

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



**Planeamiento Estratégico de la Macro Región V**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Gustavo Adolfo Cabellos Gavidia**

**Adrián Orlando Carpio Vallejos**

**Franco Vidauro Carpio Vallejos**

**Ramiro Castro Ochoa**

**Miguel Iván Martínez Romero**

**Ronald Canciano Pescorán Quispe**

**Larry Eduardo Vilca Delgado**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar**

**Surco, Junio de 2017**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Todos los profesores de CENTRUM Católica, por su dedicación y contribución en nuestra formación en la maestría.

Nuestros padres por su apoyo y comprensión. Así también a todos nuestros compañeros de clase.

## **Dedicatorias**

A mi familia por el permanente apoyo, aliento, paciencia y comprensión.

Gustavo Cabellos

A mis padres, por su constante apoyo, enseñanzas y dedicación brindados en todo este tiempo.

Adrián Carpio

A mi familia, por la comprensión y apoyo recibidos durante todos estos años.

Franco Carpio

A mi familia, por el permanente apoyo y dedicación que siempre me brindan.

Ramiro Castro

A Dios, a mis padres, a mis hermanos y a mi esposa por su constante apoyo, cariño y comprensión.

Miguel Martínez

A mis hijos, por demostrarme que la voluntad vence cualquier obstáculo.

Ronald Pescorán

A mis padres por su guía constante, paciencia y comprensión.

Larry Vilca

## Resumen Ejecutivo

La Macro Región V constituida por Lima Metropolitana, el Callao y Lima Provincias se encuentra ubicado en la costa oeste del Perú y posee una ubicación estratégica para acceder a los mercados internacionales mediante los principales puertos y aeropuerto del país, además de su diversa producción agrícola y minera cuenta además con un sector turístico.

La Macro Región V tiene establecido un presupuesto participativo para Callao y para Lima que se viene utilizando anualmente y como se observó en el estudio, este presupuesto no se llega a utilizar en su totalidad lo que nos muestra un desaprovechamiento de los mismos, la propuesta es mejorar las condiciones de los principales sectores económicos que pueden impulsar la generación de producción y empleo en diferentes áreas de la región aprovechando estos recursos no utilizados. Se desarrolló un programa de objetivos de corto y largo plazo en un marco de plan estratégico para los sectores Agrícola, Pesquero, Minero y Turístico con los cuales se promoverá mayor generación de empleo directos e indirectos. En el sector pesquero se impulsará la producción de enlatados y conservas de mayor valor agregado, en el sector agrícola se impulsará la producción de productos a través de la implementación de nuevas tecnologías de captación de agua, se impulsará la inversión privada en el sector minero para incrementar la producción de zinc y plomo aumentando la exportación de minerales, en el sector turístico se impulsará el turismo gastronómico. Se buscará la reducción de la delincuencia con la construcción de comisarías y colocación de mayor número de personal policial en toda la región. Estos objetivo tiene como propósito principal integrar a la región para dar mayor beneficio y participación a la ciudadanía buscando su desarrollo y bienestar como fin primordial, cabe indicar que tales estrategias proceden del empleo de la metodología del modelo secuencial, propuesto por D'Alessio (2015), que contempla un análisis interno y externo para un mayor conocimiento de la situación actual, con lo cual se asegura que implementando este plan se podría alcanzar estos objetivos al 2027.

## Abstract

The Macro Region V constituted by Metropolitan Lima, Callao and Lima Provinces is located on the west coast of Peru and has a strategic location to access international markets through the main ports and airport of the country, in addition to its diverse agricultural production and mining also has a tourism sector.

Macro Region V has established a participatory budget for Callao and for Lima that has been used annually and as noted in the study, this budget does not get to use in its entirety what shows us a wastage of them, the proposal is Improve the conditions of the main economic sectors that can boost the generation of production and employment in different areas of the region taking advantage of these unused resources. A program of short and long term objectives was developed within a strategic plan framework for the agricultural, fishing, mining and tourism sectors with which to promote greater direct and indirect employment generation. In the fishing sector, the production of canned and preserved products with higher added value will be promoted, in the agricultural sector the production of products will be promoted through the implementation of new water collection technologies, private investment in the mining sector will be promoted to Increase the production of zinc and lead increasing the export of minerals, tourism will boost gastronomic tourism. Reduction of delinquency will be sought through the construction of police stations and placement of more police personnel throughout the region. The main purpose of these objectives is to integrate the region in order to give greater benefit and participation to the public, seeking its development and well-being as a primary goal. It is worth mentioning that such strategies come from the use of the methodology of the sequential model, proposed by D'Alessio (2015), which includes an internal and external analysis for a better understanding of the current situation, which ensures that implementing this plan could achieve these objectives by 2027.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Macro Región V.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes .....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión .....	10
2.4 Valores .....	11
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones .....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>13</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	13
3.1.2 Potencial nacional .....	15
3.1.3 Principios cardinales .....	29
3.1.4 Influencia del análisis en la Macro Región V.....	32
3.2 Análisis Competitivo del País .....	32
3.2.1 Condiciones de los factores .....	32
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	34
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	36
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	37

3.2.5 Influencia del análisis en la Macro Región V .....	38
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	39
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	39
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	39
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	45
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	47
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	47
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	53
3.5 La Macro Región V y sus Competidores .....	54
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	54
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	55
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	56
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	56
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	57
3.6 La Macro Región V y sus Referentes .....	58
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	63
3.8 Conclusiones.....	66
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>67</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	67
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	67
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	68
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	72
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	76
4.1.5 Recursos humanos (H).....	81
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	84

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	85
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	85
4.3 Conclusiones .....	86
<b>Capítulo V: Intereses de la Macro Región V y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>87</b>
5.1 Intereses de la Macro Región V .....	87
5.2 Potencial de la Macro Región V .....	87
5.3 Principios Cardinales de la Macro Región V .....	92
5.4 Matriz de Intereses de la Macro Región V (MIO).....	94
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	95
5.6 Conclusiones.....	84
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>97</b>
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	97
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	101
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	102
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	105
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE).....	94
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	109
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	109
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	109
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	109
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	113
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	115
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores .....	115
6.13 Conclusiones .....	118
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>120</b>

7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	120
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	123
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	128
7.4 Estructura Organizacional de la Macro Región V .....	130
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	131
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	131
7.7 Gestión del Cambio.....	131
7.8 Conclusiones .....	134
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>136</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	136
8.1.1 Aprendizaje interno.....	136
8.1.2 Procesos .....	137
8.1.3 Clientes .....	137
8.1.4 Financiera.....	137
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	138
8.3 Conclusiones .....	138
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Macro Región V .....</b>	<b>140</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Macro Región V .....	140
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macro Región V .....	144
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Macro Región V .....	146
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	146
9.5 Conclusiones .....	147
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>148</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI) .....	148
10.2 Conclusiones Finales .....	148

10.3. Recomendaciones Finales .....	151
10.4 Futuro de la Macro Región V .....	151
<b>Referencias.....</b>	<b>156</b>



## Lista de Tablas

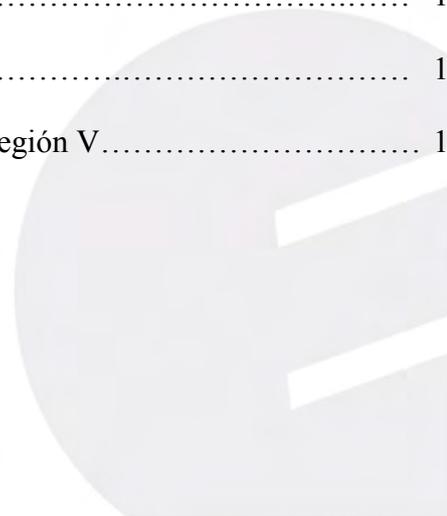
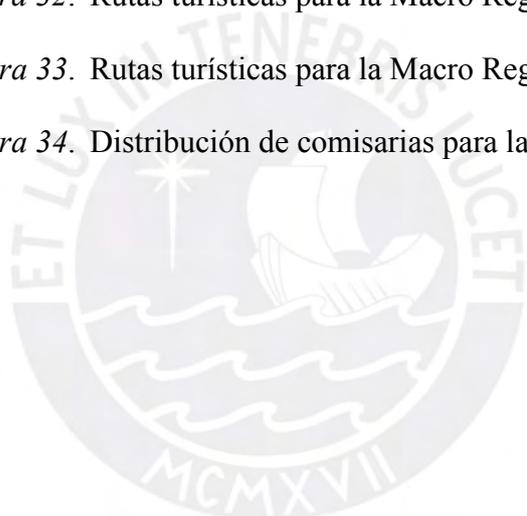
Tabla 1. <i>Población en la Macro Región V</i> .....	2
Tabla 2. <i>Distritos Más Poblados de la Macro Región V</i> .....	3
Tabla 3. <i>Macro Región V: Principales Indicadores</i> .....	4
Tabla 4. <i>Valor Agregado Bruto del Departamento de Lima, en Miles de Soles</i> .....	5
Tabla 5. <i>Índice de Progreso Social Regional del Perú 2016</i> .....	6
Tabla 6. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	14
Tabla 7. <i>Distribución de la Población del Perú por Regiones, Año 2015</i> .....	16
Tabla 8. <i>Factores de Tecnología e Innovación del Perú</i> .....	23
Tabla 9. <i>Perú: Gasto Público en Defensa</i> .....	28
Tabla 10. <i>Resultados de Competitividad del Perú por Factores, 2010 a 2016</i> .....	33
Tabla 11. <i>Variación Anual de la Demanda Interna, Consumo Privado, Consum</i> <i>Público Inversión Bruta Interna, en Porcentaje</i> .....	35
Tabla 12. <i>Facilidades para Hacer Negocios en Perú, Indicadores Doing Business</i> .....	36
Tabla 13. <i>Indicadores de las Facilidades para Iniciar un Negocio</i> .....	37
Tabla 14. <i>MEFE de la Macro Región V</i> .....	45
Tabla 15. <i>Matriz Perfil Competitivo de la Macro Región V</i> .....	52
Tabla 16. <i>Matriz Perfil Referencial de la Macro Región V</i> .....	53
Tabla 17. <i>Llegada de Turistas Internacionales por País de Residencia, Enero a Junio</i> <i>2015 y 2016</i> .....	60
Tabla 18. <i>Carga Movilizada por los Puertos Peruanos, en TM</i> .....	61
Tabla 19. <i>Principales Productos de la Macro Región V</i> .....	62
Tabla 20. <i>Compromiso Anual y Avance Devengado de la Provincia Constitucional del</i> <i>Callao, en Soles</i> .....	66
Tabla 21. <i>Compromiso Anual y Avance Devengado de la Región Lima, en Soles</i> .....	68

Tabla 22. <i>Fuentes para los Gastos Anuales de la Región Lima y Callao, Año 2016, en Soles</i> .....	69
Tabla 23. <i>Nivel Educativo de la Población de Lima, en Porcentaje</i> .....	71
Tabla 24. <i>Necesidades Básicas Insatisfechas en Lima Metropolitana, 2011-2013</i> .....	71
Tabla 25. <i>Indicadores de Acceso a Herramientas de Comunicación</i> .....	73
Tabla 26. <i>Matriz EFI de la Macro Región V</i> .....	74
Tabla 27. <i>Matriz de Intereses de la Macro Región V (MIO)</i> .....	83
Tabla 28. <i>Matriz FODA de la Macro Región V</i> .....	86
Tabla 29. <i>Matriz PEYEA de la Macro Región V</i> .....	89
Tabla 30. <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Macro Región V</i> .....	97
Tabla 31. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Macro Región V</i> .....	98
Tabla 32. <i>Matriz de Rumelt de la Macro Región V</i> .....	99
Tabla 33. <i>Matriz de Ética de la Macro Región V</i> .....	100
Tabla 34. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Macro Región V</i> .....	103
Tabla 35. <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores de la Macro Región V</i> .....	104
Tabla 36. <i>Programación y Ejecución del Gasto en la Macro Región V</i> .....	111
Tabla 37. <i>Inversión por Sectores en la Macro Región V</i> .....	112
Tabla 38. <i>Recursos Asignados a los OCP de la Macro Región V</i> .....	113
Tabla 39. <i>Relación entre las Estrategias y las Políticas</i> .....	115
Tabla 40. <i>Tablero de Control Balanceado de la Macro Región V</i> .....	125
Tabla 41. <i>Plan Estratégico Integral de la Macro Región V</i> .....	138
Tabla 42. <i>Situación Futura de la Macro Región V</i> .....	140

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Mapa de la Macro Región V.....	1
<i>Figura 2.</i>	Puerto del Callao.....	8
<i>Figura 3.</i>	Pobreza y pobreza extrema en el Perú, en porcentaje.....	17
<i>Figura 4.</i>	Ubicación del Perú en el mundo.....	18
<i>Figura 5.</i>	Evolución del PBI, en millones de soles constantes a valor 2007.....	20
<i>Figura 6.</i>	División política del Perú.....	25
<i>Figura 7.</i>	Presupuestos de defensa para 2015, en millones de US\$ corrientes.....	28
<i>Figura 8.</i>	Evolución de países de América Latina en el ranking 2008-2016.....	34
<i>Figura 9.</i>	Variación anual de la demanda interna, en porcentaje.....	34
<i>Figura 10.</i>	Actividades preferidas por los viajeros nacionales.....	47
<i>Figura 11.</i>	Destinos preferidos por los viajeros nacionales.....	49
<i>Figura 12.</i>	Otras ciudades visitadas, además de Lima.....	49
<i>Figura 13.</i>	Cantidad de empresas creadas y reactivadas en el Perú, año 2015.....	56
<i>Figura 14.</i>	Centro histórico.....	57
<i>Figura 15.</i>	Cuartel Real Felipe.....	57
<i>Figura 16.</i>	Índice de progreso social de seguridad personal.....	58
<i>Figura 17.</i>	Cantidad de comisarias en el 2013 en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao.....	59
<i>Figura 18.</i>	Tasa de denuncias por comisión de delitos (por cada 10,000 habitantes) en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao.....	59
<i>Figura 19.</i>	Red futura del Metro de Lima.....	63
<i>Figura 20.</i>	Distribución del VAB de la Macro Región V por actividad, año 2014.....	65
<i>Figura 21.</i>	Tasa de analfabetismo por región, año 2014 en porcentaje.....	70

<i>Figura 22.</i> Población económicamente activa de Lima Metropolitana, año 2013.....	71
<i>Figura 23.</i> Líneas de telefonía móvil en servicio, año 2014.....	72
<i>Figura 24.</i> Matriz PEYEA de la Macro Región V.....	89
<i>Figura 25.</i> Matriz BCG de la Macro Región V.....	90
<i>Figura 26.</i> Matriz IE de la Macro Región V.....	92
<i>Figura 27.</i> Matriz GE de la Macro Región V.....	94
<i>Figura 28.</i> Estructura propuesta para la Macro Región V.....	116
<i>Figura 29.</i> Distribución de las plantas en el sector pesquero para la Macro Región V....	140
<i>Figura 30.</i> Distribución de Planta Agrícolas para la Macro Región V.....	141
<i>Figura 31.</i> Distribución de plantas y yacimientos mineros en la Macro Región V.....	142
<i>Figura 32.</i> Rutas turísticas para la Macro Región V.....	142
<i>Figura 33.</i> Rutas turísticas para la Macro Región V.....	142
<i>Figura 34.</i> Distribución de comisarias para la Macro Región V.....	143



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

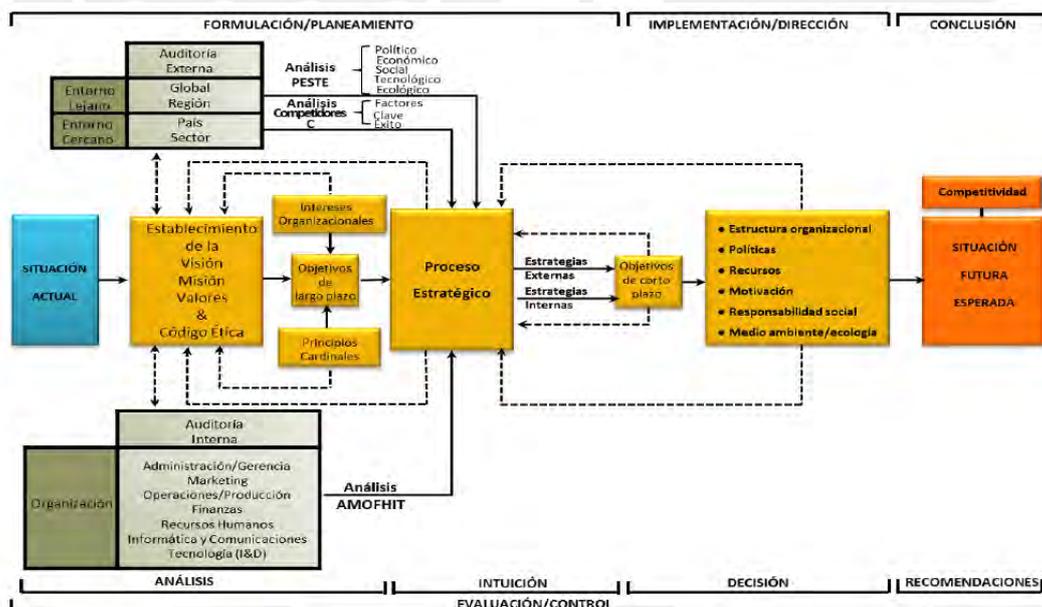


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

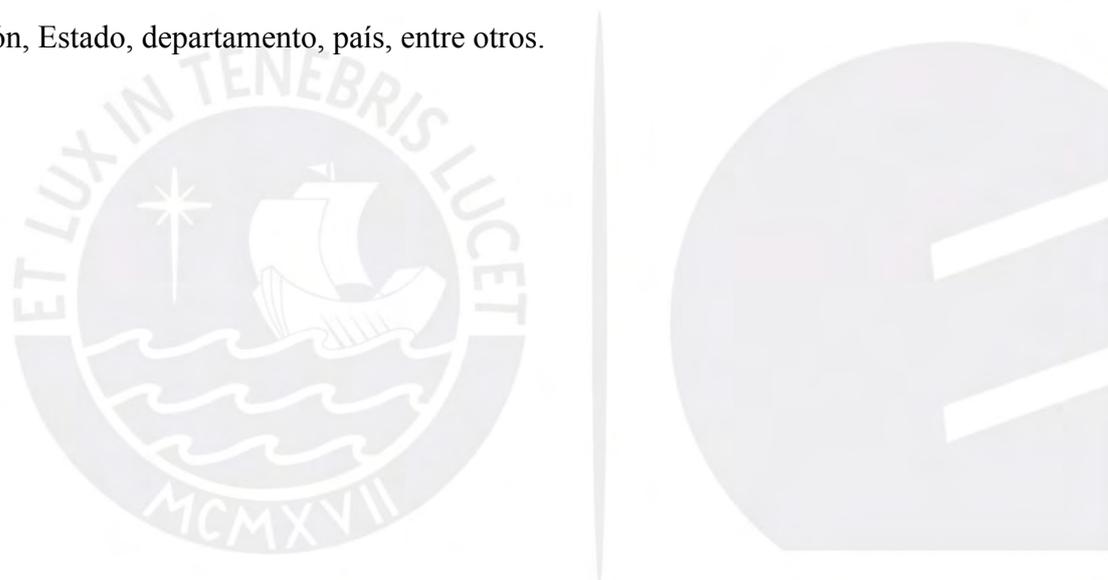
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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 de la Macro Región V

### 1.1 Situación General

La macro región Lima y Callao (en adelante, Macro Región V) se encuentra ubicada en la costa del Perú. En la parte central y occidental del departamento de Lima, linda con el océano Pacífico, tal como se aprecia en la Figura 1. Geográficamente, se ubica entre las latitudes 11°45' y 12°24' sur y la longitud 76°40' y 77°10' oeste a una altitud que varía entre 0 y 850 m.s.n.m. La superficie de la macro región es de 34,948 km<sup>2</sup>. Por el norte, limita con el departamento de Ancash; por el este, con Pasco y Junín; por el sur, con Ica; y por el oeste, con el océano Pacífico.



Figura 1. Mapa de la Macro Región V. Tomado de “Mapas regionales,” por el Gobierno Regional de Lima, 2015 [Archivo de imagen] ([http://www.regionlima.gob.pe/mapas\\_tematicos.php](http://www.regionlima.gob.pe/mapas_tematicos.php)).

La Macro Región V está constituida por Lima Metropolitana, Lima provincias y la Provincia Constitucional del Callao; es decir, abarca un departamento completo más la provincia del Callao. Según se observa en la Tabla 1, en el año 2015, había una población total equivalente a 10'848,566. De estas, el 81.95% estaba instalada en la provincia de Lima y el 9.35% en el Callao. El resto de provincias agrupaban entre 0.07% y 2.15% de los habitantes. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016d), en el 2016, la población de la Macro Región V ascendía a 11'013,808, indicando un crecimiento anual de 1.52%.

Tabla 1

*Población en la Macro Región V*

Provincia	Población	Porcentaje (%)
Lima	8'890,792	81.95
Barranca	146,241	1.35
Cajatambo	7,828	0.07
Canta	15,122	0.14
Cañete	233,151	2.15
Huaral	190,501	1.76
Huarocharí	81,696	0.75
Huaura	219,059	2.02
Oyón	22,782	0.21
Yauyos	27,459	0.25
Provincia Const. del Callao	1'013,935	9.35
Total	10'848,566	100.00

*Nota.* Tomado de “Población 2000 al 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>).

El distrito más poblado de la Macro Región V, en la provincia de Lima, es San Juan de Lurigancho, con 1'091,303 habitantes, lo que representa el 10.1% del total. A continuación, se encuentra San Martín de Porres en la misma provincia y concentra el 6.5% de la población. En la Tabla 2, se puede observar a aquellos distritos cuya población supera los 300,000 habitantes, tales como Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Ventanilla, Callao, San Juan de Miraflores, Los Olivos, entre otros.

Tabla 2

*Distritos Más Poblados de la Macro Región V*

Distrito	Provincia	Población	Porcentaje (%)
San Juan de Lurigancho	Lima	1'091,303	10.1
San Martín de Porres	Lima	700,177	6.5
Ate	Lima	630,086	5.8
Comas	Lima	524,894	4.8
Villa El Salvador	Lima	463,014	4.3
Villa María del Triunfo	Lima	448,545	4.1
Ventanilla	Callao	428,284	3.9
Callao	Callao	406,889	3.8
San Juan de Miraflores	Lima	404,001	3.7
Los Olivos	Lima	371,229	3.4
Santiago de Surco	Lima	344,242	3.2
Chorrillos	Lima	325,547	3.0
Carabaylo	Lima	301,978	2.8
Otros	Lima	4'408,377	40.6
Total		10'848,566	100.0

*Nota.* Tomado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

En la Tabla 3, se muestran los principales indicadores de la región, en cuanto a la esperanza de vida (78.2 años), población inmigrante (55.7%) y población emigrante (5.6%) de la población total. Con respecto a la educación, el porcentaje de analfabetismo es de 2.3%, en tanto que el porcentaje de asistencia escolar a las escuelas primarias es de 90.7%. No obstante, en las escuelas secundarias, se reduce a 86.6%. Por otra parte, la población con educación superior universitaria constituye el 18.4% de la población mayor de 15 años.

Existe un 61.3% de habitantes que gozan de cobertura de salud; entre tanto, 34.9% de niños menores a 36 meses presentan anemia. En el año 2012, el porcentaje de hogares con agua potable ascendía a 91.6%, mientras que los que tenían acceso a desagüe representaban el 86.8%. En cambio, el acceso a alumbrado eléctrico representaba el 99.5%. En cuanto a otros servicios de conexión, predomina el teléfono móvil, pues presenta una penetración de 87.1% en los hogares; seguidamente, la televisión por cable con 53.3% (INEI, 2016c).

Tabla 3

*Macro Región V: Principales Indicadores*

Indicador	Unidad	Año	Dato
Superficie	Kilómetros cuadrados	2012	39,948.60
Población estimada	Personas	2016	11'013,808
Esperanza de vida	Años de vida	2016	78.15
Crecimiento poblacional mortalidad infantil	Porcentaje	2016	1.45
Mortalidad infantil	Por 1,000 nacidos vivos	2011	11.70
Nacimientos	Personas	2016	175,504
Defunciones	Personas	2016	58,079
Población electoral	Personas	2010	7'258,010
Desnutrición crónica en menores de cinco años	Porcentaje	2012	6.30
Población inmigrante	Porcentaje	2007	55.70
Población emigrante	Porcentaje	2007	5.60
Analfabetismo	Porcentaje	2013	2.25
Analfabetismo (hombres)	Porcentaje	2012	0.95
Analfabetismo (mujeres)	Porcentaje	2012	3.55
Asistencia escolar (primaria)	Porcentaje	2012	90.65
Asistencia escolar (secundaria)	Porcentaje	2012	86.65
Población con educ. primaria (15 años a más)	Porcentaje	2012	13.15
Población con educ. superior no universitaria (15 años a más)	Porcentaje	2012	17.50
Población con educ. superior universitaria (15 años a más)	Porcentaje	2012	18.25
Población con educ. secundaria (15 años a más)	Porcentaje	2013	50.15
Cobertura de salud	Porcentaje	2012	61.25
Niños con anemia (menores de 36 meses)	Porcentaje	2012	34.90
Ingreso promedio mensual por hogar	S/	2012	1,396.50
Valor agregado bruto (VAB)	Miles de S/ de 1994	2012	115'207,952
Créditos directos de la banca múltiple	Miles de S/	2011	101'218,127
Depósitos en la banca múltiple	Miles de S/	2011	109'342,639
Ingresos recaudados por la SUNAT	Miles de S/	2011	55,866
Producción de energía eléctrica	Gigawatt hora	2013	21,841.1
Hogares con agua potable	Porcentaje del total de hogares	2012	91.6
Acceso a desagüe	Porcentaje del total de hogares	2012	86.8
Acceso a alumbrado eléctrico	Porcentaje del total de hogares	2012	99.5
Parque automotor	Unidad	2011	1'287,454
Líneas telefónicas fijas en servicio	Unidad	2010	1'846,339
Líneas telefónicas móviles en servicio	Unidad	2010	12'902,187
Visitantes nacionales a museos y centros arqueológicos	Personas	2012	432,059
Visitantes extranjeros a museos y centros arqueológicos	Personas	2012	241,873
Empresas de 1 a 10 trabajadores	Porcentaje	2012	58.05
PBI per cápita	S/ por persona	2012	25,781.7

*Nota.* Tomado de "Perú en cifras," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c (<https://www.inei.gob.pe/>).

En la Tabla 4, se presenta un análisis de las actividades económicas de la Macro Región V. Así, en el año 2014, el valor agregado bruto (VAB) creció en 3.9%, luego de haber aumentado 6.1% el año anterior. En Lima Metropolitana, destaca la actividad de otros servicios; para la macro región, esta representa el 32.4%. Seguidamente, está la manufactura con 19.3%. Por su parte, en el Callao, se desarrollan en gran medida otras actividades. Por ejemplo: (a) industrias de aceite y de harina de pescado, (b) pesquería, (c) astilleros, (d) frigoríficos, (e) manufactura de fideos y diversos productos de molino, (f) aserraderos y (g) manufactura de productos de higiene y limpieza (INEI, 2016cb).

Tabla 4

*Valor Agregado Bruto del Departamento de Lima en Miles de Soles*

Actividades	2012	2013	2014	
			Valor	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3'593,336	3'680,843	3'853,772	1.8
Pesca y acuicultura	282,768	451,346	270,309	0.1
Extracción de petróleo, gas y minerales	3'146,370	3'304,889	3'720,334	1.8
Manufactura	39'264,446	41'298,625	40'355,259	19.3
Electricidad, gas y agua	4'079,915	4'386,074	4'895,680	2.3
Construcción	12'385,264	12'768,945	13'001,096	6.2
Comercio	25'511,280	26'972,632	28'273,928	13.5
Transporte, almacén, correo y mensajería	12'849,709	13'955,113	14'306,637	6.8
Alojamiento y restaurantes	8'748,478	9'379,469	9'804,298	4.7
Telecom. y otros serv. de información	9'705,772	10'556,656	11'219,934	5.4
Administración pública y defensa	10'772,570	11'313,500	11'607,116	5.6
Otros servicios	59'257,713	63'000,775	67'617,931	32.4
Valor agregado bruto	189'597,621	201'068,867	208'926,294	100.0

*Nota.* Tomado de "Economía," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En la Tabla 5, se puede observar el índice de progreso social, dada su importancia para evaluar el desarrollo de una población. Dentro de la Macro Región V, se observan grandes disparidades. Ciertamente, Lima Metropolitana posee un índice de 64.22, el Callao de 59.03 y en las otras provincias de Lima es de 50.45. En cuanto a necesidades básicas humanas, tanto Lima Metropolitana como el Callao, presentan un alto nivel de satisfacción, pues incluyen agua y saneamiento básico, así como vivienda.

Ahora bien, con respecto a la seguridad personal, el Callao muestra un nivel bajo y el resto de la macro región muy bajo. Hasta el año 2016, se habían asignado solamente 1,437 efectivos, 172 patrulleros y 749 motocicletas en lo tocante al Plan Vecindario Seguro, referido a la implementación de patrullajes frecuentes (“Policía refuerza la seguridad,” 2016).

Tabla 5

*Índice de Progreso Social Regional del Perú 2016*

Región	Ranking nacional	Nivel IPS
Moquegua	1	65.37
Ica	2	65.01
<b>Lima Metropolitana</b>	<b>3</b>	<b>64.22</b>
Arequipa	4	61.86
Tacna	5	61.71
Lambayeque	6	59.42
<b>Callao</b>	<b>7</b>	<b>59.03</b>
Ancash	8	58.97
La Libertad	9	58.75
Piura	10	57.06
Tumbes	11	56.10
Ayacucho	12	53.77
Junín	13	53.00
Cusco	14	50.77
Apurímac	15	50.58
<b>Lima provincias</b>	<b>16</b>	<b>50.45</b>
San Martín	17	50.23
Cajamarca	18	49.11
Huancavelica	19	48.81
Huánuco	20	46.72
Puno	21	45.17
Amazonas	22	44.19
Pasco	23	44.15
Madre de Dios	24	43.88
Loreto	25	39.51
Ucayali	26	39.40

*Nota.* Tomado de *Índice de progreso social regional Perú 2016* (p. 8), por F. A. D’Alessio, L. Del Carpio, M. Green y A. Aranibar, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

En este análisis, no puede pasar como inadvertida la alta contaminación que actualmente se genera en la región. Así, en el año 2015, se registraron 217 kg de CO<sub>2</sub> per cápita por concepto de consumo de electricidad, mientras que el promedio en América Latina constituía 202 (Economist Intelligence Unit, 2016).

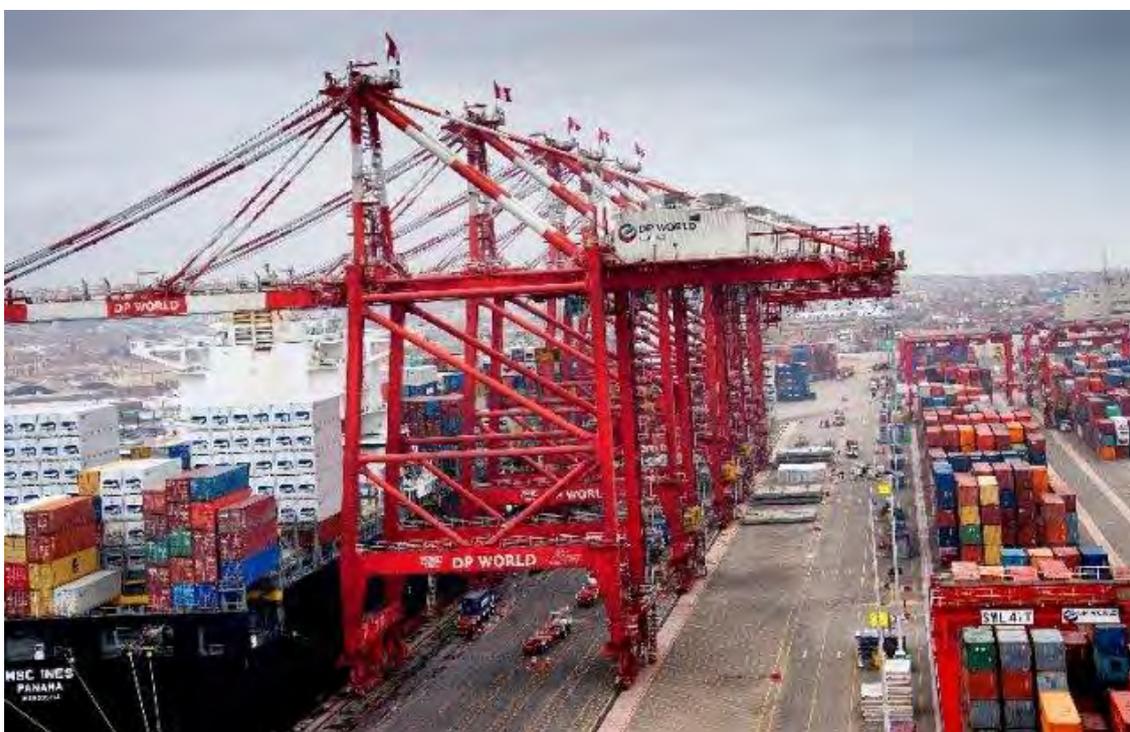
Con respecto al clima de la Macro Región V, predomina el tipo árido con muy pocas lluvias a lo largo del año. Se observa que de abril a diciembre surgen lloviznas ligeras, lo cual deviene en la presencia de ambientes húmedos. Esta situación afecta a las provincias del litoral o costa, tales como Lima Metropolitana y Callao, además de Huaral y Cañete, entre otras. Dentro de la macro región en análisis se presenta dos estaciones claramente diferenciadas: invierno y verano (Instituto Metropolitano de Planificación, 2008).

- El invierno toma lugar entre los meses de mayo a noviembre, con una temperatura entre 14 °C y 18 °C. La sensación de frío en esta estación es producto de la alta humedad atmosférica. Se presenta una nubosidad constante sobre toda la costa de la ciudad, acompañada de lloviznas aisladas, pero que igual solo contribuyen con un total de 0 a 10 mm de precipitaciones al año.
- El verano se presenta entre diciembre y abril, con un clima soleado y temperaturas que oscilan entre 20 °C y 28 °C. El cielo suele observarse despejado, producto de la menor humedad atmosférica. Dentro de toda la costa del Perú, la región Lima y Callao presenta los días con menos sol.

Por otra parte, el puerto del Callao y el aeropuerto Jorge Chávez destacan en la Macro Región V, básicamente, en materia de infraestructura. Ahora bien, el puerto del Callao es el principal punto de embarque y desembarque de mercancía en todo el Perú. Además, ha tenido un incremento del 70% en la carga movilizada entre los años 2009 y 2013. Esto se ha logrado a través del desembolso de casi US\$ 500 millones para la construcción y equipamiento de los muelles, contando con grúas como las que se aprecian en la Figura 2.

Asimismo, se ha ampliado la entrada y dragado el canal de ingreso de las embarcaciones, lo cual ha permitido el acceso y atención a buques tipo súper post Panamax, que en la actualidad son aproximadamente el 15% del total de embarcaciones atendidas (Terminales Portuarios Peruanos, 2015).

La infraestructura aeroportuaria cobra especial importancia en un contexto en el que a nivel mundial se movilizan más de mil millones de turistas por año, más aun conociendo que el turismo representa una actividad que genera el 10% del PBI mundial (De la Quintana, 2016). Solamente en el año 2015, se movilizaron 18.2 millones de habitantes a través del aeropuerto Jorge Chávez. No obstante, se evidencia que esta instalación ya no tiene la capacidad para atender esa demanda, sobre todo porque crece cada año. Por ello, a partir del primer trimestre del 2017, se vienen iniciando las obras de ampliación del aeropuerto, lo cual se había ofrecido anteriormente para el año 2015 (Alayo, 2016).



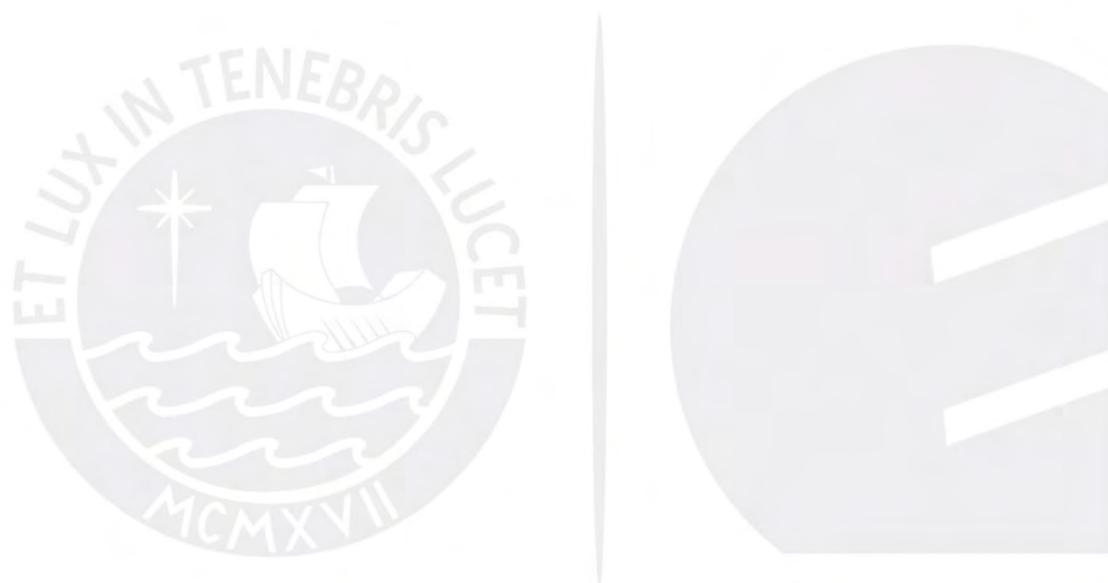
*Figura 2.* Puerto del Callao. Tomado de “DP World invirtió US\$ 144 millones para modernizar puerto del Callao,” por Terminales Portuarios Peruanos, 2015, *Noticias TPP* (<http://www.tpp.com.pe/dp-world-invirtio-us-144-millones-para-modernizar-puerto-del-callao/>).

## 1.2 Conclusiones

La Macro Región V alberga a un tercio de la población del Perú. Por lo tanto, concentra la atención sobre los servicios básicos, que son deficientes, principalmente en la red de desagüe. Así, es urgente crear un plan estratégico para dicha macro región, a fin de

promover su desarrollo en un período de 10 años, considerando que las principales empresas del país se encuentran instaladas en este espacio.

Además, esta macro región sirve de punto de entrada y salida para todo tipo de mercancía, debido a la presencia del principal puerto marítimo y aeropuerto del Perú. Por lo tanto, es necesario desarrollar este planeamiento estratégico para aprovechar las fortalezas del departamento de Lima y de la Provincia Constitucional del Callao, a fin de lograr sinergias, impulsar el desarrollo industrial y de servicios, que finalmente redundarán en mayor bienestar para la población.



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

### 2.1 Antecedentes

El departamento de Lima cuenta con un Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano (PLAM) al 2035. Sin embargo, se debe empezar reestructurando el crecimiento de la ciudad en conjunto y trabajar en la falta de desarrollo de las zonas alejadas. Actualmente, la Macro Región V presenta una serie de problemas, debido al desentendimiento de las autoridades en los sectores educación, seguridad, salud y transporte urbano, tanto así que ha generado un descontento en los ciudadanos, que se han visto desbordados por estos problemas.

El reto que se plantea es lograr revertir esta situación, estableciendo un plan estratégico a largo plazo que aborde los sectores educación, seguridad, salud y transporte urbano, a fin de que, con el apoyo del Gobierno regional, se planteen los lineamientos para solucionar gradualmente los problemas suscitados en la macro región, brindando una mejor educación, mayor seguridad, adecuado servicio de salud y el ordenamiento sistemático del transporte urbano, así como de las vías al interior de la región. Con esto, se obtiene una mayor integración social y económica en la macro región.

### 2.2 Visión

A continuación, se presenta la visión propuesta para la Macro Región V:

Para el año 2027, la Macro Región V de Lima y Callao será atractiva para la inversión, impulsando el crecimiento de las exportaciones, el turismo y el empleo, convirtiéndose en una región próspera y segura, y logrando incrementar su valor agregado bruto (VAB), con la finalidad de obtener el mayor Índice de Progreso Social del Perú.

### 2.3 Misión

Seguidamente, se brinda la misión que se ha desarrollado para la Macro Región V:

La Macro Región V tiene autonomía económica, política y administrativa. Así, organiza y conduce la gestión de acuerdo a sus competencias exclusivas, para contribuir en el

desarrollo regional integral sostenible, con respeto a la población y con responsabilidad social, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo para el bienestar de la población como la finalidad más importante.

## 2.4 Valores

Según D'Alessio (2015), los valores constituyen el patrón para la actuación en la toma de decisiones. Asimismo, contribuyen a moldear los objetivos y los propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas. El plan estratégico elaborado para la región contiene los siguientes valores:

- Responsabilidad: Asumir las consecuencias por las decisiones tomadas y responder por cada acto ante la sociedad.
- Transparencia: Rendir cuentas ante la sociedad por los actos propios para generar lazos de confianza que promuevan el trabajo honesto y claro ante la sociedad.
- Compromiso. Estar siempre a disposición de la sociedad, brindando los servicios de seguridad, salud, educación y sistema de transporte, con la calidad y la eficiencia que la sociedad lo requiera.
- Justicia: Cada acción realizada no debe parcializarse, sino que debe regirse bajo las normas y leyes establecidas.
- Respeto: Todas las acciones realizadas se deben desarrollar respetando los derechos de la sociedad, además del medio ambiente.

## 2.5 Código de Ética

Según la Ley del Código de Ética de la Función Pública (Ley 27815, 2002), se establece un conjunto de principios que rigen el comportamiento ético de las instituciones públicas del Estado.

1. Adecuar las conductas hacia el respeto de la Constitución y las leyes, garantizando el cumplimiento de los procesos con el debido procedimiento.

2. Honradez y honestidad para cumplir y satisfacer el interés general de los ciudadanos.
3. Brindar la eficiencia con la calidad necesaria en las funciones a su cargo.
4. Idoneidad; esto es, poseer la aptitud técnica, legal y moral para el acceso y ejercicio de la función pública.
5. Veracidad para expresar con autenticidad y claridad las funciones públicas ante los ciudadanos.
6. Lealtad y obediencia para cumplir con las órdenes impartidas por el superior jerárquico competente.
7. Justicia y equidad para tener la disposición de cumplir con sus funciones, actuando con imparcialidad en sus relaciones con el Estado y con la ciudadanía en general.
8. Lealtad al Estado de derecho y lealtad a la Constitución.

