presencia policial <small>(número de patrulleros por hectárea pública)</small>	788.9	13
Acceso a seguro de salud	70.7%	15 ▲	Resolución expedientes judiciales	26.3%	15 ▲

▲ Mejora en el puesto    ● Mejoró el valor    ▲ Mejoró el puesto  
\*Mejoras en el puesto no implican incrementos en el valor, necesariamente.

Figura 16. Índice de Competitividad Regional en detalle.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2016” por Instituto Peruano de Economía.  
Recuperado de: [http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore\\_2016\\_-\\_lambayeque.pdf](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore_2016_-_lambayeque.pdf)

Al evaluar diferentes indicadores sociales, como se ve en la Figura 16, donde se observa cifras comparativas entre la región Lambayeque y el Perú, se aprecia que en su gran mayoría son coherentes con lo que ocurre en la realidad nacional. Al comparar, sin embargo, los indicadores de Desarrollo Social, se puede ver que si existen algunas diferencias a favor de la región lambayecana, como también se puede apreciar en los indicadores de infraestructura que se encuentran por encima del promedio nacional. Estos dos factores sociales constituirían una oportunidad para el distrito para fortalecer el desarrollo social local y regional, con una población que recupere la confianza en su gobierno local y le permita tener una mayor participación en nuevos proyectos que mejoren más aún su desempeño y desarrollo socioeconómico.

El pilar educación constituye una preocupación pues constituye una amenaza que atenta contra la competitividad e implementación de nuevas tecnologías y proyectos de desarrollo en toda la región. Finalmente, es importante señalar que la inseguridad ciudadana se ha convertido en un problema social presente en todo el Perú y que las autoridades nacionales y locales no han sabido manejar de manera eficiente, pues el índice de criminalidad ha crecido enormemente y genera temor en el ciudadano y en los inversionistas nacionales y extranjeros que no encuentran las condiciones de seguridad propicias para llevar adelante un emprendimiento.

Tabla 24

*Índice de Competitividad Regional 2014 al 2016.*

Índice	2016		2015		2014	
	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje
Índice Total	8	5	8	5	9	4.8
Entorno Económico	8	3.3	8	3	9	2.9
Infraestructura	8	6.3	7	6.5	7	6.5
Salud	6	6.5	5	6.7	5	6.5
Educación	11	5	7	5.5	8	4.8
Laboral	11	4.3	16	3.9	19	3.7
Instituciones	21	4.9	23	4.4	18	4.3

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2016” por Instituto Peruano de Economía. Recuperado de [http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore\\_2016\\_-\\_lambayeque.pdf](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore_2016_-_lambayeque.pdf)

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según D'Alessio (2015) estas fuerzas están caracterizadas por su gran velocidad de cambio, por la innovación científica permanente, progreso tecnológico acelerado y amplia difusión del conocimiento. Tienen gran impacto pues impulsan la competitividad y la innovación, obligando a las empresas a adaptarse a los cambios y evolucionar buscando desarrollar una o más ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En el Perú, a través del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica (CONCYTEC) se ha realizado una evaluación del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica evidenciando que es débil e ineficiente. Es por ello que se ha diseñado la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CTI) en el Perú como una propuesta para promover el fortalecimiento del capital humano para la CTI, impulsar la generación y aplicación de conocimiento, a través del desarrollo tecnológico buscar cumplir demandas sociales, económicas y ambientales, impulsar la investigación, desarrollo y transferencia tecnológica en los centros de investigación, incentivar la innovación y el emprendimiento, e institucionalizar la CTI en el Perú.

La evaluación de la CTI en el Perú hecha por CONCYTEC (2016) encuentra los siguientes problemas básicos: (a) resultados de investigación y desarrollo tecnológico no responden a las necesidades del país, debido a la escasa vinculación entre los programas de formación y centros de investigación con las necesidades sociales, económicas y ambientales y débil sistema de protección a la propiedad intelectual, (b) insuficientes incentivos para CTI, debido a insuficientes e inadecuadas fuentes de financiamiento, insuficientes instrumentos de promoción e inadecuada promoción del emprendimiento tecnológico, (c) insuficiente masa crítica de investigadores y recursos humanos calificados, debido a insuficientes incentivos para la atracción y retención de talento, pobre calidad de programas de formación y de niveles de educación básica, (d) bajos niveles de calidad de centros y laboratorios de



investigación, por pobre infraestructura y equipamiento, poca vinculación con otros centros, deficiente asignación de recursos humanos en investigación, (e) débil institucionalidad del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2012), precisó prioridades para el periodo 2013-2020 en el marco de Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación. En este documento se establecen estrategias y objetivos generales y específicos para la inversión pública en CTI. Se señala asimismo estimaciones a futuro en la programación del gasto de inversión pública en CTI, como se muestra en la Tabla 25, en la cual se muestra la intención de incrementar progresivamente los montos de inversión.

Tabla 25

*Inversión pública en CTI.*

	Línea de base, 2012 (millones de nuevos soles)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inversión en generación de nuevos conocimientos y tecnologías	230	253	278	306	337	370	408	448	493
Inversión en transferencia y difusión de nuevos conocimientos y tecnologías	70	91	118	154	200	260	338	439	571
Inversión para facilitar el acceso y uso de nuevos conocimientos y tecnologías	160	256	410	655	1,049	1,678	2,684	4,295	6,872
<b>Total</b>	<b>460</b>	<b>600</b>	<b>806</b>	<b>1,115</b>	<b>1,585</b>	<b>2,308</b>	<b>3,430</b>	<b>5,182</b>	<b>7,936</b>

*Nota.* Tomado de "Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Investigación" por MEF, 2012. Recuperado de: [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Lineamientos_CTI.pdf)

Según los objetivos planteados dentro de esta política de inversión pública, se pondrá el mayor énfasis en apoyar a los productores y empresas, sobretodo de la micro y pequeña empresa, la adquisición y adopción de nuevas tecnologías. De acuerdo a la normativa vigente, son los gobiernos regionales y locales, estos últimos hacen referencia a las municipalidades, las acciones de promoción, difusión, transferencia, adopción y uso de nuevas tecnologías en las diferentes actividades económicas: agrícola, pesquera, industria, turismo, comercio, entre otros. En medio del panorama sombrío que se muestra en el



desarrollo de CTI en el Perú, la propuesta de incremento de la inversión pública en CTI se presenta como una gran oportunidad para los gobiernos locales, en este caso la Municipalidad Distrital de Lambayeque, en el que de aprovechar esta iniciativa gubernamental de incremento presupuestal se puede constituir en el líder en el desarrollo de actividades de CTI en toda la región.

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

El crecimiento económico experimentado por el Perú en los últimos años sustentado en la estabilidad macroeconómica, apertura comercial e inversión extranjera atraída por la explotación de recursos naturales, sobre todo en lo referente a la minería. Paralelamente se ha fortalecido el marco institucional ambiental, la legislación en gestión ambiental y conservación de recursos naturales. La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) señala que durante el periodo 2003-2013, los costos de daños ambientales correspondían al 4% del PBI, estando el 70% relacionado con enfermedades transmitidas por el agua, contaminación atmosférica, exposición al plomo y contaminación atmosférica y domiciliaria y exposición al plomo. Los costos asociados a la contaminación minera que alcanzaba el 2% del PBI a principios del 2003, se han ido incrementando conforme se reportaban un mayor número de lugares contaminados por la minería identificados por el Ministerio de Energía y Minas, que ya son más de 8,600 para el 2015.

El Fenómeno del Niño históricamente ha ocasionado desastres naturales, los cuales han estado asociados a costo económico y social que ubica al Perú en el primer lugar en Sudamérica. El fenómeno más reciente se produjo en el primer trimestre del 2017, causando serios estragos en la costa peruana con mayor afectación del norte peruano, con consecuencia en la producción de bienes y servicios y repercusión negativa en el PBI, asimismo afectación del stock de capital de la economía. La Tabla 26, muestra la variación del PBI durante tres eventos anteriores y las proyecciones para el actual Fenómeno del Niño.

Tabla 26

*Variables macroeconómicas durante fenómenos de El Niño*

	1925*			1983			1998			2017		
	t-1	t	t+1	t-1	t	t+1	t-1	t	t+1	t-1	t	t+1
1. PBI Perú (Var%)	9,5	2,4	9,7	-0,2	-10,4	3,6	6,5	-0,4	1,5	3,9	3,5	4,1
2. Inversión pública (Var%)	17,6	9,7	20,0	3,6	-12,0	0,8	14,4	7,0	10,5	-0,4	11,0	5,0
3. PBI Estados Unidos (Var%)	2,7	2,5	7,8	-1,9	4,6	7,3	4,5	4,5	4,7	1,6	2,2	2,1
4. Tasas de interés de Estados Unidos	3,7	3,4	3,8	12,0	9,2	10,2	5,4	5,4	5,0	0,5	1,1	1,9

*Nota.* Tomado de “Reporte de Inflación Marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018” por Banco Central de Reserva (BCR). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

El Perú, siendo un país cuya economía depende grandemente de sus recursos naturales, ha dado inicio a las gestiones para adherirse a la Declaración de Crecimiento Verde impulsada por la OCDE. Entre otras medidas el país ha dado pasos importantes en el marco legal e institucional: (a) transferir competencias ambientales al Ministerio del Ambiente (MINAM) que estaban en manos de otros sectores, y (b) en el marco de la descentralización, transferir competencias ambientales desde el gobierno central a los gobiernos regionales y locales. De esta manera, bajo el impulso de la descentralización, se han transferido funciones ambientales y de ordenamiento territorial a las municipalidades y gobiernos regionales. El MINAM coordina con las Comisiones Ambientales Regionales y Municipales temas ambientales de interés regional o municipal. Sin embargo, no se evidenció el mismo interés en asumir las competencias por parte de los organismos descentralizados sean estos regionales o municipales, por lo que se requiere incidir y fortalecer más en el desarrollo de capacidades técnicas y competencias administrativas para asumir el rol que les corresponde, lo cual se presentaría entonces como una oportunidad de desarrollo ecológico y territorial en el distrito o región según corresponda.

Otra de las políticas impulsadas por el gobierno está el impulso del proceso de ordenamiento y gestión territorial que garantice el desarrollo de la población y el uso

sostenible del territorio. Para este efecto se consideran instrumentos como la Zonificación Ecológica y Económica (ZEE), el cual es un instrumento técnico que permite caracterizar el territorio en aspectos físicos y biológicos. Otro instrumento son los Estudios Especializados (EE), el cual permite definir y analizar dinámicas sociales, económicas, cambios de uso del territorio y población. Al integrar ambos instrumentos se obtiene un Diagnóstico Integrado del Territorio (DIT). De esta forma, la articulación de estos instrumentos técnicos permite elaborar Planes de Ordenamiento Territorial (POT), los cuales permiten establecer los potenciales y las limitaciones de un territorio y sus recursos naturales.

En la actualidad, 13 de las 24 regiones tienen aprobadas su ZEE, incluida la provincia Constitucional del Callao, sin embargo aún existen dificultades para la aplicación efectiva del ordenamiento territorial, debido a la superposición de muchas normas legales, por lo que se requiere un ordenamiento legal que integre muchos de los problemas que hoy están dispersos y que permita engranar al MINAM con otros sectores del gobierno central, regional y local, dado que se trata de procesos de planificación de desarrollo que tienen un alcance mayor al ambiental. Es en este sentido que se abre otra oportunidad para los gobiernos locales y regionales de participar activamente e incluso liderando estos Planes de Ordenamiento Territorial.

La Región Lambayeque presentó el 2015 los resultados de los estudios sobre Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de Lambayeque con la participación de alcaldes y representantes de los 38 distritos con el propósito de sensibilizar sobre la necesidad de ejecutar la demarcación territorial en la región.

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

En base a la auditoría externa realizada se identifican las oportunidades y las amenazas de la organización. D'Alessio (2015) definió la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) como aquella que matriz que permite resumir y evaluar la información

obtenida del análisis PESTE, para luego cuantificarlos identificando las oportunidades y amenazas del entorno, de tal manera que las organizaciones puedan responder a estos factores de manera ofensiva o defensiva. Para el distrito de Lambayeque se elaboró la siguiente Matriz MEFE, obteniéndose una ponderación de 2.18, que se encuentra por debajo del promedio, por tanto, no se está capitalizando óptimamente las oportunidades ni neutralizando las amenazas de la mejor manera.

Tabla 27

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Distrito de Lambayeque*

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Mejora de capacidad de gasto público del gobierno	0.05	2	0.10
2. Incremento del Gasto Público en la Reconstrucción por el Fenómeno del Niño	0.10	2	0.20
3. Incremento de inversión pública en CTI	0.05	2	0.10
4. Desarrollo de Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de las regiones descentralizadas	0.08	3	0.24
5. Diversificación económica: fomento turismo y gastronomía a través de clúster.	0.10	2	0.20
6.- Ubicación geográfica y acceso como puerta de entrada a la costa de la población de la selva y demás distritos.	0.10	3	0.3
Subtotal	0.48		1.14
<b>Amenazas</b>			
1. Sistema de descentralización ineficiente e incompleto	0.10	2	0.20
2. Impacto del Fenómeno del Niño en infraestructura y servicios	0.10	2	0.20
3. Desaceleración económica	0.10	3	0.30
4. Oferta educativa de nivel superior desarticulada y de deficiente calidad	0.10	1	0.10
5. Pérdida de confianza de la población en el gobierno local y autoridades	0.05	2	0.10
6. Incremento de los índices de criminalidad e inseguridad ciudadana	0.07	2	0.14
Subtotal	0.52		1.04
Total	1		2.18

*Nota.* Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque gerencial, de F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

### 3.5 El Distrito de Lambayeque y sus Competidores

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Para los gobiernos locales, el poder de negociación de los proveedores se encuentra bastante regulado por la Ley de Contrataciones del Estado, debiendo la municipalidad

distrital de Lambayeque regirse por la ley para poder tratar con ellos. Las únicas situaciones, en que circunstancialmente los proveedores podrían incrementar su poder de negociación son aquellas en las que se exonera del proceso de selección, sobre todo en los casos en los que el proveedor sea único o dada la situación que requiera proteger los derechos de autor.

La Visión propuesta en el presente Plan estratégico considera a la educación, la salud y el nivel de ingresos de la población, como los pilares fundamentales en los que sustenta la mejora de la calidad de vida del distrito. Es por ello que los proveedores directamente relacionados con estos pilares tienen un fuerte poder de negociación que debe ser tomado en cuenta. En lo referente a educación y salud pública, el Estado constituye el proveedor de servicios a través del Gobierno Regional de Lambayeque, instancia gubernamental que tiene a su cargo implementar la política de inversión en infraestructura, equipamiento y recursos humanos para dichos sectores. Con este propósito, es fundamental el trabajo articulado entre el gobierno local y regional, que garantice una comunicación eficaz y fluida que permita, a través de un diagnóstico situacional, establecer las necesidades del distrito y a la vez el compromiso de monitorear, mediante el uso de indicadores en salud y educación, el real impacto en la calidad de vida de la población.

El nivel de ingresos de la población, medido por el PBI per capita, tiene estrecha relación con la capacidad de generación de trabajo formal, teniendo el inversionista privado como proveedor de puestos de trabajo un rol fundamental. La capacidad de negociación de los empresarios privados es importante, por lo que el gobierno local debe brindar condiciones favorables y atractivas para el desarrollo y formalización de la mediana y pequeña empresa que impulse mayores puestos de trabajo formal. Los proveedores de servicios en turismo, gastronomía y agricultura son los que deben tener mayor atención por parte del gobierno local, buscando una vez más, mayor compromiso del gobierno regional en el desarrollo de infraestructura que haga más atractiva las inversiones en el distrito.

### 3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El distrito de Lambayeque posee una población de 71,425 habitantes, constituyéndose en el distrito con el mayor número de ciudadanos de los doce que conforman la provincia de Lambayeque, considerándose a estos ciudadanos como los compradores del distrito. Por tanto la información de ellos, a través de sus indicadores sociales regionales, es un parámetro para conocer su poder de negociación. La tasa de ocupación de la Población Económicamente Activa (PEA) alcanza el 96.8%, debiendo precisarse que el 77% de la PEA ocupada tiene un trabajo informal. El tipo de actividad laboral predominante está dado por la agricultura con un 22%, el comercio con 23.2% y la manufactura con 11%. La proporción del empleo informal en el mercado de trabajo es una de las más altas a nivel mundial, sobre todo si se tiene en cuenta el grado de desarrollo económico alcanzado por el Perú. La informalidad va de la mano con la baja productividad, lo que a su vez contribuye a una débil competitividad en el mercado laboral y por consiguiente menor posibilidad de lograr trabajos mejor remunerados.

La Tabla 28, muestra indicadores de infraestructura, revelando cobertura de agua y desagüe del 90.5 y 73.8% respectivamente, para el año 2015, porcentajes superiores al promedio nacional. Asimismo, los niveles de pobreza y pobreza extrema son menores que el promedio del país, lo que revela un menor índice de pobreza en general en la región. Esto se complementa con el crecimiento del PBI en la región, como se aprecia en la figura 32, según el Instituto Peruano de Economía para el 2015, Lambayeque alcanzó un crecimiento del PBI de 4.1%, superior al promedio nacional que alcanzó el 3.3%, esto se traduce en un crecimiento económico y el surgimiento además de la clase media peruana, lo que implica mayores demandas sobre políticas públicas, pues las personas pertenecientes a la clase media demandan más y mejores servicios públicos y prestaciones de bienestar según señala OCDE en su Estudio Multidimensional del Perú (2015).



Tabla 28

*Comparativo de Indicadores sociales de la Región Lambayeque y Perú, 2016*

Indicador	Región	Perú
<b>1. Educación</b>		
Rendimiento satisfactorio en lectura (%)	32.9	32.6
Rendimiento satisfactorio en matemática (%)	16.8	18.3
Gasto por alumno en educación básica (S/)	2,549	2,110
<b>2. Salud</b>		
Mortalidad Infantil cada 1,000 nacidos	16	23
Desnutrición crónica (% menores de 5 años)	9.9	10.2
Partos institucionales (%)	90.6	91
<b>3. Desarrollo Social</b>		
Pobreza (%)	20.8	21.8
Pobreza Extrema (%)	2.7	4.1
Hogares pobres con al menos un miembro beneficiario en programas alimentarias (%)	46.3	54.1
<b>4. Infraestructura</b>		
Brecha de inversión en serv. Púb (%VAB)	7.9	5.7
Cobertura de agua (%)	90.5	85.7
Continuidad de la provisión de agua (hrs)	10.1	18.1
Cobertura de desagüe	73.8	68.4
<b>5. Modernidad</b>		
Hogares que cocinan con electricidad, GLP o gas natural (%)	55.1	55
Hogares con lavadora (%)	16.4	27
Hogares con al menos un celular (%)	90.6	87.2
Disponibilidad de servicios financieros (por cada 1,000 hab.)	523	491

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2016” por Instituto Peruano de Economía, 2016. Recuperado de: [http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha\\_2016\\_lambayeque.pdf](http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2016_lambayeque.pdf)

Esta situación ha determinado que el gobierno central se vea en la obligación de cubrir esas mejoras en las prestaciones públicas lo que a su vez significaría una mejora en los mecanismos de recaudación tributaria para poder cubrir esos gastos. Esto involucra también a los gobiernos locales como las municipalidades, debiendo mejorar la cobertura de servicios básicos a la población del distrito para evitar situaciones de conflicto y reclamos de los ciudadanos, quienes tienen el mecanismo de la Revocatoria de autoridades ediles, como una forma de presionar por el cumplimiento de ofrecimientos olvidados, lo que es una muestra del mayor poder de negociación y exigencia de la ciudadanía.

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En función de los mecanismos de descentralización y articulación interinstitucional, el Estado debe alinear y articular las acciones de sus 3 niveles de gobierno: nacional, regional y local, cada uno asumiendo las competencias que le corresponden. Es por ello que para que las políticas públicas puedan ejecutarse debieran desarrollarse mecanismos eficientes de coordinación y cooperación entre los diferentes niveles de gobierno y las entidades estatales que la componen. Estos mecanismos se presentan en dos ejes de relación: (a) vertical: entre instituciones de distintos niveles de gobierno, nacional, regional y local, y (b) horizontal: entre entidades de un mismo nivel, en el nivel nacional entre sectores, y en el nivel descentralizado, entre gobiernos regionales y locales.

En este contexto que se encuentran, las mancomunidades de gobiernos regionales y municipalidades como un mecanismo de coordinación horizontal, que son creadas con leyes específicas como nuevas instituciones compartidas entre dos o más municipalidades para la prestación conjunta de servicios públicos, inversiones en proyectos, implementación de políticas públicas conjuntas, contribuyendo a la integración territorial. Aun cuando no han logrado eficacia en su objetivo de brindar coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental, estas entidades se presentan como un sustituto a las municipalidades distritales que aisladamente muestren debilidades en el desempeño individual de su gestión pública como gobierno local.

Ante ello en la actualidad, estas entidades constituyen una débil amenaza de sustituto en el distrito de Lambayeque, pero que en un futuro con una adecuada definición de normativa y actividades específicas se desarrollen relaciones de coordinación y complementación en un ambiente de colaboración e interrelación flexible en beneficio de las poblaciones involucradas. En la provincia de Lambayeque existe la Mancomunidad

Municipal del Valle La Leche, integrada por las municipalidades de los distritos de Íllimo, Mórrope, Túcume, Jayanca, Pacora y Mochumí.

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

La Ley 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial es la que en su artículo N°2 define que “la demarcación territorial es el proceso técnico - geográfico mediante el cual se organiza el territorio a partir de la definición y delimitación de las circunscripciones político administrativas a nivel nacional”. En sus artículos N°12 al 15, señala los requisitos para la creación de los distritos. En la actualidad no existe propuestas para creación de nuevos distritos en la provincia de Lambayeque.

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

El distrito de Lambayeque y su gobierno local, tienen como sus principales competidores el distrito de Chiclayo, que a la vez es capital de provincia, el distrito de La Victoria y el distrito de Olmos. Los dos primeros se localizan en la provincia de Chiclayo y el segundo en la provincia de Lambayeque. Se considera que la rivalidad de competidores se centraría en estos distritos, con quienes tendría distintos escenarios de competencia.

Con el distrito de Chiclayo, los principales factores de competencia estarían dados por el acceso a servicios públicos: salud, educación, turismo, comercio, tamaño del mercado, entre otros. Siendo Chiclayo, la capital del departamento se presenta como una ciudad con muchos atractivos para la población en general y para los inversionistas privados. La ciudad de Chiclayo constituye, además, el punto de salida a la Costa de la población procedente de la región oriental a través de la carretera marginal de la selva y de varias provincias del departamento de Cajamarca. En la actualidad cuenta con salidas internacionales desde su aeropuerto local, lo que ha incrementado su tráfico aéreo y el flujo de pasajeros de toda la región norte del Perú. Un punto negativo a señalar, es la poca aceptación que tiene el alcalde actual por parte de la población, debido a acusaciones de ineficiencia en su labor edil lo cual

origina una nula participación ciudadana e incremento de la desconfianza en la gestión por parte de la población.

El distrito de La Victoria, localizado en la provincia de Chiclayo, se promociona como futuro distrito ecológico, desarrolla actividades relacionadas con apoyo a jóvenes emprendedores en financiamiento con instituciones extranjeras, así como trabajo específico con la comunidad en el ámbito educativo, trabajos de mejora de infraestructura pública, y acciones preventivas contra enfermedades transmisibles como el dengue. Por otro lado, ha mostrado un notable crecimiento en el sector construcción sobre todo en lo referente a vivienda, lo que muestra un importante trabajo en catastro y desarrollo urbano. Un punto saltante a señalar es la continuidad que ha tenido el actual alcalde, quien se encuentra en su quinto mandato edil, lo que le brinda continuidad en la ejecución de los proyectos municipales.

En el caso del distrito de Olmos, además de constituirse en el de mayor extensión territorial en la provincia de Lambayeque con 5,335 km<sup>2</sup> y tratándose de un distrito agrícola por excelencia que en la actualidad y gracias al Proyecto Olmos Tinajones se convertirá en un polo de desarrollo económico para toda la Región, pues se irrigarán 43,500 hectáreas de tierras, de las cuales 38,000 son hectáreas nuevas, incluyendo además la puesta en marcha de una central hidroeléctrica. Se estima que se generarán 40,000 puestos de trabajo directos y 200,000 indirectos. Los ingresos económicos estimados al distrito de Olmos por concepto de alcabala (única vez) es de \$US 5'700,000, mientras que el pago de Impuesto por patrimonio predial anual ascenderá a \$US 8'500,000 según información del Gobierno Regional de Lambayeque.

### **3.6 El Distrito de Lambayeque y sus Referentes**

Para identificar los distritos que pueden considerarse como referentes del distrito de Lambayeque se consideraron factores como: (a) ubicación geográfica, (b) características

poblacionales, y (c) actividades económicas predominantes. Es por ello que se consideraron los distritos de: (a) Buenaventura, Colombia, (b) Valladolid, España, y (c) Ciutat Vella, Barcelona, España.

Buenaventura es catalogado oficialmente como un Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco turístico, se encuentra ubicado en el departamento del Valle del Cauca a orillas de la bahía del mismo nombre en el Océano Pacífico, se constituye como el municipio más grande del departamento. Tiene una actividad portuaria intensa, a través de su puerto se exporta el 80% del café y el 60% del comercio internacional marítimo, y por su importancia geoestratégica el gobierno está invirtiendo en su modernización para convertirlo en uno de los puertos más modernos de Latinoamérica. Otras actividades económicas son la pesca, extracción maderera, minería, turismo, comercio e industria. La Alcaldía distrital de Buenaventura, en su Web Site (<http://www.buenaventura.gov.co/>) brinda información de su propuesta de cuatro planes estructurados: (a) Plan de Desarrollo distrital 2016-2019, (b) Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano 2016-2019, (c) Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, y (d) Plan de Ordenamiento territorial.

Valladolid es un municipio, capital de la provincia de Valladolid, sede de las Cortes y Junta de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Su población es de 303,905 habitantes, con un área de influencia socioeconómica de más de 600,000 habitantes. La actividad económica está dada en el sector servicios que da empleo a 72% de afiliados a la Seguridad Social, luego se halla el sector de la industria y la construcción, que representa el 15 y 11% de los trabajadores, mientras que los centros de trabajo son 6% para el sector industria y 10% para empresas de construcción, el sector industrial predominante está dado por actividades agrarias, metalúrgicas, automotriz, químicas, construcción, etc. Valladolid cuenta con dos polígonos industriales. La actividad agrícola es pequeña. La cobertura de

servicios públicos como educación, salud y cultura es adecuada y posee uno de los más altos índices de desarrollo humano.

Morales et. al (2014) valoraron la historia de innovación en el Ayuntamiento de Valladolid, señalando que cuenta desde el 2011 con la Agencia de Innovación y Promoción Económica denominada Valladolid Adelante que tiene como objetivo fomentar la innovación como plataforma para generación de proyectos para la diversificación y sostenibilidad económica de Valladolid, permitiendo la generación de oportunidades laborales así como la retención de talentos e implantando nuevas actividades industriales, comerciales y de servicios.

Para ello se han habilitado cuatro servicios: (a) Adelante Empleo, (b) Adelante Ideas, con su programa el Banco de talento, (c) Adelante Futuro, servicio que realiza búsqueda de inversionistas, y (d) Adelante Ciudadano, espacio donde se fomenta el uso de la administración electrónica. Para el 2011, Valladolid fue reconocida como Ciudad de la Ciencia y la Innovación. La consecuencia de estas políticas se refleja en el mayor crecimiento de la tasa de empleo, creación de nuevas empresas y ejecución de iniciativas ciudadanas de innovación y emprendimiento.

Ciutat Vella es uno de los diez distritos en los que se divide la ciudad de Barcelona, tiene una población de 113,000 habitantes. Según información disponible en su Web Site (<http://ajuntament.barcelona.cat/ciutatvella/ca/>), Ciutat Vella está formada por cuatro barrios: el Raval, la Barceloneta, el Gótico y el barrio compuesto por San Pedro, Santa Caterina y la Ribera. Comprende todo el centro histórico, motivo por el cual su actividad económica preponderante se centra en servicios y comercio, impulsados por la gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros.

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



La matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una organización, mostrando fortalezas y debilidades, siendo el propósito de la MPC mostrar cómo está una organización con respecto a sus competidores para luego diseñar estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector (D'Alessio, 2015).

Tabla 29

*Matriz de Perfil Competitivo del Distrito de Lambayeque*

Factores Críticos de Éxito	Peso	Lambayeque		Chiclayo		Olmos		La Victoria	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Salud	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
2. Educación	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
3. Apoyo al emprendimiento	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
4. Seguridad Ciudadana	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5. Turismo y cultura	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
6. Desarrollo comercial	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7. Infraestructura Pública	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36
8. Innovación y desarrollo	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
9. Protección del medio ambiente	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
10. Desarrollo urbanístico	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Total	1.00		1.90		2.74		2.60		2.72

El análisis competitivo del distrito de Lambayeque ha tomado en cuenta distritos del departamento con los cuales comparte varios factores como: ubicación geográfica, factores socioculturales, actividades económicas, accesibilidad a servicios públicos, vías de comunicación, problemática medioambiental, entre otros. Los distritos considerados en este análisis fueron los distritos de Chiclayo, Olmos y La Victoria. Se consideraron los siguientes Factores Críticos de Éxito: (a) salud, (b) educación, (c) desarrollo industrial, (d) seguridad ciudadana, (e) turismo y cultura, (f) comercio, (g) infraestructura pública, (h) innovación y desarrollo, y (i) protección del medio ambiente.

La Matriz de Perfil Referencial permite realizar el benchmarking con las organizaciones que tienen las mejores prácticas en el sector (D'Alessio, 2015). Se consideraron para la matriz los distritos de Valladolid en España, Buenaventura en Colombia y Ciutat Vella en Barcelona, España. En la tabla 30 se evidencia que Valladolid y Ciutat Vella en Barcelona, alcanzan las ponderaciones más altas con 3.78 y 3.60 respectivamente, ambas ciudades europeas de países desarrollados como España, mientras que Buenaventura, ciudad colombiana más acorde con nuestra realidad latinoamericana tiene una ponderación de 3.36, muy por encima del alcanzado por el distrito de Lambayeque.

Tabla 30

*Matriz de Perfil Referencial del Distrito de Lambayeque*

Factores críticos de éxito	Peso	Lambayeque (Perú)		Valladolid (España)		Buenaventura (Colombia)		Ciutat Vella (España)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Salud	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2. Educación	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3. Apoyo al emprendimiento	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4. Seguridad Ciudadana	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
5. Turismo y cultura	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6. Desarrollo comercial	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Infraestructura Pública	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48
8. Innovación y desarrollo	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
9. Protección del medio ambiente	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
10. Desarrollo urbanístico	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		1.90		3.78		3.36		3.60

### 3.8 Conclusiones

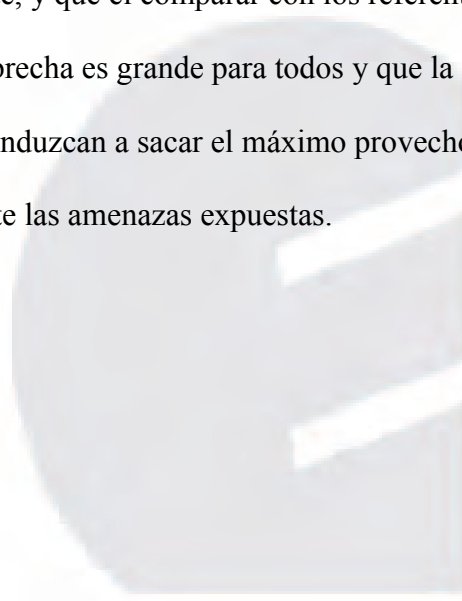
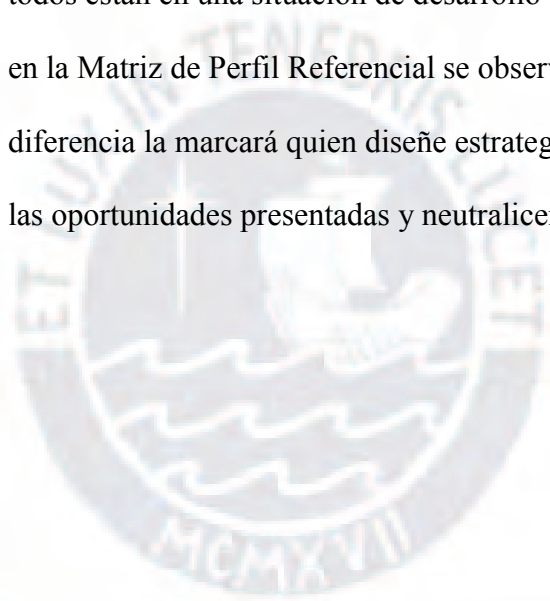
La evaluación externa realizada nos permite evidenciar que el Perú es un país con un enorme potencial de recursos naturales que le ha permitido tener un crecimiento económico importante en la última década, alcanzando cifras nunca antes vistas. Durante los últimos años, la velocidad del crecimiento del PBI se ha reducido, sin embargo, aún se aprecia una tendencia al crecimiento, con un descenso en las cifras de pobreza y pobreza extrema, y un incremento en la emergente clase media, lo que sin embargo contrasta con la accesibilidad de un sector de la población en riesgo a los servicios públicos como son salud y educación. La inclusión social, por tanto, es un factor a trabajar en los diferentes sectores del gobierno debiendo para ellos articular el gobierno central con los gobiernos regionales y locales, para lo cual debe trabajarse en hacer más efectivos los mecanismos de descentralización.

El crecimiento económico experimentado por el país se ha dado principalmente por el dinamismo de las actividades extractivas, es decir actividades económicas del sector primario, liderando las mismas la minería, que se beneficiaron grandemente por la tendencia al alza del precio de los *commodities*. Otro rasgo característico es la pobre inversión en CTI y en capacitación del capital humano en búsqueda de las condiciones que mejoren su competitividad en mercados globales y trabajos mejor remunerados. La informalidad creciente complica más aún el panorama de búsqueda de la competitividad.

El distrito de Lambayeque se presenta como una ciudad costeña con un potencial desarrollo turístico, agropecuario e industrial, pero que sin embargo no es ajena a la problemática nacional señalada anteriormente. La matriz EFE resume los factores analizados, entre los que es importante resaltar su ubicación geográfica estratégica, al constituirse en puerta de entrada a la costa de las poblaciones del oriente peruano y de los otros distritos de la provincia, le brinda gran oportunidad de convertirse en un proveedor importante de servicios y comercio de primera línea para dichas poblaciones. Para ello debe mejorar su

capacidad de gasto público que le permita mejorar su infraestructura para cubrir las expectativas de potenciales clientes procedentes del fomento del turismo.

