

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



**Planeamiento Estratégico de la Región Callao**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Segundo Alexander Abad Rosadio**

**Fabrizio Roberto Cabanillas Zegarra**

**Bruno Carlo Lingua Palacios**

**Silvia Fabiola Ordinola Galván**

**Asesor: María del Carmen Arrieta Quispe**

**Surco, junio de 2018**

## **Agradecimientos**

Nuestro agradecimiento va principalmente a nuestras familias, amigos y compañeros de trabajo por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional en estos dos años de estudio; sin su motivación no hubiese sido posible alcanzar el objetivo trazado.

A nuestros profesores, quienes nos transmitieron no solo el conocimiento, sino también su experiencia, lo cual enriquece significativamente la maestría y nos ayuda a ser mejores personas y profesionales para aportar al bienestar de nuestra sociedad y país.

Queremos hacer un reconocimiento especial al profesor Juan Manuel Aguilar Rengifo y a nuestra asesora María del Carmen Arrieta Quispe por su buena disposición y apoyo para la elaboración de la tesis, ya que gracias a su asesoría se pudo desarrollar el presente plan estratégico.

Finalmente agradecemos a nuestros amigos y compañeros de la promoción CV, con quienes compartimos gratas experiencias e inolvidables momentos durante todo el programa, sin duda este MBA también contribuyó a enriquecer nuestra red de amigos y contactos profesionales.

## Dedicatorias

Al Creador de la Vida, porque todo nuevo conocimiento adquirido viene y va para Él.  
A mi esposa por su amor, dedicación, apoyo y comprensión en todo tiempo. A mi madre y a mis abuelos, por sus oraciones y por el impulso que me dan en cada logro académico y profesional.

Alexander Abad

A mis padres, Mónica y Roberto, que a lo largo de todos los años de mi vida me han brindado su apoyo incondicional y permanente aliento.

Fabrizio Cabanillas

A mi esposa e hijas, por su comprensión y apoyo en los momentos que no puede estar con ellas, también quiero agradecer a mi familia por su apoyo en los momentos que lo necesite, sin duda fueron mi mayor motivación para poder alcanzar este logro.

Bruno Lingua

A mi familia, por su apoyo incondicional, motivación, ser base de mi formación y compartir mis logros.

Silvia Ordinola

## Resumen Ejecutivo

La región Callao posee una ubicación privilegiada y estratégica dentro del Perú y en la costa del Pacífico Sur, y es por ello que su puerto marítimo posee el potencial para guiar el crecimiento económico de la región. Adicionalmente, tiene al principal aeropuerto internacional del país, lo cual favorece el comercio exterior y el tránsito de turistas, representando una gran oportunidad para impulsar el crecimiento y desarrollo de la región. Los sectores servicios, comercio y manufactura tienen un desarrollo por encima del promedio en el país; sin embargo, hay mucho que mejorar para alcanzar estándares mundiales que les permitan ser competitivos de manera global y para que puedan, mediante sus industrias, lograr mejores márgenes de rentabilidad. Por lo tanto, las autoridades regionales tienen la gran oportunidad de aprovechar este potencial e implementar estrategias efectivas que mejoren los niveles de productividad, salud, educación, seguridad y empleo en la región. El planeamiento estratégico para la región Callao que propone el presente documento posee una visión al año 2027, y tiene como fin desarrollar los sectores de manufactura, comercio, construcción y servicios, así como el turismo, para así lograr mejores indicadores de empleo, seguridad y salud en la región, además de permitir a la población alcanzar mejores niveles de calidad de vida. Todo esto será también posible con el desarrollo del puerto y aeropuerto, los cuales ya tienen proyectos de mejoras en ejecución, pero aún con tareas pendientes para lograr mayor competitividad a nivel mundial. El presente plan se ha elaborado a partir del modelo secuencial del proceso estratégico según D'Alessio (2015), utilizando las diversas herramientas propuestas por el modelo, lo que permitió establecer tanto estrategias como objetivos de largo plazo que pueden ser monitoreados mediante objetivos de corto plazo y así poder evaluar periódicamente el logro de los mismos.

## **Abstract**

The Callao Region has a privileged and strategic location within Peru and on the South Pacific coast and that is why the maritime port of Callao has great potential to guide the economic growth of the region. Additionally, it has the main international airport of the country, which favors foreign trade and the transit of tourists, which represents a great opportunity to promote tourism in Callao. In the services, commerce and manufacturing sectors, it has a development above the average in the country, however there is much to improve to reach the ideal levels to be international competitive and achieve better profitability margins. Therefore, the regional authorities have the great opportunity to take advantage of this potential and implement effective strategies that improve the levels of productivity, health, education, security and employment in the region. The Strategic Planning for the Callao Region, proposed in this document, has a vision to the year 2027 and aims to develop the sectors of manufacturing, commerce, construction and services such as tourism to achieve better employment indicators, security and health within the region that allows the population to achieve better quality of life indexes. All this will also be possible with the development of the port and airport, which already have projects for improvements in execution but still with pending tasks to achieve greater competitiveness worldwide. The present plan has been developed from the Sequential Model of the Strategic Process according to Professor Fernando D'Alessio, using the tools proposed by the model, which allowed to establish both strategies and long-term objectives that can be monitored by short-term objectives and in this way be able to periodically evaluate the achievement of them.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>viii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Región Callao.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	5
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes.....	7
2.2. Visión .....	7
2.3. Misión.....	7
2.4. Valores.....	8
2.5. Código de Ética .....	9
2.6. Conclusiones .....	9
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>10</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	10
3.1.2. Potencial nacional.....	15
3.1.3. Principios cardinales.....	21
3.1.4. Influencia del análisis en la región Callao .....	23
3.2. Análisis Competitivo del País.....	23
3.2.1. Condiciones de los factores .....	26
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	27
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	29
3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia Constitucional del Callao .....	31

3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	33
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	33
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	36
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	38
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	39
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	42
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	42
3.5. La Región Callao y sus Competidores .....	44
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	44
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	44
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	45
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	45
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	46
3.6. La Región Callao y sus Referentes.....	47
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	53
3.8. Conclusiones .....	55
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>57</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	57
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	57
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	59
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	62
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	66
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	67
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	68
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	69

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	70
4.3. Conclusiones .....	71
<b>Capítulo V: Intereses de la Región Callao y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>72</b>
5.1. Intereses de la Región del Callao .....	72
5.2. Potencial de la Región Callao.....	74
5.3. Principios Cardinales de la Región Callao .....	79
5.4. Matriz de Intereses de la Región Callao (MIO) .....	81
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	82
5.6. Conclusiones .....	82
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>85</b>
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	85
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	85
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	88
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	88
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	89
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	90
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	90
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	93
6.9. Matriz de Ética (ME).....	93
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	95
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	95
6.12. Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	97
6.13. Conclusiones .....	97
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>99</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	99



7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	104
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	104
7.4. Estructura Organizacional de la Región Callao.....	106
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	107
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	108
7.7. Gestión del Cambio.....	109
7.8. Conclusiones .....	110
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>111</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	111
8.1.1. Aprendizaje interno .....	111
8.1.2. Procesos.....	111
8.1.3. Clientes .....	111
8.1.4. Financiera .....	113
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	113
8.3. Conclusiones .....	113
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Callao.....</b>	<b>114</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Región Callao.....	114
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Callao .....	116
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Callao .....	117
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	117
9.5. Conclusiones .....	118
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>120</b>
10.1. Plan Estratégico.....	120
10.2. Conclusiones Finales.....	120
10.3. Recomendaciones Finales .....	123

10.4. Futuro de la Región Callao.....	124
<b>Referencias.....</b>	<b>125</b>
<b>Apéndice A: Entrevista al Dr. Doyle Acosta Baca.....</b>	<b>137</b>
<b>Apéndice B. Entrevista a Milagros Montes Morote.....</b>	<b>141</b>
<b>Apéndice C. Entrevista a Paola Loayza Arana.....</b>	<b>143</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Participación en el Valor Agregado</i> .....	3
Tabla 2. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	15
Tabla 3. <i>Últimas Proyecciones para Latinoamérica y El Caribe (En Porcentaje)</i> .....	38
Tabla 4 . <i>Países de América con Mayor Población (en Miles)</i> .....	41
Tabla 5. <i>Países con Mayor Superficie</i> .....	41
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	43
Tabla 7. <i>Similitudes entre Singapur y la Región Callao</i> .....	52
Tabla 8. <i>Diferencias entre Singapur y la Región Callao</i> .....	52
Tabla 9. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	54
Tabla 10. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	55
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Región Callao (MEFI)</i> .....	70
Tabla 12. <i>Matriz de Intereses de la Región Callao (MIO)</i> .....	81
Tabla 13. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)</i> .....	86
Tabla 14. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i> .....	87
Tabla 15. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	91
Tabla 16. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	92
Tabla 17. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	93
Tabla 18. <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	94
Tabla 19. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	95
Tabla 20. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	96
Tabla 21. <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	97
Tabla 22. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Región Callao</i> .....	105
Tabla 23. <i>Tablero de Control Balanceado de la Región Callao</i> .....	112
Tabla 24. <i>Plan Estratégico Integral de la Región Callao</i> .....	121
Tabla 25. <i>Situación Actual y Futura de la Región Callao</i> .....	124

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa político del Perú.....	2
<i>Figura 2.</i> Participación VAB por actividad económica 2007 del Callao en porcentaje.....	4
<i>Figura 3.</i> Mapa político del Callao.....	4
<i>Figura 4.</i> Proyección de la población del Perú (1950-2050) y por áreas urbana y rural (1970-2025).....	16
<i>Figura 5.</i> PBI y PBI no primario 2016-2017 (variación porcentual real).....	18
<i>Figura 6.</i> Índice de competitividad global 2006-2018: Ranking de Perú.....	25
<i>Figura 7.</i> Índice de competitividad global 2006-2018: Los factores más problemáticos para hacer negocios.....	25
<i>Figura 8.</i> Diamante de Porter.....	26
<i>Figura 9.</i> Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo.....	28
<i>Figura 10.</i> Distribución de personas según NSE 2017 - Perú urbano.....	28
<i>Figura 11.</i> Perú: Empresas por segmento empresarial, 2015 (Distribución porcentual).....	29
<i>Figura 12.</i> Perú: PBI 2016 por sectores.....	30
<i>Figura 13.</i> Resultados generales ICRP 2016.....	32
<i>Figura 14.</i> PBI per cápita (US\$ a precios actuales).....	37
<i>Figura 15.</i> Incidencia de la pobreza en el Perú por grupo de edad.....	38
<i>Figura 16.</i> Flujo de inversión extranjera directa anual 1970-2011.....	49
<i>Figura 17.</i> Factores importantes para hacer negocios en Singapur.....	50
<i>Figura 18.</i> Etapas de desarrollo según el Foro Económico Mundial.....	51
<i>Figura 19.</i> Movimientos de cada puerto latinoamericano por TEU's al 2017.....	53
<i>Figura 20.</i> Organigrama de la región Callao.....	58
<i>Figura 21.</i> Distribución de la población de región Callao.....	61

<i>Figura 22.</i> Valor agregado bruto de la región Callao según actividad económica.....	77
<i>Figura 23.</i> Valor agregado bruto 2007-2016 por actividad económica de la región Callao.	77
<i>Figura 24.</i> Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	87
<i>Figura 25.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	88
<i>Figura 26.</i> Matriz Interna Externa (MIE).....	89
<i>Figura 27.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE).....	90
<i>Figura 28.</i> Organigrama de la región Callao.....	107
<i>Figura 29.</i> Ranking regional del Índice Global de Competitividad.....	115



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

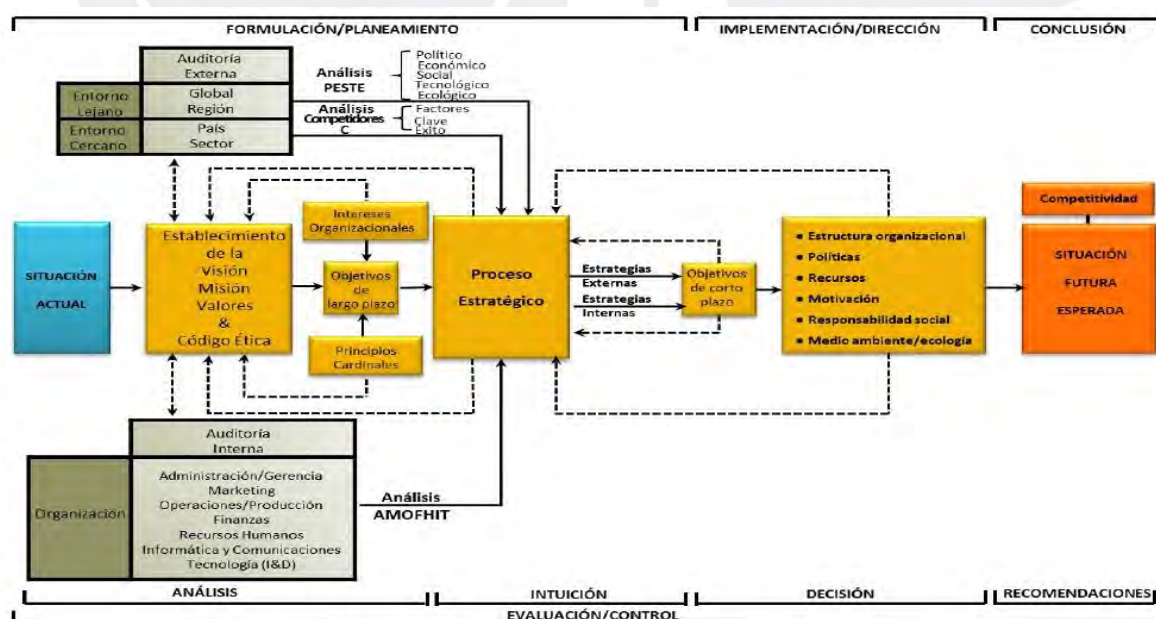


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

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

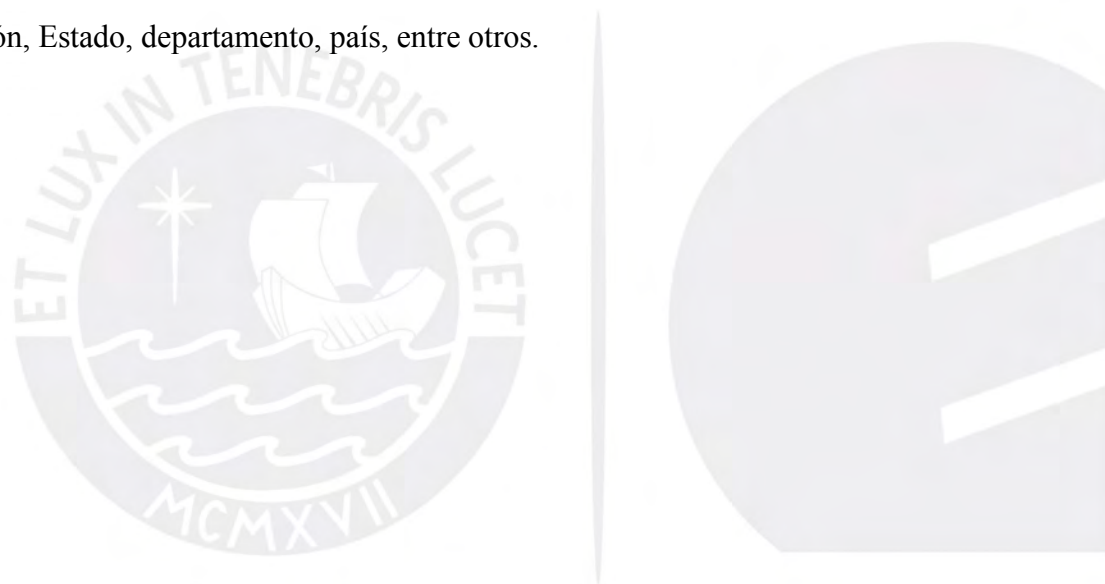


Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen 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., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Región Callao

### 1.1. Situación General

El Callao fue creado como distrito el 20 de agosto de 1836. El 22 de abril de 1857, debido a su importancia como puerto marítimo internacional, se le otorgó el título de Región Callao con rango de departamento. Se ubica en la costa central peruana, entre las coordenadas geográficas  $11^{\circ} 47' 50''$  y  $12^{\circ} 07' 30''$  de latitud sur, y  $77^{\circ} 04' 40''$  y  $77^{\circ} 11' 40''$  de longitud oeste. Limita por el norte, este y sur con la provincia de Lima y por el oeste y sur con el océano Pacífico. La región Callao, sobre cuyo territorio ejerce jurisdicción el Gobierno Regional del Callao, está conformada por seis distritos: Callao, Ventanilla, Carmen de la Legua Reynoso, Bellavista, La Perla y La Punta (Gobierno Regional del Callao, 2010).

Asimismo, posee un área insular constituida por las islas San Lorenzo y El Frontón y los islotes Hormigas de Afuera, Palomino, Roca Horadada y Cabinzas. Tiene una superficie de  $146.98 \text{ km}^2$ , incluyendo  $17.63 \text{ km}^2$  de superficie insular. Se encuentra a una altitud comprendida entre 0 y 534 metros sobre el nivel del mar. Dos distritos —Ventanilla y Callao— representan el 81.08% del territorio de la provincia y el resto —Carmen de La Legua Reynoso, Bellavista, La Perla y La Punta— apenas el 6.93% del total (Gobierno Regional del Callao, 2010).

Actualmente, la región Callao es sede del principal puerto del país y del aeropuerto internacional Jorge Chávez, así como de importantes empresas manufactureras; viene consolidándose, además, como el más importante clúster logístico del Perú y se proyecta a ser uno de los más importantes de Sudamérica. La región Callao se plantea como el centro de actividades y negocios más importante a nivel nacional donde se produce intercambio comercial regional y global. Esta posición se basa en su excelente ubicación, tal como se aprecia en la Figura 1, que le permite contar con la cadena de transporte y de servicios logísticos para el comercio internacional más importante del Perú, generando diversas

actividades industriales y de operación logística, energía, comercio, turismo y economías domésticas.



*Figura 1.* Mapa político del Perú. Tomado de “Departamentos del Perú,” por Guía Turística Viajar a Perú, 2017 (<http://www.viajaraperu.com/departamentos-de-peru/>).

La mayor participación por actividad económica en el valor agregado del primer puerto corresponde a la industria manufacturera, con 41,3%. Continúa el transporte y almacenamiento, con 30,3%; el comercio al por mayor y menor, con 11,9%; suministro de electricidad, con 2,8%; actividades profesionales, científicas y técnicas, con 2,3%; actividades administrativas y servicios de apoyo, con 1,3%; pesca y acuicultura, con 1,2%; entre otras (ver Tabla 1). Como se puede apreciar, el aporte económico de las actividades de transporte y almacenamiento ha tenido un fuerte incremento en los últimos años, producto de la mayor actividad económica del primer puerto y del significativo incremento del comercio exterior peruano.

Tabla 1

*Participación en el Valor Agregado*

Actividad económica	Valor agregado del Callao (Miles de S/)			Participación en el valor agregado, Provincia Constitucional del Callao y Perú (%)	
	Establecimientos	Valor agregado	Valor agregado Establecimiento	Callao	Perú
Pesca y acuicultura	251	86,511	345	1.2	0.9
Explotación de minas y canteras	3	4,500	1,500	0.1	23.7
Industrias manufactureras	1,320	2,963,965	2,245	41.3	28.8
Suministro de electricidad	5	200,407	40,081	2.8	3.2
Suministro de agua, alcantarillado	21	44,586	2,123	0.6	0.7
Construcción	45	37,276	828	0.5	3.2
Comercio al por mayor y al por menor	10,480	854,053	81	11.9	13.3
Transporte y almacenamiento	783	2,172,745	2,775	30.3	5.3
Alojamiento y servicio de comida	1,532	63,532	41	0.9	2.0
Información y comunicación	796	72,686	91	1.0	4.9
Otras actividades de servicios	2,444	668,003	273	9.3	14.0
<b>Total</b>	<b>17,680</b>	<b>7,168,264</b>	<b>405</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Nota. Adaptado de "Censos nacionales 2008: IV Censo Nacional Económico," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008 (<http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros/#>).

Respecto a la generación del empleo regional, la actividad manufacturera es la principal empleadora, contribuyendo con un 29% del personal ocupado de la región Callao (ver Figura 2). Según datos del *Directorio 2014 de empresas manufactureras* (citado en INEI, 2104), la región Callao cuenta con aproximadamente 93 grandes empresas en el sector manufactura, que se concentran geográficamente, tal como se aprecia en la Figura 3, en cuatro distritos: Callao (72%), Carmen de la Legua (16%), Ventanilla (8%) y Bellavista (4%).