## **2.6 Conclusiones**

La visión y misión elaboradas en el marco del presente plan estratégico orientan a la Macro Región V a lograr su desarrollo económico, a través del mejoramiento de los servicios de seguridad y de transporte urbano, generando mayor bienestar entre la población, al promover mejores condiciones de vida y oportunidades para un crecimiento sostenible. Al ser un plan que procura el mejoramiento de los servicios alineado con los principios y valores de la población y de su Gobierno regional, incrementarán las posibilidades de desarrollo económico y social que transformarán a la Macro Región V en una región sostenible y próspera para el año 2027.

### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa para la Macro Región V comprende los siguientes puntos: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del Perú, (c) análisis del entorno político, económico, social y tecnológico (PESTE); y (d) análisis de la macro región y sus competidores.

De acuerdo con los resultados, se desarrolla la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite especificar las oportunidades y amenazas del entorno para Lima y Callao. Seguidamente, se analiza la Matriz Perfil Competitivo (MPC), donde se presentan los factores claves de éxito. Finalmente, se analiza la Matriz Perfil Referencial (MPR), donde se evalúa a la macro región frente a otras ciudades que sirven como referencia para la potenciación de Lima y Callao.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Para desarrollar el análisis tridimensional de las naciones, se deben tener en cuenta (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional y (c) los principios cardinales. Cerrando este punto, con la influencia del análisis en la organización.

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

En la Tabla 6, se presenta la Matriz de Intereses Nacionales para el Perú. Esta matriz ha sido construida a partir de los objetivos estratégicos generales definidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE, 2015). Estos objetivos se detallan a continuación:

- El Estado debe defender la integridad del territorio, incluyendo el espacio aéreo y marítimo, junto con la preservación de la soberanía nacional.
- Combatir la corrupción en todas las entidades gubernamentales, preservando los derechos humanos. Con esto, se consolida la gobernabilidad y la democracia en el Perú, al tiempo que se logra la inclusión social.

Tabla 6

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Defender la soberanía		*Chile *Bolivia *Ecuador	*Venezuela	EE.UU., UE
Consolidar la democracia		Chile		*Venezuela *Bolivia
Seguridad y defensa		*Chile *Bolivia *Ecuador	*Venezuela	EE.UU., UE
Presencia del Estado en zona fronteriza			**Ecuador **Colombia **Chile	**Brasil
Vínculos con países de la región			Todos	
Fortalecer la Comunidad Andina		Chile, Brasil Ecuador	Colombia *Venezuela *Bolivia Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	Argentina, Uruguay
Mercados regionales				
Flujo de inversión Perú- Latinoamérica			América Latina	
Esquemas de cooperación			América Latina, China, EE.UU.	

*Nota.* \*Comunes, \*\*Opuestos.

- Identificar las amenazas potenciales que enfrenta el país, al tiempo que se garantiza la seguridad ante los peligros convencionales. Es indispensable prevenir el surgimiento de conflictos, tanto internos como con otras naciones.
- Garantizar la presencia del Estado en todas las fronteras, buscando la integración con los países vecinos, así como el desarrollo de las poblaciones fronterizas para mejorar su infraestructura y las condiciones de vida de los habitantes.

- Afianzar los vínculos con las otras naciones de América Latina, especialmente con los países vecinos.
- Fortalecer las organizaciones a las cuales pertenece el Perú, tales como MERCOSUR, UNASUR y la Comunidad Andina de Naciones. Esto llevará a consolidar una identidad regional que promueva el desarrollo social y económico del país. En efecto, se esperan mejoras en infraestructura, energía y comunicación.
- Ampliar los acuerdos comerciales firmados por el Perú, logrando mejoras en el acceso a los mercados extranjeros y facilitando el comercio internacional.
- Incentivar el flujo de inversiones desde el Perú hacia la región y viceversa, impulsando el desarrollo internacional de las empresas peruanas. Así, se incrementará el flujo de turistas extranjeros al Perú, principalmente desde América Latina.
- Obtener beneficios de los acuerdos de cooperación técnica y financiera que ofrecen los diferentes organismos internacionales, promoviendo el desarrollo tecnológico y científico nacional, con lo que se busca la inclusión social.

### **3.1.2 Potencial nacional**

En este aspecto correspondiente a la evaluación externa, se revisa el potencial nacional, a través del análisis de siete dominios. De esta manera, se llegan a definir las fortalezas y debilidades presentes para el Perú, lo cual forma parte del análisis tridimensional de las naciones (D'Alessio, 2015).

***Dominio demográfico.*** El Perú es un país que combina el espacio andino, amazónico y costero, con importante presencia en la cuenca del Pacífico, lo que le otorga potencial geopolítico. Está ubicado en el centro occidente de América del Sur. Por lo tanto, favorece la concentración de vías de comunicación terrestres, marítimas, aéreas y ferroviarias, impulsando el tránsito de bienes y las operaciones comerciales, así como el desarrollo de la industria turística (Paez, 2013).

Ahora bien, la densidad poblacional del Perú es de 20 hab./km<sup>2</sup> concentrados en zonas urbanas y distribuidos en las regiones del país, tal como se observa en la Tabla 7. La esperanza de vida de la población peruana se encuentra entre los 68 y 70 años de edad. En efecto, se muestran mejoras año tras año, pese a que la tasa de crecimiento haya disminuido y se sitúe en 1.1% anual.

En términos étnicos, la población peruana es variada. Así, los mestizos representan el 47%, los blancos vienen a ser el 18.5%, las etnias aborígenes ascienden al 32%, los negros representan el 2% y finalmente los asiáticos el 0.5% (INEI, 2016c). Por lo anterior, se presenta un predominio de los mestizos, lo cual se acentúa por la migración interna.

Tabla 7

*Distribución de la Población del Perú por Regiones, Año 2015*

Región	2012	2013	2014	2015	%
	Total	Total	Total	Total	
Perú	30'135,875	30'475,144	30'814,175	31'151,643	100.0
Amazonas	417,508	419,404	421,122	422,629	1.4
Ancash	1'129,391	1'135,962	1'142,409	1'148,634	3.7
Apurímac	451,881	454,324	456,652	458,830	1.5
Arequipa	1'245,251	1'259,162	1'273,180	1'287,205	4.1
Ayacucho	666,029	673,609	681,149	688,657	2.2
Cajamarca	1'513,892	1'519,764	1'525,064	1'529,755	4.9
Callao	969,170	982,800	996,455	1'010,315	3.2
Cusco	1'292,175	1'300,609	1'308,806	1'316,729	4.2
Huancavelica	483,580	487,472	491,278	494,963	1.6
Huánuco	840,984	847,714	854,234	860,537	2.8
Ica	763,558	771,507	779,372	787,170	2.5
Junín	1'321,407	1'331,253	1'341,064	1'350,783	4.3
La Libertad	1'791,659	1'814,276	1'836,960	1'859,640	6.0
Lambayeque	1'229,260	1'239,882	1'250,349	1'260,650	4.0
Lima	9'395,149	9'540,996	9'689,011	9'838,251	31.6
Loreto	1'006,953	1'018,160	1'028,968	1'039,372	3.3
Madre de Dios	127,639	130,876	134,105	137,316	0.4
Moquegua	174,859	176,736	178,612	180,477	0.6
Pasco	297,591	299,807	301,988	304,158	1.0
Piura	1'799,607	1'814,622	1'829,496	1'844,129	5.9
Puno	1'377,122	1'389,684	1'402,496	1'415,608	4.5
San Martín	806,452	818,061	829,520	840,790	2.7
Tacna	328,915	333,276	337,583	341,838	1.1
Tumbes	228,227	231,480	234,638	237,685	0.8
Ucayali	477,616	483,708	489,664	495,522	1.6

*Nota.* Tomado de "Población y vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

En el año 2015, el 22.7% de los peruanos se encontraban en situación de pobreza, mientras que el 4.3% vivía en condiciones de pobreza extrema, lo que implica que las personas no llegaban a satisfacer la ingesta diaria mínima de alimentos. Sin embargo, se debe destacar que la pobreza ha decrecido significativamente a partir del año 2000, cuando más de la mitad de la población del país vivía en pobreza y 24.4% se encontraba en pobreza extrema, tal como se aprecia en la Figura 3.

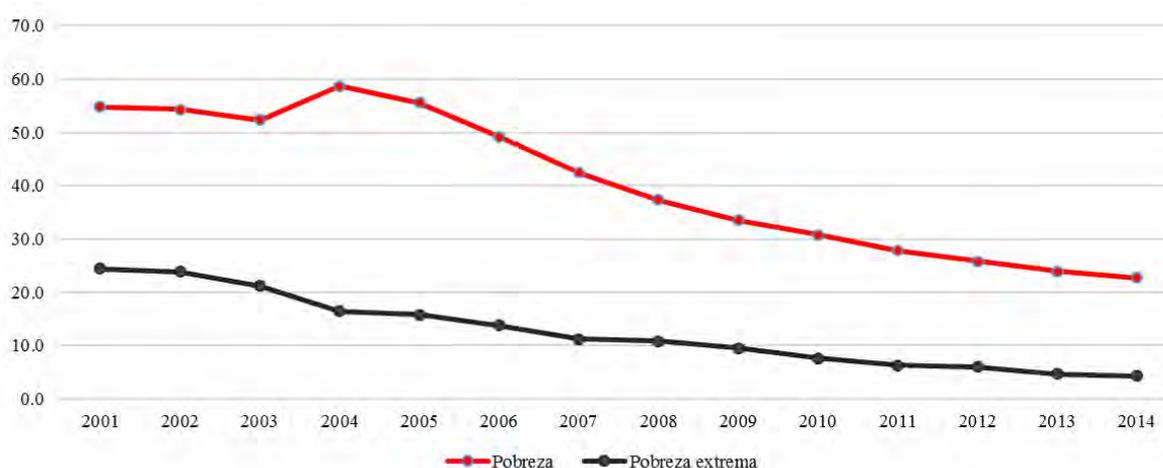


Figura 3. Pobreza y pobreza extrema en el Perú, en porcentaje. Adaptado de “Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

**Dominio geográfico.** El Perú está localizado en la región centro occidental de América del Sur. Al norte, limita con Ecuador y Colombia; en términos fronterizos, el Perú posee espacios de 1,529 km y 1,494 km respectivamente. Al este, limita con Brasil y comparte una extensa frontera de 2,659 km. Al sureste, limita con Bolivia con una región fronteriza de 1,212 km. Por el sur, colinda con Chile con un espacio geográfico fronterizo de 168 km. Como se puede observar en la Figura 4, al oeste se encuentra el océano Pacífico, teniendo una línea costera que abarca los 2,414 km y una extensión de 200 millas náuticas.

Asimismo, el país posee una superficie continental de 1'285,216 km<sup>2</sup>, integrada por 1'279,996 km<sup>2</sup> de tierra y 5,220 km<sup>2</sup> de agua. Adicionalmente, presenta un espacio marítimo de 200 millas, denominado el Mar de Grau. Por su parte, el Perú es el tercer país de Sudamérica en cuanto a extensión territorial, luego de Brasil y Argentina. A nivel mundial,

ocupa la posición 20. Dentro de su extensión territorial, se observan importantes recursos naturales como el cobre, plata, oro, petróleo, madera, recursos hidrobiológicos marinos, mineral de hierro, carbón, fosfato, potasa, fuentes de energía hidroeléctrica y el gas natural.

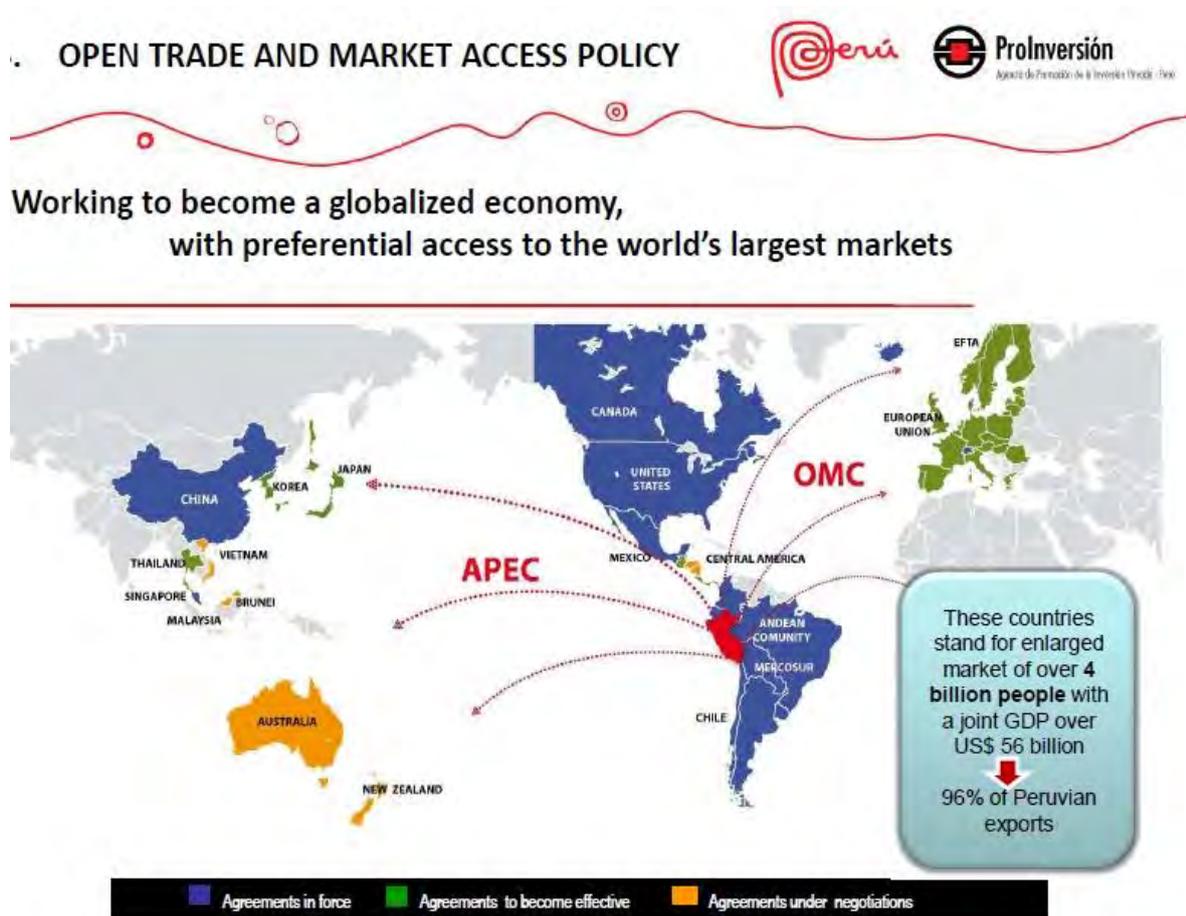


Figura 4. Ubicación del Perú en el mundo. Tomado de “48vo programa radial exportadores en el mundo” [Publicación en un blog], por M. Torero, 2012 (<http://exportandomejor.blogspot.pe/2012/09/48vo-programa-radial-por-el-mundo-31-de.html>).

El territorio nacional está distribuido en tierras agrícolas, estas representan el 18.8%. Como parte de las tierras cultivables, constituye el 3.1%. En cuanto a los cultivos permanentes, es 1.1%. También se toman en cuenta los pastos permanentes, cuya cantidad es 14.6%. Por su parte, los bosques representan el 53%. Finalmente, otras actividades figuran con el 28.2%. En el año 2012, el total de tierras irrigadas cubrió los 25,800 km<sup>2</sup>, mientras que el total de recursos hídricos renovables constituyó los 1,913 km<sup>3</sup>. En función de su ubicación geográfica, el Perú es propenso a desastres naturales, como deslizamientos, terremotos,

inundaciones o tsunamis. No obstante, el principal riesgo ambiental lo representa la deforestación junto con todas sus consecuencias, debido a la tala ilegal e indiscriminada de árboles, lo cual ha reducido los bosques (Central Intelligence Agency, 2016).

En el Perú, existen tres regiones naturales. Así, está la costa que representa el 10% del área del país, donde habita el 55% de la población nacional. También está la sierra que cubre el 30% del territorio nacional, en tanto alberga al 32% de la población. Por último, está la selva, que posee la mayor extensión del país al cubrir el 60% del territorio; no obstante, con un número de habitantes de 13%. Por supuesto, cada región cuenta con atractivos diferentes. La sierra y la selva destacan por sus recursos hídricos, como el río Amazonas, el más largo del mundo, con una longitud de 7,062 km y con la mayor descarga del mundo con un promedio de 209,000 m<sup>3</sup>/seg. (Cermal Editions, 2014).

Por lo demás, el Perú posee grandes cuencas hidrográficas. Por ejemplo, destaca la cuenca del Pacífico, ya que comprende 52 ríos que desembocan en el mar y es la principal fuente de recursos hidrobiológicos. También posee la cuenca del Amazonas y la cuenca del río Madre de Dios, que permiten la salida a otros países como Brasil y Paraná-Paraguay, respectivamente. Por otra parte, con Bolivia, comparte la cuenca del Titicaca.

El conjunto de estas características otorgan al Perú un gran potencial basado en sus dimensiones geoestratégicas. Por lo tanto, califica como una nación marítima, andina y amazónica con presencia en la cuenca del Pacífico y en la Antártida. Esto permite que el país se posicione como el principal centro logístico operativo de América del Sur, lo cual se complementa con los diversos procesos de integración y acuerdos comerciales.

**Dominio económico.** Tal como se podrá apreciar en la Figura 5, hace cinco años, el Perú crecía a un promedio de 6% anual. Sin embargo, en el 2014, la tasa de crecimiento se redujo a 2.4%. No obstante, se recuperó en el 2015 al crecer por encima de 3%. La desaceleración económica surgió producto de la caída en el precio internacional de las

materias primas, lo cual azotó a toda la región. Ahora bien, en un escenario internacional en el que China crece a bajas tasas y el Perú depende en gran medida de los productos mineros; consecuentemente, se observa una economía dependiente del desarrollo internacional.



*Figura 5.* Evolución del PBI, en millones de soles constantes a valor 2007. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Perú creció a una tasa promedio de 5.3% entre los años 2001-2015, por encima de Chile y de Colombia, duplicando a Brasil (“Cómo se encuentra,” 2016); básicamente, por poseer el mejor ambiente macroeconómico de América Latina. Así, se vislumbra que continúe creciendo hasta el año 2021. Para el periodo 2016-2021, se estima una tasa de inflación promedio de 2.6% anual con un incremento en el PBI de 3.7% (“Economía de Perú,” 2016).

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la inversión pública incrementó 36%, principalmente a nivel de los gobiernos locales, a los cuales se les adjudicó el 49% de este crecimiento, mientras que los gobiernos regionales representaron el 27% del incremento y el gobierno central el otro 26%. Durante el 2016, el sector que más crecimiento presentó fue el de minería e hidrocarburos con un aumento del 9% y con excelentes perspectivas para el 2017 (Gallo, 2017). Esto se debe a que la producción minera se expandió

en 14% por la mayor extracción de plata, oro y principalmente cobre, mientras que la producción de hidrocarburos se redujo en 11.8%, a causa del cierre temporal del Oleoducto Norperuano por los bajos precios del crudo en el mercado internacional (“Economía de Perú,” 2016).

Junto con el crecimiento de la minería, también se esperaba el incremento en la generación de electricidad y agua de 6% a 7.6% durante el 2016, impulsado por la mayor demanda de energía eléctrica, principalmente por la industria de minerales, ya que otros sectores industriales redujeron su producción. Asimismo, se contaba con que las exportaciones crecieran entre 5.4% y 6.4% durante el mismo año por la producción de Las Bambas y Toromocho. En cuanto a los precios al consumidor, estos se elevarán entre 3.0% y 3.5%, tasa que ha sido ajustada a lo largo del año y que hace que la inflación se ubique fuera del rango meta.

La proyección del déficit fiscal correspondía al 3.0% del PBI para el 2016, la cual se ajusta a la baja por un menor gasto no financiero y más ingresos por las exportaciones mineras, esperando que para el 2021 llegué a 0.1% (“MEF aprobó política,” 2016). El sector manufactura marcaba hacia la baja, aunque con proyecciones de recuperación de los sectores primarios. Ahora bien, aquellas actividades productivas vinculadas a la demanda interna todavía seguirían débiles, por lo menos hasta el año 2017. En el caso del sector construcción, las expectativas arrojaban crecimiento nulo durante 2016, así como en el 2017, debido a la menor ejecución de gasto público en proyectos de inversión.

En el escenario internacional, se observa el crecimiento de China, al tomar valor el dólar, así como el ligero incremento del precio de los productos mineros. Se espera que el crecimiento económico mundial se sitúe alrededor del 3%, lo cual permitirá una mayor inversión en infraestructura con expansión de la inversión pública. Sin embargo, las proyecciones económicas del Banco Central de Reserva (BCRP, 2016b) mostraban un

crecimiento económico del 4% para el 2016, impulsado por las exportaciones mineras, como ya se ha mencionado, y por el gasto de los gobiernos regionales y locales.

Para el Banco Mundial (2016b), los factores que podrían impactar sobre el crecimiento económico del Perú estarían relacionados con (a) la caída en el precio o en la demanda de las materias primas, (b) la volatilidad financiera en los Estados Unidos y (c) el impacto del fenómeno de El Niño en la economía nacional. Por lo tanto, se vislumbran oportunidades de crecimiento para el Perú, aunque es preciso incrementar los niveles de productividad y competitividad nacionales.

***Dominio tecnológico científico.*** Durante la última década, en el Perú se invirtió en investigación y desarrollo (I&D) cerca de 0.15% del PBI. Esto coloca al país en desventaja frente a naciones como Brasil con 0.8% o frente a Chile con 0.7%. Las economías más grandes del mundo realizan inversiones superiores. Por ejemplo, China invierte 1.2% de su PBI, Corea 2.8% y Singapur 2.2%, ya que reconocen la importancia de la investigación como fuente de desarrollo económico. Por lo tanto, es indispensable desarrollar instituciones enfocadas a la investigación, así como brindar protección a la propiedad intelectual y respetar los derechos de autor (Villarán, 2010).

De acuerdo con el *Global Competitiveness Report 2015-2016*, el Perú se ubica en la posición 88 entre 140 países analizados en torno al desarrollo tecnológico. También se coloca en el puesto 116 en lo referido a innovación, pero ha venido retrocediendo posiciones en los últimos años (Schwab, 2015). En la Tabla 8, se presenta el detalle de los factores que componen estos dos pilares. Se observa que la mejor posición está en transferencia tecnológica y la peor calificación en el abastecimiento gubernamental de productos tecnológicos.

Con la finalidad de mejorar en los asuntos tecnológicos, el Gobierno nacional ha incrementado el presupuesto para ciencia y tecnología en ocho veces, habiendo alcanzado los

S/ 1,500 millones en el 2016. Estos recursos han sido distribuidos entre distintos organismos y se proyecta que en los próximos años se llegue a invertir el 0.7% del PBI (“Perú invertirá,” 2015). A través del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), se busca crear una red de entidades enfocadas en la mejora tecnológica del país, concatenando esfuerzos (Farje, 2016).

Tabla 8

*Factores de Tecnología e Innovación del Perú*

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Pilar de tecnología	3.4	88
Disponibilidad de tecnología de punta	4.5	84
Nivel de absorción tecnológica a nivel de las empresas	4.5	77
Transferencia tecnológica	4.9	33
Porcentaje de individuos utilizando Internet	40.2	88
Porcentaje de suscripciones a Internet de banda ancha	5.7	80
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	36.4	66
Porcentaje de suscripciones a Internet en dispositivos celulares	13.7	106
Pilar de innovación	2.8	116
Capacidad de innovación	3.6	105
Calidad de las instituciones de investigación científica	2.9	117
Inversión de las empresas en I&D	2.7	115
Colaboración entre las empresas y las universidades	3.1	108
Abastecimiento gubernamental de productos tecnológicos	2.7	123
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.2	117
Aplicaciones para obtener patentes (por millón de habitantes)	0.3	84

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (pp.294-295), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** El Perú es un país multicultural y multirracial, conformado principalmente por mestizos, así como por indígenas, blancos, mulatos y asiáticos. Desde la época de la Conquista en el Siglo XVI, el país ha recibido distintas migraciones, lo cual ocasionó la integración y mezcla con los habitantes del país. Las lenguas oficiales son el español y el quechua. La primera de estas es hablada por el 83.9% de los peruanos (Molina, 2007).

En cuanto a la religión, el 81.3% de los habitantes profesan la religión católica, seguida de la religión evangélica que alcanzó el 12.5%. La cultura se considera rica porque está llena de costumbres, tradiciones y ritos, algunos de los cuales tienen más de 300 años de existencia, tal es el caso de la devoción al Señor de los Milagros, motivo por el cual en el mes de octubre se celebran procesiones. De manera que se ha heredado una magnífica cultura, ya que los incas eran muy avanzados dentro de la época precolombina. Dentro de las tres regiones que componen el Perú, se suscitaron diversos desarrollos culturales, como la existencia de los mochica y los nazca en la costa (Arqueología del Perú, 2012).

En el contexto de la región sierra, se desarrollaron las culturas Chavín, Tiahuanaco, Huari, Huaraz e Inca (Arqueología del Perú, 2012). De estas, destaca la ciudadela de Machu Picchu, que en la actualidad representa uno de los principales atractivos turísticos del país (“Nuevo reconocimiento para Machu Picchu,” 2011). En la selva peruana, se encontraron vestigios de culturas de más de 10,000 años de antigüedad. Estas se dedicaban a la alfarería y tenían su propia organización política conocida como curacazgos (Arqueología del Perú, 2012).

***Dominio organizacional-administrativo.*** El Perú está organizado en tres poderes: el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial. Cada uno de estos es autónomo y les corresponde funciones claramente definidas. De acuerdo con Tello, Arguedas y Ugarte (2008), el Estado peruano responde al principio de división de poderes. Así, el Ejecutivo está a cargo del Presidente de la República, quien es responsable de definir la política gubernamental. Este es elegido por voto popular cada cinco años sin reelección continua. Los candidatos a la presidencia de la nación deben ser mayores de 35 años y peruanos de nacimiento.

El Congreso de la República conforma el Poder Legislativo y posee una cámara única, integrada por 130 congresistas, que son elegidos cada cinco años. Durante el ejercicio de su función, los congresistas no pueden ejercer cargos privados ni otros trabajos ajenos a la

función para la cual han sido elegidos. La principal función del Congreso es desarrollar proyectos de leyes y debatirlos para promulgar leyes adecuadas a la realidad nacional.

El tercer poder del Estado lo constituye el Poder Judicial. Este tiene la responsabilidad de administrar justicia. Además, está dividido en niveles. De manera que la máxima jerarquía está detentada por la Corte Suprema de Justicia, seguida por las cortes superiores y luego los distintos juzgados.

A nivel político, el Perú está dividido en 24 regiones y una provincia constitucional, tal como se aprecia en la Figura 6. Cada región cuenta con un gobierno regional, que es un ente autónomo en lo político, económico y administrativo. A su vez, cada región se divide en provincias y estas en distritos, a cargo de alcaldes elegidos por voluntad popular. Ahora bien, corresponde a las municipalidades promover el desarrollo local, velar por la limpieza pública y coordinar la función de transporte.



*Figura 6.* División política del Perú. Tomado de “Regiones y ciudades principales del Perú,” por M. Zizek, 2016 ([http://enperu.about.com/od/regiones\\_y\\_ciudades/ss/Departamentos-del-Peru.htm](http://enperu.about.com/od/regiones_y_ciudades/ss/Departamentos-del-Peru.htm)).

El principal reto al que aún se enfrenta el país es lograr una descentralización eficaz, de modo que las administraciones locales sean eficientes y capaces de administrar los recursos públicos. Además, le corresponde brindar servicios básicos a la mayor cantidad de ciudadanos, simplificando los procesos administrativos, lo que permitiría disminuir los costos. Por lo anterior, se observa que la reforma del Estado se ha ejecutado lentamente y no ha sido eficaz a causa de la falta de capacidad de gestión. Si bien se tiene una división política considerada como una oportunidad, la limitante es que no se ha logrado una plena descentralización.

**Militar.** Las Fuerzas Armadas del Perú están integradas por tres cuerpos: (a) la Marina de Guerra, (b) la Fuerza Aérea y (c) el Ejército. A estos organismos, les corresponde garantizar la soberanía y defender el territorio nacional. La Marina de Guerra del Perú se encarga de vigilar las costas y proteger los recursos que posee el mar peruano, así como los lagos y ríos del país (Ministerio de Defensa, 2005). Por su parte, la Fuerza Aérea del Perú vigila y defiende el espacio aéreo nacional sobre el territorio y el mar hasta las 200 millas. También interviene en los estados de excepción y cumple con mantener el orden interno, según lo establecido en la Constitución Política del Perú y leyes vigentes (Decreto Legislativo N° 1139, 2012).

Ahora bien, la misión del Ejército del Perú consiste en organizar e implementar la fuerza para disuadir amenazas externas y proteger al país de agresiones contra su independencia, soberanía o integridad. Además, le corresponde asumir el control del orden interno siempre que fuere necesario. Así también participa en operaciones de paz que se derivan de acuerdos internacionales (Ejército del Perú, 2016). Con relación a la política exterior del Perú, cabe destacar lo siguiente:

Está destinada a garantizar y preservar la soberanía del Estado, la integridad del territorio nacional, incluido el dominio marítimo y aéreo y sus derechos en la

Antártida, así como el bienestar de su población sobre la base de su sustento histórico y la plena observancia de los tratados de los que el Perú es parte conforme al derecho internacional. (CEPLAN, 2011, p. 119)

De acuerdo con el Ministerio de Defensa (MINDEF, 2005), el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional está liderado por el Presidente de la República y está compuesto por los siguientes órganos: (a) el Consejo de Seguridad Nacional, (b) el Sistema de Inteligencia Nacional y (c) el Sistema Nacional de Defensa Civil. No obstante, se adhieren a este conjunto todos los ministerios, entes públicos y gobiernos regionales.

Por lo tanto, el Perú tiene como fin desarrollar una política de seguridad dentro de América del Sur que promueva la paz y la integración regional, reoriente los recursos nacionales para reducir la pobreza y cree estabilidad política. Sin embargo, la sociedad peruana aún no comprende cabalmente la relación que hay entre la defensa y el desarrollo socioeconómico. En consecuencia, se requiere lo siguiente:

Fortalecer el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, cuyas funciones están orientadas a garantizar la seguridad nacional mediante la concepción, planeamiento, dirección, preparación, ejecución y supervisión de la defensa nacional, teniendo como base fundamental la educación, que en materia de seguridad y defensa nacional es obligatoria en todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional.

(CEPLAN, 2011, p. 121)

A pesar de reconocer la importancia de contar con un adecuado sistema de defensa, se observa en la Tabla 9, cómo en el año 2014 hubo una reducción del presupuesto en S/ 22.1 millones equivalente al 0.96%. Este nivel de gasto corresponde al 6.89% del gasto público total. Con este gasto, la defensa representó el 1.45% del PBI en el 2014, mostrando una caída de 0.02% con respecto al año anterior (Datosmacro, 2016). Es preocupante este nivel de gasto, ya que coloca al Perú en desventaja frente a otros países de la región (ver Figura 7).

Tabla 9

*Perú: Gasto Público en Defensa*

Fecha	Gasto Defensa (M.€)	Gasto Defensa (% Gasto Público)	Gasto Defensa (% PIB)
2014	2,207.9		1.45
2013	2,230.0		1.47
2012	1,851.5	6.89	1.23
2011	1,455.1	6.69	1.19
2010	1,475.7	7.44	1.32
2009	1,235.5	7.71	1.42
2008	941.5	6.44	1.14
2007	892.1	6.59	1.20
2006	969.9	8.04	1.39
2005	924.0	8.38	1.53
2004	741.3	7.94	1.38
2003	787.9	8.54	1.51
2002	887.8	8.70	1.54
2001	1,009.7	9.52	1.75
2000	987.9	9.57	1.79
1999	931.5	11.09	2.01

Nota. Tomado de "Perú: Gasto público defensa," por Datosmacro, 2016 (<http://www.datosmacro.com/estado/gasto/defensa/peru>).

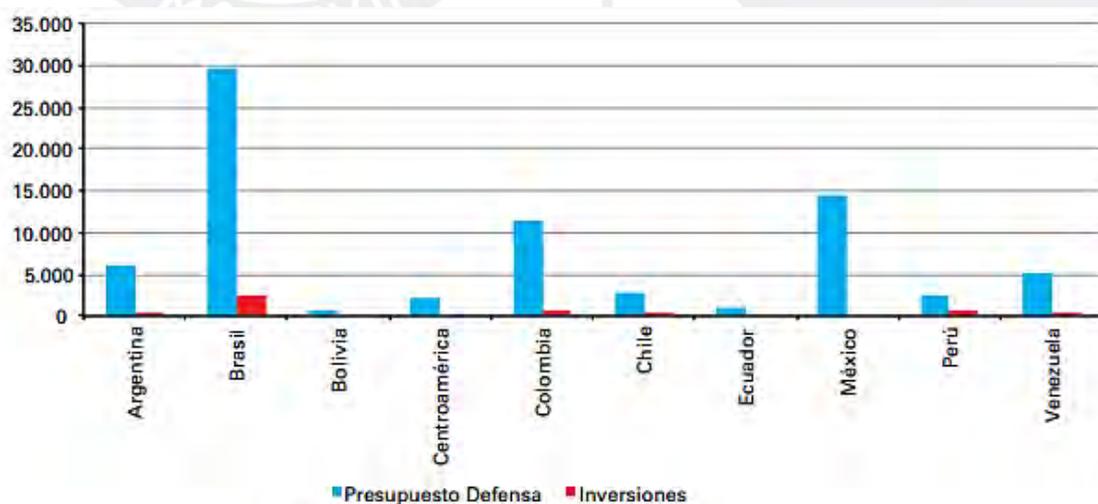


Figura 7. Presupuestos de defensa para el 2015, en millones de US\$ corrientes. Tomado de *La industria de la defensa y seguridad en América Latina 2014-2015* (p. 17), por V. Suárez, 2015, Madrid, España: Information & Design Solutions.

### 3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales constituyen el tercer punto del análisis tridimensional de las naciones, el cual reconoce las oportunidades presentadas para el Perú. Por lo tanto, se revisan los principios (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015). A continuación se detalla cada uno de ellos.

***Influencia terceras partes.*** Con relación a los intereses del Perú, los demás países pueden influir en su economía, seguridad, exportaciones, demanda turística e inversiones que se puedan realizar en el país u otros países de la región. Por lo demás, un acontecimiento fundamental en la economía mundial fue la crisis internacional del 2008. Tuvo inicio en Estados Unidos; no obstante, repercutió mayoritariamente en las economías europeas, además de incidir en Asia y América Latina. Sin embargo, el Perú fue uno de los pocos países que pudo sobrellevar la crisis. Este hecho da cuenta de la importancia de la diversificación comercial del país.

Hoy en día, se presenta una gran oportunidad para el país; esto es, aperturarse hacia el comercio internacional. También el Perú puede establecer tratados y alianzas comerciales con otros países de la región, como el TLC con Estados Unidos, que abre la posibilidad de acuerdos preferenciales de aranceles y reducción de barreras comerciales de bienes y servicios. Cabe anotar que estos hechos significarían la integración del país a la economía del mundo (MINCETUR, 2015).

Otra de las relaciones comerciales sostenida en los últimos meses en el país corresponde a la concreción de integrar las bolsas de valores de Perú, Colombia y Chile a través del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA). Este último tiene como objetivo la “creación de un mercado único de renta variable diversificado, amplio y atractivo para los inversionistas locales y extranjeros” (Sánchez, 2011, p. 1).

Nuevamente, como parte de los lazos comerciales con el mundo, están las inversiones extranjeras en el Perú; más aún, en los últimos años que vienen incrementando. Por lo tanto, las inversiones están destinadas en principio al sector minería por constituir el 21%. Seguidamente, al sector de comunicaciones con un 20.92%. Luego, al sector industrial con un 15.1%; finanzas, con el 15.3% y por último al sector energía con el 13.8%. Son estos, pues, los principales sectores de destino de la inversión extranjera directa (IED) que concentran el 84.7% del *stock* de inversión extranjera directa en el Perú. Por su parte, para el sector turismo, se destinó 0.34% de la inversión conformada por US\$ 64'300,000 monto que constituye uno de los más bajos comparado con los demás sectores (ProInversión, 2016).

***Lazos pasados-presentes.*** Actualmente, la competencia entre los países se manifiesta en la lucha por conquistar mercados, ya por exportaciones o inversiones directas, de ahí que las disputas por espacios territoriales han quedado en el pasado. Este es en un contexto donde se pretende integrar económicamente a las naciones. Como muestra de esto, en estos tiempos, el Perú participa en distintos procesos de integración: APEC, diversos TLC, acuerdo con la UE, ALADI y MERCOSUR.

Ahora bien, una de las principales razones por las que el Perú sostuvo conflictos con otros países obedece a los límites fronterizos con países vecinos. Estos actualmente están definidos por distintos tratados internacionales de paz, límites o de navegación y comercio suscritos por las partes implicadas.

En el pasado, el Perú presentó problemas limítrofes con países vecinos como Chile y Ecuador; en el primer caso, movidos por los intereses en recursos naturales como el salitre. Se desencadenó la Guerra del Pacífico en 1879, la cual terminó en derrota para el país, y en 1883 se firmó el Tratado de Paz de Ancón con intermediación norteamericana. De esta manera, el Perú se quedaba con el territorio de Tacna y Chile con el de Arica (Historia del

Perú, s.f.). Por otro lado, el conflicto con Ecuador se resolvió mediante otro tratado de paz en el año 1998, hasta el día de hoy superado y se mantienen intercambios comerciales (Carranza, 2001).

Pese a las discrepancias, el Perú ha propiciado algunos acuerdos regionales para aprovechar los recursos en miras de una integración sostenible que permita la interdependencia de las naciones (Fairlie & Queija, 2007). Prueba de ello son las iniciativas de integración como el MILA, que permitirá un mayor flujo comercial para los países miembros.

***Contrabalance de intereses.*** Hoy en día, los países compiten por la atención de los turistas, la preferencia por sus bienes y servicios, la confianza de los inversionistas, la calidad de las exportaciones, etc. Por lo tanto, procuran establecer una marca país fuerte y positiva; es decir, una ventaja competitiva para lograr mayor recordación del público objetivo. Esta alternativa nace como iniciativa de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). Junto con un equipo colaborador, evidenció una identidad con el objeto de impulsar a los sectores con mayor exposición internacional como el turismo, las exportaciones y la atracción de inversiones en el país que se construirán a partir de iniciativas de largo plazo (PROMPERÚ, 2011).

Con respecto al turismo en el Perú, según el índice de competitividad turística, para el 2015, el país ocupaba la posición 58 a nivel mundial, y el séptimo puesto en América Latina. Los países latinoamericanos mejor ubicados son Brasil, México, Panamá y Costa Rica (Crotti & Misrahi, 2015). Este índice se explica como una relación de los diversos elementos que vuelven atractivo al sector turismo de un determinado país. Se les adjudica una calificación entre uno a seis en distintos pilares. Finalmente, los indicadores de mayor importancia a evaluar son (a) marco legal y regulatorio; (b) ambiente de negocios, que obedece a la infraestructura; y (c) recursos naturales, humanos y culturales.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la Macro Región V**

Se encontró la consolidación de la democracia y la descentralización. Indudablemente, estos dos elementos benefician al sector textil. Además, proporcionan autonomía y presupuesto para la ejecución de planes que cooperen directamente en los sectores productivos y en la producción de la región. Así, el Perú se encuentra en el puesto 54 del *ranking* de un total de 61 países (D'Alessio, 2016).

Por otra parte, el Perú presenta una posición geográfica única, ya que puede acceder a diversos mercados sudamericanos, Estados Unidos y Asia. Cabe resaltar los acuerdos firmados y los tratados comerciales con diversos países para la apertura a grandes mercados. En el mercado interno, las condiciones son favorables por el crecimiento económico sostenido.

## **3.2 Análisis Competitivo del País**

Para la elaboración del análisis competitivo del país, se emplea el modelo de diamante de Porter. Ahora bien, cada uno de los componentes del diamante de Porter debe contemplarse por separado, pese a estar todos interrelacionados. Otra vez, el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o afectar a los demás. Este sistema consta de cuatro atributos, que son (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) empresas relacionadas horizontal y verticalmente y (d) estructura y rivalidad de la industria.

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

Los factores que determinan la competitividad de un país son diversos, según se observa en la Tabla 10. Ahora bien, con respecto a las finanzas públicas, en el 2016, el Perú ocupó el puesto 22 entre 61 países analizados. En efecto, perdió competitividad desde el 2013 cuando se encontraba en el puesto 7. También ha retrocedido varias posiciones en cuanto al factor empleo, marco institucional, desempeño económico y eficiencia en los negocios. Cabe anotar que no hubo avances significativos en ninguno de los factores.

Tabla 10

*Resultados de Competitividad del Perú por Factores, 2010 a 2016*

Factores	Año						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Desempeño económico	28	20	26	32	46	50	50
Economía doméstica	37	35	37	33	32	51	45
Comercio internacional	40	50	53	55	57	58	56
Inversión extranjera	43	40	41	42	41	45	43
Empleo	7	5	12	9	14	16	26
Precios	17	5	9	27	49	31	37
Eficiencia del gobierno	35	36	27	33	33	37	41
Finanzas públicas	10	7	8	7	8	11	22
Política fiscal	29	28	29	28	28	32	28
Marco institucional	44	47	42	41	44	48	49
Legislación para los negocios	45	42	38	40	37	39	39
Marco social	38	38	43	53	54	56	58
Eficiencia en los negocios	42	39	40	41	43	50	50
Productividad y eficiencia	40	47	47	52	50	50	55
Mercado laboral	46	48	45	38	37	44	47
Finanzas	37	31	37	38	45	44	48
Prácticas gerenciales	48	44	40	47	48	51	52
Actitudes y valores	36	33	32	26	35	40	41
Infraestructura	57	58	59	60	60	60	59
Infraestructura básica	55	54	53	57	54	53	58
Infraestructura tecnológica	56	57	59	60	60	60	60
Infraestructura científica	58	59	59	60	60	60	59
Salud y medio ambiente	46	48	46	47	47	48	49
Educación	51	55	55	55	58	59	58

*Nota.* Tomado de *IMD World Competitiveness Yearbook 2016* (p. 6), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Comparado con los otros países de la región, el Perú ocupa una posición nacional desfavorable, solamente supera a Venezuela, Argentina y Brasil. En relación a Chile, se ubica casi 20 posiciones detrás y 10 debajo de México, tal como se aprecia en la Figura 8. Esto implica que otros países resultan más atractivos para los inversionistas extranjeros que el Perú. También se visualiza cómo el país ha perdido casi 20 posiciones desde el año 2008 en cuanto a competitividad y atractividad.