La matriz EFE muestra que el distrito de Lambayeque no está aprovechando las oportunidades que se presentan lo cual debe ser una motivación para estructurar estrategias dirigidas a maximizar la utilidad que se obtenga de usar dichas oportunidades a favor del desarrollo socio económico del distrito. La evaluación de la Matriz de Perfil Competitivo muestra que aunque es superado ligeramente por sus competidores locales, en la actualidad todos están en una situación de desarrollo equivalente, y que el comparar con los referentes en la Matriz de Perfil Referencial se observa que la brecha es grande para todos y que la diferencia la marcará quien diseñe estrategias que conduzcan a sacar el máximo provecho de las oportunidades presentadas y neutralicen ágilmente las amenazas expuestas.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

Las oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa solo podrán ser aprovechadas y minimizadas respectivamente si se cuenta con un correcto conocimiento interno de la organización del distrito, en tal sentido, la finalidad de este capítulo es identificar las competencias distintivas y que nos facilite construir ventajas competitivas para lograr la visión del distrito de Lambayeque.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se realiza a través de la auditoría de las áreas funcionales que se integran el ciclo operativo en la organización (D'Alessio, 2013), y el diagnóstico correcto de la situación actual del distrito de Lambayeque depende en gran medida de la evaluación que se haga a los recursos con lo que cuenta. El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación del distrito basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y ventas & Investigación de mercados (M); (c) Operaciones & Logística e Infraestructura (O); (d) Finanzas y Contabilidad (F); (e) Recursos Humanos (H); (f) Sistemas de información y Comunicación (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2013).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El gobierno local del distrito de Lambayeque está a cargo de la municipalidad provincial de Lambayeque por ser esta ciudad capital de la provincia del mismo nombre, según la Ley Orgánica de Municipalidades. Para el periodo 2015-2018, la población de la provincia de Lambayeque dio su respaldo con un 35.42% de los votos válidos al candidato del partido Alianza para el Progreso representado por el Ing. Ricardo Casimiro Vélez moro

Ruiz de un total de nueve candidatos al sillón municipal. Este candidato asumió la alcaldía por tercera vez no consecutiva y luego de 12 años de haber ocupado el sillón municipal por última vez. Como se aprecia en la figura 19, el actual alcalde fue elegido alcanzando más de la tercera parte de los votos válidos, siendo su contendor más cercano el candidato del Partido Aprista, quien estuvo en el cargo por 12 años consecutivos y cuenta en su haber cuestionamientos y denuncias de corrupción y faltas a la ética (Correo, 2016, 2 de Mayo).

La reputación y confianza de la población en las autoridades ediles está deteriorada, lo que compromete la participación ciudadana en las actividades y compromisos que debe asumir la población con su gobierno local. Es por ese motivo que el actual alcalde se ha planteado como tarea recuperar la confianza de la ciudadanía lambayecana para desmarcarse de la sombra de la corrupción que ha dejado la administración que lo precedió y que, por añadidura, tuvo un largo periodo de permanencia en el gobierno municipal. Es en este contexto que se está proponiendo la participación más activa de la ciudadanía en la actual gestión municipal a través de la realización de cabildos abiertos, el primero de ellos realizado algunos meses después de asumido el cargo y en el que se dio conocimiento a la población de los serios problemas de planificación y ejecución de obras heredados de la gestión anterior (La República, 2015, 8 de Mayo).

El reto de la presente gestión municipal es, por lo tanto, recuperar la confianza de la población en sus autoridades y lograr una mayor participación ciudadana, lo cual se refleja en el Plan Operativo Institucional 2017 (Municipalidad de Lambayeque, 2017). En dicho Plan se han trazado los siguientes objetivos estratégicos priorizados al 2021: (a) mejorar la calidad de vida de la población de Lambayeque a través de un enfoque de desarrollo humano, de equidad y desarrollo de capacidades humanas, (b) proteger, conservar y mejorar el medio ambiente y el patrimonio natural, cultural y monumental en base a la prevención, manejo responsable de las actividades humanas y organización del territorio, (c) promover la



competitividad de actividades productivas vinculadas al desarrollo integral de centros poblados, distritos y región, (d) fortalecer la democracia participativa, la gestión pública responsable y la institucionalidad democrática y los derechos humanos. A decir de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, este Plan Operativo es un instrumento de gestión de corto plazo que brinda una guía para la ejecución presupuestal municipal.

En los indicadores de desempeño se registra información de evaluación del cumplimiento de actividades del Plan Operativo Institucional (POI) para el tercer trimestre del 2016. Se evalúa el desempeño de las diferentes unidades orgánicas, entre ellas el Órgano de Gobierno a cargo de la Alcaldía y Consejo Municipal, y el Órgano de Alta Dirección a cargo de la Gerencia Municipal. La evaluación de la gestión de la Alcaldía y la Gerencia Municipal en el cumplimiento de actividades programadas en el Plan, es calificada como muy buena en relación al fortalecimiento de la democracia participativa en todos sus niveles consolidando la institucionalidad democrática, promoviendo políticas de equidad social e igualdad de oportunidades (Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2017). Esto revela el compromiso de la autoridad edil por desarrollar una gestión acorde con lo propuesto en el POI, liderando de esta manera el gobierno local y su rol frente a la sociedad, tratando de soslayar la imagen negativa de la administración que la precedió y buscando por lo tanto recuperar la confianza y participación de la ciudadanía.

El organigrama de la Municipalidad de Lambayeque se muestra en la Figura 17 evidenciándose las tres unidades orgánicas que dirigen la gestión municipal y que tienen a su cargo impulsar el cumplimiento del Plan Operativo. Adicionalmente, el trabajo de la organización se rige por el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), ambos instrumentos de gestión que están actualizados al 2016 permiten en el caso del ROF formalizar la Estructura Orgánica de la municipalidad, mientras que en el caso del MOF es un documento Técnico que describe las funciones

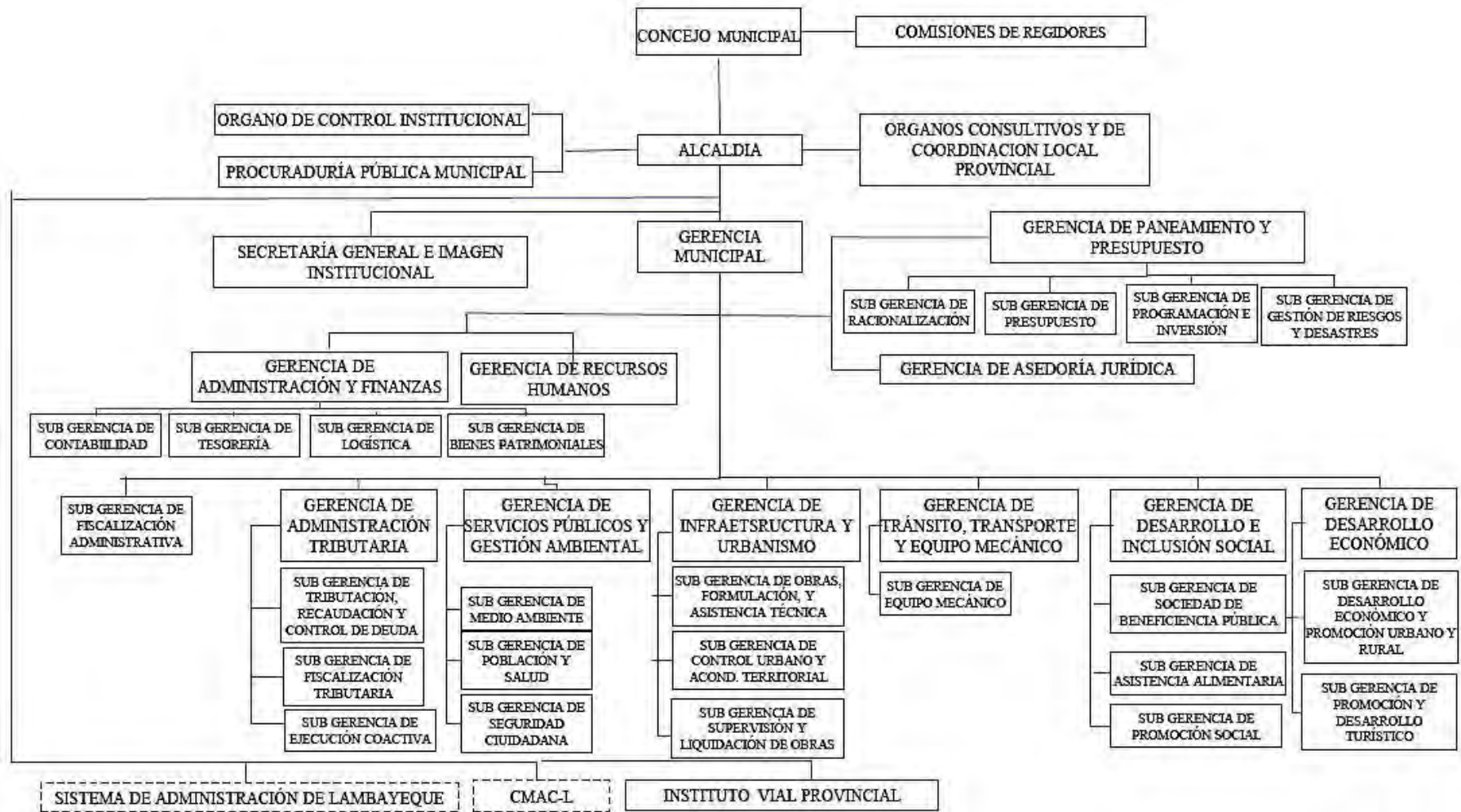


Figura 17. Organigrama Municipalidad Provincial de Lambayeque 2016. Tomado de Estructura Orgánica 2016 por Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2016. Recuperado de <http://www.munilambayeque.gob.pe/documentos/ROF2016.pdf>

específicas y generales de los cargos o puestos de trabajo. La labor de auditoría ejercida por el Órgano de Control Institucional con el propósito de hacer seguimiento y control de la gestión municipal, es de suma importancia pues brinda recomendaciones para mejoramiento de las actividades de las diferentes unidades orgánicas consideradas en el organigrama. Un dato curioso, registrado en el web site de la municipalidad, es que cuando se aprecia la evaluación del desempeño del III trimestre del 2016 del Órgano de Control Institucional, ésta figura como deficiente con un grado de cumplimiento de objetivos generales del 47%, lo que es contradictorio dado que dicho órgano de control brinda retroalimentación a las diferentes unidades orgánicas, incluidas la alcaldía y la gerencia municipal. Esto se traduciría en una situación de conflicto al interior de la organización.

En la actualidad, el liderazgo de la autoridad municipal representado por el alcalde y los regidores, está seriamente cuestionado. Las acusaciones periodísticas de corrupción y malos manejos económicos en la actual administración donde se acusa a regidores e incluso al alcalde, lo cual está mermando seriamente su imagen frente a la comunidad (Solís, 2017). Es probable que el desgaste generado por estas acusaciones y cuestionamientos haya generado una debilidad administrativa que repercutirá seriamente en el análisis interno de la organización.

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

D'Alessio (2015) indicó, al respecto, lo siguiente: “El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización”.

La Municipalidad de Lambayeque en la actualidad no cuenta con un plan de marketing que les permita brindar un mejor servicio a los ciudadanos e incrementar las ventas en el comercio desarrollado en su provincia. Por otro lado, dentro de Secretaria General e

Imagen Institucional, encontramos la Unidad de Relaciones Públicas, Prensa y Propaganda, difusión e imagen institucional, que es lo más cercano a alguna actividad de Marketing, es la encargada de mantener informado a la comunidad de las actividades que desarrolla la municipalidad a favor de la ciudad, crear campañas de apoyo y promoción para la ciudadanía. Dicha unidad se centra en divulgar las actividades a favor de la imagen institucional.

La provincia de Lambayeque se encuentra geográficamente en una zona de alto tránsito, por motivos comerciales y/o de turismo ya que es un centro de distribución para las vías a otras partes del país, desaprovechando esta oportunidad por no contar un planeamiento de Marketing y Ventas. Del mismo modo, en la Provincia de Lambayeque se encuentra uno de los principales museos del Perú bajo responsabilidad de Mincetur; el mismo que puede ser aprovechado para apalancar actividades que permita fomentar el crecimiento socio - económico de la Provincia.

El PBI real de Lambayeque pasó de 6,880 millones de nuevos soles en 2007 a 10,274 millones de nuevos soles en 2013 (49% de aumento). Sin embargo, las tasas de crecimientos son variables entre años, en donde los años 2008 y 2012 son los que experimentaron mayor crecimiento, 9% para ambos años. El crecimiento del PBI en cada año es el reflejo de las actividades que la han impulsado. Así, los años más favorables, 2008 y 2012, responden al aumento de varias de ellas. Más precisamente, en el año 2008 crecen más las otras actividades (16%), la agricultura (16%), la construcción (11%) y la manufactura (10%); mientras que en el 2012 se destacan la construcción (22%), el comercio (10%), las otras actividades (10%), la agricultura (9%), el transporte (8%) y los otros servicios (8%). Esta última actividad, aportó 28% a la economía regional en el 2013, por eso su crecimiento constante en el período mostrado balancea los descensos o estancamientos de ciertas actividades. Entre éstas se encuentran la agricultura, que decreció durante los años 2010 y 2011 en -1% y -6%, respectivamente; el transporte, que decreció -3% y la manufactura que se

estancó en el 2009. No obstante, la performance de las actividades económicas puede diferir de la contribución al empleo regional. El empleo es más relevante para los hogares, ya que su promoción impacta más en el bienestar. Así, en el año 2013, las actividades que generaron más empleo fueron el comercio y la agricultura, ya que ocupan a 22% y 21% de la población económicamente activa (PEA) de la región, respectivamente. Le sigue Otros Servicios, la principal actividad de la economía regional, que aporta 11% de empleo a la PEA (INEI, 2015A).

En la provincia de Lambayeque existen 10 Comunidades Campesinas, siendo la más representativa y grande la comunidad campesina Santo Domingo de Olmos con una extensión de 727,562 Ha. (78% de la superficie provincial) y la de menor extensión es la de Santa Rosa de las Salinas de Túcume con 560 Ha. Entre las Comunidades Campesinas existen muchos conflictos por tierras, por falta de formalización de las demarcaciones. Las comunidades administran los recursos existentes dentro de su territorio, sobre todo los bosques secos, pueden disponer la venta de pastos para la crianza de ganadería menor y vacuna o la venta de madera. De allí que existen problemas de deforestación en la mayoría de comunidades campesinas y grandes áreas de sobre pastoreo.

Productos vegetales: Consideramos a Lambayeque como una Zona Arroceras gracias a su clima y a las lluvias que se producen en los meses del sembrío del arroz en la sierra del departamento de Cajamarca, esta condición climatológica nos permite que seamos considerados como zona arroceras, aunque cuando se presenta sequía sufre por la escasez de este producto, que es la base de la alimentación de los Lambayecanos, además del arroz, también se cultivan: Maíz, Algodón, Frijoles, alverjas, chilenos, lentejas, camotes, zapallos, yuca y otros productos de pan llevar que satisfacen la alimentación de los lambayecanos, así también contamos con verduras y frutas frescas según la ocasión como: el maracuyá, el mango, ciruelas, las guabas, guanábanas, entre otros.



Productos animales: Lambayeque cuenta con una variedad de animales como aves de corral gallinas, pavos, patos, palomas, cuyes, conejos; ganado vacuno, ganado caprino, ganado ovino, porcino entre otros. Como se puede apreciar Lambayeque cuenta con una variedad de animales los que permiten que la alimentación sea variada, y también cuenta con una gran variedad de peces extraídos del mar.

Productos minerales: En el distrito de Lambayeque cuenta con productos minerales como: el yeso, la sal; El yeso, que se utiliza en la construcción de viviendas y la sal es considerada como un producto necesario en la alimentación para dar sabor a los alimentos y poder consumirlos.

Industria: La variedad de los diferentes productos existentes en esta zona ha permitido la presencia de la Industria del Limón y Maracuyá si bien es cierto en el distrito de Lambayeque se producen, pero estos son transformados en el distrito de Motupe, donde se elaboran enlatados de Jugos y se extrae el aceite de este para los diferentes productos, así como los Jugos de Maracuyá, y finalmente son exportados.

Industria de King Kong: Los que se elaboran utilizando leche fresca, huevos y camotes este producto es bien cotizado a nivel nacional e internacional, existen king kong de puro manjar blanco y también de 3 sabores (manjar blanco, camote y piña, la piña es mezclada con yuca y da como resultado un dulce muy exquisito, dentro de los fabricante y marcas más reconocidas son King Kong San Roque, King Kong Lambayeque, King Kong Llampayec. Es importante mencionar que el dulce del King Kong tiene una fecha de celebración que abarca desde el 24 de julio hasta al 02 de agosto, donde concurren muchos lambayecanos y visitantes tanto del interior del país, así como del extranjero.

Industria de la Jora: Consiste en moler el maíz y se agrega azúcar y se deja macerar convirtiéndolo en Jora de maíz. La chicha de jora es una bebida que se consume diariamente



y está considerada dentro de la alimentación especialmente en distritos y campiñas, es una bebida muy sana y de sabor agradable.

**Industria de la Algarrobina:** Que consiste en la elaboración de la algarroba que es el fruto de los árboles de algarrobos que encontramos en diferentes campos de los distritos de Lambayeque y que es un producto que brinda energía, salud y se utiliza en jugos y otros.

**Industria de la Miel de Abeja:** Que también es de gran importancia, considerando esta como uno de los alimentos más completos y saludables.

**Industrias Caseras:** Como el carbón, de algarrobo, fabricación de canastas, petates, tejidos de alforjas. Las canastas son hechas a base de carrizo verde y son de gran aceptación en el mercado por las amas de casa, así mismo los petates son hechos a base de totora y son muy necesarios especialmente en campiñas y en algunos distritos. Existe gran habilidad para el tejido de alforjas, fajas y otros, las personas que los preparan son expertas y hay una gran variedad de diseños, los extranjeros que visitan nuestros distritos se maravillan con estos productos y pagan muy bien para adquirirlos y llevarlos a su país de origen, la elaboración de estos tejidos es a base de algodón que se cultivan en los campos agrícolas del distrito y alrededores.

**Comercio:** El comercio se realiza en forma interna y externa. Interna, los productos que se elaboran y se extraen de los campos naturales se transportan a diferentes lugares donde hay capacidad económica para la transformación y su respectivo. Se puede apreciar, que diariamente las personas del campo llevan aves de corral a la ciudad de Lambayeque, así como ganado y que es de bastante consumo, también aves de corral como patos, pavos, gallinas y otros. En Lambayeque es el lugar central y también Chiclayo donde se concentra todo tipo de productos para ser vendidos y para el consumo diario, así también podemos apreciar que se trae gran cantidad de frutas y verduras las que se ofrecen diariamente en el mercado y permite satisfacer las necesidades alimenticias.

Comercio Externo: se realiza a través de la exportación; se exportan los diferentes productos, como: La Algarrobina, el limón, maracuyá en conservas y enlatados, así también se exporta los diferentes granos como frijoles, maíz, frutas, y otros. Para el transporte de los diferentes productos contamos con caminos de fácil acceso y también con caminos carrozables que nos permiten sacar los productos del campo para ser ofrecido al mercado. Así mismo se exportan los King-Kones, dulces especiales muy agradables para finos y delicados paladares del Extranjero.

Las fortalezas son las siguientes: (a) alta cobertura de servicios públicos básicos, y (b) existencia de áreas verdes para el desarrollo ambiental. Las debilidades son las siguientes: (a) área mínima disponible para la construcción, (b) no existen colegios y clínicas privadas para niveles socioeconómicos A y B, y (c) no hay oferta del sector entretenimiento.

**Política de precios.** En cuanto a la política de precios, Lambayeque registra mayor valor por metro cuadrado respecto de los distritos vecinos de Mórrope, Olmos, Pacora, Jayanca, Mochumí, Olmos. En Lambayeque, el metro equivale a 60% y 65% del metro cuadrado de los distritos de Mórrope, Olmos, Pacora, Jayanca, Mochumí, Olmos. Existen edificaciones calificadas como de alto riesgo por los daños sufridos en su infraestructura, ya que, por ser construcciones antiguas como casonas, no pueden ser derrumbadas o reconstruidas sin previa autorización del Instituto Nacional de Cultura.

Asimismo, el grado de inversión en el distrito de Lambayeque es limitado a pesar de que uno de los objetivos de la Municipalidad es impulsar la promoción de la inversión en diversos sectores. Referente a los impuestos y arbitrios, la Municipalidad de Lambayeque realiza promoción con la exoneración de los pagos de intereses tributarios.

Las fortalezas son las siguientes: (a) recaudación de impuesto con promoción al cumplimiento, (b) posicionamiento como distrito residencial, (c) polo comercial generado por Lambayeque, y (d) presencia de centros turísticos y culturales como museos y universidades.

Como debilidad, se presenta la siguiente: el precio bajo por metro cuadrado respecto del distrito de Chiclayo.

La necesidad de la conservación como un aspecto básico del negocio. Esta conservación debe orientarse a los recursos de valor cultural histórico y a los recursos naturales, eso es parte de la sostenibilidad del sector. Esta dimensión presenta un aspecto preocupante para la competitividad del sector, este aspecto se basa en que la conservación mantiene y pone en valor el producto turístico, asimismo dicha conservación no es un aspecto aislado de todos los factores que afectan al sector, sino que está en todos ellos, de modo que la conservación es parte de la educación, del marco legal respectivo, de la labor de la empresa y también es parte de las políticas de estado al respecto. Se ha concluido en los talleres que el potencial actual de la región en materia turística descansa en:

Turismo arqueológico: principalmente la riqueza histórica que descansa en los museos de Lambayeque

Turismo Naturaleza: Basado en el potencial de la flora y fauna en conservación, en diversas reservas naturales privadas y públicas.

Turismo de Culturas vivas: Basado en el enorme acervo cultural del departamento en materia de prácticas ancestrales de pesca, de formas organizativas y sociales muy arraigadas la tradición prehispánica, prácticas religiosas, variedad gastronómica y la cultura del chamanismo.

Así mismo estos atractivos turísticos se encuentran en lugares donde el clima es propicio para que sea visitado en todas las temporadas del año. Sin embargo, en cuanto a la dotación de factores especializados; Lambayeque presenta fortalezas como deficiencias. En el aspecto positivo se puede decir que las entidades promotoras de turismo tanto estatales como privadas no han dejado de trabajar pese a las dificultades; logrando pocos, pero loables logros. Lambayeque no está lejos de los adelantos técnicos científicos que llegan a nuestro

país; especialmente e en comunicaciones. Se debe destacar en esta reunión que los principales soportes del sector han sido hasta ahora generadas por una alianza entre privados, es decir con poca injerencia del estado, al respecto se puede señalar el éxito de la puesta en marcha del Museo Sipán.

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

El área encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes y servicios, como mencionó D'Alessio (2013), “involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Involucra el uso de materiales, la mano de obra, las máquinas, el medioambiente, los métodos, la mentalidad y la moneda”

La provincia abarca una superficie de 9 346,63 Km (0.70% de la superficie total del país y 65.7% de la Región Lambayeque), siendo Olmos el distrito más grande, cuya superficie representa el 57% de la superficie provincial; luego están los distritos de Mórrope con un 11% y Salas con un 10.6% de la superficie provincial respectivamente. El distrito más pequeño es Íllimo con el 0.26% de la superficie provincial. La provincia de Lambayeque está conformada política y administrativamente por 11 distritos rurales y un distrito urbano; muchos de ellos carecen de límites territoriales precisos y se estructuran en espacios heterogéneos con diferentes grados de articulación.

La densidad poblacional de la región promedio es de 76.7 Hab. /km., pero varía internamente, así tenemos que la provincia de Lambayeque es normalmente habitada con una densidad poblacional promedio de 27.3 Hab. /Km; sin embargo, el 42% de los distritos de la provincia (Lambayeque, Mochumí, Íllimo, San José, Túcume) son de alta densidad poblacional, el 25% de los distritos (Chóchope, Jayanca y Salas) son de modera densidad y el 17% de los distritos son normalmente habitados.

En cuanto a las actividades económicas, Lambayeque, tiene un sistema social basado en la economía agraria del monocultivo de arroz o caña. Esta actividad económica ha

dividido el campo y la ciudad en dos estratos sociales meridianamente definidos. En la zona rural el pequeño parcelero labra la tierra de productos de pan llevar o productos menores que vende directa o por intermediarios en el mercado local. Pero también existe un gran agricultor de más de cien hectáreas de terreno que usufructúa la tierra utilizando la mano de obra del campesino que no puede cultivar toda su parcela por falta de crédito agrario. En la zona urbana la actividad predominante es el comercio informal que es superior a cualquier otra actividad productiva o de servicio. La economía lambayecana es fundamentalmente agraria, basado en el cultivo del arroz y la caña.

El arroz y la caña son los cultivos más representativos en la provincia de Lambayeque, constituyéndose estas actividades en las principales y sostén económico de la sociedad y la economía en general. El arroz tiene dificultades dado que por ser un cultivo de inundación está supeditado a los aforos de los ríos que vienen de la sierra y muchas veces Tinajones resulta insuficiente para poder ampliar la frontera agrícola y tener dos cosechas por año como técnicamente es viable. La caña de azúcar que se cultiva en la provincia de Lambayeque es llevada a las cooperativas de la provincia de Chiclayo para ser procesadas, es decir nuestra provincia sirve sólo de cultivo y no de transformación; por lo tanto, los beneficios que se obtengan se transfieren a la provincia de Chiclayo o Ferreñafe.

El Fenómeno del Niño ha traído para la provincia de Lambayeque graves problemas de planificación de campañas agrícolas dado que ha destruido a su paso en períodos cíclicos grandes extensiones de cultivo y terrenos, generando pobreza y desolación. La producción agropecuaria en Lambayeque es deficiente porque sólo se dedican en su mayoría al cultivo de arroz, esto genera una dependencia del recurso hídrico. Adicionalmente existe una actividad pesquera basado en la captura de carácter industrial por grandes embarcaciones y también en la pesca artesanal basado en caballitos de totora y chalanas.

En la ciudad de Lambayeque, teniendo en consideración la estimación de la población (50,647 Hab.) y el área residencial ocupada (182.28 Ha.) al año 2016, se deduce que la Densidad Neta del núcleo urbano es de 278 Hab./Ha., en tanto que la Densidad Bruta es de 110 Hab./Ha. El crecimiento urbano de la ciudad capital de la provincia, ha sobrepasado sus límites naturales: acequias San Romualdo y San José por el norte, Dren 2210 por el Sur, Duna San Martín por el Oeste y áreas agrícolas del Este; evidenciando una ocupación que se encuentra transgrediendo áreas de protección patrimonial, ecológica y desplazamientos sobre áreas de riesgo. Actualmente la tendencia de expansión del núcleo urbano muestra orientaciones predominantes hacia el Este y Sureste. En el eje de conurbación industrial se advierte la creciente presión sobre terrenos inmediatos a la Carretera Panamericana destinados a los usos agroindustriales y de servicios.

El crecimiento urbano no ha correspondido a un proceso concertado entre las autoridades locales, comunidades campesinas, propietarias de terrenos y empresas prestadoras de servicios. En cuanto a la conformación del núcleo urbano, en la ciudad de Lambayeque se aprecia la presencia de dos grandes espacios urbanos: la zona central, que contiene la zona monumental, y la zona periférica. Actualmente la ciudad está conformada por 39 centros poblados urbanos entre los que se encuentran el área central de la ciudad, urbanizaciones, pueblos jóvenes, asociaciones pro-vivienda, urbanizaciones progresivas de interés social, unidades vecinales, condominios, asentamientos humanos e invasiones. En el eje de conurbación industrial no existen asentamientos poblacionales, sólo se distingue la ocupación comercial y agroindustrial.

La competitividad del turismo en Lambayeque, es algo que comenzó hace algunos años, un ejemplo palpable ha sido el Plan Mochica, este surgió cuando fueron convocados los empresarios hoteleros en sesiones preparatorias que se iniciaron en el año 2000. Las reuniones en sus inicios convocadas por las asociaciones de Hoteles; fueron productivas en



términos de conformar comisiones para diversos rubros del turismo, como servicios básicos, infraestructura y diversos rubros en donde el accionar del sector era tanto directa como indirectamente relacionado. Las reuniones eran enormes, la concepción era que las comisiones trabajen en simultáneo, sin embargo, tal magnitud de convocatoria no era sostenible del tiempo y la delegación en la presidencia regional, era una variable de por sí sensible. Los problemas empezaron en la imposición de labores entre entidades.

Las experiencias de la época señalan que el Plan fue diseñado para tratar de llegar a todos los del sector turismo, pero la falta de límites en el accionar de las instituciones hizo que los convocados desvíen la problemática del sector hacia problemas de toda índole en el tema regional. El Plan Mochica derivó en un foro regional en donde se llegaron a tratar temas que ya no resultaban importantes al sector.

La ingrata experiencia del Plan Mochica llevó a los sectores lambayecanos empresariales y públicos a un accionar dividido de sus políticas y planes de trabajo, sin embargo, antes como la Asociación de Hoteles Restaurantes y afines, se consolidó con fuerza y pasó a generar acciones de liderazgo en su rubro en el nororiente del país. En estas actividades los esfuerzos del estado eran muchos, pero su repercusión poca, sin embargo, el liderazgo de la Dirección regional de Turismo y del Instituto Nacional de Cultura, fue clave para el inicio de la semilla de un foro de discusión turística. A inicio de año 2002, el foro denominado Coordinadora para la conservación del patrimonio cultural y natural, dio un paso clave en la sostenibilidad del mismo, involucró a las comunidades campesinas más organizadas en el tema de recursos naturales y culturales.

En esta tarea se planteó la generación de agendas competitivas y se iniciaron para ello, diversos talleres de trabajo en el sector turismo. Es necesario que Lambayeque surja como una alternativa turística en el Perú, que está ansiosa de dar a conocer sus productos turísticos, lo que produciría un aumento el flujo de turistas extranjeros al Perú y que

conjuntamente con el turista nacional, ayudarían a elevar el nivel de vida de la personas de los pueblos cercanos a los principales lugares turísticos de nuestro departamento, a través de la creación de puestos de trabajo directo e indirecto, que redundaría a su vez una mejora de la economía regional y nacional. A pesar de los denodados esfuerzos que vienen haciendo las instituciones privadas y públicas del departamento para repotenciar esta actividad, se viene observando que el desarrollo es lento y con poca sostenibilidad; causa de esto es la poca labor en el campo de la investigación de las universidades y centros superiores de nuestro departamento, para innovar y desarrollar ventajas competitivas que les permita a dicho sector estar a la altura de competidores de talla internacional.

Así mismo no se cuenta con información estadística regional actualizada lo que impide que los estudios tengan ese enfoque cuantitativo que se necesita para darle mayor sustento a la investigación realizada. Como se aprecia en las Figura 18, de acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú (CENTRUM, 2016) en el pilar de infraestructura para el turismo, la Región Lambayeque se ubica en el puesto 7 del ranking nacional, por encima de regiones que son competencia directa como Piura y Tumbes, pero con La Libertad por delante quien lo aventaja en más de 10 puntos en el ponderado global. Cuando se evalúa el histórico, se aprecia que su ubicación en el ranking se ha mantenido estacionaria desde hace tres años, evidenciándose además que la brecha entre la infraestructura para el turismo entre el norte y el sur del país es bastante grande, a favor de estos últimos, con la única excepción de La Libertad que se acerca ligeramente a las regiones del sur, como se detalla en la Tabla 31.

Se necesita la concertación de las Entidades de toda índole que tenga que ver con el rubro de turístico, para la elaboración de un Plan Estratégico, que tenga como objetivo el desarrollo de Lambayeque como una atracción turística. Por lo antes expuesto, es evidente la necesidad de aprovechar las riquezas en toda su magnitud para generar más fuentes de trabajo

Región	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	97.04
Cusco	2	44.85
Arequipa	3	32.15
La Libertad	4	29.75
Ica	5	29.53
Ancash	6	17.92
Lambayeque	7	16.84
Cajamarca	8	14.88
Puno	9	14.67
Loreto	10	12.33
Piura	11	8.82
Tumbes	12	8.33
Tacna	13	8.32
Ucayali	14	6.31
San Martín	15	6.17
Lima Provincias	16	6.16
Huánuco	17	5.93
Ayacucho	18	5.50
Junín	19	5.43
Callao	20	4.87
Amazonas	21	3.97
Apurímac	22	3.63
Moquegua	23	3.21
Pasco	24	2.30
Madre de Dios	25	2.26
Huancavelica	26	1.20



*Figura 18. Ranking Infraestructura/ Factor Turismo Perú-2016.*  
Tomado de Índice de Competitividad Regional Perú 2016 por CENTRUM Católica (2016).  
Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=8>

Tabla 31

*Histórico Ranking Infraestructura/ Factor Turismo Perú-2016.*

Región	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
Lambayeque	6	12.69	9	12.11	7	14.59	7	16.67	7	16.84

*Nota.* Tomado de Índice de Competitividad Regional Perú 2016 por CENTRUM. Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=8>

en Lambayeque, desarrollar ventajas competitivas en el sector que le den la sostenibilidad que se requiere, concientizar al lambayecano (que es parte importante para mejorar la calidad de los servicios turísticos) a brindar una atención adecuada al turista; de tal manera que se logre que permanezca más días en nuestro departamento y no sólo sea un destino de tránsito.

En Lambayeque el 15% de los habitantes son empleados públicos esto entre hombres y mujeres en un 25% se dedican a otras actividades, en un 60% se dedican a la Agricultura especialmente en las campiñas donde su vida gira alrededor de los campos de cultivo. En las campiñas de Lambayeque las mujeres se dedican a las tareas hogareñas y son muy pocas las que cuentan con conocimientos de costura y se dedican a confeccionar prendas femeninas y masculinas. En las campiñas, las mujeres se dedican a la elaboración de la chicha de Jora que es considerada como una Industria la que genera ingresos económicos para ayudar en el sustento del hogar a sus esposos.

Lambayeque se vincula a través de la Carretera Panamericana por el sur articulando las principales ciudades de la costa del país, como Lima a 782 Km. y con la Región Piura (por el norte) a 257 Km. de distancia, en una vía en buen estado operativo. Respecto al entorno regional, la accesibilidad física se encuentra condicionada por el trazo de la antigua y nueva Carretera Panamericana, que permiten la articulación e integración con otras localidades del área metropolitana y de la región. Las vías de servicio del sistema de drenaje agrícola constituyen alternativas que facilitan la vinculación con localidades menores y espacios del ámbito rural.