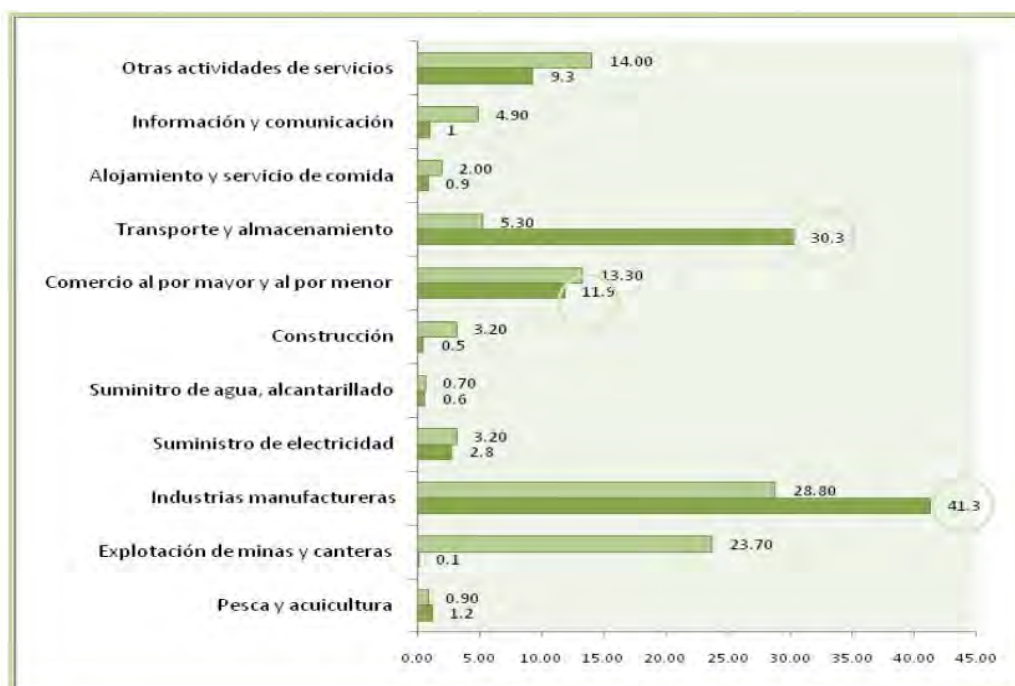


Figura 2. Participación VAB por actividad económica 2007 del Callao en porcentaje. Tomado de “Censos nacionales 2008: IV Censo Nacional Económico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008 (<http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros/#>).



Figura 3. Mapa político del Callao. Tomado de Plan de Desarrollo Concertado de la Región Callao 2011-2021 ([http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/Pagina\\_Web\\_PDCR/PlanDesarrolloConcertadoRCallao2011-2021.pdf](http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/Pagina_Web_PDCR/PlanDesarrolloConcertadoRCallao2011-2021.pdf)).

## 1.2. Conclusiones

Desde el punto de vista de la actividad portuaria marítima y aérea, así como de la industria manufacturera, existe una limitada absorción de trabajadores residentes por parte de las empresas de gran escala, de tal forma que estas no se constituyen en una fuente significativa de empleo de la PEA de la región Callao. Es decir, las unidades económicas de gran escala presentan baja articulación con el territorio y debilidad en las relaciones de colaboración entre las medianas, pequeñas y microempresas con las unidades económicas de gran escala, de tal forma que se limita la inserción de las primeras en redes y cadenas productivas, dados los altos niveles de especialización.

Por otra parte, hay una limitada innovación tecnológica de los servicios portuarios para satisfacer la demanda internacional. La región Callao actualmente cuenta con 96 proyectos programados en el sector Infraestructura, el 30% corresponde a infraestructura vial, 69% es destinado a recreación y el 1% a seguridad. En cuanto a servicios portuarios (aéreo y marítimo) de importancia nacional e internacional, ambos proyectos han sido concesionados; sin embargo, los problemas políticos y la burocracia no han permitido su implementación en los plazos que se tenían programados. A la fecha, la concesión del aeropuerto Jorge Chávez logró concretar la siguiente fase de ampliación debido a la entrega de los terrenos comprometidos por el Estado, y ello generó la firma de la adenda N° 7 con Lima Airport Partners.

El puerto del Callao está concesionado en tres terminales portuarios: (a) el Muelle Sur, que se encuentra en su segunda fase de obras, a la cual le corresponde una inversión referencial de US\$ 216 millones, y el contrato incluye una adenda N° 1, por incorporación de definiciones; (b) el Terminal de embarque de concentrados de minerales en el Terminal Portuario del Callao, obras que concluyeron en mayo del 2014, con una inversión acumulada ese año de US\$ 120 millones y, finalmente, (c) el Terminal Norte Multipropósito, en el Terminal Portuario del Callao, que cuenta con seis etapas. En la información declarada por el

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2018b) se detalló que las obras de las etapas I y II de este terminal se iniciaron en setiembre del 2012, y al mes de febrero del 2015 tienen un avance del 65%; la fecha de finalización de las obras se programó para enero del 2016, lo que corresponde a una inversión acumulada de US\$ 145 millones.

Todas estas concesiones están programadas para asegurar que la región Callao cuente con la infraestructura y equipamiento necesarios para elevar la eficiencia operativa y los estándares a niveles internacionales de los servicios que concentra. Existen pocas empresas industriales de mediana y gran escala, con alta capacidad de exportación y competitividad, capaces de integrar empresas pequeñas y microempresas de producción y servicios; así como proyectos de ampliación y mejoramiento de la plataforma logística de exportación y otros.





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

### **2.1. Antecedentes**

Para el año 2011, se firmó el plan concertado para la región del Callao, el cual cuenta con una proyección hacia el 2021; sin embargo, debido a problemas de corrupción, muy poco se ha avanzado con respecto a los planes de la región pues funcionarios involucrados en estos delitos han impactado en la planificación. La región Callao, centro estratégico de interconexión del Perú, ha logrado un desarrollo equilibrado con identidad regional; se brindan servicios públicos y privados eficientes que cubren a la mayor parte de la población. También es un nodo de servicios portuarios, aeroportuarios y logísticos de vanguardia en el Pacífico, potenciando el comercio internacional. Ha alcanzado un desarrollo industrial competitivo en vías de ser ecoeficiente y socialmente responsable; mediante las grandes empresas se generan empleos para la población de la región Callao. Asimismo, presenta una oferta cultural, recreacional y turística limitada en comparación con regiones del resto del país. La región Callao requiere desarrollar altos niveles de gobernabilidad basados en valores, principios éticos, participación ciudadana, transparencia, equidad e inclusión social.

### **2.2. Visión**

La región Callao en el 2027, será una de las ciudades más importantes de Latinoamérica, punto estratégico del comercio entre las ciudades del Perú y del mundo con un Índice de Competitividad Regional por encima del 75% e industrias en los sectores de manufactura, comercio y servicios que generan empleo y desarrollo económico, garantizando mejoras en salud y educación de su población, así como la protección del medio ambiente y la seguridad ciudadana.

### **2.3. Misión**

La región Callao, socio clave en la cadena de distribución y suministros de todas las regiones del país, ofrece productos y servicios de acuerdo a estándares internacionales que

impulsan el desarrollo económico y social. Asimismo, la región promueve la integración de sus industrias con el medioambiente, generando empleos de calidad y las mejores oportunidades para su población.

#### **2.4. Valores**

Los valores que guiarán el desarrollo de este plan y que formarán parte de la toma de decisiones son los siguientes:

- **Honestidad:** Siempre actuar de buena fe para que prevalezca una relación armoniosa entre las partes, proveedores, relación comercial, entre otros.
- **Excelencia:** Promover valores de igualdad, justicia, donde todos los miembros que integran la región participen en la mejora continua de los procesos y de la calidad de los productos.
- **Compromiso:** Las empresas están comprometidas con el cuidado del medioambiente y con el entorno en el cual operan. Fomentar la integración de las instituciones públicas y privadas en beneficio de la región y la población.
- **Confianza:** Se debe actuar sobre la base de una relación de confianza, tanto con los productores y los trabajadores, como con los principales proveedores, garantizando un ambiente saludable.
- **Responsabilidad social:** Ser socialmente responsable es indispensable para la región. Con ello se busca reducir la pobreza, exclusión y marginalidad de los pobladores.
- **Innovación:** Las industrias necesitan inversión en tecnología e innovación constante, buscando contribuir con el desarrollo empresarial, la articulación productiva y satisfacer la demanda internacional, así como integrar la cadena exportadora e importadora.

## 2.5. Código de Ética

El código de ética debe estar conformado por aquellos valores, creencias y reglas morales dentro de una organización, en línea con la ética profesional y personal por parte de sus miembros. Por otro lado, el código resalta los valores de la compañía y permite establecer un marco de conductas deseables para ser respetadas y cumplidas por cada uno de sus miembros, pues ello permitirá construir la cultura organizacional de la empresa (D'Alessio, 2015). A continuación, se detalla el código de ética de la región Callao.

- Cumplir con todas las leyes y regulaciones vigentes en el Perú.
- Cuidar y proteger el medioambiente.
- Ofrecer trabajos dignos y pago justo.
- Buenas prácticas que garanticen los servicios al ciudadano.
- Búsqueda de objetivos empresariales compitiendo con transparencia.
- Rechazo a la corrupción en todos sus niveles.
- Respeto y tolerancia respecto a la diversidad étnica y cultural.

## 2.6. Conclusiones

En este capítulo se plantean la visión y misión para la región Callao, las cuales están enfocadas en potenciar el crecimiento y el desarrollo sostenido con el objetivo de convertirla en un clúster que busca asegurar el bienestar de todos sus habitantes. La visión establecida es retadora, realista y alcanzable; y cumple con las dos partes y siete características indicadas por D'Alessio (2015).

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), en su teoría tridimensional de las naciones, resaltó la importancia del análisis externo desde una perspectiva nacional. Dicho modelo propone tres dimensiones relacionadas con este proceso que deben ser evaluadas a detalle y cuyo impacto tiene un alcance tanto para las organizaciones públicas como para las privadas: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), los intereses nacionales son aquellas políticas o decisiones tomadas por un Estado determinado con la finalidad de conseguir o lograr alguna acción específica que le permita protegerse de la influencia de los demás.

En el caso del Perú, los principales intereses se encuentran enmarcados dentro de la Constitución Política; sin embargo, en el *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021*, elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016), se determinaron seis ejes estratégicos claves como objetivos nacionales hacia el 2021: (a) derechos humanos e inclusión social, (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva, y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres.

Con respecto a los derechos humanos e inclusión social, el plan busca afianzar estos derechos dentro de la población, sin excepción, pero con una especial atención a los sectores más vulnerables. El objetivo nacional central para el eje hace referencia al ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas, y para ello el indicador clave de medición es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), pues mide tres dimensiones fundamentales: la salud, la educación y los ingresos. Este eje a su vez propone mejorar la

posición del país a través de acciones que permitan el desarrollo de capacidades productivas en las familias, tales como implementar un control y seguimiento adecuado de los programas sociales, garantizar el derecho a la igualdad y diversidad cultural, entre otras medidas. El reto planteado a través de este eje será lograr que todos los ciudadanos puedan ejercer de manera efectiva sus derechos humanos y, de esta manera, consolidar el proceso de inclusión social en el país. Esto se logrará generando oportunidades y desarrollando las capacidades de la población, poniendo un mayor énfasis en aquella que se encuentra en proceso de inclusión. Por otro lado, se requiere erradicar todo tipo de discriminación, así como fortalecer el derecho a la participación política y a la ciudadanía intercultural, fomentando una cultura de respeto a los derechos humanos.

El segundo punto está asociado a las oportunidades y accesos que la población tiene a los servicios, es decir, al mínimo nivel de bienestar que deberían acceder para alcanzar una mejor calidad de vida y desarrollo. Es importante señalar que la calidad de vida implica el acceso a los servicios básicos de una manera eficiente y equitativa, que de garantizarse, sería un factor que contribuirá al desarrollo pleno de las capacidades de la población y al derecho al desarrollo humano. Por lo tanto, el objetivo central de este segundo eje es garantizar el acceso de la población a servicios de calidad en condiciones equitativas y sostenibles. El Plan, a su vez, propone utilizar como indicador líder para este objetivo el Índice de Pobreza Multidimensional establecido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, bajo una metodología que cubre tres áreas específicas: salud, educación y condiciones de vida. Por lo expuesto, el reto planteado es lograr que los ciudadanos dispongan de servicios de calidad para su desarrollo, en especial la población de mayor índice de pobreza, tales como servicio de salud integrado, acceso a los servicios de agua potable y saneamiento, uso eficiente y masivo del gas natural y del servicio eléctrico, acceso a viviendas adecuadas y transporte urbano seguro en línea con el cuidado del medioambiente.

El tercer punto se refiere al Estado y gobernabilidad, y ello se explica porque a pesar de que el Estado peruano provee una mayor cantidad de bienes y servicios que en décadas pasadas, las demandas de los ciudadanos han sobrepasado dicha oferta y no alcanza a satisfacerlas, por lo que genera un déficit de gobernabilidad. Para poder entender mejor el tema, es necesario resaltar que el concepto de gobernabilidad está ligado a la capacidad para gobernar; por lo tanto, permite conocer y evaluar el rendimiento del sistema político y su capacidad para guiar a los ciudadanos y los conflictos que se generen. La base del modelo de gobernabilidad que el Plan Bicentenario adopta sigue la metodología del Banco Mundial, el cual considera que las cuestiones políticas, económicas e institucionales tienen un impacto directo sobre ella. El objetivo nacional que el eje persigue es desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública, medido a través del Índice de Efectividad Gubernamental elaborado por el Banco Mundial. Con respecto al reto planteado, lo que se busca lograr es consolidar la gobernabilidad del país en los tres niveles de gobierno, así como desarrollar una fuerte institucionalidad pública que garantice el Estado de derecho y la seguridad ciudadana.

El cuarto punto incide en temas de economía diversificada, competitividad y empleo. El Perú ha tenido en estas dos últimas décadas un crecimiento sostenido debido, principalmente, al establecimiento de políticas macroeconómicas estables, tanto en el campo monetario como fiscal, y a la política de apertura comercial puesta en marcha por todos los gobiernos desde el 2002. Sin embargo, a pesar de este buen desempeño, todo lo implementado no es suficiente para incrementar la productividad y mantener un crecimiento económico sostenido que genere bienestar e inclusión social. Se requiere mayor inversión productiva, tecnológica y en capital humano, así como políticas que incentiven la innovación y el emprendimiento. Es por ello que el presente eje propone como objetivo desarrollar una economía diversificada con crecimiento sostenible, estructura descentralizada y generadora de empleo. El indicador clave

detrás de este punto, descrito en el plan, es el PBI per cápita, dado que toma en cuenta el desempeño económico a nivel agregado. Por lo tanto, el reto planteado en el eje es que el país logre tener al 2021 una estructura productiva diversificada, sostenible y que incentive la exportación que le permita ser parte de las cadenas de valor global; se generarán competencias técnicas y de gestión que incrementarán la productividad del capital humano tanto en el sector público como privado; condiciones laborales que beneficiarán el empleo formal y la inclusión social, y, finalmente, un ambiente de negocios favorable a la producción y la competitividad exportadora, así como un sistema de innovación que potencie la estructura económica hacia actividades orientadas a la ciencia y tecnología, y al aprovechamiento de la biodiversidad del país de manera responsable y sostenible.

El quinto eje estratégico establecido en el plan hace referencia al desarrollo territorial e infraestructura productiva. El país en los últimos años ha mostrado disparidad en la tasa de crecimiento de sus regiones, lo que refleja su limitado desarrollo territorial. Es por ello que el desarrollo territorial sostenible tiene como objetivo integrar la economía, la sociedad y el medioambiente. Es importante, entonces, establecer maneras eficientes para organizar el uso y la ocupación del territorio de modo que pueda permitir el aumento de las condiciones para mejorar la competitividad. La integración territorial implica que el Estado desarrolle e implemente corredores logísticos que permitan que las ciudades pongan en marcha acciones que aminoren las diferencias que existan entre ellas y se incrementen las oportunidades tanto en el sector urbano como en el rural. Por esta razón, el objetivo del presente eje, tal como lo señala el Plan Bicentenario, es lograr un territorio cohesionado y organizado que permita que las ciudades gocen de una infraestructura de calidad y se tornen en economías con lineamientos sostenibles en el tiempo. El indicador líder del presente eje es el porcentaje de participación de valor agregado bruto por departamento (que no incluye Lima y el Callao) sobre el valor agregado bruto total. El reto planteado permitirá una mayor innovación

tecnológica en las ciudades, así como el desarrollo de cadenas productivas articuladas en todos los mercados, a través de la promoción de la inversión, así como la integración de las entidades regionales y locales.

Finalmente, el último punto del plan hace referencia al ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres. Este eje está orientado a proteger el patrimonio ambiental existente con la finalidad de reducir los posibles impactos ambientales negativos de actividades futuras que se instalen en el país y generar riqueza a través de una gestión sostenible de recursos naturales. El crecimiento económico del país en los últimos años se ha debido principalmente a la explotación de recursos naturales y actividades extractivas como las mineras, pesqueras y agrícolas, y es por este motivo, tanto para el Estado como para la sociedad en su conjunto, que la conservación y uso sostenible de la diversidad natural del país debe ser un tema de alta relevancia, no solo por un asunto de crecimiento de los próximos años, sino también por su impacto en las generaciones futuras. En ese sentido, el objetivo nacional establecido en el presente eje es aprovechar de manera eficiente, responsable y sostenible la diversidad biológica del Perú, asegurando un adecuado nivel de calidad de vida ambiental que genere un espacio de vida saludable para los ciudadanos, así como el desarrollo del país. El indicador líder para este eje, según el Plan Bicentenario, es el Índice de Desempeño Ambiental, indicador que permite cuantificar y clasificar el desempeño ambiental de las políticas de un país (CEPLAN, 2016). Con respecto a los objetivos nacionales específicos del eje, estos pretenden asegurar un adecuado nivel de calidad ambiental que permite el desarrollo de las personas, la disponibilidad y calidad de los servicios, así como promover la conservación y uso sostenible de la diversidad biológica. Por último, se procura reducir la vulnerabilidad de los ciudadanos ante los riesgos de desastres naturales, en especial, por el impacto del cambio climático. Basados en los ejes estratégicos analizados de acuerdo con el Plan Estratégico actualizado y considerando aquellas principales relaciones



que el Perú tiene con otras naciones, la Tabla 2 muestra el nivel de intensidad en relación con ellos.

Tabla 2

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Interés nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Derechos humanos e inclusión social			EE.UU. (+) UE (+)	
2. Oportunidades y accesos a los servicios		Chile (+)	España (+) EE.UU. (+)	
3. Estado y gobernabilidad		Chile (+)	México (+) Colombia (+) Brasil (+) Ecuador (+) Bolivia (+)	
4. Economía, competitividad y empleo		China (+) EE.UU. (+)	Brasil (+) UE (+)	Chile (-)
5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva			Colombia (+) Chile (+) Brasil (+) Bolivia (+) Ecuador (+)	
6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres		China (-) EE.UU. (-) UE (+) Brasil (+)	Colombia (+) Chile (-)	Japón (+)

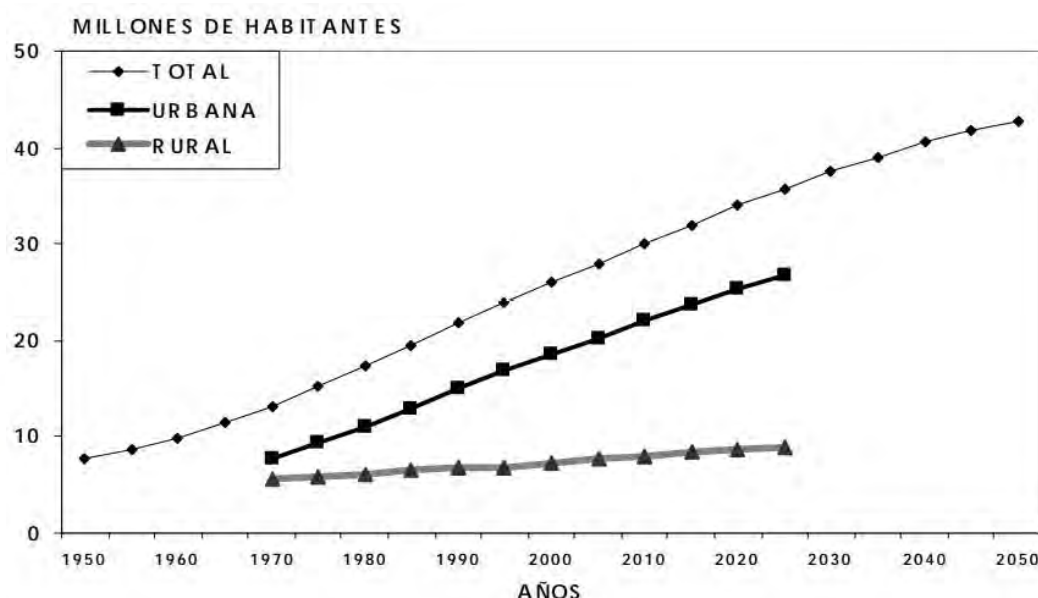
*Nota.* Los intereses opuestos están con signo negativo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 94-95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional hace referencia a los factores que reflejan tanto las fortalezas como las debilidades de un país y que están relacionados con el análisis interno que se realice en él. Este análisis responde a las preguntas: ¿en qué se es fuerte? y ¿en qué se es débil? (D'Alessio, 2015). Por lo tanto, para determinar el potencial nacional de un país, es necesario analizar los siete dominios detrás de él: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico,

(d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** De acuerdo con datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015b), el Perú cuenta, al 30 de junio del 2015, con una población de 31.2 millones de habitantes. De cara al bicentenario de la independencia, el estudio señala que la población será de 33 millones y para el año 2050 se estima que la cifra estará cercana a los 40 millones de habitantes. A continuación, en la Figura 4 se muestra de manera resumida los resultados de las proyecciones según la hipótesis media oficial (INEI, 2001).