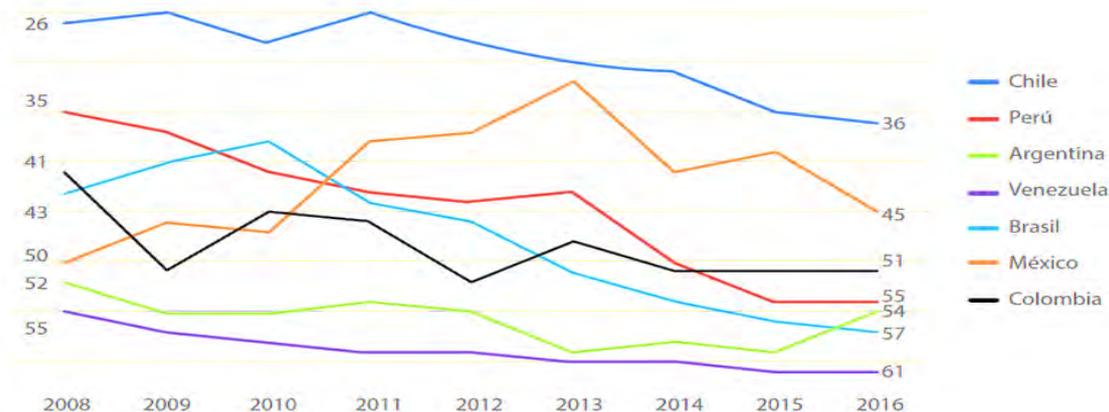


Figura 8. Evolución de países de América Latina en el ranking 2008-2016. Tomado de *IMD World Competitiveness Yearbook 2016* (p. 4), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

En la Figura 9, se podrá apreciar cómo el comportamiento del PBI peruano sigue la tendencia de la demanda interna: ha venido incrementando todos los años desde el 2000, excepto los años 2001 y 2009. Así, en este último periodo, se sintió el efecto de la contracción de la demanda internacional, ante una crisis financiera global iniciada el año anterior con la quiebra del banco de inversión Lehman Brothers (Alegria, 2013).

Desde el año 2014, se observa una desaceleración, ante la cual los esfuerzos del gobierno por estimular la economía parecen no haber dado el resultado esperado, a pesar de que el consumo público haya incrementado en 10.1% en el 2014 y 9.5% en el 2015.



Figura 9. Variación anual de la demanda interna, en porcentaje. Adaptado de "Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

De ahí que el Ministerio de Economía declarara que la promoción de la inversión privada debe ser prioritaria, como motor de la economía nacional (“Tiempos desesperados,” 2014). Sin embargo, en la Tabla 11 se observa que la inversión bruta interna ha disminuido en los dos últimos años. A esto se debe añadir la menor inversión extranjera que decreció en 11% durante el 2015 en un contexto donde la inversión hacia América Latina se redujo en 21%. Por lo tanto, se puede establecer que se trata de un proceso mundial de desaceleración no exclusivo del Perú (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015).

Tabla 11

*Variación Anual de la Demanda Interna, Consumo Privado, Consumo Público e Inversión Bruta Interna, en Porcentaje*

Variable	2012	2013	2014	2015
Demanda interna	7.2	7.2	2.2	2.9
Consumo privado	6.1	5.3	4.1	3.4
Consumo público	8.1	6.7	10.1	9.5
Inversión bruta interna	9.4	11.6	-4.6	-0.9

*Nota.* Tomado de Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Con respecto al año 2016, se esperaba un crecimiento bajo de la demanda interna, ya que durante el primer semestre no se dictaron políticas que estimularan el consumo, por lo que la demanda interna apenas creció en 0.5% durante el segundo trimestre, lo que corresponde al valor más bajo en seis años. Esta menor disposición de los peruanos para gastar contribuyó con el hecho de que la inflación se redujera y se ubique cerca del 2% (“Editorial: Señales de alerta,” 2016). Para Zamudio (2016), la economía se reactivará a través de la demanda interna, adoptando políticas como la reducción del impuesto general a las ventas (IGV) y el incremento del gasto en infraestructura.

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

De acuerdo con D'Alessio (2015), este punto está referido a “las condiciones del país que rigen la creación, organización y gestión” (p.110), así como a la competencia que impera en el mercado. De un total de 189 países, el Banco Mundial (2016a) ubicó al Perú en la posición 50, con respecto a la facilidad que hay para hacer negocios. Esto implica que durante el último año se perdieron cinco posiciones, principalmente porque que no hubo cambios en las condiciones locales, mientras que otras naciones continuaron avanzando.

En el índice de facilidad para hacer negocios, se abordan 10 aspectos, los cuales se presentan en la Tabla 12. Los resultados muestran que el Perú perdió posiciones en seis de dichos aspectos, especialmente en lo que concierne a la obtención de electricidad al haber retrocedido 13 puestos. A esto le sigue una pérdida de ocho posiciones en la apertura de empresas, donde se ubica en el puesto 97. Solamente hubo avances en el factor pago de impuestos. En general, el Perú solo tiene posición ventajosa en la obtención de créditos y el registro de propiedades, aunque en ambos casos se registran retrocesos en el año 2016.

Tabla 12

#### *Facilidades para Hacer Negocios en el Perú, Indicadores Doing Business*

Temas	2016	2015	Cambio
Apertura de una empresa	97	89	-8
Manejo de permisos de construcción	48	45	-3
Obtención de electricidad	64	51	-13
Registro de propiedades	35	34	-1
Obtención de crédito	15	12	-3
Protección de los inversionistas minoritarios	49	46	-3
Pago de impuestos	50	58	8
Comercio transfronterizo	88	88	Sin cambio
Cumplimiento de contratos	69	69	Sin cambio
Resolución de la insolvencia	74	74	Sin cambio

*Nota.* Tomado de “Doing Business: Facilidad para hacer negocios en Perú,” por el Banco Mundial, 2016a (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>).

En América Latina, los países que presentan más dificultades para hacer negocios son Venezuela, Bolivia y Nicaragua, en tanto Panamá, Colombia, Chile y Perú se ubican dentro de una misma categoría, solamente son superados por México. En la Tabla 13, en relación con la apertura de una empresa, se observa que en el Perú solo existen seis procedimientos, hecho favorable, pero que toma 26 días, mientras que en Chile, Panamá y México demora al cabo de seis días. En general, se puede afirmar que es una debilidad la posición que el Perú ocupa en cuanto a la facilidad para hacer negocios en el país.

Tabla 13

*Indicadores de las Facilidades para Iniciar un Negocio*

	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Panamá
Iniciar negocio ( <i>ranking</i> )	97	157	174	62	84	65	44
Número de procedimientos	6.0	14.0	11.0	7.0	8.0	6.0	5.0
Días que dura el trámite	26.0	25.0	83.0	5.5	11.0	6.3	6.0
Costo (% de ingreso per cápita)	9.8	9.7	3.8	0.7	7.5	17.9	6.3
Capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

*Nota.* Tomado de “Doing Business: Facilidad para hacer negocios en Perú,” por el Banco Mundial, 2016a (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>).

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo con Porter (2010), en el Perú existe una baja disponibilidad de proveedores y de industrias relacionadas o de apoyo. Asimismo, los clústeres que se han desarrollado en el país solamente son superficiales. En efecto, ello resta productividad y competitividad. De modo que es preciso incrementar la cantidad de empresas proveedoras de bienes y servicios de alta calidad para desarrollar una red de soporte entre las distintas industrias y puedan volverse competitivas.

A fines del 2014, en el Perú existían 1'888,531 empresas. El 94.9% de estas eran microempresas, 4.11% eran pequeñas empresas y solamente 0.60% eran medianas o grandes.

Contando las empresas de administración pública, estas sumaban el 0.36% del total. A nivel nacional, las empresas están concentradas en el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao con el 47.1%.

Con respecto a su organización jurídica, el 74.23% de las empresas están registradas como persona natural. Como sociedad anónima, se cuenta con una cantidad de 11.77%. Como empresa individual de responsabilidad limitada, el 7.11 %. Finalmente, el 6.89% tiene otra forma de organización jurídica (INEI, 2015a).

### **3.2.5 Influencia del análisis en la Macro Región V**

El sector manufactura constituye el primer sector económico con respecto a su aportación al PBI peruano al contribuir con el 16.52%. No obstante, después del 2010 cayó drásticamente hasta el 2013 cuando sufrió un repunte, aun así a partir del 2014 este sector ha venido recuperándose paulatinamente a causa del desarrollo de la infraestructura y los servicios de apoyo dentro de la macro región. De modo que ha pasado a ser el sector que más oportunidades de desarrollo concentra a nivel nacional.

Es así que en Lima y Callao se concentra la mayor parte de empresas e industrias del Perú, lo que ha llevado a generar un crecimiento del 11% en el sector manufactura entre los años 2008 y 2011. En efecto, esta situación dio lugar a la generación de empleos tanto así que atrajo a migrantes de otras regiones del país a la ciudad. Indudablemente, ello implica gran presión sobre los servicios básicos, como el agua potable y desagüe, así como viviendas dignas, educación y salud.

Asimismo, el asentamiento de las industrias se debe a la presencia de sectores de servicios como los de logística, ya que estos facilitan la interconexión entre distintos sectores económicos, así como la exportación de diversos medios. Por ello, también se concentra la producción de bienes intermedios, así como de empaques, apoyados por una industria compleja de transporte y servicios financieros variados.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

En el presente proceso estratégico, elaborado para la Macro Región V, se realiza una evaluación completa del entorno:

Está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria; revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial; ello permite iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, así como para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y así vencer a la competencia. (D'Alesio, 2015, p. 111)

Mediante el análisis del entorno PESTE, la evaluación externa permite identificar las oportunidades que constituyen ventajas para la región. También están las amenazas más importantes que se presentan para Lima; reconociéndolas, dan lugar al planteamiento de estrategias para reducirlas y/o eliminarlas al tiempo que se capitalizan las oportunidades. Por lo tanto, se consideran cuatro categorías de factores externos claves como (a) fuerzas políticas gubernamentales y legales, (b) fuerzas económicas y financieras, (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas, y (e) fuerzas ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2015).

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

Con mayor énfasis en los tres últimos lustros, el Estado viene procurando el impulso del desarrollo de la industria manufacturera peruana. Así, ha venido promoviendo la firma de convenios internacionales que impulsen dicho desarrollo, así como el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mundo. En tal sentido, el 01 de mayo del 2016 se tomaron los acuerdos de la Alianza del Pacífico (AP) con los países integrantes: Colombia, México, Chile y Perú. Ahora bien, la medida implementada posibilitará la desgravación arancelaria del 92% de los productos comercializados entre esos países, lo cual permitirá incrementar la

comercialización de productos agrícolas como la fruta y productos pesqueros (como los enlatados).

Por otro lado, la apertura comercial en el Perú inició a partir de los años 90. Se empezaron a aplicar reformas estructurales en el manejo monetario, en la gestión fiscal y en lo referente al desarrollo de los diversos sectores de la economía peruana. Estos hechos se suscitaron en la época del gobierno del ex presidente Alberto Fujimori. Por consiguiente, del año 2001 en adelante, el Perú ha venido impulsando políticas de apertura comercial en el marco de una economía internacional globalizada. De acuerdo con el ex ministro de Economía y Finanzas, Luis Castilla, constituye una política que ha permanecido constante, pese a los diferentes cambios de gobierno sucedidos (“Perú promueve,” 2012). Así también se han venido firmando diferentes Tratados de Libre Comercio (TLC) con países como China, Chile, Canadá, Estados Unidos, Singapur, México, Panamá, Corea del Sur, Costa Rica, Japón, Tailandia, Cuba, entre los principales, según lo manifestado por fuentes del MINCETUR. En efecto, esto conllevará a la reactivación de las exportaciones de productos agrícolas, pesqueros y minerales (“Perú promueve,” 2012).

Por otro lado, se observa que la legislación laboral peruana es bastante inflexible y no se muestra a favor del trabajador, sobre todo cuando trata temas de contratación y despido. Evidentemente, esto conlleva a una pérdida de competitividad y, curiosamente, no ha contribuido a reducir el elevado nivel de informalidad de la mayoría de empresas. Este es otro problema considerable, pues más del 70% de la fuerza laboral es informal.

Según el laboralista peruano Jorge Toyama (comunicación personal, 14 de octubre, 2014), el gran problema de la informalidad es la rigidez en las leyes de trabajo. El Perú es uno de los países en la región con un mercado laboral muy estricto. En otros países, al trabajador despedido no le se otorga un seguro de desempleo e indemnización al mismo tiempo. Es más fácil liquidar una empresa en el Perú que despedir a los trabajadores.

Por lo demás, el interés político por el sector manufactura y la firma de los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, países europeos, asiáticos y de Latinoamérica constituyen una oportunidad relevante. También, cabe indicar la presencia de dos principales debilidades: la apertura de mercados y la fuerte legislación laboral existente.

Un aspecto relevante para impulsar el desarrollo productivo con miras a la exportación es la existencia de la Ley General de Aduanas y su Reglamento. Dicha ley se encuentra vigente desde el año 2009, fue promulgada en el marco de las acciones tomadas por el gobierno de la época para la implementación efectiva del Tratado de Libre Comercio firmado con Estados Unidos, y busca la facilitación del comercio exterior a través de la eliminación de trabas, barreras arancelarias o para arancelarias y cualquier otro tipo de restricciones burocráticas o administrativas en el desarrollo y gestión de los diferentes regímenes y trámites aduaneros. Por ejemplo, la tendencia es a la eliminación del uso del papel para dar nacimiento y prevalencia a los documentos electrónicos y con ello lograr el surgimiento definitivo de la anhelada Aduana Virtual. Por otro lado, el Perú cuenta con una legislación minera que data de hace 25 años. Sin dejar de tener en cuenta que en algunos aspectos ha tenido resultados exitosos dentro de la economía nacional, para alentar la producción del sector se requiere de una ley amigable al inversionista, pero que cautele los intereses del Estado. Urge entonces una modernización de dicha legislación que considere aspectos vigentes tales como la inclusión.

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

La crisis económica mundial del 2008 afectó al Perú significativamente, sobre todo en las exportaciones textiles. En ese mismo año, justamente había alcanzado su pico histórico con US\$ 1.841 millones. Pero la crisis e inestabilidad de los principales mercados (Estados Unidos y Europa) perjudicaron sobre las exportaciones textiles. Además, afectaron algunas

políticas restrictivas de países como Argentina y Ecuador. Consecuentemente, las grandes economías procuraron buscar mejores precios, pero la industria local no podía competir.

Según Carlos Posada, director de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), “los peruanos empiezan a ser desplazados por un tema de precio. La industria Peruana no está siendo competitiva y eso la acerca peligrosamente a una recesión exportadora” (“El sector textil,” párr. 5, 2014). En tal sentido, a nivel de exportaciones, el sector se contrajo sobre manera. A nivel interno, se lograron sostener las ventas, pues el PBI se mantuvo creciente en los últimos siete años, permitiendo enfocarse en el mercado local, sobre todo para el sector de frazadas.

Así, el PBI registrado marcaba positivo en los últimos años. Seguidamente, incrementaba el consumo interno y en efecto mejoras en la calidad de vida de las personas, pues estas buscaban reemplazar las frazadas tradicionales por productos de mayor valor agregado; en consecuencia, demandaban productos de mayor calidad y diseño, generando una necesidad de mejorar los tejidos, la calidad de los materiales, impulsando el desarrollo tecnológico y productivo. El sector manufacturero que es el encargado de dinamizar la generación de empleos, caería en el 2016 por tercer año consecutivo, con un aumento del 2.7%. Mientras que el sector primario creció en 9% (“BCR estima,” 2016).

Adex proyectó que las exportaciones pesqueras (tradicionales y no tradicionales) del Perú, cerrarían este año con un crecimiento de 1%. Este resultado positivo se daría luego de registrarse una caída de 17% en el 2014, de -11% en el 2015 y haber concluido el 2016 en una cifra muy similar a la del año previo. En ese sentido se mencionó que la marca Super Food Perú ayudará a identificar más compradores para la oferta pesquera peruana con valor agregado que en el 2016 cerró con una caída de 8%. Productos como la anchoveta y caballa, las conchas de abanico y los langostinos, ayudarán a ese objetivo luego de superar los efectos del cambio climático que afectaron la captura (Gestión, 2017).

Según cifras de Adex, la exportación pesquera total en el primer bimestre del año sumó US\$ 644.59 millones, 92.8% más en relación al mismo periodo del 2016, por los mayores despachos de harina de pescado. La pesca primaria creció en 137.8% y la no tradicional subió 35.6%. China fue el principal mercado de la pesca primaria, seguido de Vietnam, Chile, Dinamarca, Japón, Alemania y Países Bajos. Para el caso de la pesca para CHD, los más importantes fueron Estados Unidos, España, Corea del Sur, China y Ecuador. Las especies pesqueras que se impulsarán con la marca Super Foods, son la anchoveta, caballa, bonito y atún, que se caracterizan por ser originales del Perú o porque nuestro país se caracteriza por tener una importante captura (Gestión, 2017).

El valor FOB de las exportaciones creció 24.6% respecto al mismo mes de 2016, lo que permite al Perú alcanzar su séptimo mes de expansión en ese sector por séptimo mes consecutivo, informó este domingo la Sunat. Los envíos de productos tradicionales se incrementaron 36% mientras que las no tradicionales lo hicieron en 4.8%. Respecto a las exportaciones tradicionales, el valor llegó a 2068 millones de dólares, destacando los envíos al exterior de minerales (20.2%), productos pesqueros (366.7%), petróleo y gas natural (97.9%) y bienes agrícolas (30.2%) (La República, 2017).

Las exportaciones mineras de enero representaron el 52.3% de las exportaciones del país, con un valor de 1,579 millones de dólares. Esta cifra fue posible gracias a que las ventas de hierro (175.1%), plomo (84.0%), cobre (31.2%), zinc (29.1%) y estaño (22.5%). En tanto, plata (-13.1%) y oro (-10.3%) disminuyeron. En el caso de productos pesqueros, crecieron las exportaciones de harina de pescado (712.2%). En el caso del petróleo y gas natural, crecieron las exportaciones de derivados de petróleo (71.9%) y gas natural (251.3%). Sobre los productos agrícolas, el principal producto de exportación fue el café en grano que representó el 80% de las exportaciones del mes en este rubro. Sus ventas crecieron 34.8%, alcanzando los 39 millones de dólares (La República, 2017).

Por otro lado, las exportaciones no tradicionales crecieron en 4.8%, acumulando un valor de 938 millones de dólares. Permitieron este impulso los agropecuarios (6.5%), pesqueros (26.8%) y siderúrgico-metalúrgico (43.4%). En productos agropecuarios, las exportaciones del mes sumaron 449 millones de dólares destacando uvas frescas, plátanos, espárragos procesados, alcachofas. En relación a los productos pesqueros, se exportó por un valor de 92 millones de dólares por envío de jibias y calamares, conchas de abanico y langostinos enteros congelados. Mientras que las exportaciones de productos siderúrgico-metalúrgicos sumaron 93 millones de dólares (La República, 2017).

Respecto a la producción mundial de harina de pescado esta podría aumentar a 5 millones de toneladas métricas en 2017, según la Organización de Ingredientes Marinos, IFFO. El año 2016 podría ser recordado como el peor año en la espalda de El Niño, que se desarrolló en 2014 y aún está en marcha. Además, con la excepción de los EE.UU., los rendimientos de aceite de pescado han sido bajos en general, golpeando la producción mundial de aceite de pescado aún más difícil (Perú Pesquero, 2017).

El año 2017, fue todo lo contrario más de 5 millones de toneladas métricas de producción de harina de pescado y 900.000 toneladas de producción de aceite de pescado aparecen como una posibilidad real. La IFFO espera un total de 2,5 millones de toneladas métricas para pescar en la primera temporada en la región norte-centro y 2 millones de toneladas métricas para pescar en la segunda temporada en la misma región (Perú Pesquero, 2017).

Respecto al turismo el Mincetur, muestra que el aporte de PBI turístico ha aumentado del 2011 al 2015 de 3,6% a 3,9%. Asimismo el aporte del consumo turístico interior al PBI total ha aumentado de 6,4% a 6,9%. El gasto turístico interno representa el 62% del consumo turístico interior ascendiendo a s/. 26 mil millones en el 2015. En comparación con las exportaciones no tradicionales el turismo receptivo es el segundo sector que aporta divisas al

país. El ingreso de divisas por turismo asciende a US\$ 4,151 millones, significando un incremento de 47,5% entre el 2011 y el 2015 (Portal de Turismo, 2016).

Tres grandes actividades económicas contribuyeron con el 63,6% a la generación del PBI turístico como son el transporte de pasajeros (carretera, aéreo y vehículos). Adicionalmente, los servicios culturales, recreativos y deportivos participaron con 6,9%, la producción y comercio de artesanía, las agencias de viaje y otras actividades contribuyeron con 23%, y finalmente, el 6,7% restante correspondió a los impuestos y derechos de importación (Portal de Turismo, 2016).

En el 2015 viajaron 10,8 millones de turistas internos, es decir, 1,3 millones más que el 2011 equivalente a un crecimiento acumulado de 145 entre el 2011 y el 2015. Durante el mismo año viajaron 13,2 millones de personas por excursionismo interno o visitas del día, es decir, 800 mil más que en el 2011, lo que significa un crecimiento acumulado de 6% en el periodo 2011-2015. En el 2015 llegaron 4,4 millones de visitantes internacionales, es decir, 1,1 millones más que el 2011, lo que equivale a un crecimiento acumulado del 32,8% durante este periodo (Portal de Turismo, 2016).

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

Respecto a la región de Lima y Callao, Lima Metropolitana encabezaba la lista de regiones con mayor nivel de acceso a distintos recursos para cada género en sectores como educación, salud, autonomía y oportunidades, teniendo un índice de 60.88 en una escala del 1 al 100 respecto al progreso social de las mujeres, es necesario que la región redirija las prioridades actuales, donde exista una visión común del desarrollo regional para la continuidad de las políticas públicas, y la obligación de los gobernantes regionales y locales de trabajar más unidos que nunca con sus pobladores y sus emprendedores.

El Estado no prioriza a las poblaciones más marginadas y excluidas no basta con desarrollar programas sociales asistenciales sino también proyectos de desarrollo productivo

para mejorar los ingresos de las familias. Hay más clases medias pero ciertos sectores sufren muchos rezagos y son básicamente el sector rural y poblaciones indígenas. Los resultados son preocupantes y son una alerta contra la complacencia.

Los proyectos que se ejecutan en la región están enfocados en los indicadores como acceso a agua, nutrición y seguridad, pero aún se necesita trabajar más ya que aún existen necesidades básicas como electricidad y desagua así también la discriminación por su raza, religión u orientación sexual.

Otro componente que se analiza es la Calidad Medioambiental: el Perú está en el puesto 36 con 75.5 puntos. Un resultado impulsado por los resultados de la emisión de gases de efecto invernadero, con un indicador de 269.64 equivalentes de CO<sub>2</sub> por PBI, un resultado mejor al obtenido por Chile (274), y mucho mejor que México (367.1). Por tal, para el año 2026, la región generará menos de 200 kg de CO<sub>2</sub> por persona por consumo de electricidad, como muestra de cuidado ambiental.

Así también según la Presidencia del Consejo de Ministros (2015), durante el 2014 se notificaron 25,112 episodios de neumonía, siendo la incidencia acumulada de 87,2 episodios de neumonía por 10,000 menores de cinco años. A todas luces, se nota el alto índice de personas afectadas por el friaje, lo que se traduce en muertes de muchas personas anualmente.

En lo relativo al aspecto demográfico, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016d), a mitad del año 2014, la población peruana ascendió a 30'814,175, población distribuida en la costa, sierra y selva del país. Ahora bien, la selva viene a ser la región más extensa del país, pues ocupa el 60,3% del territorio peruano. Está conformada por dos zonas definidas: la selva alta o ceja de montaña y el llano amazónico o selva baja. Solamente, el 9,4% de la población peruana ocupa esta región. La costa es la región más densamente poblada, pero tan solo le corresponde el 11,7% del territorio nacional, aún así alberga al 52,6% de la población. Por su parte, la sierra cubre el 28% del territorio y

acoge al 38,0% de la población. Por lo tanto, la región más poblada del Perú es la costa y la tendencia es que cada vez sea más poblada por la serie de migraciones que se vienen realizando en los últimos años de personas de las regiones sierra y selva.

De acuerdo con el análisis de las fuerzas sociales, se identificaron dos oportunidades importantes: la fuerte creencia en zona sur peruana y el aspecto demográfico en el Perú. Por otro lado, una importante amenaza significa el mayor índice de mortalidad por aspectos climáticos.

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

En el Perú, actualmente no contamos con un ministerio de tecnología esto ha traído como consecuencia que no se tenga una legislación clara respecto al tema. Y no se aprovecha los constantes avances tecnológicos que existen actualmente.

En el *Global Information Technology Report 2015*, desarrollado por Dutta, Geiger y Lanvin (2015), el Perú se encontraba en la posición 90 entre 143 países analizados a nivel mundial en cuanto al desarrollo de tecnologías de la información y comunicaciones. No obstante, el desempeño de otras economías de la región fue mejor: Así, Chile se ubicó en el puesto 38; Uruguay estuvo en la posición 46; Costa Rica ocupó el puesto 49; Panamá obtuvo el lugar 51; Colombia se ubicó en la posición 64; México logró posicionarse en el puesto 69; Argentina alcanzó el puesto 91; República Dominicana llegó al lugar 95, entre otros países.

En efecto, esto demuestra la existencia de una brecha tecnológica muy alta para el Perú, por cuanto ocupó el puesto 90. Así, fue superado por países latinoamericanos como Chile, Uruguay, Colombia, entre otros. De acuerdo con el análisis de las fuerzas tecnológicas, se identificó una importante amenaza para el sector; esto es, el uso de parque de máquina de segunda mano.

La era digital ha llegado de manera global a todos los países. Existen muchas

avances tecnológicos que utilizados de manera adecuada ayudan a las naciones a avanzar y a desarrollarse. A continuación presentaremos las últimas tendencias tecnológicas.

Las plataformas de mensajería están evolucionando buscando fidelizar a los usuarios cambio de aplicaciones a sistemas operativos. De esta manera tenemos a *Facebook Messenger*, *WhatsApp*, *Instagram* entre otras plataformas. La revista inglesa *Wired* es su artículo '*One app to run your life*' indicaba que Facebook, con 700 millones de usuarios en todo el mundo, aspira a convertirse en la principal herramienta de comunicación personal y profesional del mundo. La evolución de las aplicaciones de mensajería revolucionará no solo el mundo de la comunicación entre personas, sino también el de las empresas (Grey, 2016).

Actualmente es necesario analizar los datos para obtener información que permita tomar mejores decisiones esto ya es una necesidad en las empresas. Actualmente existe la tendencia digital de integración de datos y analítica multicanal como es el *Big Data* a través del cual se hace un análisis de mucha data obtenido información valiosa para las empresas. En 2016 la principal evolución vendrá por la necesidad de integración de los datos. Avanzarán aquellas soluciones que integre el mayor número de canales y distribuyan de manera más eficiente la información (Grey, 2016).

Ya no solo se transfieren textos ahora la información entra visualmente es por ello que se han expandido el *Social Video Streaming* a través de cual se retransmiten videos en tiempo real. Es así como las plataforma de videos como *YouTube*, *Instagram* entre otros han ido integrándose a las redes sociales. Según el *Cisco Visual Networking Index*, para 2019 el 80% del tráfico global de Internet será vídeo y se consumirá 9 millones de minutos de vídeo cada segundo (Grey, 2016).

Las economías *peer-to-peer*. El 4% de los usuarios de Internet a nivel mundial de entre 16-64 años usa los servicios de *Uber* asociado al servicio de movilidad y *Airbnb*

asociado al mercado de alquiler y venta de propiedades. Ambos servicios representan un nuevo paradigma dentro de nuestra economía; ponen de manifiesto dónde se encuentra el valor para el consumidor que opera detrás de Internet. Aunque la economía colaborativa, más comúnmente llamada ‘economía P2P’ a establecido un debate económico y social. Muchos creen que más una moda oportunista tras la que se encuentra el afán de hacer dinero rápido. Para otros, es sinónimo de economía justa y consumo responsable. Lo cierto es que es una nueva forma de relaciones económicas que está creciendo rápido (Grey, 2016).

Las empresas como *Google*, *Apple*, *Facebook*, *Samsung* están desarrollando los llamados asistentes personales para ayudarnos en tareas cotidianas en el uso de nuestros móviles. En realidad, lo que hay detrás son inteligencias artificiales con un potencial inmenso que ayudan a procesar y predecir información. Vemos experimentos de todo tipo, desde imágenes que mejoran su resolución y aspecto gracias a la interpretación. En 2017, los asistentes personales no solo mejoran en los teléfonos móviles, sino que llegan a muchas otras partes, como televisores u ordenadores (El Mundo, 2016).

Es evidente que la ciberseguridad va a ser un tema trascendental. Para el 2017 estará como parte de la estrategia empresarial de varios gigantes tecnológicos. Activar las medidas añadidas de seguridad en teléfonos móviles, es algo que depende de cada usuario. Conocer mejor nuestros derechos como usuarios de distintas plataformas y que estas los garanticen va a ser una de las claves del año que viene (El Mundo, 2016).

Aunque ya llevan años comercializándose a nivel de usuario para grabar vídeos, ahora los *drones* van a emplearse para un montón de cosas más, es así como los organismos deben regular su uso en espacios públicos. *Amazon* es la principal interesada en utilizarlos, pues quieren lanzar servicios de reparto mediante *drones*. Otras empresas también están interesadas en usar los drones, por lo que la inversión en *drones* y

los cambios en la regulación sobre ellos será un tema importante en 2017 (El Mundo, 2016).

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

Con respecto a los temas ecológicos y ambientales, existen altas regulaciones legales en cuanto a los procesos del cuidado del medio ambiente, sobre todo porque los productos químicos empleados como insumos constituyen productos químicos peligrosos, por lo que deben ser controlados bajo la normativa peruana.

Ahora bien, sucede que el consumidor peruano viene tomando conciencia con respecto al cuidado del medio ambiente. Según Terrazos (2013), el consumidor tiene conciencia por el cuidado del medio ambiente y por la búsqueda del comportamiento ético de las empresas, a través de la puesta en marcha de la responsabilidad social. Por ejemplo, con sellos de comercio justo. Así, se está empezando a ganar mayor importancia en este mercado.

Cada vez más personas se preocupan por el cuidado medioambiental, de modo que prefieren consumir productos ecológicos que no vulneren el medio ambiente. También hay una preocupación por buscar empresas que se interesen por el cuidado del medio ambiente y por ser socialmente responsables.

Uno de los problemas dentro del contexto ecología mundial es la contaminación ambiente. Una de las principales consecuencias de la contaminación atmosférica es la lluvia ácida. La quema de combustibles fósiles, ha generado enormes cantidades de sustancias como los óxidos de azufre y de nitrógeno. Estas emisiones de óxidos se han visto implicadas en distintos procesos químicos hasta generar compuestos con carácter ácido (ácido nítrico y ácido sulfúrico básicamente), que precipitan en forma de lluvia sobre la superficie de la Tierra, causando importantes daños ambientales. Otra importante consecuencia de la contaminación atmosférica es el smog. Se da en zonas urbanas. El problema del smog es muy importante si se tiene en cuenta que aproximadamente la mitad de la población del mundo

vive en ciudades. Otro gran problema que sufre la ecología mundial en estas últimas décadas es el daño a la capa de ozono. En la actualidad, a través del Protocolo de Montreal, se está desarrollando un gran control en un gran número de países, aunque no es suficiente, este problema va a perdurar durante muchos años en la atmósfera, ocasionando un largo perjuicio. Según la Agencia Espacial Europea, el agujero de la capa de ozono puede alcanzar una superficie de 25 millones de kilómetros cuadrados (Naciones Unidas, 2016).

Otro problema que está aquejando a la ecología mundial es la pérdida de biodiversidad. La mayoría de las extinciones modernas de especies se han generado por una pérdida del hábitat. La tasa actual de extinción de las especies es alta cada día más de 150 especies desaparecen; cada año entre 18 000 y 55 000 especies se extinguen. A este ritmo, entre un 25 % y un 40 % de las especies que habitan en el continente africano pueden perderse para el año 2085, según el secretario de la Convención para la Biodiversidad de la ONU. La información ofrecida por parte de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) en Bionatura 2007 es preocupante ya que se encuentran en peligro el 12 % de las especies de aves, el 23 % de las especies de mamíferos, el 52 % de los insectos, el 32 % de los anfibios, el 51 % de los reptiles, el 25 % de las coníferas y el 20 % de los tiburones y rayas (Naciones Unidas, 2016).

El aumento de la población del mundo es más próspera y numerosa de 6000 millones en 2002, ya llegaba a 7000 millones en 2013 y se proyecta que sobrepasará los 9000 millones en 2050. Junto con el crecimiento de la población también aumento la contaminación ambiental. En consecuencia, la huella ecológica de la agricultura se ha intensificado, lo cual ha provocado contaminación agroquímica, agotamiento del suelo y deforestación. La demanda de alimentos también ha estimulado el consumo de agua, el cual se ha triplicado en los últimos 50 años. Se espera que la extracción hídrica se incremente en 50 % para 2025 en las economías en desarrollo. Actualmente más del 90 % de todo el crecimiento urbano está

ocurriendo en las naciones en desarrollo y ha provocado una grave contaminación del aire y del agua en muchos lugares del mundo. Se ha registrado un aumento de las industrias que emiten más carbono y que a menudo son contaminantes y ello ha contribuido al agotamiento de los recursos naturales y al cambio climático (Banco Mundial, 2016).

Una de las consecuencias de la contaminación ambiental es el cambio del clima. El año 2016 fue el más caluroso del que se tenga registro, y en noviembre de 2016, Naciones Unidas anunció que la temperatura mundial ha aumentado en 1,2 °C desde el periodo preindustrial. En el marco del Acuerdo de París, adoptado en diciembre de 2015 y vigente desde noviembre de 2016, el mundo se comprometió a limitar el aumento de la temperatura mundial a menos de 2 °C para fines de siglo. Si no se adoptan medidas urgentes las consecuencias del cambio climático podrían sumir en la pobreza a otros 100 millones de personas para 2030. Como se han mencionada estos la contaminación ambiental trae consigo desastres naturales y estos a consecuencia económicas para los países. Los efectos de los desastres naturales graves equivalen a pérdidas en el consumo mundial del orden de los USD 520 000 millones de dólares anuales, y empujan a la pobreza a 26 millones de personas cada año (Banco Mundial, 2016).

En los próximos 15 años, es necesario que en el mundo se invierta un monto de USD 90 billones de dólares en nueva infraestructura, principalmente en los países en desarrollo y de ingreso mediano que sean resistentes al cambio climático y promuevan un desarrollo con bajas emisiones de carbono. El mundo necesita un sector financiero más ecológico que incorpore los riesgos y las oportunidades que plantea el clima y amplíe el uso de enfoques como la mitigación de riesgos, el financiamiento combinado y los bonos verdes. Después del Acuerdo de París, 200 empresas con una capitalización de mercado de 4,8 billones de dólares han fijado metas de emisiones y más de 800 empresas están planificando fijar un precio al carbono (Banco Mundial, 2016).

Tras el análisis correspondiente a las fuerzas ecológicas y ambientales, se identificó como principal oportunidad la conciencia de los consumidores por el cuidado del medio ambiente.

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

Con respecto al análisis externo, su fin es identificar los factores que pueden influir en el departamento. Así, identificar las oportunidades para aprovecharlas y las amenazas para mitigar sus efectos. En el caso de Lima, los factores críticos de éxito están relacionados con aquello que es valorado tanto por los residentes como por los visitantes.

En la Tabla 14, la MEFE para el departamento de Lima está conformada por nueve oportunidades y nueve amenazas; en consecuencia, ello indica que el departamento no toma ventaja de las oportunidades otorgadas por el contexto, tampoco está haciendo mucho por mitigar los efectos de las amenazas. Los valores deben ser analizados uno a uno para responder mejor al entorno mediante estrategias efectivas, a fin de obtener beneficios de las oportunidades; no solamente eso, sino también atenuar los efectos de las amenazas.

Tabla 14

#### *MEFE de la Macro Región V*

Oportunidades	Peso	Valor	Pond.
1 Los TLC con EE.UU., países europeos, asiáticos y de Latinoamérica	0.12	3	0.36
2 Disponibilidad de todos los servicios gubernamentales y de atención al ciudadano	0.10	4	0.4
3 Alta concentración y crecimiento turístico en la región	0.10	4	0.4
4 Punto de entrada a los turistas al Perú	0.09	3	0.27
5 Incremento de la inversión extranjera	0.10	3	0.3
6 Reactivación de la demanda de minerales	0.10	4	0.4
7 Incremento de ingenieros profesionales y técnicos calificados en la región para trabajar allí mismo.	0.06	2	0.12
<b>Subtotal oportunidades</b>	<b>0.67</b>		<b>2.25</b>
<b>Amenazas</b>			
1 Falta de reconocimiento de los tratados internacionales ambientales	0.07	2	0.14
2 Falta de implementación de políticas para apoyar en investigación y desarrollo en la región	0.06	3	0.18
3 Desconfianza hacia los organismos internacionales de justicia de la Corte de la Haya	0.05	3	0.15
4 Desaceleración de las economías de China, EEUU y la Unión Europea	0.08	3	0.24

5 Desastres naturales como el Fenómeno del Niño	0.07	2	0.14
Subtotal amenazas	0.33		0.85
Total	1.00		3.10

*Nota.* Los valores tienen el siguiente significado: 1 si la respuesta es baja, 2 si la respuesta es el promedio, 3 si la respuesta es alta, y, finalmente, 4 si la respuesta es muy alta.

### 3.5 La Macro Región V y sus Competidores

La competencia hace posible que tanto países como regiones desarrollen su atractivo, generen ventaja competitiva y propicien su desarrollo. De acuerdo con las cinco fuerzas de Porter, se puede analizar el atractivo competitivo de la industria. Así, se estudian los aspectos relevantes de cada una de las fuerzas: (a) rivalidad entre los competidores existentes, (b) nuevos competidores, (c) productos sustitutos, (d) poder de negociación de los proveedores y (e) poder de negociación de los clientes (Porter, 2014). Con el análisis de estas cinco fuerzas, se dará inicio a la evaluación de la situación estratégica de la Macro Región V, así como su posición respecto a las otras regiones.

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La macro región cuenta con diversos proveedores. Estos se diferencian entre aquellos que suministran servicios de orden público o privado. A continuación, se presentan los proveedores de servicio público: (a) la Policía Nacional del Perú, (b) las fiscalías, (c) los bomberos, (d) los centros de salud del Ministerio de Salud, (e) teléfono, (f) electricidad, (g) servicio de agua potable y alcantarillado y (h) el Programa de Vaso de Leche. El poder de negociación que poseen es alto al no existir sustitutos de tales servicios. Por lo tanto, son estas las instituciones proveedoras de dichos servicios, muchas veces subvencionadas por el Estado.

Por otra parte, los proveedores de servicio privado de la región poseen un bajo nivel de negociación. Brindan servicios como (a) universidades, (b) colegios, (c) restaurantes, (d) hoteles, (e) centros de esparcimiento y diversión, (f) teléfonos, (g) servicio de serenazgo, (h) limpieza pública, (i) servicio de mantenimiento de parques y jardines y (j) mantenimiento de pistas y veredas. Como ya se indicó, su nivel de negociación es bajo; por ejemplo, en el caso

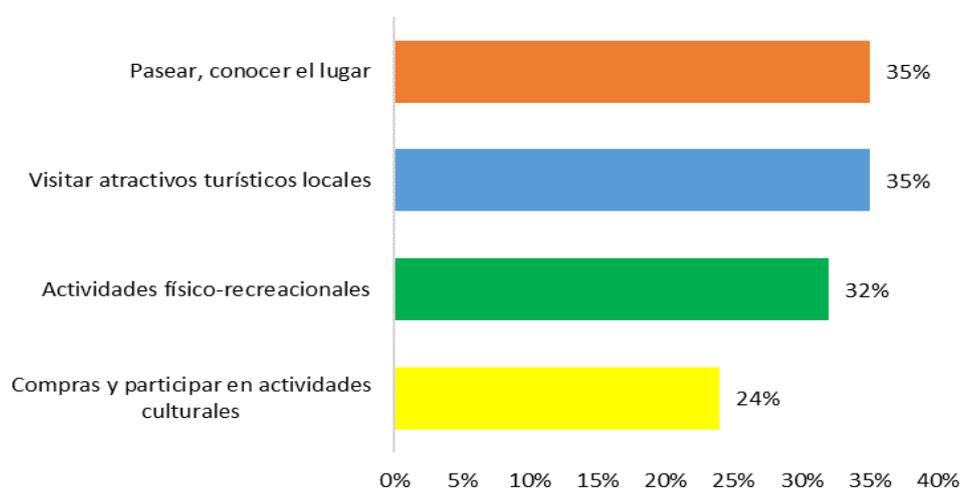
de servicios de personal, se observa que la mano de obra es abundante, de modo que puede ser reemplazada o contratada en el corto plazo.

En la actualidad, los centros educativos y las universidades en Lima son diversos. Así, se adecúan a diversos segmentos de la población. Cabe considerar que también se encuentran las entidades educativas públicas. Con respecto a los centros de esparcimiento, hoteles y restaurantes, también existen diversas opciones de acuerdo a la elección del cliente.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo, aun conociendo que la Macro Región V no solo concentra la masa de consumidores, sino que alberga la mayor demanda del Perú. Por lo demás, los factores claves del éxito identificados son economías de escala y precios competitivos.

### 3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación constituye la capacidad y posibilidad del cliente para encontrar rápidamente diversas alternativas del producto que está buscando. De manera que estos clientes son los consumidores de productos y servicios de la Macro Región V, que pueden ser nacionales o extranjeros. En la Figura 10, se describen las principales actividades que realizan los visitantes peruanos al momento de viajar a Lima. Básicamente, recorren los atractivos turísticos locales y realizan paseos.



*Figura 10. Actividades preferidas por los viajeros nacionales. Adaptado de Boletín estadístico DIRCETUR Cusco 2014 (pp. 8-10), por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cusco (DIRECTUR), 2014, Cusco, Perú: Autor.*

Con respecto a los visitantes extranjeros, estos tienen un nivel medio de negociación, mayormente por la escasa información que manejan. Por ejemplo, no conocen el idioma o su estadía en las diferentes ciudades es entre 15 a 20 días (PROMPERÚ, 2014). Los factores claves del éxito identificados son los siguientes: (a) infraestructura productiva y turística, (b) seguridad y (c) precios competitivos.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Las regiones u organizaciones capaces de brindar productos o servicios similares, pero que no compiten directamente, no obstante satisfacen las necesidades de consumo, vienen a ser los sustitutos de la macro región. Por otra parte, los servicios de gestión gubernamental centralizados en la Macro Región V no presentan sustitutos directos, tampoco en lo relativo a la prestación de atenciones de salud. Sin embargo, turísticamente, el principal sustituto obedece al comportamiento del viajero. En lugar de desplazarse, este decide permanecer en su lugar de residencia; por ende, gasta en otro tipo de servicios de entretenimiento. De manera que al haber erogado su presupuesto, esto dificulta la realización de actividades turísticas.