**Vivienda.** La provincia de Lambayeque presenta el 55.0% de área urbana ocupada y el 45.0% restante está conformado por vías y áreas libres, la que en su mayoría corresponde a la ciudad de Lambayeque. En el eje de conurbación industrial, la superficie total alcanza una extensión aproximada de 130.1 Ha., siendo el uso del suelo predominante el industrial y comercial.

- Residencial. En todo el distrito existen áreas residenciales que presentan emplazamientos inadecuados en zonas de depresión topográfica, bordes de cursos de agua, zonas que advierten posibles deslizamientos de arena y suelos colapsables; donde además es predominante el uso de materiales erosionables.

Área Residencial Decadente. Está conformada por el área más antigua, en su gran mayoría conformadas por casonas, en regular estado de conservación, siendo construcciones de adobe. El estado de la infraestructura de servicio es obsoleto debido a su antigüedad; en estas áreas se ubican el equipamiento institucional comercial y religioso.

Área Residencial en Proceso de Consolidación. La ciudad de Lambayeque, es el distrito que presenta un marcado proceso de asentamiento y consolidación de PP. JJ. como San Martín, Santa Rosa, Santo Toribio de Mogrovejo, Jesús Nazareno, Los Ángeles, El Rosario, Santo Domingo, La Rinconada, La Esperanza, Toribia Castro, Las Maravillas, Ramón Castilla, urbanizaciones Próceres de la Independencia. Tiene una trama regular integrada a la ciudad en su 70%, las redes viales no están totalmente pavimentadas, su uso es básicamente residencial, las viviendas están en proceso de cambio de material de adobe a ladrillos.

Área Residencial de Consolidación Incipiente. Corresponde a los distritos menos densificados y de característica rural, en los cuales las viviendas son de adobe, no tiene vías asfaltadas y tienen déficit de servicios básicos.

- Industrial. Se encuentra ubicada en los diferentes distritos de la provincia, conformado por pequeñas plantas industriales localizadas en el área central y por procesadoras agroindustriales localizadas en el área periférica y eje de integración Chiclayo -Lambayeque: área de agroindustrias al sur de Lambayeque (molinos de arroz), área Industrial Cervera en Motupe, área de agroindustrias (mango, maracuyá)

en Motupe, área de agroindustria (limón) en Olmos, área de agroindustria (procesamiento de la lenteja de palo) Túcume, área de industria artesanal (yeso, sal) Mórrope.

Merecen especial atención los establecimientos industriales localizados en el área central de la ciudad cuyas instalaciones se encuentran ocupando inadecuadamente la vía pública; atentando contra la integridad física de la población. La ausencia de adecuados mecanismos de control urbano se manifiesta en la emanación de gases tóxicos y vertimiento de líquidos residuales a las redes de servicios y cursos de agua.

- Comercial. Conformado por establecimientos menores, que se encuentran dispersos en toda el área urbana. El comercio sectorial está conformado por los mercados y el especializado, con cierta tipología de localización lineal, se presenta inmediato a algunos ejes viales de la ciudad. El Mercado Modelo de la ciudad de Lambayeque está ubicado en el centro de la ciudad y se accede a través de la vía más importante de la ciudad, la Av. Ramón Castilla, tiene 384 puestos, sumado el comercio ambulatorio, instalado a su alrededor, congestionando el sistema vial y urbano del centro de la ciudad. Existe en dicho mercado, hacinamiento y usurpación de las áreas de servicio y vías circundantes por el comercio formal e informal; además del congestionamiento vehicular, todo lo cual constituye factores que limitan la seguridad en situaciones de emergencia.
- Otros. Está referido a los museos, cementerio, edificaciones institucionales, coliseo municipal, empresas de servicios, local municipal, iglesias y camal municipal; los cuales presentan en su mayoría buen estado de conservación, la excepción se presenta en el Cementerio de Mocce, el cual resultó seriamente afectado por el Fenómeno del Niño de 1998. Respecto al adecuado funcionamiento y seguridad física de otros usos,



constituyen casos particulares el Coliseo y la Estación de Bomberos por la escasa disponibilidad de áreas de terreno para el desarrollo de servicios complementarios.

- Salud. Está conformado por puestos de salud y un policlínico. Presentan en general diversos estados de conservación. Al respecto, aunado al estado de obsolescencia, la falta de mantenimiento de las instalaciones de agua y desagüe y así como la ausencia de sistemas de drenaje son factores que impiden el normal funcionamiento y adecuada prestación de los servicios de salud en el Hospital Belén.
- Educación. Está conformado por las instituciones educativas estatales y privadas que corresponden indistintamente a los niveles de educación superior, básica e inicial. Gran parte de los equipamientos educativos presentan total o parcialmente niveles de deterioro debido al mal estado de conservación de las edificaciones y requieren de la intervención inmediata destinada a la ejecución de obras de mejoramiento en beneficio de la seguridad física y prestación del servicio. Una de las principales carencias de la infraestructura educativa es la ausencia de sistema de drenaje pluvial interno.

En la provincia se encuentra ubicada la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, centro de estudios superior que alberga un promedio de 7,000 alumnos. De acuerdo con la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación, en la provincia de Lambayeque existen en total 652 instituciones educativas, ello incluye instituciones educativas de gestión pública y privada, y considera instituciones educativas de todos los niveles y modalidades hasta la educación superior no universitaria. El distrito con mayor cantidad de instituciones educativas es Olmos, alcanzando el 25% del total, seguido de Lambayeque (13.8%), Mórrope (12.4%) y Salas (10.0%); los distritos con menor cantidad de instituciones educativas son Íllimo (3.7%), San José (3.2%) y Chóchope (0.8%).

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

“El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida” (D’Alessio, 2015, p. 176).

El PBI real de Lambayeque pasó de 7,910 millones de nuevos soles en 2009 a 10,786 millones de nuevos soles en 2015 siendo su participación del PBI Nacional del orden del 2.2% de manera invariable durante este periodo de años (INEI, 2017). Para el año 2015, las actividades económicas que más aportaron al PBI lambayecano fueron el sector comercio con el 19.2%, manufactura con el 10%, construcción 8.7%, agricultura 8.6%, transporte 7.7% y el rubro otros servicios con el 28.6%. La PEA tiene una tasa de ocupación de 96.8%, identificándose las siguientes actividades económicas: comercio 23%, agricultura 22%, manufactura 11.1%, transporte 9.8% y otros servicios 27%. Sin embargo, es importante precisar que este alto porcentaje de PEA ocupada es a expensas de trabajos informales alcanzando el 77.1%, lo cual atenta tremendamente con la productividad y, por lo tanto, con la competitividad regional.

La MPL registra como fuente de ingresos corrientes y transferencias al año 2015 por los conceptos de impuestos y contribuciones obligatorias, venta de bienes y servicios de derechos administrativos, donaciones y transferencias, otros ingresos y recursos ordinarios por un importe de S/. 37’721,129.00. Por gastos corrientes personal y obligaciones sociales, pensiones y otras prestaciones sociales, bienes y servicios, donaciones y transferencias y otros que ascienden a la suma de S/. 27’317,947.00 y que representa más del 70% con relación a los ingresos corrientes.

Los ingresos de capital, transferencias y endeudamiento registraron el importe de S/. 21’576,011.00 sumado al ahorro contaba con S/. 31’979,193.00 para realizar gastos de

capital, sin embargo, al deducir adquisiciones de activos no financieros que asciende a S/. - 39'789,565.00 se encuentra con un resultado económico de S/. -7'810,372.00, también cuenta con un financiamiento neto de S/. 15'415,372.00 y con resultado de la ejecución presupuestaria el importe de S/. 7'605,000, tal como se aprecia en la Tabla 32.

Tabla 32

*Municipalidad Provincial de Lambayeque: Estado de Resultados 2015*

CONCEPTO	IMPORTE
I. INGRESOS CORRIENTES Y TRANSFERENCIAS	37,721,129
Impuestos y Contribuciones Obligatorias	3,785,539
Contribuciones Sociales	
Venta de Bienes y Servicios y Derechos Administrativos	1,817,026
Donaciones y Transferencias	28,224,068
Otros Ingresos	1,014,836
Recursos Ordinarios (corrientes)	2,879,661
II. GASTOS CORRIENTES	-27,317,947
Personal y Obligaciones Sociales	-14,328,302
Pensiones y Otras Prestaciones Sociales	-2,099,213
Bienes y Servicios	-8,913,199
Donaciones y Transferencias	-1,216,199
Otros Gastos	-761,034
III. AHORRO O DESAHORRO CTA.CTE. ( I - II )	10,403,182
IV. INGRESO DE CAPITAL, TRANSFERENCIAS Y ENDEUDAMIENTO	21,576,011
Donaciones y Transferencias	2,349,356
Otros Ingresos	
Venta de Activos no Financieros	
Venta de Activos Financieros	
Endeudamiento	
Recursos Ordinarios (capital)	19,226,655
V. GASTOS DE CAPITAL	-39,789,565
Donaciones y Transferencias	
Otros Gastos	
Adquisición de Activos no Financieros	-39,789,565
Adquisición de Activos Financieros	
VI. SERVICIO DE LA DEUDA	
Intereses de la Deuda	
Comisiones y Otros Gastos de la Deuda	
VII. RESULTADO ECONOMICO ( III + IV - V - VI )	-7,810,372
VIII. FINANCIAMIENTO NETO ( A+B+C+D)	15,415,372
A. SALDO NETO DE ENDEUDAMIENTO EXTERNO	
Financiamiento	
Endeudamiento Externo	
Servicio de la Deuda	
( - ) Amortización de la Deuda Externa	
B. SALDO NETO DE ENDEUDAMIENTO INTERNO	
Financiamiento	
Endeudamiento Interno	
Servicio de la Deuda	
( - ) Amortización de la Deuda Interna	
C. Recursos Ordinarios (Amortización de la Deuda)	
D. SALDOS DE BALANCE	15,415,372
RESULTADO DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA ( VII ± VIII)	7,605,000

Nota. Tomado de "Transparencia Económica", Cuenta General de la República. Entidad: 1295 Municipalidad Provincial de Lambayeque. Recuperado de

[http://apps5.mineco.gob.pe/ctarepublica/Entidades/EP2\\_3.aspx?a=2015&stg=7&c\\_f=EP2&c\\_niv=010103010114&c\\_ent=1295&igcl](http://apps5.mineco.gob.pe/ctarepublica/Entidades/EP2_3.aspx?a=2015&stg=7&c_f=EP2&c_niv=010103010114&c_ent=1295&igcl)

Asimismo, en la Tabla 33 se presenta el Balance General al 2015, el cual presenta el total de activos y pasivos de 244'902,749 soles, respectivamente.

Tabla 33

*Municipalidad Provincial de Lambayeque: Balance General 2015*

CONCEPTO	2015	2014
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalente al Efectivo	17,132,094	19,130,963
Inversiones Disponibles		
Cuentas por Cobrar (Neto)	3,425,389	3,363,225
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	7,096,390	5,358,606
Inventarios (Neto)	2,153,997	251,829
Servicios y Otros Pagados por Anticipado	186,856	141,279
Otras Cuentas del Activo	5,970,526	6,651,972
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>35,965,253</b>	<b>34,897,873</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		1,729,777
Inversiones (Neto)	14,157,616	14,157,616
Propiedades de Inversión		
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	190,316,581	153,130,768
Otras Cuentas del Activo (Neto)	4,463,300	2,754,727
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>208,937,497</b>	<b>171,772,887</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>244,902,749</b>	<b>206,670,761</b>
Cuentas de Orden	40,745,017	34,167,463
<b>CONCEPTO</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Sobregiros Bancarios		
Cuentas por Pagar a Proveedores	9,819,891	9,042,061
Impuestos, Contribuciones y Otros	17,434,124	17,376,673
Remuneraciones y Beneficios Sociales	147,385	160,771
Parte Cte. Deudas a Largo Plazo		
Otras Cuentas del Pasivo	2,917,116	2,353,808
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>30,318,517</b>	<b>28,933,312</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Deudas a Largo Plazo		
Cuentas Por Pagar a Proveedores		
Beneficios Sociales	520,912	535,556
Obligaciones Previsionales	1,365,256	1,365,256
Provisiones	690,450	690,450
Otras Cuentas del Pasivo		
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,576,618</b>	<b>2,591,262</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>32,895,135</b>	<b>31,524,574</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Hacienda Nacional	217,026,542	85,317,665
Resultados No Realizados		
Resultados Acumulados	-5,018,927	89,828,522
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>212,007,615</b>	<b>175,146,186</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>244,902,749</b>	<b>206,670,761</b>
Cuentas de Orden	40,745,017	34,167,463

Nota. Fuente: <http://apps5.mineco.gob.pe/ctarepublica/default.aspx?a=2015&tb=3&accp=8>

Los principales ratios financieros de la Municipalidad Provincial de Lambayeque se detallan en la Tabla 34, en el cual el ratio de Liquidez Corriente indica la capacidad de pago para los tres últimos años con relación al 2012 se ha visto incrementado en más de una vez por cada unidad monetaria adeudada; el ratio de la Prueba Ácida, se deja notar que la municipalidad no se ve afectada ya que cuenta con más de una unidad monetaria por cada sol adeudado de corto plazo; el ratio de capital de trabajo indica para el 2015 un monto de 5'646,736 soles; la estructura de capital indica que el patrimonio de la municipalidad se encuentra comprometido con un índice porcentual muy bajo para los cuatro años evaluados, y el ratio de endeudamiento indica los valores de 22.62%; 15.34%; 15.25%; y 13.43%, significa que la institución ha financiado con una mínima parte sus activos con deuda, por lo que el apalancamiento financiero es bajo.

Tabla 34

*Municipalidad Provincial de Lambayeque: Ratios Financieros 2012 - 2015*

Ratio	2012	2013	2014	2015
LIQUIDEZ CORRIENTE	0.48	1.405	1.206	1.186
PRUEBA ÁCIDA	0.469	1.386	1.197	1.115
CAPITAL DE TRABAJO	-20,973,839	6,622,505	5,964,561	5,646,736
ESTRUCTURA DE CAPITAL	29.23%	18.12%	18.00%	15.52%
ENDEUDAMIENTO	22.62%	15.34%	15.25%	13.43%

*Nota.* Elaboración propia con información de: Estados financieros de la MDL

La Municipalidad Provincial de Lambayeque, como entidad pública se encuentra bajo las leyes del Presupuesto Público y la contaduría nacional. En el 2017, la Municipalidad Provincial de Lambayeque tuvo un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de 36'734,713 soles, y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) fue de 74'295,785 soles, como se muestra en la siguiente Tabla 35, la Municipalidad Provincial de Lambayeque ejecutó el 61.3% del presupuesto, lo que demostró el uso promedio de los recursos públicos, incluyendo las actividades y proyectos.

Tabla 35

*Lambayeque: Ejecución del Gasto 2017 (Expresado en Soles)*

Municipalidad	PIA	PIM	Devengado	Avance %
140301-301238: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE	36'734,713	74'295,785	45'578,707	61.3
140302-301239: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHOCHOPE	765,457	2'509,503	2'195,089	87.5
140303-301240: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILLIMO	2'790,711	3'727,075	2'950,148	79.2
140304-301241: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JAYANCA	4'692,998	13'041,513	6'444,959	49.4
140305-301242: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOCHUMI	4'996,450	31'644,024	22'883,356	72.3
140306-301243: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORROPE	11'488,011	38'572,595	23'268,102	60.3
140307-301244: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE	7'660,760	13'620,903	12'142,035	89.1
140308-301245: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OLMOS	14'794,586	33'980,055	19'564,411	57.6
140309-301246: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACORA	2'056,705	17'930,144	12'868,371	71.8
140310-301247: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAS	3'769,894	8'397,418	7'632,805	90.9
140311-301248: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSE	3'244,058	33'855,218	13'184,764	38.9
140312-301249: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUCUME	6'539,940	21'487,391	13'337,565	62.1

Tomado de Consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

En cuanto a los ingresos registrados de Lambayeque, alcanzó un recaudo de 59'300,532 soles con 91.3% de ejecución en el 2017, como se muestra en la Tabla 36, lo que demuestra un óptimo trabajo de la institución. Cabe resaltar que, la Municipalidad Provincial de Lambayeque, como institución concentra la mayor participación de ingresos en comparación a las once municipalidades distritales, registrando a nivel distrital el mayor recaudo la Municipalidad de Mórrope con 36'812,101 soles en el 2017, seguida de Olmos con 31'529,497 soles.



Tabla 36

*Lambayeque: Ingresos 2017 (Expresado en Soles)*

Municipalidad	PIA	PIM	Recaudado
140301-301238: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE	33,993,753	64,964,885	59,300,532
140302-301239: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHOCHOPE	735,026	2,267,184	2,159,985
140303-301240: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILLIMO	2,683,327	3,407,273	3,112,594
140304-301241: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JAYANCA	4,564,906	9,941,485	9,444,007
140305-301242: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOCHUMI	4,797,263	17,954,412	17,153,216
140306-301243: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORROPE	10,960,578	37,822,331	36,812,101
140307-301244: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE	7,427,750	13,166,513	12,445,201
140308-301245: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OLMOS	14,325,715	33,283,798	31,529,497
140309-301246: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACORA	1,984,501	8,705,925	8,451,309
140310-301247: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAS	3,531,327	4,950,918	4,526,018
140311-301248: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSE	3,108,427	16,662,358	16,374,043
140312-301249: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUCUME	6,322,843	13,852,374	13,127,608

Tomado de Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>

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

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio, 2015).

En la provincia de Lambayeque el 50.97% de la población vive en área rural y el 49.23% lo hace en las áreas urbana, que se encuentran ubicadas fundamentalmente en el distrito de Lambayeque, capital de la provincia y en los pequeños centros urbanos de las capitales de los demás distritos, donde se encuentran las actividades de comercio y servicios básicos de cada localidad. Del total de la población, las mujeres representan el 50.17%, mientras los varones el 49.83%; dicha tendencia se acentúa en el área urbana, donde la

población femenina es del 51.61%, mayor a la población masculina que es del 48.39%; en cambio en el área rural, la tendencia es inversa, los varones representan el 50.97%, mayor a la población de mujeres que alcanza el 49.03% (Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2016)

Según la Municipalidad Provincial de Lambayeque (2012a), la institución cuenta con la siguiente organización: órgano de gobierno, órgano de alta dirección, órganos consultivos y de coordinación local provincial, órgano de participación, órgano de control órgano de defensa institucional, órgano de asesoramiento, órgano de apoyo, y órganos de línea, de acuerdo al Organigrama, como se detalló anteriormente. La estructura orgánica de la MDPL se divide en (a) Concejo Municipal, y (b) Gerencia Municipal. El Concejo Municipal está conformado por el alcalde y los regidores, que tienen bajo su responsabilidad la administración de la Municipalidad. En cuanto a la Gerencia Municipal, está diseñada por funciones especializadas tipo operativo, tales como: (a) Fiscalización, (b) Seguridad Ciudadana, (c) Licencias y Autorizaciones, (d) Administración Tributaria, (e) Educación, (f) Cultura y Deporte, (g) Desarrollo Social y Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (DEMUNA), y (h) Desarrollo Distrital, las cuales son responsables de establecer los lineamientos, políticas y procedimientos para ejecutar; y existen áreas administrativas o de apoyo sobre la otras unidades como: (a) Finanzas, (b) Contabilidad, (c) Tesorería, (d) Recursos Humanos, y (e) Logística, todas bajo el liderazgo de la gerencia municipal.

La fuerza laboral de un país nos permite conocer el capital humano con el que cuenta la región, factor necesario para la generación de bienes y servicios de una economía. Se mide a través de la población en edad de trabajar (PET), aquella que está potencialmente disponible para desarrollar actividades productivas. Según la Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza (ENAH0 2014), la PET en la región Lambayeque asciende a 929 mil 758 personas, representando el 74,4% de la población total de la región.

Las personas en edad de trabajar que tienen empleo (PEA ocupada) o buscan trabajo activamente (PEA desocupada) pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA), siendo un total de 630 mil 555 habitantes, la misma que representa el 67,8% de la PET. Por otro lado, tenemos a la Población Económicamente Inactiva (PEI), conformada por aquellas personas en edad de trabajar que en la semana de referencia no han trabajado, ni buscado trabajo y no desean trabajar (amas de casa, estudiantes, rentistas, jubilados, enfermos, entre otros). Este segmento poblacional, sumó un total de 299 mil 203 habitantes y representa el 32,2% de la PET de la región Lambayeque, cabe mencionar que la participación de la población de la provincia de Lambayeque es de 23.53%.

La estructura orgánica de la MDPL se divide en (a) Concejo Municipal, y (b) Gerencia Municipal. El Concejo Municipal está conformado por el alcalde y los regidores, que tienen bajo su responsabilidad la administración de la Municipalidad. En cuanto a la Gerencia Municipal, está diseñada por funciones especializadas tipo operativo, tales como: (a) Fiscalización, (b) Seguridad Ciudadana, (c) Licencias y Autorizaciones, (d) Administración Tributaria, (e) Educación, (f) Cultura y Deporte, (g) Desarrollo Social y Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (DEMUNA), y (h) Desarrollo Distrital, las cuales son responsables de establecer los lineamientos, políticas y procedimientos para ejecutar; y existen áreas administrativas o de apoyo sobre la otras unidades como: (a) Finanzas, (b) Contabilidad, (c) Tesorería, (d) Recursos Humanos, y (e) Logística, todas bajo el liderazgo de la gerencia municipal.

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

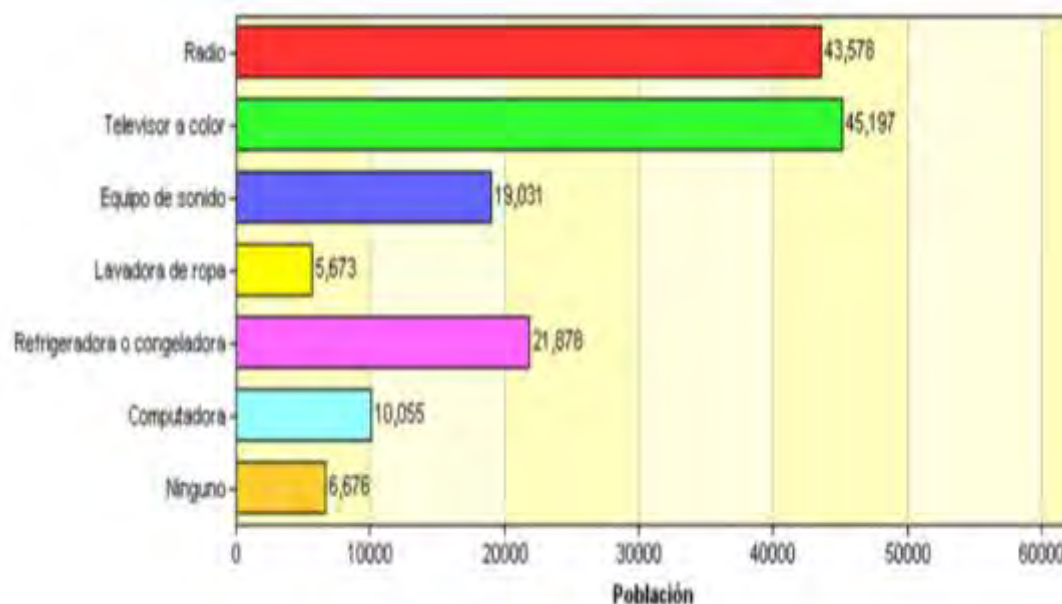
“Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores” (D’Alessio, 20015).

La MPL no cuenta con un sistema de información gerencial e integrada en todas las dependencias (excepto las jefaturas de gerencias entre sí), que le permita obtener información al instante de las diferentes áreas funcionales y facilite la toma de decisiones. La comunicación interna se mantiene de manera manual y vía documentos físicos, característica que indica una debilidad, pues dilata y dificulta la rapidez de obtención de información: un trámite documentario demora entre tres y cinco días hábiles como mínimo. Asimismo, los documentos que ingresan, como los que emite la Municipalidad, se realizan de forma manual a través de la mesa de partes, en la que se efectúa: (a) la recepción, (b) codificación, (c) registro, (d) clasificación, y (e) remisión, para luego ser distribuidos a las diferentes áreas según corresponda. La falta de un sistema de información integrado hace que los procesos se realicen con restricciones que no permita avanzar creando un cuello de botella.

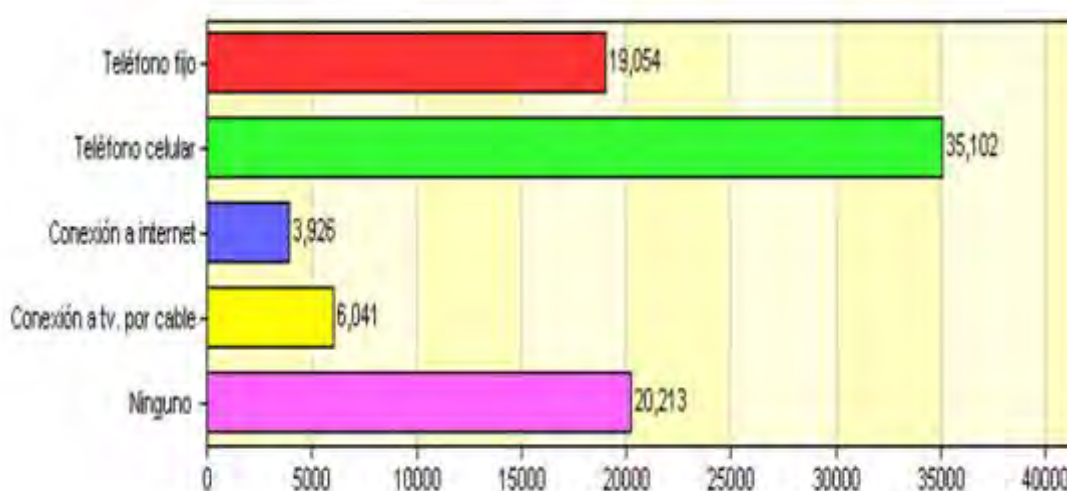
La MPL, basada en la Ley de Transparencia, cuenta con una página web que permite a los pobladores acceder a la información de la Municipalidad: este portal web interviene como canal estrictamente informativo, pues no se puede efectuar a través de este ningún trámite o gestión, y cuenta con información general referente a lo siguiente: (a) estructura organizativa de la municipalidad, (b) obras realizadas, (c) notas de prensa, (d) información respecto de trámites, y (e) gestión municipal, entre otras. Además, se puede observar que no toda la información brindada en el portal web se encuentra correctamente actualizada: se brinda información bastante desfasada respecto de fechas.

En los últimos años, los sistemas de información han crecido en Lambayeque, considerando que es un distrito 40% urbano, y un 60% es marginal con asentamientos humanos y pueblos jóvenes. La población está en proceso de acceso a los medios, en los hogares de Lambayeque cuentan con un televisor a color 10,176, y solo 2,285 de los hogares del distrito tienen una computadora.

En cuanto a la comunicación, 4,157 de los hogares de Lambayeque cuentan con telefonía fija, pero los 7,894 hogares cuentan con teléfono celular; 20,026 de hogares tienen acceso a la información mediante radio o televisión. Sin embargo, 1,634 hogares del total, no tienen equipos ni artefactos, tal como se grafica en las figuras 19 y 20.



*Figura 19.* Lambayeque: Número de Ocupantes con algún artefacto, 2007  
Tomado de “Hogar: artefactos y equipos que posee”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/cpv2007/tabulados/default.asp#>



*Figura 20.* Lambayeque: Número de Ocupantes con algún aparato de teléfono y conexión, 2007

Tomado de “Hogar: artefactos y equipos que posee”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/cpv2007/tabulados/default.asp#>

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

Considerando las variables en la auditoría de tecnología, investigación y desarrollo aplicado al distrito de Lambayeque, se observa que no existe uso de tecnología de punta que favorezca la creación de nuevos productos y el desarrollo de procesos más eficaces, relacionados con (a) las plantas piloto, (b) automatismos, y (c) sistemas. El uso de la tecnología existente es mínimo.

La MPL, en diciembre de 2016, aprobó el Plan distrital de seguridad ciudadana de Lambayeque 2016 es un instrumento orientador para el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana (CODISEC – LAMBAYEQUE), el cual permitirá establecer los lineamientos y políticas de Estado, en concordancia con las Políticas de Seguridad Ciudadana de la Ley N° 27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana y su Directiva N° 001-2015-IN, aprobada mediante Resolución Ministerial N° 010-2015-IN, del 09 de Enero del 2015, dentro del Distrito de Lambayeque, a su vez tener la necesidad de desarrollar políticas preventivas y de control que cuenten con la participación activa de la comunidad organizada como la Municipalidad de Lambayeque, los representantes de las Juntas Vecinales de Seguridad Ciudadana y de todas las instituciones involucradas, como el Ministerio del Interior (Policía Nacional); Gobernación; Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; Ministerio Público; Fiscalía de la Nación; Ministerio de Salud; Ministerio de Educación, entre otros.

El Plan Distrital de Seguridad Ciudadana constituye un instrumento de gestión, que orienta el quehacer en materia de Seguridad Ciudadana en el ámbito del distrito de Lambayeque, con un enfoque de resultados; contiene un diagnóstico del problema y establece una visión, una misión, objetivos estratégicos y específicos, actividades, metas y responsables. El presente Plan proyecta asegurar una cultura de paz y convivencia social, de respeto a los Derechos Humanos, fomentando en la población una conciencia de Seguridad Ciudadana; asimismo, el Plan Local de Seguridad Ciudadana de Lambayeque - 2016 que



ponemos a consideración, constituye el instrumento base para diseñar objetivos, políticas y estrategias a corto plazo a nivel distrital; con la finalidad de mejorar los niveles de orden y seguridad, mediante un trabajo integral y sostenido de los organismos que conforman el CODISEC y la Sociedad Civil. Es fundamental promover el uso de la tecnología en Lambayeque, que permita el mejor uso de los recursos ya existentes. A la vez, es importante mencionar que las empresas existentes en el distrito y los locales comerciales tampoco cuentan con implementación de tecnología de punta en sus instalaciones, y mucho menos son desarrolladoras de la misma, lo que representa una debilidad frente a los mercados actuales, que soportan sus operaciones en la tecnología.

En cuanto a la informática, que es influida por la tecnología, está en un escenario inicial, y es usada solo para el flujo de información. Además, no se observa el interés por desarrollo ni explotación de la tecnología por parte de la MDPL ni de las empresas existentes en Lambayeque, por lo que se requiere establecer prioridades para impulsar y fomentar su utilización y desarrollo. En el distrito de Lambayeque, la debilidad es la carencia de fomento a la tecnología y la innovación. En su dotación de factores básicos. Lambayeque cuenta con una inmejorable situación. Un vasto legado de recursos arqueológicos, naturales y de cultura vivas, así como su ubicación estratégica que comunica a todas las ciudades del norte del país, así como de la zona nororiental, con los países del norte peruano, le otorgan una ventaja importante.

Sin embargo, el rol público es importante en la medida que es una fuente de soporte de infraestructura básica, como es el caso de la carretera panamericana que comunica a las principales ciudades del norte del país y está en muy buenas condiciones o también un canal de apoyo importante al sector. Se ha dado un paso importante en el diseño del circuito turístico, el cual ha sido previamente diseñado en reuniones anteriores, este circuito como

producto tiene muchas potencialidades, pero también descansa en problemas que serán tocados más adelante.

En el aspecto negativo tenemos que el factor investigación – científica es deficiente, pues no hay ninguna institución que se dedique exclusivamente a este sector; no hay ninguna universidad local que tenga una carrera dentro de sus programas académicos, que esté directamente ligada al crecimiento y promoción del turismo sostenible. Así mismo los pocos institutos existentes; sólo son entes receptivos de alumnos; pero no involucrados a la innovación de estrategias de desarrollo turístico y menos de capacitación de personas para desempeñar trabajos especializados en trabajos que beneficien al empresariado del sector.

Los niveles de inseguridad pública que se vive en la zona urbana, ausenta al turismo interno y externo. La información limitada y poco actualizada con la que cuenta el turista y la contaminación ambiental que se puede observar en las calles de la ciudad agudizan la crisis de imagen indispensable para el progreso del turismo ecológico, tranquilo y seguro. Desde el punto de vista de los servicios financieros; el turista cuenta con un servicio aceptable; la circulación del dólar permite el flujo financiero. En cuanto a la facilidad de acceso a créditos para el desarrollo de nuevos proyectos turísticos es otra cosa, los intereses son demasiado altos, lo que implica que el riesgo sea mayor y los empresarios no decidan entrar a este sector en nuestro país. En Lambayeque no se percibe una cultura turística en la población. En la actualidad se observa que el trato del lambayecano hacia el turista ha mejorado; pero no es el óptimo; esto es consecuencia de la poca instrucción turística en primaria, secundaria y también en la superior.

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

La MEFI se elabora a partir de los factores de éxito claves identificados en el proceso de evaluación interna, es decir, de las fortalezas y debilidades de AMOFHIT, y, para esto, se asignan pesos entre 0.00 (para aquellos factores poco importantes) y 1.00 (para los factores

más importantes). El peso representa la importancia relativa en el desarrollo de Lambayeque. Los valores ponderados obtenidos por debajo de 2.5 indican que las organizaciones son débiles internamente, mientras que, si son superiores, señalan una posición interna fuerte (D'Alessio, 2008).

La MEFI de Lambayeque se realizó con 15 factores determinantes, seis fortalezas, y nueve debilidades, y se determinó un valor de 2.77, el cual demuestra que Lambayeque es internamente débil. Por lo tanto, se debe desarrollar estrategias internas para mejorar sus debilidades, y convertirlas en fortalezas; así como potenciar sus fortalezas para ser utilizadas como palanca para el crecimiento y desarrollo del distrito. En la Tabla 37, se detalla la evaluación de las fortalezas y debilidades del distrito de Lambayeque.

Tabla 37

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Distrito de Lambayeque*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Alta cobertura de servicios públicos básicos	0.03	3	0.09
2. Desarrollo de Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de Lambayeque.	0.10	3	0.30
3. Posición geográfica estratégica para el comercio	0.10	4	0.40
4. Distrito posicionado como residencial	0.05	4	0.20
5. Potencial turístico y gastronómico	0.10	4	0.40
6. Presencia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en distrito de Lambayeque	0.10	3	0.30
7. Demanda potencial de productos agropecuarios.	0.10	4	0.40
Subtotal	0.58		2.09
Debilidades			
1. Ausencia de planes comprometidos en desarrollo distrital a largo plazo.	0.08	2	0.16
2. Alto potencial de contaminación ambiental	0.04	1	0.04
3. Deficiente gestión financiera de la municipalidad.	0.08	2	0.16
4. Deficiente uso de tecnología e informática.	0.04	2	0.08
5. Poca inversión para actividad comercial y empresarial	0.06	2	0.12
6. Ineficiente acceso de la población a servicios de salud público y privado	0.08	1	0.08
7. Crecimiento urbano y comercial desordenado	0.04	1	0.04
Subtotal	0.42		0.68
Total	1		2.77

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson Educación.