*Figura 4.* Proyección de la población del Perú (1950-2050) y por áreas urbana y rural (1970-2025). Tomado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2001 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf)).

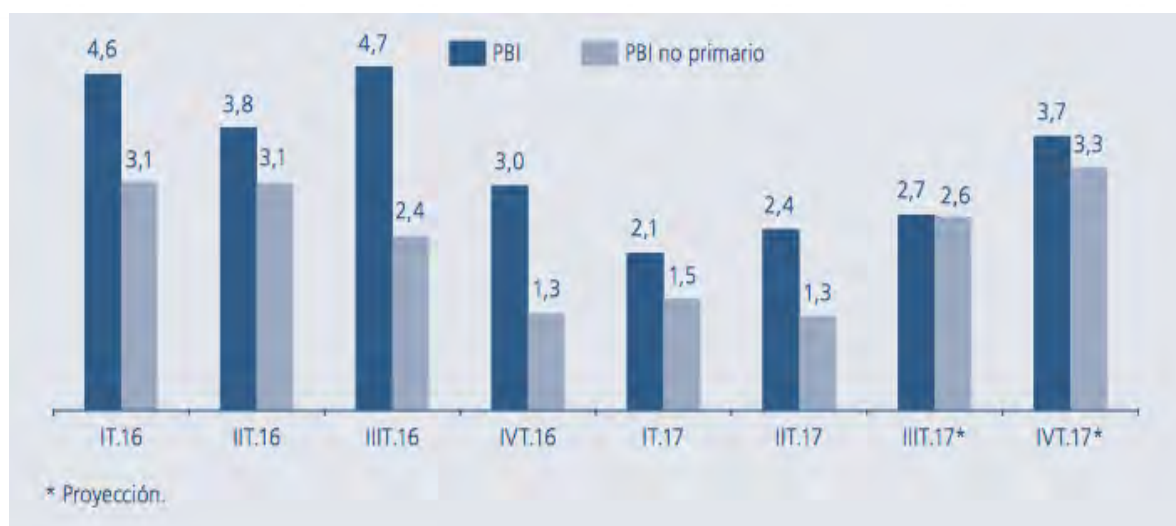
A nivel nacional, el informe del INEI (2015b) sostuvo que la densidad poblacional es de 24.2 hab/km<sup>2</sup>, siendo mayor esta cifra en los departamentos ubicados en la costa del país: Callao (6,949 hab/km<sup>2</sup>), Lima (282.4 hab/km<sup>2</sup>), Lambayeque (87.1 hab/km<sup>2</sup>), La Libertad (72.9 hab/km<sup>2</sup>), Piura (51.7 hab/km<sup>2</sup>) y Tumbes (50.9 hab/km<sup>2</sup>). En el extremo, los

departamentos de la selva tienen una densidad menor: Madre de Dios (1.6 hab/km<sup>2</sup>), Loreto (2.8 hab/km<sup>2</sup>), Ucayali (4.8 hab/km<sup>2</sup>) y Amazonas (10.8 hab/km<sup>2</sup>).

**Geográfico.** El Perú tiene un territorio de 1'285,216 km<sup>2</sup> y es el decimonoveno país en extensión del mundo. De acuerdo con el INEI (2015b), la región de mayor superficie se ubica en la selva con 775,353 km<sup>2</sup> (60.3 %), seguida por la sierra con 358,988 km<sup>2</sup> (27.9 %) y la costa con 150,872 km<sup>2</sup> (11.7 %). Por otro lado, el Perú tiene una posición geográfica excepcional dado que se encuentra en la parte central y occidental de América del Sur; limita con los países de Chile por el sur, Bolivia por el sureste, Brasil por el este y Ecuador y Colombia por el norte. Según el Instituto Geofísico del Perú (2007), el Perú es un país sísmico debido a la convergencia de la placa de Nasca y la sudamericana, con gran actividad, por lo que está expuesto a movimientos telúricos de fuerte intensidad. Asimismo, tiene tres regiones muy marcadas con características propias que reflejan una vasta riqueza natural y amplio nivel de biodiversidad.

**Económico.** De acuerdo con el reporte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017b), el crecimiento mundial ha sido el mayor de los últimos cinco años, caracterizado por la sincronización en la evolución de las economías desarrolladas y emergentes. Las primeras están siendo estimuladas por el dinamismo del mercado laboral, favorables condiciones financieras, y la tenue presión inflacionaria que aleja los temores de ajustes monetarios por parte de los bancos centrales. Por otro lado, las economías emergentes muestran cifras positivas en sus principales indicadores de desempeño, en parte por las mejoras de los precios internacionales de los *commodities* y por los estímulos monetarios que se realizan. Por lo tanto, la proyección de crecimiento mundial para el 2017 es de 3.6% debido a las mejoras que se vienen presentando en la eurozona, Japón y China. Este crecimiento se mantendrá para el 2018 y se estima que descenderá a 3.5% para el 2019. En el caso peruano, el mismo informe señala que la actividad económica se ha desacelerado desde el último trimestre del 2016,

principalmente por la moderación de la demanda interna impactada por la disminución de la inversión privada y pública. Por otra parte, se tiene el impacto negativo de las medidas de consolidación fiscal, los casos de corrupción realizados por parte de constructoras brasileñas y el impacto del fenómeno de El Niño costero, en especial en los primeros meses del 2017 (ver Figura 5). Sin embargo, a partir de mayo la demanda interna ha tenido un leve crecimiento, en parte por la mejora en la confianza del sector privado y de los términos de intercambio, así como por una menor contracción del gasto público, asociada a medidas del gobierno central para promover la inversión. Asimismo, las exportaciones siguen siendo el motor del PBI (BCRP, 2017a).



*Figura 5.* PBI y PBI no primario 2016-2017 (variación porcentual real). Tomado de “Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019. Setiembre 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>).

**Tecnológico y científico.** El Perú, a pesar de los avances en inversión en ciencia y tecnología de los últimos años, sigue rezagado dentro de la región. De acuerdo con los resultados del Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo elaborado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC, 2016), en el 2014 el gasto de los centros de investigación en I+D de dicho año fue de 438 millones de soles, representando solo el 0.08 % del PBI. Esta cifra difiere de la reflejada al año siguiente, al incrementarse en 518 millones de

soles. No obstante, a pesar de esta relativa mejora, el PBI se mantuvo en 0.08 %. Estas cifras, al compararse dentro del bloque de los miembros de la Alianza del Pacífico, son las más bajas porque el gasto de Colombia, que es el país siguiente, representa el 0.25 % de su PBI. La distancia se amplifica cuando se compara con el promedio de América Latina, que es de 0.75 % del PBI, y de los países de la OCDE o de Estados Unidos, que superan el 0.75 %. Por lo tanto, los retos, en ese sentido, son enormes para el caso peruano.

***Histórico, psicológico y sociológico.*** Dado que este punto hace referencia a la experiencia pasada, el país guarda un gran legado histórico debido, principalmente, a que en su territorio germinó una de las principales culturas del mundo antiguo, como fue la incaica. Luego de cubrir buena parte del territorio sudamericano, impulsaron su influencia en todos los sectores económicos y sociales de aquel entonces. Lograron dominar, a través de la agricultura y riego tecnificado, los andes, bajo un gobierno fuerte y socialmente preocupado por las necesidades de su población. Sin embargo, en medio del debilitamiento del poder a causa de un conflicto civil, se produjo la Conquista y, con ella, una nueva institucionalidad, en especial en las principales ciudades del país. Por otro lado, la riqueza mineral del Virreinato permitió a la Corona española no solo mantenerse, sino convertirse en uno de los más grandes imperios coloniales de la historia. En medio de un despertar independentista en América del Sur, el Perú consiguió su independencia en 1821, pero ello a su vez trajo consigo la aparición de caudillos militares que finalmente terminaron debilitando el territorio de influencia de lo que fuera el Virreinato del Perú.

La llegada de la República es puesta a prueba con la Guerra del Pacífico en 1879, la cual no solo trajo consigo la debacle económica, sino la pérdida de territorio y de grandes cantidades de recursos minerales. Pasado este periodo crítico en la historia republicana, el siglo XX es dominado por corrientes diversas y, cada cierto tiempo, por la aparición de caudillos civiles y militares. La última de estas corrientes se dio con la recuperación de la

democracia en la segunda elección del presidente Fernando Belaunde Terry, en 1980. Después de décadas pérdidas que hubieran permitido al país escalar en la pirámide del desarrollo, se agudiza nuevamente una crisis social y económica con el primer gobierno de Alan García Pérez (1985-1990). Años después, con la llegada de Alberto Fujimori, el país dará un giro hacia el neoliberalismo, que terminó de manera abrupta luego de casi 11 años en el poder (1990-2001). En adelante, el Perú ha tenido gobiernos democráticos, pero nunca alejados de sectores de influencia y poder, que han permitido que la corrupción pueda, hasta el día de hoy, ser uno de los males endémicos de la política nacional, por lo que queda mucho por revertir y mejorar.

**Organizacional y administrativo.** El Perú es un país republicano, demócrata, social, independiente y soberano de acuerdo con los principios establecidos en la Constitución Política del Perú (1993). El Estado lo conforman tres poderes principales: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El país está dividido políticamente en regiones, departamentos y distritos, lo que da origen a espacios de gobiernos locales a nivel nacional, que le dan un matiz de un Estado descentralizado. Por otro lado, todo el aparato estatal y gubernamental recae en el Presidente de la República, que es elegido cada cinco años. Con él, se elige también a los 120 legisladores en un espacio unicameral que forma el Congreso de la República. El presidente, a su vez, establece su gabinete ministerial y expone, cada cierto tiempo, sus planes de gobierno delante del Congreso.

**Militar.** El Perú posee tres fuerzas militares (Ejército, Marina y Aviación) sobre las que recae la seguridad interna y externa del país. Estas fuerzas son representadas por el Ministerio de Defensa. En los últimos años, se ha experimentado un tiempo de paz tanto externa como interna, y esto ha permitido que estas fuerzas cubren roles sociales y de desarrollo en el país, colaborando en temas de seguridad, médicos y de construcción, sobre todo en zonas alejadas y/o de extrema pobreza.

### 3.1.3. Principios cardinales

De acuerdo con lo establecido por Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), los principios cardinales nacionales son la base de la política exterior y, por ende, describen lo que debe realizar una nación para poder alcanzar sus objetivos. En ese sentido, son cuatro los principios cardinales que permiten comprender el desempeño observado dentro del sistema del Estado: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

*Influencia de terceras partes.* El Perú en la actualidad se desenvuelve en un entorno global e integrado. Asimismo, el comercio internacional permite que sus productos tengan acceso a otras regiones del mundo, apoyados por la propia dinámica de los diversos mercados y favorecidos por el acortamiento de las distancias debido al crecimiento y la influencia de la tecnología, la cual tiene cada vez un impacto mayor en la productividad e, incluso, hasta en los movimientos migratorios. El Perú tiene firmados, asimismo, muchos tratados de libre comercio con diversos países y bloques económicos mundiales, además de formar parte de muchas entidades y organizaciones supranacionales a través de las cuales fortalece su presencia en el exterior.

En la actualidad, los principales socios estratégicos del Perú en el mundo son China, Estados Unidos, Colombia, México y Chile. Con estos últimos tres países forma parte de la Alianza del Pacífico, a fin de no solo abrir sus mercados y el tránsito de ciudadanos, sino también para negociar en bloque con otras economías del mundo. Es importante resaltar que, gracias a la integración del país con los gobiernos y mercados mundiales, se impacta directamente en la productividad, más aún en momentos en los que el Perú busca ser parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), uno de los principales organismos internacionales del mundo en temas de coordinación de políticas económicas y sociales, con una gran influencia en todos sus países miembros.

**Lazos pasados y presentes.** El periodo de gobierno inca resultó siendo para el Perú su más grande legado histórico y cultural, al punto que ni la Conquista pudo desaparecer dicha influencia. Por otro lado, la influencia hispana no solo nos dejó el idioma sino también su institucionalidad, la cual fue rediseñada durante la República. En todo este lapso, el proceso de identidad nacional nunca se fortaleció debido, principalmente, a los diferentes matices raciales que se experimentaron. Este proceso hubiera representado para el país una forma de aceptación e integración entre todos los ciudadanos; sin embargo, a la fecha aún sigue siendo un tema nacional pendiente.

**Contrabalance de intereses.** El Perú mantiene con sus países vecinos una relación de integración y de mutuo respeto. Incluso, al momento de existir diferencias, los gobiernos han buscado dentro del ámbito diplomático la mejor solución. El último de estos casos fue la controversia por el límite marítimo que el Perú sostuvo con Chile, y que ambos países decidieron que el caso sea elevado a la Corte Internacional de La Haya para su definición. En la actualidad, el Perú no mantiene litigios de territorio pendientes con los países vecinos; la intención de los gobiernos de turno es más bien mantener lazos de cooperación duraderos con ellos.

**Conservación de los enemigos.** El Perú ha insistido en su posición de mantener la paz dentro y fuera de su territorio. Luego de la derrota del terrorismo, el país ingresó en un espiral de progreso que por muchos años le fue negada por la violencia interna existente. En el campo externo, más que enemigos, el país tiene competidores en diversos sectores económicos y comerciales, siendo Chile el más representativo de ellos, con el que comparte una historia de cooperación y conflictos de larga data. Actualmente, ambos países viven un periodo de cooperación continua, dado que son miembros con Colombia y México de la Alianza del Pacífico, la cual ha terminado por unir mucho más sus políticas comerciales y de mercado dentro de un entorno global.



### **3.1.4. Influencia del análisis en la región Callao**

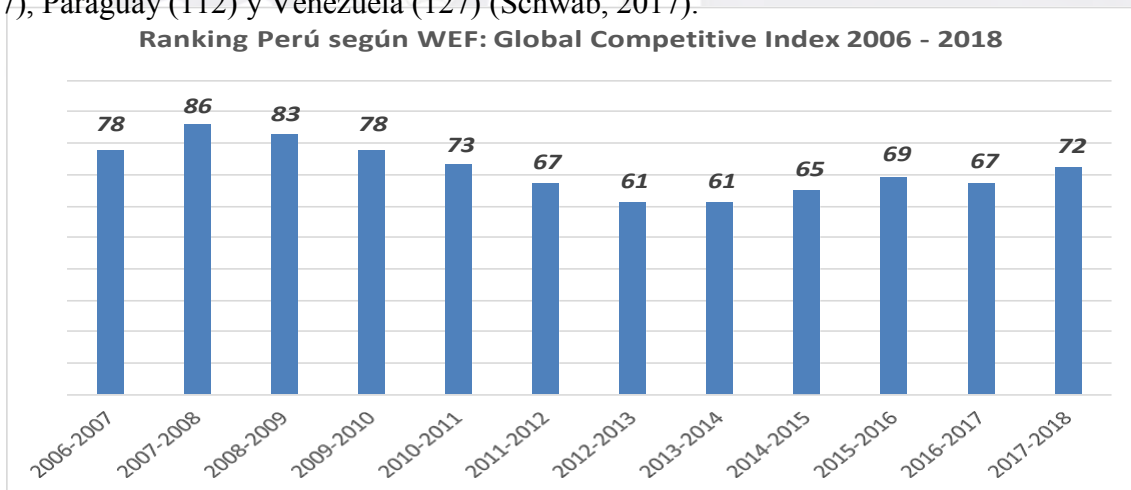
La región Callao tiene dos sectores claves que están estrecha y directamente ligados al desempeño del país: la industria portuaria y aeroportuaria. Esto implica que, en periodos de crecimiento económico del Perú, ambos sectores se ven directamente beneficiados tanto por el lado del movimiento del capital e inversiones, como por el empleo que se genera. Por otro lado, la ubicación estratégica del puerto y del aeropuerto genera espacios para consolidar las ventajas competitivas que tiene el Callao frente a las demás regiones, debido principalmente al comercio internacional que se produce en los muelles del Norte y del Sur, así como por el flujo de turistas extranjeros. Sin embargo, el desafío que tiene la región para los próximos años se centra en incrementar la productividad de las industrias ligadas a ambos sectores, así como el uso intensivo de tecnología que les permitiría estar a la altura de las principales ciudades-puertos del mundo. Mejoras como estas, impactarían directamente en el comercio de la región Callao con Lima Metropolitana, principal beneficiario debido a su cercanía geográfica.

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

El Perú tuvo recientemente un cambio de presidente debido a la renuncia del exmandatario Pedro Pablo Kuczynski, producto de la crisis generada por el proceso de vacancia y el indulto humanitario otorgado a Alberto Fujimori. Por esta razón, la población exige que “se vayan todos”, refiriéndose a los políticos, demandando un gran cambio en la política nacional. Este rechazo general hacia ellos es consecuencia de todos los casos de corrupción que se vienen demostrando en las altas esferas del poder político, tales como los de Odebrecht y Lava Jato. Así, pues, la mayoría de la población considera que gran parte de los políticos peruanos recibieron pagos ilegales provenientes de la empresa Odebrecht, como es el caso de Susana Villarán (según el 89% de los encuestados) y Keiko Fujimori (según el 78% de los encuestados), además de todos los expresidentes, incluido Pedro Pablo Kuczynski

(según el 82% de los encuestados) según encuesta de opinión a nivel nacional urbano rural de Ipsos Perú (2017). Actualmente, la presidencia ha sido asumida por Martín Vizcarra, primer vicepresidente del Perú.

Más allá de la situación política, existe un clima económico favorable para reactivar las inversiones y se espera que una mejora en la gestión del gobierno beneficie también al país. En el último Informe Global de Competitividad 2017-2018 del World Economic Forum (WEF), el Perú ha retrocedido cinco posiciones respecto al año anterior ubicándose en el puesto 72 (ver Figura 6). En este documento se destacan las mejoras en los pilares de infraestructura, salud y educación básica, preparación tecnológica e innovación; y se identifica un retroceso en los de Instituciones, entorno macroeconómico, educación superior y capacitación, eficiencia de mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero y sofisticación empresarial. Sin embargo, Perú aún se encuentra en la tercera ubicación de los países de Sudamérica que participan en el informe, antecedido por Chile (33) y Colombia (66) y seguido de Uruguay (76), Brasil (80), Argentina (92), Ecuador (97), Paraguay (112) y Venezuela (127) (Schwab, 2017).



*Figura 6.* Índice de competitividad global 2006-2018: Ranking de Perú. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (pp. 236-237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Tal como se aprecia en la Figura 7, los principales cuatro problemas para hacer negocios en el Perú, según el informe del WEF son la corrupción, la burocracia de las entidades del Estado, los impuestos elevados y una inadecuada infraestructura (Schwab, 2017).



Figura 7. Índice de competitividad global 2006-2018: Los factores más problemáticos para hacer negocios. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (pp. 236-237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Según Porter (2015), la prosperidad nacional no se crea ni hereda, pero sí depende de las capacidades de su industria para mejorar e innovar. No existe una nación que sea competitiva en todos los sectores, por lo que debe focalizar sus esfuerzos en donde pueda obtener mayor ventaja. Para ello, se realizará un análisis tomando como modelo el rombo de la ventaja nacional, basado en cuatro aspectos, tal como se muestran en la Figura 8.