Los factores claves de éxito identificados a partir de este análisis son los que siguen: (a) valor agregado de los productos y servicios, (b) precios competitivos, y (c) promoción e información.

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

En este caso, la amenaza de nuevos entrantes es baja, en vista de que este no es el caso de la creación de una nueva región con los mismos intereses que la Macro Región V. En cuanto a los atributos competitivos de la región, las barreras de entrada son elevadísimas, puesto que la infraestructura de hoteles y hostales, restaurantes, bares o discotecas requiere de

una gran inversión. Además, los monumentos históricos y las iglesias son edificaciones que datan de muchos años atrás, por lo que no se pueden replicar. El nuevo factor clave de éxito que se ha identificado es la capacidad de atraer inversión, tanto privada como pública.

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según la Figura 11, se observa que el segundo principal destino de los viajeros nacionales es Junín, lo cual representa una amenaza competitiva; particularmente, los viajes se realizan a la ciudad de Huancayo (9%). Ahora bien, este 14% se ubica después del 18% de personas que declararon haber visitado las provincias de Lima, como Cañete, Canta, entre otras. Seguidamente, se encuentra Ica con 11%. Por su parte, Ancash y La Libertad con 8%. Así, Junín, especialmente Huancayo, se convierte en el primer destino turístico interno para el mercado limeño.

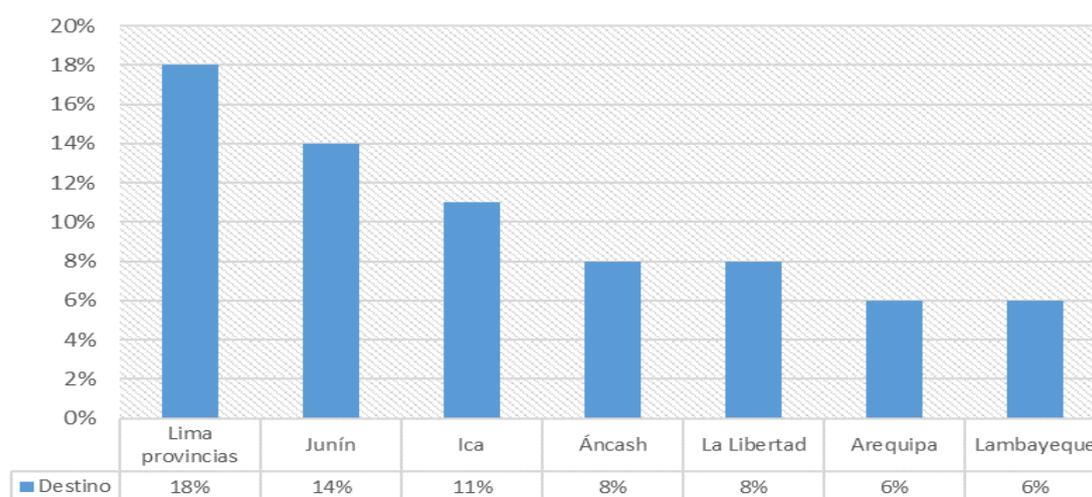


Figura 11. Destinos preferidos por los viajeros nacionales. Tomado de *Perfil del turista extranjero que visita Lima* (p. 1), por PROMPERÚ, 2014, Lima, Perú: Autor.

En la Figura 12, se observa que los turistas extranjeros prefieren visitar Cusco (44%). Seguidamente, se encuentra Puno con 17%, Arequipa con 15% e Ica con 13%. En tal sentido, la rivalidad es baja. De otro lado, los factores claves de éxito son (a) infraestructura, (b) capacidad para atraer inversiones y (c) producción de bienes y servicios con valor agregado.

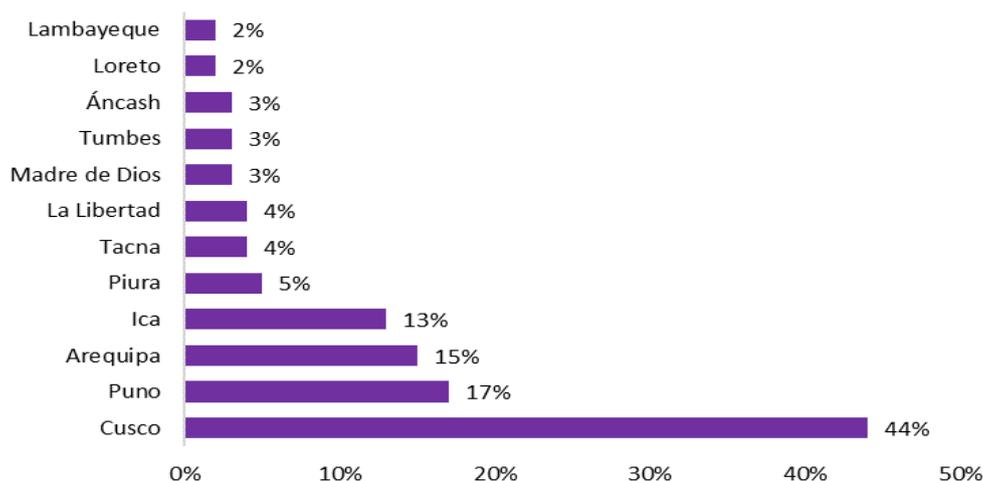


Figura 12. Otras ciudades visitadas, además de Lima. Tomado de *Perfil del turista extranjero que visita Lima* (p. 1), por PROMPERÚ, 2014, Lima, Perú: Autor.

### 3.6 La Macro Región V y sus Referentes

Los principales competidores de la Macro Región V son Cusco, Arequipa y Piura.

Asimismo, en esta parte, se presentan los datos de los referentes, que son Shanghái de China y Tokio de Japón.

**Cusco.** En términos del turismo, Cusco es la región más desarrollada del Perú. Cuenta con grandes atractivos arqueológicos y naturales que se combinan con infraestructura. En la ciudad del Cusco, hay hoteles que disponen de miles de habitaciones de distintas categorías, incluyendo las de cinco estrellas. Esta infraestructura se complementa con una gastronomía representativa de la sierra y de todo el país. Por lo tanto, se ofrece una variedad de restaurantes a los visitantes en toda la ciudad. Con respecto al recurso humano, está altamente capacitado, incluso ofrecen servicios en distintos idiomas, como inglés, francés y alemán, sin contar el español (Visite Perú, 2013).

Asimismo, las agencias de turismo receptivo del Perú cuentan con oficinas en la ciudad del Cusco por ser, después de Lima, la ciudad más visitada del país. Estos son los principales atractivos turísticos: (a) Centro Histórico de Arquitectura Colonial, en torno a una plaza principal; (b) Sacsayhuamán, (c) Palacio de Inca Roca, (d) barrio de San Blas; y (e)

diversidad de sitios arqueológicos, incluyendo Qenko, Tambomachay y Pukapukara (Visite Perú, 2013).

En las afueras de la ciudad del Cusco, se localiza el Valle Sagrado. En este, se encuentran gran cantidad de pueblos y sitios arqueológicos, como es el caso de Ollantaytambo. Además, Cusco es el punto de partida para los visitantes que se dirigen a la ciudadela de Machu Picchu, que es el principal atractivo turístico del país al cual se accede por tren (Visite Perú, 2013).

En el año 2015 el sector agropecuario se incrementó en 2,84%, en comparación al 2014, uno de los productos que favoreció este crecimiento fue el maíz amiláceo creció en 4.6%, debido al mayor volumen registrado en Cusco (6,76%). La producción de porcino alcanzó un nuevo nivel máximo de producción de 190 mil toneladas, Cusco aportó un 10,29%. (MINAGRI, 2015).

**Arequipa.** Ubicada al sur del país, posee una variada geografía y una cultura distintiva. Ofrece a los turistas excelentes atractivos, como el volcán Misti, que se aprecia desde la ciudad, y el cañón del Colca, desde ahí se observa la vida silvestre propia de los andes peruanos. Dicho cañón se localiza a 100 km de la ciudad y tiene el doble de profundidad que el Gran Cañón de Estados Unidos. Arequipa es la segunda ciudad del país en cuanto al número de habitantes y al desarrollo industrial. Asimismo, se le conoce como la Ciudad Blanca, ya que sus edificios fueron elaborados con la arena proveniente de los volcanes de la zona (Visite Perú, 2013).

En el año 2000, la UNESCO declaró como patrimonio de la humanidad al centro histórico de la ciudad de Arequipa, debido a las iglesias que posee, cuyos orígenes se remontan a la Colonia española de estilo barroco. También el Monasterio de Santa Catalina, que es un pueblo dentro de la ciudad, que posee plazas, patios y calles empedradas. Por otra

parte, la gastronomía de esta región conserva la influencia de la Colonia española, preservándose libre de influencias de otras latitudes (Visite Perú, 2013).

El segundo terminal más importante del Perú es el de Matarani, en concesión de Terminal Internacional del Sur (TISUR). Ubicado en el sureño departamento de Arequipa sin duda uno de los más modernos y mejor equipados del país. Tiene una rada principal y su característico rompeolas, el grande y moderno complejo de recepción, almacenamiento y embarque de minerales, construido con una inversión total de US\$ 280 millones. Este puerto es el segundo de mayor movimiento de carga del país después del Callao (Desarrollo Peruano, 2015).

En el 2015 movilizó carga por 3.8 millones de toneladas (12% más que el año anterior). En cuanto al movimiento de contenedores tuvo una baja de 3% respecto del año previo, con un registro de 20,002 TEU, ratificándose como el tercero a nivel nacional. Se prevé que esta última cifra mejore a mediano plazo, tanto por la infraestructura que viene incorporando la empresa, como por los importantes planes de ampliación orientados a atender los grandes proyectos (mineros y petroquímicos) próximos a ser ejecutados en el sur (Desarrollo Peruano, 2015).

El 2015 el PBI Agropecuario creció 2.8 % que fue positivo pero superior al registrado en el 2014, como resultado de la mayor actividad del subsector pecuario que creció 5.3% y por el avance del subsector agrícola que creció 1.3%. El crecimiento del Sector fue explicado principalmente por el dinamismo del mercado interno, y externo, las exportaciones agrarias fueron US\$5,285 millones y la participación en las exportaciones totales fue de 15,8%. La actividad agrícola en el periodo enero-diciembre 2015, la producción agrícola se expandió en 1,3% en relación con el mismo periodo del año 2014 (MINAGRI, 2015).

En Arequipa este crecimiento se debió a la mayor producción de paprika y aceitunas. El crecimiento del subsector pecuario se debió, principalmente, por el aumento de la

producción de pollo 7.9% (más de 120 mil toneladas más) de los cuales Arequipa aportó un 3%; y leche cruda de vaca un aumento de 2.9% por la mayor población de vacas en producción con un 3% en Arequipa. La producción de porcino alcanzó un nuevo nivel máximo de producción de 190 mil toneladas (5,25%) de los cuales Arequipa aportó un 13,18% (MINAGRI, 2015).

**Piura.** En esta región, los mayores atractivos turísticos de Piura son sus playas. Así tenemos a Máncora, como uno de los balnearios más visitados por personas provenientes de todas partes del mundo. Tenemos al balneario de Colán, cuyo sello característico son las casas construidas sobre pilotes. Tenemos al pueblo de La Esmeralda donde se encuentra la Iglesia San Lucas, la primera iglesia construida en el Perú (1536). Si buscas descanso, las Pocitas es una playa adecuada. También mencionamos a Cabo Blanco que actualmente es centro de atracción de millares de turistas (Ser Peruano Turismo, 2017).

Piura además posee fértiles valles y campiñas. De igual forma tenemos los pueblos de Catacaos, célebre por sus artesanías de paja y algodón, objetos en filigrana de oro y plata y exquisitos restaurantes; y de Chulucanas, famoso por su cerámica y excelentes chicherías.

Tenemos las lagunas medicinales y apus, las Huarinas es otro de sus atractivos turísticos, que se encuentra camino a la sierra (Ser Peruano Turismo, 2017).

Desde el momento de su concesión el puerto de Paita ha tenido una total transformación en cuanto a infraestructura y equipamiento. Convirtiéndose en el tercero del país en cuanto a movimiento de carga, y el segundo en contenedores. El puerto de Paita, en Piura, tiene un movimiento de carga de 2.24 millones de toneladas (casi 30% mayor que la del año previo) (Desarrollo Peruano, 2015).

Al igual que el Callao, el puerto de Paita está basado en los contenedores, que representan el 64% de su movimiento total. Sus 214,483 TEU del año 2015 (4.9% más que en el 2014) lo posicionan, sin discusión alguna, como el segundo puerto peruano en cuanto al

movimiento de estas grandes cajas metálicas. Esto se explica por las importantes inversiones de su operador Terminales Portuarios Euroandinos con inversiones en grandes grúas móviles, en el 2014 inauguró un gran muelle y patio para contenedores (Desarrollo Peruano, 2015).

En diciembre 2016, la industria de enlatados de recursos hidrobiológicos utilizó un total de 7 mil 983 TM como materia prima, el cual es superior en 2 mil 216 TM (38,3 %) respecto en el mismo mes de 2015, debido a los incrementos en el desembarque de la especie caballa y anchoveta, cuyos volúmenes aumentaron en 1 mil 364 TM (67,2 %) y en 1 mil 101 TM (93,5 %), constituyéndose ambos recursos en 71,1 % del total de materia prima procesada. Asimismo, se tiene uno de los mayores desembarques registrando un 17,8 %. Asimismo, la concentración de la producción de congelados se registró en los establecimientos industriales ubicados en las localidades de Paita (48,6 %), Sullana (12,4 %), La Cruz (5,9 %), Sechura (5,6 %) y Tambo de Mora (3,1 %) (PRODUCE, 2016).

La actividad agrícola en el periodo enero-diciembre 2015, la producción agrícola se expandió en 1,3% en relación con el mismo periodo del año 2014, debido a una mayor producción de: arroz cáscara (7.9%), por mayor superficie sembrada en los Departamentos de Piura por la buena disponibilidad del recurso hídrico y condiciones térmicas en la campaña agrícola 2014/15; uva (17.9%) por una mayor producción en los Departamento de Piura (MINAGRI, 2015).

En el año 2015 dentro del mercado interno el crecimiento de los principales productos orientados al mercado interno para la región de Piura fueron el arroz cascara 7.9% atribuida a las mayores siembras en Piura así también maíz amiláceo creció en 4.6%, debido al mayor volumen registrado en Cusco (6,76%), Piura (37,49 %) y los cultivos orientados al mercado externo o agroindustria destaca la uva (17.9%) con 91 toneladas más que la registrada en el año anterior, como resultado del mayor rendimiento por hectárea (MINAGRI, 2015).

**Shanghái.** Es una de las ciudades más importantes del mundo. Es la ciudad más poblada del mundo con más de 20 millones de habitantes. Situada en China del Este. El Puerto de Shanghái es el principal puerto de China yace en el delta del río Yangtsé, centrada en la costa del mar de la China Oriental.

Cuenta con una capacidad de manejo de 29.05 millones de contenedores, alrededor de 92,000 contenedores diariamente se mueven del puerto a diferentes partes del mundo. Más de 2000 barcos de contenedores salen del puerto cada mes en ruta hacia América del Norte, Europa, el Mediterráneo, el Golfo Pérsico, Mar Rojo, Mar Negro, África, Australia, el Noreste de Asia y otras regiones. El volumen anual de importación y exportación a través de Shanghái en términos de valor representa la cuarta parte del total del comercio exterior de China. El proyecto de modernización del puerto se culminó en el año 2013 y durante los primeros seis meses de funcionamiento recibió a 8870 empresas con una inversión de casi 226 mil millones de Yuanes.

El puerto de Shanghái es administrado por *Shanghái International Port Group* la cual es una empresa pública de la que alrededor del 45% de las acciones pertenecen al gobierno municipal de Shanghái, Singapur y Hong Kong en el 2011 los tres puertos representaron el 22.1% del tráfico marítimo de los primeros 50 puertos.

**Tokio.** Es una de las capitales más importantes del mundo. Localizada en el centro-este de la isla de Honshu. La ciudad es el centro de la política, economía, educación y cultura popular del Japón. Tiene una población que supera los 13 millones de habitantes. Así mismo tiene uno de los puertos más importantes del mundo. El Puerto de Tokio es de los principales puertos de Japón uno de los puertos más grandes de Japón con una capacidad de tráfico anual de 100 millones de toneladas de carga y 4.500.000 de TEU.

El puerto cuenta con alrededor de 30000 empleados y estos llegan a atender hasta un 32,000 barcos al año con un promedio de 3500000 contenedores (TEU) y 43 millones de

contenedores está ubicada en la parte sur este del Hoshu que es la planicie de Kanto, la más grande del Japón, en Tokio y Yokohama se encuentra el corazón del comercio. La zona industrial de Keihin y Keiyo situadas a lo largo de la bahía de Tokio es la zona más grande de todo el País. En esta región la actividad agrícola ha decrecido pero aún se mantiene en las áreas del este y del Norte, contribuyendo a la economía de la región. Tokio al ser la capital de Japón concentra la mayor parte de las grandes corporaciones nacionales.

Japón se divide en 8 regiones, Hokkaido, Tohoku, Kanto, Chubu , Kinki , Chugoku, Shikoku y Kiushu-Okinawa. La región de Kanto tiene una población de 44 millones de habitantes y es considerada como el área metropolitana más grande del mundo.

Tokio pertenece a la región Kanto tiene una área de 21,88 Km<sup>2</sup> y tiene 13'157,428 habitantes teniendo registrado en promedio 6,016 habitantes por km<sup>2</sup> lo cual la ubica como una de las 10 ciudades más pobladas del planeta, con tal demanda se consume alrededor de 6,000 toneladas de pescado al día.

Para hacer una comparación de la región Lima con la región Tokio se tomara en cuenta el área de la Región Capital de Japón la prefectura de Tokio con 2188 Km<sup>2</sup> solamente produce un PBI de 920,000 millones de dólares mientras que el Perú con 1'285,215.064 Km<sup>2</sup> solamente produce un PBI de 202,000 millones y si comparamos el ingreso per capital de Perú de US\$ 6500 contra los US\$ 40 000 que se percibe en Tokio.

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

En la Tabla 15, se presenta la Matriz Perfil Competitivo de la Macro Región V, donde se observa que la macro región obtiene 2.91 que es un puntaje mayor al de sus competidores. Esto se debe principalmente a la economía de escala obtenida, ya que la macro región concentra a más de 11 millones de habitantes y es el punto de entrada para la mayoría de turistas extranjeros. Asimismo, el Terminal Marítimo del Callao constituye la instalación más grande del Perú en lo tocante a temas portuarios.

Tabla 15

*Matriz Perfil Competitivo de la Macro Región V*

Factores claves de éxito	Peso	Macro Región Lima y Callao		Región Cusco		Región Arequipa		Región Piura	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Concentración poblacional y de empresas formales	0.14	4	0.56	2	0.28	3	0.42	2	0.28
2 Puertos y aeropuertos para conexiones nacionales e internacionales	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
3 Actividad económica diversificada	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54
4 Servicios gubernamentales y de atención a los ciudadanos	0.16	3	0.48	2	0.32	2	0.32	2	0.32
5 Atractivos turísticos histórico-culturales	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42
6 Seguridad	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26	2	0.26
7 Sistema de transporte eficiente	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Total	1.00		2.91		2.59		2.46		2.22

A continuación, en la Tabla 16, se presenta la Matriz Perfil Referencial de la Macro

Región V. En esta matriz se realiza una comparación de la Macro Región V frente a sus referentes que son las ciudades de Shanghái y Tokio.

Tabla 16

*Matriz Perfil Referencial de la Macro Región V*

Factores Claves del Éxito	Peso	Macro Región Lima y Callao		Tokio		Shanghái	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Concentración poblacional y de empresas formales	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2 Puertos y aeropuertos para conexiones nacionales e internacionales	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Actividad económica diversificada	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72
4 Servicios gubernamentales y de atención a los ciudadanos	0.16	3	0.48	3	0.48	4	0.64
5 Atractivos turísticos histórico-culturales	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42
6 Seguridad	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
7 Sistema de transporte eficiente	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.91		3.84		3.86

### 3.8 Conclusiones

Según el análisis externo realizado, se concluye que la Macro Región V no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades del entorno. Esto se comprueba por la MEFE, donde se identificaron posibles oportunidades a ser aprovechadas, como el crecimiento económico del país, el creciente flujo de turistas, el incremento de las inversiones, entre otras. Con respecto a las amenazas identificadas, se encontró la creciente corrupción pública, mayores niveles de inversión en seguridad de otros distritos, así como menores tasas de delincuencia, un nivel elevado de contaminación ambiental en Lima Metropolitana y un bajo nivel en investigación y desarrollo.

Asimismo, en la MPC, se identificó que la macro región no se encuentra en buena posición, tras la consideración de los factores críticos para su éxito. Por otro lado, el establecimiento de la MPR permitió comparar Lima con barrios modelo de otras capitales de América Latina. Tal análisis hizo posible observar en qué factores se centraron dichos barrios para potencializar sus capacidades y llegar a ser centros urbanos de elevada calidad de vida para sus residentes y focos de turismo, tanto interno como externo. Todo ello ha contribuido a considerar que existe la posibilidad de hacer de Lima y Callao una región reconocida y preferida para sus residentes y para sus visitantes.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

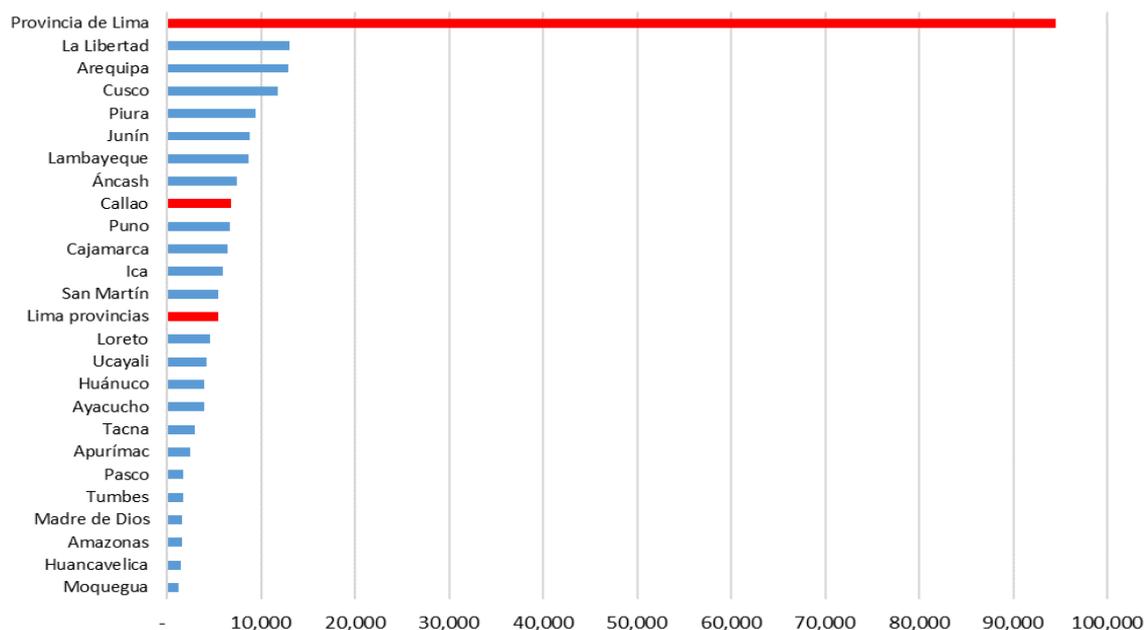
La evaluación interna se desarrolla para formular estrategias que permitan utilizar las fortalezas y reducir las debilidades presentes. Por lo tanto, se evaluarán los recursos con que cuenta la Macro Región V (Lima Metropolitana, Callao y Lima provincias), a fin de impulsar su economía y desarrollo. También se analizarán las distintas áreas que conforman el ciclo operativo: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

De acuerdo con la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), estos tienen diversas responsabilidades. Por ejemplo, desarrollar planificación, ejecutar proyectos con fondos públicos y promover diversos sectores económicos. Le corresponde al Gobierno regional la gestión de la propiedad pública en beneficio de la mayoría de la población.

En cuanto a esta macro región, los gobernadores buscan la cooperación con el sector privado, gobierno central, Provías Nacional, municipalidades provinciales, municipalidades distritales, gobiernos regionales, etc. Así, esta integración pronostica potencialmente una mayor eficiencia en la gestión regional, un desarrollo social equitativo, un desarrollo de oferta exportable e intercambio comercial y una creación de circuitos turísticos.

En la macro región, la vida no solo la hacen las personas, sino también las empresas que en esta operan. En la Figura 13, se puede observar que en esta zona se generan más empresas. En el año 2015, sumaron 106,839 las organizaciones, incluyendo a las reactivadas. La macro región representó el 45.4% de las empresas creadas en ese año, mostrando una concentración superior a la de los habitantes del lugar.



*Figura 13.* Cantidad de empresas creadas y reactivadas en el Perú, año 2015. Adaptado de “En el 2015 se crearon más de 235,000 empresas en el Perú,” por Semana Económica, 2016a (<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/177195-mas-de-235000-empresas-se-crearon-en-el-2015-segun-el-inei/>).

Por lo tanto, las fortalezas encontradas son las siguientes: (a) disponibilidad de todos los servicios gubernamentales y de atención al ciudadano y (b) concentración poblacional y de empresas formales.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

La Macro Región V tiene la capacidad de promocionar sus productos y servicios tanto a la demanda local como a la demanda externa. El sector comercio y reparación de vehículos automotores cuenta con el mayor número de empresas en la región, aproximadamente 435,571 empresas (INEI, 2015a).

Cabe indicar que la macro región cuenta con recursos turísticos interesantes que fomentan la promoción de los atractivos y productos. Como parte de los atractivos turísticos en la ciudad de Lima, se encuentran: (a) el Centro Histórico de Lima, según se observa en la Figura 14, (b) la Catedral de Lima, (c) la Iglesia de San Pedro, (d) el Museo de Arte de Lima, (e) el Mirador del Cerro San Cristóbal, (f) el zoológico Parque de las Leyendas, (g) el Puente de los Suspiros, (h) el Complejo Arqueológico Cajamarquilla e (i) el Complejo Arqueológico

de Pachacamac. Mientras que en el Callao, los atractivos turísticos son los siguientes: (a) la Fortaleza del Real Felipe, según se muestra en la Figura 15 y (b) la playa La Punta. En el caso de Lima provincias, se tienen los siguientes atractivos: (a) los baños termales del Chorro en Oyón, (b) las playas de Chancay, (c) la Ciudad Sagrada de Caral, (d) la Fortaleza de Paramonga, (e) Incahuasi y (f) Marcahuasi.



*Figura 14.* Centro histórico de Lima. Tomado de “Este domingo 27 no circularán vehículos en el centro de Lima,” en *El Comercio*, 2015 (<http://elcomercio.pe/sociedad/lima/dia-mundial-sin-carro-este-domingo-27-no-circularan-vehiculos-centro-lima-noticia-1843093>).



*Figura 15.* Fortaleza del Real Felipe. Tomado de “La primera capitulación de las fortalezas del Callao” [Publicación en un blog], por J. Alvarado, 2015 (<http://historiadordelperu.blogspot.com/?view=classic>).

Así como en todo el país, la gastronomía en la Macro Región V también tiene bastante acogida. Entre los platos típicos, destacan el ceviche, la carapulcra, los anticuchos, el lomo saltado, los choritos a la chalaca, el sancochado y el pescado a la chorrillana; en tanto, las

bebidas tradicionales son la chicha morada y el pisco *sour*. Finalmente, los postres clásicos son la mazamorra morada, los picarones, el suspiro a la limeña y el turrón de doña Pepa. En lo concerniente a las festividades de la región, está (a) el Aniversario de la Fundación de Lima en enero, (b) la Fiesta de la Vendimia en marzo, (c) el Concurso Nacional del Caballo de Paso en abril, (d) las Fiestas Patrias a fines de julio, (e) Santa Rosa de Lima a fines de agosto, (f) el Señor de los Milagros todo el mes de octubre y (g) el Día de la Canción Criolla a fines de octubre.

Con respecto a la seguridad, en la Figura 16, se presenta el índice de progreso social de seguridad personal. Ahora bien, en un máximo de 100 puntos, el Callao obtiene un puntaje de 53.01, Lima Metropolitana 42.89 y Lima provincias 42.80. Estas cifras muestran una calificación de bajo para el Callao, mientras que Lima Metropolitana y Lima provincias califican como muy bajas. Estos datos se asocian a la cantidad de comisarías presentes. Así, se observa que apenas hay 145 comisarías para atender a una población que pasa los nueve millones de habitantes; esto es, Lima Metropolitana y Callao solamente, según se observa en la Figura 17. Cabe anotar que en la Macro Región V la tasa de delitos incrementó de 2.7% en el 2011 a 3.7% en el 2015 por cada 10,000 habitantes, tal como se aprecia, más adelante, en la Figura 18.

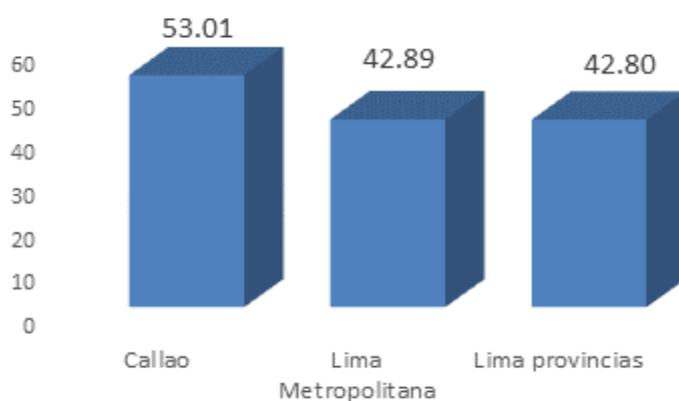


Figura 16. Índice de progreso social de seguridad personal. Adaptado de *Índice de progreso social regional del Perú 2016* (p. 15), por F. A. D'Alessio et al., 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

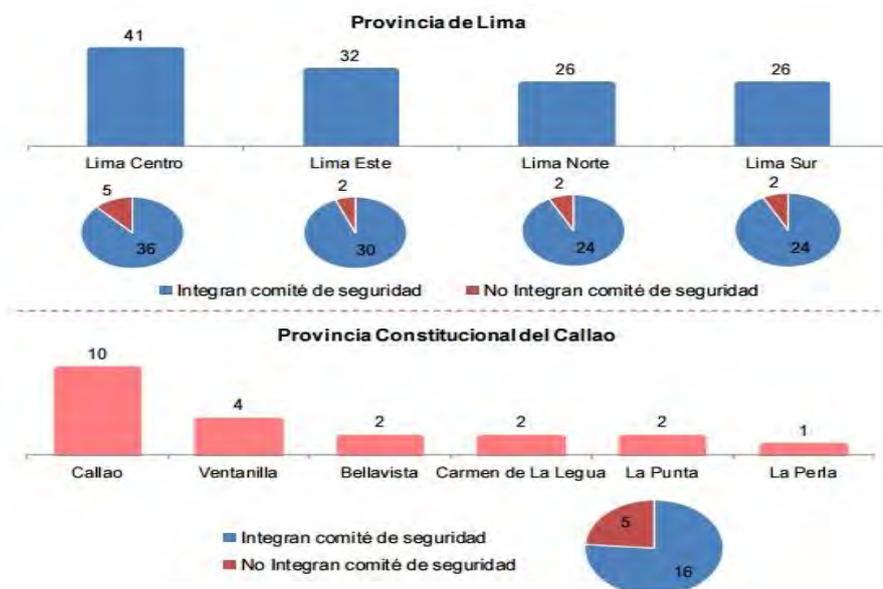


Figura 17. Cantidad de comisarias en el 2013 en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao. Tomado de *Una mirada a Lima Metropolitana* (p. 75), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, Lima, Perú: Autor.

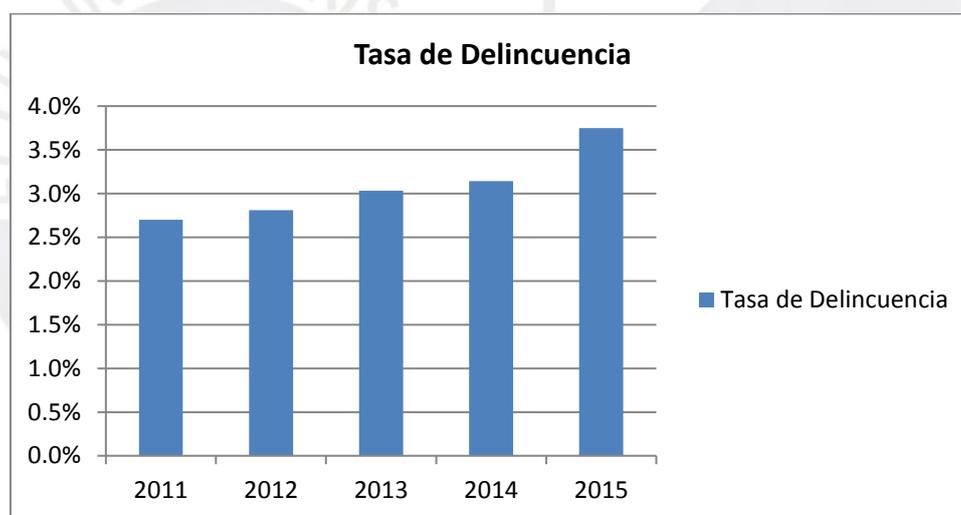


Figura 18. Tasa de denuncias por comisión de delitos (por cada 10,000 habitantes) en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao. Tomado de “Seguridad ciudadana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>).

Las fortalezas encontradas en el Área de Marketing y Ventas son las siguientes: (a) los atractivos turísticos histórico-culturales y (b) el punto de entrada de los turistas al Perú. Con respecto a la debilidad detectada, se relaciona con los bajos índices de seguridad ciudadana.

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

La Macro Región V cuenta con las principales instalaciones logísticas del Perú. Por tanto, destacan dos ejemplos emblemáticos; estos son el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y el Terminal Portuario del Callao. Durante el primer semestre del 2016, el número de turistas que ingresaron al país creció en 6.2%, según se puede apreciar en la Tabla 17. Principalmente, estos provienen de Chile, Estados Unidos y Ecuador. Desde enero del 2017, se viene construyendo la ampliación del aeropuerto. Hasta el momento, ya se ha avanzado con la segunda pista.

Tabla 17

*Llegada de Turistas Internacionales por País de Residencia, Enero a Junio 2015 y 2016*

	Enero a junio		Variación %	Participación % 2016
	2015	2016		
Chile	501,516	523,016	4.3	29.4
Estados Unidos	269,901	297,235	10.1	16.7
Ecuador	107,805	118,366	9.8	6.7
Colombia	80,294	86,308	7.5	4.9
Bolivia	61,229	64,003	4.5	3.6
México	32,181	35,878	11.5	2.0
Reino Unido	29,429	32,682	11.1	1.8
Venezuela	18,187	21,528	18.4	1.2
Costa Rica	18,193	21,312	17.1	1.2
Países Bajos	12,011	14,899	24.0	0.8
Otros	543,750	563,203	3.6	31.7
Total	1,674,496	1,778,430	6.2	100.0

*Nota.* Tomado de “Reporte estadístico de turismo, junio 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/JUNIO\\_2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/JUNIO_2016.pdf)).

En la Tabla 18, se muestra el total de carga movilizada por los distintos puertos del Perú, donde el Callao representa el 76.2% de la carga total. La carga se moviliza principalmente en contenedores a través de este puerto y representa el 62.2%, seguido por granel sólido con 22.1% y granel líquido con 8.9%. Además, se cuenta con carga rodante y no contenedorizada.

Tabla 18

*Carga Movilizada por los Puertos Peruanos, en TM*

	Mercancía contenedorizadora	Mercancía no contenedorizadora	Granel sólido	Granel líquido	Carga rodante	Total
Paita	1'334,095	115,597	240,747	44,554		1'734,993
Chicama						-
Salaverry	415	2,470	24,007	2'590,053	37,639	2'654,584
Chimbote						-
Supe		4,622				4,622
Huacho		6,680		610		7,290
Callao	19'801,342	1'824,593	7'041,124	2'819,364	344,776	31'831,199
Pisco	176	231,136	1'453,573	2,366	698	1'687,949
Matarani	188,972	400,718	2'647,436	155,622	8,848	3'401,596
Ilo	26,106	88,102	324,439	2,119		440,766
Arica	9,060	3,673				12,733
Total	21'360,166	2'677,591	11'731,326	5'614,688	391,961	41'775,732

*Nota.* Tomado de “Memoria institucional 2014,” por Autoridad Portuaria Nacional, 2015. Callao, Perú: Autor.

En la región, principalmente se realizan actividades comerciales y de producción, desarrolladas en su mayoría por alrededor de 876,567 microempresas. Por otra parte, en el año 2014, se contaba con un total de 8,390 medianas empresas y de gran envergadura. Con respecto a las actividades productivas realizadas en la Macro Región V, se observa gran producción de frutas como fresa, manzana y mandarina. Por otro lado, ha ocupado el segundo y cuarto puesto en el *ranking* de producción nacional de plomo y zinc, respectivamente.

Por lo tanto, se precisa la implementación de mecanismos de control que aseguren y garanticen un elevado nivel de producción, así como el cuidado del medio ambiente y los campos de cultivo. En la Tabla 19, se presentan los datos para los principales productos.

En cuanto al acceso a los servicios básicos, la Macro Región V posee una infraestructura necesaria para dichos servicios. Se observa que más del 80% de la población cuenta con agua por red pública dentro de sus viviendas. Si bien se han realizado esfuerzos independientes en los últimos años, la Macro Región V debe llevar el desarrollo a la población que actualmente no cuenta con ningún tipo de saneamiento, ya que el desarrollo y bienestar de un grupo humano demandan la existencia de un grado aceptable de calidad de vida. Así que para que esta condición pueda darse, uno de los factores más importantes

corresponde a la salubridad del hábitat y de las personas que lo habitan, en función directa a los servicios básicos como agua potable, desagüe y recolección de residuos sólidos.

Tabla 19

*Principales Productos de la Macro Región V*

Producto	Unidad de medida	Total	Porcentaje en el total nacional
Fresa	Tonelada	33,840	96.6
Manzana	Tonelada	148,651	93.0
Mandarina	Tonelada	193,621	56.6
Camote	Tonelada	132,058	47.5
Carne de ave	Tonelada	553,225	43.9
Desembarque de anchoveta para harina	Tonelada métrica bruta	508,086	22.5
Harina de pescado	Tonelada métrica bruta	116,678	22.6
Plomo	Tonelada métrica de contenido fino	62,472	22.4
Zinc	Tonelada métrica de contenido fino	204,722	15.5

Según el Observatorio Ciudadano (2016), uno de los principales problemas de los habitantes de Lima Metropolitana constituye el deficiente transporte público, según lo expresa el 49.4% de personas encuestadas. Es de saber que en la Macro Región V (básicamente, Lima Metropolitana y Callao) frecuentemente se forman largas hileras de automóviles y unidades de transporte público. En efecto, esta situación ocasiona largos tiempos de traslado y menos tiempo disponible para otras actividades, sean laborales, de estudio o de ocio (“¿Cómo evitar el caos vehicular de Lima?”, 2015).

Por lo demás, se vienen ejecutando grandes proyectos de infraestructura que beneficiarán a toda la población, mejorando las condiciones de transporte y reduciendo los tiempos de traslado. Casanave (2014) mencionó los principales proyectos que se vienen desarrollando:

- El Metro de Lima: Básicamente, el segundo tramo de la Línea 1 conectará el cercado de Lima con San Juan de Lurigancho. De esta manera, se añaden 10 nuevas estaciones a las 16 existentes. Asimismo, la Línea 2 tendrá una longitud de

27 km y unirá Ate con el Callao en apenas 45 minutos. En la Figura 19, se puede observar cómo quedarán las redes del Metro de Lima.



Figura 19. Red futura del Metro de Lima. Tomado de “Grandes proyectos de infraestructura en Lima,” por F. Casanave, 2014 (<https://limaeslinda.com/2014/04/29/grandes-proyectos-de-infraestructura-en-lima/>).

- La Vía Expresa Sur: Viene a ser la ampliación del Paseo de la República o Vía Expresa. Comunicará Barranco con la carretera Panamericana Sur. La extensión será de 4,5 km. Además, se contempla la ampliación del servicio del Metropolitano hasta San Juan de Miraflores. Esta obra concluirá en el año 2018.
- Vía Parque Rímac: Es un eje vial que se viene construyendo para unir los distritos de Santiago de Surco y el Callao en apenas 20 minutos, a través de un túnel de 2 km, que irá por debajo del río Rímac. Asimismo, se contemplan 9 km de nuevas vías superficiales y 16 km de un carril extra o adicional.
- Túnel entre La Molina y Miraflores: Este es un proyecto sin fecha de inicio ni de entrega. Consiste en la puesta en marcha de 10 km de vía rápida que unirán los distritos de Miraflores y La Molina, atravesando por Santiago de Surco y San Borja, con un tiempo estimado de recorrido de solo 20 minutos.

Adicionalmente, a estas obras viales se está construyendo el Centro de Convenciones de Lima, con un área superior a los 10,000 m<sup>2</sup> para ser el centro de convenciones más grande del país. El edificio contará con cuatro niveles de sótanos y cuatro pisos de auditorios, con un total de 18 salas, que podrán ser utilizadas de forma individual o unificadas. Su construcción se completará para el segundo semestre del año 2015 (Casanave, 2014).

Con respecto a las fortalezas presentes para el Área de Operaciones y Logística, están las siguientes: (a) proyectos para incrementar la infraestructura de transporte público, aeropuerto y centro de convenciones; (b) diversificación de fuentes de ingresos para la región, y (c) principal puerto y aeropuerto del Perú. En cuanto a la debilidad detectada, se observa el caos vehicular en el transporte público, lo cual reduce la calidad de vida.