### 4.3 Conclusiones

El distrito de Lambayeque cuenta con fortalezas de turismo que no se aprovechan en toda su dimensión, lo cual afecta su crecimiento y presenta así deficiencias presupuestarias de recursos propios. La falta de desarrollo en su infraestructura para el turismo la aleja de regiones del sur del país que muestran mayor competitividad en este rubro y por lo tanto mayores posibilidades de desarrollo turístico. Sin embargo, el vasto patrimonio cultural y potencial desarrollo de nuevas formas de turismo, como el turismo vivencial, sumadas a la posibilidad de articular en el norte un conglomerado turístico que incluya varias regiones abren un abanico grande de opciones para el flujo turístico nacional y foráneo con infinitas posibilidades de desarrollo regional.

La Municipalidad Provincial de Lambayeque no cuenta con un plan estratégico actualizado que le permita ordenar el crecimiento de la ciudad, y mejorar la calidad de vida de la población. Asimismo, su visión y misión son deficientes, porque no aprovecha la fortaleza de potenciar el turismo como palanca del desarrollo. Las características de clima y suelo confieren al departamento de Lambayeque condiciones óptimas para el desarrollo de especies agrícolas que tienen acceso al mercado exterior, entre estas podemos mencionar a las menestras y frutas, el problema es el recurso hídrico, que con el afianzamiento de la primera etapa y la ejecución de la segunda etapa del Proyecto Tinajones podría proveerse. En cuanto a uso de plantas medicinales, es conocida la cultura ancestral en este sentido, la opción es aprovecharlas para la biofarmacia cada vez más valorada en el mercado externo.

El distrito de Lambayeque cuenta con una identidad definida para ser exportada hacia el resto de la sociedad, y es indispensable identificar y destacar los atributos resaltantes con los que cuenta el distrito, para transmitirlos inicialmente hacia los propios pobladores, y generar un fuerte estado de identidad cultural dentro del distrito, que luego se podrá transmitir hacia los distritos vecinos. A pesar de que Lambayeque cuenta con una posición

geográfica primordial, pues se encuentra en tránsito a dos regiones del país (Piura-Tumbes y la selva del nororiente peruano), no ha sabido aprovechar esta posición como foco de captación para proyectos de inversión para la empresa privada, fuente generadora de (a) producción, (b) turismo, (c) institutos de educación, y (e) comercio para el distrito. Estas deficiencias han sido corroboradas por la baja aprobación de la gestión del alcalde de parte de la población, después de un año de gestión.

Los ingresos presentados en la Municipalidad son adecuados, porque el 88% del total constituyen ingresos tributarios y no tributarios provenientes de (a) impuestos, (b) venta de bienes, y (c) servicios; y solamente el 12% proviene de los fondos transferidos por el Gobierno Central. Los mayores ingresos por impuestos se han logrado con el desarrollo de una estrategia de promoción al cumplimiento: “Vecino Puntual de Lambayeque”; sin embargo, en cuanto a la gestión financiera, aún presenta deficiencias.

La falta de apoyo al fomento de la cultura, educación, tecnología y la innovación afecta el crecimiento empresarial de Lambayeque, y genera la falta de infraestructura educativa y de salud privada. Estas deficiencias hacen que el precio por metro cuadrado sea bajo respecto de otros distritos de la región Lambayeque. La PEA en Lambayeque debe ser aprovechada, pues, dentro del recurso humano con que cuenta el distrito, existe un gran porcentaje de adolescentes y jóvenes, por lo que se debería realizar un mayor número de programas de capacitación, formación y desarrollo para potencializar sus habilidades y generar beneficios, evitar la migración hacia otros distritos, e impulsar la formación de una cultura organizacional, que no existe según el análisis.

Respecto de la comunicación e información, existe deficiencia en el uso de sistemas: no se cuenta con sistemas unificados de información que permitan realizar una mejor gestión del distrito, para mejorar la calidad de la comunicación, y optimizar los tiempos. Es necesario mencionar que el uso de tecnologías en el distrito es limitado, y no hay programas

desarrollados que aprovechen e incluyan la tecnología existente para la mejora del distrito y la adecuada gestión del mismo. En tal sentido, se podría inferir que la falta de solvencia financiera retrasa el crecimiento del distrito en este aspecto.





## Capítulo V: Intereses del Distrito de Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) del distrito de Lambayeque se establecen tomando en cuenta los Intereses Organizacionales, los principios cardinales del análisis tridimensional de Hartman y la Visión.

### 5.1 Intereses del Distrito de Lambayeque

El distrito de Lambayeque, siguiendo los ejes estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado utilizados en el estudio de los Intereses Nacionales, es que establece la pauta a seguir para determinar los intereses organizacionales a nivel local. Desde esta perspectiva se consideran los siguientes intereses del distrito: (a) crecimiento económico y competitividad, (b) desarrollo territorial e infraestructura productiva, (c) acceso a los servicios públicos, (d) seguridad ciudadana, (e) gestión del medio ambiente y desastres naturales, (f) gobernabilidad y participación ciudadana. Los ejes estratégicos del Plan Nacional han sido adaptados a la realidad local del distrito lambayecano.

***Crecimiento económico y competitividad.*** El distrito de Lambayeque alcanzará el crecimiento económico con el incremento de la productividad lo que a su vez mejorará la competitividad a nivel regional. Para alcanzar este crecimiento sostenido se requiere mejoras sustanciales en la productividad, sólo de esta manera se logrará desarrollo social y económico en la población. Es por ello que en esta tarea no sólo está involucrado el Estado sino también el sector privado y la sociedad civil. Para ello se requieren medidas específicas como: (a) fortalecer competencias técnicas y de gestión del capital humano lo que se correlaciona con mejoras en los niveles de educación superior y técnica, (b) impulsar el desarrollo de clúster o conglomerados empresariales en sectores como el turístico promoviendo el emprendimiento empresarial que debe estar integrado a cadenas productivas, (c) mejorar las condiciones e incentivos laborales de manera que se disminuya los índices de informalidad laboral en la PEA, (d) promover la inversión y entrada al mercado de la pequeña y mediana empresa a

través de mecanismos de innovación en sus procesos, productos y gestión que mejoren su competitividad.

La Tabla 38, muestra que Lambayeque se ubica en el puesto 9 en el Índice de Competitividad Regional desarrollado por CENTRUM (2016), mostrándose que en el pilar correspondiente a Economía se encuentra por debajo del promedio nacional. Dentro del pilar economía se encuentra que los factores con mejor desempeño son el de exportación, diversificación y crecimiento de la economía, mientras los menos favorables para la región son los concernientes al tamaño de la economía y más aún en lo referente al empleo, probablemente por las altas tasas de informalidad existentes.

Tabla 38

*Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016*

Región	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	69.97	1	72.66	1	73.43
Callao	2	47.77	2	50.36	2	51.9
Moquegua	5	43.57	3	44.37	3	44.18
Tacna	4	44.41	4	44.21	4	44.11
Arequipa	3	44.42	5	43.51	5	43.44
Ica	6	41.83	6	40.79	6	41.23
La Libertad	7	39.37	7	39.57	7	39.83
Lima Provincias	9	36.62	8	38.54	8	39.66
Lambayeque	8	36.78	9	35.64	9	35.72
Piura	11	34.72	11	34.91	10	35.34
Cusco	10	34.75	10	34.96	11	35.06
Tumbes	13	33.42	12	32.7	12	32.97
Ancash	14	32.7	13	32.17	13	31.95
Madre de Dios	12	33.55	14	31.93	14	31.34
Junín	16	31.1	15	30.11	15	29.81
Puno	15	31.58	16	29.97	16	29.67
Ucayali	20	28.45	19	28.4	17	28.89
San Martín	18	29.65	17	28.72	18	28.69
Loreto	17	30.42	18	28.7	19	28.66
Pasco	19	29.12	20	27.83	20	27.32
Apurímac	22	25.3	21	26.73	21	27.09
Huánuco	21	25.97	22	26.55	22	26.97
Ayacucho	23	24.11	23	25.65	23	26.84
Cajamarca	24	23.37	24	23.5	24	23.01
Amazonas	25	23.26	25	22.32	25	21.52
Huancavelica	26	18.22	26	19.51	26	20

*Nota.* Tomado de Índice de Competitividad Regional del Perú 2016. Centrum Católica (2016). Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=6>

Tabla 39

*Ranking de Lambayeque del Índice de Competitividad Regional 2016*

Pilar	Lambayeque ICRP 2016	Media Nacional ICRP 2016	Dif. Puestos	Dif. En %
Economía	25.2	27.2	-2.02	-7.41%
Empresas	48.7	44.4	4.3	9.69%
Gobierno	29.5	39.5	-10.03	-25.38%
Infraestructura	24.5	20.8	3.77	18.15%
Personas	50.7	41	9.76	23.83%

*Nota.* Tomado de Índice de Competitividad Regional del Perú 2016. Centrum Católica (2016). Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=6>

**Desarrollo territorial e infraestructura productiva.** Debe fomentarse el desarrollo del distrito como una ciudad ordenada, segura, con atractivo para el turismo y los inversionistas nacionales y extranjeros, con facilidades para el desarrollo de la actividad empresarial de la pequeña y mediana empresa que permitan integrar al distrito dentro de una cadena productiva. El desarrollo urbano junto a un registro catastral eficiente, facilitará a la población el acceso a los servicios públicos básicos, a la producción y la comercialización.

El mejoramiento de la infraestructura productiva debe incluir la promoción de inversión en transporte y telecomunicaciones que faciliten el proceso productivo y la comercialización de las organizaciones en el distrito, asimismo facilitará el acceso de la población a la información, educación y transferencia tecnológica lo que finalmente redundará en un mayor nivel competitivo del recurso humano mejorándose la productividad.

En la Tabla 40, se muestra la ubicación de Lambayeque en el ranking de infraestructura para el año 2016, encontrándose el puesto 7 y constituyéndose en la región del norte del Perú mejor ubicada a nivel nacional, lo que estaría sustentado principalmente por la puesta en marcha del proyecto Hidroenergético de Olmos y la construcción de la nueva ciudad de Olmos.

Tabla 40

*Ranking Pilar Índice de Competitividad Regional 2016*

Región	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	61.03
Callao	2	48.04
Arequipa	3	35.94
Ica	4	31.49
Moquegua	5	28.3
Cusco	6	24.59
Lambayeque	7	24.55
Lima Provincias	8	23.62
Madre de Dios	9	22.88
Tacna	10	22.13
La Libertad	11	21.19
Tumbes	12	20.85
Piura	13	19.3
Ancash	14	19.17
Puno	15	17.27
Junín	16	15.65
Cajamarca	17	14.65
San Martín	18	13.98
Ucayali	19	12.74
Ayacucho	20	12.67
Loreto	21	10.36
Amazonas	22	9.01
Apurímac	23	8.37
Huancavelica	24	7.75
Pasco	25	7.59
Huánuco	26	7.1

Nota. Tomado de Índice de Competitividad Regional del Perú 2016. Centrum Católica (2016). Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=6>

**Accesibilidad a los servicios públicos.** El distrito de Lambayeque debe mejorar los servicios de agua potable, saneamiento, electrificación y telecomunicaciones con el propósito de que éstos sean fácilmente accesibles a la población alcanzando el nivel de cobertura que mejore sus condiciones de vida. En el sector salud debe buscarse no sólo ampliar la cobertura de atención desde el punto de vista recuperativo y de rehabilitación, sino también a través de la promoción de acciones preventivas promocionales. Incrementar los niveles de acceso de la población a la educación básica de calidad, asimismo promover la educación superior tanto universitaria como técnica, acorde con los requerimientos del aparato productivo local y

regional que mejoren las competencias del capital humano y se reflejen en una elevación del nivel de competitividad de la región.

**Seguridad ciudadana.** Es un problema común a nivel nacional que requiere de la participación de las autoridades locales y la participación ciudadana para una solución integral al problema, sobre todo si se considera dentro de las alternativas de crecimiento económico al fomento del turismo a través del desarrollo de clústeres. En la medida que se logre controlar la delincuencia, se brindará mayor tranquilidad a la población en general, al turista nacional y extranjero, y al inversionista que requiere un medio de estabilidad no sólo económica sino también social que le permita desarrollar su actividad empresarial en una ciudad que brinde un mínimo de garantías de seguridad. En el Índice de Competitividad Regional del Perú, Lambayeque se ubica en el puesto 17 con un puntaje catalogado como medio bajo.

**Gestión del medio ambiente y desastres naturales.** El distrito de Lambayeque tiene como una de sus actividades económicas más importantes a la agricultura, por lo tanto se hace prioritario promover el uso racional y eficiente del agua para el agro, para lo cual se hace necesario la implementación de tecnología como el riego tecnificado, el tratamiento y uso de aguas residuales y la mejora de los sistemas de agua potable. El distrito de Lambayeque, como muchas ciudades del norte del Perú, se encuentra vulnerable a los efectos ocasionados por el Fenómeno del Niño, por lo tanto es prioritario la implementación de medidas preventivas en el distrito que debieran estar articuladas con estrategias regionales que permitan disminuir al máximo el riesgo de daño en la infraestructura pública, es decir: carreteras, viviendas, campos de cultivo, edificios públicos, servicios públicos en general como agua potable y desagüe, sistemas de comunicación, entre otros. La Zonificación Económico Ecológica, ya iniciada en la región Lambayeque, debería ser empleada sistemáticamente y ampliada en su estudio, en el diseño de estrategias orientadas a mitigar el

daño ocasionado por los fenómenos naturales y, asimismo, al uso racional de los recursos naturales y la protección del medio ambiente.

**Gobernabilidad y participación ciudadana.** El fortalecimiento de la institucionalidad en los gobiernos locales, en los que se tiene a las municipalidades distritales como los organismos públicos descentralizados, es de vital importancia en el desarrollo del distrito. El Índice de Efectividad Gubernamental elaborado por el Banco Mundial, es un indicador que valorar este aspecto y entre otros parámetros considera el control de la corrupción por parte del Estado, tema bastante sensible para la ciudadanía y que, en el momento actual a la vista de las múltiples denuncias de corrupción a los gobiernos democráticos de los últimos años, ha determinado una pérdida de credibilidad por parte de la población a las diferentes instituciones gubernamentales.

Tabla 41

*Ranking Pilar Gobierno Índice de Competitividad Regional 2016*

Región	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	74.94
Tacna	2	53.36
Callao	3	53.18
Moquegua	4	52.29
Lima Provincias	5	48.07
Ucayali	6	43.98
Ayacucho	7	41.36
Huánuco	8	40.73
Huancavelica	9	39.11
Ica	10	38.86
La Libertad	11	38.59
Tumbes	12	38.46
Apurímac	13	36.95
Piura	14	36.71
Madre de Dios	15	36.65
Ancash	16	36.59
Loreto	17	36
Amazonas	18	34.69
San Martín	19	34.41
Cusco	20	33.16
Arequipa	21	30.67
Puno	22	30.61
Pasco	23	30.45
Cajamarca	24	29.89
Lambayeque	25	29.49
Junín	26	28.29

Nota. Tomado de Índice de Competitividad Regional del Perú 2016. Centrum Católica (2016). Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=6>



En Lambayeque sólo el 22.8% de la población cree que la gestión pública es buena o muy buena (Instituto Peruano de Economía, 2016). En ese sentido es de interés capital la recuperación de dicha confianza por parte de los gobiernos locales y regionales, con el propósito de lograr la participación ciudadana en las diferentes tareas a cumplir, como, por ejemplo, la seguridad ciudadana, con el propósito de mejorar los indicadores sociales y económicos de la población.

## **5.2 Potencial del Distrito de Lambayeque**

D'Alessio (2015) indicó: “Para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar” (p. 97). Por lo tanto, se analizarán los dominios descritos, con el fin de determinar los factores de fortaleza y debilidad que influyen en el desarrollo de Lambayeque.

***Dominio demográfico.*** Según información oficial publicada por el INEI (2017) la población del distrito de Lambayeque en el año 2016 fue de 78,275 habitantes, lo que constituye el 26.14% de la población de la provincia del mismo nombre. De este modo se presenta como el distrito con la mayor población en la provincia además de ser la capital de provincia. La tasa anual de crecimiento poblacional es de 0.8%. La proporción por género indica que la población femenina es mayor que la masculina. La densidad poblacional de la región es de 87.1 habitantes por Km<sup>2</sup>.

***Dominio geográfico.*** El distrito de Lambayeque forma parte de la provincia de Lambayeque, y se ubica al noroeste del departamento del mismo nombre. Según se señala en el Atlas del Departamento de Lambayeque (s.f.) los límites de la provincia son por el noroeste con Sechura, por el norte Piura y Morropón, por el noreste Huancabamba, por el este Jaén y Ferreñafe, por el sur Chiclayo y Ferreñafe, y por el oeste el Océano Pacífico. Esta información es de suma importancia ya que permite entender por qué el departamento y por

ende el distrito de Lambayeque es considerado el punto de confluencia económica de la selva y la sierra norte con el potencial para convertirse en un “hub” económico y logístico para toda la región norte. Es la provincia más grande del departamento de Lambayeque, con una extensión territorial de 9,346.63 Km<sup>2</sup>, lo que corresponde al 65% del territorio del departamento. El relieve del territorio es variado, comprendiendo zonas de territorio de la Chala donde el terreno es llano, zonas de Yunga marítima muy accidentada, zonas de quechua con cerros y montañas, y Yunga fluvial en menor proporción en el distrito de Salas. Esto evidencia lo heterogéneo del territorio de la provincia.

Los recursos naturales del departamento comprenden sus suelos los que revisten gran importancia debido a que tienen una buena calidad para fines agrícola, superando las 86,000 hectáreas, lo que equivale el 48.06% del total de la superficie agrícola del departamento, es decir casi la mitad, según el Atlas del Departamento de Lambayeque (s.f.). Otro recurso natural lo constituye el agua, elemento de vital importancia para las actividades agrícolas y el consumo humano. Los tres ríos más importantes son el río Chancay o Lambayeque, el río La Leche y el río Zaña, existiendo también los riachuelos Cascajal, San Cristóbal y Olmos, estos últimos muy irregulares en su caudal. Importante precisar la puesta en marcha del Proyecto Hidroenergético y de Irrigación de Olmos, se ha logrado el trasvase de las aguas del río Huancabamba a través de un túnel transandino de 19.3 km, incorporando a la agricultura 43,500 hectáreas. Finalmente, los minerales que se encuentran en la provincia están constituidos por canteras de piedra, arena, arenilla y ripio, en lo que respecta a construcciones, asimismo tierra para adobes y ladrillos, arcilla, piedra caliza y yeso, salinera en Mórrope, minas de hierro y carbón de piedra en Olmos, y reservas de cobre en el distrito de Cañaris en Ferreñafe, donde la empresa canadiense Minera Candente Copper Corporation pretende sacar adelante el Proyecto Cañariaco Norte, sin embargo éste último ha sido motivo de protestas y enfrentamiento ante la negativa de la población.

**Económico.** Similar a lo que sucede a nivel nacional el Producto Bruto Interno de la Región Lambayeque ha mostrado una desaceleración en los últimos años. Sin embargo, según señala el Instituto Peruano de Economía (2016) en el Índice de Competitividad Regional, el crecimiento del PBI para Lambayeque en el año 2015 fue de 4.1%, superior al promedio nacional que alcanzó el 3.3%, como se muestra en la Figura 21. Dicha cifra porcentual es también superior a la alcanzada el 2014 donde se promedió el 2.3% para la región.

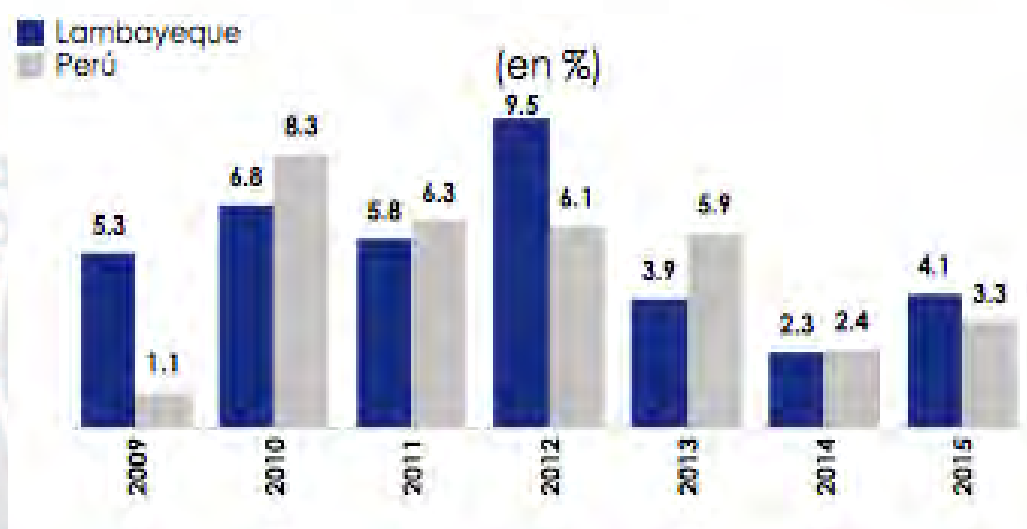
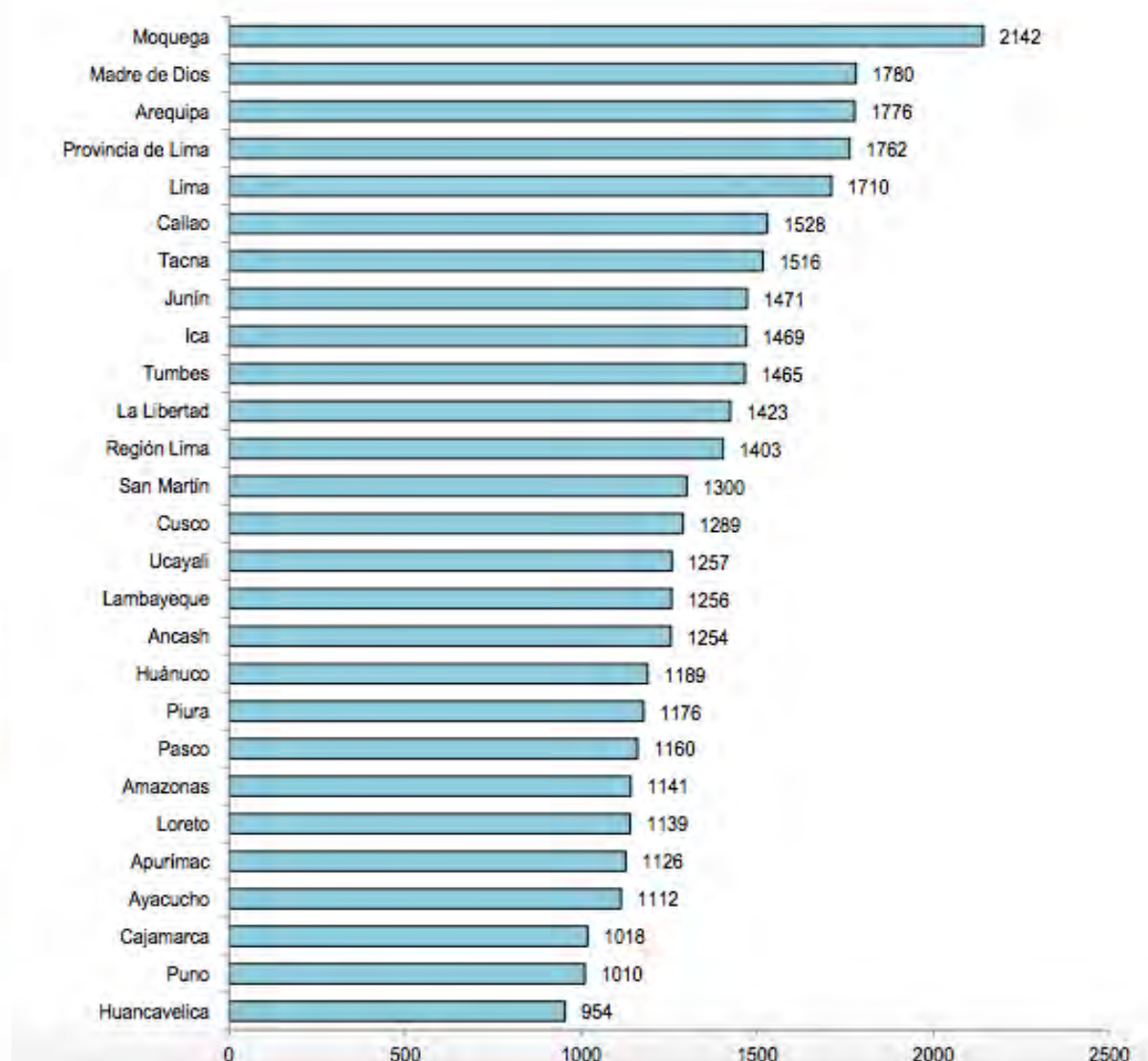


Figura 21. Crecimiento del PBI real 2009-2015 por Instituto Peruano de Economía, 2016. Tomado de *Índice de Competitividad Regional 2016*. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

Estos valores del PBI se correlacionan con la data referente a la PEA en Lambayeque. Según el INEI (2017) para el 2015 la PEA en la región alcanzó una cifra de 635,700 habitantes, siendo la tasa de ocupación de 96.8%. Las actividades económicas predominantes de la PEA ocupada son el comercio con el 23.2%, la agricultura con el 22.1% y la manufactura con el 11.1%. Sin embargo, es importante resaltar que cuando se evalúa a la PEA ocupada por el tipo de empleo, se encuentra que el 77.1% se encuentra en la informalidad, lo que es relevante si se considera que esto constituye uno de los principales problemas en la generación de competitividad de una región, una situación que se hace extensiva a todo el país. El ingreso promedio mensual es de 1,256 soles, evidenciándose un

mayor ingreso en los trabajadores de sexo masculino, siendo la brecha porcentual de género de ingresos por trabajo el 38.6% tal como se puede apreciar en la Figura 22.



*Figura 22.* Ingreso Promedio Real según departamento en soles, 2015.

Tomado de “*Perú: Síntesis Estadística 2016*” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016. Recuperado de:

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

No puede dejar de señalarse la importancia del Proyecto Olmos Tinajones y el impacto que tendrá en la economía no sólo de la Región Lambayeque sino también en toda la macro región norte. Por tratarse de un proyecto que incorporará más de 35,000 hectáreas nuevas de terreno agrícola, las que ya fueron adjudicadas en subasta a inversionistas nacionales y extranjeros, se puede proyectar un crecimiento favorable del PBI regional, el

incremento de la capacidad adquisitiva de la población, un mayor requerimiento de servicios en general, mayor demanda de mano de obra calificada, incremento de la formalidad en el empleo, etc. Todo ello tendrá repercusión en el distrito de Lambayeque generando una oportunidad que si es debidamente valorada por los gobiernos locales revertirá favorablemente en los indicadores de competitividad regional y de desarrollo social de la población, siempre y cuando se diseñen estrategias destinadas a la mejora de servicios e infraestructura pública y promoviendo el desarrollo de emprendimientos de pequeñas y medianas empresas.

**Tecnológico y científico.** Es fundamental promover el uso de la tecnología en Lambayeque, que permita el mejor uso de los recursos ya existentes. A la vez, es importante mencionar que las empresas existentes en el distrito y los locales comerciales tampoco cuentan con implementación de tecnología de punta en sus instalaciones, y mucho menos son desarrolladoras de la misma, lo que representa una debilidad frente a los mercados actuales, que soportan sus operaciones en la tecnología. En Lambayeque se debe promover propuestas tecnológicas científicas a través de presupuestos públicos, incentivar a las empresas privadas, promover desarrollos en públicas básicamente con la universidad e institutos tecnológicos dentro del distrito.

**Histórico-psicológico-sociológico.** En 1578 sufrió los castigos de las aguas del río Lambayeque que lo inundaron, de la cual se repuso alcanzando un notable desarrollo. Como consecuencia de los continuos azotes naturales y las acciones de piratería que sufrió Zaña, y principalmente por la inundación del 15 de marzo de 1720, la ciudad de Lambayeque se convierte en residencia de las familias adineradas que abandonaron Zaña y lo que es más en cabeza del Partido de Lambayeque, bajo la jurisdicción de la Intendencia de Trujillo, lo que significó que San José se convirtiera en puerto de reemplazo de Chérrepe.

El importante desarrollo económico y político alcanzado por Lambayeque, a fines del siglo XVIII y principios de siglo XIX, y las condiciones geográficas favorables, contar con un puerto para comunicarse con los principales centros de cultura y efervescencia revolucionaria de Latino América y el mundo; le permitieron ser en el Norte y en el país un núcleo centralizador y propagador de ideas y actividades revolucionarias para romper la dominación colonial española. El genio conspirativo de Juan Manuel Iturregui, y el coraje de Pascual Saco, quienes acertadamente supieron capitalizar y canalizar el sentir popular, determinaron la noche del 27 de diciembre de 1820 se proclame la independencia de Lambayeque sin derramar una gota de sangre; la astucia conspirativa, la persuasión política, el apoyo popular y la intrepidez labraron la fácil victoria. Tres concentraciones populares y tres actas sellaron la decisión ¡no más opresión colonial! Las del 27 y 31 de diciembre de 1820 y la del 14 de enero de 1821.

Los lambayecanos son conscientes de que la independencia de esta parte del suelo patrio, no valía nada en tanto el resto del territorio seguía esclavizado; comisionaron y elaboraron llamados a los pueblos vecinos, invitándolos a proclamar en sus propias localidades la independencia; a la vez que se organizaba un contingente de combatientes de distinta condición social y raza, quienes encabezados por Juan Manuel Iturregui y Pascual Saco marcharon a Huaura para reforzar las tropas de San Martín, conduciendo además caballos, monturas y demás aperos, ropa, telas, y vituallas en general, ganado y dinero en efectivo, aporte lambayecano que fue de gran significación, porque además de contribuir a resolver los apremiantes problemas del ejército libertador levantó la moral de San Martín (En 1846, al visitar Juan Manuel Iturregui a San Martín en París; El libertador San Martín le dijo: “Si Uds. Los lambayecanos no se levantan por la Patria, en diciembre de 1820 y auxilian como lo hicieron, en marzo o abril, con el dolor de mi alma me habría reembarcado a Chile”).



La ciudad de Lambayeque, en honor a su valiosa participación en la independencia, recibió el título de “Ciudad Generosa y Benemérita”, el 15 de junio de 1822, título que fue ratificado el 18 de diciembre del mismo año por el Congreso. En tanto los lambayecanos tuvieron grandes éxitos en la lucha por la independencia política, no fue así en la lucha por vencer a los destrozos de la naturaleza; a las inundaciones de 1720 y 1792 de las cuales se repuso, le siguió la del 16 de marzo de 1828; el río Lambayeque salió de su cauce penetrando en la ciudad por el lado norte, situación que duro varios días, Ricardo Miranda, refiere que la cantidad de agua fue tan abundante que se podía navegar en bote. 15 días más tarde, el 30 de marzo.

Lambayeque fue sacudida por un fuerte terremoto que destruyó y afectó fuertemente la infraestructura. Muchas familias salieron para radicar en Chiclayo y otras localidades del país; por lo que, ya no fue posible darle la tónica de progreso con el que había venido desarrollándose. Sin tener los mismos efectos destructores que la inundación de 1828, las lluvias de 1891 y 1925 nuevamente golpean a la convaleciente Lambayeque, la relativa hondonada en la que fue construida, la falta de defensa, la imprevisión de sus habitantes, cambiaron el curso de su papel preponderante en la vida económica y política departamental regional y nacional.

Es importante señalar la rivalidad que durante la época republicana existía entre Lambayeque y Chiclayo. Esta última inició un crecimiento marcado desde su nombramiento como “villa” en 1827, restándole paulatinamente protagonismo a Lambayeque como centro de desarrollo en la región. A ello se sumó el despegue de la industria azucarera, el surgimiento de los puertos de Etén y Pimentel, la decadencia del puerto de San José y finalmente la creación del departamento de Lambayeque en 1874 y la designación de Chiclayo como capital, dejando sentado de esta manera la hegemonía de esta ciudad sobre Lambayeque.

### 5.3 Principios Cardinales del Distrito de Lambayeque

Según Hartmann, los principios cardinales son aquellos que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para el entorno de una organización.

*Influencia de terceras partes.* El distrito de Lambayeque tiene influencia de diferentes instituciones estatales con las que tiene que diseñar un plan de trabajo coordinado en diferentes rubros. Es en este sentido que la municipalidad debe ser la llamada a liderar el trabajo distrital con una activa participación ciudadana. La influencia de otros organismos en las diferentes propuestas planteadas como factores de éxito en el distrito es innegable. En lo referente a Innovación y Desarrollo, la participación de la Universidad y los Institutos de educación superior cumplen un rol importante en la generación del conocimiento y capacitación permanente del recurso humano, por otro lado la Empresa Privada con el propósito de mejora en su competitividad debiera apostar a esta iniciativa a través del financiamiento de proyectos que más adelante revertirán a favor de ellas mismas. El Estado a través del CONCYTEC también tiene participación crucial en la tarea de Innovación y desarrollo a través del impulso que se espera de la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica, en la que entre otras medidas se propugna el incremento en la inversión pública en CTI.

El desarrollo de la infraestructura pública, como ampliación de la cobertura de servicios de agua potable y alcantarillado, de alumbrado público y residencial, conectividad telefónica y de Internet, mejoras de las carreteras y vías de comunicación terrestre, infraestructura educativa pública, accesibilidad de la población a los servicios de salud pública, entre otros, se ve influenciado por el Estado a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). El MEF está impulsando reformas dentro de la Política de Modernización de la Gestión Pública, esto es manteniendo la disciplina fiscal, mejorando la eficiencia en la distribución de recursos y mejorando la calidad del gasto público en los tres niveles de

gobierno. Para ello se plantea utilizar herramientas como el Programa Presupuestal con Enfoque en Resultados.

La Seguridad Ciudadana forma parte la problemática común a muchas instituciones a nivel nacional. El distrito de Lambayeque, requiere de la participación ciudadana para contribuir a buscar soluciones, pero además también necesita del trabajo colaborativo del Ministerio del Interior a través de la Policía Nacional con quien se debería buscar soluciones más integrales que permitan generar un ambiente de paz y seguridad para la población en general y para los empresarios e inversionistas que apuestan por hacer empresa en el distrito. En este caso la influencia del gobierno central a través del Ministerio del Interior es crucial para desarrollar labores en conjunto.