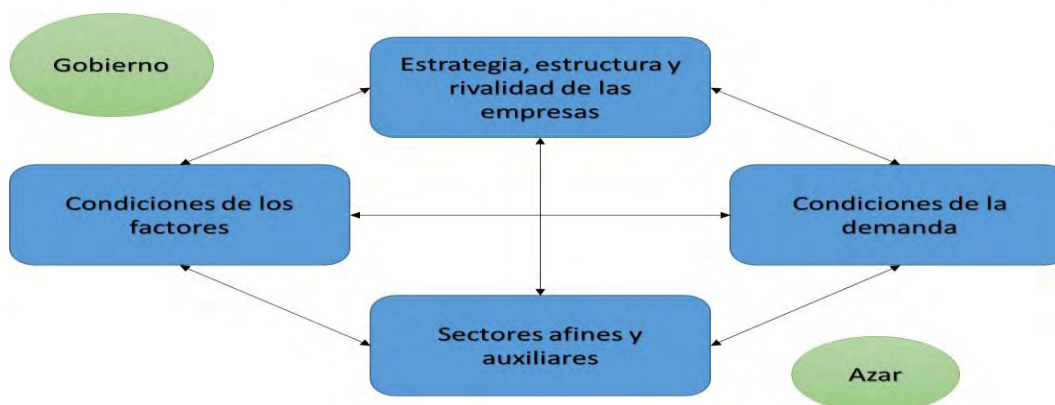


Figura 8. Diamante de Porter. Adaptado de "La ventaja competitiva de las naciones," por M. Porter, 2007, *Harvard Business Review*, 85(11), p. 79.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

El PBI de Perú al cierre del 2017, a precio de valores constantes tomando como año base el 2007, es de S/ 514,213 millones, de acuerdo con el último reporte del INEI (2018b). Dicho reporte señaló que el año 2017 cerró con una variación de 2.5 % del PBI, por debajo de la meta propuesta por el Marco Macroeconómico Multianual de agosto último que indicó que bordearía los 2.8 %. Esta cifra es el reflejo de los eventos negativos que enfrentó la economía el año pasado, principalmente por El Niño costero.

Según las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (2017), recién para el año 2018 se espera un crecimiento mayor a 4.0 % en el PBI. Para el 2019, se estima un crecimiento similar tomando en cuenta el mayor dinamismo de la demanda interna y del consumo privado como consecuencia de la recuperación y la expansión del sector construcción. Además, se espera que la inversión privada se incremente ante el mejor desempeño de la inversión minera gracias a una recuperación de los precios de los minerales y a proyectos de infraestructura, como la Línea 2 del Metro de Lima, que tendrían un efecto positivo. Respecto al gasto, se estima un mayor dinamismo gracias al estímulo fiscal del plan de reconstrucción y a los Juegos Panamericanos del 2019. Por el lado de las exportaciones se pronostica un crecimiento lento. Las importaciones crecerían durante 2018 y 2019 a un ritmo acorde con el desempeño esperado de la demanda interna y de la inversión privada.

En el sector minero con la ampliación de la mina Toquepala de Southern, en el 2018, se espera un incremento en la capacidad de producción anual de cobre de 235,000 toneladas, y también un aumento en la producción de molibdeno en 3,100 toneladas. A todo esto, se suma el hecho de que Quellaveco de Anglo American continúa realizando trabajos de optimización y finalizando el estudio de factibilidad para aumentar la capacidad de procesamiento diario de 85,000 a 127,500 toneladas del mineral. En el sector hidrocarburos existe una caída de los contratos de exploración y explotación y se espera que el Gasoducto

Sur Peruano sea licitado en el 2018. En el sector infraestructura, se tiene previsto iniciar en el 2018 la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, con una inversión de US\$ 1,500 millones en un período de cinco años. Por otro lado, el proyecto Línea 2 del Metro de Lima registra un 19.3% de avance. La inversión calculada para los proyectos de concesión en el 2017 es de US\$ 376 millones al mes de octubre. Finalmente, Proinversión mantiene proyectos por adjudicar del 2017 al 2019 por un monto aproximado de US\$ 10,700 millones (BCRP, 2017a).

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

Existe un mayor consumo de bienes y servicios por parte de las familias, y ello reactiva el consumo final privado, todo lo cual es promovido por el mayor volumen de compras de bienes de consumo nacionales y por el mayor ingreso de los hogares, tal como se aprecia en la Figura 9 (INEI, 2018b).

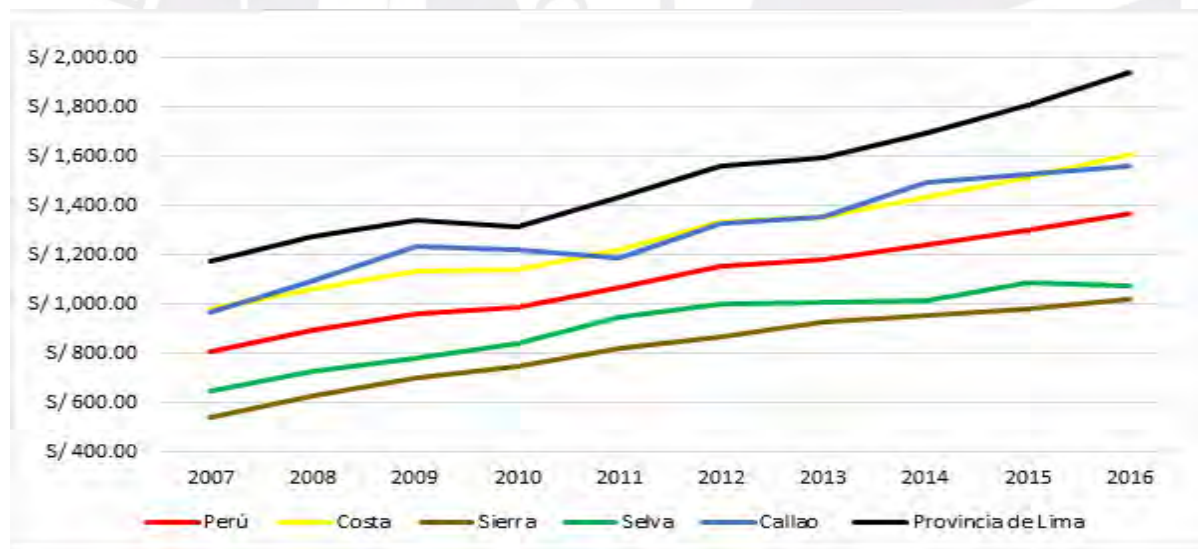
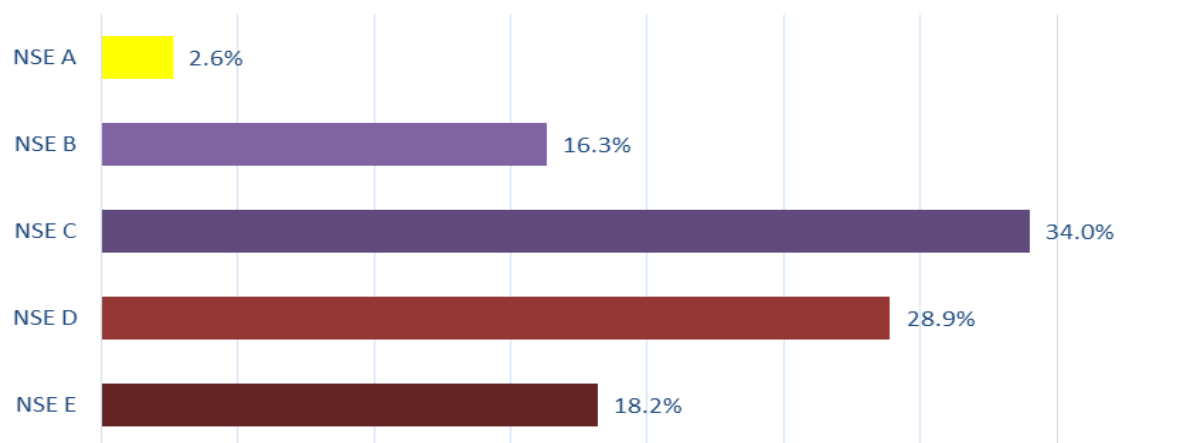


Figura 9. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo. Adaptado de “Índice temático: Ingresos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>).

En este escenario de mayor consumo por parte de la población, principalmente en las zonas urbanas, existe una clase media fuerte formada por los segmentos B y C. Según el rombo de los niveles socioeconómicos de la Asociación Peruana de Empresas de

Investigación de Mercados (APEIM, 2017), el 50.3 % de la población urbana pertenece a estos segmentos, por lo que se trata de un grupo que genera gran interés a las empresas (ver Figura 10). Con los avances tecnológicos y de la información, los consumidores modifican sus preferencias y se vuelven cada vez más exigentes.



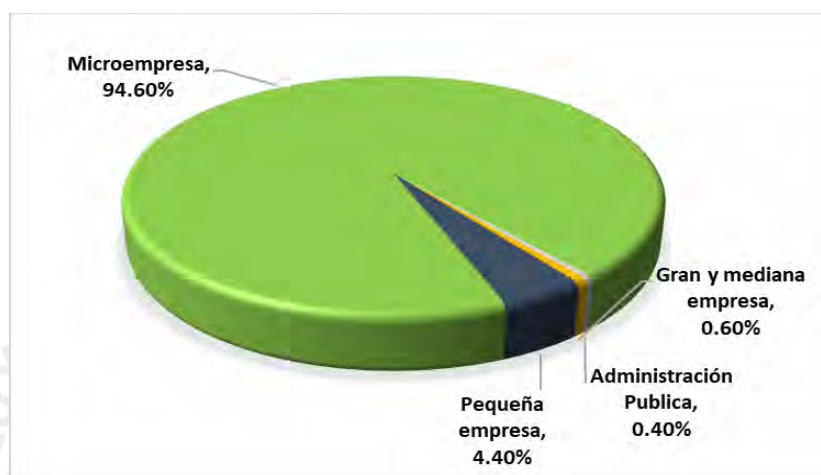
*Figura 10.* Distribución de personas según NSE 2017 - Perú urbano. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2017,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2017 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>).

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

El Perú es un país en proceso de desarrollo, y a pesar de los problemas mediáticos mantiene cierta estabilidad política y económica, lo cual le ha permitido obtener la calificación crediticia de BBB+ respecto a deudas a largo plazo en moneda extranjera y A- en lo que se refiere a deuda a largo plazo en moneda local. En cuanto a la perspectiva económica, mantiene una calificación “estable”, por lo que no se esperan cambios inminentes en la calificación crediticia (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018). El crecimiento del país se debe en gran parte a la minería y a los sectores relacionados con los recursos naturales; sin embargo, la volatilidad de los minerales y sus precios en los mercados reduce la rentabilidad. Las grandes empresas mineras tuvieron que reducir los costos operativos. Algunos sectores, como el de gaseosas, se han fortalecido frente a los competidores internacionales que ingresaron al mercado. Sin embargo, otros sectores como el textil no han

podido competir contra las economías de escala de las empresas extranjeras y por ello han tenido que impulsar sus exportaciones para colocar sus productos.

En lo referente a la estructura de las empresas en el Perú, tal como se aprecia en la Figura 11, en su mayoría son microempresas y muchas de ellas trabajan en la informalidad; por eso, el Estado está tomando medidas para poder controlar esta situación y así lograr formalizarlas a fin de que puedan acceder a financiamiento y crecer en el corto plazo (INEI, 2015).



*Figura 11.* Perú: Empresas por segmento empresarial, 2015 (Distribución porcentual). Tomado de “Estructura empresarial por segmento a nivel nacional,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1382/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html)).

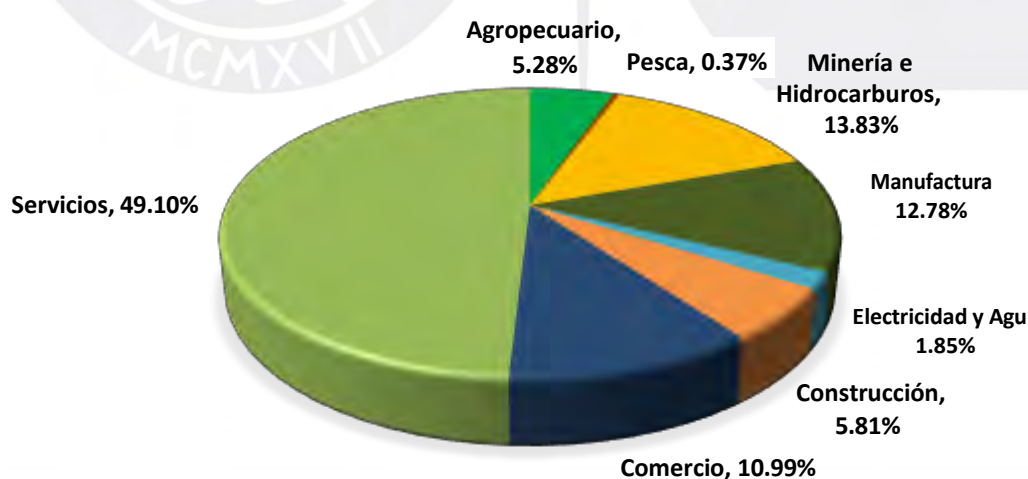
### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En el Perú el PBI está representado aproximadamente en un 7.3% por actividades primarias, un 34.6% por actividades secundarias y un 58.1% por actividades terciarias. De los distintos sectores económicos, es la minería uno de los más importantes ya que representa aproximadamente el 50% de las divisas del país, un 20% de la recaudación fiscal y 11.7% del PBI (considerando también a las actividades de procesamiento y actividades secundarias). El Perú es el principal productor mundial de minerales como la plata (N° 1), oro (N° 7), cobre, estaño, zinc, hierro y plomo (N° 3° en estos últimos). Todos estos minerales son parte

importante en las exportaciones del país, ya que en el 2015 representaron el 53.85% de las exportaciones (Montoya, 2017).

De enero a noviembre del 2017, se dio un aumento en la producción del cobre (3.6%), zinc (10.7%), hierro (12.3%) y molibdeno (8.6%) con relación al mismo periodo del 2016. Por otro lado, la producción de oro, plata, plomo y estaño ha disminuido en el mismo periodo (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2017).

Tal como se puede apreciar en la Figura 12, el sector agropecuario, con un aporte del 5.28 % del PBI. Asimismo, este sector tuvo un crecimiento de 1.6 % respecto al 2015 según el INEI (2016e), principalmente por el aumento en la producción de arroz con cáscara, la uva, el mango, el café y la palma aceitera. La oferta del subsector pecuario de aves, huevos y leche fresca también aumentó. Las agroexportaciones superaron los US\$ 6,000 millones en el año 2016, proyectan un mayor crecimiento y se perfilan como el segundo proveedor de divisas después de la minería. Los productos más demandados en el extranjero son el café, los espárragos, la palta fresca, la uva fresca y la quinua (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2016).



*Figura 12.* Perú: PBI 2016 por sectores. Adaptado de “PBI por sectores,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>).



Por otro lado, la economía peruana creció 2.5% en el 2017 y acumuló 19 años en positivo pero con una cifra menor la proyectada por el MEF que era de 2.7%. Este incremento estuvo mayormente impulsado por el sector Primario en 3.06% (Minería e Hidrocarburos 3.19%, Agropecuario 2.62% y Pesca 4.67%) y por Servicios en 2.74%. por su parte el sector Secundario aumento en 0.53%. Respecto al sector Agropecuario se registró un crecimiento anual de 2.62% por los resultados del subsector agrícola (19.47%) y pecuario (1.77%). En el subsector agrícola influyó el resultado de la exportación de la uva (106.9 %), el maíz amarillo duro (37.4 %), el cacao (33.5 %), el plátano (30.1%), arroz con cáscara (18.1%) y papa (16.4 %). En el subsector pecuario aumentó la producción de ave (2.2%), leche fresca (4.8%), huevos (2 %) y porcino (2.8 %). En lo referente a la pesca el 2017 acumuló un cambio del 4.67% (Radio Programas del Perú [RPP], 2018).

En el sector de minería e hidrocarburos se logró un avance del 3.19 %, donde destacaron el hierro (46.1%), molibdeno (16.6%), cobre (7.4%), zinc (3.8%) y plata (2%) gracias al alza de los precios internacionales. En el sector comercio se registró un aumento del 1.03% en el 2017 gracias a las mayores ventas y reparación de vehículos (5.54%), a las ventas al por mayor (1.62%) y venta al por menor (1.69%). En el sector Transporte y otros el 2017 subió un 2.92% donde el subsector transporte logro un aumentó en el transporte aéreo (16.7%) por el mayor tráfico de pasajeros; además se incrementó el transporte por vía terrestre (2.8%) gracias al mayor tráfico de carga y pasajeros por vía férrea y por carretera. (RPP, 2018).

### **3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia Constitucional del Callao**

Según lo indicado en el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (CENTRUM Católica, 2017), el Callao ocupa el segundo lugar en el país, por detrás de Lima Metropolitana, con 51.90 puntos (ver Figura 13), manteniendo la misma posición que obtuvo en el 2015 (con 50.36 puntos). Esto se debe en gran parte a la concentración de comercio

exterior y transporte que existe en el Callao. En lo que se refiere al pilar empresas, el Callao ocupa el cuarto lugar (medio bajo), después de Lima, La Libertad y Tacna, debido a que es la región que más evolucionó respecto al ambiente de negocios, habilidades gerenciales, e innovación y generación de empleo; sin embargo, ocupa el puesto 21 y 14 en los subpilares de ambiente de negocios y generación de empleo. En el pilar gobierno (tercer puesto, nivel bajo), no hubo mejora debido a los problemas de corrupción y la falta de seguridad y por ello ocupa el puesto 20 en el subpilar seguridad. En el pilar de infraestructura, es el segundo (nivel bajo), principalmente por el desarrollo portuario; sin embargo, no hay un avance importante. Por último, en el pilar de personas ocupa la sexta posición (nivel bajo) gracias a la falta de capacitación de las personas y a los problemas de delincuencia, deserción escolar y la falta de acceso a servicios de salud. En los subpilares de formación laboral y educación superior ocupa los puestos 26 y 14, respectivamente.

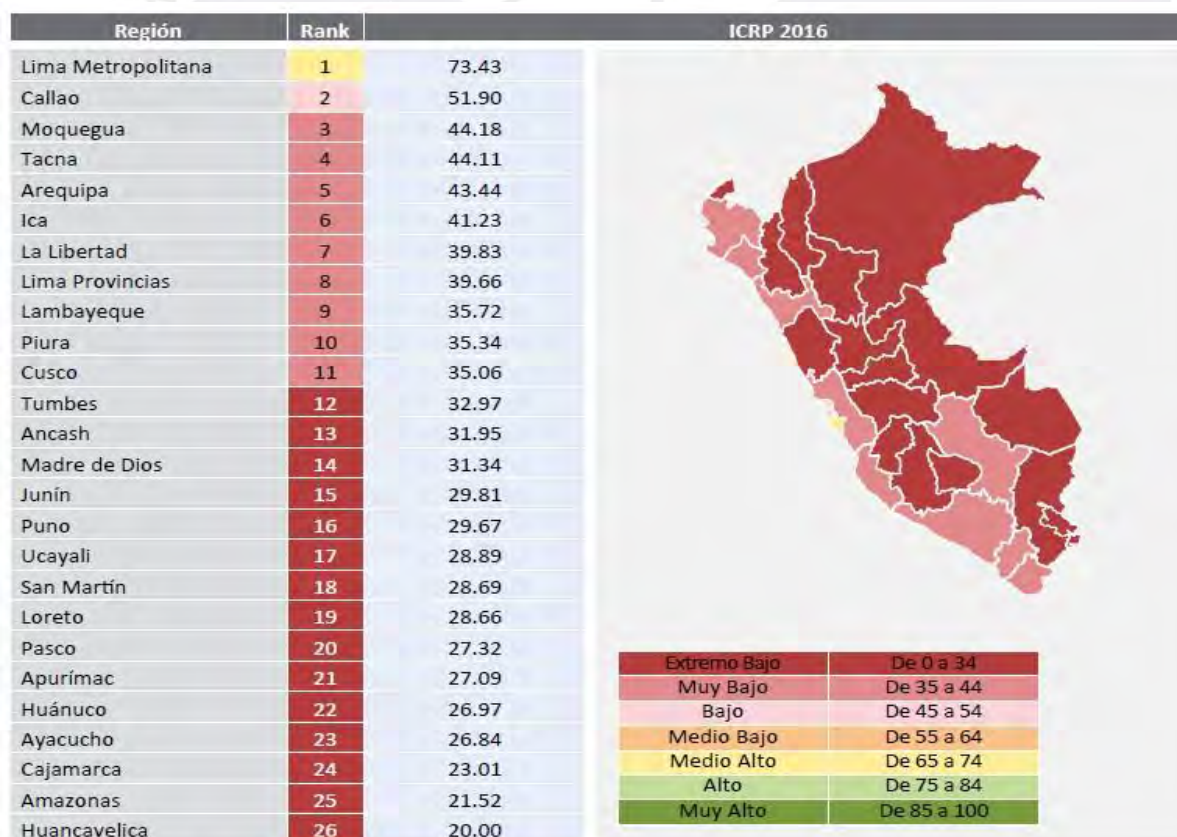


Figura 13. Resultados generales ICRP 2016. Tomado de *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (5a ed., p. 39), por CENTRUM Católica 2017, Lima, Perú: Autor.