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

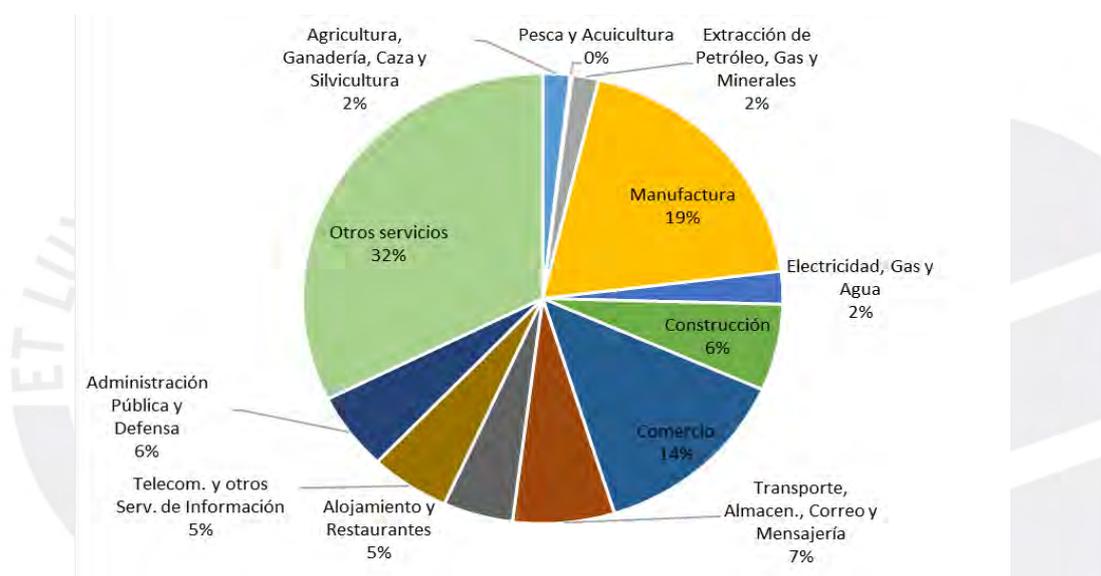
La Macro Región V está enfocada en reducir sus gastos administrativos e incrementar su eficiencia y productividad, mediante el aprovechamiento de los recursos humanos, recursos económicos y recursos naturales, incluyendo la infraestructura. Además, cuenta con la posibilidad de compartir los beneficios de ingresos por concepto de canon de los recursos naturales.

En tal sentido, en el año 2014, la macro región recibió el 3.4% del total del canon minero del Perú. Ahora bien, si fuere el caso de inexistencia de macro regiones, el Callao prácticamente no recibiría ingresos por canon minero. En cuanto a la recaudación tributaria, esta incrementó en casi el triple entre los años 2004 y 2011, cuando el crecimiento subió de S/ 19.5 millones a S/ 52.5 millones, lo que ha permitido una mayor capacidad de gasto por parte de los gobiernos en favor del desarrollo.

Por otro lado, de acuerdo al área de la ciudad o del sector económico, se observa constante dinamismo en la Macro Región V. En la zona norte, se desarrollan industrias, aunque hay tierras propicias para la agricultura y áreas para la recreación. En la zona central,

se ofrecen diversos servicios logísticos asociados a la presencia del principal puerto, así como del aeropuerto. En la zona este, existen áreas residenciales con distintas urbanizaciones, aunque también se ofrecen diversos servicios. Finalmente, en la zona sur de la macro región, se encuentran distintas industrias y servicios.

Según el INEI (2016b), el valor agregado bruto (VAB) de la Macro Región V en el año 2014 se incrementó en 3.9%, luego de haberse incrementado en 6.1% durante el año anterior. En la Figura 20, se muestra que la principal actividad corresponde a otros servicios, marcando el 32%; en seguida, está manufactura con 19% y comercio con 14%. En cambio, la actividad menos representativa es la pesca y acuicultura.



*Figura 20.* Distribución del VAB de la Macro Región V por actividad, año 2014. Adaptado de “Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

De acuerdo con el presupuesto de la región, en el año 2016, para la Provincia Constitucional del Callao, se destinó un monto de S/ 400 millones disgregado (ver Tabla 20). Cabe añadir que es 3.7% inferior al monto del año 2015. No obstante, entre el 2014 y el 2015, la ejecución presupuestaria o el nivel de avance fue superior al 90%. Si bien se observa que es superior al nivel de otras regiones del Perú, esto indica que no hay capacidad para usar las asignaciones en su totalidad.

Tabla 20

*Compromiso Anual y Avance Devengado de la Provincia Constitucional del Callao, en Soles*

Categoría presupuestal	2014		2015		2016	
	Compromiso anual	Avance a diciembre %	Compromiso anual	Avance a diciembre %	Compromiso anual	Avance a agosto %
Programa articulado nutricional	31'563,749	96.5	33'735,629	97.7	31'906,001	76.2
Salud materno neonatal	47'852,070	93.9	64'816,725	98.6	65'463,596	76.8
TBC-VIH/SIDA	19'753,205	97.6	16'893,318	98.7	17'214,452	79.2
Enfermedades metaxénicas y zoonosis	5'588,109	95.2	5'565,960	97.7	4'076,233	71.6
Enfermedades no transmisibles	23'947,432	94.5	19'030,401	99.1	18'891,920	76.9
Prevención y control del cáncer	15'976,886	90.6	13'387,131	97.5	12'712,287	78.2
Prevención y tratamiento del consumo de drogas	862,917	94.0	1'624,723	87.3	13'970,613	97.3
Reducción del costo, tiempo e inseguridad vial en el sistema de transporte terrestre	198'912,951	90.6	1'259,740	78.3	1'225,140	45.3
Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	6'691,726	74.9	4'279,135	77.5	2'866,634	48.3
Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	186'443,468	91.7	207'007,611	98.5	186'738,123	74.5
Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la educación básica regular	600,804	75.7	4'629,080	85.2	1'842,637	48.4
Inclusión social integral de las personas con discapacidad	833,981	79.3	4'374,148	97.1	7'367,201	86.8
Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	3'030,191	90.7	24'571,610	99.4	24'708,896	81.9
Reducción de la mortalidad por emergencias y urgencias médicas	12'739,528	94.0	5'766,625	99.4	5'729,271	67.6
Inclusión de niños, niñas y jóvenes con discapacidad en la educación básica y técnico-productiva	5'312,800	89.8	847,218	87.5	860,367	49.3
Mejora de la formación en carreras docentes en institutos de educación superior no universitaria	675,118	71.5	572	17.2	3,165	15.6
Acciones centrales	142'682,834	91.1	1'617,590	94.7	911,871	65.9
Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	345'637,152	89.4	5'523,853	98.7	3'106,068	70.1

*Nota.* Adaptado de “Transparencia económica. Consulta amigable,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>).

Al revisar la asignación presupuestaria por categorías correspondiente a la Provincia Constitucional del Callao durante el 2016, 46.7% corresponde a logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular, en tanto que en el 2015 representó 49.9%, aunque en valores no tuvo una disminución durante dicho periodo. Seguidamente, se encuentra la categoría salud materno neonatal. A este rubro, le corresponde 16.4% del compromiso del año 2016, pero desde el 2015 venía disminuyendo en 15.6%, aunque en valores subió 1% en el periodo en términos corrientes.

En la Tabla 21, se puede apreciar el compromiso de gastos del departamento de Lima. De manera que el presupuesto total para el año 2016 corresponde a S/ 813 millones, siendo 25% inferior al del 2015. Efectivamente, esto constituye una debilidad para la región, ya que sus fondos se han visto mermados. En relación con las partidas para las cuales se destinan los recursos, 34.7% se destina para la categoría logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular; en seguida, está la categoría asignaciones presupuestarias que no resultan en productos, que usualmente se le asocia a gastos administrativos que no tienen relación directa con un servicio, a lo cual se asigna 29%.

Tanto en Lima como en el Callao, se reciben fondos por concepto de manejo medio ambiental o seguridad en el transporte terrestre, pero tal parece que estos fondos no son suficientes, en vista de los problemas que les acontecen. En cuanto a la salud, la mayor asignación se destina a la categoría salud materna neonatal, continuando con enfermedades no transmisibles. No obstante, existe un descuido en lo tocante al tratamiento de los problemas asociados con el consumo de drogas.

En relación a la forma cómo la región Lima y Callao obtiene sus fondos, el 50% corresponde a recursos predeterminados, mientras que el 26% proviene de recursos directamente recargados. Además, en la Tabla 22, se observa que Lima cuenta con el 81% de los fondos, mientras que para el Callao se destina el 19% restante.

Tabla 21

*Compromiso Anual y Avance Devengado de la Región Lima, en Soles*

Categoría presupuestal	2014		2015		2016	
	Compromiso anual	Avance a diciembre %	Compromiso anual	Avance a diciembre %	Compromiso anual	Avance a agosto %
Programa articulado nutricional	41'369,316	96.6	49'776,274	98.2	39'777,721	73.4
Salud materno neonatal	35'110,307	98.4	46'962,131	99.1	40'452,421	73.2
TBC-VIH/SIDA	13'521,941	94.1	13'886,643	99.5	12'475,234	72.0
Enfermedades metaxénicas y zoonosis	4'298,595	96.1	5'155,808	99.4	5'161,141	72.2
Enfermedades no transmisibles	12'053,317	98.9	17'045,680	99.7	15'167,121	74.2
Prevención y control del cáncer	4'952,784	96.2	7'222,659	98.6	6'217,187	69.3
Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	3'000,244	100.0	5,250	50.0	16,212	7.6
Gestión sostenible de recursos naturales y diversidad biológica	12,129	100.0	223,526	99.8	94,380	29.2
Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario	27'389,969	95.7	11'303,550	90.3	11'661,302	51.1
Acceso y uso de la electrificación rural	2'035,406	100.0	151,365	100.0	9,079	10.3
Prevención y atención de incendios, emergencias médicas, rescates y otros	618,939	96.0				
Prevención y tratamiento del consumo de drogas	269,102	36.7	1'300,865	86.5	512,860	45.1
Conservación de la diversidad biológica y de las áreas naturales protegidas y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.	1'263,917	99.9	1'042,577	99.1	460,740	48.9
Reducción del costo, tiempo e inseguridad vial en el sistema de transporte terrestre	48'340,090	78.0	23'074,329	55.6	19'704,916	81.5
Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	18'012,126	84.8	66'679,299	57.6	47'270,931	79.6
Programa nacional de saneamiento urbano	11'067,025	99.9	633,107	99.2	13'488,488	53.8
Programa nacional de saneamiento rural	8'237,433	99.2	10'008,843	97.2	1'674,978	19.4
Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	378'970,300	99.8	362'306,743	99.5	281'761,624	73.1
Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la educación básica regular	896,902	78.1	1'376,029	49.1	3'592,024	77.1
Inclusión social integral de las personas con discapacidad	246,805	100.0				
Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población urbana	7'108,772	99.6				
Reducción de la mortalidad por emergencias y urgencias médicas	10'939,754	99.1	7'741,337	99.6	5'839,534	74.9
Inclusión de niños, niñas y jóvenes con discapacidad en la educación básica y técnico-productiva	5'242,941	99.1	5'394,898	98.8	4'570,296	66.9
Mejora de la formación en carreras docentes en institutos de educación superior no universitaria	2'032,962	98.3	2'122,998	98.5	1'395,054	84.9
Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado	77,581	82.6	91,675	93.0	44,875	47.8
Prevención y manejo de condiciones secundarias de salud en personas con discapacidad			1'752,446	99.5	1'348,339	66.7
Control y prevención en salud mental			1'991,116	99.1	1'839,704	77.6
Prevención y recuperación ambiental			1'051,567	99.6	191,717	97.2
Mejora en la competitividad de los destinos turísticos			647,531	100.0		
Acciones centrales	80'837,418	97.4	98'287,335	98.3	62'382,427	66.3
Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	389'049,189	94.4	348'225,867	97.4	235'573,074	74.0

*Nota.* Adaptado de "Transparencia económica. Consulta amigable," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>).

Tabla 22

*Fuentes para los Gastos Anuales de la Región Lima y Callao, Año 2016, en Soles*

	Lima		Callao	
	Compromiso anual	Avance %	Compromiso anual	Avance %
Recursos ordinarios	232'914,975	45.3	548'731,292	69.7
Recursos directamente recaudados	1'329'280,620	70.9	47'618,742	66.8
Recursos por operaciones oficiales de crédito	66'875,793	27.9	129'224,892	92.6
Donaciones y transferencias	234'878,699	71.1	57'639,961	93.0
Recursos determinados	2'460'395,143	66.1	227'701,520	72.8

*Nota.* Adaptado de “Transparencia económica. Consulta amigable,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>).

De acuerdo con el análisis financiero y económico, la fortaleza viene a ser la actividad económica diversificada junto con la participación en el canon minero y la recaudación de impuestos. En cuanto a las debilidades, se encuentran: (a) el bienestar económico que no es equitativo en toda la Macro Región V y (b) la ejecución presupuestaria que no se hace al 100%, descuidando aspectos como la salud, el deporte y el transporte.

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

En la Figura 21, se puede apreciar que la tasa de analfabetismo de la macro región es una de las más bajas del país. Así, en el 2014, estuvo por debajo de la tasa nacional de analfabetismo al obtener el 6.3% en cuanto al total de la población de 15 años de edad a más. Estos resultados se deben a que el Estado viene garantizando servicios educativos de calidad, promoviendo cultura, creatividad y deporte, a través de una gestión eficiente y descentralizada. Estos organismos velan por el bienestar de la población, quienes más adelante constituirán los futuros candidatos a empleados.

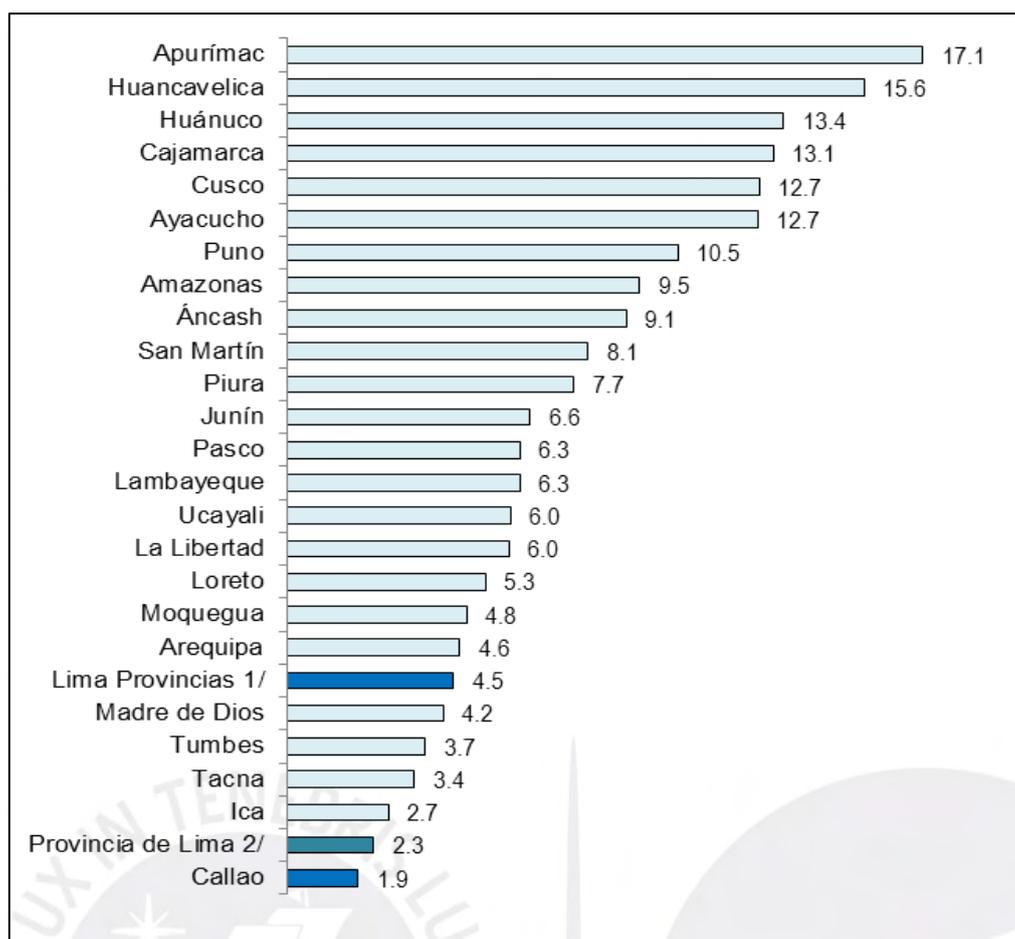


Figura 21. Tasa de analfabetismo por región, año 2014, en porcentaje. Tomado de “Perú en cifras,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c (<https://www.inei.gob.pe/>).

En la Tabla 23, se puede notar la distribución de la población de 15 años a más de acuerdo a su nivel educativo. Si se compara la distribución existente en el 2011 con la del 2014, se encuentra una reducción en el porcentaje de población con educación superior en 0.5%, entre tanto creció el porcentaje con educación secundaria en 2.4%.

La penetración de la educación está en función directa con la productividad y con la presencia de una población económicamente activa. En la Figura 22, se observa que el índice de empleo es del 94%, lo cual es favorable, pero lamentablemente un 38.2% de los ocupados se encuentran subempleados. Mientras que en relación con las necesidades básicas, al 2013 todavía existía un 9.3% con alguna necesidad insatisfecha (ver Tabla 24), dentro de lo cual destacaba el hacinamiento.

Tabla 23

*Nivel Educativo de la Población de Lima, en Porcentaje*

Nivel de Educación	2011	2014
Total	100.0	100.0
Sin nivel/inicial	2.0	1.6
Primaria	12.3	10.8
Secundaria	47.0	49.4
Superior	38.7	38.2
No universitaria	18.5	15.5
Universitaria	20.2	22.6

Nota. Tomado de "Perú en cifras," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c (<https://www.inei.gob.pe/>).



Figura 22. Población económicamente activa de Lima Metropolitana, año 2013. Tomado de *Una mirada a Lima Metropolitana* (p. 23), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, Lima, Perú: Autor.

Tabla 24

*Necesidades Básicas Insatisfechas en Lima Metropolitana, 2011-2013*

Indicadores	2011	2012	2013
Con al menos una NBI	11.0	9.5	9.3
Población en vivienda con características físicas inadecuadas	4.0	3.3	3.9
Población en hogares con hacinamiento	5.9	4.8	4.7
Población en viviendas sin servicios higiénicos	1.7	1.3	1.3
Población en viviendas con niños que no asisten al colegio	0.8	1.3	0.5
Población en hogares con alta dependencia económica	0.7	0.5	0.3

Nota. Tomado de *Una mirada a Lima Metropolitana* (p. 23), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, Lima, Perú: Autor.

Las debilidades encontradas al analizar el Área de Recursos Humanos son las siguientes:

- Disminución del porcentaje de la población con educación superior.
- El 9.3% de la población en la región tiene al menos una necesidad básica insatisfecha.
- Más del 38% de la población ocupada está subempleada.

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

El acceso que se tiene en Lima y Callao a las herramientas de comunicación y tecnología es mucho mayor que en el resto del Perú. Como ejemplo están las líneas de telefonía móvil, que en la actualidad permiten el acceso a datos. En la Figura 23, se observa que de las 31.9 millones de líneas que hay en el país, un 33.9% pertenecen a Lima y Callao, lo cual es proporcional a la población que habita en esta macro región. Esta alta cantidad de líneas es lo que permite que el 87.1% de hogares tenga penetración del servicio celular, porcentaje que disminuye a 53.25% cuando se refiere al acceso a televisión por cable, a 51.55% en relación con telefonía fija y 35.25% en lo que respecta a Internet (ver Tabla 25).

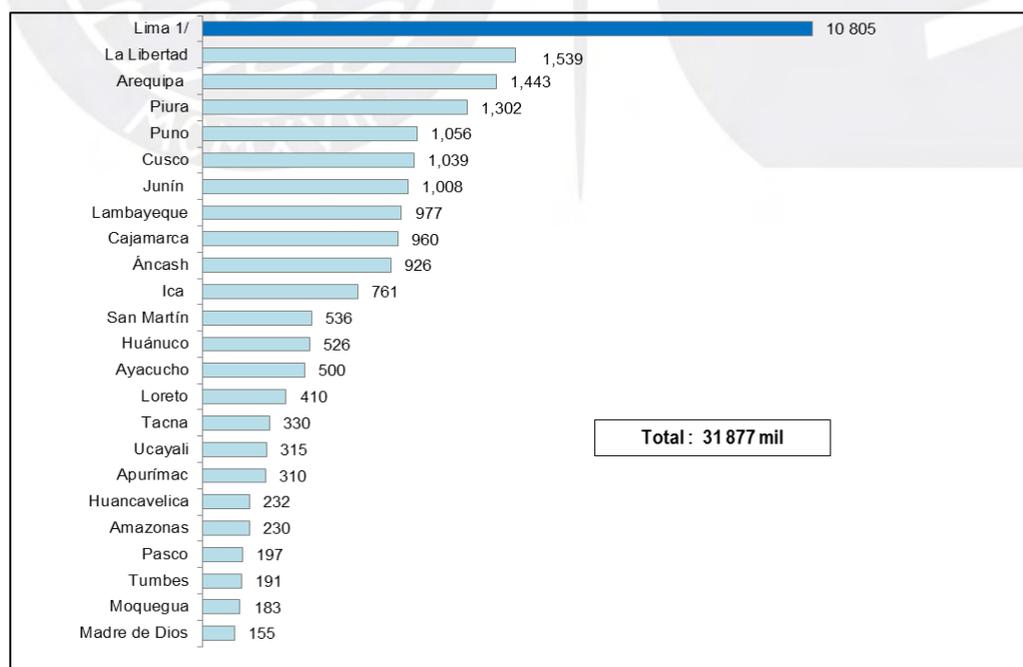


Figura 23. Líneas de telefonía móvil en servicio, año 2014. Tomado de “Perú en cifras,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c (<https://www.inei.gob.pe>).

Tabla 25

*Indicadores de Acceso a Herramientas de Comunicación*

Indicador	Unidad	Año	Valor (%)
Acceso a televisión por cable (hogares)	Porcentaje del total de hogares	2012	53.25
Acceso a telefonía fija	Porcentaje del total de hogares	2012	51.55
Hogares con teléfono móvil	Porcentaje del total de hogares	2012	87.10
Hogares con Internet	Porcentaje del total de hogares	2012	35.25

*Nota.* Tomado de “Perú en cifras,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c (<https://www.inei.gob.pe>).

La debilidad encontrada en el Área de Sistemas de Información y Comunicaciones es que no toda la población tiene acceso a servicios de telecomunicaciones, especialmente a Internet.

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

La tecnología debe ser prioridad para todas las empresas de la región por su contribución en la mejora de los procesos; no obstante, su uso aún es precario. Así, no se ha sacado provecho de los últimos avances en cuanto a agricultura y producción, básicamente porque no se han destinado importantes inversiones al campo de la innovación y desarrollo. Por su parte, el CONCYTEC (2014) indicó que no existe una fuerte relación entre las investigaciones realizadas en las universidades y las empresas del sistema productivo.

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

En la Tabla 26, se presenta la Matriz Evaluación de Factores Internos para la Macro Región V. En esta matriz, se expone un listado de fortalezas y debilidades que fueron identificadas en el análisis AMOFHIT. Finalmente, la macro región obtuvo un resultado ponderado correspondiente a los 2.55 puntos; por tanto, esto indica un desempeño promedio, de acuerdo a lo explicado por D’Alessio (2015).

Tabla 26

*MEFI de la Macro Región V*

	Factores claves de éxito	Peso	Valor	Pond.
<b>Fortalezas</b>				
1	Presencia del puerto del Callao dentro de la región, que es la más grande de la costa	0.10	4	0.40
2	Concentración poblacional y de empresas formales	0.08	4	0.32
3	Atractivos turísticos histórico-culturales	0.07	4	0.28
4	Presencia del primer aeropuerto del territorio	0.08	3	0.24
5	Proyectos para incrementar la infraestructura de transporte público, aeropuerto y centro de convenciones	0.06	3	0.18
6	Legislación adecuada para la inversión	0.07	4	0.28
7	Actividad económica diversificada, recibiendo canon minero y recaudación de impuestos	0.08	3	0.24
	Subtotal fortalezas	0.54		1.94
<b>Debilidades</b>				
1	Bajos índices de seguridad ciudadana.	0.10	1	0.10
2	Caos vehicular y en el transporte público, lo cual reduce la calidad de vida.	0.09	1	0.09
3	El bienestar económico no es equitativo en toda la macro región. El 9.3% tiene al menos una necesidad básica insatisfecha.	0.07	1	0.07
4	Disminución del porcentaje de población con educación superior.	0.05	2	0.10
5	Más del 38% de la población ocupada está subempleada.	0.05	1	0.05
6	No toda la población tiene acceso a servicios de telecomunicaciones, especialmente a Internet.	0.05	2	0.10
7	La ejecución presupuestaria no se hace al 100%, descuidando aspectos como la salud, el deporte y el transporte.	0.05	2	0.10
	Subtotal debilidades	0.46		0.61
	Total	1.00		2.55

**4.3 Conclusiones**

Se concluye que la Macro Región V posee fortalezas que conllevan a potencializar su desarrollo, sobre todo porque es el centro del gobierno y de la economía peruana. En esta región, se encuentra el principal puerto del país y el primer aeropuerto, de ahí que es el centro para el ingreso y egreso de personas y mercancías. Sin embargo, hay una serie de debilidades que deben subsanarse, a fin de lograr un desarrollo económico equitativo de beneficio para toda la población, principalmente el problema de transporte público, vialidad y seguridad ciudadana.

## Capítulo V: Intereses de la Macro Región V y Objetivos de Largo Plazo

Este capítulo inicia con la presentación de los intereses de la Macro Región V, los cuales se derivan de la visión que se ha establecido en el Capítulo II. Después de esa exposición, se describe con detalle el potencial de la organización, los principios cardinales y la Matriz de Intereses de la Organización. De este modo, se podrá definir cuáles son los objetivos de largo plazo.

### 5.1 Intereses de la Macro Región V

La Macro Región V aspira a alcanzar los siguientes objetivos: (a) convertirse en una metrópoli inclusiva y justa, donde todos sus pobladores tengan acceso a los servicios básicos; (b) preservar su patrimonio monumental e histórico, (c) desarrollarse como una sociedad sostenible y saludable, (d) sostener un crecimiento ordenado de la población, sobre todo en las periferias, y (e) mejorar los sistemas de transporte e integrarlos a la estructura urbana.

De acuerdo con D'Alessio (2015), los intereses son los fines supremos de la organización. Para el año 2027, en línea con la visión establecida en el Capítulo II, se plantean los siguientes intereses: (a) desarrollo y crecimiento de las exportaciones, (b) posicionamiento del turismo, (c) seguridad ciudadana, (d) desarrollo y crecimiento económico y (e) progreso social.

### 5.2 Potencial de la Macro Región V

Para identificar la ventaja competitiva y el potencial de la Macro Región V, se realiza el análisis de los siguientes siete dominios: (a) dominio demográfico, (b) dominio geográfico, (c) dominio económico, (d) dominio tecnológico, (e) dominio administrativo-organizativo, (f) dominio histórico-psicológico, y (g) dominio militar. A continuación, se detallará cada uno de estos.

***Dominio demográfico.*** La Macro Región V concentra a más de un tercio de la población del Perú, lo cual representa un amplio potencial. De esta cantidad, el 49.4% ha

culminado la secundaria y el 38.2% la educación superior. Esto indica que existe la capacidad para crear productos y servicios con alto valor agregado. No obstante, en el camino, se debe ir superando las inequidades y mejorando la calidad de vida de la población con la generación de empleo en las distintas áreas.

Además, este potencial para generar competitividad se debe a que, en el país, se tiene a los consumidores más exigentes: los propios peruanos. Estos demandan una alta calidad en los bienes que adquieren, así como una buena relación costo-valor. Por esta razón, las empresas de la Macro Región V lograrán crear productos y servicios exitosos, no solo a nivel nacional sino internacional.

La concentración poblacional y de empresas formales en la Macro Región V permite que exista una mayor amplitud para el desarrollo de nuevos puestos de trabajo. Por este motivo, esta macro región se convertirá en el motor del país si se considera su dinamismo económico. Asimismo, el incremento de ingenieros profesionales y técnicos calificados brinda la posibilidad de contar con trabajadores capacitados en varias especialidades. Por lo tanto, una gran potencia de conocimientos y una adecuada gestión posibilitarán el desarrollo apropiado y sostenible de la Macro Región V.

***Dominio geográfico.*** La Macro Región V cuenta con una posición geográfica privilegiada. Así, es la única macro región cuyo puerto tiene las dimensiones del Callao, lo cual facilita el acceso a países asiáticos y sudamericanos. Asimismo, sirve también como *hub* para América del Sur. Por esta razón, se incrementa el volumen de carga manejada y se reducen los costos de logística para todos los productores locales.

Por otro lado, a través del eje Amazonas de IIRSA, de carácter bimodal, se conectarán el puerto del Callao y los puertos de Brasil en el océano Atlántico. Esta posición posibilita a la Macro Región V posicionarse como proveedor de servicios logísticos y como centro de flujos financiero-comerciales de servicios y personas entre los países de Asia y Sudamérica.

No obstante, existe mucho potencial para continuar con la diversificación de la economía en esta macro región.

Así también, se puede mencionar al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, cuya posición geográfica es indispensable para la entrada hacia Sudamérica. Por ese hecho, se proyecta como uno de los aeropuertos más modernos y grandes de la región. Asimismo, esto le ha permitido formar alianzas estratégicas con otros países con relación al comercio y al turismo. Para concluir, la Macro Región V es considerada como la puerta de ingreso al Perú. Debido a su posición geográfica, distribuye de manera adecuada tanto productos, que provienen del comercio exterior, como turistas, que ingresan diariamente al país.

**Dominio económico.** Como ya se ha mencionado, la Macro Región V presenta un nivel de producción altamente diversificado. Por ejemplo, en el rubro de la agricultura, el distrito con mayor extensión de tierras es Paramonga y, por ende, es el único con agroindustria. Mientras tanto, el distrito de Supe compensa su falta de producción agrícola con la pesca. En cambio, los distritos de Huacho y Barranca son autosuficientes en todos los sentidos, en tanto que el distrito de Cañete es productor de espárragos, alcachofas mandarinas, manzanas y duraznos, y contribuye con el abastecimiento de esta macro región.

Además, dentro de los sectores que generan dinamismo económico en la Macro Región V, se ubica el sector pesquero. En este sector, sobresale la fabricación de harina de pescado, enlatados de productos marinos y alimentos congelados. Estos elementos se proyectan a ser industrializados para aumentar las exportaciones y satisfacer a la gran demanda, que los requiere para los próximos años.

Por otra parte, en el sector de minería, se puede hacer referencia a los proyectos concesionados para la explotación de zinc, plomo y plata. Una muestra de ello corresponde a la implementación de nuevas plantas de extracción, cuya finalidad es aumentar las exportaciones de los minerales en los próximos años. Así mismo, estos minerales serán

preprocesados en barras con diferentes modelos y tamaños. De esta manera, se podrá otorgar valor agregado a estos productos.

Para concluir, se debe realizar un análisis sobre los sectores agrícolas y de turismo. Por una parte, el sector agrícola destaca por la producción de mandarinas y fresas. Su industrialización se especializa en la elaboración de conservas, cuyo volumen de exportación es alto. Por otra parte, en el sector de turismo, sobresalen las rutas turísticas a sitios arqueológicos, la gran industria hotelera y la imponente industria gastronómica.

***Dominio administrativo-organizativo.*** La Macro Región V es el centro del Gobierno del Perú. Por eso, existen facilidades para superar rápidamente cualquier inconveniente con los trámites que se necesiten, y sin realizar ningún traslado. Esto constituye una ventaja, que se hace extensiva para las actividades económicas, culturales y médicas de gran cantidad de empresas. Así también, sería conveniente extender las facilidades para desarrollar negocios por medio de la simplificación de trámites, que reduciría costos y tiempos. De esta forma, la Macro Región V continuará atrayendo inversiones, incrementando el parque empresarial y aumentando el volumen de producción.

Por otra parte, las municipalidades y los gobiernos regionales deben estar estructurados de tal forma que puedan brindar un servicio administrativo eficiente y de calidad. Para ello, se están realizando proyectos de integración administrativa en varias entidades públicas, de modo que se reduzcan los tiempos de espera a través de centros centralizados para la atención burocrática. Así también, se están desarrollando programas para establecer canales de comunicación entre los gobiernos regionales y la población, con el propósito de generar confianza.

***Dominio histórico-psicológico.*** El asentamiento de civilizaciones en la Macro Región V data de la época preincaica, cuyo desarrollo en arquitectura y sociedades es notable. Luego, esta zona sirvió de asentamiento para los españoles durante el periodo de virreinato. Con los

años, se ha generalizado en la población de esta macro región el sentimiento de vivir en un lugar que brinda mayores oportunidades de desarrollo a nivel nacional. Por ello, Lima siempre ha sido receptora de migrantes internos. Para impulsar la competitividad, dentro de este dominio, es indispensable continuar elevando el nivel educativo con carreras técnicas y universitarias que respondan a la necesidad del aparato productivo.

Para finalizar, este dominio debe de servir como una herramienta para aprender de la propia cultura histórica. Así, desarrollar la identidad en sociedad será fundamental para su progreso. En ese sentido, surgen distintos proyectos tales como Marca Perú o diversas ferias gastronómicas, cuya finalidad consiste en conectar a la población con su identidad histórico-cultural para empezar a crear conciencia de lo que se posee y hacia dónde se quiere llegar.

***Dominio tecnológico.*** La Macro Región V muestra la mayor penetración de los servicios de telecomunicaciones. Este hecho proporciona ventajas para la operación comercial y el desarrollo académico. No obstante, aún debe promoverse el servicio de Internet, que tiene baja penetración y uso. Así mismo, es fundamental crear centros de desarrollo tecnológico y de investigación científica. Si bien se cuenta con las mejores condiciones a nivel nacional, todavía no existe un desarrollo científico que permita la generación de productos y servicios con alto valor agregado.

Además, se debe implementar proyectos que relacionen a las empresas privadas con las universidades en temas de tecnología. Es cierto que se ha avanzado tecnológicamente en estos últimos años, pero también es necesario involucrar a las empresas privadas en estos temas. Por ejemplo, ha habido un avance en cuanto al desarrollo de la tecnología espacial con el caso del proyecto Chasky. Este plan fue desarrollado por la Universidad Nacional de Ingeniería con apoyo del gobierno Coreano. A través de este proyecto, se logró enviar un satélite. Así también, el Gobierno peruano adquirió el satélite Frances SAT-1, con la finalidad de practicar estudios ambientales.

**Dominio militar.** Para lograr una ventaja competitiva, es necesario que se solucione el problema de la inseguridad ciudadana, que se vive actualmente. Gran parte de la población ha sido afectada de forma directa por la delincuencia. Para lograr remediarlo, es fundamental incrementar la vigilancia por parte de la Policía y el Serenazgo en todos los distritos, tanto de Lima como del Callao. La inseguridad frena las inversiones y, por lo tanto, evita el desarrollo económico y social.

La Macro Región V cuenta con 13,000 efectivos. Es decir, existe un promedio de 790 habitantes por cada efectivo policial, lo cual resulta insuficiente. Por lo tanto, se necesita duplicar la cantidad de miembros policiales para disminuir su gran demanda. Así también, se cuenta con 120 comisarías para toda la macro región, cantidad que también queda exigua. En efecto, se necesita aumentar unas 60 comisarías para poder cubrir la seguridad de toda la población.

Para concluir, se están realizando diversos proyectos para combatir la delincuencia. Por ejemplo, se ha integrado a la sociedad civil en este reto a través de los programas de recompensas. Esta es una medida de corto plazo; sin embargo, se necesita también de un plan integral de seguridad ciudadana, en el cual se cuente con el apoyo de mayor infraestructura, como ya se ha mencionado, y de más personal capacitado en temas de criminalidad y delincuencia.

### **5.3 Principios Cardinales de la Macro Región V**

Los principios cardinales permiten reconocer las principales oportunidades y amenazas que presenta una organización. En este caso, estos principios serán aplicados a la Macro Región V y son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de interés, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015). El departamento de Lima cuenta con un gobierno regional y con gobiernos municipales en cada distrito. La Provincia Constitucional del Callao también ostenta su propio gobierno. No

existe hasta la fecha un ente superior que sirva de concejo para la toma de decisiones conjuntas que guíen el desarrollo de la esta macro región.

***Influencias de terceras partes.*** Según fuentes gubernamentales, existen en cartera los siguientes proyectos para la región: (a) la Línea 2 del Metro de Lima, proyecto que demandará una inversión de US\$ 5,658 millones; (b) las nuevas vías de Lima, proyecto a cargo de Odebrecht, quien construirá intercambios viales, pasos a nivel y desnivel, puentes peatonales, paraderos y extensiones de vías auxiliares en la Panamericana Norte y Panamericana Sur, así como la ampliación de 19 km de la autopista Ramiro Prialé; (c) la Vía Parque Rímac, proyecto que unirá Ate con el Callao y que está a cargo de OAS; y (d) la ampliación de la Refinería La Pampilla, de la petrolera Repsol YPF.

***Lazos pasados, presentes y futuros.*** En la región Lima, se extendieron muchas culturas; entre ellas, destaca la cultura Caral (3000 a 1800 a.C., quechua). Esta cultura se desarrolló en simultáneo con otras culturas del Viejo Mundo, tales como Mesopotamia, Egipto, China e India. El complejo de Caral posee ocho centros urbanos, de un total de 20 que corresponden a la zona norcentral, donde sobresale la construcción de múltiples edificios destinados a diferentes funciones (por ejemplo, almacenaje de granos, viviendas, templos, entre otros).

Por otro lado, otra cultura que destacó en la región fue la Cultura Lima (220 y 650 d.C., quechua). Acerca de esta cultura, se conoce, gracias a las investigaciones, que abarcó por el norte hasta el valle de Chancay y por el sur hasta el valle de Cañete. Es decir, se desarrolló entre los ríos Chillón, Rímac y Lurín. Asimismo, se ha determinado que basó su economía en la pesca y la agricultura.

Por último, el 18 de enero de 1535, se realizó la fundación española de Ciudad de los Reyes. Posteriormente, esta se convertiría en la capital del Virreinato del Perú. En la actualidad, Lima se desarrolla como la capital del país y la ciudad con más actividad

económica. De acuerdo con el INEI (2016d), Lima tiene 8.9 millones de habitantes, y es considerada el centro político, cultural, financiero y comercial del país. A nivel internacional, es la tercera área más poblada en Latinoamérica.

En el futuro, se anuncia una Lima aún no madura, puesto que todavía presenta los siguientes descuidos: (a) se asemeja a un cúmulo de micro zonas urbanas; (b) no posee una columna vertebral que le brinde armonía; (c) se autoconstruye, pues sus viviendas no tienen planos de edificación; (d) no ostenta una cantidad importante de áreas verdes; (e) sus servicios más básicos son frecuentemente interrumpidos; y (f) depende de una sola autopista para que ingresen sus alimentos. Por todo lo anteriormente detallado, se afirma que Lima (Lima y Callao) ha crecido sin una visión de futuro.

***Contrabalance de intereses.*** Si bien es necesario superar a las otras regiones del Perú, también es importante mantener una conexión para continuar atendiéndolas y brindándoles servicios de logística y financieros. Además, la Macro Región V necesita de los bienes que se producen en otros departamentos y que permiten alimentar a la población de una manera apropiada.

***Conservación de los enemigos.*** Se considera como enemigos a las macro regiones y a las grandes ciudades que generan una mayor competencia. Tal es el caso de Santiago de Chile, Ciudad de Panamá y Puerto de Colón, los cuales ofrecen servicios logísticos similares en la costa del océano Pacífico. Así pues, deben considerarse estos casos como el punto de partida para la mejora constante, que motive el desarrollo de ventajas que permitan retener y atraer nuevos clientes en los mercados asiáticos y en todos los países de América del Sur.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Macro Región V (MIO)**

En la Tabla 27, se presentan los principales intereses que se correlacionan con la visión de este plan estratégico, proyectado para el año 2027. Así mismo, se muestran los otros entes que pueden tener intereses comunes u opuestos.

Tabla 27

*Matriz de Intereses de la Macro Región V (MIO)*

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Desarrollo y crecimiento de las exportaciones			Productores manufactureros** Productores agropecuarios*	Sociedad civil* Gobiernos regionales Gobiernos locales
2 Posicionamiento turístico		Concesionarios* Ministerio Público*	MINCETUR* Gobierno regional* Gobiernos locales*	Puerto del Callao* Aeropuerto*
3 Seguridad ciudadana	Sociedad civil*	Poder Judicial* Sociedad civil*	PNC* Serenazgo de todos los distritos* Gobierno regional* Gobiernos locales*	
4 Desarrollo y crecimiento económico	Sociedad civil*		PRODUCE* Gobiernos regionales Gobiernos locales	SUNAT*
5 Progreso social			MINDES* Gobiernos regionales Gobiernos locales	

Nota. \* Intereses comunes e \*\* Intereses opuestos.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2015), los objetivos de largo plazo deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes y asociados a un horizonte de tiempo. A continuación, se describirá cada uno de los objetivos de largo plazo seleccionados para el desarrollo del presente plan estratégico.

- OLP1: En el año 2027, las exportaciones de harina de pescado y de productos enlatados para la Macro Región V aumentarán de US\$ 733 millones en el año 2017 a US\$ 1200 millones.
- OLP2: En el año 2027, las exportaciones de mandarinas y fresas para la Macro Región V aumentarán de US\$ 269 millones en el año 2017 a US\$ 516 millones.

- OLP3: En el año 2027, las exportaciones de plomo y zinc para la Macro Región V aumentarán de US\$ 3,488 millones en el año 2017 a US\$ 7,134 millones.
- OLP4: En el año 2027, los ingresos por turismo en la Macro Región V aumentarán de US\$ 318 millones en el año 2017 a US\$ 637 millones.
- OLP5: En el año 2027, la tasa de delincuencia en la Macro Región V disminuirá de 2 % en el año 2017 a 1.45 % por cada 10,000 habitantes.
- OLP6: En el año 2027, la tasa del PEA ocupada de la Macro Región V aumentará de 95% en el año 2017 a 98%.

## 5.6 Conclusiones

En la actualidad, la Macro Región V es el área más densa en población. También, concentra la mayor parte de las empresas del Perú y las dependencias gubernamentales. Sin embargo, el crecimiento y progreso social no ha sido equitativo en todas las provincias ni distritos y, por ende, no ha alcanzado a toda la población. Para medir el cumplimiento de la visión, en el año 2027, se ha propuesto cinco objetivos de largo plazo, alineados con los intereses de la organización, que cubren aspectos como el progreso social, el crecimiento económico, la seguridad ciudadana y la autosuficiencia.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

A lo largo de este capítulo, se desarrollan las estrategias que se implementarán para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP) y con ello la visión que se ha creado para la Macro Región V. El proceso estratégico se inicia con la Matriz FODA; luego, las estrategias que de allí surjan serán analizadas con varias herramientas, tales como la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) o la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). Para finalizar, se evalúa si las estrategias retenidas contribuyen o conducen al logro de los objetivos de largo plazo, así como la manera en la que se espera que reaccionen los competidores.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) es la más importante del proceso estratégico. Fue creada por Heinz Weihrich como una herramienta de análisis situacional. Durante el desarrollo de esta matriz, se generan estrategias que realizan el análisis del entorno, combinando los insumos que provienen de la Matriz Evaluación de Factores Internos y de la Matriz Evaluación de Factores Externos (D'Alessio, 2015). Las estrategias generadas se distribuyen en cuatro cuadrantes, tal como se presentan, más adelante, en la Tabla 28. A continuación, se lista cada una de estas estrategias:

- E1: Penetrar en el mercado de turistas que provienen de Colombia y México.
- E2: Desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días.
- E3: Desarrollar productos en conservas a partir de los recursos hidrobiológicos marinos.
- E4: Desarrollar el *hub* de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas.