***Lazos pasados-presentes.*** Durante la época republicana se dio una situación importante en la historia del Departamento de Lambayeque, la rivalidad entre Lambayeque y Chiclayo. Lambayeque era la capital de la provincia del mismo nombre, declarando su independencia en 1820 y participando activamente en la guerra de Independencia. Por su parte, Chiclayo declarada como “Villa” en 1827, inició su ascenso, compitiendo abiertamente y logrando convertirse en capital de departamento. Durante los gobiernos militares hubo intentos de toma de Lambayeque por parte de militares chiclayanos apoyados por ejércitos motupanos y ferreñafanos, sin éxito. Es con el coronel José Balta quien, al llegar triunfante a Chiclayo en 1867, sella la supremacía de Chiclayo, designándose como capital del departamento de Lambayeque el 1 de diciembre de 1874. Más adelante, en la época republicana, el florecimiento de la industria azucarera y la caída de San José como puerto de embarque y desembarque, ante el surgimiento de los puertos de Etén y Pimentel, se marcó la supremacía de Chiclayo en el departamento y la decadencia de Lambayeque. Esta rivalidad que antaño marcó la relación entre estas dos provincias, en la actualidad puede considerarse como el punto de partida para que a través de una competencia en otras áreas como el de la

innovación y desarrollo tecnológico, desarrollo social e infraestructura pública, desarrollo económico, salud, educación, etc. Esto significa que la rivalidad política de inicios de la época republicana se transforme en una motivación para que el distrito de Lambayeque mejore su competitividad a nivel regional y se posicione como distrito protagonista en el departamento.

***Contrabalance de intereses.*** Lambayeque por su ubicación geográfica estratégica y ser capital de provincia, debe desarrollar estrategias que le permitan aprovechar la oportunidad de cubrir la demanda de servicios de todos los demás distritos que forman parte de la provincia. Esto condicionaría que se mejorara la infraestructura del distrito, esto es vías de comunicación, servicios de salud, infraestructura educativa, servicios de transporte, entre otros. Todo ello demandaría incrementar la capacidad de gasto público del gobierno local, para lo cual tendría que modernizar y hacer más eficiente la gestión pública entendiendo que el gasto que se realice, debería considerarse una inversión en la capacidad del distrito de cubrir la alta demanda que se generaría de parte de la población de los distritos aledaños. Si se evalúa el costo-beneficio de la inversión, el resultado sería favorable para Lambayeque, entendiendo que el gasto generado debería cuadrarse en el Programa presupuestal con enfoque en resultados con el visto bueno del MEF.

Es evidente que el oportunismo político estará siempre a la expectativa de buscar un rol protagónico en la realización de obras públicas. Es por ello que dentro del contrabalance de intereses se hace necesario considerar esta situación en la que los políticos de turno sólo buscan tener figuración con fines electoreros, desvirtuando el verdadero fin de las obras. Estos intereses políticos creados también deben tomarse en cuenta a fin de neutralizarlos y evitar tergiversar el objetivo de desarrollo socioeconómico para el distrito.

***Conservación de los enemigos.*** Como se indicó anteriormente, el distrito de Chiclayo es un competidor directo del distrito de Lambayeque. Mantener esta rivalidad que data de

muchos años atrás, ahora en un contexto de competencia sana que busca mejorar la competitividad del distrito en la región. Se deja abierta la posibilidad de trabajo conjunto no sólo con el distrito de Chiclayo, sino también con otros del departamento como el prometedor distrito de Olmos que gracias al Proyecto de Irrigación se convertirá en un polo de desarrollo económico en toda la región, con una alta demanda de servicios que constituyen una gran oportunidad para el distrito de Lambayeque.

#### 5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Lambayeque (MIO)

De acuerdo con los principios cardinales evaluados, se presenta la Tabla 42, la Matriz de Intereses Organizacionales en función a los intereses del distrito de Lambayeque, y los actores o grupos poseen intereses comunes y opuestos. Se detalla las entidades u organizaciones según el nivel de intensidad de intereses; es decir, dependiendo de cuán agresiva es la competencia (no considera el nivel de supervivencia, dado que los conflictos entre organizaciones son juegos de suma no cero). Es así que, el gobierno central y regional son las entidades que ejercen mayor control y ejecución del logro del interés señalado (crecimiento económico y competitividad), la mala gestión podría afectar “peligrosamente”.

Tabla 42

##### *Matriz de Intereses del Distrito de Lambayeque*

Interés	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Crecimiento económico y competitividad	Gobierno Central Gobierno Regional	Universidades e institutos Empresa privada	(Distrito Chiclayo) (Sector Informal)
Desarrollo territorial e infraestructura productiva	Gobierno Regional Distritos Vecinos	Empresa privada	(Distrito Chiclayo) (Sector Informal)
Accesibilidad a los servicios públicos de salud y educación	Gobierno Regional	Distritos Vecinos	ONG
Seguridad ciudadana	Gobierno Central Ministerio del Interior	Distritos Vecinos Gobierno Regional	Empresa privada
Gestión del medio ambiente y desastres naturales	Ministerio de Ambiente	Gobierno Regional Distritos vecinos	ONG
Gobernabilidad y participación ciudadana	Gobierno Central	Gobierno Regional	ONG (Sector Informal)

*Nota.* Entre paréntesis, intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) planteados para el distrito de Lambayeque son los siguientes:

- **OLP1.** En 2028, se generará la cobertura de salud al 80% a través del aseguramiento social e incremento de inversión en la infraestructura de salud (hospitales, centros de salud y de emergencia, entre otros) e incremento de profesionales médicos. En 2016 la cobertura de salud fue de 66.7% según la Gerencia Regional de Salud Lambayeque (2016).
- **OLP2.** En 2028, se disminuirá la tasa de analfabetismo al 2% a través de la implementación de políticas en educación y el reforzamiento en el nivel primario. En el 2017 la tasa de analfabetismo fue de 6.1% según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).
- **OLP3.** En 2028, se disminuirá la tasa de pobreza total al 5% mediante el incentivo a la formalidad laboral e incremento de la fuerza laboral. En el 2017 la tasa de pobreza total fue de 17.2% según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).
- **OLP4.** En 2028, se incrementará la tasa de formalidad laboral al 40% a través de incentivos, capacitación y asesoramiento a las empresas por parte de instituciones públicas y privadas. En el 2016 la tasa de formalidad laboral fue de 21.3%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).
- **OLP5.** En 2028, se incrementará el flujo de turistas a 1'477,894 a través de una mayor oferta de productos y servicios registrados, reconocidos y con calidad garantizada. En el 2017 el flujo de turistas alcanzó la cifra de 968,150, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).
- **OLP6.** En 2028, se incrementará el PBI del sector agrícola a US\$ 8'500,000 mediante la mayor producción de mango y caña de azúcar, así como la inversión en proyectos de



irrigación y marketing. En el 2016 el PBI fue US\$3'180,265, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016).

### **5.6 Conclusiones**

Los seis objetivos de largo plazo planteados en el capítulo pretenden establecer el camino para alcanzar la visión establecida, los cuales están soportados en los intereses, el potencial y los principios cardinales del distrito de Lambayeque. Además, se han tomado en cuenta las fortalezas debilidades del análisis interno que permitirán alcanzar, los diferentes objetivos de largo plazo, los cuales resultan desafiantes en la medida que están alineados con la visión. Asimismo, teniendo en cuenta que se maneja un horizonte de tiempo de 10 años o el equivalente a dos gobiernos presidenciales, se requerirán de una adecuada eficiente gestión pública estable para mantener el rumbo adecuado y alcanzar la visión propuestos.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo expone 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.

La primera 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 de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta útil y una de las más importantes en la generación de estrategias de una organización. Para su elaboración se utilizan las oportunidades y amenazas que se obtienen en la MEFE y las fortalezas y debilidades que se derivan de la MEFI. Con la información obtenida se desarrollan la entradas para los cuatro cuadrantes de la matriz, es decir Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA). En la siguiente Tabla 43, se derivan estrategias externas e internas, principalmente las primeras, plasmadas en la Matriz FODA del distrito de Lambayeque.

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica del distrito de Lambayeque. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y

## Tabla 43

## Matriz FODA del Distrito de Lambayeque

	<b>FORTALEZAS- F</b>	<b>DEBILIDADES-D</b>
<b>MATRIZ FODA</b>	1. Alta cobertura de servicios públicos básicos 2. Desarrollo de Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de Lambayeque. 3. Posición geográfica estratégica para el comercio 4. Distrito posicionado como residencial 5. Potencial turístico y gastronómico 6. Presencia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en distrito de Lambayeque 7. Demanda potencial de productos agropecuarios.	1. Ausencia de planes comprometidos en desarrollo distrital a largo plazo. 2. Alto potencial de contaminación ambiental 3. Deficiente gestión financiera de la municipalidad. 4. Deficiente uso de tecnología e informática. 5. Poca inversión para actividad comercial y empresarial 6. Ineficiente acceso de la población a servicios de salud público y privado 7. Crecimiento urbano y comercial desordenado
<b>OPORTUNIDADES- O</b>	<b>FO. Explote</b>	<b>DO. Busque</b>
1. Mejora de capacidad de gasto público del gobierno	<b>FO1.</b> Incrementar el número de clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque (F5, O5,O6 )	<b>DO1.</b> Implementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos municipales con el propósito de mejorar la gestión haciéndola más eficiente (D4, D5, O3)
2. Incremento del Gasto Público en la Reconstrucción por el Fenómeno del Niño	<b>FO2.</b> Implementar la cobertura de servicios públicos a través de una mejor ejecución del presupuesto municipal (F1, O1, O2)	<b>DO2.</b> Implementar planes de inversión en desarrollo distrital y mejoramiento de infraestructura en el largo plazo que soporten los fenómenos naturales (D1, D4, O2)
3. Incremento de inversión pública en CTI	<b>FO3.</b> Implementar la infraestructura pública con criterios técnicos que disminuyan el riesgo frente a fenómenos naturales (F2,F6,O1,O2)	<b>DO3.</b> Implementar políticas de capacitación del capital humano mejorando su competitividad y su inserción en el mercado laboral formal para cubrir una creciente demanda de mano de obra calificada (D6, D9, O4, O6 )
4. Implementación de Plan de Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de las regiones descentralizadas	<b>FO4.</b> Implementar recurso humano calificado por la Universidad e Institutos superiores acorde con la demanda laboral del sector privado (F6, O4, O5)	<b>DO4.</b> Implementar planes de seguridad ciudadana con participación de las Fuerzas Policiales y la ciudadanía que genere confianza en la población y turistas (D8, O5, O6)
5. Diversificación económica: fomento turismo y gastronomía a través de clúster.	<b>FO5.</b> Incrementar el número de pequeñas y medianas empresas que atiendan demanda creciente de servicios por parte de empresas vinculadas al Proyecto hidro energético de Olmos (F3, O1,O4)	<b>DO5.</b> Incrementar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial del distrito ( D2, D6, D4, O5,O6)
6.- Ubicación geográfica y acceso como puerta de entrada a la costa de la población de la selva y demás distritos.	<b>FO6.</b> Fortalecer la oferta gastronómica del distrito a través del mejoramiento de la cobertura de servicios públicos e infraestructura y convenios de capacitación con la universidad local. (F1,F5,F6,O1,O5)	<b>DO6.</b> Implementar la infraestructura de los establecimientos de salud en el Distrito para brindar mayor accesibilidad a la población del distrito y de todos los otros distritos en su ámbito de influencia (D7, D3, O1,O2)
<b>AMENAZAS</b>	<b>FO. Explote</b>	<b>DO. Busque</b>
1. Sistema de descentralización ineficiente e incompleto	<b>FA1.</b> Implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral del distrito y la región Lambayeque en las Universidad Pedro Ruiz Gallo (F6, A4)	<b>DA1.</b> Disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D1, A2)
2. Impacto del Fenómeno del Niño en infraestructura y servicios	<b>FA2.</b> Elaborar un plan la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de Lambayeque a fin de mitigar el impacto negativo del Fenómeno del Niño en infraestructura y servicios del distrito. (F2, A2)	<b>DA2.</b> Implementar descentralización eficiente a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D4, D5, A1, A5)
3. Desaceleración económica	<b>FA3.</b> Incentivar el turismo interno y externo como actividad económica alterna que permita contrarrestar los efectos de la desaceleración económica. (F3, F5, A3)	<b>DA3.</b> Fortalecer la educación de calidad y que cubran las demandas de trabajo de las empresas privadas y públicas, buscando la formalización laboral de la PEA (D9, D5, A4)
4. Oferta educativa de nivel superior desarticulada y de deficiente calidad	<b>FA4.</b> Incrementar la cobertura de servicios públicos del distrito y promocionar los indicadores existentes como una forma de recuperar la confianza de la población en sus autoridades locales (F1, A5)	<b>DA4.</b> Implementar convenios interdistritales de seguridad y el uso de la tecnología en centrales de monitoreo para mejorar los indicadores de seguridad ciudadana a través de (D5, D8, A5, A6)
5. Pérdida de confianza de la población en el gobierno local y autoridades		
6. Incremento de los índices de criminalidad e inseguridad ciudadana		

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 posición 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 44.

Tabla 44

*Resumen de la Calificación de Factores Determinantes*

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-2.56	0.69
Fortaleza de la Industria (FI)	3.25	
Fortaleza Financiera (FF)	2.67	
Estabilidad del Entorno (EE)	-2.88	-0.21

Posteriormente, en la Figura 23, se gráfica los puntajes promedios 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 provincia puede hacer las cosas mejor que sus competidores, ejecutando estrategias de fusión concéntrica, fusión conglomerada, reconversión y diferenciación (productos o servicios únicos en diseño, marca, calidad y valor agregado), con coordenadas de 0.69 y -0.21.

Con respecto a la fusión concéntrica, el Distrito de Lambayeque potenciará la producción de los productos del sector agrícola como el mango para exportación. Para ello, es importante un liderazgo y capacidad de innovación de los principales productores del sector. A su vez es importante que las principales empresas del Distrito de diversos sectores se puedan complementar productivamente para desarrollar algún proyecto específico. La Tabla 45 presenta la Matriz PEYEA del distrito de Lambayeque.

Tabla 45

## Matriz PEYEA del Distrito de Lambayeque

## 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 = 3.25

## 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 = 2.67

## 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 = 3.44

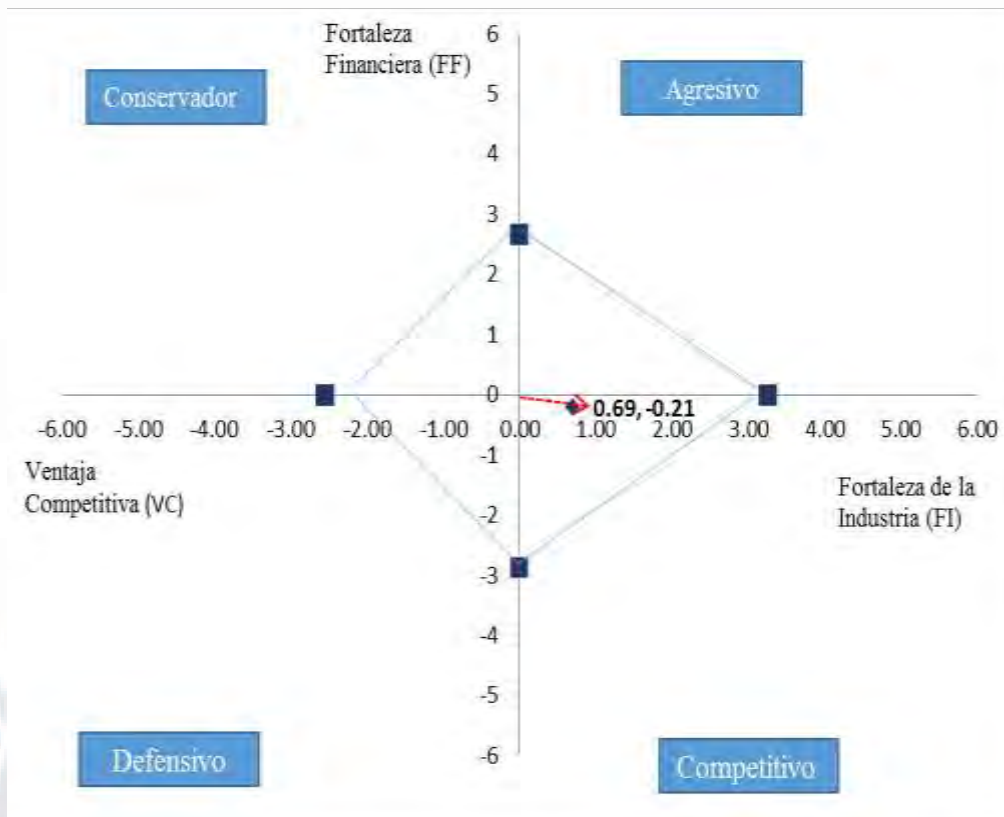


Figura 23. Gráfica de Matriz PEYEA del Distrito de Lambayeque.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F.; México: Pearson.

### 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.

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el ingreso aproximado de las actividades económicas que dinamizan el distrito, como se muestra en la Tabla 46. 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 24. El Distrito de Lambayeque deberá buscar que los sectores que se encuentran en el cuadrante interrogantes (agricultura, ganadería, caza y silvicultura, manufactura, Pesca y Acuicultura, Electricidad, Gas y Agua, entre otros) se conviertan en estrellas, y a su vez las estrellas (construcción, comercio, servicios y turismo) en vacas lecheras.

En ese sentido, el distrito de Lambayeque debe enfocar la participación del mercado relativa en la industria que genere mayor tasa de crecimiento de ventas, y por lo tanto la mayor generación de efectivo para el distrito. Como se muestra en la Tabla 46 de participación de mercado, los sectores con mayor dinamismo son el sector manufactura; agricultura, ganadería, caza y silvicultura; y comercio, las cuales constituyen el portafolio importante del distrito por cada unidad de negocio.

Tabla 46

## Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de Lambayeque

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		



Figura 24. Matriz Boston Consulting Group del Distrito de Lambayeque

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es considerada una matriz de portafolio que ubica a los productos o divisiones de la organización en una de las nueve celdas que contiene, las que han sido diseñadas en función de los puntajes obtenidos en la MEFE y MEFI (D'Alessio, 2015). La MIE tiene dos ejes, el eje X corresponde al puntaje ponderado de la MEFI y se divide en tres sectores: (a) débil: de 1.00 a 1.99, (b) promedio: de 2.00 a 2.99, y (c) fuerte: de 3.00 a 4.00, indicando la capacidad de la división para capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades.

El eje Y presenta el puntaje ponderado de la MEFE y se encuentra dividido en tres sectores, (a) bajo: de 1.00 a 1.99, (b) medio: de 2.00 a 2.99, y (c) alto: de 3.00 a 4.00, indicando la capacidad de la organización para capitalizar oportunidades y evitar amenazas. De ello se derivan tres regiones las cuales conllevan a tres tipos de estrategias para las divisiones ubicadas en cada una de las nueve celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer), la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y generar utilidades), y la región 3 sugiere cosechar y desinvertir recursos (D'Alessio, 2015).

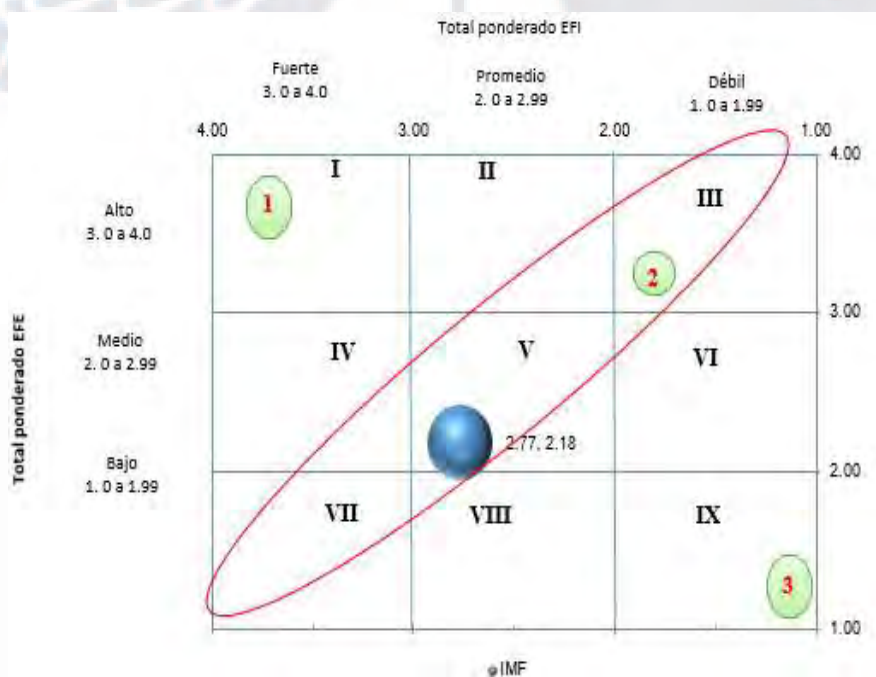


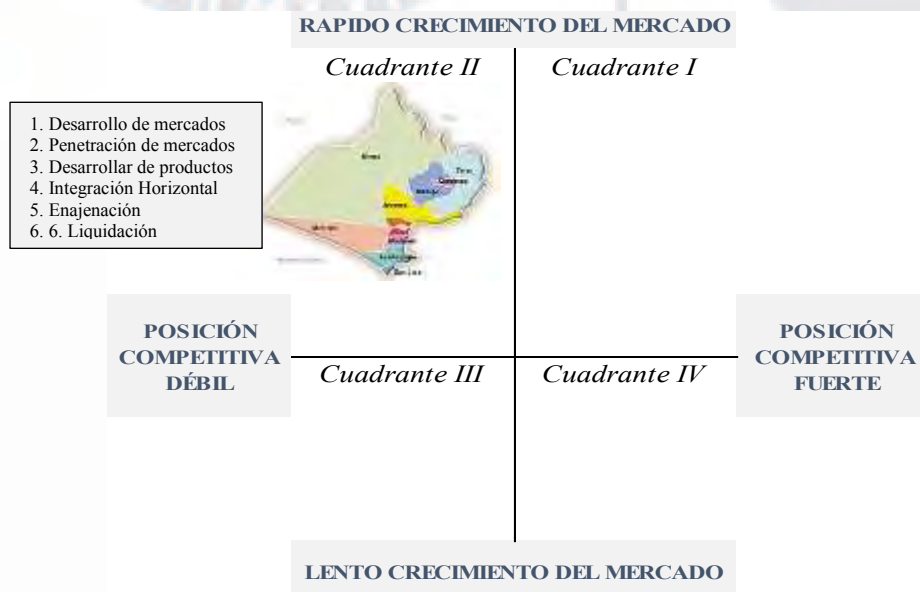
Figura 25. Matriz Interna Externa del Distrito de Lambayeque.

Adaptado del "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

El distrito de Lambayeque obtuvo en el análisis MEFE un puntaje de 2.18, mientras que en el MEFI alcanzó un puntaje de 2.77, lo que lo sitúa en la celda número V, región 2. La recomendación es retener y mantener aplicando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Bajo esta perspectiva, el distrito debe adoptar estrategias que le permitan desarrollarse selectivamente, entre las que se considera la estructuración de clúster regional, infraestructura pública, cobertura de servicios públicas, desarrollo de pequeñas y medianas empresas, desarrollo del turismo y gastronomía, fomentar la inversión privada, desarrollar políticas de capacitación, impulsar la educación, entre otros.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia es una importante herramienta que ayuda a elegir las estrategias más apropiadas para la organización. El sustento de esta matriz radica en el concepto de que la situación de una organización se evalúa en razón del crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización. Esta matriz tiene cuatro cuadrantes cada uno de los cuales tiene estrategias apropiadas para el sector o unidad de negocios que se estudia.



**Figura 26.** Matriz de la Gran Estrategia del Distrito de Lambayeque  
Adaptado del “Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013.  
México D.F., México: Pearson.

Para el distrito de Lambayeque se han identificado los siguientes sectores que deben ser analizados según los parámetros señalados en la MGE. Los resultados indicaron que el sector, se sitúa en el cuadrante II como se observa en la Figura 26, este cuadrante indica que la provincia cuenta con excelente posición estratégica.

Las estrategias apropiadas para la provincia son las de concentración en los mercados (penetración en el mercado, desarrollo de mercado), y en los productos (desarrollo de productos). Se recomienda que la provincia no cambie notablemente sus ventajas competitivas. En este sentido, deberá fortalecer el sector de turismo, agropecuario y financiero.

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

La Matriz de Decisión Estratégica agrupa las estrategias emparejadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, buscando repeticiones de las mismas y reteniendo aquellas que presenten el mayor número de repeticiones (D'Alessio, 2015). Para el distrito de Lambayeque luego del análisis se a través de la MDE se obtuvo 17 estrategias retenidas y 3 de contingencia. La Tabla 47 muestra los resultados de la MDE.

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

La MCPE permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada (D'Alessio, 2015). Las entradas corresponden a la MEFÉ y la MEFI. Para cada estrategia seleccionada de acuerdo al resultado de la MDE, se determina un punto de actividad (PA). El peso del factor clave multiplicado por el valor de PA resulta en el valor total del puntaje de actividad (TPA).

Asimismo, al final se suman los valores calculados por estrategia para cada uno de los factores claves. Un valor mayor a cinco representa una estrategia aceptable (el valor mínimo es 2 y el máximo 8), un valor entre 4 y 5 está considerado como estrategia de contingencia como se muestra en la Tabla 48.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Luego de haber calificadas las estrategias retenidas éstas deberán ser evaluadas con los cuatros criterios propuestos por Rumelt, como se muestra en la Tabla 49.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética (ME) mide las estrategias desde tres parámetros: (a) derecho, (b) justicia y (c) utilitarismo. Dentro de cada parámetro, existen tópicos establecidos, que deben analizarse si cada estrategia (a) viola, (b) promueve o (c) es neutral en el caso del derecho; es (a) justa, (b) neutral o (c) injusta en el caso de la justicia, o es (a) excelente, (b) neutra o (c) perjudicial en el caso del utilitarismo. Se han analizado las diez estrategias, en cada parámetro y cada tópico establecido, teniendo cuidado de que ninguna viole los derechos, pues, de ser este el caso, la estrategia se descarta y no continua con el análisis. En la tabla 50 se muestra la evaluación de las estrategias a través de la matriz de Ética.

### **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 del distrito son las siguientes:

- FO1. Incrementar el número de clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque (F5, O5, O6).
- FO2. Implementar la cobertura de servicios públicos a través de una mejor ejecución del presupuesto municipal (F1, O1, O2).
- FO3. Implementar la infraestructura pública con criterios técnicos que disminuyan el riesgo frente a fenómenos naturales (F2, F6, O1, O2).
- FO4. Implementar recurso humano calificado por la Universidad e Institutos superiores acorde con la demanda laboral del sector privado (F6, O4, O5).



Tabla 47

## Matriz de Decisión Estratégica Distrito de Lambayeque

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS EXTERNAS	ESTRATEGIAS INTERNAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1. Incrementar el número de clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque (F5, O5,O6 )		Mejora Continua	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FO2. Incrementar la cobertura de servicios públicos a través de una mejor ejecución del presupuesto municipal (F1, O1, O2)	Penetración en el mercado		X	X	X	X	X	<u>5</u>
FO3. Incrementar la infraestructura pública con criterios técnicos que disminuyan el riesgo frente a fenómenos naturales (F2,F6,O1,O2)	Intensiva / Desarrollo de producto		X		X	X	X	<u>4</u>
FO4. Implementar el recurso humano calificado por la Universidad e Institutos superiores acorde con la demanda laboral del sector privado (F6, O4, O5)	Intensiva / Desarrollo de mercados		X	X	X			<u>3</u>
FO5. Incrementar el número de pequeñas y medianas empresas que atiendan demanda creciente de servicios por parte de empresas vinculadas al Proyecto hidroenergético de Olmos (F3, O1,O4)		Calidad Total	X	X	X			<u>3</u>
FO6. Fortalecer la oferta gastronómica del distrito a través del mejoramiento de la cobertura de servicios públicos e infraestructura y convenios de capacitación con la universidad local. (F1,F5,F6,O1,O5)	Intensiva / Desarrollo de producto		X		X			<u>2</u>
DO1. Implementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos municipales con el propósito de mejorar la gestión haciéndola más eficiente (D4, D5, O3)	Intensiva / Aventura conjunta		X	X	X	X	X	<u>5</u>
D02. Implementar planes de inversión en desarrollo distrital y mejoramiento de infraestructura en el largo plazo que soporten los fenómenos naturales (D1, D4, O2)		Mejora Continua	X		X			<u>2</u>
DO3. Implementar políticas de capacitación del capital humano mejorando su competitividad y su inserción en el mercado laboral formal para cubrir una creciente demanda de mano de obra calificada (D6, D9, O4, O6 )	Intensiva / Aventura conjunta		X	X	X	X	X	<u>5</u>
D04. Implementar planes de seguridad ciudadana con participación de las Fuerzas Policiales y la ciudadanía que genere confianza en la población y turistas (D8, O5, O6)		Calidad Total	X	X	X	X	X	<u>5</u>
D05. Incrementar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial del distrito ( D2, D6, D4, O5,O6)	Intensiva / Desarrollo de mercados							
D06. Implementar la infraestructura de los establecimientos de salud en el Distrito para brindar mayor accesibilidad a la población del distrito y de todos los otros distritos en su ámbito de influencia (D7, D3, O1,O2)	Intensiva / Desarrollo de producto		X	X			X	<u>3</u>
FA1. Implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral del distrito y la región Lambayeque en las Universidad Pedro Ruiz Gallo (F6, A4)	Diversificación concéntrica		X	X	X			<u>3</u>
FA2. Elaborar un plan la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de Lambayeque a fin de mitigar el impacto negativo del Fenómeno del Niño en infraestructura y servicios del distrito. (F2, A2)	Intensiva / Alianza Estratégica		X		X	X	X	<u>4</u>
FA3. Incentivar el turismo interno y externo como actividad económica alterna que permita contrarrestar los efectos de la desaceleración económica. (F3, F5, A3)	Intensiva / Desarrollo de producto		X		X	X	X	<u>4</u>
FA4. Incrementar la cobertura de servicios públicos del distrito y promocionar los indicadores existentes como una forma de recuperar la confianza de la población en sus autoridades locales (F1, A5)	Intensiva / Desarrollo de producto		X		X			<u>2</u>
DA1. Disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D1, A2)	Integración vertical hacia atrás		X		X	X		<u>3</u>
DA2. Implementar la descentralización eficiente a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D4, D5, A1, A5)		Mejora Continua	X		X	X		<u>3</u>
DA3. Fortalecer la educación de calidad y que cubran las demandas de trabajo de las empresas privadas y públicas, buscando la formalización laboral de la PEA (D9, D5, A4)	Intensiva / Desarrollo de producto		X	X	X	X		<u>4</u>
DA4. Implementar convenios interdistritales de seguridad y el uso de la tecnología en centrales de monitoreo para mejorar los indicadores de seguridad ciudadana a través de (D5, D8, A5, A6)		Mejora Continua	X		X	X		<u>3</u>

Nota. Tabla 48Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Tomado de "El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.



Tabla 49

*Matriz de Rumelt Distrito de Lambayeque*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
<b>FO1.</b> Incrementar el número de clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque (F5, O5,O6 )	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FO2.</b> Implementar la cobertura de servicios públicos a través de una mejor ejecución del presupuesto municipal (F1, O1, O2)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FO3.</b> Implementar la infraestructura pública con criterios técnicos que disminuyan el riesgo frente a fenómenos naturales (F2,F6,O1,O2)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FO4.</b> Implementar recurso humano calificado por la Universidad e Institutos superiores acorde con la demanda laboral del sector privado (F6, O4, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FO5.</b> Incrementar el número de pequeñas y medianas empresas que atiendan demanda creciente de servicios por parte de empresas vinculadas al Proyecto hidro energético de Olmos (F3, O1,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>DO1.</b> Implementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos municipales con el propósito de mejorar la gestión haciéndola más eficiente (D4, D5, O3)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>DO3.</b> Implementar políticas de capacitación del capital humano mejorando su competitividad y su inserción en el mercado laboral formal para cubrir una creciente demanda de mano de obra calificada (D6, D9, O4, O6 )	SI	SI	SI	SI	SI
<b>D04.</b> Implementar planes de seguridad ciudadana con participación de las Fuerzas Policiales y la ciudadanía que genere confianza en la población y turistas (D8, O5, O6)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>D05.</b> Incrementar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial del distrito ( D2, D6, D4, O5,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>D06.</b> Implementar la infraestructura de los establecimientos de salud en el Distrito para brindar mayor accesibilidad a la población del distrito y de todos los otros distritos en su ámbito de influencia (D7, D3, O1,O2)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FA1.</b> Implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral del distrito y la región Lambayeque en las Universidad Pedro Ruiz Gallo (F6, A4)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FA2.</b> Elaborar un plan la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de Lambayeque a fin de mitigar el impacto negativo del Fenómeno del Niño en infraestructura y servicios del distrito. (F2, A2)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FA3.</b> Incentivar el turismo interno y externo como actividad económica alterna que permita contrarrestar los efectos de la desaceleración económica. (F3, F5, A3)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>DA1.</b> Disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D1, A2)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>DA2.</b> Implementar la descentralización eficiente a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D4, D5, A1, A5)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>DA3.</b> Fortalecer la educación de calidad y que cubran las demandas de trabajo de las empresas privadas y públicas, buscando la formalización laboral de la PEA (D9, D5, A4)	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 50

Matriz de Ética del Distrito de Lambayeque

Estrategias	FO1.	FO2.	F03.	FO4.	FO5.	DO1.	DO3.	D04.	D05.	D06.	FA1.	FA2.	FA3.	DA1.	DA2.	DA3.
	Incrementar el número de clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque (F5, O5,O6 )	Implementar la cobertura de servicios públicos a través de una mejor ejecución del presupuesto municipal (F1, O1, O2)	Implementar la infraestructura pública con criterios técnicos que disminuyan el riesgo frente a fenómenos naturales (F2,F6,O1,O2)	Implementar recurso humano calificado por la Universidad e Institutos superiores acorde con la demanda laboral del sector privado (F6, O4, O5)	Incrementar el número de pequeñas y medianas empresas que atiendan demanda creciente de servicios por parte de empresas vinculadas al Proyecto hidro energético de Olmos (F3, O1,O4)	Implementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos municipales con el propósito de mejorar la gestión haciéndola más eficiente (D4, D5, O3)	Implementar políticas de capacitación del capital humano mejorando su competitividad y su inserción en el mercado laboral formal para cubrir una creciente demanda de mano de obra calificada (D6, D9, O4, O6 )	Implementar planes de seguridad ciudadana con participación de las Fuerzas Policiales y la ciudadanía que genere confianza en la población y turistas (D8, O5, O6)	Incrementar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial del distrito ( D2, D6, D4, O5,O6)	Implementar la infraestructura de los establecimientos de salud en el Distrito para brindar mayor accesibilidad a la población del distrito y de todos los otros distritos en su ámbito de influencia (D7, D3, O1,O2)	Implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral del distrito y la región Lambayeque en las Universidad Pedro Ruiz Gallo (F6, A4)	Elaborar un plan la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de Lambayeque a fin de mitigar el impacto negativo del Fenómeno del Niño en infraestructura y servicios del distrito. (F2, A2)	Incentivar el turismo interno y externo como actividad económica alterna que permita contrarrestar los efectos de la desaceleración económica. (F3, F5, A3)	Disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D1, A2)	Implementar la descentralización eficiente a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D4, D5, A1, A5)	Fortalecer la educación de calidad y que cubran las demandas de trabajo de las empresas privadas y públicas, buscando la formalización laboral de la PEA (D9, D5, A4)
<b>Derechos</b>																
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	N	N	P	P	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	P	N	N	N	N	P	P	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	N	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>																
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	N	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Utilitarismo</b>																
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	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	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 Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

- FO5. Incrementar el número de pequeñas y medianas empresas que atiendan demanda creciente de servicios por parte de empresas vinculadas al Proyecto hidro energético de Olmos (F3, O1, O4).
- DO1. Implementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos municipales con el propósito de mejorar la gestión haciéndola más eficiente (D4, D5, O3).
- DO3. Implementar políticas de capacitación del capital humano mejorando su competitividad y su inserción en el mercado laboral formal para cubrir una creciente demanda de mano de obra calificada (D6, D9, O4, O6).
- D04. Implementar planes de seguridad ciudadana con participación de las Fuerzas Policiales y la ciudadanía que genere confianza en la población y turistas (D8, O5, O6).
- D05. Incrementar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial del distrito (D2, D6, D4, O5, O6).
- D06. Implementar la infraestructura de los establecimientos de salud en el Distrito para brindar mayor accesibilidad a la población del distrito y de todos los otros distritos en su ámbito de influencia (D7, D3, O1, O2).
- FA1. Implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral del distrito y la región Lambayeque en las Universidad Pedro Ruiz Gallo (F6, A4).
- FA2. Elaborar un plan la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de Lambayeque a fin de mitigar el impacto negativo del Fenómeno del Niño en infraestructura y servicios del distrito. (F2, A2).
- FA3. Incentivar el turismo interno y externo como actividad económica alterna que permita contrarrestar los efectos de la desaceleración económica. (F3, F5, A3).