Este ranking considera las 26 regiones del Perú. Coincide, además, con el inicio de un nuevo gobierno, y con cambios políticos y económicos en las principales economías del mundo. La coyuntura actual invita a reflexionar sobre la competitividad del país y para cada una de las 26 regiones, debido a que los cambios que ocurren en el mundo influirán en el desempeño de estas gracias a la globalización, los tratados comerciales o las orientaciones políticas de los principales países importadores. La competitividad de las regiones y de las ciudades es crucial para afrontar el futuro inmediato (CENTRUM Católica, 2017).

De los resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (CENTRUM Católica, 2017) y del Ranking de Competitividad Mundial 2016 del International Institute for Management Development (CENTRUM Católica, 2016), se puede concluir que la competitividad del Perú ha retrocedido, ya que se ubica en el puesto 54 de 61 países (en el año 2008 se ubicó en la posición 35); además, los resultados a nivel de las 26 regiones son mixtos, sin cambios significativos que muestren un avance. Esto evidencia que a pesar de los buenos resultados económicos que ha tenido el país en los últimos años, no han sido utilizados correctamente para lograr mejoras competitivas que incrementen la productividad y la calidad de vida de las personas en las regiones (CENTRUM Católica, 2017).

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

El análisis PESTE se utiliza para identificar las fuerzas que actúan directamente sobre el sector y que, por ende, generan oportunidades y amenazas. El análisis se hace abarcando las siguientes áreas: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, demográficas y culturales; (d) fuerzas tecnológicas y científicas, y (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

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

Perú es un país difícil de gobernar, muchos de los problemas de hoy tienen una larga historia. En primer lugar, las buenas cifras económicas no sirven de nada si es que no se

reflejan en el bienestar de las personas. En segundo lugar, las expectativas negativas están más relacionadas con el manejo del gobierno y con su liderazgo que con la economía (Parodi, 2017). En la última década, la política monetaria se ha modernizado y se puede comparar con los principales bancos centrales del mundo. En el año 2002, el BCRP adoptó el Esquema de Metas Explícitas de Inflación, mediante el cual trazó un objetivo de nivel de inflación y desde el año 2007 la tasa inflacionaria fluctúa en un rango de entre 1% y 3%. Del año 2015 al 2018, el Perú mantiene el quinto puesto entre los países con mejor reputación (como marca país) de América Latina, según el ranking del Country Brand Report (CBR), elaborado por la consultora FutureBrand. Esto confirma que el Perú no solo mejora su economía, sino también la imagen que exporta en el ámbito global, lo cual genera una ventaja competitiva e impulsa el turismo, la educación, y la posibilidad de inversión extranjera y privada (Macera, 2017).

Los acuerdos comerciales, por su parte, abren las puertas a nuestras exportaciones y reducen el costo de las importaciones. El Perú en la actualidad ha suscrito 27 acuerdos comerciales con las principales economías a nivel mundial (21 vigentes y seis por entrar en vigencia) y está negociando cinco más. Los acuerdos comerciales vigentes ya suscritos y que favorecen al puerto del Callao son con la Organización Mundial del Comercio (OMC), Comunidad Andina, Mercado Común del Sur (Mercosur), Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), Chile, México, Estados Unidos de Norte América, Canadá, Singapur, China, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, Alianza del Pacífico y Honduras (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018).

En el ámbito legal, la Ley de redelimitación territorial entre el distrito de Ventanilla de la Provincia Constitucional del Callao con los distritos de Santa Rosa, Ancón, Puente Piedra y San Martín de Porres de la provincia de Lima, en el departamento de Lima (Ley 30196,

2014), que consta de dos artículos y tres disposiciones finales complementarias, tiene por objetivo sanear el límite territorial entre el distrito de Ventanilla y los distritos ya mencionados. La importancia de esta ley para los habitantes del cono norte de Lima radica en que las poblaciones ubicadas en los linderos de estos distritos podrán tener ya un conocimiento certero del distrito, y en este caso de la provincia a la que pertenecen.

El país está organizado en 24 departamentos, la Provincia Constitucional del Callao se ubica al centro en medio de la región Lima. No obstante, la censura de varios ministros y el pedido de vacancia del presidente Kuczynski generaron mayor inestabilidad. El pasado 21 de diciembre del 2017, Fuerza Popular, el Frente Amplio y congresistas de Acción Popular, el APRA y no agrupados promovieron vacar a Kuczynski por incapacidad moral permanente debido a que mintió sobre sus vínculos con Odebrecht a través de su empresa Westfield Capital, pero la propuesta no obtuvo los votos necesarios.

Posteriormente, la oposición liderada por el partido Fuerza Popular solicitó una segunda moción de vacancia porque consideraron que Pedro Pablo Kuczynski mintió respecto a su relación con la empresa brasileña Odebrecht años atrás cuando fue funcionario durante el gobierno de Alejandro Toledo (Méndez, 2018). Esta segunda moción de vacancia se logró gracias a que más de 28 congresistas firmaron la solicitud y el motivo, según declaraciones del portavoz de Frente Amplio, Wilmer Rosas, fue que el presidente mintió una y otra vez al país y al Congreso de la República sobre sus vínculos contractuales como persona natural y/o jurídica, de forma directa o indirecta, por consultoría, asesoría o cualquier modalidad con la empresa Odebrecht (“Moción de vacancia,” 2018).

A todo esto, se sumó la aparición de videos donde se puede ver y oír el diálogo de algunos congresistas y funcionarios negociando el apoyo para impedir la vacancia presidencial a cambio de obras y otros tratos que demuestran de alguna manera la corrupción en la que está involucrado el gobierno (“El diálogo,” 2018). El 21 de marzo de 2018, luego de

la difusión de estos videos y un día antes de la votación para la segunda moción de vacancia, el presidente Pedro Pablo Kuczynski decidió enviar su carta de renuncia al Congreso de la República, la cual fue aceptada al día siguiente. El vicepresidente Martín Vizcarra asumió la primera magistratura de la República en medio de un clima de incertidumbre política que, se espera, pueda estabilizarse políticamente y lograr el apoyo de las fuerzas opositoras presentes en el Congreso (“Ya es un hecho,” 2018). El 2 de abril del 2018, el presidente Vizcarra nombró a un nuevo gabinete ministerial buscando un cambio en la gestión del país (“Martin Vizcarra tomó”, 2018).

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

Se espera que la actividad económica en la región se recupere el próximo año en un contexto de mayores precios de los *commodities*. El crecimiento económico en América Latina y el Caribe se habría acelerado en el 2017: la región habría alcanzado una expansión de 1.3%, dejando atrás la caída de 0.9% que registró en el 2016, una de sus peores cifras en 30 años (“América Latina se habría recuperado,” 2018).

El Perú alcanzaría uno de los crecimientos más altos de la región en 2017 y 2018 seguido por Colombia, que en el 2018 alcanzaría 2.7 % de acuerdo con las proyecciones del BCRP. El Fondo Monetario Internacional (FMI) elevó las previsiones de crecimiento del Perú para el 2018 a 4.00%, 0.2 puntos porcentuales por encima de lo calculado en el World Economic Forum de octubre del 2017 (“El FMI elevó,” 2018). La economía del Perú entre los años 2007 al 2017 fue una referencia de la evolución económica mundial, en que obtuvo máximo PBI en el año 2007 llegando a 8.5% y el más bajo en el año 2009 (1.1%). En el 2017 fue de 2.5% (INEI, 2018b).

En informalidad, según el INEI, en la última década el sector informal ha representado, en promedio, el 19% de la economía. En donde ha habido una ligera mejora es en el empleo informal, aunque este sigue siendo predominante, dado que pasó del 79.9% del

total a 73.2% (INEI, 2016d). El Perú es un país con un gran potencial y en los últimos años ha tenido un crecimiento económico sobresaliente en Latinoamérica. Así, desde el año 2000 se ha producido un incremento del PBI per cápita desde 5.0 hasta 10.5 en el 2011.

Igualmente, se han producido mejoras laborales que van desde el aumento de los salarios hasta la creación de mayor cantidad de puestos especializados. En los últimos cuatro años, el ingreso mínimo ha variado desde S/ 540 a S/ 750; además, la mediana del sueldo bruto ha variado de S/ 1,500 a S/ 2,000. El PBI per cápita en el Perú ha mostrado una evolución favorable desde 1999, y esto debido principalmente a la minería en lo referido a la extracción de cobre, oro y zinc, y también a la inversión en el sector construcción, que se ha dinamizado primero en la capital para luego trasladarse a las principales ciudades del país. A continuación, en la Figura 14 se muestra el PBI per cápita del Perú en los últimos años.

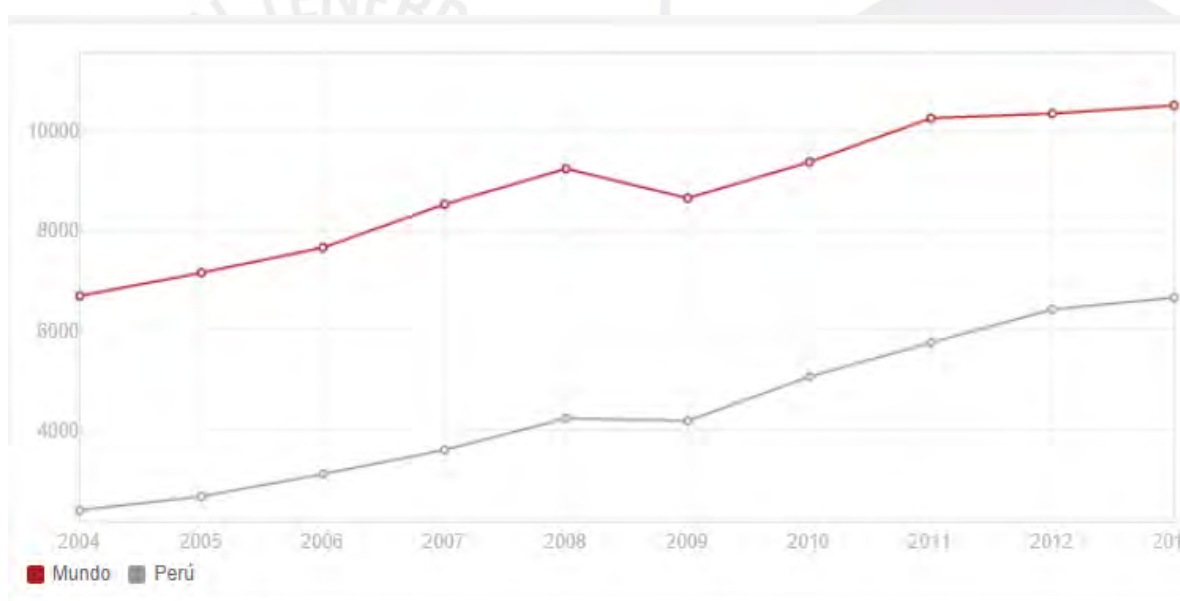


Figura 14. PBI per cápita (US\$ a precios actuales). Tomado de “PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales)”, por el Banco Mundial, 2018 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>).

El sector construcción ha generado la creación de las empresas constructoras, las cuales demandan ingenieros, personal operativo y diversos equipos para su operación. Por otra parte, como es lógico, hubo un incremento en la producción de las empresas de materiales de construcción (llámense cemento, fierros, acabados, tuberías, etc.). Todas estas industrias han

ampliado sus plantas para satisfacer el aumento de la demanda. Por otro lado, el Perú se encuentra como uno de los principales países de Latinoamérica con mayores proyecciones de crecimiento (ver Tabla 3)

Tabla 3

*Últimas Proyecciones para Latinoamérica y El Caribe (En Porcentaje)*

Países o regiones	2016	2017	2018	2019
América Latina y el Caribe	-0.70	1.30	1.90	2.60
excluyendo Venezuela	0.10	1.90	2.50	2.80
Sudamérica	-2.50	0.80	1.50	2.20
excluyendo Venezuela	-1.50	1.70	2.40	2.60
Centroamérica	3.70	3.90	3.90	4.10
El Caribe	3.40	2.10	3.90	4.20
Latinoamérica				
Argentina	-2.20	2.80	2.50	2.80
Brasil	-3.50	1.10	1.90	2.10
Chile	1.60	1.70	3.00	3.20
Colombia	2.00	1.70	3.00	3.60
Ecuador	-1.60	2.70	2.20	1.70
México	2.90	2.00	2.30	3.00
Perú	4.00	2.70	4.00	4.00
Venezuela	-16.50	-14.00	-15.00	-6.00

*Nota.* Adaptado de “World Economic Outlook database and IMF calculations,” por el International Monetary Fund (IMF), 2017 (<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/download.aspx>).

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

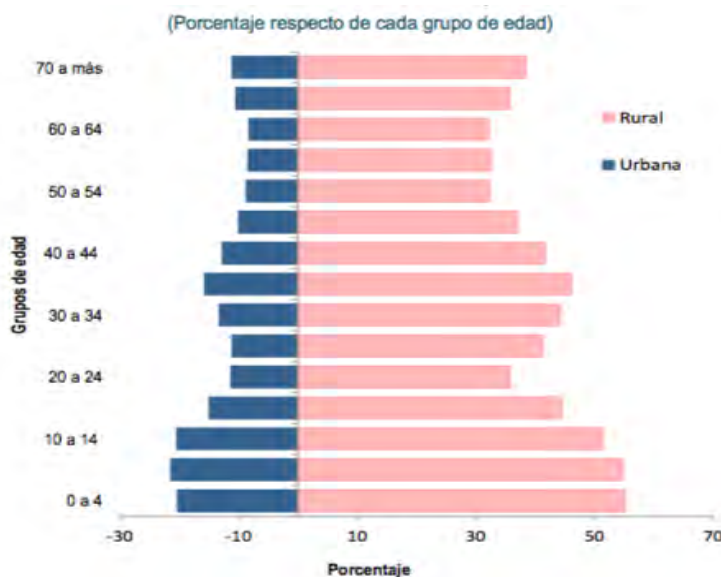
El crecimiento sostenido de la economía peruana en los últimos años, así como el aumento de la conectividad a Internet en el país han ayudado al acercamiento de las empresas y las personas naturales al comercio electrónico y al desarrollo de este en el Perú.

La tasa de alfabetización del Perú es de 92.9 % si se toma en cuenta a la población en general mayor de 15 años. Si se considera solo al sexo masculino este valor es de 96.4% y en el caso de las mujeres, 89.4% (INEI, 2008). En el país, a pesar del crecimiento constante de la economía, se siente que la alfabetización en la población se da en el área urbana en todos los grupos de edad (ver Figura 15).

La tasa de mortalidad infantil, por otra parte, disminuirá significativamente para el año 2021 (5 x 1,000 nacidos vivos), por lo que se desarrollan programas estratégicos



nacionales (SIS, PRONAA, Crecer, Juntos) para poder cumplir con la meta trazada. En cuanto al nivel del servicio de salud, este se mide por la capacidad resolutoria de un establecimiento médico, es decir, es la razón entre la tasa de mortalidad materna y la perinatal.



*Figura 15.* Incidencia de la pobreza en el Perú por grupo de edad. Tomado de “Perú: Cifras de pobreza 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<https://www.inei.gob.pe/cifras-de-pobreza/>).

El mayor número de casos de mortalidad materna (24) se dio en el periodo comprendido entre 1997 y el 2014, lo cual se debió a factores culturales correspondientes a creencias religiosas. La tasa de mortalidad infantil ha ido disminuyendo progresivamente. Finalmente, en lo correspondiente al perfil de morbilidad, se observa un descenso en los últimos 25 años; las enfermedades transmisibles continúan siendo la causa más importante dentro del espectro de la morbilidad regional, principalmente las infecciones respiratorias y las enfermedades diarreicas. Sin embargo, paulatinamente están tomando importancia relativa las enfermedades crónico-degenerativas y las causas externas.

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

Durante las últimas décadas, las comunicaciones en el mundo han evolucionado favorablemente de manera notoria a través de la creación de nuevas tecnologías con la

facilidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento; Internet se ha convertido en la actualidad en uno de los medios más utilizados por los agentes económicos (CEPLAN, 2015). Según el INEI (2012), el 17.7% de los hogares del Perú cuenta con acceso a Internet y 36.4% de la población de seis y más años de edad hacen uso de este. En el 2014, 14 de cada 100 empresas efectuaron compras por Internet y siete de cada 100 vendieron sus productos por este medio (INEI, 2015a). Asimismo, de acuerdo con el INEI (2017b), el 19.7% de la población accedió a Internet en el hogar y teléfono móvil de manera que hay un incremento del 5.7%. De igual modo, el 13,5% accedió a Internet solo en el hogar, el 9,0% solo en cabina pública y el 8,0% combinaron el hogar, trabajo y teléfono móvil, entre los principales. Cabe indicar que el 18,0% accedió a Internet en dos o más lugares.

A pesar del buen desempeño macroeconómico, al Perú aún le falta trabajar mucho los aspectos tecnológicos y científicos. De acuerdo con el WEF, en su *Reporte de Competitividad Global 2015-2016*, el Perú se ubicó en el puesto 113 referente al pilar de la innovación, superado por países de la región como Chile y Colombia (Schwab, 2015). El Perú es un país que se encuentra muy rezagado en cuanto a sus capacidades científicas, tecnológicas y de innovación; sin embargo, se han realizado propuestas para aumentar el financiamiento de las actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI): Implementación del Programa Incagro, Programa de Ciencia y Tecnología, Investigación y Desarrollo para la Competitividad y la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Ley 28303, 2004).

La mayor inversión en las actividades de CTI, según el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, tiene como principales objetivos incentivar el desarrollo y la transferencia de innovaciones tecnológicas en las empresas elevando la competitividad productiva y el valor agregado con criterio de sostenibilidad económica y ambiental, generar políticas nacionales de transferencia y adaptación de tecnologías, incrementar el nivel de la calidad de los productos

y servicios de las empresas nacionales y fomentar el ejercicio de los derechos de propiedad intelectual (CONCYTEC, 2006). Según Porter (citado en Campodónico, 2010), lo que hace próspero a un país es la capacidad de las empresas para alcanzar elevados niveles de productividad, es decir, la capacidad para usar con eficiencia e innovando permanentemente la mano de obra, los recursos naturales y el capital.

Tabla 4

*Países de América con Mayor Población (en Miles)*

Puesto	País	Población
1	EE.UU.	325,128
2	Brasil	203,657
3	México	125,236
4	Colombia	49,529
5	Argentina	42,155
6	Canadá	35,871
7	Venezuela	31,293
8	Perú	31,152

*Nota.* Tomado de “Estado de la población peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)).

Tabla 5

*Países con Mayor Superficie*

País	(Miles de km <sup>2</sup> )
1. Federación de Rusia	17,075
2. Canadá	9,971
3. EE.UU.	9,629
4. China	9,598
5. Brasil	8,514
6. Australia	7,741
7. India	3,288
8. Argentina	2,780
9. Kazajstan	2,717
10. Argelia	2,382
11. República Democrática del Congo	2,345
12. Arabia Saudita	2,150
13. México	1,958
14. Indonesia	1,905
15. Sudán	1,861
16. Jamahiriya Árabe Libia	1,760
17. República Islámica de Irán	1,648
18. Mongolia	1,566
19. Perú	1,285

*Nota.* Tomado de “Estado de la población peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)).

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

La creación del Ministerio del Ambiente (MINAM), en mayo de 2008, marcó un hito en la institucionalidad ambiental del país, pues se adecuó la estructura del Estado para responder a los desafíos nacionales e internacionales a fin de lograr el desarrollo sostenible. En este contexto, el MINAM conduce la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del Plan Nacional de Acción Ambiental - PLANAA Perú: 2011-2021 y de la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento. La Amazonía peruana, como parte del gran complejo de la cordillera andina oriental, se ha definido como un territorio muy accidentado, en el que predomina el paisaje montañoso. El Perú, según el Plan de Acción Ambiental 2011-2021, dispone de un importante capital natural, que es la base de la actividad económica en crecimiento (MINAM, 2011).