- E5: Diversificarse concéntricamente con la ampliación de la cartera de servicios que se ofrecen a las aerolíneas que usan al aeropuerto Jorge Chávez como *hub*, que incluya mantenimiento y reparaciones.
- E6: Construir una nueva ruta perimetral para evitar que el transporte pesado, que va del norte al sur y viceversa, atraviese la ciudad de Lima y para tener acceso rápido al puerto y aeropuerto.
- E7: Desarrollar nuevos servicios de transporte público, como las líneas adicionales del Metro.
- E8: Penetrar todos los distritos con servicios de telecomunicaciones eficientes, que amplíen la banda ancha y la velocidad de conexión.
- E9: Incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas.
- E10: Integrar horizontalmente a los gobiernos regionales de Lima Metropolitana, Lima Provincias y el Callao para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos.
- E11: Aliarse estratégicamente con organismos internacionales para impulsar la innovación, ciencia y tecnología, mediante la creación de una red de centros de investigación.
- E12: Formar alianzas entre las universidades de la macro región, las empresas privadas y el Gobierno para realizar investigaciones aplicadas a los principales sectores económicos.
- E13: Desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados.
- E14: Desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima.

- E15: Desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola.
- E16: Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de las plantas de extracción.
- E17: Hacer alianza con la Sunat para formalizar empresas de la Macro Región V y obligarlas a cumplir con la legislación impositiva y de contratación.
- E18: Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.
- E19: Ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red.
- E20: Ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarias por distritos.



Tabla 28

## Matriz FODA de la Macro Región V

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	1 Presencia del puerto del Callao dentro de la región, que es la más grande de la costa	1 Bajos índices de seguridad ciudadana
	2 Concentración poblacional y de empresas formales	2 Caos vehicular en el transporte público, que reduce la calidad de vida
	3 Atractivos turístico-histórico-culturales	3 El bienestar económico no es equitativo en toda la macro región. El 9.3% tiene al menos una necesidad básica insatisfecha.
	4 Presencia del primer aeropuerto del territorio	4 Disminución del porcentaje de población con educación superior
	5 Proyectos para incrementar la infraestructura de transporte público, aeropuerto y centro de convenciones	5 Más del 38% de la población ocupada subempleada
	6 Legislación adecuada para la inversión	6 No toda la población tiene acceso a servicios de telecomunicaciones, especialmente a Internet
	7 Actividad económica diversificada, que recibe canon minero y recaudación de impuestos	7 La ejecución presupuestaria no se hace al 100%, descuidando aspectos como la salud, el deporte y el transporte.
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
Los TLC con EE.UU., países europeos, asiáticos y de Latinoamérica	E1 Penetrar en el mercado de turistas que provienen de Colombia y México.	E6 Construir una nueva ruta perimetral para evitar que el transporte pesado, que va del norte al sur y viceversa, atraviese la ciudad de Lima y para tener acceso rápido al puerto y aeropuerto.
Disponibilidad de todos los servicios gubernamentales y de atención al ciudadano	E2 Desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días.	E7 Desarrollar nuevos servicios de transporte público, como las líneas adicionales del Metro.
Alta concentración y crecimiento turístico en la región	E3 Desarrollar productos en conservas a partir de recursos hidrobiológicos marinos	E8 Penetrar todos los distritos con servicios de telecomunicaciones eficientes, que amplíen la banda ancha y la velocidad de conexión.
Punto de entrada a los turistas al Perú	E4 Desarrollar el <i>hub</i> de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas.	E9 Incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas.
Incremento de la inversión extranjera	E5 Diversificarse concéntricamente con la ampliación de la cartera de servicios que se ofrecen a las aerolíneas que usan al aeropuerto Jorge Chávez como hub, que incluya mantenimiento y reparaciones.	
Reactivación de la demanda de minerales		
Incremento de profesionales en ingeniería y técnicos calificados de la región para trabajar en ese mismo lugar		
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias(DA)</b>
Falta de reconocimiento de los tratados internacionales ambientales	E10 Integrar horizontalmente a los gobiernos regionales de Lima Metropolitana, Lima Provincias y el Callao para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos.	E17 Hacer alianza con la Sunat para formalizar empresas de la Macro Región V y obligarlas a cumplir con la legislación impositiva y de contratación.
Falta de implementación de políticas para apoyar en investigación y desarrollo en la región	E11 Aliarse estratégicamente con organismos internacionales para impulsar la innovación, ciencia y tecnología, mediante la creación de una red de centros de investigación.	E18 Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.
Desconfianza hacia los organismos internacionales de justicia de la Corte de La Haya	E12 Formar alianzas entre las universidades de la macro región, las empresas privadas y el Gobierno para realizar investigaciones aplicadas a los principales sectores económicos.	E19 Ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red.
Desaceleración de las economías de China, EEUU y la Unión Europea	E13 Desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados.	E20 Ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarias por distritos.
Desastres naturales como el Fenómeno del Niño	E14 Desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima.	
	E15 Desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola.	
	E16 Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de las plantas de extracción.	

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

En la Tabla 29 se presenta la MPEYEA que se ha desarrollado para la Macro Región V. Para el caso de esta macro región, se observa lo siguiente: (a) industria con altas barreras de entrada, (b) ventaja competitiva aceptable, (c) alta participación de mercado, y (d) falta de conocimiento tecnológico. En base a los resultados que se muestran, más adelante, en la Figura 24, la Macro Región V debe adoptar una postura agresiva. Según D'Alessio (2015), esto indica que tienen que implementarse estrategias externas alternativas de diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos, tales como las que se exponen a continuación:

- E5: Diversificarse concéntricamente con la ampliación de la cartera de servicios que se ofrecen a las aerolíneas que usan al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez como *hub*, que incluya mantenimiento y reparaciones.
- E18: Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.

Tabla 29

### Matriz PEYEA de la Macro Región V

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)			Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		
1	Cambio tecnológicos	4	1	Retorno de la inversión	5
2	Tasa de inflación	4	2	Apalancamiento	4
3	Variabilidad de la demanda	4	3	Liquidez	4
4	Rango de precios de productos competitivos	2	4	Capital requerido versus capital disponible	5
5	Barreras de entrada al mercado	4	5	Flujo de caja	4
6	Rivalidad/Presión competitiva	2	6	Facilidad de salida del mercado	2
7	Elasticidad de precios de la demanda	3	7	Riesgo involucrado en el negocio	3
8	Presión de los productos sustitutos	3	8	Rotación de inventarios	6
			9	Economías de escala y de experiencia	6
Promedio - 5 =		(1.75)	Promedio =		4.33
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)			Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		
1	Potencial de crecimiento	5	1	Participación en el mercado	4
2	Potencial de utilidades	4	2	Calidad del producto	3

3	Estabilidad financiera	2	3	Ciclo de vida del producto	4
4	Conocimiento tecnológico	4	4	Ciclo de reemplazo del producto	4
5	Utilización de recursos	3	5	Lealtad del consumidor	4
6	Intensidad de Capital	5	6	Utilización de la capacidad de los competidores	3
7	Facilidad de entrada al mercado	2	7	Conocimiento tecnológico	4
8	Productividad/Utilización de la capacidad	2	8	Integración vertical	3
9	Poder de negociación de los productores	3	9	Velocidad de introducción de nuevos productos	4
Promedio =		3.33	Promedio - 5 =		(1.33)



Figura 24. Gráfico de la MPEYEA de la Macro Región V.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo con D'Alessio (2015), la MBCG tiene base en la relación estrecha 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. Así mismo, esta matriz es muy útil para evaluar la posición competitiva de la macro región en el mercado y apreciar su estrategia global desde una perspectiva de portafolio, donde se han evaluado aspectos como el turismo, producción agrícola, producción pesquera y de harina de pescado, y también servicios logísticos.

Los resultados que se presentan en la Figura 25 indican que la producción agrícola y la producción pesquera son de tipo *Signos de interrogación*; mientras que turismo y servicios logísticos son de tipo *Estrella*, todos con amplio potencial para seguir creciendo. Para los

productos tipo interrogante, D'Alessio (2015) recomendó la implementación de estrategias intensivas; mientras que para los productos estrellas, prefiere aplicar medidas de integración y defensivas. Después de la presentación de la MBCG de la Macro Región V, se exponen las estrategias escogidas para este caso.

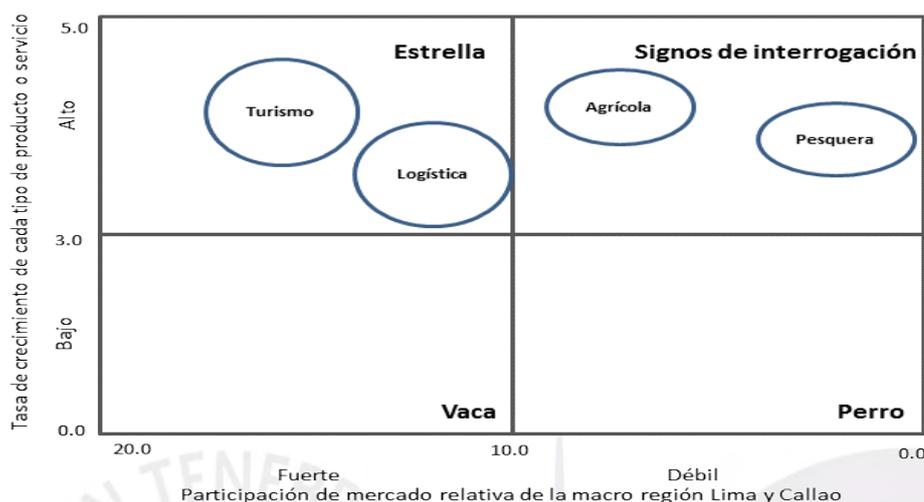


Figura 25. Matriz BCG de la Macro Región V.

- E1: Penetrar en el mercado de turistas que provienen de Colombia y México.
- E2: Desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días.
- E3: Desarrollar productos en conservas a partir de los recursos hidrobiológicos marinos.
- E4: Desarrollar el *hub* de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas.
- E6: Construir una nueva ruta perimetral para evitar que el transporte pesado, que va del norte al sur y viceversa, atraviese la ciudad de Lima y para tener acceso rápido al puerto y aeropuerto.
- E7: Desarrollar nuevos servicios de transporte público, como las líneas adicionales del Metro.

- E8: Penetrar todos los distritos con servicios de telecomunicaciones eficientes, que amplíen la banda ancha y la velocidad de conexión.
- E9: Incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas.
- E10: Integrar horizontalmente a los gobiernos regionales de Lima Metropolitana, Lima Provincias y el Callao para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos.
- E11: Aliarse estratégicamente con organismos internacionales para impulsar la innovación, ciencia y tecnología, mediante la creación de una red de centros de investigación.
- E12: Formar alianzas entre las universidades de la macro región, las empresas privadas y el Gobierno para realizar investigaciones aplicadas a los principales sectores económicos.
- E13: Desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados.
- E14: Desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima.
- E15: Desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola.
- E16: Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de las plantas de extracción.
- E17: Hacer alianza con la Sunat para formalizar empresas de la Macro Región V y obligarlas a cumplir con la legislación impositiva y de contratación.
- E18: Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.

- E19: Ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red.
- E20: Ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarias por distritos.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE) ubica a la organización en una de sus nueve celdas por medio de dos dimensiones, que provienen de los puntajes obtenidos en las matrices EFE y EFI (D'Alessio, 2015). Para el caso de la Macro Región V, de acuerdo a los valores de 3.24 de la Matriz EFE y 2.55 de la Matriz EFI, esta se sitúa en el cuadrante II, tal como se aprecia en la Figura 26.

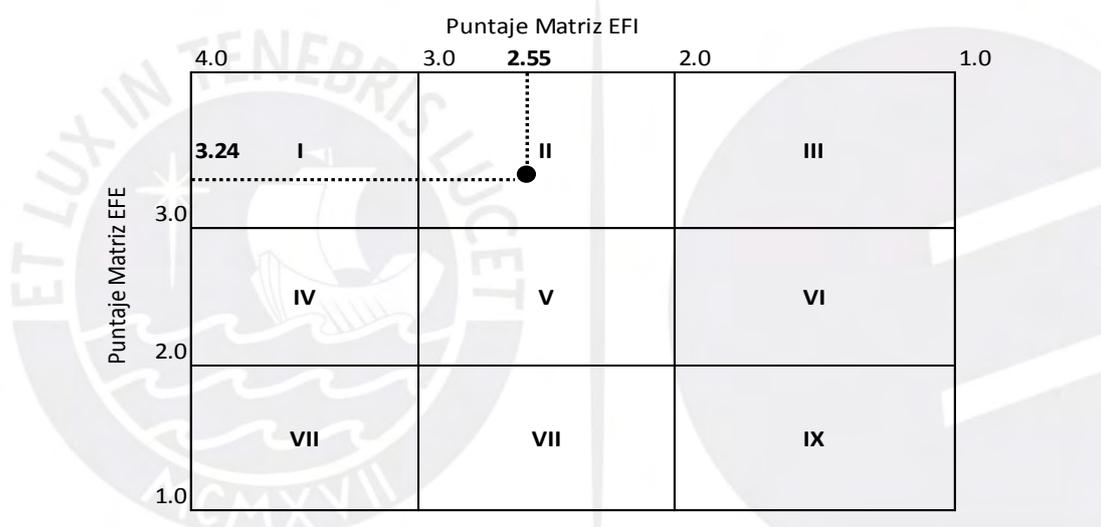


Figura 26. Matriz IE de la Macro Región V.

Las estrategias que se recomienda implementar para esta situación en particular son estrategias intensivas y de integración:

- E1: Penetrar en el mercado de turistas que provienen de Colombia y México.
- E2: Desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días.
- E3: Desarrollar productos en conservas a partir de los recursos hidrobiológicos marinos.

- E4: Desarrollar el *hub* de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas.
- E6: Construir una nueva ruta perimetral para evitar que el transporte pesado, que va del norte al sur y viceversa, atraviese la ciudad de Lima y para tener acceso rápido al puerto y aeropuerto.
- E7: Desarrollar nuevos servicios de transporte público, como las líneas adicionales del Metro.
- E8: Penetrar todos los distritos con servicios de telecomunicaciones eficientes, que amplíen la banda ancha y la velocidad de conexión.
- E9: Incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas.
- E10: Integrar horizontalmente a los gobiernos regionales de Lima Metropolitana, Lima Provincias y el Callao para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos.
- E13: Desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados.
- E14: Desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima.
- E15: Desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola.
- E16: Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de las plantas de extracción.
- E18: Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.
- E19: Ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red.

- E20: Ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarias por distritos.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia, presentada en la Figura 27, permite observar la posición competitiva de la Macro Región V. Su posición es débil, debido a que se encuentra dentro de mercados de rápido crecimiento. Es decir, tanto el turismo como los servicios de logística presentan un crecimiento acelerado, al igual que el consumo de productos agrícolas y pesqueros. En base a esta situación y con el objetivo de generar ventaja competitiva, es necesario implementar estrategias de desarrollo y penetración de mercados, integración vertical y horizontal, y diversificación concéntrica.

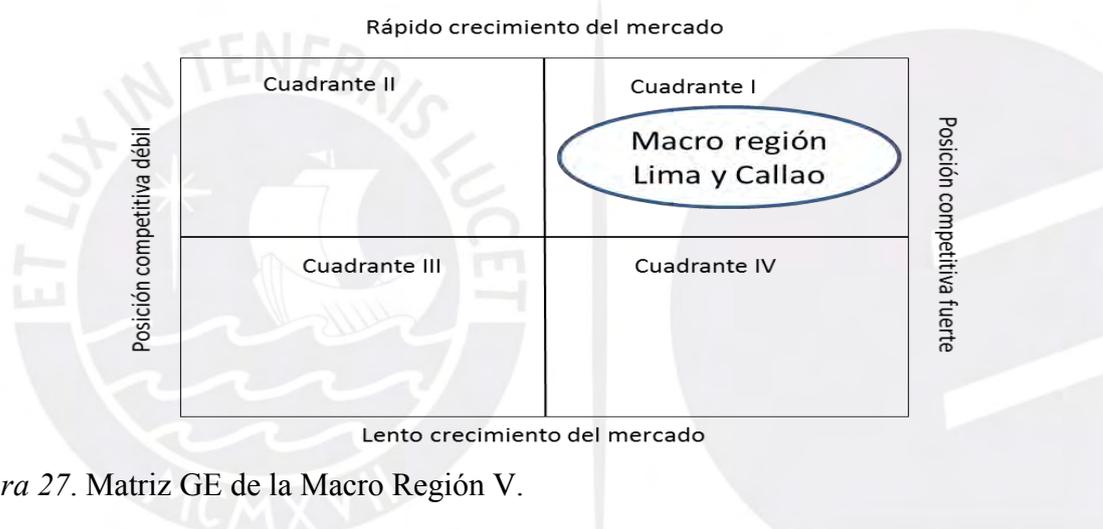


Figura 27. Matriz GE de la Macro Región V.

Las estrategias que serán implementadas para este caso son las que se exponen a continuación:

- E1: Penetrar en el mercado de turistas que provienen de Colombia y México.
- E2: Desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días.
- E4: Desarrollar el *hub* de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas.

- E5: Diversificarse concéntricamente con la ampliación de la cartera de servicios que se ofrecen a las aerolíneas que usan al aeropuerto Jorge Chávez como *hub*, que incluya mantenimiento y reparaciones.
- E8: Penetrar todos los distritos con servicios de telecomunicaciones eficientes, que amplíen la banda ancha y la velocidad de conexión.
- E9: Incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas.
- E10: Integrar horizontalmente a los gobiernos regionales de Lima Metropolitana, Lima Provincias y el Callao para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos.
- E13: Desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados.
- E14: Desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima.
- E15: Desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola.
- E16: Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de las plantas de extracción.
- E18: Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.
- E19: Ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red.
- E20: Ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarias por distritos.

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

La MDE se prepara utilizando los resultados de las matrices FODA, PEYEA, BCG, Interna Externa y Gran Estrategia. Como criterio de selección de estrategias, se busca que estas sean apoyadas al menos por tres de las herramientas de análisis aplicadas. En consecuencia, se decide retener 17 de las 20 estrategias que surgieron de la MFODA; en tanto que las estrategias E11, E12 y E17 pasan a ser de contingencia (ver Tabla 30).

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

En la Tabla 31, se presenta la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, que constituye una herramienta de análisis cuantitativo para evaluar las estrategias que salieron retenidas de la Matriz de Decisión Estratégica. El criterio de selección es continuar reteniendo las estrategias que obtienen 5.00 o más puntos. Por lo tanto, con base en los resultados, se decide pasar a contingencia las estrategias E5 y E8.

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

La Matriz de Rumelt constituye el siguiente filtro de análisis dentro del proceso de evaluación de estrategias. En la Tabla 32, se analiza si las 15 estrategias que han sido retenidas luego de la MCPE cumplen con los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y otorgamiento de ventaja. Al ver los resultados, se recomienda continuar con la implementación de todas estas estrategias.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

De acuerdo con D'Alessio (2015), la auditoría de la ética se desarrolla con el objetivo de comprobar que las estrategias que se han seleccionado “no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (p. 420). Los resultados de la Tabla 33 indican que las 15 estrategias evaluadas pueden continuar como retenidas.

Tabla 30

*Matriz de Decisión Estratégica de la Macro Región V*

	Estrategias	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Penetrar en el mercado de turistas que provienen de Colombia y México.	Intensivas	X		X	X	X	4
E2	Desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días.	Intensivas	X		X	X	X	4
E3	Desarrollar productos en conservas a partir de los recursos hidrobiológicos marinos.	Intensivas	X		X	X		3
E4	Desarrollar el <i>hub</i> de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas.	Intensivas	X		X	X	X	4
E5	Diversificarse concéntricamente con la ampliación de la cartera de servicios que se ofrecen a las aerolíneas que usan al aeropuerto Jorge Chávez como <i>hub</i> , que incluya mantenimiento y reparaciones.	Diversificación concéntrica	X	X			X	3
E6	Construir una nueva ruta perimetral para evitar que el transporte pesado, que va del norte al sur y viceversa, atraviese la ciudad de Lima y para tener acceso rápido al puerto y aeropuerto.	Intensivas	X		X	X		3
E7	Desarrollar nuevos servicios de transporte público, como las líneas adicionales del Metro.	Intensivas	X		X	X		3
E8	Penetrar todos los distritos con servicios de telecomunicaciones eficientes, que amplíen la banda ancha y la velocidad de conexión.	Intensivas	X		X	X	X	4
E9	Incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas.	Intensivas	X		X	X	X	4
E10	Integrar horizontalmente a los gobiernos regionales de Lima Metropolitana, Lima Provincias y el Callao para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos.	Integración horizontal	X		X	X	X	4
E11	Aliarse estratégicamente con organismos internacionales para impulsar la innovación, ciencia y tecnología, mediante la creación de una red de centros de investigación.	Defensivas	X		X			2
E12	Formar alianzas entre las universidades de la macro región, las empresas privadas y el Gobierno para realizar investigaciones aplicadas a los principales sectores económicos.	Defensivas	X		X			2
E13	Desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados.	Intensivas	X		X	X	X	4
E14	Desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima.	Intensivas	X		X	X	X	4
E15	Desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola.	Intensivas	X		X	X	X	4
E16	Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de las plantas de extracción.	Intensivas	X		X	X	X	4
E17	Hacer alianza con la Sunat para formalizar empresas de la Macro Región V y obligarlas a cumplir con la legislación impositiva y de contratación.	Defensivas	X		X			2
E18	Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.	Integración vertical	X	X	X	X	X	5
E19	Ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red.	Intensivas	X		X	X	X	4
E20	Ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarias por distritos.	Intensivas	X		X	X	X	4

Tabla 31

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Macro Región V

	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E13		E14		E15		E16		E18		E19		E20				
	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP																		
<b>Oportunidades</b>																																					
1 Tratados de Libre Comercio (TLC) con EE.UU. y con países europeos, asiáticos y latinoamericanos	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36		
2 Puerto del Callao, el más grande de la costa dentro de la región	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30		
3 Alta concentración y crecimiento turístico en la región	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20		
4 Primer aeropuerto del territorio	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27		
5 Incremento de la inversión extranjera	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30		
6 Reactivación de la demanda de minerales	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20		
7 Incremento de profesionales en ingeniería y técnicos calificados de la región para trabajar en ese mismo lugar	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12		
<b>Amenazas</b>																																					
1 Falta de implementación de políticas que sirvan para apoyar la investigación y desarrollo	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07		
2 Escasez de recursos humanos capacitados y disponibles en el país para el desarrollo de soluciones analíticas innovadoras	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18		
3 Desconfianza hacia los organismos internacionales de justicia de la Corte de La Haya	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15		
4 Incremento de la contaminación ambiental	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08		
5 Incremento de la inseguridad en la región	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28		
<b>Fortalezas</b>																																					
1 Disponibilidad de todos los servicios gubernamentales y de atención al ciudadano	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30		
2 Concentración poblacional y de empresas formales	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24		
3 Atractivos turístico-histórico-culturales	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14		
4 Punto de entrada de los turistas al Perú	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24		
5 Proyectos para incrementar la infraestructura de transporte público, aeropuerto y centro de convenciones	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24		
6 Principal puerto y aeropuerto del Perú	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21		
7 Actividad económica diversificada, que recibe canon minero y recaudación de impuestos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32		
<b>Debilidades</b>																																					
1 Bajos índices de seguridad ciudadana	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30		
2 Caos vehicular en el transporte público, que reduce la calidad de vida	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27		
3 Bienestar económico no equitativo a lo largo de toda la macro región (9.3% de personas tiene al menos una necesidad básica insatisfecha)	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28		
4 Disminución del porcentaje de población con educación superior	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15		
5 Más del 38% de la población ocupada subempleada	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10		
6 Cantidad importante de la población sin acceso a servicios de telecomunicaciones, en especial a Internet	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10		
7 Ejecución presupuestaria no realizada al 100%, lo cual descuida aspectos como la salud, el deporte y el transporte	0.05	4	0.20	5	0.25	3	0.15	5	0.25	5	0.25	4	0.20	3	0.15	5	0.25	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10		
<b>Puntaje Total</b>	<b>2.00</b>	<b>5.85</b>	<b>5.73</b>	<b>5.10</b>	<b>5.68</b>	<b>4.77</b>	<b>6.21</b>	<b>5.17</b>	<b>4.57</b>	<b>5.63</b>	<b>5.80</b>	<b>5.92</b>	<b>5.70</b>	<b>5.82</b>	<b>5.82</b>	<b>5.70</b>	<b>5.68</b>	<b>5.40</b>																			

Tabla 32

*Matriz de Rumelt de la Macro Región V*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
E1	Penetrar en el mercado de turistas que provienen de Colombia y México.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar productos en conservas a partir de los recursos hidrobiológicos marinos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar el <i>hub</i> de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Construir una nueva ruta perimetral para evitar que el transporte pesado, que va del norte al sur y viceversa, atraviese la ciudad de Lima y para tener acceso rápido al puerto y aeropuerto.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Desarrollar nuevos servicios de transporte público, como las líneas adicionales del Metro.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Integrar horizontalmente a los gobiernos regionales de Lima Metropolitana, Lima Provincias y el Callao para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de las plantas de extracción.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19	Ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E20	Ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarias por distritos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 33

*Matriz de Ética de la Macro Región V*

<b>Estrategias</b>	E1	E2	E3	E4	E6	E7	E9	E10	E13	E14	E15	E16	E18	E19	E20
<b>Derechos</b>															
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Justicia</b>															
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>															
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

**6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

En base a la evaluación que se ha realizado a lo largo del presente plan estratégico, se establece que las siguientes estrategias quedan retenidas y, por lo tanto, debe procederse con su implementación:

- E1: Penetrar en el mercado de turistas que provienen de Colombia y México.
- E2: Desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días.
- E3: Desarrollar productos en conservas a partir de los recursos hidrobiológicos marinos.
- E4: Desarrollar el *hub* de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas.
- E6: Construir una nueva ruta perimetral para evitar que el transporte pesado, que va del norte al sur y viceversa, atravesase la ciudad de Lima y para tener acceso rápido al puerto y aeropuerto.

- E7: Desarrollar nuevos servicios de transporte público, como las líneas adicionales del Metro.
- E9: Incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas.
- E10: Integrar horizontalmente a los gobiernos regionales de Lima Metropolitana, Lima Provincias y el Callao para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos.
- E13: Desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados.
- E14: Desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima.
- E15: Desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola.
- E16: Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de las plantas de extracción.
- E18: Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.
- E19: Ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red.
- E20: Ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarias por distritos.

Las estrategias de contingencia, es decir, aquellas que se crearon en la MFODA pero que no han sido retenidas son las siguientes:

- E5: Diversificarse concéntricamente con la ampliación de la cartera de servicios que se ofrecen a las aerolíneas que usan al aeropuerto Jorge Chávez como *hub*, que incluya mantenimiento y reparaciones.

- E8: Penetrar todos los distritos con servicios de telecomunicaciones eficientes, que amplíen la banda ancha y la velocidad de conexión.
- E11: Aliarse estratégicamente con organismos internacionales para impulsar la innovación, ciencia y tecnología, mediante la creación de una red de centros de investigación.
- E12: Formar alianzas entre las universidades de la macro región, las empresas privadas y el Gobierno para realizar investigaciones aplicadas a los principales sectores económicos.
- E17: Hacer alianza con la Sunat para formalizar empresas de la Macro Región V y obligarlas a cumplir con la legislación impositiva y de contratación.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

El momento más importante del proceso estratégico consiste en confirmar que aquellas estrategias que quedaron retenidas permitan alcanzar los objetivos de largo plazo, que se definieron en el Capítulo V, y con ello la visión que se tiene de la Macro Región V para el año 2027. En la Tabla 34, se contrasta cada estrategia con los cinco objetivos de largo plazo establecidos. Como resultado, se observa que todas contribuyen con el logro de, al menos, uno de los objetivos de largo plazo. Por lo tanto, se debe proceder con su implementación.

### **6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores**

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores se presenta en la Tabla 35. Esta matriz realiza una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibles acciones que tomarían los competidores (D'Alessio, 2015). En este caso, se analizan las posibilidades que muestran las regiones de Arequipa, Cusco y Piura, en las cuales se espera lograr una mejora con relación a la penetración de servicios básicos y el desarrollo del mercado de turismo nacional y extranjero.

Tabla 34

## Matriz de Estrategias vs. OLP de la Macro Región V

		Objetivos de largo plazo (OLP)					
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
<b>Estrategias Retenidas</b>		En el año 2027, las exportaciones de harina de pescado y productos enlatados para la Macro Región V aumentarán de US\$ 733 millones en el año 2017 a US\$ 1200 millones.	En el año 2027, las exportaciones de mandarinas y fresas para la Macro Región V aumentarán de US\$ 269 millones en el año 2017 a US\$ 516 millones.	En el año 2027, las exportaciones de plomo y zinc para la Macro Región V aumentarán de US\$ 3,488 millones en el año 2017 a US\$ 7,134 millones.	En el año 2027, los ingresos por turismo en la Macro Región V aumentarán de US\$ 318 millones en el año 2017 a US\$ 637 millones.	En el año 2027, la tasa de delincuencia en la Macro Región V disminuirá de 2 % en el año 2017 a 1.45 % por cada 10,000 habitantes.	En el año 2027, la tasa del PEA ocupada de la Macro Región V aumentará de 95% en el año 2017 a 98%.
E1	Penetrar en el mercado de turistas que provienen de Colombia y México.				X		
E2	Desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días.				X		
E3	Desarrollar productos en conservas a partir de los recursos hidrobiológicos marinos.	X					
E4	Desarrollar el <i>hub</i> de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas.	X	X	X			
E6	Construir una nueva ruta perimetral para evitar que el transporte pesado, que va del norte al sur y viceversa, atraviese la ciudad de Lima y para tener acceso rápido al puerto y aeropuerto.	X	X	X			
E7	Desarrollar nuevos servicios de transporte público, como las líneas adicionales del Metro.				X		
E9	Incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas.				X		
E10	Integrar horizontalmente a los gobiernos regionales de Lima Metropolitana, Lima Provincias y el Callao para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos.	X	X	X	X	X	
E13	Desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados.	X					X
E14	Desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima.				X		X
E15	Desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola.		X				X
E16	Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de las plantas de extracción.			X			X
E18	Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.				X		
E19	Ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red.				X		
E20	Ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarias por distritos.					X	

Tabla 35

*Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores de la Macro Región V*

Estrategias	Competidores		
	Región Cusco	Región Arequipa	Región Piura
E1 Penetrar en el mercado de turistas que provienen de Colombia y México.	Incremento de la promoción en los mercados extranjeros	Incremento de la promoción en los mercados extranjeros	No se espera reacción
E2 Desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días.	Desarrollo de estos mismos mercados	Desarrollo de estos mismos mercados	Desarrollo de estos mismos mercados
E3 Desarrollar productos en conservas a partir de los recursos hidrobiológicos marinos.	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E4 Desarrollar el hub de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas.	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E6 Construir una nueva ruta perimetral para evitar que el transporte pesado, que va del norte al sur y viceversa, atravesase la ciudad de Lima y para tener acceso rápido al puerto y aeropuerto.	Mejora de su infraestructura vial	Mejora de su infraestructura vial	Mejora de su infraestructura vial
E7 Desarrollar nuevos servicios de transporte público, como las líneas adicionales del Metro.	No se espera reacción	Implementación de un servicio tipo Metropolitano	No se espera reacción
E9 Incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas.	Incremento de la penetración de servicios básicos	Incremento de la penetración de servicios básicos	No se espera reacción
E10 Integrar horizontalmente a los gobiernos regionales de Lima Metropolitana, Lima Provincias y el Callao para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos.	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E13 Desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados.	No se espera reacción	Posible implementación de servicios similares	Posible implementación de servicios similares
E14 Desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima.	Desarrollo de servicios similares para su región	Desarrollo de servicios similares para su región	Desarrollo de servicios similares para su región
E15 Desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola.	Desarrollo de servicios similares	Desarrollo de servicios similares	Desarrollo de servicios similares
E16 Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de las plantas de extracción.	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E18 Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.	No se espera reacción	Implementación de un servicio tipo Metropolitano	No se espera reacción
E19 Ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red.	No se espera reacción	Implementación de un servicio tipo Metropolitano	No se espera reacción
E20 Ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarias por distritos.	Implementación similar para su propia región	Implementación similar para su propia región	Implementación similar para su propia región

### 6.13 Conclusiones

El proceso estratégico culmina con el establecimiento de las estrategias que deben ser implementadas. Durante la etapa de emparejamiento, se ha elaborado las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, en las cuales se determinaron las estrategias externas alternativas que se deben seguir para poder aprovechar las oportunidades, reducir las amenazas, afianzar las fortalezas y subsanar las debilidades. De ese modo, se crearon 20 estrategias en la MFODA, las cuales son intensivas, de diversificación, integración o defensivas.

En la etapa de decisión, se ha elaborado la MDE, MCPE, MR y ME. Dentro de estas matrices, se fueron eliminando algunas estrategias que pasaron al grupo de contingencia. De esta manera, se retuvieron 17 estrategias de las 20 diseñadas. Por último, después de la MCPE, se definieron como retenidas 15 estrategias, las cuales permiten alcanzar los OLP.

Las 15 estrategias retenidas son las siguientes: (a) penetrar el mercado de turistas que provienen de Colombia y México, (b) desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días; (c) desarrollar productos en conservas a partir de los recursos hidrobiológicos marinos, (d) desarrollar el *hub* de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas; (e) construir una nueva ruta perimetral para evitar que el transporte pesado, que va del norte al sur y viceversa, atravesase la ciudad de Lima y para tener acceso rápido al puerto y aeropuerto; (f) desarrollar nuevos servicios de transporte público, como las líneas adicionales del Metro; (g) incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas; (h) integrar horizontalmente a los gobiernos regionales para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos, (i) desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados, (j) desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima, (k) desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola, (l) concesionar la explotación

de plomo y zinc a través de las plantas de extracción, (m) ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas; (n) ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red; y (o) ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarias por distritos.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Finalizado el proceso de formulación e identificación de estrategias, se inicia la siguiente etapa, en la cual se pone en marcha el proceso estratégico. Este proceso se realiza durante la fase denominada implementación estratégica, la cual implica la ejecución de las estrategias retenidas, las que luego se convertirán en resultados. Cabe resaltar que la implementación será exitosa si el distrito logra los objetivos estratégicos planteados previamente. Asimismo, esta etapa requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2015). Todos estos elementos son soportes imprescindibles para el logro de la visión.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se presentan detalladamente los objetivos de corto plazo (OCP). Estos objetivos se han agrupado en torno a los objetivos de largo plazo (OLP), los cuales se desarrollaron en el Capítulo V. Además, los OCP son considerados como una especie de hitos o pasos para lograr alcanzar las metas de largo plazo establecidas.

- OLP1: En el año 2027, las exportaciones de harina de pescado y productos enlatados para la Macro Región V aumentarán de US\$ 733 millones en el año 2017 a US\$ 1200 millones.
  - OCP1.1: Aumentar la inversión en el sector pesquero en S/ 23.8 millones por año hasta el 2021.
  - OCP1.2: Aumentar las exportaciones de harina de pescado y enlatados en 2.5% por año para incrementar de 2,549 miles de TM a 4,833 miles de TM para el 2027.
  - OCP1.3: Implementar dos plantas productoras de enlatados de productos marinos y dos plantas para harina de pescado para el año 2027.
  - OCP1.4: Desarrollar, por lo menos, cuatro productos de enlatados marinos para el 2027.

- OCP1.5: Aumentar el número de trabajadores capacitados a razón de 10% para la producción de harina de pescado y enlatados para el 2027.
- OCP1.6: Aumentar el número de empresas pesqueras de 300 a 600 para el 2027.
- OCP1.7: Aumentar el VAB del sector pesquero de la Macro Región V a un 16.75% por año para crecer de US\$ 147 millones a US\$ 694 millones para el año 2027.
- OLP2: En el año 2027, las exportaciones de mandarinas y fresas para la Macro Región V aumentarán de US\$ 269 millones en el año 2017 a US\$ 516 millones.
  - OCP2.1: Aumentar la inversión en el sector agricultura en S/ 8.5 millones por año hasta el 2021.
  - OCP2.2: Aumentar las exportaciones de mandarinas y fresas en 6.7% por año para incrementar de 138,041 TM a 264,030 TM para el 2027.
  - OCP2.3: Implementar dos plantas desalinizadoras en la costa cerca a los valles productores para el 2027.
  - OCP2.4: Implementar una planta para la producción de enlatados de mandarinas y fresas para el año 2027.
  - OCP2.5: Aumentar el número de trabajadores capacitados a razón de 8% al año para la elaboración de productos enlatados de frutas.
  - OCP2.6: Aumentar el VAB del sector agricultura de la Macro Región V a un 4.5% por año para crecer de US\$ 1,338 millones a US\$ 1,989 millones para el año 2027.
- OLP3: En el año 2027, las exportaciones de plomo y zinc para la Macro Región V aumentarán de US\$ 3,488 millones en el año 2017 a US\$ 7,134 millones.
  - OCP3.1: Aumentar la inversión en el sector minero en S/ 21 millones por año hasta el 2021.

- OCP3.2: Aumentar las exportaciones de zinc en 3.48% por año para incrementar de 1'519,996 TM a 2'139,326 TM para el 2027.
- OCP3.3: Aumentar las exportaciones de plomo en 2.5% por año para incrementar de 281,923 TM a 360,886 TM para el 2027.
- OCP3.4: Implementar una planta de extracción de zinc y una planta de extracción de plomo para el 2027.
- OCP3.5: Aumentar el número de trabajadores capacitados en el sector minero a razón de 15% al año.
- OCP3.6: Aumentar el VAB del sector minero de la Macro Región V a un 4.89% por año para subir de US\$ 1,374 millones a US\$ 2,214 millones para el año 2027.
- OLP4: En el año 2027, los ingresos por turismo en la Macro Región V aumentarán de US\$ 318 millones en el año 2017 a US\$ 637 millones.
  - OCP4.1: Aumentar la inversión en el sector turismo en S/ 25 millones por año hasta el 2021.
  - OCP4.2: Aumentar la cantidad de turistas a 19.7% por año para incrementar de 890,240 a 1'914,065 visitantes para el 2027.
  - OCP4.3: Aumentar el número de trabajadores capacitados en restaurantes, hospedajes y guías turísticos a razón de 20% al año.
  - OCP4.4: Aumentar la cantidad de hoteles y restaurantes de 6,500 a 10,000 para el año 2027.
  - OCP4.5: Aumentar el VAB del sector turismo de la Macro Región V a un 19.7% por año para ascender de US\$ 435 millones a US\$ 1,889 millones para el año 2027.
- OLP5: En el año 2027, la tasa de delincuencia en la Macro Región V disminuirá de 2 % en el año 2017 a 1.45 % por cada 10,000 habitantes.

- OCP5.1: Aumentar la inversión en el sector seguridad en S/ 25 millones por año hasta el 2021.
  - OCP5.2: Aumentar la cantidad de comisarías de 120 a 180 establecimientos en el año 2027.
  - OCP5.3: Aumentar la cantidad de policías capacitados de 13,000 a 26,000 efectivos para el año 2027.
  - OCP5.4: Aumentar la distribución de policías en los distritos para disminuir de 790 a 390 habitantes por policía para el 2027.
- OLP6: En el año 2027, la tasa del PEA ocupada de la Macro Región V aumentará de 95% en el año 2017 a 98%.
    - OCP6.1: Aumentar la tasa del PEA ocupada de la Macro Región V a 2.2% por año hasta el año 2027.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos que se asignarán a los objetivos de corto plazo permitirán ejecutar las estrategias que se seleccionaron previamente durante la etapa de evaluación. De igual manera, estos recursos posibilitarán la ejecución del plan que se seguirá. Su asignación estará basada en los objetivos de corto plazo. Para realizar un proceso de implementación satisfactorio, se deberá considerar la adecuada distribución de los (a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos y (d) recursos tecnológicos (D'Alessio, 2015). En la Tabla 38, se presenta, en detalle, los recursos que se necesitan para alcanzar cada uno de los OCP que se han planteado para la Macro Región V.

**Recursos financieros.** Provenirán de una efectiva recaudación municipal de arbitrios y predios, cuyo índice de morosidad hoy es de 60%. Asimismo, se obtendrán ingresos de la asignación del presupuesto regional al distrito, de alquileres y de las licencias municipales. Para la ejecución de proyectos específicos, se buscará el apoyo de empresas privadas, así

como partidas presupuestales de entidades nacionales y también la colaboración y/o financiamiento de organismos internacionales.

Actualmente, la Macro Región V cuenta con S/ 115'057,007 como ingresos por conceptos de impuestos y tributos, así también con S/ 13'965,055 por concepto de Canon, lo que brinda un total de S/ 129'022,062 para inversiones a corto plazo. Este cálculo puede apreciarse en la Tabla 36.

Tabla 36

*Programación y Ejecución del Gasto en la Macro Región V*

Departamentos	Autorizado final	Ejecución
Lima y Callao	2'078'081,201	1'963'024,194
Saldo para objetivos de corto plazo		115'057,007
Canon minero 5%		13'965,055
Total (S/)		129'022,062

Por otra parte, los ingresos estarán presupuestados para cinco sectores: pesca, turismo, agricultura, minería y seguridad. Estos presupuestos se describen a continuación, y posteriormente se grafican en la Tabla 37.

- Sector pesca: Para este sector está presupuestado invertir por año un monto de S/ 23'800,000.
- Sector turismo: Se ha determinado un monto de S/ 25'500,000 anual.
- Sector agricultura: Se ha calculado una inversión por año de S/ 8'500,000.
- Sector minería: Se ha dispuesto la cantidad de S/ 21'250,000 anual.
- Sector seguridad: Para este sector se ha destinado un monto de S/ 25'000,000 por año.

Tabla 37

*Inversión por Sectores en la Macro Región V*

				2017	2018	2019	2020	2021
		US\$	S/	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>do</sup> año	3 <sup>er</sup> año	4 <sup>to</sup> año	5 <sup>to</sup> año
Sector pesca	Desarrollar plantas de producción de harina de pescado y de productos enlatados	35'000,000	119'000,000	23'800,000	23'800,000	23'800,000	23'800,000	23'800,000
Sector turismo	Desarrollar circuitos turísticos que incentiven a que los turistas extranjeros se queden en Lima	37'500,000	127'500,000	25'500,000	25'500,000	25'500,000	25'500,000	25'500,000
Sector agricultura	Instalar planta desalinizada en la costa, cerca a los valles productores	12'500,000	42'500,000	8'500,000	8'500,000	8'500,000	8'500,000	8'500,000
Sector minería	Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de plantas de extracción	31'250,000	106'250,000	21'250,000	21'250,000	21'250,000	21'250,000	21'250,000
Sector seguridad	Construir e implementar de 60 comisarias		125'000,000	25'000,000	25'000,000	25'000,000	25'000,000	25'000,000
	Total corto plazo			104'050,000	104'050,000	104'050,000	104'050,000	104'050,000
	Saldo esperado			24'972,062	24'972,062	24'972,062	24'972,062	24'972,062

**Recursos físicos.** Los recursos físicos permitirán la ejecución de las estrategias seleccionadas. Estos son detallados a continuación: (a) la Municipalidad, con sus oficinas municipales de atención; (b) la Biblioteca Municipal; (c) vehículos de Serenazgo y cámaras de seguridad; (d) monumentos históricos y parques; y (e) restaurantes, cafeterías y bares.