- DA1. Disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D1, A2).
- DA2. Implementar la descentralización eficiente a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D4, D5, A1, A5).
- DA3. Implementar la educación de calidad y que cubran las demandas de trabajo de las empresas privadas y públicas, buscando la formalización laboral de la PEA (D9, D5, A4).

### **6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

La Tabla 51, permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirven 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 Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Esta matriz permite confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores. Es conveniente que antes de ejecutar las estrategias a retener, se debe evaluar lo que harán los competidores cuando se inicie su implementación, por lo que se recomienda su análisis. La tabla 52 muestra los resultados de esta matriz.

### **6.13 Conclusiones**

El desarrollo de las matrices: la MFODA, MPEYEA, MIE y MGE permitieron identificar factores críticos de éxito de cuyo emparejamiento y análisis se pudo obtener diferentes estrategias que tienen aplicación en los sectores prioritarios para el distrito de Lambayeque. Estas son las estrategias retenidas, las cuales están orientadas a sectores considerados de prioritarios en el distrito: salud, turismo, empleo, infraestructura y educación.



Tabla 51

Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

ESTRATEGIAS	OLP1. En 2028, se generará la cobertura de salud al 80% a través del aseguramiento social e incremento de inversión en la infraestructura de salud (hospitales, centros de salud y de emergencia, entre otros) e incremento de profesionales médicos. En 2016 la cobertura de salud fue de 66.7% según la Gerencia Regional de Salud Lambayeque (2016).	OLP2. En 2028, se disminuirá la tasa de analfabetismo al 2% a través de la implementación de políticas en educación y el reforzamiento en el nivel primario. En el 2017 la tasa de analfabetismo fue de 6.1% según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).	OLP3. En 2028, se disminuirá la tasa de pobreza total al 5% mediante el incentivo a la formalidad laboral e incremento de la fuerza laboral. En el 2017 la tasa de pobreza total fue de 17.2% según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).	OLP4. En 2028, se incrementará la tasa de formalidad laboral al 40% a través de incentivos, capacitación y asesoramiento a las empresas por parte de instituciones públicas y privadas. En el 2016 la tasa de formalidad laboral fue de 21.3%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).	OLP5. En 2028, se incrementará el flujo de turistas a 1'477,894 a través de una mayor oferta de productos y servicios registrados, reconocidos y con calidad garantizada. En el 2017 el flujo de turistas alcanzó la cifra de 968,150, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).	OLP6. En 2028, se incrementará el PBI del sector agrícola a US\$ 8'500,000 mediante la mayor producción de mango y caña de azúcar, así como la inversión en proyectos de irrigación y marketing. En el 2016 el PBI fue US\$3'180,265, según el INEI (2016).
FO1. Incrementar el número de clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque (F5, O5,O6 )	SI	SI	NO	SI	NO	SI
FO2. Implementar la cobertura de servicios públicos a través de una mejor ejecución del presupuesto municipal (F1, O1, O2)	NO	SI	SI	SI	SI	NO
F03. Implementar la infraestructura pública con criterios técnicos que disminuyan el riesgo frente a fenómenos naturales (F2,F6,O1,O2)	NO	SI	NO	NO	NO	NO
FO4. Implementar recurso humano calificado por la Universidad e Institutos superiores acorde con la demanda laboral del sector privado (F6, O4, O5)	NO	SI	SI	SI	SI	NO
FO5. Incrementar el número de pequeñas y medianas empresas que atiendan demanda creciente de servicios por parte de empresas vinculadas al Proyecto hidro energético de Olmos (F3, O1,O4)	NO	SI	NO	SI	NO	NO
DO1. Implementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos municipales con el propósito de mejorar la gestión haciéndola más eficiente (D4, D5, O3)	SI	SI	NO	NO	NO	NO
DO3. Implementar políticas de capacitación del capital humano mejorando su competitividad y su inserción en el mercado laboral formal para cubrir una creciente demanda de mano de obra calificada (D6, D9, O4, O6 )	NO	SI	SI	SI	SI	NO
D04. Implementar planes de seguridad ciudadana con participación de las Fuerzas Policiales y la ciudadanía que genere confianza en la población y turistas (D8, O5, O6)	NO	SI	SI	SI	NO	NO
D05. Incrementar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial del distrito ( D2, D6, D4, O5,O6)	NO	NO	NO	SI	NO	SI
D06. Implementar la infraestructura de los establecimientos de salud en el Distrito para brindar mayor accesibilidad a la población del distrito y de todos los otros distritos en su ámbito de influencia (D7, D3, O1,O2)	NO	SI	SI	SI	NO	NO
FA1. Implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral del distrito y la región Lambayeque en las Universidad Pedro Ruiz Gallo (F6, A4)	NO	SI	SI	SI	NO	NO
FA2. Elaborar un plan la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de Lambayeque a fin de mitigar el impacto negativo del Fenómeno del Niño en infraestructura y servicios del distrito. (F2, A2)	NO	SI	SI	NO	NO	NO
FA3. Incentivar el turismo interno y externo como actividad económica alterna que permita contrarrestar los efectos de la desaceleración económica. (F3, F5, A3)	NO	SI	SI	NO	NO	NO
DA1. Disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D1, A2)	SI	SI	SI	SI	NO	NO
DA2. Implementar la descentralización eficiente a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D4, D5, A1, A5)	NO	SI	NO	NO	NO	NO
DA3. Fortalecer la educación de calidad y que cubran las demandas de trabajo de las empresas privadas y públicas, buscando la formalización laboral de la PEA (D9, D5, A4)	SI	SI	NO	NO	NO	NO

Tabla 52

*Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores*

ESTRATEGIAS	POSIBILIDAD COMPETIDOR 1 CHICLAYO	POSIBILIDAD COMPETIDOR 2 OLMOS	POSIBILIDAD COMPETIDOR 3 LA VICTORIA
FO1. Incrementar el número de clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque (F5, O5,O6 )	Alta	Alta	Alta
FO2. Implementar la cobertura de servicios públicos a través de una mejor ejecución del presupuesto municipal (F1, O1, O2)	Media	Alta	Media
F03. Implementar la infraestructura pública con criterios técnicos que disminuyan el riesgo frente a fenómenos naturales (F2,F6,O1,O2)	Alta	Media	Alta
FO4. Implementar recurso humano calificado por la Universidad e Institutos superiores acorde con la demanda laboral del sector privado (F6, O4, O5)	Media	Alta	Media
FO5. Incrementar el número de pequeñas y medianas empresas que atiendan demanda creciente de servicios por parte de empresas vinculadas al Proyecto hidro energético de Olmos (F3, O1,O4)	Alta	Media	Media
DO1. Implementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos municipales con el propósito de mejorar la gestión haciéndola más eficiente (D4, D5, O3)	Media	Baja	Media
DO3. Implementar políticas de capacitación del capital humano mejorando su competitividad y su inserción en el mercado laboral formal para cubrir una creciente demanda de mano de obra calificada (D6, D9, O4, O6 )	Media	Alta	Media
D04. Implementar planes de seguridad ciudadana con participación de las Fuerzas Policiales y la ciudadanía que genere confianza en la población y turistas (D8, O5, O6)	Media	Alta	Media
D05. Incrementar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial del distrito ( D2, D6, D4, O5,O6)	Media	Alta	Media
D06. Implementar la infraestructura de los establecimientos de salud en el Distrito para brindar mayor accesibilidad a la población del distrito y de todos los otros distritos en su ámbito de influencia (D7, D3, O1,O2)	Media	Alta	Media
FA1. Implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral del distrito y la región Lambayeque en las Universidad Pedro Ruiz Gallo (F6, A4)	Alta	Media	Media
FA2. Elaborar un plan la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de Lambayeque a fin de mitigar el impacto negativo del Fenómeno del Niño en infraestructura y servicios del distrito (F2, A2)	Alta	Alta	Alta
FA3. Incentivar el turismo interno y externo como actividad económica alterna que permita contrarrestar los efectos de la desaceleración económica. (F3, F5, A3)	Alta	Alta	Media
DA1. Disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D1, A2)	Alta	Baja	Baja
DA2. Implementar la descentralización eficiente a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D4, D5, A1, A5)	Alta	Alta	Alta
DA3. Fortalecer la educación de calidad y que cubran las demandas de trabajo de las empresas privadas y públicas, buscando la formalización laboral de la PEA (D9, D5, A4)	Media	Alta	Media

La matriz MIE aplicada al distrito, señala que debe retener y mantener aplicando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. La matriz MGE ubica a Lambayeque en el segundo cuadrante, debiendo aplicar estrategias que le permitan desarrollar penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos. Esta zona se caracteriza por su rápido crecimiento del mercado y la débil posición competitiva del distrito.

Al final de la evaluación se definieron 17 estrategias retenidas que fueron las que superaron las otras matrices filtro. Adicionalmente, se estructuraron 3 estrategias de contingencia que pasaron la matriz de Ética y la matriz de Rumelt, quedando a disposición para su implementación de ser el caso.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el capítulo V se plantearon los objetivos a largo plazo (OLP) para el distrito de Lambayeque, según D'Alessio (2013) la suma del objetivo a largo plazo nos permitirá llegar a la futura visión deseada, en el presente capítulo para cada objetivo a largo plazo se señalarán objetivos a corto plazo (OCP). “Estos objetivos a corto plazo deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración” (D'Alessio, 2015).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), las características de los OCP deben cumplir nueve características; (a) desafiantes, (b) medibles, (c) realistas, (d) cuantitativos, (e) temporales, (f) congruentes, (g) comprensibles, (h) alcanzables e, (i) jerarquizados. La Tabla 53 describe los objetivos a largo plazo con sus correspondientes objetivos a corto plazo.

### 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015) un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada, a cada objetivo a corto plazo, se le debe asignar los recursos que utilizará para poder alcanzarlos, los cuales serán de utilidad para evaluar los resultados esperados.

Los recursos se clasifican en: (a) tangibles, (b) intangibles y (c) recursos humanos, para fines prácticos D'Alessio (2015) los considera como las 7M y son: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, motivación y ambiente laboral, mentalidad; referido a cultura organizacional y monedas que representa a los recursos financieros.

**Recursos tangibles.** Considerados como aquellos recursos con que se cuenta para llevar a cabo las estrategias y son:

Tabla 53

## Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo
OLP1		En 2028, se generará la cobertura de salud al 80% a través del aseguramiento social e incremento de inversión en la infraestructura de salud (hospitales, centros de salud y de emergencia, entre otros) e incremento de profesionales médicos. En 2016 la cobertura de salud fue de 66.7% según la Gerencia Regional de Salud Lambayeque (2016).
	OCP1.1	Del 2018 al 2023, identificar y empadronar a la población vulnerable de la provincia de Lambayeque por la MPL, alcanzar el 50% para el 2021 y al 80% para el 2024, actualizándose anualmente información en adelante. Esto generará que la cobertura de salud aumente de 32.38% a 40%.
	OCP1.2	Del 2024 al 2025, en trabajo articulado entre el Gobierno Local y Regional y el MINSA mejorar la infraestructura hospitalaria, centros de salud y centros de atención primaria que comprendan el 30% de establecimientos para el 2020, 60% para el 2023 y 90% para el 2026. Esto generará que la cobertura de salud se incremente del 40% a 60%.
OLP2	OCP1.3	Del 2026 al 2027, en trabajo articulado entre el MINSA y Gobierno local y regional, actualizar el diagnóstico de infraestructura y recursos humanos asistenciales al 100% para el 2018 y luego actualizarlo semestralmente; lo que incrementará la cobertura de salud de 60% a 80%.
		En 2028, se disminuirá la tasa de analfabetismo al 2% a través de la implementación de políticas en educación y el reforzamiento en el nivel primario. En el 2017 la tasa de analfabetismo fue de 6.1% según el Instituto de Estadística e Informática (2017).
	OCP2.1	Del 2018 al 2023, se disminuirá la tasa de población mayor de 15 años sin nivel educativo de 3% el 2020, y al 2016 al 1.5%. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 5.8% al 3.5%.
	OCP2.2	Del 2024 al 2025, incrementar la tasa de asistencia escolar nivel primario de niños entre 6 y 11 años, de 95% el 2021 y luego al 100% el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 3.5% al 3%.
OLP3	OCP2.3	Del 2025 al 2026, incrementar programas de Capacitación de docentes de educación inicial y primaria que comprenda el 50% de docentes al 2020 y 100% al 2023, y capacitación continua semestral en adelante hasta el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 3% al 2.5%.
	OCP2.4	Del 2026 al 2027, se logrará un mejoramiento de infraestructura educativa y accesibilidad de la población estudiantil de zonas rurales, cubriendo el 50% de establecimientos al 2020, el 80% al 2023 y 100% al 2026. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 2.5% al 2%.
		En 2028, se disminuirá la tasa de pobreza total al 5% mediante el incentivo a la formalidad laboral e incremento de la fuerza laboral. En el 2015 la tasa de pobreza total fue de 20.8% según el INEI (2015).
OLP4	OCP3.1	Del 2018 al 2023, se incrementará la tasa de formalidad laboral de la PEA ocupada de 22.9% el 2015 al 30% el 2020 y al 40% el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de pobreza del 20.8% al 15%.
	OCP3.2	Del 2024 al 2026, se incrementará la PEA Ocupada Relativa de 65.30% en el 2015 a 70% el 2020 y 75% el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de pobreza del 15% al 10%.
	OCP3.3	Del 2026 al 2027, se incrementará el puntaje del factor empleo en el pilar Economía del ICRP de 20.22 el 2016 a 25 en el 2026 y 35 para el 2027. Con lo que disminuirá la tasa de pobreza del 10% al 5%.
OLP5		En 2028, se incrementará la tasa de formalidad laboral al 40% a través de incentivos, capacitación y asesoramiento a las empresas por parte de instituciones públicas y privadas. En el 2014 la tasa de formalidad laboral fue de 20.8%, según el INEI (2015).
	OCP4.1	Del 2018 al 2022, se brindará capacitación y asesoría empresarial para la pequeña y mediana empresa por parte de la Municipalidad y Cámara de Comercio como incentivo para la formalización y que alcance el 50% de empresas el 2020 y el 100% el 2022 y luego se continúe con asesorías y captación semestralmente. Con lo que se incrementará la tasa de formalidad laboral del 20.8% al 25%.
	OCP4.2	Del 2022 al 2025, se incrementará las visitas de parte del Ministerio de Trabajo a los empleadores de las Mypes para incorporar a planilla a sus trabajadores al 2020 el 50% de las empresas, para el 2022 el 70% y para el 2025 el 100%. Con lo que se incrementará la tasa de formalidad laboral de 25% al 33%.
OLP6	OCP4.3	Del 2025 al 2027, se incrementará, a través de la Municipalidad Provincial de Lambayeque la formalización de los negocios familiares en un 50% para el 2025 y en un 100% para el 2027 para luego hacer un seguimiento anual de los mismos. Con lo que se incrementará la tasa de formalidad laboral de 33% al 40%.
		En 2028, se incrementará el flujo de turistas a 1'477,894 a través de una mayor oferta de productos y servicios registrados, reconocidos y con calidad garantizada. En el 2015 el flujo de turistas alcanzó la cifra de 923,684, según el INEI (2015).
	OCP5.1	Del 2018 al 2022, crear un registro de empresas operadoras de turismo, hoteles, restaurantes, centros recreacionales del distrito para brindar servicios integrales y con estándares mínimos de calidad, por parte de MPL y Promperú, incorporando el 30% de empresas el 2020, el 60% el 2022 y 100% el 2026. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará en un 10% respecto a lo que se llegó el 2017, se pasará de 923,684 turistas a 1'050,000.
	OCP5.2	Del 2022 al 2023, se incrementará la oferta hotelera del número de camas en hoteles de 3 y 4 estrellas en 25% para el 2022 y 50% para el 2023. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'050,000 turistas a 1'250,000 turistas.
	OCP5.3	Del 2023 al 2024, difundir a nivel nacional e internacional el 100% del patrimonio cultural y gastronómico de Lambayeque al 2023 y luego actualizar anualmente la oferta turística hasta el 2024. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'250,000 a 1'280,000.
	OCP5.4	Del 2024 al 2025, articular el turismo Lambayecano con la ruta Moche (Trujillo -Lambayeque) para el 2024 estructurando la propuesta y optimizándola anualmente. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'280,000 a 1'320,000.
	OCP5.5	Del 2025 al 2026, incrementar la oferta del turismo vivencial Moche en el Museo Tumbas Reales, principal atractivo turístico de la Región, para el 2025 y aumentar otros dos puntos turísticos vivenciales gastronómicos para el 2026, mejorando las características de los mismos anualmente hasta el 2028. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'320,000 a 1'400,000.
OCP5.6	Del 2026 al 2027, incrementar la densidad de transporte terrestre de 3.76 en el 2015 a 4.76 el 2026 y 5.76 el 2027. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'400,000 a 1'435,000.	
OCP5.7	Del 2027 al 2028, incrementar la densidad de transporte aéreo de 0.17 el 2015 a 0.30 el 2027 y 0.40 el 2028. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'435,000 a 1'477,894.	
OLP6		En 2028, se incrementará el PBI del sector agrícola a US\$ 8'500,000. En el 2016 el PBI fue US\$3'180,300 según el INEI (2016).
	OCP6.1	Del 2018 al 2020, las exportaciones serán de 65 mil toneladas métricas. A partir de 2024 al 2028 se incrementará 15 mil toneladas métricas por año generando una mayor producción de mango. Esto hará que el PBI del sector mango se incremente de US\$2'150,100 a US\$3'550,300.
	OCP6.2	Del 2021 al 2024, incrementar la producción del cultivo de caña de azúcar a una razón de 2'500,000.00 tn por año. El PBI subirá de US\$3'550,300 a US\$4'300,200.
	OCP6.3	Del 2025 al 2026, reiniciar proyectos de irrigación que permitan ampliar la frontera agrícola. La etapa del Proyecto Olmos deberá tener un avance 50% al 2025, y al 2028 el 100%. Esto generará que el PBI del sector agrícola se incremente de US\$4'300,500 a US\$5'500,100.
OCP6.4	Del 2027 al 2028, participar en por lo menos cinco ferias comerciales o rueda de negocio, y así sucesivamente hasta el año 2028. Esto incrementará el PBI del sector agrícola de US\$5'500.100. a US\$ 8'500,000	



Tabla 54

## Asignación de Recursos para los Objetivos de Corto Plazo

Nº OLP	Nº OCP	Objetivos de corto plazo	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos	Responsables
OLP1		En 2028, se generará la cobertura de salud al 80% a través del aseguramiento social e incremento de inversión en la infraestructura de salud (hospitales, centros de salud y de emergencia, entre otros) e incremento de profesionales médicos. En 2016 la cobertura de salud fue de 66.7% según la Gerencia Regional de Salud Lambayeque (2016).					
	OCP1.1	Del 2018 al 2023, identificar y empadronar a la población vulnerable de la provincia de Lambayeque por la MPL, alcanzar el 50% para el 2021 y al 80% para el 2024, actualizándose anualmente información en adelante. Esto generará que la cobertura de salud aumente de 32.38% a 40%.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y programas sociales promovidos por el gobierno central.	Equipos de laboratorio, radio diagnóstico en otros	Profesionales avocados a estudios de investigación	Sistemas integrados de base datos y uso de la telemedicina.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINSA, MIDIS.
	OCP1.2	Del 2024 al 2025, en trabajo articulado entre el Gobierno Local y Regional y el MINSA mejorar la infraestructura hospitalaria, centros de salud y centros de atención primaria que comprendan el 30% de establecimientos para el 2020, 60% para el 2023 y 90% para el 2026. Esto generará que la cobertura de salud se incremente del 40% a 60%.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y programas sociales promovidos por el gobierno central.	Suplementos nutricionales	Personal capacitado y especializado	Equipos informáticos para almacenar data.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINSA, MIDIS.
	OCP1.3	Del 2026 al 2027, en trabajo articulado entre el MINSA y Gobierno local y regional, actualizar el diagnóstico de infraestructura y recursos humanos asistenciales al 100% para el 2018 y luego actualizarlo semestralmente, lo que incrementará la cobertura de salud de 60% a 80%.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y programas sociales promovidos por el gobierno central.	Infraestructura adecuada: postas, centros de salud, policlínicos, hospitales.	Personal capacitado y especializado	Equipos informáticos, sistemas integrados para almacenar data.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINSA, MIDIS.
OLP2		En 2028, se disminuirá la tasa de analfabetismo al 2% a través de la implementación de políticas en educación y el reforzamiento en el nivel primario. En el 2017 a tasa de analfabetismo fue de 6.1% según el Instituto de Estadística e Informática (2018).					
	OCP2.1	Del 2018 al 2023, se disminuirá la tasa de población mayor de 15 años sin nivel educativo de 3% el 2020, y al 2016 al 1.5%. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 5.8% al 3.5%.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y programas sociales promovidos por el gobierno central.	Sala de reuniones, material didáctico educativo	Personal capacitado y especializado	Equipos informáticos, proyectores, otros.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINEDU, MIDIS.
	OCP2.2	Del 2024 al 2025, incrementar la tasa de asistencia escolar nivel primario de niños entre 6 y 11 años, de 95% el 2021 y luego al 100% el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 3.5% al 3%.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y programas sociales promovidos por el gobierno central.	Infraestructura adecuada: Jardines, escuelas, colegios, institutos superiores, universidad.	Personal capacitado y especializado	Equipos informáticos, proyectores, otros.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINEDU, MIDIS.
	OCP2.3	Del 2025 al 2026, incrementar programas de Capacitación de docentes de educación inicial y primaria que comprenda el 50% de docentes al 2020 y 100% al 2023, y capacitación continua semestral en adelante hasta el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 3% al 2.5%.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y programas sociales promovidos por el gobierno central.	Herramientas de construcción, maquinaria entre otros	Personal capacitado y especializado	Equipos informáticos y sistemas de diseño.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINEDU, MIDIS.
	OCP2.4	Del 2026 al 2027, se logrará un mejoramiento de infraestructura educativa y accesibilidad de la población estudiantil de zonas rurales, cubriendo el 50% de establecimientos al 2020, el 80% al 2023 y 100% al 2026. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 2.5% al 2%.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y programas sociales promovidos por el gobierno central.	Herramientas de construcción, maquinaria entre otros	Personal capacitado y especializado	Equipos informáticos y sistemas de diseño.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINEDU, MIDIS.
OLP3		En 2028, se disminuirá la tasa de pobreza total al 5% mediante el incentivo a la formalidad laboral e incremento de la fuerza laboral. En el 2015 la tasa de pobreza total fue de 20.8% según el INEI (2015).					
	OCP3.1	Del 2018 al 2023, se incrementará la tasa de formalidad laboral de la PEA ocupada de 22.9% el 2015 al 30% el 2020 y al 40% el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de pobreza del 20.8% al 15%.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y programas sociales promovidos por el gobierno central.	Infraestructura adecuada en salud, educación, asistencia, competitividad y otros.	Personal capacitado y especializado		Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINEDU, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP3.2	Del 2024 al 2026, se incrementará la PEA Ocupada Relativa de 65.30% en el 2015 a 70% el 2020 y 75% el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de pobreza del 15% al 10%.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y programas sociales promovidos por el gobierno central.	Infraestructura adecuada en salud, educación, asistencia, competitividad y otros.	Personal capacitado y especializado		Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINEDU, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP3.3	Del 2026 al 2027, se incrementará el puntaje del factor empleo en el pilar Economía del ICRP de 20.22 el 2016 a 25 en el 2026 y 35 para el 2027. Con lo que disminuirá la tasa de pobreza del 10% al 5%.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y programas sociales promovidos por el gobierno central.	Infraestructura adecuada en salud, educación, asistencia, competitividad y otros.	Personal capacitado y especializado		Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINEDU, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
OLP4		En 2028, se incrementará la tasa de formalidad laboral al 40% a través de incentivos, capacitación y asesoramiento a las empresas por parte de instituciones públicas y privadas. En el 2014 la tasa de formalidad laboral fue de 20.8%, según el INEI (2015).					
	OCP4.1	Del 2018 al 2022, se brindará capacitación y asesoría empresarial para la pequeña y mediana empresa por parte de la Municipalidad y Cámara de Comercio como incentivo para la formalización y que alcance el 50% de empresas el 2020 y el 100% el 2022 y luego se continúe con asesorías y captación semestralmente. Con lo que se incrementará la tasa de formalidad laboral del 20.8% al 25%.	De acuerdo a ingresos propios	Ambiente de reuniones	Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de asociaciones.	Equipos informáticos y sistemas integrados.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP4.2	Del 2022 al 2025, se incrementará las visitas de parte del Ministerio de Trabajo a los empleadores de las Mypes para incorporar a planilla a sus trabajadores al 2020 el 50% de las empresas, para el 2022 el 70% y para el 2025 el 100%. Con lo que se incrementará la tasa de formalidad laboral de 25% al 33%.	De acuerdo a ingresos propios	Ambiente de reuniones	Personal capacitado y especializado	Equipos informáticos y sistemas integrados.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP4.3	Del 2025 al 2027, se incrementará, a través de la Municipalidad Provincial de Lambayeque la formalización de los negocios familiares en un 50% para el 2025 y en un 100% para el 2027 para luego hacer un seguimiento anual de los mismos. Con lo que se incrementará la tasa de formalidad laboral de 33% al 40%.	De acuerdo a ingresos propios	Ambiente de reuniones	Personal capacitado y especializado	Equipos informáticos y sistemas integrados.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
OLP5		En 2028, se incrementará el flujo de turistas a 1'477,894 a través de una mayor oferta de productos y servicios registrados, reconocidos y con calidad garantizada. En el 2015 el flujo de turistas alcanzó la cifra de 923,684, según el INEI (2015).					
	OCP5.1	Del 2018 al 2022, crear un registro de empresas operadoras de turismo, hoteles, restaurantes, centros recreacionales del distrito para brindar servicios integrales y con estándares mínimos de calidad, por parte de MPL y Promperú, incorporando el 30% de empresas el 2020, el 60% el 2022 y 100% el 2026 Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará en un 10% respecto a lo que se llegó el 2017, se pasará de 923,684 turistas a 1'050,000.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y aportaciones de las empresas del sector privado.	Ambiente de reuniones	Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.	Equipos informáticos, proyectores, otros.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINCETUR, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP5.2	Del 2022 al 2023, se incrementará la oferta hotelera del número de camas en hoteles de 3 y 4 estrellas en 25% para el 2022 y 50% para el 2023. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'050,000 turistas a 1'250,000 turistas.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y aportaciones de las empresas del sector privado.	Ambiente de reuniones	Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.	Equipos informáticos, proyectores, otros.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINCETUR, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP5.3	Del 2023 al 2024, difundir a nivel nacional e internacional el 100% del patrimonio cultural y gastronómico de Lambayeque al 2023 y luego actualizar anualmente la oferta turística hasta el 2024. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'250,000 a 1'280,000.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y aportaciones de las empresas del sector privado.	Material publicitario, oficinas de coordinación	Personal capacitado en Marketing digital, publicistas, entre otros profesionales acordes.	Equipos informáticos, proyectores, utilización de las redes sociales, marca Perú, entre otros.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINCETUR, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP5.4	Del 2024 al 2025, articular el turismo Lambayecano con la ruta Moche (Trujillo -Lambayeque) para el 2024 estructurando la propuesta y optimizándola anualmente Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'280,000 a 1'320,000.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y aportaciones de las empresas del sector privado.	Ambiente de reuniones	Personal capacitado en Marketing digital, publicistas, entre otros profesionales acordes.	Equipos informáticos, proyectores y sistemas integrados de procesamiento de información.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINCETUR, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP5.5	Del 2025 al 2026, incrementar la oferta del turismo vivencial Moche en el Museo Tumbas Reales, principal atractivo turístico de la Región, para el 2025 y aumentar otros dos puntos turísticos vivenciales gastronómicos para el 2026, mejorando las características de los mismos anualmente hasta el 2028. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'320,000 a 1'400,000.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y aportaciones de las empresas del sector privado.	Ambiente de reuniones	Personal capacitado en Marketing digital, publicistas, entre otros profesionales acordes.	Equipos informáticos, proyectores y sistemas integrados de procesamiento de información.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINCETUR, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP5.6	Del 2026 al 2027, incrementar la densidad de transporte terrestre de 3.76 en el 2015 a 4.76 el 2026 y 5.76 el 2027. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'400,000 a 1'435,000.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y aportaciones de las empresas del sector privado.	Ambiente de reuniones	Personal capacitado en Marketing digital, publicistas, entre otros profesionales acordes.	Equipos informáticos, proyectores y sistemas integrados de procesamiento de información.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINCETUR, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP5.7	Del 2027 al 2028, incrementar la densidad de transporte aéreo de 0.17 el 2015 a 0.30 el 2027 y 0.40 el 2028. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'435,000 a 1'477,894.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y aportaciones de las empresas del sector privado.	Ambiente de reuniones	Personal capacitado en Marketing digital, publicistas, entre otros profesionales acordes.	Equipos informáticos, proyectores y sistemas integrados de procesamiento de información.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINCETUR, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
OLP6		En 2028, se incrementará el PBI del sector agrícola a US\$ 8'500,000. En el 2016 el PBI fue US\$3' 180,300 según el INEI (2016).					
	OCP6.1	Del 2018 al 2020, las exportaciones serán de 65 mil toneladas métricas. A partir de 2024 al 2028 se incrementará 15 mil toneladas métricas por año generando una mayor producción de mango. Esto hará que el PBI del sector mango se incremente de US\$2' 150,100 a US\$3' 550,300.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y aportaciones de las empresas del sector privado.	Ambiente de reuniones	Personal capacitado en Marketing digital, publicistas, entre otros profesionales acordes.	Equipos informáticos, proyectores y sistemas integrados de procesamiento de información.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINCETUR, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP6.2	Del 2021 al 2024, incrementar la producción del cultivo de caña de azúcar a una razón de 2' 500,000.00 tn por año. El PBI subirá de US\$3' 550,300 a US\$4' 300,200.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y aportaciones de las empresas del sector privado.	Ambiente de reuniones	Personal capacitado en Marketing digital, publicistas, entre otros profesionales acordes.	Equipos informáticos, proyectores y sistemas integrados de procesamiento de información.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINCETUR, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP6.3	Del 2025 al 2026, reiniciar proyectos de irrigación que permitan ampliar la frontera agrícola. La etapa del Proyecto Olmos deberá tener un avance 50% al 2025, y al 2028 el 100%. Esto generará que el PBI del sector agrícola se incremente de US\$4' 300,500 a US\$5' 500,100.	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y aportaciones de las empresas del sector privado.	Ambiente de reuniones	Personal capacitado en Marketing digital, publicistas, entre otros profesionales acordes.	Equipos informáticos, proyectores y sistemas integrados de procesamiento de información.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINCETUR, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.
	OCP6.4	Del 2027 al 2028, participar en por lo menos cinco ferias comerciales o rueda de negocio, y así sucesivamente hasta el año 2028. Esto incrementará el PBI del sector agrícola de US\$5'500.100. a US\$ 8'500,000	De acuerdo a los ingresos propios, fon común, donaciones y aportaciones de las empresas del sector privado.	Ambiente de reuniones	Personal capacitado en Marketing digital, publicistas, entre otros profesionales acordes.	Equipos informáticos, proyectores y sistemas integrados de procesamiento de información.	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MINCETUR, MINTRA, MIDIS, PRODUCE, MEF, MINAM, MINISTERIO DE VIVIENDA, MINISTERIO DE TRANSPORTES, OTROS.



**Maquinarias.** Se propone optimizar los recursos con los que se cuenta como son vehículos y motocicletas destinándolos principalmente para uso del serenazgo en el patrullaje del distrito y seguridad ciudadana, camiones recolectores de basura, cisternas para el riego y conservación de áreas verdes, grúas para el desplazamiento de vehículos que obstruyan la vía pública.

**Activos financieros.** Referidos a la fuente de financiamiento que sirve para los gastos e inversiones que demanda el distrito. El municipio recibe ingresos que le asigna el gobierno local, sumado a ingresos del canon minero, canon hidroenergetico, Fondo de compensación municipal (FONCOMUN) además de los ingresos propios por servicios que brinda el municipio en el uso de infraestructura pública.

**Los materiales.** Se consideran dentro de estos a aquellos elementos como enseres, computadoras, fotocopiadoras, impresoras que servirán para llevar a cabo fundamentalmente los procesos administrativos del municipio y en la atención a los requerimientos del ciudadano como son la entrega de formatos, estados de cuenta, boletines etc.