Por todo ello, es prioritario generar información mediante estudios de inventario, evaluación y valoración de los recursos naturales, diversidad biológica y los servicios ambientales que estos brindan, como estrategia para la conservación y el aprovechamiento sostenible de los ecosistemas, la biodiversidad y el desarrollo de la población, aplicando lineamientos estandarizados e instrumentos confiables. Dicha información permitirá implementar adecuadas políticas y normas ambientales a fin de contribuir a la toma de decisiones acertadas a nivel nacional, regional y local. El Índice de Desempeño Ambiental (EPI por sus siglas en inglés, *Environmental Performance Index*) en la versión 2010 midió el desempeño ambiental de 163 países; en la región de América Latina los países que destacaron de acuerdo con esta clasificación fueron Costa Rica (tercera posición a nivel mundial), Cuba (9), Colombia (10) y Chile (16). El Perú se ubica en el puesto 31 (MINAM, 2011).

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

El objetivo principal de evaluar los factores externos a la región del Callao es encontrar las mejores oportunidades y las principales amenazas a las que están expuestas las

distintas organizaciones. D'Alessio (2015) indicó que “el propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como las amenazas que deben evitarse” (p. 119). Las oportunidades y las amenazas que se encuentren en el análisis de la región serán las de mayor prioridad para determinar el tipo de industria que permitirá el desarrollo de la región. Se tomarán en cuenta las principales, es decir, las que realmente pueden ser usadas como estrategias. Conocer al detalle las oportunidades y amenazas a las que está expuesta la región le dará a ella una mejor capacidad de respuesta. Se han identificado, para la región Callao, 10 factores clave de éxito, de los cuales seis pertenecen a oportunidades y los cuatro restantes a amenazas (ver Tabla 6). La evaluación de la MEFE del Callao tiene una puntuación de 1.85, lo cual determina que esta región Callao responda de manera moderada a estos factores; por lo tanto, se puede concluir que no están capitalizando todas sus oportunidades y tampoco están evitando las amenazas externas.

Tabla 6

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

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
<b>Oportunidades</b>			
1 Proyección de crecimiento económico del Perú.	0.11	2	0.22
2 Incremento de la innovación tecnológica en los sectores industriales con impacto en la productividad	0.09	2	0.18
3 Aumento del flujo del turismo gastronómico	0.09	1	0.09
4 Flujo continuo de las exportaciones e importaciones de todas las regiones del país	0.11	2	0.22
5 Crecimiento del sector turismo receptivo en el Perú	0.12	3	0.36
6 Ingreso de canon aduanero	0.11	2	0.22
Subtotal	0.63		1.29
<b>Amenazas</b>			
1 Latente riesgo por desastres naturales	0.08	1	0.08
2 Huelgas y conflictos sociales	0.09	2	0.18
3 Inseguridad ciudadana en aumento	0.10	1	0.10
4 Inestabilidad política y legal	0.10	2	0.20
Subtotal	0.37		0.56
Total	1.00		1.85

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### **3.5. La Región Callao y sus Competidores**

Los competidores de la región Callao son todas aquellas regiones que le restan mercado en los sectores en los cuales tiene participación activa, mediante la oferta de productos alternativos o productos sustitutos. Para poder identificarlos, el análisis se basará en las cinco fuerzas competitivas de Porter.

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

Los proveedores de la región Callao son todas las regiones del resto del país, que la proveen de bienes y servicios; de estos, el principal es Lima Metropolitana por su cercanía. Adicionalmente, a través de la región Callao ingresa la mayoría de los productos y servicios importados, lo que convierte a la región en el *hub* de proveedores del país. Entre los principales bienes de consumo importados en el 2015 ingresaron automóviles por un valor de US\$ 853 millones. Además, en lo que corresponde a la importación de materia prima, se importa petróleo y diésel, y algunos productos agrícolas, como el maíz amarillo duro y soya (INEI, 2016b).

La región Callao tiene como principales sectores de productividad los servicios de almacenamiento, transporte y manufactura; de igual modo, el comercio es uno de sus ejes de desarrollo económico. También, se presenta un incipiente desarrollo del sector turismo. El poder de negociación de la región con los proveedores es neutral, porque los proveedores son mayormente empresas desarrolladas y formales, y posee escasos recursos en lo que refiere a productos y servicios. Esto la hace dependiente de otras regiones del país, con lo que se reduce su posición de negociación.

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

Los principales compradores o clientes de la región Callao son las regiones del Perú y las empresas que requieren comprar bienes y servicios. Considerando que a la región ingresan, en su mayoría, vehículos y productos agrícolas, la región Callao, mediante el

desarrollo de industrias, puede generar valor agregado a estos; para luego distribuirlos gracias a los servicios logísticos con los que cuenta, tanto para la carga marítima como la aérea.

Actualmente, existen almacenes que atienden este mercado; Ransa, Neptunia y Contrans son algunos de ellos. El poder de negociación se basa en la mercadería que se transporta y el contacto con los agentes que mantienen el contacto con el puerto o aeropuerto. Para tener un mayor poder de negociación con los compradores, la región Callao debe buscar la transformación de los productos importados que ingresan de los sectores agrícola y automotriz. De esta manera, obtendría la posibilidad de negociar con nuevos compradores.

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

La región Callao al centralizar el puerto y aeropuerto más importante del país no tiene sustitutos; domina el transporte marítimo e inclusive el aéreo, a pesar de sus elevados costos; los cuales son puntos de contacto principal para las exportaciones e importaciones. La alternativa de transporte para la exportación es el sistema ferroviario; sin embargo, no está bien desarrollado. El tren que conecta la ciudad, Callao-Lima-Huancayo-Huancavelica, no cuenta con la infraestructura para poder manejar carga de grandes dimensiones; por lo que es usado, en general, para transportar concentrados de minerales. El sistema terrestre sustituye el transporte de carga entre las principales ciudades del país, el cual es bastante costoso.

Con respecto a la ubicación geográfica, la región Callao tiene fácil acceso marítimo a principales economías del mundo, como Estados Unidos y China. Por ello, los sustitutos no representan una amenaza; principalmente, por los altos costos que representa transportar carga por vía aérea o tren y la poca capacidad de las otras regiones para atender el volumen de ingreso de mercaderías que requiere el país. Por lo tanto, la amenaza de sustitutos es baja.

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

La región Callao debe explotar la ventaja competitiva que posee el país en el sector agrícola por la variedad de productos que exporta, transformándolos y agregándoles valor, lo

que permite una mejor oferta de productos. Los competidores naturales de la región son Brasil (Santos) y Colombia (Cartagena), que exportan también hacia mercados como el europeo y norteamericano. La región Callao puede además diversificar la entrega de productos hacia nuevos países en Asia, África y Oceanía, por su ubicación.

El sector turismo, en la región, no ha sido explotado y ofrece nuevas alternativas. Sin embargo, se debe implementar estrategias para resaltar las potencialidades naturales, culturales, históricas y, sobre todo, gastronómicas de la región. Para ello, es necesario implementar políticas de mejoramiento de infraestructura y seguridad ciudadana. Solo de esta manera la región Callao puede desarrollar una ventaja competitiva frente a ciudades con similares características como Santos, Cartagena y Colón. Estas logran mayores movimientos de turistas extranjeros hacia sus países.

Otra oportunidad para la región es la agilización del movimiento, el levante y el despacho de las mercancías, así como medidas para la cooperación entre las autoridades aduaneras y autoridades relacionadas con la facilitación del comercio. El proyecto de convertir a Pisco en el aeropuerto alternativo al Jorge Chávez, así como el proyecto de implementar un puerto, es la más cercana amenaza. En Sudamérica, se mantienen latentes las ciudades de Santos y Cartagena.

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

La región no tiene competidores en el país. Esto se debe a que las demás regiones del Perú no cuentan con las características de la región Callao, la cual requiere mejoramiento de los servicios logísticos para las exportaciones. En cuanto a la infraestructura, los servicios aeroportuarios y los puertos concesionados, estos se encuentran en proceso de ampliación, lo que permite el desarrollo de servicios y empresas relacionadas a este entorno.

Es necesario, también, mejorar la infraestructura vial para optimizar los tiempos de entrega. Con ello, se favorece el comercio en coordinación con la región Lima, para lograr un



óptimo sistema vial. En el Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano de Lima y Callao 2035, se plantea desarrollar la vía expresa Santa Rosa, que se conectaría a la vía expresa de Gambeta y Faucett para acceder al aeropuerto Jorge Chávez en actual ampliación.

### **3.6. La Región Callao y sus Referentes**

Debido a su posición geográfica, la región Callao tiene el potencial de convertirse en socio estratégico para las principales economías que negocian a través del Pacífico. En especial, se evidencia para el comercio proveniente de Asia. Analizando diversas opciones de ciudades o países que gozan del mismo privilegio geoestratégico, Singapur destaca por encima de todas y se torna en el referente mundial clave para la región Callao.

Singapur, un pequeño país con 5.8 millones de habitantes y con una densidad de 7,680.77 hab/km<sup>2</sup>, es en la actualidad el principal centro financiero y la economía más desarrollada del Sudeste Asiático. La historia moderna de este país se inicia en febrero de 1819, con la firma de un tratado para construir un puerto para la Compañía Británica de las Indias Orientales en una isla del extremo sur de la península de Malaca. Luego de muchas transformaciones, producto de la revolución industrial, así como de las dos guerras mundiales, el país obtiene su independencia en 1959. En 1965, abandona la Federación de Malasia y nace la República de Singapur y, en 1967, junto a Filipinas, Indonesia, Malasia y Tailandia fundan la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN). En el aspecto político, en 1968, se realizaron las primeras elecciones en el país, cuya victoria correspondió al Partido de Acción Popular (PAP), fundado por Lee Kuan Yew en 1954. De aquí en adelante, el PAP ganaría todas las elecciones venideras con mayoría absoluta en casi todos los escaños, posición que se mantiene hasta la actualidad. En 1990, Lee Kuan Yew deja el cargo de primer ministro, desempeñado desde 1959, y le sucede Goh Chok Tong. En 2004, Lee Hsien Loong, hijo mayor de Lee Kuan Yew, se convierte en primer ministro. En el 2015, fallece Lee Kuan Yew a los 91 años de edad y es honrado como el padre del Singapur actual (“Singapur celebra,” 2015).

En lo que respecta a su posición geográfica, el país se sitúa entre Malasia (al norte) e Indonesia (al sur) y está formado por 64 islas, siendo la principal la isla de Singapur o Pulau Ujong, que está unida con Malasia a través de dos puentes. Asimismo, cuenta con 193 km de costa y tiene un clima ecuatorial sin estaciones distinguibles, y las temperaturas y la presión son uniformes. Además, tiene un alto nivel de humedad y abundantes lluvias, con temperaturas que varían entre 23 °C y 32 °C. Los meses de abril y mayo son los más calurosos, y, de noviembre a enero, es la época más húmeda (Oratlas, 2018).

En el aspecto económico, Singapur es un país con una economía dinámica, moderna y que ha registrado, en el tiempo, un nivel de crecimiento elevado y sostenido. De acuerdo con el Singapore Department of Statistics (2017), el PBI, al cierre del 2017, fue de US\$ 447,000 millones. Posee uno de los PBI per cápita más altos del mundo (US\$ 79,697) y sus exportaciones bordean los US\$ 44,100 millones. Dicho desempeño involucró un esfuerzo constante de varias décadas. En solo un periodo de 30 años (1960-1990), el país tuvo tasas de crecimiento elevadas, debido principalmente a su política de industrialización orientada a las exportaciones. En sus inicios, este enfoque gubernamental pudo sostenerse, debido a la existencia de una mano de obra barata que atrajo un fuerte flujo de inversiones de las principales multinacionales, cuyo conocimiento desplegado fue aprovechado por la población empleada.

El siguiente paso fue transformar esa mano de obra no calificada en especializada y el país contaba con dicho recurso en abundancia. Cuando este cambio se materializó, el nivel de los salarios se incrementó, así como la tecnificación de sus trabajadores. Esto motivó a que el gobierno apostara por industrias productoras de servicios y de alta tecnología, atrayendo con ello un nuevo flujo de inversiones extranjeras, que, desde 1995, se fue incrementando de manera continua y por encima de los países de la región (ver Figura 16). Esto permitió que

estos dos sectores se vuelvan claves para el crecimiento y desarrollo sostenido que ha experimentado el país hasta la fecha (Franco, 2013).

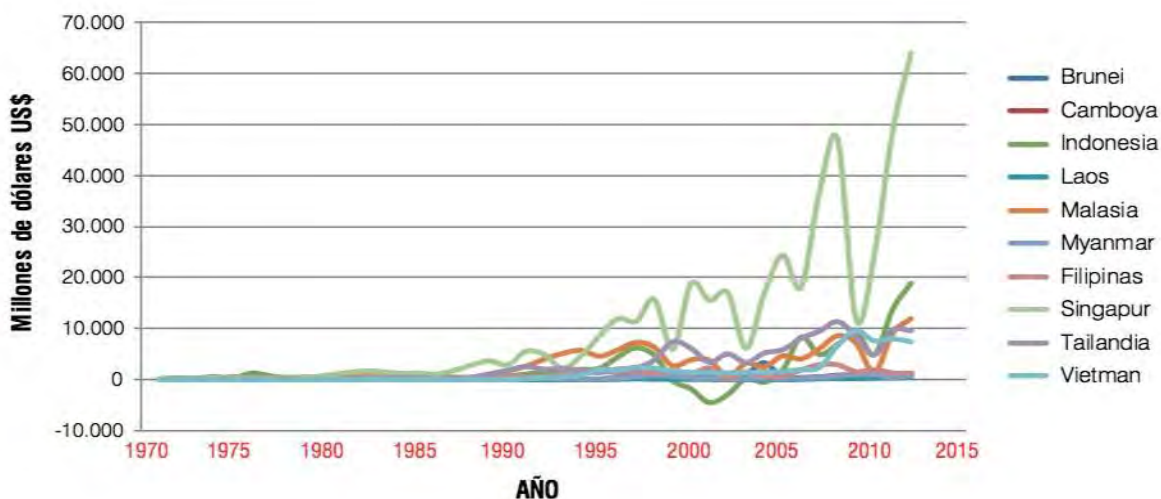


Figura 16. Flujo de inversión extranjera directa anual 1970-2011. Tomado de “Singapur: El pequeño gigante del sureste asiático,” por D. Franco, 2013, *Revista Mundo Asia Pacífico*, 2(3), p. 17.

Por otra parte, el flujo de inversión continua cambió la estructura del PBI de Singapur en el tiempo. Al no tener recursos naturales, migró de actividades primarias a secundarias como la manufacturera, en un primer paso a su industrialización, representando cerca del 20% del PBI. El siguiente nivel fue potenciar el sector servicios con políticas de incentivos a la inversión. En la actualidad, este sector es el más importante en cuanto a su contribución al PBI (70% del PBI). Esto ha permitido que Singapur se convierta en la cuarta plaza financiera mundial detrás de Londres, Nueva York y Hong Kong. Asimismo, el turismo representa el 6% de la economía del país y se espera se duplique en los próximos 10 años. El peldaño siguiente es consolidar una industria basada en el conocimiento, el cual abarca talento, educación, innovación, espíritu empresarial, educación continua, entre otros. El gobierno central está convencido que el conocimiento es la fuente que potencia el capital intelectual requerido para la creación de mayor valor añadido. Asimismo, el objetivo central detrás de ello es convertir al país en una economía basada en el conocimiento, capital necesario para no

detener el crecimiento y el desarrollo sostenido (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2017).

En otro aspecto, se debe mencionar que Singapur es el único país de Asia que tiene una clasificación crediticia de AAA, lo que lo convierte en un destino obligado para los fondos de inversión extranjeros, empresas multinacionales y de los principales bancos del mundo. Este logro del gobierno central, acompañado de un liderazgo político con bajos índices de corrupción, es un mensaje de confianza al empresariado nacional y extranjero (Franco, 2013). La Figura 17 muestra los factores principales que motivan al inversionista a desarrollar proyectos de negocios en Singapur.

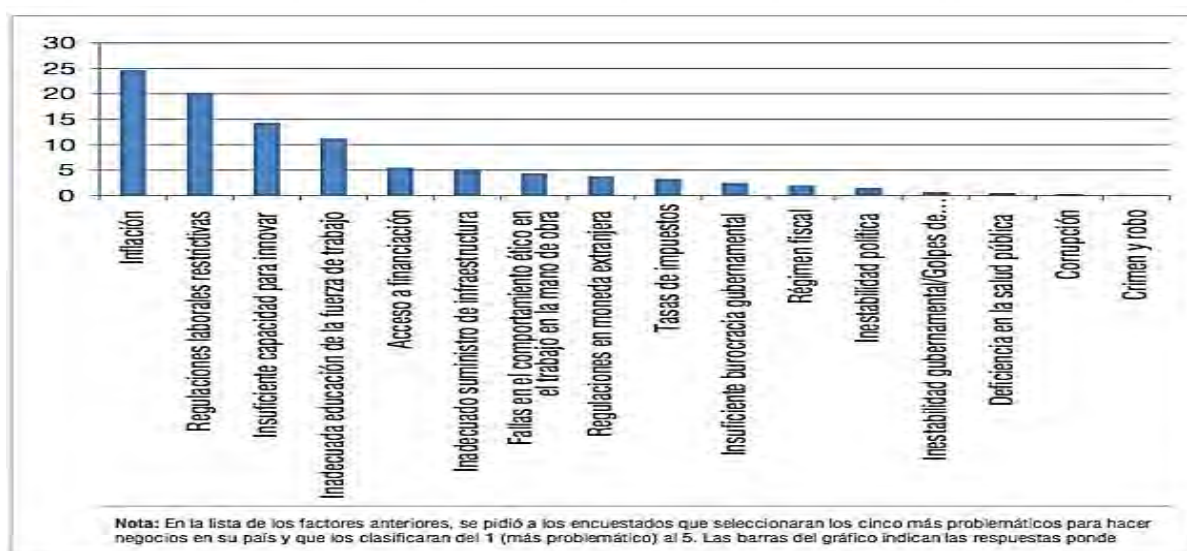


Figura 17. Factores importantes para hacer negocios en Singapur. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, del World Economic Forum, por D. Franco, 2013, en “Singapur: El pequeño gigante del sureste asiático”, *Revista Mundo Asia Pacífico*, 2(3), p. 18.

Con respecto al nivel de competitividad, Singapur es la segunda economía del mundo por debajo de Suiza. Dicho índice considera aspectos como la infraestructura, el entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación avanzada y entrenamiento, eficiencia en el mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica y sofisticación en los negocios. Además, en temas de innovación, el país está por encima del promedio de aquellas economías clasificadas dentro de su máxima etapa de desarrollo (ver Figura 18). Este posicionamiento ubica a Singapur en

el centro de los negocios globales, y debido a su desempeño, su posicionamiento le garantiza un crecimiento y desarrollo sostenido en beneficio de su población (Franco, 2013).

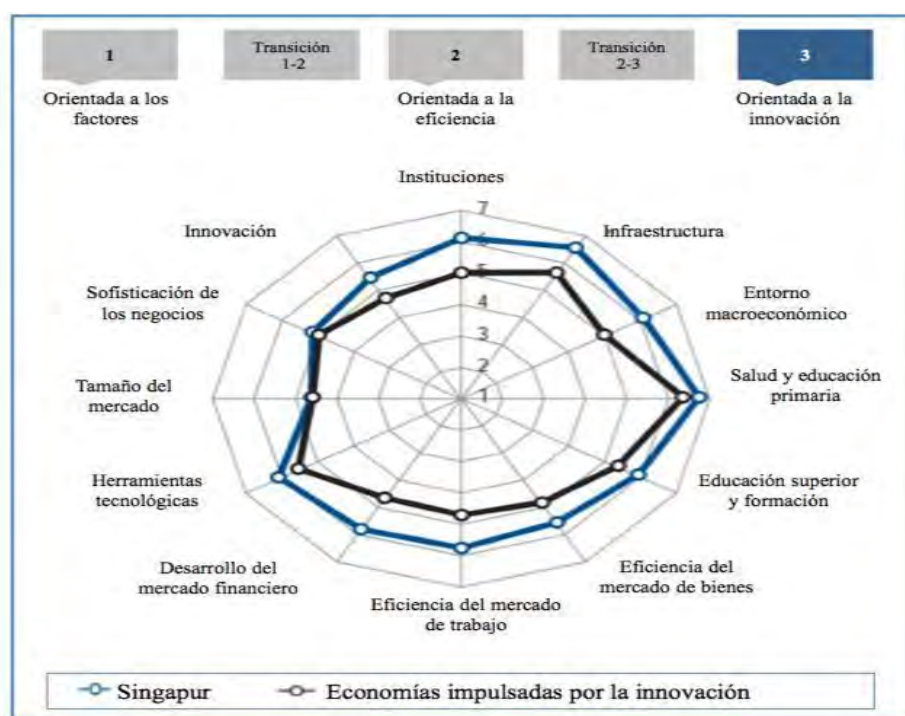


Figura 18. Etapas de desarrollo según el Foro Económico Mundial. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, del World Economic Forum, por D. Franco, 2013, en *Singapur: El pequeño gigante del sureste asiático*, *Revista Mundo Asia Pacífico*, 2(3), p. 19.