Estos recursos como todos los que se mencionan a continuación, se encuentran asignados para cada uno de los objetivos de corto plazo en la Tabla 38.



Tabla 38

## Recursos Asignados a los OCP de la Macro Región V

OLP	OCP	Recursos	
En el año 2027, las exportaciones de harina de pescado y productos enlatados para la Macro Región V aumentarán de US\$ 733 millones en el año 2017 a US\$ 1200 millones.	OCP1.1	Aumentar la inversión en el sector pesquero en S/ 23.8 millones por año hasta el 2021.	Ingresos por año de S/ 20'911,273 por conceptos de impuestos y tributos y S/ 2'888,727 por concepto de Canon
	OCP1.2	Aumentar las exportaciones de harina de pescado y enlatados en 2.5% por año para incrementar de 2,549 miles de TM a 4,833 miles de TM para el 2027.	Recursos marinos, puerto El Callao, carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos
	OCP1.3	Implementar dos plantas productoras de enlatados de productos marinos y dos plantas para harina de pescado para el año 2027.	Carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos
	OCP1.4	Desarrollar, por lo menos, cuatro productos de enlatados marinos para el 2027.	Recursos marinos, puerto El Callao, carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos
	OCP1.5	Aumentar el número de trabajadores capacitados a razón de 10% para la producción de harina de pescado y enlatados para el 2027.	Escuelas de capacitación, convenios con universidades, recursos humanos y sistema financiero
	OCP1.6	Aumentar el número de empresas pesqueras de 300 a 600 para el 2027.	Sistema financiero, convenios para exportaciones y recursos humanos
	OCP1.7	Aumentar el VAB del sector pesquero de la Macro Región V a un 16.75% por año para crecer de US\$ 147 millones a US\$ 694 millones para el año 2027.	Recursos marinos, puerto El Callao, carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos
En el año 2027, las exportaciones de mandarinas y fresas para la Macro Región V aumentarán de US\$ 269 millones en el año 2017 a US\$ 516 millones.	OCP2.1	Aumentar la inversión en el sector agricultura en S/ 8.5 millones por año hasta el 2021.	Ingresos por año de S/ 7'468, 312 por conceptos de impuestos y tributos y S/ 1'031,688 por concepto de Canon
	OCP2.2	Aumentar las exportaciones de mandarinas y fresas en 6.7% por año para incrementar de 138,041 TM a 264,030 TM para el 2027.	Tierras agrícolas, recursos agropecuarios, puerto El Callao, carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos
	OCP2.3	Implementar dos plantas desalinizadora en la costa cerca a los valles productores para el 2027.	Carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos
	OCP2.4	Implementar una planta para la producción de enlatados de mandarinas y fresas para el año 2027.	Carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos
	OCP2.5	Aumentar el número de trabajadores capacitados a razón de 8% al año para la elaboración de productos enlatados de frutas.	Escuelas de capacitación, convenios con universidades, recursos humanos y sistema financiero
	OCP2.6	Aumentar el VAB del sector agricultura de la Macro Región V a un 4.5% por año para crecer de US\$ 1,338 millones a US\$ 1,989 millones para el año 2027.	Recursos agropecuarios, puerto El Callao, carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos
En el año 2027, las exportaciones de plomo y zinc para la Macro Región V aumentarán de US\$ 3,488 millones en el año 2017 a US\$ 7,134 millones.	OCP3.1	Aumentar la inversión en el sector minero en S/ 21 millones por año hasta el 2021.	Ingresos por año de S/ 18'670, 779 por conceptos de impuestos y tributos y S/ 2'579,221 por concepto de Canon
	OCP3.2	Aumentar las exportaciones de zinc en 3.48% por año para incrementar de 1'519,996 TM a 2'139,326 TM para el 2027.	Tierras de minerales, minerales, puerto El Callao, carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos
	OCP3.3	Aumentar las exportaciones de plomo en 2.5% por año para incrementar de 281,923 TM a 360,886 TM para el 2027.	Tierras de minerales, puerto El Callao, carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos
	OCP3.4	Implementar una planta de extracción de zinc y una planta de extracción de plomo para el 2027.	Carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos
	OCP3.5	Aumentar el número de trabajadores capacitados en el sector minero a razón de 15% al año.	Escuelas de capacitación, convenios con universidades, recursos humanos y sistema financiero
	OCP3.6	Aumentar el VAB del sector minero de la Macro Región V a un 4.89% por año para subir de US\$ 1,374 millones a US\$ 2,214 millones para el año 2027.	Tierras de minerales, puerto El Callao, carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos
En el año 2027, los ingresos por turismo en la Macro Región V aumentarán de US\$ 318 millones en el año 2017 a US\$ 637 millones.	OCP4.1	Aumentar la inversión en el sector turismo en S/ 25 millones por año hasta el 2021.	Ingresos por año de S/ 22'404, 935 por conceptos de impuestos y tributos y S/ 3'095,065 por concepto de Canon
	OCP4.2	Aumentar la cantidad de turistas a 19.7% por año para incrementar de 890,240 a 1'914,065 visitantes para el 2027.	Hoteles, restaurantes, aeropuerto Jorge Chávez, carreteras, autopistas y avenidas, sistema financiero y recursos humanos
	OCP4.3	Aumentar el número de trabajadores capacitados en restaurantes, hospedajes y guías turísticos a razón de 20% al año.	Escuelas de hotelería, escuelas gastronómicas, convenios con universidades, recursos humanos y sistema financiero
	OCP4.4	Aumentar la cantidad de hoteles y restaurantes de 6,500 a 10,000 para el año 2027.	Sistema financiero y recursos humanos
	OCP4.5	Aumentar el VAB del sector turismo de la Macro Región V a un 19.7% por año para ascender de US\$ 435 millones a US\$ 1,889 millones para el año 2027.	Hoteles, restaurantes, aeropuerto Jorge Chávez, carreteras, autopistas y avenidas, sistema financiero y recursos humanos
En el año 2027, la tasa de delincuencia en la Macro Región V disminuirá de 2 % en el año 2017 a 1.45 % por cada 10,000 habitantes.	OCP5.1	Aumentar la inversión en el sector seguridad en S/ 25 millones por año hasta el 2021.	Ingresos por año de S/ 20'911,273 por conceptos de impuestos y tributos y S/ 2'888,727 por concepto de Canon
	OCP5.2	Aumentar la cantidad de comisarías de 120 a 180 establecimientos en el año 2027.	Academias de policías, recurso humano con las habilidades requeridas, dotaciones, patrullas, sistemas de monitoreo con cámaras, comisarías, fondos de arbitrios e impuestos
	OCP5.3	Aumentar la cantidad de policías capacitados de 13,000 a 26,000 efectivos para el año 2027.	Academias de policías, recurso humano con las habilidades requeridas, dotaciones, patrullas, sistemas de monitoreo con cámaras, comisarías, fondos de arbitrios e impuestos
	OCP5.4	Aumentar la distribución de policías en los distritos para disminuir de 790 a 390 habitantes por policía para el 2027.	Academias de policías, recurso humano con las habilidades requeridas, dotaciones, patrullas, sistemas de monitoreo con cámaras, comisarías, fondos de arbitrios e impuestos
En el año 2027, la tasa del PEA ocupada de la Macro Región V aumentará de 95% en el año 2017 a 98%.	OCP6.1	Aumentar la tasa del PEA ocupada de la Macro Región V a 2.2% por año hasta el año 2027.	Recursos agropecuarios, puerto El Callao, carreteras, autopistas y avenidas, almacenes, sistema financiero y recursos humanos

**Recursos humanos.** Este es el principal recurso para lograr la efectiva implementación del presente planeamiento estratégico. Es importante destacar el liderazgo que tiene que asumir el personal del distrito, especialmente el alcalde, para una exitosa puesta en marcha del plan. En el caso de la Macro Región V, se necesita el apoyo del alcalde de la Provincia Constitucional del Callao, de la Municipalidad Metropolitana de Lima, y de todos los alcaldes distritales y sus respectivos equipos técnicos. En ellos recae la obligación de crear vínculos con las entidades que le permitan alcanzar los objetivos que se han establecido.

Asimismo, será de vital importancia considerar a los residentes del distrito para poder implementar el presente plan estratégico. Es decir, es trascendental unir esfuerzos para conseguir los mejores resultados. También, se cuenta con la colaboración de otras autoridades distritales y nacionales, además del personal de instituciones tales como la Policía Nacional del Perú, el Serenazgo y el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios de Perú. Existe, de igual forma, la colaboración indirecta de turistas nacionales y extranjeros y de personas que provienen de otros distritos, quienes recomiendan su visita y promueven de manera natural y espontánea el turismo, la gastronomía y el esparcimiento.

**Recursos tecnológicos.** La Macro Región V requiere una dotación de más y mejores recursos tecnológicos, con un sistema de información integrado, que contenga todos los datos del catastro. Con el uso de la tecnología, se puede manejar gran cantidad de información y brindar servicios eficientes y con un alto nivel de calidad, como cualquier otro distrito o dependencia regional. Esto influirá positivamente en la seguridad de todos los pobladores y en su calidad de vida, ya que así será posible agilizar cualquier trámite.

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

Las políticas son los límites que acota una estrategia, y deben estar alineadas con sus valores a través de una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015). Para lograr la visión, las políticas delimitan el camino y orientan las estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos

del distrito. Adicionalmente, las políticas de la Macro Región V deben estar enmarcadas en principios de ética, de legalidad y de responsabilidad social (ver Tabla 39).

Tabla 39

*Relación entre las Estrategias y las Políticas*

	Estrategias	Políticas							
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
E1	Penetrar en el mercado de turistas que provienen de Colombia y México.	x		x	x	x	x	x	
E2	Desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días.	x		x	x	x	x	x	
E3	Desarrollar productos en conservas a partir de los recursos hidrobiológicos marinos.	x	x	x		x	x	x	x
E4	Desarrollar el <i>hub</i> de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas.		x	x		x	x		x
E6	Construir una nueva ruta perimetral para evitar que el transporte pesado, que va del norte al sur y viceversa, atraviese la ciudad de Lima y para tener acceso rápido al puerto y aeropuerto.		x	x		x	x		x
E7	Desarrollar nuevos servicios de transporte público, como las líneas adicionales del Metro.	x	x	x		x	x		
E9	Incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas.		x			x	x		
E10	Integrar horizontalmente a los gobiernos regionales de Lima Metropolitana, Lima Provincias y el Callao para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos.		x	x		x	x		
E13	Desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados.	x	x	x		x	x		x
E14	Desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima.		x	x		x	x		
E15	Desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola.	x	x	x		x	x		
E16	Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de las plantas de extracción.	x	x	x		x	x	x	x
E18	Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.	x	x	x		x	x		
E19	Ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red.	x	x	x		x	x		
E20	Ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarias por distritos.	x	x			x	x	x	

Así también, a continuación, se listan las políticas que han sido establecidas para la Macro Región V:

- P1: Promover la formalización de las organizaciones.
- P2: Incentivar la inversión en infraestructura, tanto pública como privada.
- P3: Propiciar la generación de fuentes de empleo.

- P4: Promover un posicionamiento enfocado en la cultura y tradición.
- P5: Propiciar el respeto a los derechos humanos y las leyes.
- P6: Generar la seguridad y el orden público en la Macro Región V.
- P7: Incentivar la capacitación, tanto interna como externa.
- P8: Promover el cumplimiento de las normas del mercado internacional.

#### 7.4 Estructura Organizacional de la Macro Región V

La estructura organizacional será el principal soporte que impulsará a la Macro Región V durante la implementación de estrategias, propuestas a través de las políticas enunciadas. Por ese motivo, es importante verificar si la estructura actual es la más adecuada para poner en ejecución las estrategias planteadas o si será necesario efectuar cambios. Por otro lado, estos cambios se ejecutarán de acuerdo con las funciones realizadas por la macro región, bajo un enfoque de unidad y no de gobiernos municipales que trabajan de manera independiente. A continuación, en la Figura 28, se presenta la estructura organización que se ha formulado para la Macro Región V.

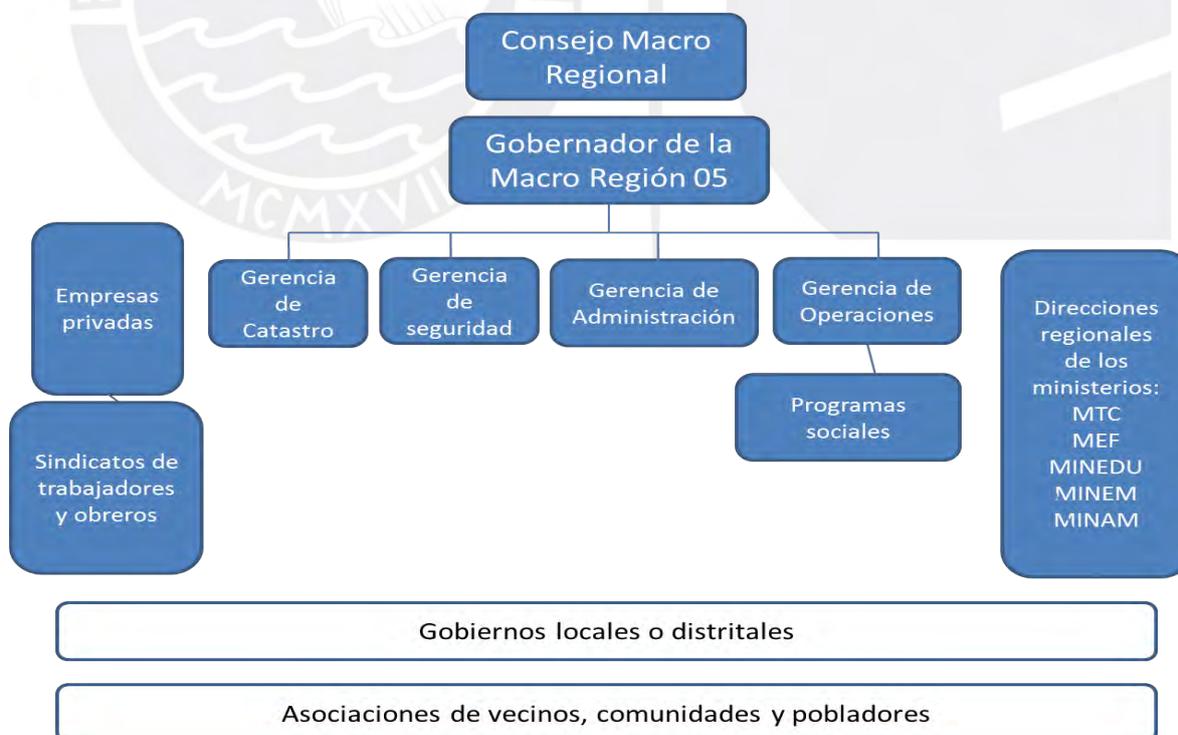


Figura 28. Estructura propuesta para la Macro Región V.

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

Debido a que la visión para la Macro Región V está enmarcada en un contexto turístico, que promueve la preservación del medio ambiente, todas las estrategias deben estar en armonía con esta. Por este motivo, es importante que se le dé un adecuado tratamiento a los desechos sólidos del distrito para que se pueda tomar una ventaja. También será importante que la población colabore para disminuir la generación de basura y el consumo de agua potable. De igual manera, se debe promover el mantenimiento y la conservación de las áreas verdes del distrito. En consecuencia, todas las empresas que habitan dentro de este (incluyendo las industriales, comerciales, de entretenimiento, hospedaje, alimentación y turismo) deben operar bajo este precepto.

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

El recurso humano es fundamental porque de este depende forjar la identidad, imagen y cultura del distrito. Por otro lado, el liderazgo en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias y acciones es vital para que la visión se convierta en una realidad. Asimismo, se resalta que gran parte del recurso humano que compone el equipo encargado de poner en ejecución el plan distrital estará también conformado por residentes, quienes manifiestan un alto compromiso hacia el distrito. Por este motivo, la motivación del recurso humano garantizará la dedicación en la puesta en marcha del plan estratégico, de modo que se realice una contribución efectiva en el logro de los objetivos planteados.

### **7.7 Gestión del Cambio**

En este punto, se describe cómo se manejará el cambio que ocasiona la implementación estratégica. De acuerdo con Suasnábar (2002), los cambios organizacionales generan tensiones, que se expresan en forma de conflictos entre las nuevas formas de gestión y la costumbre o forma tradicional que imperaba. Para minimizar los conflictos, lo primero que debe realizarse es publicar el plan estratégico, y colocarlo a disposición de todos los

organismos que conviven en la Macro Región V, ya sean públicos o privados. Esto irá acompañado de una campaña de promoción y comunicación, que cubra la mayoría de centros poblados.

Se harán visitas individuales a cada alcalde, ya sea provincial o distrital, y se presentarán las ventajas que traerá consigo la implementación estratégica. Con estas actividades, se podrá identificar quiénes son los aliados y los opositores, lo cual permitirá ir estudiando sus posibles reacciones antes de cada nuevo paso. Para la implementación de las estrategias, lo primero que debe realizarse es identificar la fuente de los recursos y obtenerlos; posteriormente, se irán diseñando planes operacionales y actividades con sus respectivos responsables.

Durante la implementación de las estrategias, se establecerán los presupuestos que serán asignados a los sectores que tienen mayor demanda y que generan mayores ingresos a la Macro Región V, además de ser los más importantes. Para el sector pesca, está presupuestado invertir por año S/ 23'800,000. Este monto será utilizado en la construcción de dos plantas de harina de pescado y dos plantas para la producción de enlatados de productos marinos. Con ello se espera aumentar las exportaciones a un ritmo de 1.6% por año; es decir, incrementar los envíos de 2,549 millones de toneladas en el 2017 a 2,833 toneladas para el 2027. Así también, se destinará un monto suficiente para la capacitación de los trabajadores del sector pesquero a razón de 10% por año hasta el 2027. Todo esto traerá consigo que el VAB del sector pesquero aumente a un ritmo de 16.75% por año para lograr un incremento de US\$ 147 millones para el 2017 a US\$ 694 millones para el 2027.

Así también, en el sector turismo se invertirá por año S/ 25'500,000 para la implementación de nuevos circuitos turísticos en la Macro Región V, así como en la promoción gastronómica y en la capacitación de empresas hoteleras y restaurantes. Esta inversión tiene como propósito retener y aumentar el turismo. Se espera ascender de 890,240

visitantes en el 2017 a 1'914,065 para el 2027. De esta manera, el VAB del sector turismo aumentará a un ritmo de 19.7% por año; es decir, el monto de ingresos subirá de US\$ 435 millones para el 2017 a US\$ 1,889 millones para el 2027.

Para el sector agricultura, está presupuestado invertir por año S/ 8,5 millones, los cuales serán destinados a varios proyectos; por ejemplo, a la construcción de dos plantas desalinizadoras, cuyo fin será aumentar el riego en los valles de la costa. Así también, se invertirá en la edificación de una planta para la producción de conservas a base de mandarinas y fresas, ya que estas son las frutas que, según se pronostica, aumentarán su demanda en los próximos años. De igual forma, se realizará una inversión para capacitar a los trabajadores en la elaboración de cuatro nuevos productos de conserva. Esta capacitación se realizará a razón de 8% por año.

Todas estas medidas que corresponden al plan del sector agricultura traerán como consecuencia que las exportaciones de mandarinas y fresas, como frutas y como conservas, se incrementen a un ritmo de 6.7% al año. Esto significará que las exportaciones subirán de 138,041 toneladas en el año 2017 a 264,030 para el año 2027. De ese modo, el VAB del sector agricultura ascenderá a un ritmo de 4.5% por año, lo que significa un crecimiento de US\$ 1,338 millones en el año 2017 a US\$ 1,989 millones para el año 2027.

Para el sector minería está presupuestada una inversión por año de S/ 21 millones. Dentro del plan, se va a ejecutar la construcción de una planta de explotación de zinc, debido a que este mineral tiene como proyección un aumento en su demanda para los próximos años. De igual manera, se va a construir una planta de explotación de plomo, ya que, al igual que el zinc, se proyecta tener una gran demanda en los próximos años. Así también, se invertirá en la capacitación de los trabajadores en la elaboración de productos minerales preprocesados, con el fin otorgarles valor agregado en el mercado.

De esta manera, las exportaciones de zinc se incrementarán a un ritmo de 3.48% por año; es decir, aumentarán de 1'519,996 TM en el 2017 a 2'139,326 TM para el 2027. Así mismo, las exportaciones de plomo se acrecentarán a un tasa de 2.5% por año; en efecto, ascenderán de 281,923 TM en el 2017 a 360,886 TM para el 2027. De este modo, el VAB del sector minería crecería en un 4.89% por año, lo cual significa un incremento de US\$ 1,374 millones en el 2017 a US\$ 2,214 millones para el año 2027.

Para el sector seguridad, está presupuestado invertir por año S/ 25 millones; con este monto, se realizará una inversión en la construcción de dos comisarías para cada distrito. En el plazo de cuatro años, estarían funcionando 60 nuevas comisarías en toda la Macro Región V. Para ello, se necesita una inversión de unos S/ 20 millones por año. Así también, se destinará unos S/ 10 millones para la capacitación de los policías en temas de criminalística y delincuencia. En adición, el número de efectivos policiales aumentará de 13,000 en el año 2017 a 26,000 para el año 2027. De ese modo, se cumplirá con el objetivo de aumentar la distribución de policías en la Macro Región V con la reducción de 790 habitantes por policía en el 2017 a 390 habitantes por policía en el 2027.

### **7.8 Conclusiones**

En este capítulo, se han desarrollado los objetivos de corto plazo para la Macro Región V. Estos objetivos son los hitos o pasos necesarios para lograr los objetivos de largo plazo, que se habían presentado previamente en el Capítulo V. Esto permitirá a la organización alcanzar la visión que se ha propuesto para el año 2027. Para ello, se necesita de cuatro tipos de recursos: (a) humanos, (b) físicos, (c) económico-financieros, y (d) tecnológicos.

Asimismo, es importante mejorar el sistema de recaudación de las distintas municipalidades, ya que esta fuente de ingreso beneficiará directamente la ejecución de proyectos que brinden servicios a los pobladores de la región y a las empresas que en ella

están asentadas. Así también, se invertirá en cinco sectores estratégicos de la Macro Región V: (a) pesquero, (b) minero, (c) de agricultura, (d) de turismo y (e) de seguridad. De esta manera, se cumplirá con los objetivos de corto plazo, mediante los cuales se alcanzará a los objetivos de largo plazo, planteados para el 2027.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso de evaluación estratégica es una acción continua a lo largo de la puesta en marcha e implementación del plan. En esta etapa, se cuestionan los objetivos planteados, las políticas y la estructura organizacional. Asimismo, es importante que toda acción realizada sea asumida con creatividad. De ese modo, el proceso de evaluación de estrategias deberá procurar: (a) servir de punto de partida para cuestionar los supuestos y las expectativas que se han establecido, (b) brindar una revisión de los objetivos que se desarrollaron, y (c) promover la innovación en los criterios de evaluación que se propongan. Por otra parte, estos criterios serán denominados elementos de adaptabilidad, aceptabilidad o factibilidad.

Para cumplir con sus propósitos, la evaluación de estrategias contempla las acciones detalladas a continuación: (a) el análisis del contexto interno y externo, (b) la evaluación del desempeño y de los resultados que se vayan obteniendo, y (c) la toma de acciones correctivas en caso de que estas sean necesarias (D'Alessio, 2015).

### 8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado permite obtener una visión integral de la situación. De esta manera, se puede evaluar aquellas estrategias que son imprescindibles para una exitosa implementación con su correspondiente evaluación y medición. Dicho tablero tiene como propósito el lograr la visión planteada mediante la satisfacción del cliente a través de la perspectiva interna y la de él mismo llegando finalmente hasta la perspectiva financiera. En suma, el manejo del Tablero de Control se basa en aspectos cuantitativos que ayudan en el proceso (D'Alessio, 2015).

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

El Tablero de Control Balanceado inicia con el aprendizaje de la organización, ya que este marca la pauta para determinar el aprendizaje del distrito. En este caso, será importante analizar cómo debe aprender el distrito y cómo es que este va a ir mejorando. Por tanto, el

aprendizaje interno involucra lo siguiente: (a) la satisfacción del recurso humano, (b) la retención del personal, (c) la productividad de los trabajadores, y (d) las capacidades de los distintos sistemas que permiten la retroalimentación y la generación de conocimiento.

### **8.1.2 Procesos**

De acuerdo con la perspectiva interna de la organización, los objetivos de corto plazo se desenvuelven durante las diferentes actividades o procesos que la organización desarrolla y que permiten a los clientes estar satisfechos. Estos procesos posibilitarán que la Macro Región V se enfoque en las actividades que otorgan un beneficio directo a los pobladores y que eleven su calidad de vida. Para este propósito, se llegarán a clasificar los objetivos de corto plazo, los cuales serán el soporte para esta perspectiva.

### **8.1.3 Clientes**

En la perspectiva del cliente, se considera aquellos objetivos vinculados con la satisfacción de sus necesidades y con su lealtad. Esta tiene por finalidad alinear los productos y servicios con las respectivas preferencias de los clientes. En esta perspectiva, se refleja el impacto que tiene el desarrollo de los diferentes segmentos del mercado como son la pesca, minería, agricultura y turismo en los beneficios y bienestar de los ciudadanos.

### **8.1.4 Financiera**

El Tablero de Control Balanceado constituye una herramienta básica o esencial para la evaluación y control de la implementación del presente plan estratégico en la Macro Región V, ya que cubre distintas perspectivas. En esta herramienta, se propone indicadores que serán usados para medir si se están logrando o no los objetivos de corto plazo, de una manera tangible o cuantitativa. Estos indicadores son los que le permitirán a la municipalidad verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado para guiar al distrito hacia el cumplimiento de su visión.

Desde la perspectiva financiera, en el caso de la municipalidad del distrito, se identificarán los objetivos relacionados. De este modo, se especificarán los objetivos que harán posible contar con una infraestructura financiera que facilite la implementación de las estrategias. De esta forma, se lograrán mejoras financieras para el distrito que permitan: (a) ingresos económicos suficientes, (b) ratios de endeudamiento bajos, (c) bajo nivel de morosidad de los residentes, entre otros aspectos. Para evaluar la consecución de los objetivos planteados en esta perspectiva, es indispensable contar con los indicadores necesarios.

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

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard*, que se presenta más adelante en la Tabla 40, es una herramienta de control estratégico que facilita ejercer la evaluación organizacional mediante el análisis de las estrategias y a través de un proceso de medición y comparación de las mismas. Este instrumento permite tomar medidas correctivas de ser necesarias, así como verificar el camino que se está tomando. De este modo, será más sencillo conducir el proceso de implementación y verificar el cumplimiento de sus objetivos (D'Alessio, 2015).

### **8.3 Conclusiones**

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta imprescindible para la evaluación y control del distrito desde varias perspectivas. Este tablero permitió que se establezcan los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo de Lima en términos numéricos y, por lo tanto, tangibles. Estos indicadores, además, son los que le permitirán a la municipalidad verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado para guiar constantemente al distrito hacia su visión.

Tabla 40

## Tablero de Control Balanceado de la Macro Región V

	OCP	Indicador	Unidad	Perspectiva
OCP1.1	Aumentar la inversión en el sector pesquero en S/ 23.8 millones por año hasta el 2021.	Inversión del presupuesto del Estado	S/	Financiera
OCP1.7	Aumentar el VAB del sector pesquero de la Macro Región V a un 16.75% por año para crecer de US\$ 147 millones a US\$ 694 millones para el año 2027.	VAB	%	Financiera
OCP2.1	Aumentar la inversión en el sector agricultura en S/ 8.5 millones por año hasta el 2021.	Inversión del presupuesto del Estado	S/	Financiera
OCP2.6	Aumentar el VAB del sector agricultura de la Macro Región V a un 4.5% por año para crecer de US\$ 1,338 millones a US\$ 1,989 millones para el año 2027.	VAB	%	Financiera
OCP3.1	Aumentar la inversión en el sector minero en S/ 21 millones por año hasta el 2021.	Inversión del presupuesto del Estado	S/	Financiera
OCP3.6	Aumentar el VAB del sector minero de la Macro Región V a un 4.89% por año para subir de US\$ 1,374 millones a US\$ 2,214 millones para el año 2027.	VAB	%	Financiera
OCP4.1	Aumentar la inversión en el sector turismo en S/ 25 millones por año hasta el 2021.	Inversión del presupuesto del Estado	S/	Financiera
OCP4.5	Aumentar el VAB del sector turismo de la Macro Región V a un 19.7% por año para ascender de US\$ 435 millones a US\$ 1,889 millones para el año 2027.	VAB	%	Financiera
OCP5.1	Aumentar la inversión en el sector seguridad en S/ 25 millones por año hasta el 2021.	Inversión del presupuesto del Estado	S/	Financiera
OCP6.1	Aumentar la tasa del PEA ocupada de la Macro Región V a 2.2% por año hasta el año 2027.	Incremento del PEA ocupada por año	%	Financiera
OCP1.2	Aumentar las exportaciones de harina de pescado y enlatados en 2.5% por año para incrementar de 2,549 miles de TM a 4,833 miles de TM para el 2027.	Exportación de harina de pescado y enlatados marinos	Toneladas	Clientes
OCP1.4	Desarrollar, por lo menos, cuatro productos de enlatados marinos para el 2027.	Productos marinos	Unidades	Clientes
OCP1.6	Aumentar el número de empresas pesqueras de 300 a 600 para el 2027.	Número de empresas	Unidades	Clientes
OCP2.2	Aumentar las exportaciones de mandarinas y fresas en 6.7% por año para incrementar de 138,041 TM a 264,030 TM para el 2027.	Exportación	Toneladas	Clientes
OCP3.2	Aumentar las exportaciones de zinc en 3.48% por año para incrementar de 1'519,996 TM a 2'139,326 TM para el 2027.	Exportaciones de zinc	Toneladas	Clientes
OCP3.3	Aumentar las exportaciones de plomo en 2.5% por año para incrementar de 281,923 TM a 360,886 TM para el 2027.	Exportaciones de zinc	Toneladas	Clientes
OCP4.2	Aumentar la cantidad de turistas a 19.7% por año para incrementar de 890,240 a 1'914,065 visitantes para el 2027.	Cantidad de turistas	Unidades	Clientes
OCP1.3	Implementar dos plantas productoras de enlatados de productos marinos y dos plantas para harina de pescado para el año 2027.	Cantidad de plantas	Unidades	Procesos
OCP2.3	Implementar dos plantas desalinizadora en la costa cerca a los valles productores para el 2027.	Cantidad de plantas	Unidades	Procesos
OCP2.4	Implementar una planta para la producción de enlatados de mandarinas y fresas para el año 2027.	Cantidad de plantas	Unidades	Procesos
OCP3.4	Implementar una planta de extracción de zinc y una planta de extracción de plomo para el 2027.	Cantidad de plantas	Unidades	Procesos
OCP4.4	Aumentar la cantidad de hoteles y restaurantes de 6,500 a 10,000 para el año 2027.	Cantidad de hoteles y restaurantes	Unidades	Procesos
OCP5.2	Aumentar la cantidad de comisarías de 120 a 180 establecimientos en el año 2027.	Cantidad de hoteles y restaurantes	Unidades	Procesos
OCP5.4	Aumentar la distribución de policías en los distritos para disminuir de 790 a 390 habitantes por policía para el 2027.	Habitantes por policías	Número de habitantes	Procesos
OCP1.5	Aumentar el número de trabajadores capacitados a razón de 10% para la producción de harina de pescado y enlatados para el 2027.	Porcentaje de empleados capacitados	%	Aprendizaje
OCP2.5	Aumentar el número de trabajadores capacitados a razón de 8% al año para la elaboración de productos enlatados de frutas.	Porcentaje de empleados capacitados	%	Aprendizaje
OCP3.5	Aumentar el número de trabajadores capacitados en el sector minero a razón de 15% al año.	Porcentaje de empleados capacitados	%	Aprendizaje
OCP4.3	Aumentar el número de trabajadores capacitados en restaurantes, hospedajes y guías turísticos a razón de 20% al año.	Porcentaje de empleados capacitados	%	Aprendizaje
OCP5.3	Aumentar la cantidad de policías capacitados de 13,000 a 26,000 efectivos para el año 2027.	Porcentaje de empleados capacitados	%	Aprendizaje

## Capítulo IX: Competitividad de la Macro Región V

La competitividad de la Macro Región V se refiere a la capacidad que la organización posee para alcanzar sus objetivos, tanto los de corto como los de largo plazo. El potencial de esta macro región se pretende desarrollar utilizando las fortalezas, mitigando las debilidades, enfrentando las amenazas y aprovechando las oportunidades. Para Porter (1985), ser competitivo es tener la capacidad de usar capacidades y recursos que se posee para aumentar la productividad y mejorar los resultados, que, en este caso, son las condiciones de vida de la población.

Es decir, la competitividad de la Macro Región V le permitirá incidir en un crecimiento sostenido de las actividades económicas; así, influirá en el bienestar de su población (Benzaquen, Del Carpio, Zegarra, & Valdivia, 2010). El análisis que a continuación se desarrolla se realiza con base en el Índice de Progreso Social, desarrollado por CENTRUM (2016), y el Índice de Competitividad Regional, elaborado por el Instituto Peruano de Economía (Fuentes, 2016).

### 9.1 Análisis Competitivo de la Macro Región V

El análisis competitivo de la Macro Región V se desarrolla usando la estructura del Diamante de Porter, que distingue los siguientes elementos: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) estructura y rivalidad en la industria. A continuación, se procede a desarrollar cada uno de estos componentes.

***Poder de negociación de los proveedores.*** Cada industria tiene proveedores diferentes, y la naturaleza de cada uno contribuye a determinar su poder de negociación. Para el sector de logística y operaciones, los principales proveedores son las empresas navieras y las aerolíneas, las cuales tienen un alto poder de negociación por el tamaño de su operación y porque la cantidad de empresas que atienden el puerto y aeropuerto de la Macro Región V es

limitada. Sin embargo, cada año, la competencia entre las navieras y aerolíneas es mayor, lo cual disminuye los costos; por ejemplo, el caso de Viva Air, que iniciará sus vuelos en suelo peruano durante el 2017 (“Aerolínea de bajo costo,” 2016).

En el caso del sector turismo, los proveedores presentan un bajo poder de negociación, ya que usualmente existe mucha oferta y no se producen costos al cambiar de un proveedor a otro. Este es el caso de los insumos de limpieza o de los alimentos que se utilizan en hoteles y restaurantes. Todas las empresas también tienen como proveedores a prestadores de servicios, tales como bufetes de abogados, contadores, analistas financieros, especialistas en recursos humanos o en marketing, entre otros. En todos estos casos, en Lima existe una gran cantidad de proveedores, lo que hace que su poder de negociación sea bajo.

En el sector de minería, califican como proveedores las empresas que brindan servicios de carga masiva y de transporte de minerales, así como las empresas dedicadas a proveer de productos químicos para la separación de los minerales, pese a que no tienen mucha fuerza en la industria. Esto se debe a que, muchas veces, las empresas mineras compran sus propios transportes y productos químicos, y desarrollan una lógica que llega hasta el transporte de minerales en el puerto del Callao.

Con relación al sector pesca, son proveedores las empresa que brindan servicio de transporte, pero la fuerza que tienen es poca, ya que las propias empresas compran sus unidades por un tema de seguridad y de ahorro de costos. Así también, existen muchas ofertas de empresas de transporte y, por ello, este tipo de servicio no es muy rentable.

En el sector agricultura, los proveedores de insecticidas tienen poder por su gran demanda, ya que, en gran parte de los sembríos, existen muchas plagas, lo cual hace necesario su uso. Así también, los proveedores de servicio de transporte presentan un gran poder, ya que son muy requeridos durante las temporadas donde la siembra y cosecha son abundantes.

***Poder de negociación de los compradores.*** Cuando se trata del sector logística y operaciones, el poder de negociación del comprador depende del tamaño que tenga. Por ejemplo, las grandes empresas como Alicopr, Gloria, Laive o algunos productores mineros o textiles exhiben un elevado poder de negociación. En este caso, los operadores logísticos son quienes luchan por conseguir esas cuentas; es decir, se esfuerzan por ofrecer servicios de alta calidad con bajos costos.

En cambio, para el sector turismo, cuando se trata de operadores internacionales, su poder de negociación es alto por el alto volumen de viajeros que se mueven, mientras que los turistas que viajan en pareja o en familia presentan un bajo poder de negociación. Por su parte, el sector minero cuenta con compradores que tienen un gran poder, ya que son ellos los que manejan los precios de los metales a nivel internacional.

Por otro lado, en el sector de pesca, los compradores muestran un bajo poder, ya que los productos marinos ofrecidos son de necesidad primaria de alimentación. En el sector de agricultura, al igual que la pesca, son productos de necesidad primaria; por ello, los compradores tienen un bajo poder de negociación. Por último, en el sector de turismo, los visitantes (que son los consumidores) tienen un alto poder, porque vienen atraídos por los sitios turísticos y buscan un adecuado servicio por el cual están dispuestos a pagar por encima del precio promedio.

***Amenaza de los sustitutos.*** Los productos y servicios sustitutos siempre están en el mercado como una alternativa para los consumidores. En el caso del sector turismo, es poco probable que se tenga un sustituto para este tipo de servicios, al menos que los turistas decidan utilizar sus ingresos en la compra de otros bienes o servicios que no sean viajes ni paquetes turísticos.

En el sector agricultura, los productos más exportados y con proyección a crecer en su demanda en los próximos años son las mandarinas y las fresas. No obstante, la Macro Región

V cuenta con otra fruta para sustituirlas: la manzana y, a nivel nacional, el mango y la chirimoya; esto hace que los productos sustitutos en este sector tengan gran poder. En el sector pesquero son pocos los productos que pueden sustituir a la harina de pescado y a las conservas de productos marinos, ya que, en la Macro Región V, la producción en el puerto del Callao es muy elevada y se proyecta a crecer en los próximos años.

A esto, se une el hecho de que los otros puertos en la Macro Región V no tienen la suficiente infraestructura para competir. Además, es lógico pensar que los productos bandera (harina de pescado y conservas) puedan ser sustituidos por otros productos. Por último, en el sector minería, el zinc y el plomo son los minerales con más demanda y proyección en la Macro Región V, pero también la plata es un sustituto con gran poder, debido a su mejor precio en el mercado internacional.

**Amenaza de los entrantes.** Como centro de operaciones y logística, se vislumbra la posibilidad de que se desarrollen otros puertos en el Perú y, con ello, se desvíe parte de la carga de El Callao. Entonces, surgirán otros operadores en esa zona, en tanto que las industrias escogerán el puerto que les quede más cerca y que tenga más facilidades y menos costos operativos. No obstante, las últimas inversiones que se están realizando en el puerto del Callao hacen que se proyecte como un puerto líder en Sudamérica.

Del lado del turismo, la amenaza entrante ocurre en sitios culturales o arqueológicos que, al momento, no han sido descubiertos o explotados con fines turísticos, pero esta amenaza es muy baja. En el sector minero, se están haciendo estudios de excavación de nuevos yacimientos pero por el momento no existen nuevos minerales entrantes para exportar en el Macro Región V. Por ello, el zinc, plomo y plata tienen mercado. En el sector de agricultura, no existen nuevos productos entrantes en el mercado; por ello, la demanda de frutas como el mandarina y fresas tienen su demanda asegurada por algunos años.

**Estructura y rivalidad de la industria.** La rivalidad es alta, independientemente de la industria. En el caso de los operadores logísticos y de todo su clúster, existe una fuerte competencia con los puertos chilenos y con el puerto de Guayaquil, ya que todos tienen acceso a la cuenca del Pacífico y buscan convertirse en un *hub* para la carga de América del Sur. El puerto del Callao, en los últimos años, ha tendido una gran inversión. Esto, unido a su posición estratégica, lo proyecta como el puerto líder de la región. Es decir, la posición del Perú es privilegiada, pero debe continuar desarrollando infraestructura y servicios de calidad para consolidar su liderazgo.

Por otra parte, en el sector turismo, a nivel nacional, es superado por el Cuzco, ya que es la maravilla del mundo por excelencia. No obstante, a nivel internacional, Lima se ha convertido en la capital más visitada en Sudamérica, principalmente por su cultura y gastronomía. En el sector minería, el mercado del zinc y plomo tiene una fuerte competencia con yacimientos ubicados en Chile, Bolivia y México. En el sector de agricultura, la mandarina y fresa, a nivel nacional, tienen una fuerte competencia con el mango y la chirimoya.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macro Región V**

La Macro Región V se encuentra en el tercio superior en cuanto al Índice de Competitividad Regional para el año 2016. Así también, figura entre las regiones que presentan menores niveles de pobreza en el país. Esta macro región ocupa la primera posición a nivel nacional en cuanto a entorno económico, infraestructura, salud y condición laboral. No obstante, en educación, la región es la quinta, y en instituciones ocupa el puesto 18. Estas buenas posiciones se deben a que, en la Macro Región V, se concentra la producción nacional con el mayor producto bruto interno del Perú y gasto público por habitante. En cuanto a captación de inversiones privadas, solamente es superado por las regiones con minería como Moquegua (Fuentes, 2016).

El Índice de Progreso Social presenta varias dimensiones; la primera de estas son las necesidades básicas humanas (D'Alessio et al., 2016). En este aspecto, Lima Metropolitana y Callao ocupan el primer y segundo puesto, respectivamente; mientras que Lima provincias tiene la posición nueve. La segunda dimensión son los fundamentos del bienestar, aspecto en el que Lima Metropolitana ocupa el puesto 14, Callao el 21 y Lima provincias el 24. Por ello, no se observa una buena postura como consecuencia de un bajo nivel de salud, así como de sustentabilidad del ecosistema. La tercera y última dimensión corresponden a la de oportunidades. En estas, Lima Metropolitana ocupa la posición 7, Callao 13 y Lima provincias 18.