**Procesos.** Son la secuencia de pasos dispuestos de manera lógica que se siguen para lograr un resultado específico, cada área de acuerdo a la estructura de la organización debe tener sus procesos bien definidos que permita una interrelación fluida y eficaz entre ellas.

**Recursos intangibles.** Son los recursos que no se perciben físicamente pero que tienen un fuerte impacto en la eficacia y eficiencia de la organización.

**Tecnología.** El distrito de Lambayeque representado por del municipio en la actualidad usa la tecnología de manera parcial, cuenta con una plataforma virtual desarrollada de manera incompleta, no actualizada, no cuenta con sistemas de seguridad usando la tecnología, por ello dentro de las políticas planteadas se considera fomentar el uso de la tecnología como herramienta para la optimización de los procesos y mejorar la seguridad ciudadana con el uso de una central de monitoreo y video vigilancia.

**Reputación.** Las gestiones ediles anteriores han sido seriamente cuestionadas por denuncias de corrupción, las que también se han hecho extensivas a la gestión actual, lo que genera un ambiente de desconfianza en la ciudadanía en sus autoridades en general quienes son las que deberían liderar la estructuración del plan estratégico y su posterior ejecución con la mayor participación ciudadana posible.

**Cultura organizacional.** Los ciudadanos del distrito tienen una cultura de respeto por su identidad y se sienten orgullosos de ser Lambayecanos, son respetuosos y serviciales con los visitantes esto puede ser aprovechado para fortalecer el turismo en el distrito.

**Recursos humanos.** El liderazgo es un factor fundamental para llevar a cabo el planeamiento estratégico y debe ser asumido por las autoridades para que cumplan su rol y lleven al distrito a la visión deseada, para ello deben tener no solo conocimiento, sino también habilidades especializadas como empatía, saber escuchar y, comunicar de manera efectiva, así como saber motivar, la motivación es un factor que debe ser considerado por la implicancia que tiene en el logro de los objetivos. En la Tabla 54 se presenta la Asignación de los Recursos que se estiman se debe presupuestar para cada Objetivos de Corto Plazo, precisándose que: (a) R1: Recursos Financieros, (b) R2: Recursos Físicos, (c) R3: Recursos Tecnológicos y (d) R4: Recursos Humanos.

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

Las políticas descritas en el Plan Estratégico son importantes para orientar las estrategias retenidas hacia el logro de la Visión. A continuación, en la Tabla 55 se detallan tales políticas para cada estrategia retenida en el Distrito de Lambayeque.

### **7.4 Estructura Organizacional del Distrito de Lambayeque**

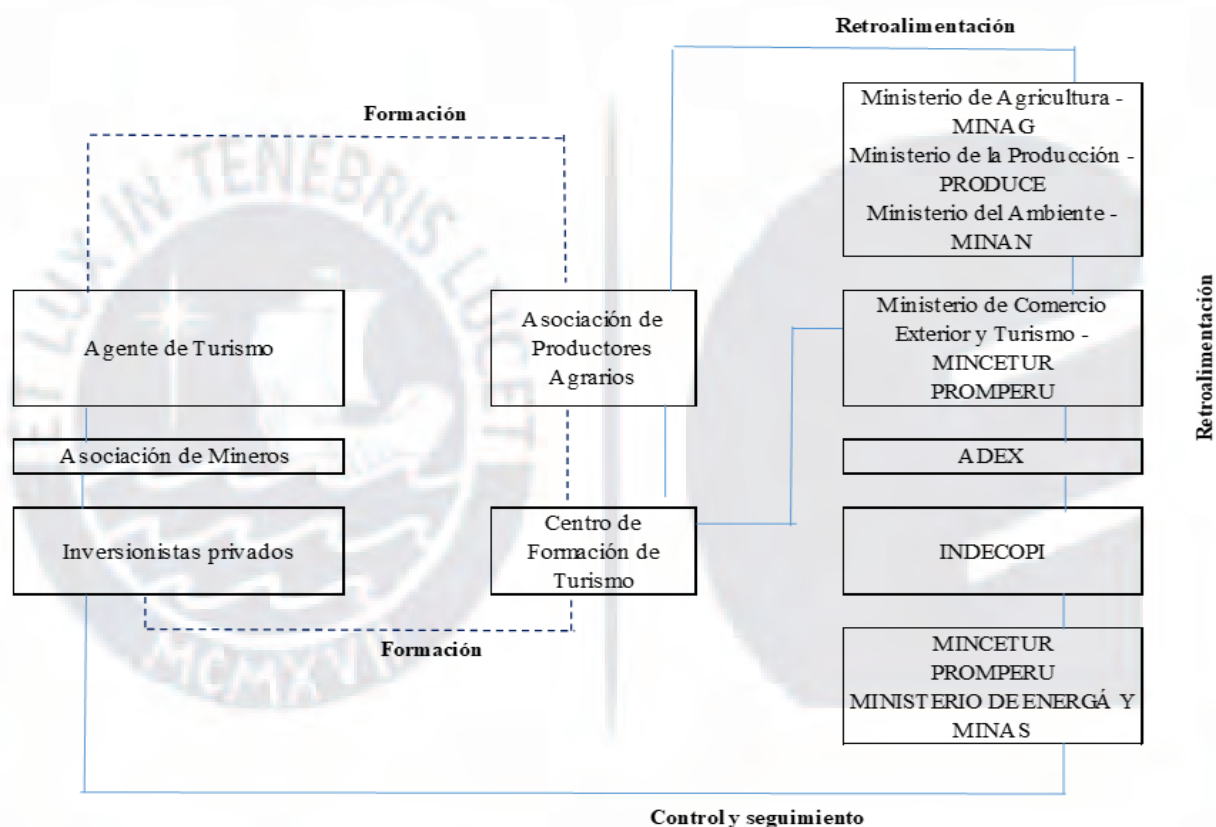
“No existe la estructura organizacional ideal. Se tiene que buscar una estructura que sea la que mejor se adecue a las estrategias retenidas para lograr la implementación con mayores posibilidades de éxito” (D’Alessio, 2015). Chandler (1962) señaló que la estructura

Tabla 55

## Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS VS POLITICAS	P1. Fomentar el crecimiento de la población basado en IDH	P2. Priorizar a clientes y proveedores que sean socialmente responsables	P3. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor	P4. Fomentar el empleo regional	P5. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades para el desarrollo y expansión	P6. Promover la actividad agrícola basado en un enfoque de calidad y de exportación mundial	P7. Incentivar el turismo regional y sus actividades conexas como gastronomía, festividades religiosas y actividades.
FO1. Incrementar el número de clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque (F5, O5,O6 )		X	X	X		X	X
FO2. Implementar la cobertura de servicios públicos a través de una mejor ejecución del presupuesto municipal (F1, O1, O2)	X	X	X	X	X		
FO3. Implementar la infraestructura pública con criterios técnicos que disminuyan el riesgo frente a fenómenos naturales (F2,F6,O1,O2)	X	X	X		X	X	
FO4. Implementar recurso humano calificado por la Universidad e Institutos superiores acorde con la demanda laboral del sector privado (F6, O4, O5)		X		X	X		X
FO5. Incrementar el número de pequeñas y medianas empresas que atiendan demanda creciente de servicios por parte de empresas vinculadas al Proyecto hidro energético de Olmos (F3, O1,O4)		X	X	X		X	X
DO1. Implementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos municipales con el propósito de mejorar la gestión haciéndola más eficiente (D4, D5, O3)		X	X				
DO3. Implementar políticas de capacitación del capital humano mejorando su competitividad y su inserción en el mercado laboral formal para cubrir una creciente demanda de mano de obra calificada (D6, D9, O4, O6)	X	X	X	X		X	X
D04. Implementar planes de seguridad ciudadana con participación de las Fuerzas Policiales y la ciudadanía que genere confianza en la población y turistas (D8, O5, O6)	X	X	X	X		X	
D05. Incrementar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial del distrito ( D2, D6, D4, O5,O6)	X	X		X	X		X
D06. Implementar la infraestructura de los establecimientos de salud en el Distrito para brindar mayor accesibilidad a la población del distrito y de todos los otros distritos en su ámbito de influencia (D7, D3, O1,O2)	X				X		X
FA1. Implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral del distrito y la región Lambayeque en las Universidad Pedro Ruiz Gallo (F6, A4)			X	X			
FA2. Elaborar un plan la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de Lambayeque a fin de mitigar el impacto negativo del Fenómeno del Niño en infraestructura y servicios del distrito. (F2, A2)	X			X	X		X
FA3. Incentivar el turismo interno y externo como actividad económica alterna que permita contrarrestar los efectos de la desaceleración económica. (F3, F5, A3)		X			X		X
DA1. Disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D1, A2)			X				
DA2. Implementar la descentralización eficiente a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D4, D5, A1, A5)		X	X		X		X
DA3. Fortalecer la educación de calidad y que cubran las demandas de trabajo de las empresas privadas y públicas, buscando la formalización laboral de la PEA (D9, D5, A4)	X			X		X	

sigue a la estrategia, por lo que no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura organizacional. Se evalúa la estructura actual del municipio distrital de Lambayeque y de acuerdo al planeamiento estratégico se planteará modificaciones que permitan procesos administrativos más eficientes y menos burocráticos, en el cual se incentiva la participación ciudadana, instituciones públicas, privadas y la sociedad civil, como se detalla en la Figura 31.



*Figura 27.* Organigrama Propuesto de Lambayeque

Fuente: Elaboración propia

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

Uno de los objetivos del planeamiento estratégico es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del distrito, y el cuidado del medio ambiente es parte inherente a este objetivo, por ello dentro de las estrategias del cuidado del medio ambiente está:

- Promover actividades que difundan la creación de una cultura de protección del medioambiente.

- Incentivar el desarrollo de proyectos que busquen reducir la contaminación del medioambiente.
- Brindar beneficios tributarios a las empresas que realicen buenas prácticas de protección medioambiental.

Lambayeque es una de las zonas más afectadas debido a los cambios climatológicos y el Fenómeno del Niño que de manera cíclica se repite causando cada vez más estragos en la población, con cuantiosas pérdidas no solo económicas sino también humanas y cuidado del medioambiente que afecta al desarrollo del distrito, por ello es importante concientizar a la población en general a poner en práctica buenas costumbres de protección y cuidado del medioambiente apoyados por instituciones educativas e instituciones privadas.

#### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

El recurso humano es un factor decisivo para llevar a cabo la implementación del plan estratégico, pero debe ser un recurso adecuadamente capacitado, la gestión municipal debe realizar continuamente actividades de capacitación y difundir a sus miembros y toda la ciudadanía la Misión y Visión del Distrito, así como los Objetivos a Largo Plazo para su participación activa y decidida. Para ello, sin embargo, se hace indispensable que la población recobre la confianza en sus instituciones y autoridades, lo que se podrá lograr mostrando una lucha frontal contra la corrupción, la ineficiencia y una voluntad de compromiso con los intereses y derechos civiles de la ciudadanía.

#### **7.7 Gestión del Cambio**

Se espera minimizar la resistencia al cambio involucrando al ciudadano, las empresas y el municipio en la difusión e implementación de los objetivos de corto plazo del plan estratégico. El proceso de cambio, para ser efectivo, necesita ser planificado de manera adecuada (D'Alessio, 2015). En tal sentido, se deben desarrollar las acciones siguientes:

- Planear la estrategia al cambio

- Establecer un sentido de urgencia
- Conformar un grupo director facultado
- Crear una Visión para el cambio
- Comunicar esta Visión al cambio
- Facultar a otros para llegar la Visión de cambio
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores
- Usar permanentemente la referenciación.
- Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización
- Planear resultados y crear éxitos tempranos.
- Consolidar mejoramientos y producir más cambios
- Institucionalizar los nuevos enfoques.

### **7.8 Conclusiones**

Se han determinado los objetivos de corto plazo que ayudaran al cumplimiento de los objetivos de largo plazo, a cada objetivo de corto plazo se asignan los recursos necesarios que permitirán su cumplimiento, en cuanto a la infraestructura, recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros, no sólo son necesario los recursos económicos, también es importante que se cuente con personal técnico, motivado y con capacidad de gestión.

A lo largo de este capítulo y en base a los objetivos de largo plazo, se han establecido veinte objetivos de corto plazo posibles y cuantificables. Estos se han considerado a fin de que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico. Así mismo, en base a las estrategias, se han planteado siete políticas que las hagan factibles y controlables. De igual cumplir de forma integrada y sinérgica con los objetivos planteados, considerando el requerimiento y el personal responsable de la ejecución.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de la elaboración de un planeamiento estratégico se constituye en el proceso de monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido principalmente por los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2015). En el proceso de evaluación se dan criterios de evaluación, llamados también de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. Para tal propósito, la evaluación de estratégica revisará el análisis externo e interno, y con los objetivos crear responsables de cada uno con el cuadro de mando integral (D'Alessio, 2014).

### 8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una herramienta de control estratégico que cumple cinco principios básicos. El primero de ellos consiste en trasladar la estrategia a elementos que puedan ser medibles y por tanto controlables, esto se traduce en un mapa estratégico que permiten visualizar el avance de una organización. El segundo principio está relacionado con alineamiento de la organización a la estrategia, de modo tal que las unidades de negocio se vinculan con la estrategia a través de los objetivos que aparecen en el tablero de control balanceado. El tercer objetivo establece que requiere la participación de todos los miembros de la organización para lo cual se usa el tablero, pues éste ayuda a comunicar y educar a los integrantes en las nuevas estrategias implementadas. El cuarto principio señala que la estrategia es un proceso continuo a través de asignación de presupuestos que permitan su cumplimiento, programando reuniones gerenciales y estableciendo un sistema de retroalimentación que permita hacer los ajustes necesarios y asegurar el aprendizaje dentro de la organización. Finalmente, el quinto principio establece movilizar el cambio mediante el liderazgo de la plana gerencial donde se evidencie y

demuestre que el tablero no sólo es de control sino también de cambio, por lo que el gerente debe ser un líder motivador dentro de la organización (D'Alessio, 2013).

El Tablero de Control Balanceado considera cuatro perspectivas: la perspectiva de aprendizaje interno y crecimiento organizacional, perspectiva de procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera.

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

Para el distrito de Lambayeque, esta perspectiva está enfocada en el aprendizaje interno y capacitación en los sectores correspondientes a seguridad ciudadana, empresarial y educación, las dos primeras con estrategias que involucran a la municipalidad, mientras que el tercero tiene injerencia además el gobierno regional a través de la Dirección Regional de Educación.

### **8.1.2 Procesos**

En esta perspectiva los indicadores considerados están enfocados en monitorear los procesos internos que el distrito de Lambayeque debe desarrollar de manera óptima en los rubros correspondientes al turismo y servicios básicos, como son educación y salud, así como seguridad ciudadana y desarrollo de Mypes.

### **8.1.3 Clientes**

La perspectiva referida a clientes los indicadores miden el cumplimiento de objetivos orientados al ciudadano del distrito de Lambayeque desde el punto de vista de participación ciudadana en la gestión municipal a través de las juntas vecinales, asimismo indicadores referidos al desarrollo social como identificación de la población vulnerable, así como indicadores en educación.

Por otro lado, también se considera aspectos referidos a seguridad ciudadana, turismo y a servicios públicos orientados a la población como transporte terrestre y aéreo, red vial vecinal asfaltada, oferta hotelera y servicio eléctrico.

#### **8.1.4 Financiera**

La perspectiva financiera está orientada a la formalización de la PEA y al incremento de la PEA ocupada relativa lo que tendría un impacto favorable en la economía del distrito. Por otro lado, el indicador que busca una mejor posición como región en el ICR de Centrum en el rubro de infraestructura constituye un buen parámetro para alcanzar el desarrollo económico del distrito. A esto se suma la formalización de los negocios familiares y negocios informales en general que permitirían mejorar la competitividad global del distrito.

#### **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 y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras tanto, otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015).

#### **8.3 Conclusiones**

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite evaluar a través de indicadores el nivel de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (OCP), lo que finalmente permitirá alcanzar los OLP y por lo tanto la visión de la organización, en este caso el distrito de Lambayeque.

En el presente Tablero de Control Balanceado para el distrito de Lambayeque, la perspectiva que agrupa la mayor cantidad de OCP es la de procesos, lo que evidencia un interés prioritario por la población del distrito y la calidad de servicios de salud, educación, seguridad y participación ciudadana.

Tabla 56

## Tablero de Control (Balanced Scorecard)

Objetivo de Corto Plazo	Perspectiva	Indicadores	Meta
Perspectiva Financiera			
OCP 2.1.	Del 2018 al 2023, se disminuirá la tasa de población mayor de 15 años sin nivel educativo de 3% el 2020, y al 2016 al 1.5%. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 5.8% al 3.5%.	Tasa de analfabetismo	Disminuir al 1.5% la tasa de población mayor de 15 años sin nivel educativo
OCP 2.2.	Del 2024 al 2025, incrementar la tasa de asistencia escolar nivel primario de niños entre 6 y 11 años, de 95% el 2021 y luego al 100% el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 3.5% al 3%.	Tasa neta de asistencia escolar por nivel educativo	Incrementar la tasa de asistencia escolar en el nivel primario al 100%
OCP 3.1.	Del 2018 al 2023, se incrementará la tasa de formalidad laboral de la PEA ocupada de 22.9% el 2015 al 30% el 2020 y al 40% el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de pobreza del 20.8% al 15%.	Incidencia de la pobreza total	Cobertura del 100% de la identificación y empadronamiento de la población vulnerable
OCP 3.2.	Del 2024 al 2026, se incrementará la PEA Ocupada Relativa de 65.30% en el 2015 a 70% el 2020 y 75% el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de pobreza del 15% al 10%.	PEA Ocupada	Alcanzar 70% PEA Ocupada
OCP 3.3.	Del 2026 al 2027, se incrementará el puntaje del factor empleo en el pilar Economía del ICRP de 20.22 el 2016 a 25 en el 2026 y 35 para el 2027. Con lo que disminuirá la tasa de pobreza del 10% al 5%.	Índice de Competitividad Regional	Puesto 35
OCP 4.1.	Del 2018 al 2022, se brindará capacitación y asesoría empresarial para la pequeña y mediana empresa por parte de la Municipalidad y Cámara de Comercio como incentivo para la formalización y que alcance el 50% de empresas el 2020 y el 100% el 2022 y luego se continúe con asesorías y captación semestralmente. Con lo que se incrementará la tasa de formalidad laboral del 20.8% al 25%.	Población Económicamente Activa Ocupada por empleo (Porcentaje) Formal e Informal	Incrementar al 40% la tasa de formalidad de la PEA Ocupada
OCP 4.3.	Del 2025 al 2027, se incrementará, a través de la Municipalidad Provincial de Lambayeque la formalización de los negocios familiares en un 50% para el 2025 y en un 100% para el 2027 para luego hacer un seguimiento anual de los mismos. Con lo que se incrementará la tasa de formalidad laboral de 33% al 40%.	Número de empresas familiares	Formalización del 100% de negocios familiares
Perspectiva Cliente			
OCP5.2	Del 2022 al 2023, se incrementará la oferta hotelera del número de camas en hoteles de 3 y 4 estrellas en 25% para el 2022 y 50% para el 2023. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'050,000 turistas a 1'250,000 turistas.	Indicadores Número de Camas en Hoteles de 3 y 4 Estrellas	Meta Incremento del 50% de la oferta hotelera del número de camas de hoteles de 3 y 4 estrellas
OCP5.6	Del 2026 al 2027, incrementar la densidad de transporte terrestre de 3.76 en el 2015 a 4.76 el 2026 y 5.76 el 2027. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'400,000 a 1'435,000.	Entrada de Pasajeros de Transporte Terrestre Interprovincial ÷ Población de la Región	Incremento de la densidad del transporte terrestre al 5.76
OCP5.7	Del 2027 al 2028, incrementar la densidad de transporte aéreo de 0.17 el 2015 a 0.30 el 2027 y 0.40 el 2028. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'435,000 a 1'477,894.	Movimiento de Entrada de Pasajeros Nacionales (Aeropuertos / Aeródromos) ÷ Población de la Región	Incremento de la densidad del transporte aéreo al 0.40
OCP6.4	Del 2027 al 2028, participar en por lo menos cinco ferias comerciales o rueda de negocio, y así sucesivamente hasta el año 2028. Esto incrementará el PBI del sector agrícola de US\$5'500.100 a US\$8'500,000	Número de ferias	# ferias asistidas/Total de ferias realizadas
Perspectiva Procesos			
OCP 1.1.	Del 2018 al 2023, identificar y empadronar a la población vulnerable de la provincia de Lambayeque por la MPL, alcanzar el 50% para el 2021 y al 80% para el 2024, actualizándose anualmente información en adelante. Esto generará que la cobertura de salud aumente de 32.38% a 40%.	Número de empadronados de población vulnerable	Empadronamiento al 100%
OCP 1.2.	Del 2024 al 2025, en trabajo articulado entre el Gobierno Local y Regional y el MINSA mejorar la infraestructura hospitalaria, centros de salud y centros de atención primaria que comprendan el 30% de establecimientos para el 2020, 60% para el 2023 y 90% para el 2026. Esto generará que la cobertura de salud se incremente del 40% a 60%.	Número de establecimientos de salud con mejora de infraestructura	Incremento hasta el 90% en mejoría de la infraestructura de establecimientos de salud
OCP 1.3.	Del 2026 al 2027, en trabajo articulado entre el MINSA y Gobierno local y regional, actualizar el diagnóstico de infraestructura y recursos humanos asistenciales al 100% para el 2018 y luego actualizarlo semestralmente; lo que incrementará la cobertura de salud de 60% a 80%.	Número de establecimientos de salud evaluados	Evaluación diagnóstica del 100% de establecimientos de salud
OCP 2.4.	Del 2026 al 2027, se logrará un mejoramiento de infraestructura educativa y accesibilidad de la población estudiantil de zonas rurales, cubriendo el 50% de establecimientos al 2020, el 80% al 2023 y 100% al 2026. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 2.5% al 2%.	Número de instituciones educativas de zonas rurales con mejoras en la infraestructura.	Cobertura del 100% de las instituciones educativas de zonas rurales con mejoras en infraestructura
OCP 4.2.	Del 2022 al 2025, se incrementará las visitas de parte del Ministerio de Trabajo a los empleadores de las Mypes para incorporar a planilla a sus trabajadores al 2020 el 50% de las empresas, para el 2022 el 70% y para el 2025 el 100%. Con lo que se incrementará la tasa de formalidad laboral de 25% al 33%.	Número de Mypes fiscalizadas por parte del Ministerio de Trabajo	Cobertura del 100% en fiscalización a los empleadores de las Mypes
OCP 5.1.	Del 2018 al 2022, crear un registro de empresas operadoras de turismo, hoteles, restaurantes, centros recreacionales del distrito para brindar servicios integrales y con estándares mínimos de calidad, por parte de MPL y Promperú, incorporando el 30% de empresas el 2020, el 60% el 2022 y 100% el 2026. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará en un 10% respecto a lo que se llegó el 2017, se pasará de 923,684 turistas a 1'050,000.	Número de establecimientos de las empresas del sector turismo	Empadronamiento del 100% de las empresas del sector turismo
OCP 5.3.	Del 2023 al 2024, difundir a nivel nacional e internacional el 100% del patrimonio cultural y gastronómico de Lambayeque al 2023 y luego actualizar anualmente la oferta turística hasta el 2024. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'250,000 a 1'280,000.	Número de proyectos anuales de marketing del patrimonio cultural y gastronómico	Difusión al 100% del patrimonio cultural gastronómico
OCP 5.4.	Del 2024 al 2025, articular el turismo Lambayecano con la ruta Moche (Trujillo -Lambayeque) para el 2024 estructurando la propuesta y optimizándola anualmente. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'280,000 a 1'320,000.	Número de reuniones de trabajo de gestión de las autoridades regionales y distritales	Articulación del turismo lambayecano con la Ruta Moche
OCP 6.1.	Del 2018 al 2020, las exportaciones serán de 65 mil toneladas métricas. A partir de 2024 al 2028 se incrementará 15 mil toneladas métricas por año generando una mayor producción de mango. Esto hará que el PBI del sector mango se incremente de US\$2'150,100 a US\$3'550,300.	US\$ FOB	# de productos exportados
OCP 6.2.	Del 2021 al 2024, incrementar la producción del cultivo de caña de azúcar a una razón de 2'500,000.00 tn por año. El PBI subirá de US\$3'550,300 a US\$4'300,200.	Producción de hectárea	# producción de caña de azúcar/ # Total hectárea para producir azúcar
OCP 6.3.	Del 2025 al 2026, reiniciar proyectos de irrigación que permitan ampliar la frontera agrícola. La etapa del Proyecto Olmos deberá tener un avance 50% al 2025, y al 2028 el 100%. Esto generará que el PBI del sector agrícola se incremente de US\$4'300,500 a US\$5'500,100.	Proyecto de irrigación	% avance del proyecto de irrigación Olmos
OCP 2.3.	Del 2025 al 2026, incrementar programas de Capacitación de docentes de educación inicial y primaria que comprenda el 50% de docentes al 2020 y 100% al 2023, y capacitación continua semestral en adelante hasta el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 3% al 2.5%.	Número de docentes capacitados en educación inicial y primaria	Cobertura del 100% en la capacitación a los docentes de educación inicial y primaria
OCP 5.5	Del 2025 al 2026, incrementar la oferta del turismo vivencial Moche en el Museo Tumbas Reales, principal atractivo turístico de la Región, para el 2025 y aumentar otros dos puntos turísticos vivenciales gastronómicos para el 2026, mejorando las características de los mismos anualmente hasta el 2028. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'320,000 a 1'400,000	Número de turistas nacionales y extranjeros	Diseño de dos puntos vivenciales en turismo



## Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Lambayeque

La Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 1992) define la competitividad como el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir productos que enfrentan la competencia de mercados internacionales, mejorando los ingresos reales de la población. Porter (2005) la define como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales”.

Para Aguilar (1994), la competitividad tiene tres niveles: (a) a nivel país, región o localidad; (b) nivel sectorial, si un sector tiene potencial para crecer y si ofrece atractivos rendimientos para la inversión; y (c) a nivel empresarial, es la habilidad para diseñar, producir y vender productos, cuyas cualidades forman beneficios más atractivos para los consumidores.

Kitson, Martin y Tyler (2004) mencionan la competitividad regional, considerando que el capital productivo, humano, social-institucional, cultural, en infraestructura, y en conocimiento/creatividad afectan a la productividad regional, al empleo y al estándar de vida. En este capítulo se presentará el análisis competitivo del distrito de Lambayeque y la oportunidad de desarrollar clústeres para mejorar el desarrollo económico del distrito.

### 9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Lambayeque

Para el presente trabajo tomaremos como referencia el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) elaborado por CENTRUM católica. El índice de Competitividad Regional evalúa cinco pilares: (a) gobierno e instituciones, (b) desarrollo económico, (c) Infraestructura, (d) capital humano y, (e) eficiencia de las empresas

**Gobierno e Instituciones.** Los factores que sustentan este pilar comprenden: (a) recursos, (b) autonomía, (c) gasto, (d) seguridad y, (e) justicia. Evaluando estos factores a nivel distrital Lambayeque cuenta con (a) recursos: el distrito de Lambayeque recibe montos que son asignados por el Ministerio de Economía y finanzas y comprenden: FONCOMUN, el

Programa del vaso de Leche, Programas de Complementación Alimentaria y Transferencias Financieras Para el Mantenimiento Rutinario de Caminos Vecinales, Beneficencias y programas Asistenciales, así como la asignación por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones. Además, los ingresos por Otros Impuestos Municipales y Recursos Directamente Recaudados, se han estimado teniendo en cuenta lo dispuesto por el D. Leg. 776-Ley de Tributación Municipal y sus modificatorias. Los ingresos estimados para el año 2016 son de 34'685,466; siendo el mayor monto proveniente del FONCOMUN que asciende a 25'480,593 (Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2017).

Respecto al presupuesto para el año fiscal 2016, en la determinación de la demanda global se consideró los proyectos institucionales, los Proyectos Priorizados en el Proceso de Presupuesto Participativo, dentro del marco de la herramienta orientadora como es el Plan de desarrollo Concertado de la Provincia de Lambayeque y considerando propuestas más objetivas de acuerdo con los objetivos estratégicos (a) autonomía: el distrito de Lambayeque como entidad pública tiene autonomía para ejecutar sus gastos y ser administrados directamente por esta en relación con el presupuesto institucional, (b) Gasto: relacionado a la calidad del gasto, los gastos están aprobados de acuerdo a un planeamiento e incluyen gastos en actividades dirigidas al apoyo comunal, mejoramiento en infraestructura y programas sociales. (c) seguridad: en los últimos años se ha incrementado los actos delincuenciales en el Perú y el distrito de Lambayeque no es ajeno a esto, la presidenta de la junta de fiscales señaló que en el 2015 se registraron 18,936 denuncias de delitos contra el patrimonio, y en el primer semestre del 2016 ya se reportaban 10707 denuncias (Diario Correo, 15 de julio del 2016) evidenciándose una tendencia al aumento.

Según encuesta del INEI al 2012 Lambayeque ocupa el 6° lugar a nivel nacional de delitos registrados y existe en el 92% de la población lambayecana la percepción de que serán víctimas de la delincuencia.



**Desarrollo económico.** Este pilar mide (a) tamaño de la economía, (b) capacidad de lograr crecimiento sostenido, (c) nivel de integración en el mundo y, (d) capacidad de generar empleo. En lo referente a tamaño de la economía, Lambayeque constituye la quinta economía más grande del país luego de Lima, Arequipa, La Libertad y Piura, sin embargo solo aporta con el 3.89% a la riqueza nacional (INEI, 2007), el distrito de Lambayeque tiene potencial en el sector turismo, gastronomía y agricultura que ha sido poco desarrollado, con el advenimiento del proyecto de irrigación Olmos se torna prometedor para lograr un crecimiento económico sostenido ya que tiene condiciones climáticas favorables, suelos de excelente calidad y con extensión suficiente para los cultivos de agro exportación a gran escala logrando mejorar su nivel de integración con el mundo y por ende una mejor capacidad para generar empleo.

**Infraestructura Productiva.** El distrito de Lambayeque tiene una excelente ubicación geográfica que le permite integrarse con otras regiones, existen vías de comunicación aunque algunas en mal estado para una mejor interconexión, además de contar con cercanía a un aeropuerto internacional y la existencia de un proyecto de electrificación en marcha para la producción agroexportadora, lo que hay que potenciar es la infraestructura relacionada al turismo, ya que la actual está poco desarrollada, no hay infraestructura hotelera ni restaurantes de primer nivel como lo hay en el distrito de Chiclayo, su competidor geográfico más cercano.

**Pilar Capital Humano.** Aquí se mide (a) educación escolar, (b) educación superior, (c) formación laboral, (d) logros educativos y, (e) salud. Según INEI al 2007 la población de Lambayeque de más de 15 años con estudio superior es de 29,4%, con nivel secundaria 37.8%, con nivel primaria 25.4% y ningún nivel de educación con 7.2%. Los centros de formación laboral cuentan con infraestructura para educación secundaria, educación superior no universitaria y educación superior universitaria, En Lambayeque se encuentra la

Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo con más de 8000 alumnos y aporta un buen nivel de educación. La Población en Edad de Trabajar (PET) es aquella que está potencialmente disponible para desarrollar actividades productivas, se considera a la población de 14 y más años de edad, en concordancia con el convenio 138 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) aprobado por Resolución Legislativa N° 27453, de fecha 22 de mayo del 2001. La PET en Lambayeque es de 71,7%, es decir hay una fuerza laboral importante con capacidad para contribuir al crecimiento económico y existe sólo un 49,8% de la PET que está activa. En Lambayeque la PEA ocupada urbana con seguro de salud es de 36,6% y la PEA ocupada rural con seguro de salud es de 26%. (INEI, 2007).

***Pilar Eficiencia de las Empresas.*** En la actualidad la mayoría de las empresas dedicadas al rubro de turismo y gastronomía están poco desarrolladas y son en número insuficientes. Existe interés de los empresarios del sector agroindustrial en lograr capacitarse y poder competir en el mercado acorde con estándares internacionales de competitividad, las empresas industriales y agroindustriales instaladas tienen capacidad organizativa y exportadora, a esto le sumamos la presencia de centros de formación tecnológica y de investigación que contribuyen a mejorar los productos agrícolas haciéndolos más competitivos en el mercado internacional.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Lambayeque**

El modelo del diamante de Porter (1990) se basa en cuatro atributos amplios de una nación, los cuales permiten identificar los factores que determinan la ventaja competitiva de la organización; estos son los siguientes: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura y competencia.

***Condiciones de los factores.*** El análisis se enfoca en determinar el estatus de los componentes de la producción: (a) recurso humano especializado y capacitado, (b) conocimiento, (c) capital, (d) recursos naturales y, (e) infraestructura (Porter, 2009). La

mejora de estos factores permitirá que Lambayeque sea competitivo según su visión al año 2026.

*Recursos humanos.* El distrito de Lambayeque cuenta con una población de 78,275 habitantes al año 2016, y constituye el 26.14% de la población de la provincia del mismo nombre, y su densidad poblacional de la región es de 87.1 habitantes por Km<sup>2</sup>, así mismo se presenta el distrito con mayor población (INEI, 2017), lo que indica que representa una fortaleza para el distrito el tener la mayor población. Por otro lado, la PEA de la región Lambayeque alcanzó una cifra de 635,700 habitantes, siendo la tasa de ocupación de 96.8, Las actividades económicas predominantes de la PEA ocupada son el comercio con el 23.2%, la agricultura con el 22.1% y la manufactura con el 11.1%, afirmando que la ocupación de los recursos humanos juega un rol importante en el desarrollo del distrito. Además, en el distrito se encuentra ubicada la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo de donde se gradúan profesionales y se insertan al campo laboral fortaleciendo al distrito.

*Infraestructura.* El distrito de Lambayeque cuenta con cobertura de agua y desagüe al 90.5 y 73.8% respectivamente, para el año 2015, porcentajes superiores al promedio nacional. Asimismo, los niveles de pobreza y pobreza extrema son menores que el promedio del país, lo que revela un menor índice de pobreza en general en la región, además, posee una infraestructura de crecimiento residencial urbana a raíz de la construcción de la autopista EL SOL que conecta desde la ciudad de Paita hasta la capital (Lima). Cuenta con una ubicación privilegiada a la costa norte donde confluyen pobladores de la costa, sierra y selva siendo propicia para desarrollar actividades comerciales.

Por otro lado, no se ha potenciado el desarrollo de grandes centros comerciales, y se ha concentrado en pequeños negocios sin mayor atractivo. Sobre la base de lo indicado, Lambayeque presenta una situación favorable para el desarrollo comercial a gran escala, así como para potenciar el crecimiento inmobiliario.