Según Beleván (2016), los factores claves del éxito del crecimiento y desarrollo económico de Singapur, que pueden servir de hoja de ruta para otras ciudades o países, son los siguientes:

- Elaboración de planes flexibles de desarrollo de corto, mediano y largo plazo.
- Planeamiento urbano e industrial adaptado a las necesidades sociales y del mercado.
- Alta inversión en infraestructura y educación.
- Estricta aplicación de leyes adecuadas a cada etapa de su desarrollo.
- Erradicación de todo tipo de corrupción y nepotismo en el aparato estatal.
- Creación de una burocracia altamente calificada, eficiente y poco numerosa.
- Búsqueda activa de la paz y el desarrollo social.

Por todo lo descrito, Singapur se convierte en el referente mundial clave para la región Callao. Con ella, comparte algunas similitudes. Sin embargo, también son evidentes las enormes brechas en indicadores económicos y de desarrollo. En las Tablas 7 y 8, se describe lo antes mencionado.

Tabla 7

*Similitudes entre Singapur y la Región Callao*

Singapur	Similitudes	Región Callao
Economía abierta		Economía abierta
Densidad de 7,680.77 hab. /km <sup>2</sup>		Densidad de 6,949 hab. /km <sup>2</sup>
Clima templado (23 y 32 °C)		Clima templado (23 y 32 °C)
Industria, procesamiento del caucho y productos de caucho		Industria, procesamiento del caucho y productos de caucho (Lima Caucho)
Industria de reparación de buques		Industria de reparación de buques (SIMA)

Tabla 8

*Diferencias entre Singapur y la Región Callao*

Singapur	Diferencias	Región Callao
PBI per cápita US\$ 79,697		PBI per cápita US\$ 7,400
Tasa de desempleo 1.9%		Tasa de desempleo 6.2%
Inflación 1%		Inflación 1.36% (Perú)
Uso de la tecnología de punta		No existe tecnología
Inversión en la innovación y desarrollo		No hay inversión en innovación y desarrollo
Uno de los 10 países más seguros del mundo		Alta sensación de inseguridad ciudadana. Declarada en estado de emergencia (2016)

Por lo tanto, el análisis comparativo genera una serie de retos para la región Callao. El primer paso comienza con la voluntad política de sus principales dirigentes para construir una sociedad donde impere la igualdad de oportunidades y la justicia. Asimismo, es necesario apostar por la creación de empleos con salarios justos, así como destinar mayores recursos para la educación. Por otro lado, es necesario impulsar el desarrollo económico, aprovechando el hecho de que las exportaciones e importaciones de todo el país entran principalmente por

el puerto de la región. Otro reto clave es que la educación requiere un mayor impulso a través de un eficiente sistema que incremente la calidad de enseñanza para los estudiantes. También, es necesario generar mayores oportunidades para crear empleos de calidad e inclusivos, lo que requerirá establecer políticas que aseguren el empleo de la población local. Por lo tanto, el reto que se plantea consiste en lograr el crecimiento y desarrollo económico y social de la región en una o dos décadas. A Singapur le tomó cerca de 35 años.

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

La MPC es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la región, de las industrias competidoras directas y de las industrias referentes en el mundo, con el fin de realizar un contraste. Esta comparación se hace asignando pesos ponderados y calificaciones para el respectivo factor clave de cada competidor. Así, los resultados obtenidos de las matrices determinarán el perfil competitivo en la región y la situación actual, y ayudarán a visualizar estrategias al desarrollar el plan estratégico (D'Alessio, 2016). La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017) desarrolló un ranking de los movimientos de carga de los puertos de la región. En el 2015, la actividad creció 1.7% con un volumen de 48MM de TEU (Twenty Foot Equivalent Unit) (ver Figura 19).



*Figura 19.* Movimientos de cada puerto latinoamericano por TEU's al 2017. Tomado de "Ranking de puertos. Los top 20 en América Latina y el Caribe en 2016," por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017 (<https://www.cepal.org/es/infografias/ranking-puertos-top-20-america-latina-caribe-2016>).

Los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo y la Matriz de Perfil Referencial se pueden ver en la Tabla 9 y la Tabla 10, respectivamente. Las calificaciones por tener en cuenta en cada factor clave de éxito van en el siguiente orden: (a) debilidad mayor, (b) debilidad menor, (c) fortaleza menor y (d) fortaleza mayor. Tal como se aprecia en la MPC y la MPR, la región del Callao presenta oportunidades de mejora importantes. En ese sentido, es coherente que en la industria portuaria, las mejoras en infraestructura nacional, a la fecha, no se encuentren en los niveles de producción de los países vecinos, como Brasil, Panamá y Colombia.

En 2015, el puerto del Callao ascendió del puesto 8 (2008) al puesto 6 (2015) con respecto al movimiento de toneladas (1,203 millones de toneladas a 1,900 millones de toneladas), lo que representa el 1,58 % de incremento. En Brasil, el crecimiento, al 2015, representó un crecimiento de 0.73%. Esto demuestra que hay mucho por implementar y el crecimiento debe continuar de manera agresiva.

Tabla 9

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Callao		Santos		Colón		Cartagena	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Nivel de infraestructura	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	3	0.54
2. Gestión administrativa	0.18	1	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36
3. Inversión en investigación y desarrollo	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4. Nivel de educación	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
5. Seguridad ciudadana	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
6. Mano de obra especializada	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
7. Ubicación geográfica	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8. Estabilidad económica	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		1.90		3.08		3.06		2.50

Respecto a la MPR, se han identificado siete factores de éxito. Se ha considerado para esta evaluación los puertos de Shanghai (China), Singapur (Singapur) y Busan (Corea del



Sur), identificados como los principales referentes a nivel mundial, por la importancia y tamaño que representan. A cada factor se le ponderó con una valoración del 1 al 4, dependiendo si es una fortaleza o debilidad, mayor o menor. Esto se relacionó con la ponderación de cada factor en la escala de 0 a 1. El resultado fue que el puerto del Callao tiene una puntuación de 1.90 frente a los otros puertos referentes con valores máximos de 4.0, tal como se puede apreciar en la Tabla 10.

Tabla 10

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Callao		Shanghái		Singapur		Busan	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Nivel de infraestructura	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2. Gestión administrativa	0.18	1	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
3. Inversión en investigación y desarrollo	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4. Nivel de educación	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5. Seguridad ciudadana	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Mano de obra especializada	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Ubicación geográfica	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8. Estabilidad económica	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		1.90		4.00		4.00		4.00

**3.8. Conclusiones**

La región Callao cuenta con una ubicación estratégica e inmejorable para el comercio de toda Sudamérica. Por otro lado, el gobierno central, al haber iniciado las concesiones portuarias y aeroportuarias respectivas, proporcionó a la región un potencial con el fin de lograr niveles de infraestructura competitivos, requeridos para el comercio internacional, aunque hay mucho por conseguir en ese sentido. Asimismo, los tratados de libre comercio están expandiendo las relaciones comerciales del país, potenciando el intercambio no solo de bienes, sino de servicios y que tiene impacto directo en la región.

Desde este escenario, se hace cada vez más necesario establecer políticas que permitan mejorar el sector educación dentro de la región, dado que su consolidación se convertiría en un elemento clave para su desarrollo. Además, contar con mano de obra calificada que permita a la población lograr insertarse a esquema laborales formales permitirá acortar las brechas sociales, trayendo consigo mejoras en los niveles de empleabilidad, acceso a la salud y viviendas dignas. Por otro lado, lograr que la región tenga niveles de seguridad de una ciudad del primer mundo será vital para la expansión de mayores iniciativas privadas de inversión y de negocios, generando con ello un clima favorable para el emprendimiento y la expansión de micros y medianas empresas, que permitan incrementar la oferta laboral para la población de la región en general. Todo lo antes indicado se potencia aún más dentro de un marco de estabilidad económica, política y social.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Las principales áreas funcionales deben ser auditadas para poder identificar las principales fortalezas y las debilidades que presenten. Este análisis tiene como objetivo elaborar las estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización. Es decir, se identificarán sus principales competencias y se construirán ventajas competitivas a partir de ello (D'Alessio, 2015).

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

El gobernador regional del Callao es la máxima autoridad de la región Callao, y cumple las funciones de representante legal y titular del Pliego Presupuestal del Gobierno Regional. Cumple su rol de manera exclusiva, con la excepción que puede realizar actividad docente. Actualmente, el gobernador es el Sr. Félix Moreno, del partido Chim Pum Callao, y, en las elecciones del año 2014, obtuvo el 39.66% de los votos (Jurado Nacional de Elecciones [JNE], 2015).

El Gobierno Regional del Callao cuenta con tres órganos de gobierno con el alcance y funciones indicadas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002). Uno de estos órganos es el normativo y fiscalizador, representado por un Consejo Regional. Dicho órgano está compuesto por siete consejeros regionales elegidos por voto popular. En la Figura 21, se aprecia el organigrama de la región Callao.

El otro órgano es el consultivo y de coordinación, formado por el Consejo de Coordinación Regional. Este lo componen el gobernador regional, el cual es el órgano ejecutivo, y los alcaldes distritales de Bellavista, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta, Ventanilla y Mi Perú; todos elegidos democráticamente por periodos de cuatro años. Finalmente, posee un órgano ejecutivo formado por la Gobernación, Vicegobernación y Gerencia General Regional, los que se encargan de organizar y manejar la gestión pública

según sus competencias para contribuir al desarrollo sostenible de la región (ver Figura 20). El Gobierno Regional del Callao tiene un Manual de Organización y Funciones (MOF), elaborado en 2005 y modificado en 2011, que detalla los requisitos mínimos para ocupar los cargos de confianza de la Gerencia Regional del Callao (Gobierno Regional del Callao, 2005).

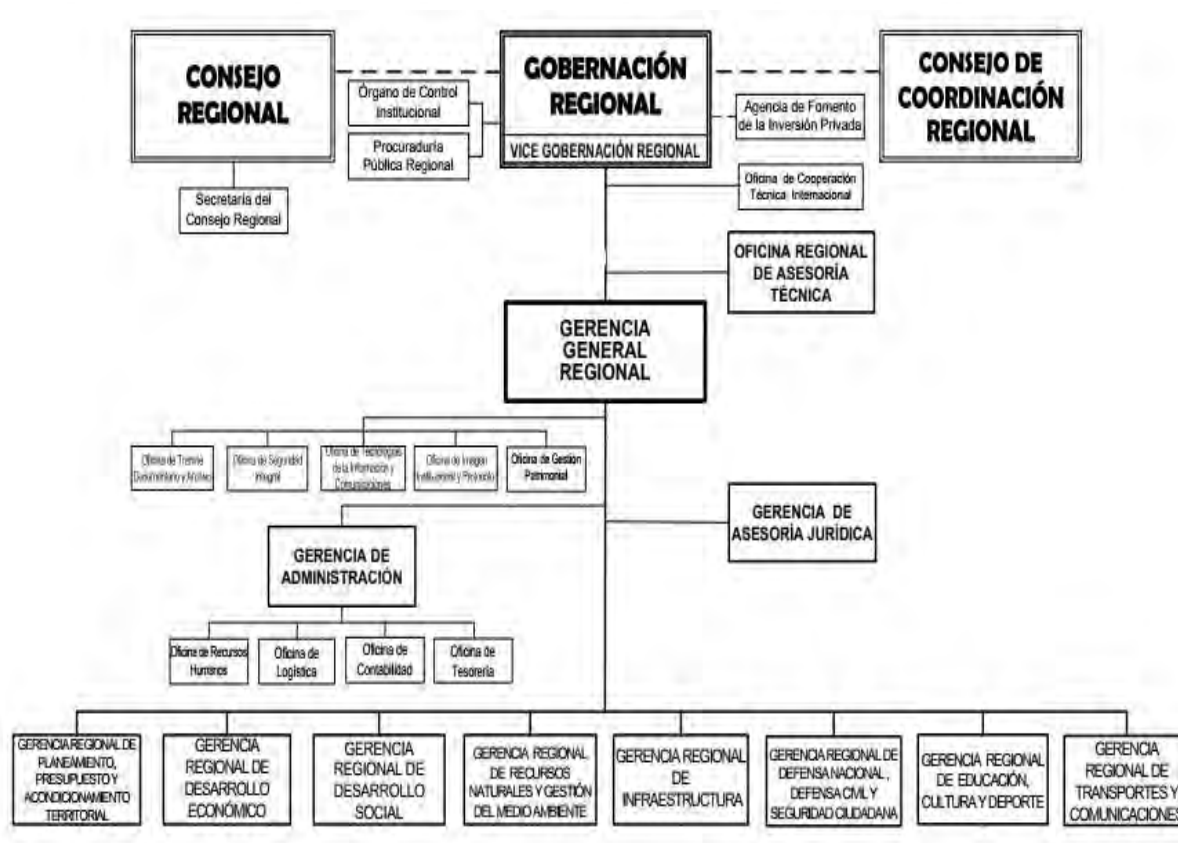


Figura 20. Organigrama de la región Callao. Tomado de “Modificación de la estructura orgánica del Gobierno Regional del Callao,” por el Gobierno Regional del Callao, 2017 (<http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/organigrama%20-incluye%20Gerencia%20Regional%20de%20Defen.Nac.%20y%20Def.Civil.pdf>).

La región Callao tiene en su cartera planes de corto, mediano y largo plazo. Uno de estos planes de largo plazo es *El Plan de Desarrollo Concertado 2011-2021*. Este plan establece cinco ejes de desarrollo que son los que siguen: (a) superación de la pobreza y la desigualdad, (b) generación de capacidades, (c) gestión ambiental y ordenamiento territorial, (d) desarrollo de la ecoeficiencia y la competitividad, y (e) fortalecimiento de la gobernabilidad (Gobierno Regional del Callao, 2010).

Además, la región está compuesta por siete distritos: (a) Callao, (b) Bellavista, (c) La Punta, (d) Carmen de La Legua-Reynoso, (e) La Perla, (f) Ventanilla y (g) Mi Perú. Las municipalidades, denominadas gobiernos locales, son entidades básicas y cuentan con la participación de los vecinos en los asuntos públicos, intereses de la comunidad y desarrollo local. Todos los distritos de la región Callao cuentan con el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), y el Cuadro para Asignación de Personal (CAP), documentos amparados por la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003).

De la revisión realizada, se ha podido identificar dos fortalezas del Callao. Una es la democracia, ya que las autoridades son elegidas mediante voto popular y otra es el planeamiento estratégico, debido a que existen planes de desarrollo ya establecidos a largo, mediano y corto plazo. Respecto a las debilidades, se pueden identificar tres. En primer lugar, está la corrupción, pues diversas autoridades regionales y distritales han sido denunciadas e investigadas por la Fiscalía por diversos delitos, como el lavado de activos, peculado, interceptación telefónica ilegal, entre otros. En segundo lugar, se identificó un exceso de burocracia. Por último, existe falta de políticas que vinculen el planeamiento con el transporte y zonas de trabajo.

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

Para la región Callao, el área encargada del marketing y las ventas es la Oficina de Imagen Institucional y Protocolo del Gobierno Regional del Callao. Es el órgano de apoyo que se encarga de desarrollar las estrategias, protocolos, las relaciones públicas y las notas de prensa del gobierno. Una de sus responsabilidades principales es comunicar y difundir los logros alcanzados por la organización, además de las diversas actividades que se vienen ejecutando (Gobierno Regional del Callao, 2018b).

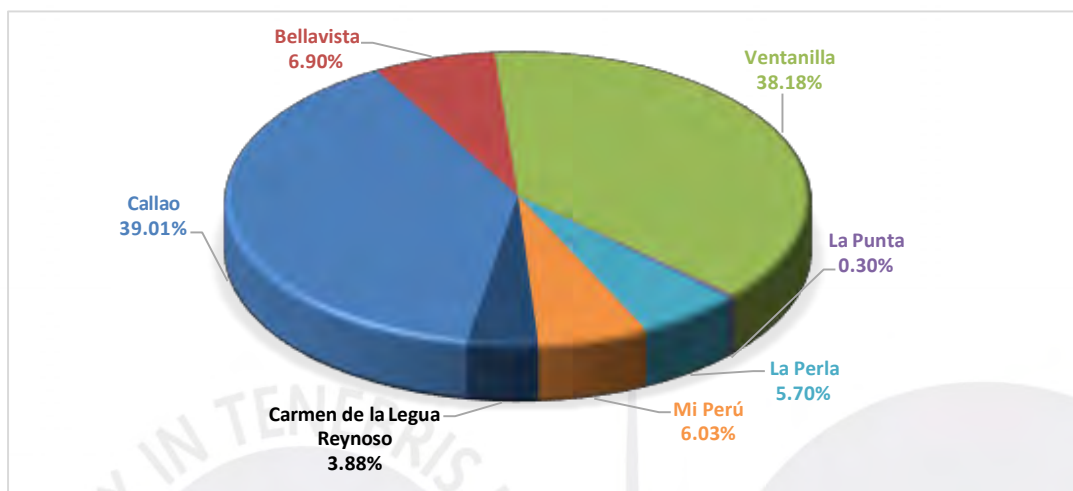
Para conseguir esas metas, esta oficina usa diversos medios de comunicación masivos y el más utilizado en el Callao es el medio impreso, a través del cual comunicó las obras

realizadas, como la ampliación de la Costa Verde, que tuvo una inversión de US\$ 106,000 en revistas y diarios. Igualmente, publicitó las obras por impuesto a realizar, cuyos montos de inversión llegaron a US\$ 30,500. Los temas relacionados a la seguridad ciudadana también fueron un motivo importante para el uso de la comunicación impresa. Por ello, se difundieron novedades sobre la incorporación de más policías, adquisición de motocicletas, camionetas, puestos de seguridad; lo cual significó una inversión de US\$ 327,000. En lo referente a cultura, el suceso más importante y difundido en el 2016 fue el evento Chim Pum Callao, actividad de salsa difundida en radio y televisión, cuyo costo fue alrededor de US\$ 179,000. Dentro de la región, la Municipalidad Distrital del Callao tuvo una inversión de US\$ 458,000 para difundir lo referente a los tributos y para el aniversario del Callao (realizó un evento de salsa), entre otros comunicados (Gonzales, Nagahama, Salsavilca, & Torres, 2017).

El Gobierno Regional del Callao ofrece muchos servicios a la comunidad, y estos pueden ser de carácter exclusivo y también hay servicios que son compartidos. Dentro de los exclusivos, se encuentran limpieza pública; el mantenimiento de parques, jardines y calles; la celebración de matrimonios; la promoción y ejecución de inversiones públicas como proyectos de infraestructura vial, energía, comunicaciones y servicios básicos; además de administrar y adjudicar los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado, entre otros. En cuanto los servicios ofrecidos de manera compartida están la educación, que implica la gestión de los servicios educativos de nivel inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria, la salud pública, la seguridad ciudadana, la difusión de la cultura y el desarrollo sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental, entre otros (Gonzales et al., 2017).

Según el INEI (2017a), a junio del 2017, la región Callao tuvo una población de 1'042,496 habitantes, donde el 69% de ellos pertenece a una población en edades entre los 15 y 64 años. En la región Callao, la distribución por distrito es la que sigue: (a) el 39.01% vive

en el Callao; (b) el 38.18%, en Ventanilla; (c) el 6.90%, en Bellavista; (d) el 5.70%, en La Perla; (e) el 6.03%, en Mi Perú; (f) el 3.88%, en Carmen de La Legua-Reynoso, y (g) el 0.30%, en La Punta (ver Figura 21). Al 2016, el 99.7% de la población tenía alumbrado eléctrico por red pública; al 2016, el 93% tenía acceso al agua en la vivienda, y el 82.2% poseía viviendas propias con título de propiedad (INEI, 2017a).



*Figura 21.* Distribución de la población de región Callao. Adaptado de “Compendio estadístico de la Provincia Constitucional del Callao,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Lib1475/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1475/libro.pdf)).

Con respecto a la seguridad, en el 2015 existían en el Callao 22 comisarías y 1,082 policías. Asimismo, tenía 905 serenos (INEI, 2018a). En el año 2016, se produjeron 3,430 accidentes de tránsito, de los cuales 17 fueron fatales y 3,413 fueron no fatales (INEI, 2017a).