A continuación, se detallan aquellos aspectos que otorgan ventajas competitivas a la Macro Región V:

- Puerto del Callao: Permite la movilización de carga en distintos tipos de buques, que incluye los Súper Post Panamax. La capacidad de esta instalación portuaria le permite movilizar grandes cantidades de toneladas al año. Es el principal punto de salida y de entrada de mercancía al Perú, ya que por él se mueven más del 76.2% de la carga nacional.
- Aeropuerto Jorge Chávez: Por el transitan anualmente más de 10 millones de pasajeros, entre turismo nacional y extranjero. Esta instalación ha permitido que el Callao sea centro de operaciones en América del Sur para líneas aéreas importantes como LATAM y Avianca, aunque en la actualidad requiere una importante ampliación para que no pierda la posición que ha ganado.
- Población calificada: Cuenta con los mayores índices nacionales de asistencia escolar y de mayores de 15 años con educación superior y secundaria.
- Concentración de empresas: La concentración de empresas promueve la competencia y la mejora continua. Sin embargo, debe buscarse incrementar el

desarrollo empresarial para que crezcan de manera formal; es decir, para pasar de micro empresas a medianas y grandes.

- **Gastronomía:** Es un medio a través del cual se atrae al turismo y, sobre todo, se mueve a la industria hotelera y de transporte turístico. Por ello, viene a ser una ventaja competitiva que se ha ido desarrollando en los últimos años.
- **Sitios arqueológicos y cultura:** Son medios por los cuales se desarrolla el turismo. Se ha heredado una cultura rica en costumbres, lo cual atrae turistas. Los sitios arqueológicos y turísticos han sido difundidos a través de varios programas apoyados por el Estado, lo cual ha permitido que el Perú tenga una ventaja competitiva en este aspecto.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Macro Región V**

Hay dos clústeres de especial atención en esta macro región, el de logística y operaciones, así como el de turismo. El clúster de logística requiere el trabajo conjunto de los siguientes agentes: (a) empresas navieras, (b) puerto del Callao, (c) astilleros, (d) operadores de grúas, (e) almaceneras fiscales, (f) Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), (g) bancos para servicios financieros y préstamos, y (h) empresas transportistas terrestres, entre muchos otros agentes.

Dentro del clúster de turismo, se conjugan tanto entidades públicas como privadas, tales como las siguientes: (a) PROMPERÚ, (b) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (c) hoteles, (d) restaurantes, (e) sitios históricos, culturales y arqueológicos; (f) escuelas superiores de estudios de hotelería y/o gastronomía, (g) Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, (h) operadores de turismo receptivo, y (i) transportistas turísticos.

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

Se ha propuesto la conformación y el fortalecimiento de dos clústeres: el de logística y el de turismo. En ambos casos se requieren los siguientes elementos:

- **Recurso humano altamente capacitado:** De estar capacitado tanto a nivel superior universitario como técnico. Lo principal es que haya formación para el trabajo, que se desarrollen las competencias que cada persona requiere para desempeñar con éxito sus funciones.
- **Infraestructura vial y de transporte:** Es indispensable ampliar las carreteras, autopistas, avenidas y corredores viales que recorren toda la Macro Región V. Esto favorecerá el transporte tanto de personas como de bienes, y reducirá los tiempos de traslados para ahorrar costos y generar menos contaminación. Además, se incluye el desarrollo de sistemas integrados de transporte, conectados con el Metro y el Metropolitano.
- **Simplificación de trámites gubernamentales e impositivos:** Es necesario facilitar la operación formal de las empresas y simplificar los procedimientos para reducir los plazos.

## 9.5 Conclusiones

La competitividad de la Macro Región V es un factor importante para el desarrollo e implementación del presente plan estratégico. Para analizar esta competitividad, se tomaron en consideración los datos del Índice de Competitividad Regional del Perú, junto con el Índice de Progreso Social, los cuales proporcionaron una visión más clara sobre las capacidades y debilidades de la Macro Región V. Debe reforzarse el desarrollo de los clústeres de turismo y de logística, así como hacer uso de las instalaciones únicas que se posee, especialmente las del puerto del Callao y el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

Es importante contar con una visión holística del presente trabajo. Por ello, en este capítulo final, se detallará el plan estratégico integral de la Macro Región V. En este, se incluirá información contenida en capítulos previos; por ejemplo, la visión, misión, valores, código de ética, estrategias, políticas, objetivos de largo plazo y objetivos de corto plazo. Además, se mostrará la manera en que estos últimos están relacionados, ya sea de acuerdo a la perspectiva interna, procesos, clientes y/o financiera. De la misma forma, se especifican los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales que forman parte del presente plan.

### **10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)**

Según lo enunciado por D'Alessio (2015), el Plan Estratégico Integral, que se presenta en la Tabla 41, es una herramienta que ayuda al control del proceso estratégico y a ejecutar los posibles reajustes que pudiesen ser necesarios en el camino. Dicha tabla permite tener una visión integral de la situación, elemento que se hace fundamental. Además, mientras más detallado esté el plan, mejor será el seguimiento que se realice.

### **10.2 Conclusiones Finales**

La conclusión principal, luego del extenso análisis, formulación y planeamiento efectuados, es que resulta necesario implementar el presente plan estratégico para la Macro Región V, dadas las urgentes mejoras que ella requiere en varios aspectos internos, para posteriormente lograr potencializar sus ventajas competitivas y beneficiarse de ellas. Actualmente dicha Macro Región carece de un Plan Estratégico Integral que articule los esfuerzos individuales que realizan las municipalidades provinciales de Lima y Callao y el gobierno regional de Lima Provincias. Tampoco se cuenta con planes operativos para los sectores económicos d manufactura y servicios.

Por otro lado, la Macro Región cuenta con un presupuesto asignado anualmente que no se ejecuta al 100% y cuyo monto restante se revierte luego al Gobierno Central. Eso debido en parte a la baja capacidad de gasto, la corrupción y el mal planteamiento de los proyectos. Aún con esa realidad, concluimos también que la Macro Región cuenta con los mejores índices económicos a nivel nacional, situación que debe mantenerse.

Asimismo, se han identificado otras regiones del país, como Cusco y Arequipa, que se constituyen en una competencia directa de la Macro Región V, y en las cuales existen grandes proyectos de infraestructura en formulación y/o paralizados. Cuando dichos proyectos se reactiven le restarán competitividad a la Macro Región de no tomarse las acciones necesarias para equiparar dichas capacidades.



Tabla 41

## Plan Estratégico Integral de la Macro Región V

Visión								
Para el año 2027, la Macro Región V de Lima y Callao será atractiva para la inversión, impulsando el crecimiento de las exportaciones, el turismo y el empleo, convirtiéndose en una región próspera y segura, y logrando incrementar su valor agregado bruto (VAB), con la finalidad de obtener el mayor Índice de Progreso Social del Perú.								
Intereses del sector: (a) desarrollo y crecimiento de las exportaciones, (b) posicionamiento del turismo, (c) seguridad ciudadana, (d) desarrollo y crecimiento económico	Objetivos de Largo Plazo						Principios Cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos	Valores: Responsabilidad, transparencia, compromiso, justicia y respeto
	En el año 2027, las exportaciones de harina de pescado y productos enlatados para la Macro Región V aumentarán de US\$ 733 millones en el año 2017 a US\$ 1200 millones.	En el año 2027, las exportaciones de mandarinas y fresas para la Macro Región V aumentarán de US\$ 269 millones en el año 2017 a US\$ 516 millones.	En el año 2027, las exportaciones de plomo y zinc para la Macro Región V aumentarán de US\$ 3,488 millones en el año 2017 a US\$ 7,134 millones.	En el año 2027, los ingresos por turismo en la Macro Región V aumentarán de US\$ 318 millones en el año 2017 a US\$ 637 millones.	En el año 2027, la tasa de delincuencia en la Macro Región V disminuirá de 2 % en el año 2017 a 1.45 % por cada 10,000 habitantes.	En el año 2027, la tasa del PEA ocupada de la Macro Región V aumentará de 95% en el año 2017 a 98%.		
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas	
E1 Penetrar en el mercado de turistas que provienen de Colombia y México.				X			P1, P3, P4, P5, P6, P7.	
E2 Desarrollar el turismo doméstico que procede de Trujillo, Arequipa y Piura con circuitos de tres y cuatro días.				X			P1, P3, P4, P5, P6, P7.	
E3 Desarrollar productos en conservas a partir de los recursos hidrobiológicos marinos.	X						P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8.	
E4 Desarrollar el <i>hub</i> de carga marítima para toda América del Sur, integrado con la IIRSA y con las rutas marítimas a través de autopistas.	X	X	X				P2, P3, P5, P6, P8.	
E6 Construir una nueva ruta perimetral para evitar que el transporte pesado, que va del norte al sur y viceversa, atraviese la ciudad de Lima y para tener acceso rápido al puerto y aeropuerto.	X	X	X				P2, P3, P5, P6, P8.	
E7 Desarrollar nuevos servicios de transporte público, como las líneas adicionales del Metro.				X			P1, P2, P3, P5, P6.	
E9 Incrementar la penetración de los servicios básicos de agua potable y desagües, así como las tuberías de gas.				X			P2, P5, P6.	
Misión: La Macro Región V tiene autonomía económica, política y administrativa. Así, organiza y conduce la gestión de acuerdo a sus competencias exclusivas, para contribuir en el desarrollo regional integral sostenible, con respeto a la población y con responsabilidad social, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo para el bienestar de la población como la finalidad más importante.								
E10 Integrar horizontalmente a los gobiernos regionales de Lima Metropolitana, Lima Provincias y el Callao para trabajar con objetivos comunes y combinando recursos.	X	X	X	X	X		P2, P3, P5, P6.	
E13 Desarrollar plantas de producción de harina de pescado o de productos enlatados.	X					X	P1, P2, P3, P5, P6, P8.	
E14 Desarrollar circuitos turísticos que incentiven la permanencia de los visitantes extranjeros en Lima.				X		X	P2, P3, P5, P6.	
E15 Desarrollar plantas y proyectos de irrigación para la producción agrícola.		X				X	P1, P2, P3, P5, P6.	
E16 Concesionar la explotación de plomo y zinc a través de las plantas de extracción.			X			X	P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8.	
E18 Ofrecer nuevas modalidades de transporte para promover la integración vertical hacia adelante, con trenes aéreos y redes viales para bicicletas.				X			P1, P2, P3, P5, P6.	
E19 Ampliar la cobertura del Metropolitano, incrementando la penetración en las zonas más pobladas y agregando más kilómetros a la red.				X			P1, P2, P3, P5, P6.	
E20 Ampliar la cobertura de la Policía Nacional, aumentando la cantidad de comisarías por distritos.					X		P1, P2, P5, P6, P7.	
	OCP1.1 Aumentar la inversión en el sector pesquero en S/ 23.8 millones por año hasta el 2021.	OCP2.1 Aumentar la inversión en el sector agricultura en S/ 8.5 millones por año hasta el 2021.	OCP3.1 Aumentar la inversión en el sector minero en S/ 21 millones por año hasta el 2021.	OCP4.1 Aumentar la inversión en el sector turismo en S/ 25 millones por año hasta el 2021.	OCP5.1 Aumentar la inversión en el sector seguridad en S/ 25 millones por año hasta el 2021.	OCP6.1 Aumentar la tasa del PEA ocupada de la Macro Región V a 2.2% por año hasta el año 2027.		
	OCP1.2 Aumentar las exportaciones de harina de pescado y enlatados en 2.5% por año para incrementar de 2,549 miles de TM a 4,833 miles de TM para el 2027.	OCP2.2 Aumentar las exportaciones de mandarinas y fresas en 6.7% por año para incrementar de 138,041 TM a 264,030 TM para el 2027.	OCP3.2 Aumentar las exportaciones de zinc en 3.48% por año para incrementar de 1'519,996 TM a 2'139,326 TM para el 2027.	OCP4.2 Aumentar la cantidad de turistas a 19.7% por año para incrementar de 890,240 a 1'914,065 visitantes para el 2027.	OCP5.2 Aumentar la cantidad de comisarías de 120 a 180 establecimientos en el año 2027.			
	OCP1.3 Implementar dos plantas productoras de enlatados de productos marinos y dos plantas para harina de pescado para el año 2027.	OCP2.3 Implementar dos plantas desalinizadoras en la costa cerca a los valles productores para el año 2027.	OCP3.3 Aumentar las exportaciones de plomo en 2.5% por año para incrementar de 281,923 TM a 360,886 TM para el 2027.	OCP4.3 Aumentar el número de trabajadores capacitados en restaurantes, hospedajes y guías turísticos a razón de 20% al año.	OCP5.3 Aumentar la cantidad de policías capacitados de 13,000 a 26,000 efectivos para el año 2027.			
	OCP1.4 Desarrollar, por lo menos, cuatro productos de enlatados marinos para el 2027.	OCP2.4 Implementar una planta para la producción de enlatados de mandarinas y fresas para el año 2027.	OCP3.4 Implementar una planta de extracción de zinc y una planta de extracción de plomo para el 2027.	OCP4.4 Aumentar la cantidad de hoteles y restaurantes de 6,500 a 10,000 para el año 2027.	OCP5.4 Aumentar la distribución de policías en los distritos para disminuir de 790 a 390 habitantes por policía para el 2027.		Indicadores	
	OCP1.5 Aumentar el número de trabajadores capacitados a razón de 10% para la producción de harina de pescado y enlatados para el 2027.	OCP2.5 Aumentar el número de trabajadores capacitados a razón de 8% al año para la elaboración de productos enlatados de frutas.	OCP3.5 Aumentar el número de trabajadores capacitados en el sector minero a razón de 15% al año.	OCP4.5 Aumentar el VAB del sector turismo de la Macro Región V a un 19.7% por año para ascender de US\$ 435 millones a US\$ 1,889 millones para el año 2027.				
	OCP1.6 Aumentar el número de empresas pesqueras de 300 a 600 para el 2017.	OCP2.6 Aumentar el VAB del sector agricultura de la Macro Región V a un 4.5% por año para crecer de US\$ 1,338 millones a US\$ 1,989 millones para el año 2027.	OCP3.6 Aumentar el VAB del sector minero de la Macro Región V a un 4.89% por año para subir de US\$ 1,374 millones a US\$ 2,214 millones para el año 2027.					
	OCP1.7 Aumentar el VAB del sector pesquero de la Macro Región V a un 16.75% por año para crecer de US\$ 147 millones a US\$ 694 millones para el año 2027.							

Estructura organizacional que contempla un Concejo General, que coordina los intereses del gobierno de la Provincia Constitucional del Callao, de la alcaldía de Lima Metropolitana y del gobierno de Lima provincias

### 10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones que surgen como parte final de este plan estratégico y en línea con las conclusiones son las siguientes:

- Implementar este plan estratégico cuando antes, de modo tal que se puedan aprovechar las oportunidades que actualmente están presentes en el entorno y se logre sacar ventaja sobre otras regiones, tanto a nivel nacional como internacional.
- Conformar el Concejo Macro Regional, que será el encargado de implementar este planeamiento estratégico. Este ente estará integrado por el Gobierno de la Provincia Constitucional del Callao, el Gobierno del departamento de Lima y la Alcaldía de Lima Metropolitana.
- Desarrollar planes operativos que permitan la implementación de este plan estratégico, aplicables a los distintos sectores productivos y de servicio.
- Utilizar el Tablero de Control Balanceado para hacer un seguimiento permanente a la implementación, midiendo los indicadores y comparando los resultados contra los valores esperados de acuerdo a los objetivos de corto plazo.

### 10.4 Futuro de la Macro Región V

En el futuro, la Macro Región V se vislumbra como una zona desarrollada, con seguridad, autoridades, empresas y residentes comprometidos con el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el país. La implementación y ejecución del presente plan estratégico serán los elementos básicos para el logro de la visión propuesta para la Macro Región V en un período de 10 años.

De esa manera, esta macro región llegará a ser modelo en América del Sur, cuya propia identidad estará enmarcada en su tradición y cultura. Los problemas sociales serán prevenidos y atendidos a tiempo con la mejor disposición. Además, sus residentes se sentirán

orgullosos de pertenecer, crecer y vivir en este conjunto de distritos, en los cuales se respeta y se cuida el medio ambiente con el propósito de llegar a ser una ciudad autosuficiente.

En adición, esta sólida identidad generará un círculo virtuoso, que permitirá que todos los habitantes se sientan comprometidos con su macro región, y elevará el Valor Agregado Bruto a S/ 375,000 millones (ver Tabla 42). Asimismo, la distribución del bienestar será equitativa al expandir la penetración de los servicios básicos, principalmente de agua potable y desagüe. Así, los habitantes estarán en la capacidad de desarrollar su vocación de servicio, transmitiendo amabilidad a los turistas y visitantes, y haciendo su estancia acogedora e inolvidable. En consecuencia, la macro región será recomendada como destino turístico a los demás y se incrementará así el número de visitantes al distrito.

Tabla 42

*Situación Futura de la Macro Región V*

<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Actual</b>	<b>Futuro</b>
Aumento de las exportaciones	Millones de US\$	4,490	8,460
Tasa de delincuencia/10,000 habitantes	Poncentaje	2%	1.45%
Valor Agregado Bruto del Sector Pesquero	Millones de US\$	733	810
Valor Agregado Bruto del Sector Agrícola	Millones de US\$	269	516
Valor Agregado Bruto del Sector Minero	Millones de US\$	3,488	7,134
Valor Agregado Bruto del Sector Turismo	Millones de US\$	318	637

A continuación, en las Figuras 29, 30, 31, 32, 33 y 34, se presentarán los mapas de la situación futura de la Macro Región V en los sectores pesca, agricultura, minería, turismo y seguridad para el 2027.



Figura 29. Distribución de las plantas en el sector pesquero para la Macro Región V.



Figura 30. Distribución de plantas agrícolas para la Macro Región V.

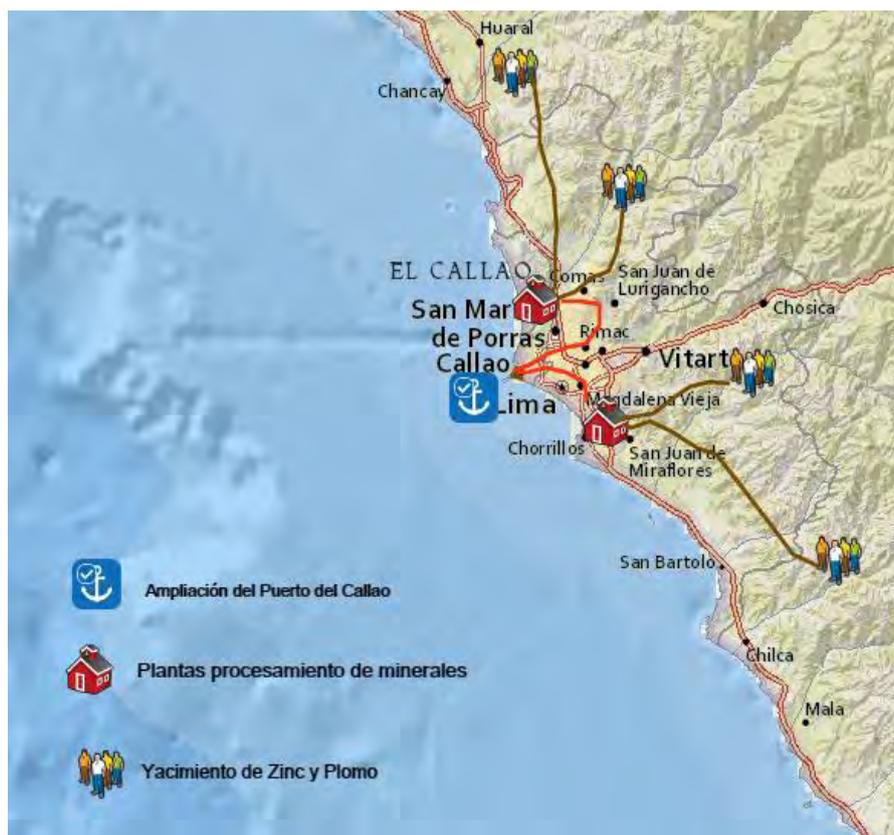


Figura 31. Distribución de plantas y yacimientos mineros en la Macro Región V.

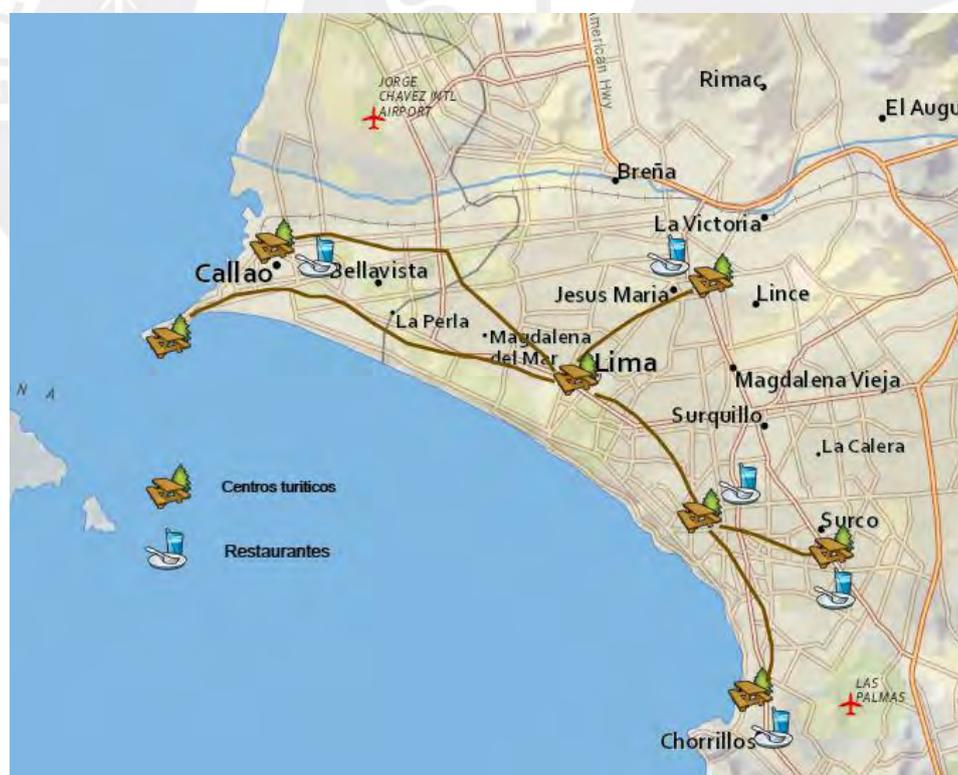


Figura 32. Rutas turísticas para la Macro Región V.

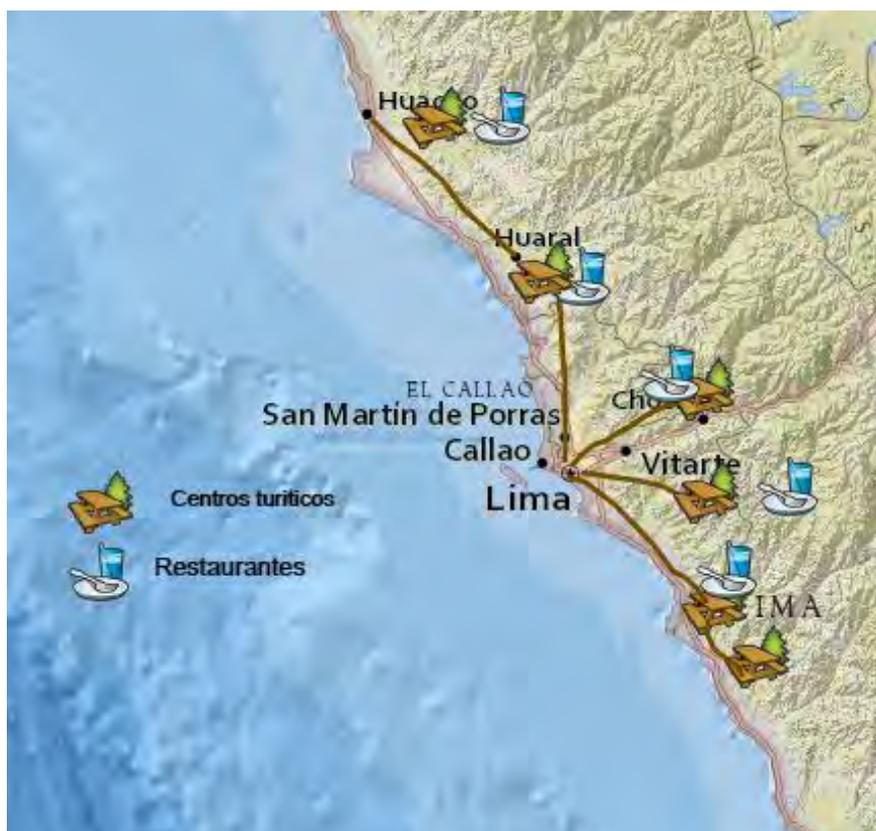


Figura 33. Rutas turísticas para la Macro Región V.

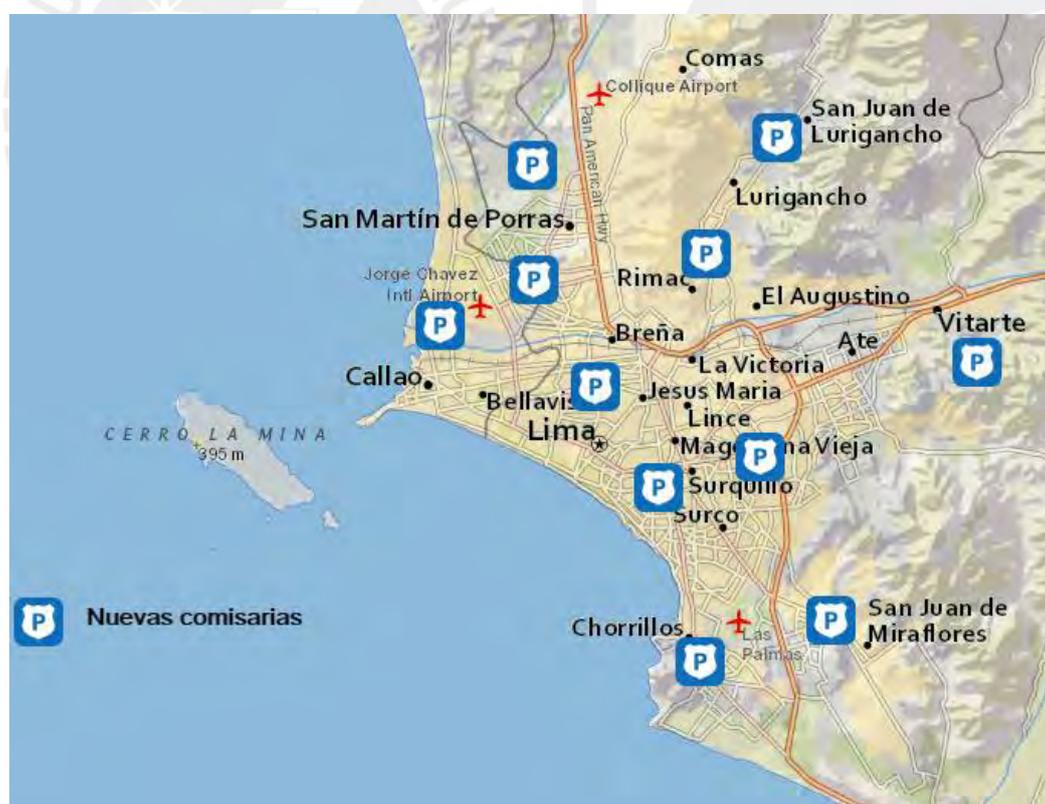


Figura 34. Distribución de comisarias.

## Referencias

- Aerolínea de bajo costo operará en Perú con pasajes desde S/ 59.90. (2016, 02 de noviembre) *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/aerolinea-bajo-costo-operara-peru-pasajes-desde-s-5990-2173802>
- Alayo, F. (2016, 09 de agosto). La ampliación del aeropuerto Jorge Chávez se iniciará el 2017. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/callao/ampliacion-aeropuerto-jorge-chavez-se-iniciara-2017-noticia-1922951>
- Alegría, L. (2013, 15 de setiembre). ¿Cómo se originó la peor crisis financiera de la historia? *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/como-se-origino-peor-crisis-financiera-historia-2076165>
- Alvarado, J. (2015, 20 de setiembre). La primera capitulación de las fortalezas del Callao [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://historiadordelperu.blogspot.com/?view=classic>
- Arqueología del Perú (2012). *Archivo: Culturas de la costa, sierra y selva peruana*. Recuperado de <http://www.arqueologiadelperu.com/?cat=13>
- Autoridad Portuaria Nacional. (2015). *Memoria institucional 2014*. Callao, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016b). *Reporte de inflación diciembre 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Mundial. (2016a). *Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>
- Banco Mundial (2016b). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

- BCR estima que 2016 será un mal año para el sector manufactura. (2016, 19 de marzo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/economia/749619-bcr-estima-que-2016-sera-un-mal-ano-para-el-sector-manufactura>
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010, diciembre). Un índice regional de competitividad para un país. *CEPAL I*(102), 69-86.
- Casanave, F. (2014, 29 de abril). Grandes proyectos de infraestructura en Lima. *Lima es Linda*. Recuperado de <https://limaeslinda.com/2014/04/29/grandes-proyectos-de-infraestructura-en-lima/>
- Cermal Editions. (2014). *Peru info*. Recuperado de <http://www.peruinformation.org/geography>
- CCL: Estas son las seis regiones más competitivas del Perú. (2015, 12 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-estas-son-seis-regiones-mas-competitivas-peru-noticia-1847736>
- Central Intelligence Agency. (2015). South America: Peru. En *The world factbook* (Download publication). Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015, 15 de octubre). Inversión extranjera directa en América Latina disminuye 21% en el primer semestre de 2015. *Comunicados de Prensa CEPAL*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/comunicados/inversion-extranjera-directa-america-latina-disminuye-21-primer-semester-2015>
- ¿Cómo evitar el caos vehicular de Lima? (2015, 03 de julio). *La República*, p. 13.

- ¿Cómo se encuentra la economía peruana a inicios del 2016? (2016, 01 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado el 01 de febrero 2016 de <http://rpp.pe/economia/economia/como-se-encuentra-la-economia-peruana-a-inicios-del-2016-noticia-934333>
- Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Investigación Tecnológica. (2014, 08 de julio). *Estratégica relación entre Estado, academia y empresas impulsará el desarrollo del país*. *Noticias CONCYTEC*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/135-estrategica-relacion-entre-estado-academia-y-empresas-impulsara-el-desarrollo-del-pais>
- Crotti, R., & Misrahi, T. (2015). *The travel and tourism competitiveness index 2015: T&T as a resilient contribution to national development*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F.A. (2016). *IMD world competitiveness yearbook 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.
- D'Alessio, F. A., Del Carpio, L., Green, M., & Aranibar, A. (2016). *Índice de progreso social regional Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.
- Datosmacro. (2016). *Perú: Gasto público defensa*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/gasto/defensa/peru>
- De la Quintana, J. (2016, 29 de agosto). *Alas para el aeropuerto Jorge Chávez*. *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/dia-1/alas-aeropuerto-jorge-chavez-jimena-quintana-noticia-1927676?ref=flujo\\_tags\\_111073&ft=nota\\_5&e=imagen](http://elcomercio.pe/economia/dia-1/alas-aeropuerto-jorge-chavez-jimena-quintana-noticia-1927676?ref=flujo_tags_111073&ft=nota_5&e=imagen)
- Decreto Legislativo N° 1139 (2012). *Ley de La Fuerza Aérea del Perú*. Presidencia de la República del Perú (2012).

Dirección General de Políticas y Estrategias. (2016). *Pinceladas para la defensa*. Lima, Perú: MINDEF.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cusco. (2014). *Boletín estadístico DIRCETUR Cusco 2014*. Cusco, Perú: Autor.

Dutta, S., Geiger, T., & Lanvin, B. (2015). *The global information technology report 2015*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Economía de Perú entre países con mejor ambiente macroeconómico en América Latina hacia el 2021. (2016, 19 de abril). *Gestión*. Recuperado <http://gestion.pe/economia/peru-entre-paises-mejor-ambiente-macroeconomico-america-latina-hacia-2021-2159098>

Economist Intelligence Unit. (2016). *Índice de ciudades verdes de América Latina. Una evaluación comparativa del impacto ecológico de las principales ciudades de América Latina*. Munich, Alemania: Siemens.

Editorial: Señales de alerta. (2016, 23 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/editorial-senales-alerta-2168464>

El sector textil-confecciones peruano ha perdido su brillo. (2014, 03 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/sector-textil-confecciones-peruano-ha-perdido-su-brillo-noticia-1768522>

Ejército del Perú. (2016). *Visión y misión*. Recuperado de <http://www.ejercito.mil.pe/>

Este domingo 27 no circularán vehículos en el centro de Lima. (2015, 23 de septiembre). *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/sociedad/lima/dia-mundial-sin-carro-este-domingo-27-no-circularan-vehiculos-centro-lima-noticia-1843093?ref=flujo\\_tags\\_55847&ft=nota\\_5&e=titulo](http://elcomercio.pe/sociedad/lima/dia-mundial-sin-carro-este-domingo-27-no-circularan-vehiculos-centro-lima-noticia-1843093?ref=flujo_tags_55847&ft=nota_5&e=titulo)

Fairlie, A., & Queija, S. (2007). *Relaciones económicas Perú-Chile: ¿Integración o conflicto?* Lima, Perú: CISEPA.

- Farje, O. (2016, 11 de mayo). Concytec: Gobierno incrementó en más de 8 veces presupuesto para la ciencia. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-concytec-gobierno-incremento-mas-8-veces-presupuesto-para-ciencia-612086.aspx>
- Fuentes, V. (2016, mayo). *Índice de competitividad regional INCORE 2016*. Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.
- Gallo, M. (2017, 09 de febrero). La minería peruana debería tener un buen 2017. *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/mercados/mineria-peruana-deberia-tener-buen-2017-noticia-1967059?ref=flujo\\_tags\\_517829&ft=nota\\_29&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/mercados/mineria-peruana-deberia-tener-buen-2017-noticia-1967059?ref=flujo_tags_517829&ft=nota_29&e=titulo)
- Gobierno Regional de Lima. (2015). *Mapas regionales* [Archivo de imagen]. Recuperado de [http://www.regionlima.gob.pe/mapas\\_tematicos.php](http://www.regionlima.gob.pe/mapas_tematicos.php)
- Historia del Perú. (s.f.). *Guerra con Chile o del Pacífico*. Recuperado de <http://historiaperuana.pe/periodo-independiente/republica/guerra-peru-chile-del-pacifico/>
- Instituto Metropolitano de Planificación. (2008). *Atlas ambiental de Lima*. Recuperado de <http://geoserver.itc.nl/lima/start/start.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Perú: Estructura empresarial, 2013*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1178/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1178/1ibro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014, setiembre). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Estructura empresarial por grandes actividades económicas*. Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Perú: Perfil de la pobreza por dominios geográficos 2004-2014*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). *Población 2000 al 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015d). *Seguridad ciudadana*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Compendio estadístico Perú 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). *Perú en cifras*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016d). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016e). *Sociales*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Ley 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).
- MEF aprobó política macro fiscal durante el Gobierno de PPK. (2016, 22 de octubre). *Gestión*, p. 12.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio-externo/acuerdos-comerciales/>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Reporte estadístico de turismo, junio 2016*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/JUNIO\\_2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/JUNIO_2016.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Transparencia económica: Consulta amigable. Consulta de Ejecución del Gasto*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActPr>  
oy
- Ministerio de Defensa. (2005). Perú en el mundo. En *Libro blanco de la defensa nacional* (Capítulo II, pp. 45-56). Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). Objetivos estratégicos generales. En *Plan estratégico sectorial multianual 2015-2021* (pp. 26-42). Lima, Perú: Autor.
- Molina, G. (2007). *Contacto lingüístico entre el español y el quechua: Un enfoque cognitivo-pragmático de las transferencias morfosintácticas en el español andino peruano* (Tesis doctoral, Universidad de Alicante, Alicante, España). Recuperado de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4114/1/tesis\\_doctoral\\_gladys\\_merma.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4114/1/tesis_doctoral_gladys_merma.pdf)
- Nuevo reconocimiento para Machu Picchu. (2011, 04 de mayo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/752317/nuevo-reconocimiento-machu-picchu>
- Observatorio Ciudadano. (2016). *Encuesta Lima cómo vamos. VI informe de percepción sobre calidad de vida*. Lima, Perú: Autor.
- Paez, J. (2013). *Defensa y seguridad integral del Perú*. Lima, Perú: Olgraf.
- Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología. (2015, 11 de abril). *Perú 21*, p. 10.
- Perú promueve política de impulso a la apertura comercial. (2012, 18 de diciembre). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/peru-promueve-politica-de-impulso-la-apertura-comercial>

- Policía refuerza la seguridad ciudadana en Lima y Callao. (2016, 16 de mayo). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-policia-refuerza-seguridad-ciudadana-lima-y-callao-40990.aspx>
- Porter, M. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York, NY: Free Press.
- Porter, M. (2010, noviembre). A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru. En *Presentación CADE, Instituto de Estrategia y Competitividad de Urubamba* (pp. 1-83). Cusco, Perú: CADE.
- Porter, M. (2014). *Ser competitivo* (7a ed.). Barcelona, España: Deusto.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). *Plan multisectorial ante heladas y friaje 2015*. Recuperado de [http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/04/DS-0030-2015-PCM\\_p.pdf](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/04/DS-0030-2015-PCM_p.pdf)
- ProInversión. (2016). *Saldo de la inversión extranjera directa por sector destino 1980 – diciembre 2016*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/jer/PlantillaPopUp.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5975>
- PROMPERÚ. (2011, 10 de marzo). Marca país Perú. *Perú de Ganadores*. Recuperado de [http://www.perudeganadores.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66:marca-pais-promperu-lanzo-nueva-marca-pais-peru-2011&catid=904:noticias&Itemid=29](http://www.perudeganadores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=66:marca-pais-promperu-lanzo-nueva-marca-pais-peru-2011&catid=904:noticias&Itemid=29)
- PROMPERÚ. (2014). *Perfil del turista extranjero que visita Lima*. Lima, Perú: Autor.
- Sánchez, C. (2011, 15 de abril). Circular 090 de 2011: Bolsas y depósitos de valores de Colombia, Chile y Perú anuncian inicio de operaciones del mercado integrado. *Fenalco*. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/contenido/93>

- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Semana Económica. (2016a, 15 de enero). En el 2015 se crearon más de 235,000 empresas en el Perú. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/177195-mas-de-235000-empresas-se-crearon-en-el-2015-segun-el-inei/>
- Semana Económica. (2016b, 22 de junio). PPK destrabará inversiones por US\$8,500 millones en proyectos de infraestructura. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/191860-ppk-destrabara-inversiones-por-us8500-millones-en-proyectos-de-infraestructura/?ref=ari>
- Suárez, V. (2015). *La Industria de la defensa y seguridad en América Latina 2014-2015*. Madrid, España: Information & Design Solutions.
- Suasnábar, C. (2002, febrero-marzo). Resistencia, cambio y adaptación en las universidades argentinas: Problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica. *Fundamentos en Humanidades*, 3(5/6), 37-55.
- Tello, P., Arguedas, C., & Ugarte, M. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Lima, Perú: IDEA Internacional.
- Terminales Portuarios Peruanos. (2015, 19 de agosto). DP World invirtió US\$ 144 millones para modernizar puerto del Callao. *Noticias TPP*. Recuperado de <http://www.tpp.com.pe/dp-world-invirtio-us-144-millones-para-modernizar-puerto-del-callao/>
- Terrazos, A. (2013). *Comercio y ambiente*. Lima, Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

- Tiempos desesperados, medidas acertadas. (2014, 04 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/editorial-gestion-tiempos-desesperados-medidas-acertadas-2104645>
- Torero, M. (2012, 06 de setiembre). 48vo programa radial exportadores por el mundo [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://exportandomejor.blogspot.pe/2012/09/48vo-programa-radial-por-el-mundo-31-de.html>
- Villarán, R. (2010, setiembre). *Emergencia de la ciencia, la tecnología y la investigación (CTI) en el Perú*. Lima, Perú: Organización de Estados Iberoamericanos.
- Visite Perú. (2013, 10 de agosto). Perú: Centro turístico del mundo {Publicación en un blog}. Recuperado de <http://visite-peru.blogspot.pe/>
- Ser Peruano Turismo. (2017, 20 de julio). Turismo en Piura. *Turismo*. Recuperado de <http://www.serperuano.com/turismo/turismo-en-piura/>
- Desarrollo Peruano. (2015, 25 de marzo). Principales Puertos Peruanos {Publicación en un blog}. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2016/03/principales-puertos-peruanos-2015.html>
- PRODUCE. (2016, 20 de diciembre). *Boletín Estadístico Pesquero*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/produce/estadisticas/boletines/2016/12/pesca.pdf>
- MINAGRI. (2015). *Memoria Anual Sector Agricultura y Riesgo*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/memoria-anual-2015.pdf>
- Grey. (2016). *Tendencias Digitales 2016-2017 Informe Anual*. Recuperado de [http://grey.com/emea/spain/noticias/oscar/tendencias-digitales-2016-2017/tendencias\\_digitaes\\_2016\\_2017.pdf](http://grey.com/emea/spain/noticias/oscar/tendencias-digitales-2016-2017/tendencias_digitaes_2016_2017.pdf)
- El Mundo. (2016). *Las Siete tecnológicas que marcarán 2017*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/tecnologia/2016/12/31/58592307e2704e196e8b4571.html>

- Gestión. (2017, 30 de abril). *Exportaciones pesqueras del Perú crecerían 1% en 2017 luego de caídas en últimos tres años*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-pesqueras-peru-crecerian-1-2017-luego-caidas-ultimos-tres-anos-2188630>
- La Republica. (2017, 05 de marzo). *Sunat: Perú inicia 2017 con un crecimiento de 24.6% en exportaciones*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/853866-sunat-peru-inicia-2017-con-un-crecimiento-de-246-en-exportaciones>
- Perú Pesquero. (2017). *IFFO: Producción de harina de pescado superará 5 millones de toneladas en 2017*. Recuperado de <http://www.perupesquero.org/web/iffo-produccion-de-harina-de-pescado-superara-5-millones-de-toneladas-en-2017>
- Portal de Turismo. (2016, 01 de agosto). *Indicadores Económicos del Sector Turismo en Perú*. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/otras-secciones/estadisticas/item/3848-indicadores-economicos-oficiales-del-sector-turismo-en-peru-cuadros>
- Naciones Unidas. (2016). *Impacto Ambiental. El Planeta Herido*. Recuperado de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448167155.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Cambio Climático*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org>
- Zamudio, A. (2016, 29 de febrero). *Cinco medidas para reactivar la economía al año 2021. El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/actualidad/5-medidas-reactivar-economia-al-ano-2021-noticia-1882673>
- Zizek, M. (2016, 07 de febrero). *Regiones y ciudades principales del Perú. About en Español*. Recuperado de [http://enperu.about.com/od/regiones\\_y\\_ciudades/ss/Departamentos-del-Peru.htm](http://enperu.about.com/od/regiones_y_ciudades/ss/Departamentos-del-Peru.htm)