*Capital.* Para el año fiscal 2015, los ingresos corrientes y transferencias de la Municipalidad de Lambayeque ascendió a S/.37'721,129 millones de soles. Estos fondos provienen de (a) impuestos y contribuciones, (b) venta de bienes, (c) donaciones y transferencias, (d) otros ingresos y (e) recursos ordinarios; también se observa que la ejecución del gasto según el reporte amigable del MEF consultado a la fecha 07 de mayo del año 2,017 el porcentaje es del 22.70% por debajo del promedio (25.22%) de los distritos de la provincia de Lambayeque. Entonces se puede inferir que la Municipalidad de Lambayeque presenta un sistema de ejecución poco eficiente.

*Condiciones de la demanda.* El distrito de Lambayeque, a través de la Municipalidad, tiene los siguientes clientes: (a) residentes actuales y potenciales, y (b) las empresas actuales y potenciales que operan en el distrito.

De acuerdo a Porter (2013) las condiciones de la demanda evalúan la naturaleza de los clientes, debiendo considerarse tres características: (a) la naturaleza de las necesidades de los compradores, (b) el tamaño y crecimiento de la demanda interna, y (c) los medios a través de los cuales la demanda interna de un país se da a conocer en los mercados extranjeros. Considerando las tres características y de acuerdo a los OLP planteados permitirá un mayor nivel de recaudación directa, así como una mejor rentabilidad social para la municipalidad.

*Sevtores afines y auxiliares.* El distrito de Lambayeque se encuentra al norte de Lima, estratégicamente ubicada para el desarrollo comercial, ofrece servicios relacionados al turismo, agroexportaciones, comercio al por mayor, fabricación y elaboración de productos tradicionales, productos agropecuarios nativos, además de un una amplia frontera agrícola para el sembrío de arroz, caña de azúcar entre otros.

*Estrategia, estructura y competencia.* Según Porter (2009), la ventaja competitiva no viene dada espontáneamente por la naturaleza, es decir, no se hereda, sino, por el contrario, se crea y se debe mantener por medio de procesos especializados. En el distrito de Lambayeque,

existen algunas ventajas competitivas, que, conjugadas y bien desarrolladas, pueden llevar al distrito a ser competitivo respecto de otros distritos que lo rodean, y servir además de base para la consolidación de los pilares económicos para el desarrollo del distrito; estas son las siguientes: (a) ubicación geográfica privilegiada en la costa norte; (b) posicionado como distrito residencial; (c) alta cobertura de servicios básicos; (d) recursos humanos capacitados; y (e) potencial cultural y turístico.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Lambayeque**

Un Clúster está compuesta por un conjunto de organizaciones, no todas son de la misma industria necesariamente, pero sí de industrias relacionadas entre sí, siendo el todo mayor que la suma de las partes, atienden una demanda solicitante de un producto o un conjunto de productos (Berumen 2006). Las organizaciones tienen relaciones verticales (cliente, tecnología y canales de distribución), se potencian para generar competitividad y lograr consolidarse ante los clientes. Considerando la visión al 2028, los objetivos a largo plazo y evaluando el entorno actual, existen dos clústeres potenciales a desarrollar en el distrito de Lambayeque: (a) clúster turístico y (b) clúster gastronómico.

**Clúster Turístico.** Aprovechando nuestra ventaja comparativa rica en historia ancestral, la presencia de museos renombrados, monumentos históricos, etc. se debe impulsar el mejoramiento de la infraestructura del distrito ya que en la actualidad no existe una industria hotelera adecuada lo que limita el desarrollo turístico y no permite atraer clientes con alto poder adquisitivo, así mismo existe un deficiente número de agencias turísticas acreditadas que promuevan el turismo y vías de comunicación en mal estado producto del fenómeno del niño y la falta de capacidad de gestión de las autoridades. Por lo tanto para el desarrollo del clúster turístico el distrito de Lambayeque debe realizar lo siguiente: (a) Difundir en coordinación con PROMPERÚ los museos existentes y otros atractivos culturales, (b) impulsar la inversión de la industria hotelera con beneficios tributarios, (c)

Empadronar y capacitar a las agencias turísticas posicionándolas en el mercado, (d) fomentar la construcción de centros de recreación nocturnos donde los turistas puedan quedarse en el distrito, (e) mejorar la calidad de transporte y las vías de comunicación, (e) concientizar a la población en buenas prácticas de trato al turista, y (f) promover la venta de artesanías y souvenirs.

**Clúster Gastronómico.** Lambayeque tiene la ventaja comparativa de ser reconocida por su tradición gastronómica y teniendo en cuenta el desarrollo del boom gastronómico en el país se debe buscar el posicionamiento de la cocina lambayecana a nivel regional, nacional e internacional mediante la creación y registro de un conglomerado de restaurantes de primer nivel que puedan atender y satisfacer la demanda del turista.

Lambayeque tiene como distrito ventajas comparativas y es potencialmente un polo de desarrollo debido a su ubicación geográfica privilegiada en la costa norte donde confluyen pobladores de la costa, sierra y selva siendo propicia para desarrollar actividades comerciales, como segunda ventaja es que cuenta con una rica historia, pues en sus tierras floreció una cultura prehispánica importante como es la cultura mochica que se desarrolló antes que el imperio inca, siendo grandes agricultores, textiles y maravillosos orfebres dejando restos arqueológicos importantes, sus obras asombraron con el descubrimiento del Señor de Sipán que se expone en el museo Tumbas Reales y constituye su principal atractivo.

Lambayeque además cuenta con casonas e iglesias de la época virreinal y republicana que son muy valoradas, la influencia de diversas culturas que poblaron sus tierras le ha permitido desarrollar una gastronomía variada que es apreciada por la población. Una tercera ventaja comparativa es que siendo una zona eminentemente agrícola y con la implementación del Proyecto Hidroenergético Olmos- Tinajones existe un potencial agrícola y agroexportador a ser explotado. Otro aspecto a tomar en cuenta es que según INEI 2007 existe en el departamento un 42% de pobreza y un 9% de pobreza extrema, Lambayeque al tener un 20%



de su población rural es de esperar que esta sea la más vulnerable y la que menos recursos básicos de infraestructura tenga.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Se plantean las siguientes estrategias para los potenciales clústeres:

##### Clúster turístico

- Brindar incentivos tributarios para la creación de empresas del sector.
- Mejorar la seguridad ciudadana.
- Simplificar los trámites administrativos para la obtención de licencias.
- Capacitar al personal de las empresas que brindan servicios al turista.
- Coordinar actividades con PROMPERÚ para promover el turismo.

##### Clúster gastronómico

- Incrementar la inversión privada.
- Impulsar la creación de restaurantes de primer nivel.
- Incrementar los programas de capacitación del capital humano.
- Crear institutos educativos en gastronomía.
- Reforzar la seguridad ciudadana.
- Incrementar el uso de buenas prácticas de preparación y conservación de alimentos.
- Establecer alianzas con APEGA.
- Aumentar nuevas ferias gastronómicas

#### **9.5 Conclusiones**

Lambayeque cuenta con las condiciones necesarias para posicionarse como un distrito competitivo si desarrollar y potencializar los pilares referentes a economía, impulsando el turismo y la gastronomía, en cuanto a gobierno mejorando la calidad del gasto y garantizando la seguridad ciudadana, respecto a capital humano mejorando el nivel de educación y la

creación de instituciones de educación superior, en infraestructura se requiere mejorar las vías de comunicación y mejorar la señalización y el acceso a los lugares turísticos, por último en el pilar empresas se requiere impulsar la inversión pública y privada para generar empleo. La creación de clústeres de gastronomía y turismo se torna una alternativa para lograr un crecimiento sostenido del distrito y mejorar la calidad de vida de los pobladores. Asimismo, el sector 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 el distrito de Lambayeque al 2028, el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del Plan Estratégico Integral del distrito de Lambayeque, 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 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 plan estratégico integral del distrito de Lambayeque en la Tabla 55. 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 elaborar el resumen en un cuadro 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. La tabla 34 resume el Plan Estratégico Integral (PEI) del distrito de Lambayeque. 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**

El distrito de Lambayeque se presenta como una ciudad costeña con un potencial de desarrollo turístico, agropecuario e industrial, es importante resaltar su historia, gastronomía,

Tabla 57

Plan Estratégico Integral del Distrito de Lambayeque

MISIÓN		VISIÓN: "Para el 2028, el distrito de Lambayeque se constituirá en uno de los veinte mejores distritos a nivel nacional según el Índice de Desarrollo Humano, a través de la consolidación de tres pilares fundamentales: educación, salud, e ingreso per capita; los cuales permitirán elevar el nivel de vida de los ciudadanos. Además, será reconocido por su importancia histórica, gastronómica y su ubicación geográfica, siendo atractiva para las inversiones"						PRINCIPIOS CARDINALES		VALORES			
"Desarrollar actividades integradas de planeamiento, coordinación, ejecución y supervisión para promover mayor inversión en turismo, educación, salud pública y crecimiento urbano, apoyados en sistemas de tecnología de información, actuando con ética y transparencia dentro de un marco de seguridad ciudadana y protección del medioambiente que lo convierte en un lugar seguro y atractivo para vivir".		INTERESES ORGANIZACIONALES 1. Crecimiento económico y competitividad. 2. Desarrollo territorial e infraestructura productiva. 3. Acceso a los servicios públicos. 4. Seguridad ciudadana. 5. Gestión del medio ambiente y desastres naturales. 6. Gobernabilidad y participación ciudadana.						PRINCIPIOS CARDINALES 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos		VALORES • Liderazgo: Lambayeque se constituirá en un distrito líder en el país, referente en turismo, gastronomía y gestión de buen gobierno; • Respeto: Se resulta al individuo como un ser digno que merece respeto sin importar su religión, raza, sexo, nivel cultural y socioeconómico; • Honestidad: Promoviendo la transparencia en todos sus actos, fomentando la lucha contra la corrupción; • Identidad: Reconociendo su historia y tradiciones, mediante actividades que difundan la cultura, gastronomía y atractivos turísticos; • Vocación de servicio: Que se manifiesta en la disposición por servir a la comunidad de manera eficiente y con calidez; • Responsabilidad: En el manejo económico de los recursos y en asumir los compromisos; • Creatividad: Para involucrar la participación de la ciudadanía, el cumplimiento de sus tributos e identificarse con su municipio; y • Desarrollo social y humano: En coordinación con la dirección regional de educación y dirección regional de salud para establecer estrategias y actividades que eleven el nivel de educación y salud de la población lambayecana.			
		ESTRATEGIAS						POLÍTICAS		CÓDIGO DE ÉTICA			
		OBJETIVOS LARGO PLAZO											
		OLP1. En 2028, se generará la cobertura de salud al 80% a través del aseguramiento social e incremento de inversión en la infraestructura de salud (hospitales, centros de salud y de emergencia, entre otros) e incremento de profesionales médicos. En 2016 la cobertura de salud fue de 66.7% según la Gerencia Regional de Salud Lambayeque (2016).		OLP2. En 2028, se disminuirá la tasa de analfabetismo al 2% a través de la implementación de políticas en educación y el reforzamiento en el nivel primario. En el 2017 la tasa de analfabetismo fue de 6.1% según el Instituto de Estadística e Informática (2017).		OLP3. En 2028, se disminuirá la tasa de pobreza total al 5% mediante el incentivo a la formalidad laboral e incremento de la fuerza laboral. En el 2017 la tasa de pobreza total fue de 17.2% según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).		OLP4. En 2028, se incrementará la tasa de formalidad laboral al 40% a través de incentivos, capacitación y asesoramiento a las empresas por parte de instituciones públicas y privadas. En el 2016 la tasa de formalidad laboral fue de 21.3%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).		OLP5. En 2028, se incrementará el flujo de turistas a 1'477,894 a través de una mayor oferta de productos y servicios registrados, reconocidos y con calidad garantizada. En el 2017 el flujo de turistas alcanzó la cifra de 968,150, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).		OLP6. En 2028, se incrementará el PBI del sector agrícola a US\$ 8'500,000. En el 2016 el PBI fue US\$3'180,300 según el INEI (2016).	
		FO1. Incrementar el número de clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque (F5, O5, O6.)		SI		NO		SI		NO			
		FO2. Implementar la cobertura de servicios públicos a través de una mejor ejecución del presupuesto municipal (F1, O1, O2)		NO		SI		SI		NO			
		FO3. Implementar la infraestructura pública con criterios técnicos que disminuyan el riesgo frente a fenómenos naturales (F2, F6, O1, O2)		NO		SI		NO		NO			
		FO4. Implementar recurso humano calificado por la Universidad e Institutos superiores acorde con la demanda laboral del sector privado (F6, O4, O5)		NO		SI		SI		NO			
		FO5. Incrementar el número de pequeñas y medianas empresas que atiendan demanda creciente de servicios por parte de empresas vinculadas al Proyecto hidro energético de Olmos (F3, O1, O4)		NO		SI		SI		NO			
		DO1. Implementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos municipales con el propósito de mejorar la gestión haciéndola más eficiente (D4, D5, O3)		SI		NO		NO		NO			
		DO3. Implementar políticas de capacitación del capital humano mejorando su competitividad y su inserción en el mercado laboral formal para cubrir una creciente demanda de mano de obra calificada (D6, D9, O4, O6.)		NO		SI		SI		NO			
		DO4. Implementar planes de seguridad ciudadana con participación de las Fuerzas Policiales y la ciudadanía que genere confianza en la población y turistas (D8, O5, O6)		NO		SI		NO		NO			
		DO5. Incrementar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial del distrito (D2, D6, D4, O5, O6)		NO		NO		SI		SI			
		DO6. Implementar la infraestructura de los establecimientos de salud en el Distrito para brindar mayor accesibilidad a la población del distrito y de todos los otros distritos en su ámbito de influencia (D7, D3, O1, O2)		NO		SI		SI		NO			
		FA1. Implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral del distrito y la región Lambayeque en las Universidades Pedro Ruiz Gallo (F6, A4)		NO		SI		NO		NO			
		FA2. Elaborar un plan la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de Lambayeque a fin de mitigar el impacto negativo del Fenómeno del Niño en infraestructura y servicios del distrito. (F2, A2)		NO		SI		NO		NO			
		FA3. Incentivar el turismo interno y externo como actividad económica alterna que permita contrarrestar los efectos de la desaceleración económica. (F3, F5, A3)		NO		SI		NO		NO			
		DA1. Disminuir los efectos de los desastres naturales en la infraestructura del distrito a través de inversiones públicas con criterios técnicos y a largo plazo (D1, A2)		SI		SI		SI		NO			
		DA2. Implementar la descentralización eficiente a través de la capacitación del recurso humano a cargo de la gestión administrativa de los gobiernos locales (D4, D5, A1, A5)		NO		SI		NO		NO			
		DA3. Fortalecer la educación de calidad y que cubran las demandas de trabajo de las empresas privadas y públicas, buscando la formalización laboral de la PEA (D9, D5, A4)		SI		SI		NO		NO			
		TABLERO DE CONTROL						TABLERO DE CONTROL					
		OCP 1.1 Del 2018 al 2023, identificar y empadronar a la población vulnerable de la provincia de Lambayeque por la MPL, alcanzar el 50% para el 2021 y al 80% para el 2024, actualizándose anualmente información en adelante. Esto generará que la cobertura de salud aumente de 32.38% a 40%. OCP 1.2 Del 2024 al 2025, en trabajo articulado entre el Gobierno Local y Regional y el MINSA mejorar la infraestructura hospitalaria, centros de salud y centros de atención primaria que comprendan el 30% de establecimientos para el 2020, 60% para el 2023 y 90% para el 2026. Esto generará que la cobertura de salud se incremente del 40% a 60%. OCP 1.3 Del 2026 al 2027, en trabajo articulado entre el MINSA y Gobierno local y regional, actualizar el diagnóstico de infraestructura y recursos humanos asistenciales al 100% para el 2018 y luego actualizarlo semestralmente; lo que incrementará la cobertura de salud de 60% a 80%.		OCP 2.1 Del 2018 al 2023, se disminuirá la tasa de población mayor de 15 años sin nivel educativo de 3% el 2020, y al 2016 al 1.5%. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 5.8% al 3.5%. OCP 2.2 Del 2024 al 2025, incrementar la tasa de asistencia escolar nivel primario de niños entre 6 y 11 años, de 95% el 2021 y luego al 100% el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 3.5% al 3%. OCP 2.3 Del 2025 al 2026, incrementar programas de Capacitación de docentes de educación inicial y primaria que comprenda el 50% de docentes al 2020 y 100% al 2023, y capacitación continua semestral en adelante hasta el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 3% al 2.5%. OCP 2.4 Del 2026 al 2027, se logrará un mejoramiento de infraestructura educativa y accesibilidad de la población estudiantil de zonas rurales, cubriendo el 50% de establecimientos al 2020, el 80% al 2023 y 100% al 2026. Con lo que disminuirá la tasa de analfabetismo del 2.5% al 2%.		OCP 3.1 Del 2018 al 2023, se incrementará la tasa de formalidad laboral de la PEA ocupada de 22.9% el 2015 al 30% el 2020 y al 40% el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de pobreza del 20.8% al 15%. OCP 3.2 Del 2024 al 2026, se incrementará la PEA Ocupada Relativa de 65.30% en el 2015 a 70% el 2020 y 75% el 2026. Con lo que disminuirá la tasa de pobreza del 15% al 10%. OCP 3.3 Del 2026 al 2027, se incrementará el puntaje del factor empleo en el pilar Economía del ICRP de 20.22 el 2016 a 25 en el 2026 y 35 para el 2027. Con lo que disminuirá la tasa de pobreza del 10% al 5%.		OCP 4.1 Del 2018 al 2022, se brindará capacitación y asesoría empresarial para la pequeña y mediana empresa por parte de la Municipalidad y Cámara de Comercio como incentivo para la formalización y que alcance el 50% de empresas el 2020 y el 100% el 2022 y luego se continúe con asesorías y capacitación semestralmente. Con lo que se incrementará la tasa de formalidad laboral del 20.8% al 25%. OCP 4.2 Del 2022 al 2025, se incrementará las visitas de parte del Ministerio de Trabajo a los empleadores de las MYPES para incorporar a planilla a sus trabajadores al 2020 el 50% de las empresas, para el 2022 el 70% y para el 2025 el 100%. Con lo que se incrementará la tasa de formalidad laboral de 25% al 33%. OCP 4.3 Del 2025 al 2027, se incrementará, a través de la Municipalidad Provincial de Lambayeque la formalización de los negocios familiares en un 50% para el 2025 y en un 100% para el 2027 para luego hacer un seguimiento anual de los mismos. Con lo que se incrementará la tasa de formalidad laboral de 33% al 40%.		OCP 5.1 Del 2018 al 2022, crear un registro de empresas operadoras de turismo, hoteles, restaurantes, centros recreacionales del distrito para brindar servicios integrales y con estándares mínimos de calidad, por parte de MPL y Promperú, incorporando el 30% de empresas el 2020, el 60% el 2022 y 100% el 2026 Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará en un 10% respecto a lo que se llegó el 2017, se pasará de 923,684 turistas a 1'050,000. OCP 5.2 Del 2022 al 2023, se incrementará la oferta hotelera del número de camas en hoteles de 3 y 4 estrellas en 25% para el 2022 y 50% para el 2023. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'050,000 turistas a 1'250,000 turistas. OCP 5.3 Del 2023 al 2024, difundir a nivel nacional e internacional el 100% del patrimonio cultural y gastronómico de Lambayeque al 2023 y luego actualizar anualmente la oferta turística hasta el 2024. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'250,000 a 1'280,000. OCP 5.4 Del 2024 al 2025, articular el turismo Lambayecano con la ruta Moche (Trujillo -Lambayeque) para el 2024 estructurando la propuesta y optimizándola anualmente Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'280,000 a 1'320,000. OCP 5.5 Del 2025 al 2026, incrementar la oferta del turismo vivencial Moche en el Museo Tumbas Reales, principal atractivo turístico de la Región, para el 2025 y aumentar otros dos puntos turísticos vivenciales gastronómicos para el 2026, mejorando las características de los mismos anualmente hasta el 2028. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'320,000 a 1'400,000. OCP 5.6 Del 2026 al 2027, incrementar la densidad de transporte terrestre de 3.76 en el 2015 a 4.76 el 2026 y 5.76 el 2027. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'400,000 a 1'435,000. OCP 5.7 Del 2027 al 2028, incrementar la densidad de transporte aéreo de 0.17 el 2015 a 0.30 el 2027 y 0.40 el 2028. Por ello el flujo de turistas a Lambayeque se incrementará de 1'435,000 a 1'477,894.		OCP 6.1 Del 2018 al 2020, las exportaciones serán de 65 mil toneladas métricas. A partir de 2024 al 2028 se incrementará 15 mil toneladas métricas por año generando una mayor producción de mango. Esto hará que el PBI del sector mango se incremente de US\$2'150,100 a US\$3'550,300. OCP 6.2 Del 2021 al 2024, incrementar la producción del cultivo de caña de azúcar a una razón de 2'500,000.00 tn por año. El PBI subirá de US\$3'550,300 a US\$4'300,200. OCP 6.3 Del 2025 al 2026, reiniciar proyectos de irrigación que permitan ampliar la frontera agrícola. La etapa del Proyecto Olmos deberá tener un avance 50% al 2025, y al 2028 el 100%. Esto generará que el PBI del sector agrícola se incremente de US\$4'300,500 a US\$5'500,100. OCP 6.4 Del 2027 al 2028, participar en por lo menos cinco ferias comerciales o rueda de negocio, y así sucesivamente hasta el año 2028. Esto incrementará el PBI del sector agrícola de US\$5'500.100 a US\$ 8'500,000	
		1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento								1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento			
		RECURSOS											
		(a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, (d) recursos tecnológicos											

tradiciones y ubicación geográfica estratégica, al constituirse en puerta de entrada a la costa de las poblaciones del norte y oriente peruano y de otros distritos de la provincia, le brinda gran oportunidad de convertirse en un proveedor importante de servicios y comercio de primera línea para dichas poblaciones.

Estas oportunidades en la actualidad no son aprovechadas en su totalidad, si bien existe una misión y visión, estas no cumplen los criterios adecuados para su correcta formulación, no hay un liderazgo transformacional en las autoridades, ello se muestra en los bajos índices de aprobación de la gestión municipal y existen aún rezagos en el cambio organizacional.

El diagnóstico situacional del distrito muestra dos tipos de población, una rural que demanda servicios básicos, educación y salud y otra urbana que demanda un reordenamiento y mejora en la infraestructura, la mayoría de su población es económicamente activa donde prima la informalidad del trabajo. El distrito de Lambayeque cuenta con fortalezas de turismo debido al vasto patrimonio cultural heredado de la cultura moche que no se aprovechan en toda su dimensión, lo cual afecta su crecimiento. La posibilidad de articular en el norte un conglomerado turístico que incluya varias regiones abre un abanico grande de opciones para el flujo turístico nacional y foráneo con infinitas posibilidades de desarrollo regional. La accesibilidad dada por los medios de transporte que transitan por el distrito permite captar visitantes actuales y potenciales.

La seguridad ciudadana requiere de la participación de las autoridades locales y la de la sociedad civil para una solución integral al problema, si consideramos dentro de las alternativas de crecimiento al turismo a través del desarrollo de clúster es indispensable saber que se cuenta con seguridad ciudadana para que los potenciales inversionistas tengan la tranquilidad del caso.

Las principales actividades económicas del distrito son el comercio y la agricultura sin embargo estas se ubican en su mayoría en el sector informal. El proyecto Olmos Tinajones se presenta como una oportunidad de desarrollo que debe ser valorada, el desarrollo agrícola y la agro-exportación van a favorecer el incremento del PBI regional que incrementará la capacidad de gasto, por lo que el distrito de Lambayeque debe constituirse en un atractivo para los pobladores de la región. Una amenaza latente en el distrito es el fenómeno del niño, lo cual afecta principalmente la infraestructura, interrumpiéndose el acceso al distrito y el desarrollo eficiente de las actividades económicas.

Los intereses planteados para el distrito de Lambayeque están enfocados al incremento de su productividad a través del desarrollo de sus principales productos agrícolas y ganaderos e incentivar el turismo para lograr ser más competitivos, que permita mejorar la calidad de vida la población. Para el logro de los objetivos a corto plazo planteados es fundamental el compromiso de parte de instituciones como: el Gobierno en sus tres instancias (nacional, regional, y local) y la Cooperación Internacional, los cuales brindarán los recursos necesarios para llegar a los objetivos planteados, así como una sensibilización a la ciudadanía en temas del cuidado del medio ambiente y el compromiso del empresariado como responsabilidad social, lo que permitirá el desarrollo sostenible del distrito.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

- Implementar el presente plan estratégico en el distrito de Chiclayo para lograr ventajas competitivas en los diversos sectores desarrollados en la presente tesis. La ejecución inmediata debe estar a cargo de la Municipalidad Distrital de Chiclayo de turno, utilizando recursos propios. Es relevante que se transmita a los futuros gobernantes continuar con la ejecución del plan estratégico.
- Aumentar el desarrollo agropecuario en el distrito en alianza con el sector público como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, Ministerio del



Ambiente, Mincetur entre otros, así como entidades privadas como Adex, Cámara de Comercio, ONGs, entre otros. El enfoque principal del distrito debe estar orientado al desarrollo de la agro-exportación, turismo y gastronomía como actividades económicas principales para mejorar el nivel de vida de la población.

- Aumentar la inversión en infraestructura, mejorando los servicios básicos, así como el mejoramiento de la red vial y el desarrollo urbanístico debe ser un aspecto fundamental a tener en cuenta, buscando trabajar en coordinación los gobiernos local, regional y central, como el Ministerio de Transportes, Ministerio de Economía y Finanzas, COFIDE, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, entre otros.
- Implementar la infraestructura y capacitación de la educación superior y técnica en coordinación con la dirección regional de educación, priorizando carreras afines a agroindustria, turismo y gastronomía.
- Aumentar la formalidad en las actividades económicas del distrito dando facilidades en los aspectos administrativos e incentivos tributarios.
- Crear un circuito turístico en la región norte que abarque desde Trujillo hasta Tumbes, en coordinación con PROMPERU.
- Establecer un plan de seguridad ciudadana que incluya al gobierno local, policía nacional con participación activa de la comunidad mediante rondas urbanas que trabajen directamente con las autoridades.
- Monitorear eficientemente y accionar en el proyecto de irrigación olmos Tinajones, el cual va a permitir el desarrollo agrícola y la agro-exportación lo que va a incrementar el PBI regional y la capacidad de gasto favoreciendo las actividades comerciales además va a demandar mano de obra calificada y una fuente de trabajo, por lo tanto, para estar acorde a los requerimientos se debe fomentar la educación tecnificada.

- Establecer actividades de prevención coordinando gobierno local y central con participación ciudadana ante posibles apariciones de fenómenos del niño.
- Sensibilizar y comunicar el presente plan estratégico del distrito de Lambayeque informándolo a todos los actores implicados y a la comunidad para que estos asuman el compromiso y su puesta en marcha, además debe ser evaluado periódicamente, determinarse plazos para su ejecución y medirse mediante indicadores de gestión, estableciéndose medidas correctivas si el caso lo amerita.

#### **10.4 Futuro del Distrito de Lambayeque**

El 2028 el Distrito de Lambayeque será el líder de la zona norte, actuará como eje económico de la Región Lambayeque, Piura, La Libertad y Cajamarca. Será reconocido a nivel nacional como el principal emporio comercial del norte siendo el nexo principal para las transacciones comerciales. Será uno de los principales Distritos que aportará a la economía peruana.

El distrito al ser uno de los principales de la Región Lambayeque será el primer agroexportador de productos no tradicionales de la zona norte. Destacará la formación de clústeres que apoyarán la capacidad exportadora, dotando de calidad y de altos niveles de producción gracias a uso de tecnología avanzada para la cadena productiva. El distrito contará con una imagen de riqueza cultural y calidez de su gente a nivel nacional e internacional. Será uno de los principales destinos turístico de la Región Lambayeque. Contará con infraestructura moderna que involucran al terminal aéreo, Terrapuerto y hoteles. La mayor fuerza productiva estará conformada por pymes en su mayoría formales, que se encontrarán capacitados para el comercio interno y externo resaltando la calidad de servicio. El distrito de Lambayeque se convertirá en una buena opción para la inversión privada y extranjera, contará con gobernantes altamente calificados en tema de negociación. Al 2028 el

Distrito de Lambayeque será un buen lugar para vivir, donde la tranquilidad y seguridad de la población sea una de sus principales características.

Asimismo, dependerá del involucramiento y compromiso del Gobierno Regional y las Municipalidades teniendo al ejecutivo como el Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio de Economía y Finanzas como los principales actores de alcanzar los objetivos de este plan estratégico. La siguiente Tabla 58, muestra los indicadores con lo que en el futuro alcanzaría el distrito de Lambayeque.

Tabla 58

*Futuro del Distrito de Lambayeque al 2028*

	Descripción	Objetivos a Cumplir
	Cobertura de salud	Cobertura de salud al 80% a través del aseguramiento social.
	Tasa de analfabetismo	Se disminuirá la tasa de analfabetismo al 2%
	Pobreza	Se disminuirá la tasa de pobreza total al 5%
	Formalidad Laboral	Se incrementará la tasa de formalidad laboral al 40%
	Turismo	Se incrementará el flujo de turistas a 1'477,894.

## Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú (2017). “Reporte de Inflación Marzo 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018”. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). “Reporte de Inflación Junio 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018”. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Reporte de Inflación diciembre 2017, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Cuadros Anuales Históricos. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). Lambayeque: Síntesis de actividad económica a Octubre 2017. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2017/sintesis-lambayeque-10-2017.pdf>
- Blogs.gestion.pe. (2017). ¿Por qué la economía peruana está desacelerada? Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/06/por-que-la-economia-peruana-esta-desacelerada.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). “Plan Bicentenario al 2021” CEPLAN. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/plan-bicentenario/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2017). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

D'Alessio, F. (2015). El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. (2016). Ranking de Competitividad Mundial 2016. Centrum Católica.

El Comercio. (2017). BCR: Analistas ajustan al alza sus proyecciones de crecimiento en 2017 y 2018. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-proyeccion-pbi-elevado-2017-2018-noticia-456675>

Gobierno Regional de Lambayeque (2010). Estructura del diagnóstico socio económico del departamento de Lambayeque año 2010. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=Estructura+del+diagn%C3%B3stico+socio+econ%C3%B3mico+del+departamento+de+Lambayeque+a%C3%B1o+2010&oq=Estructura+del+diagn%C3%B3stico+socio+econ%C3%B3mico+del+departamento+de+Lambayeque+a%C3%B1o+2010&aqs=chrome.69i57.938j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Gobierno Regional de Lambayeque (2011). Plan de Desarrollo Regional Concertado de Lambayeque 2011 – 2021. Recuperado de [https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/14\\_pdrc\\_lambayeque\\_2011\\_2021.pdf](https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/14_pdrc_lambayeque_2011_2021.pdf)

Gobierno Regional de Lambayeque (2016a). Informe Multianual de Gestión Fiscal 2017-2019. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/imgf/gob\\_regional/IMGF2016\\_2681.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_regional/IMGF2016_2681.pdf)

- Gobierno Regional de Lambayeque (2016b). Informe Multianual de Inversiones en Asociaciones Público Privadas 2016. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_privada/app/IMI\\_APP\\_lambayeque.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/app/IMI_APP_lambayeque.pdf)
- Gobierno Regional de Lambayeque (2017a). Plan Estratégico Institucional 2015-2018. Recuperado de [https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate\\_id=9712ADPORTAL&pass=Mg==](https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate_id=9712ADPORTAL&pass=Mg==)
- Gobierno Regional de Lambayeque (2017b). Prospectiva Territorial de Lambayeque al 2030. Recuperado de [https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate\\_id=9712ADPORTAL&pass=Mg==](https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate_id=9712ADPORTAL&pass=Mg==)
- Gobierno Regional de Lambayeque (2017c). Plan Desarrollo Regional al 2021. Recuperado de [https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate\\_id=9712ADPORTAL&pass=Mg==](https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate_id=9712ADPORTAL&pass=Mg==)
- Gobierno Regional de Lambayeque (2018). Plan Desarrollo Regional al 2030. Recuperado de [https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate\\_id=9712ADPORTAL&pass=Mg](https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate_id=9712ADPORTAL&pass=Mg)
- Gerencia Regional de Salud de Lambayeque (2013). Análisis de la Situación de Salud – ASIS 2013. Recuperado de [http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_lambayeque.pdf](http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_lambayeque.pdf)
- Institute for Management Development (2016). Ranking de Competitividad Mundial al 2016
- 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](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Perú: Síntesis estadística 2015. Recuperado de



[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.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](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Compendio Estadístico 2016. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Series Nacionales – Estadísticas – Economía. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Nota de Prensa: Más de Medio Millón de Maestros en el Perú celebran su día. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n143-2017-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). "Panorama de la Economía Peruana 1950-2016". Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Estadísticas. Principales Indicadores Macroeconómicos. Cuentas Nacionales. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Peruano de Economía (2017). Estadísticas. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016). Marco Macroeconómico Multianual

2017-2019. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). Presupuesto aprobado año 2017.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-3092/leyes-de-presupuesto-del-sector-publico>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). Seguimiento de la Ejecución

Presupuestal. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

Ministerio de Educación (2016). ¿Lambayeque, cómo vamos en educación? Recuperado de

[http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=64e2806e-5574-4a10-801e-4702e68a6a54&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=64e2806e-5574-4a10-801e-4702e68a6a54&groupId=10156)

Municipalidad Provincial de Lambayeque (2010). Plan De Desarrollo Concertado De La Provincia De Lambayeque 2011 – 2021. Recuperado de

[http://www.munilambayeque.gob.pe/documentos/PDCProv2011\\_2021.pdf](http://www.munilambayeque.gob.pe/documentos/PDCProv2011_2021.pdf)

Municipalidad Provincial de Lambayeque (2015). Plan De Desarrollo Urbano De La Ciudad de Lambayeque 2016 – 2026. Recuperado de

<https://www.munilambayeque.gob.pe/presentacion/documentos/PDULambayequefinal.pdf>

Peru.travel. (2017). Geografía y Clima de Perú | Perú Travel. Recuperado de:

<http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Presidencia del Consejo de Ministros. Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2020.

Recuperado de

<http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Perú (2012). Índice de desarrollo

Humano Departamental, Provincial y Distrital. Recuperado de

[www.pe.undp.org/content/peru/es/home.html](http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home.html)

Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Perú. xlsx

Sociedad Nacional de Industrias (2017). Nota de Prensa: Informe Global de Competitividad

del World Economic Forum 2017 – 2018. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

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](http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).