En la Provincia Constitucional del Callao, residen 33,968 jóvenes que no trabajan ni estudian (NiNi), están entre los 15 y 29 años de edad y representan el 17,3% de la población de dicho grupo de edad. De ese grupo, 28,858 son mujeres (85,0%) y 5,110 son hombres (15,0%). Respecto a los distritos donde se concentran más NiNis, están Ventanilla (13,994) y el Callao (13,582); por el contrario, en La Punta, solo hay 55 jóvenes que no estudian ni trabajan. En términos de proporción, la mayoría se ubica en Ventanilla y Mi Perú (20.2% y 19.4%, respectivamente) (INEI, 2015a).

Luego de analizar el marketing y ventas de la región Callao, se puede identificar como fortaleza que gran parte de la población está en edad de trabajar (PEA). Por otra parte, se pueden identificar las siguientes debilidades en el Callao: (a) pocas comisarías y unidades de policías y serenazgo, y (b) bajos niveles de seguridad, por el aumento de pandillas juveniles, accidentes de tránsito y asesinatos, así como a la comercialización de drogas. También, es una preocupación la cantidad de personas que no trabaja ni estudia (NiNi).

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

El Gobierno Regional del Callao ofrece a la sociedad los servicios de educación, salud, limpieza, mantenimiento de áreas verdes, y de pistas y veredas, como bien se indicó anteriormente. Dentro de las diversas actividades económicas que se realizan de la región Callao destacan principalmente el sector comercio (9.36%), la industria manufacturera (27.29%), y el transporte, almacenamiento, correo y mensajería (21.12%) (INEI, 2017a). Según datos de INEI (2017a), al 2015, el Callao contaba con 67,633 empresas, lo que representa un 7.8% más que en el año 2014. Adicionalmente, las actividades de manufactura y transporte representan el 56.5% del PBI de la región (el PBI per cápita del Callao al 2014 fue de S/ 25,145). El 50.7% de las toneladas destinadas al comercio exterior se realizan por el puerto y aeropuerto del Callao (INEI, 2016b). Finalmente, la estructura empresarial está formada en un 95.7% por microempresas, 3.6% por pequeñas empresas, 0.1% por mediana empresa y 0.6% por gran empresa (INEI, 2015a).

Respecto al servicio de educación que ofrece el Callao, están los niveles de inicial, primaria, secundaria y educación superior. Para el año 2015, la región contaba con unos 204,376 alumnos y 1,390 instituciones educativas. El 26.5% eran instituciones públicas y albergaban al 61.5% de los estudiantes. En el año 2014, mejoraron los índices de asistencia escolar en los niveles primaria y secundaria. Finalmente, el índice de analfabetismo al año 2015, en la población de 15 y más años de edad, era de 2.1% (INEI, 2016a).



En lo que se refiere al sector salud, al 2015, existían 59 establecimientos de salud en la región del Callao. Además, para el año 2015, el 76.7% de la población tenía algún tipo de seguro de salud y el 23.3% no tenía seguro. De este último porcentaje, la mayoría vive en los distritos de Mi Perú, Ventanilla y Callao (INEI, 2016a).

Por otro lado, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez es el principal puerto aéreo comercial del país y brinda servicios de transporte de pasajeros y de carga, tanto a nivel nacional como internacional. Actualmente, está concesionado mediante un contrato por 30 años que rige desde el 2001 y está a cargo de la empresa Lima Airport Partners (LAP). Durante el año 2017 (enero a noviembre), en el Perú, se movilizaron 20'712,974 personas, 9.0% más que lo reportado el año 2016; de las cuales 10'693,768 fueron pasajeros nacionales y 10'019,206 pasajeros internacionales. Respecto al tráfico anual de carga y/o correo del 2017, se trasladaron vía aérea aproximadamente 283.44 toneladas correspondiente a carga y correo, de las cuales el 254.44 toneladas pertenecen a carga internacional y 29.5 toneladas, a la carga nacional (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2017). En lo que se refiere a la ampliación de dicho aeropuerto, una vez culminada la construcción de la segunda pista, será el más grande y moderno de la región, con un área de 9 millones de metros cuadrados, equivalentes al tamaño del distrito de Miraflores. El aeropuerto tendrá dos pistas de aterrizaje y esto aumentará la capacidad operativa para poder atender a más de 30 millones de pasajeros. Además, construirá un complejo empresarial y nuevas zonas logísticas y almacenes, una torre de control adicional, un centro de convenciones y hoteles. Con ello, se logrará satisfacer los estándares de infraestructura que exige IATA a nivel internacional (LAP, 2017).

En la región del Callao, también está ubicado el Terminal Portuario del Callao (TPC), que es el principal puerto del Perú y es un puerto multipropósito, ya que se desarrollan actividades de carga general, transporte de contenedores y concentrado de minerales y

cruceros. El puerto tiene un calado de 16 metros, que le permite recibir naves que transportan hasta 15,000 TEU (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015). En el 2016, el puerto del Callao transportó un aproximado de 2.05 millones de TEU, ubicándolo en el sexto puesto en América Latina y el Caribe. Asimismo, ocupa el tercer lugar con mayor movimiento de contenedores en la costa oeste de Latinoamérica y el primer lugar de la costa oeste de América del Sur (CEPAL, 2016).

Asimismo, el puerto del Callao tiene tres concesiones operadas por DP World Callao, APM Terminals y Transportadora Callao, empresas que están bajo la autonomía de la Autoridad Portuaria Nacional (APN). DP World Callao inició sus operaciones en mayo de 2010 y tiene la concesión del Terminal de Contenedores-Muelle Sur, que le fue entregada por 30 años en el 2006. Por su parte, APM Terminals recibió la concesión del Terminal Norte Multipropósito en el año 2011 por un plazo de 30 años. Por último, en el año 2011, el Consorcio Transportadora Callao recibió en concesión por 20 años el Terminal de Embarque de Concentrado de Minerales Muelle Centro (APN, 2012). Por su ubicación estratégica, el puerto del Callao tiene la oportunidad de convertirse en un puerto de primer nivel, pero este desarrollo está limitado por la mala planificación urbana de la región y por las deficiencias de infraestructura vial que genera una gran saturación de las vías de acceso. Incluso, existe un alto nivel de inseguridad y deficiente inversión en infraestructura. Sobre estos aspectos es que se deben realizar las inversiones necesarias para que el puerto pueda atender la demanda que generará el crecimiento proyectado del comercio exterior, impulsado por la expansión del Canal de Panamá y el intercambio con países del Asia.

Al respecto, las inversiones a realizar deben estar centradas en mejorar las debilidades que hoy tienen la región, invertir en ampliar los tres terminales portuarios y adquirir nuevas grúas. En cuanto a este último punto, ya se empezaron trabajos de ampliación del Terminal de Contenedores del Muelle Sur del Puerto del Callao operado por DP World. La obra está a

cargo de la empresa COSAPI. Con estas labores, que además permitirán generar 150 puestos de trabajo para operarios, técnicos y profesionales, se tendrán ocho nuevas puertas de entrada y cuatro puertas de salida (*gates*), que estarán mejor equipadas con tecnología de reconocimiento, OCR y Sistema de Pesaje Electrónico. Esto servirá para hacer más eficiente la inspección de camiones, contenedores y verificación de sellos. Además, se renovará la zona de aforo de contenedores, y se tendrá un nuevo almacén con 50% mayor capacidad para la carga en abandono, 50% más de capacidad para almacenar contenedores refrigerados, entre otras mejoras (COSAPI, 2017).

En lo referente a la industria de la manufactura, una de las empresas de más renombre es Servicios Industriales de la Marina S.A. (SIMA), empresa estatal de derecho privado que goza de gran reconocimiento a nivel internacional, con participación en la industria naval y metalmecánica. Sus principales construcciones navales son remolcadores, pesqueros, unidades navales, lanchas de transporte y buques de alto bordo. Dentro de los productos de metalmecánica que ofrece tienen los puentes de acero, compuertas, tuberías de presión y estructuras diversas (SIMA, 2018).

En el sector logístico, el Callao tiene varias empresas importantes que dan el servicio de gestión de productos para importación y exportación, transporte, almacenamiento, servicios de valor agregado y distribución. Las más importantes empresas son Neptunia, Ransa y el Grupo Transmeridian. Finalmente, dentro del comercio destacan las tiendas Minka, Mall Aventura Plaza, Outlet Faucett, Centro Comercial Open Plaza, Centro Comercial Agroexportador y Lima Cargo City.

Por otra parte, las principales fortalezas identificadas en la región del Callao son la ubicación estratégica en el Perú y el Pacífico Sur; el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, que es el principal aeropuerto del Perú; el Terminal Portuario del Callao y la industria naviera, y la presencia de grandes empresas de operadores logísticos. Por su parte, las

debilidades más resaltantes son la deficiente infraestructura básica, vial, tecnológica, científica, de salud y de medioambiente, y educativa; así como la baja calidad de infraestructura vial relacionada a la parte logística, que apoya las operaciones de los puertos y aeropuertos. Adicionalmente, se evidencian deficiencias en la presencia de la policía para ofrecer seguridad.

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

Según el estado de gestión del Gobierno Regional del Callao, los ingresos fueron de aproximadamente S/ 274.8 millones, en comparación a los S/ 289.7 millones que recaudó en el 2015. Por tal motivo, sigue la tendencia a una baja en la recaudación, ya que en el 2014 recaudó 15.45% más. Respecto a los costos y gastos reportados, estos fueron de S/ 330.1 millones, lo cual representa un incremento del 100% comparado con el año 2015 y genera como resultado pérdidas por más de S/ 55 millones. En los ingresos, la partida más representativa es la de traspasos y remesas recibidas, que aporta el S/ 249 millones. Esta partida la conforman, principalmente, las rentas de aduanas, el canon pesquero, canon minero, canon aduanero (S/ 175 millones) y traspasos del tesoro público. El gasto que más llama la atención es el de donaciones y transferencias otorgadas, ya que representa un total de S/ 132 millones; seguido por el rubro de gastos en bienes y servicios, que representa S/ 99.7 millones. Estos gastos de donaciones y transferencias otorgadas se realizaron al gobierno nacional (S/ 13 millones), gobiernos locales (S/ 19 millones) y a unidades ejecutoras del mismo pliego (S/ 86 millones), encargadas de las mejoras en el sector educación en colegios del distrito del Callao y Ventanilla (Gobierno Regional del Callao, 2016a).

Acerca del estado de situación financiera de 2016, se aprecia que los activos totales representan un total de S/ 3.65 millones y reflejan un aumento respecto al periodo 2015 (S/ 3.43 millones). La propiedad, planta y equipo representa la mayor parte y equivale a S/ 3.45 millones, dentro de los cuales se encuentran los inmuebles, como los edificios, las

estructuras, construcciones y terrenos. También, se consideran los bienes como vehículos, equipos, muebles y otros (Gobierno Regional del Callao, 2016a).

Realizando un análisis de los estados financieros de la región del Callao, se ha priorizado las ratios de liquidez y solvencia. De esta evaluación, se puede concluir que el Callao posee la capacidad suficiente para satisfacer sus deudas de corto plazo. La ratio corriente es 1.84 y la prueba ácida es 183; lo que significa que puede cumplir con sus pasivos y con sus activos de mayor liquidez. Este ratio es considerado alto, ya que cuenta con un alto nivel de efectivo o activos equivalentes. Respecto a los ratios de solvencia, se ha calculado el grado de endeudamiento y endeudamiento sobre patrimonio. En lo que se refiere al grado de endeudamiento del Callao, se obtiene que un valor del 3.6% de su deuda a corto plazo está cubierto por el patrimonio; mientras que el 19.9% de la deuda a largo plazo está cubierto por el patrimonio neto. Ello significa que posee fuerza financiera como para poder elevar su endeudamiento y, de esta manera, poder financiar y acelerar sus inversiones en infraestructura, educación, salud, seguridad, entre otros (Gobierno Regional del Callao, 2016a).

Por último, del análisis, se puede concluir que el Callao tiene como fortalezas liquidez y bajo grado de endeudamiento. Dentro de las debilidades se puede identificar la pérdida en sus estados de resultados. Esto es producto de las donaciones indicadas en la nota 46 de los estados financieros.

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

El Callao es la segunda región con más población económicamente activa (PEA) en proporción a su población con un 78%; además, tiene una tasa de crecimiento de 1.2% al año. Respecto al empleo, un 53.7% tiene un empleo informal, considerando a la población de 14 años a más que trabaja o está buscando un trabajo (INEI, 2015a). En relación con los ingresos, se evidencia que, en el Callao, el promedio fue de S/1,528.5 mensual, lo cual está por encima del promedio en el Perú. De la población que trabaja, el 75% tiene un seguro

social y el 54.5% tiene un sistema de pensiones. Más del 50% tiene educación básica y el 28% posee estudios superiores (INEI, 2015a).

Dentro de las fortalezas identificadas en el Callao, se han identificado que existe un alto porcentaje de la población activa con empleo alrededor de 78%. Además, posee una calidad de empleo por encima de la media del Perú y sus habitantes poseen un sueldo promedio mayor al de muchas regiones. En relación con las debilidades, se pudo identificar el alto nivel de informalidad laboral, ya que según INEI (2015a) un bajo porcentaje tiene seguro social. Finalmente, se puede observar la ausencia de personas capacitadas para cubrir la demanda laboral del sector industrial de la región, debido a la falta de estudios técnicos o superiores.

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

La región del Callao tiene un área denominada Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y se encarga de desarrollar e implementar los proyectos y sistemas informáticos. Esta área cuenta con 15 personas y maneja 1,089 equipos informáticos aproximadamente. Por otro lado, esta oficina maneja diversos *software* diseñados a medida para desarrollar cada área. Sin embargo, estas herramientas de *software* no están interrelacionadas entre sí; por lo que se puede identificar una debilidad de la región para incrementar su productividad y competitividad (Gobierno Regional del Callao, 2016b).

Con respecto al acceso a Internet y telefonía móvil de los hogares, se puede observar que la población cuenta con un alto nivel de acceso a estos servicios. No obstante, los canales de comunicación de la región Callao y su sitio web solo cumplen un rol informativo y no de gestión; en consecuencia, la población no puede realizar la gestión de trámites administrativos entre otros tipos de servicios digitales y virtuales. Esto no sucede en el municipio de Bellavista, que sí posee una página web que permite una interacción entre la comunidad y el

municipio, lo cual facilita una participación activa de la comunidad en las reuniones y audiencias públicas (Gobierno Regional del Callao, 2016a).

Por último, del análisis, se puede identificar como fortaleza en la región un *staff* de profesionales, ya que poseen flexibilidad para encarar los cambios organizacionales y las nuevas metodologías. Además, cuenta con sistemas de seguridad, y equipos y servidores modernos que alojan toda la información. Dentro de las debilidades, se puede identificar la carencia de personal técnico especializado y la poca estabilidad laboral que tienen. Igualmente, existe una falta de asistencia externa para un soporte 24x7 del Data Center. No existe un detalle del plan de contingencias de protección del *hardware* y *software*. El portal web es deficiente y no sirve como herramienta de comunicación y gestión con empresas y población.

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

Referente a este aspecto del análisis, se puede indicar que el Callao empezó en el 2016 la implementación de los puestos de video vigilancia y monitoreo vecinal en la zona norte. Son ocho monitores que muestran las imágenes de 30 cámaras instaladas estratégicamente las 24 horas del día, para vigilar y mejorar la seguridad de la zona cono norte. Para cuidar la seguridad, se cuenta con el apoyo de la Policía Nacional y efectivos de la Guardia Regional que están intercomunicados con equipos de radio ubicados en las unidades de patrullaje de la Policía Nacional. Asimismo, se tiene el apoyo de las unidades del gobierno regional como camionetas y motos que son manejados por los miembros del serenazgo (Gobierno Regional del Callao, 2016b).

Por esta razón, la principal fortaleza del Callao es contar con un plan de implementación de video vigilancia y monitoreo para combatir la inseguridad. Por su parte, como debilidad, se puede identificar la falta de un área de tecnología e investigación y desarrollo, que ayude a mejorar y crear proyectos tecnológicos. Estos permitirán a otras áreas mejorar sus ratios de eficiencia.

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

La MEFI permite identificar las fortalezas y debilidades de un negocio. Para el caso de la región Callao, se han identificado 12 factores internos, seis de ellos corresponden a fortalezas y seis a debilidades. En la Tabla 11, se aprecia el detalle de lo antes expuesto.

Tabla 11

### *Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Región Callao (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
<b>Fortalezas</b>			
1 Puerta de ingreso para el comercio y turismo nacional e internacional	0.12	4	0.48
2 Ubicación en el Pacífico Sur	0.12	4	0.48
3 Mano de obra disponible	0.10	3	0.30
4 Inversión en industrias de manufactura y comercio	0.10	3	0.30
5 Estabilidad económica	0.10	3	0.30
Subtotal	0.54		1.86
<b>Debilidades</b>			
1 Poca inversión y desarrollo del sector turístico	0.08	1	0.08
2 Escasos recursos para combatir la inseguridad ciudadana	0.09	2	0.18
3 Limitada oferta de infraestructura portuaria y vial	0.10	2	0.20
4 Falta de planificación urbana (delimitación de zonas residenciales e industriales)	0.05	1	0.05
5 Poca población con nivel educativo técnico y superior	0.07	2	0.14
6 Gestión administrativa con elevados niveles de corrupción que genera sobrecostos	0.07	1	0.07
Subtotal	0.46		0.72
Total	1.00		2.58

*Nota.* 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 184-185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Como fortaleza principal, se identificó que es la puerta de ingreso para el comercio y turismo internacional como nacional, porque dentro de ella se encuentran los más grandes y principales puertos, y el más grande aeropuerto del país. Estos poseen una excelente ubicación para el comercio exterior con países de América y Asia. La mayor debilidad está relacionada con el crecimiento desmesurado de la región, sin ningún tipo de control ni



planificación, y el alto nivel de informalidad laboral que perjudica al poblador de la región, impidiéndole el acceso a la salud, educación y vivienda digna.

### **4.3. Conclusiones**

En este capítulo, se han identificado las fortalezas y debilidades de la región Callao mediante el análisis de los factores internos. Las principales fortalezas de la región son las siguientes: (a) ser puerta de ingreso para el comercio y turismo nacional e internacional, (b) su ubicación en el Pacífico Sur, (c) poseer una mano de obra disponible debido al bono demográfico que favorece la región, (d) tener una importante presencia de la empresa privada que ha permitido el desarrollo del sector manufactura y comercio, y (e) la estabilidad económica sostenida en los últimos años. Esta última fortaleza la convierte en una región dinámica y de alto potencial para el desarrollo y crecimiento.

También, se han identificado debilidades. Estas son las siguientes: (a) baja inversión y desarrollo del sector turístico, (b) los escasos recursos para combatir la inseguridad ciudadana, (c) la limitada oferta de infraestructura portuaria y vial, (d) la falta de planificación urbana (delimitación de zonas residenciales e industriales), (e) el bajo porcentaje dentro de la población de la región con nivel educativo técnico y superior, y (f) una gestión administrativa con elevados niveles de corrupción que genera sobrecostos. Finalmente, en la MEFI, la región obtuvo un puntaje ponderado de 2.58; es decir, cuenta con el potencial suficiente para aprovechar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades.

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

Según la teoría tridimensional de Hartmann, se mencionan tres grandes dimensiones que se deben evaluar. Estas son las que siguen: (a) intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2015). A continuación, se explicará cada una de estas.

### **5.1. Intereses de la Región del Callao**

Según D'Alessio (2015), los intereses nacionales se pueden clasificar por dos características: (a) su nivel de intensidad, siendo estos de supervivencia, vitales, mayores y periféricos, y (b) la interacción de cada región, los cuales pueden ser comunes u opuestos. En las siguientes líneas, se explicarán dichos intereses.

Respecto a la seguridad ciudadana y bienestar de la población, el gobierno regional debe fortalecer el acceso a servicios básicos; así como educación, salud, vivienda, conexión con Lima Metropolitana, mediante vías que garanticen un adecuado uso del transporte público y la seguridad ciudadana. Asimismo, es necesario establecer programas sociales enfocados a mejorar el bienestar de la población. La seguridad ciudadana es un punto crítico en la región. Es indispensable eliminar los problemas de delincuencia, inseguridad y violencia que está viviendo el país, para lo que se hace necesario involucrar a las empresas de la región en invertir en educación, salud y brindar seguridad en el trabajo a los pobladores de la región Callao (CEPAL, 2015).

Para la conservación del medio ambiente y la biodiversidad, el gobierno regional debe establecer una gestión del medio ambiente. Mediante esta, se establecerían políticas ambientales con el fin de que su población, así como los inversionistas, cuiden el medio ambiente, y manejen el riesgo ante los desastres naturales a los cuales está expuesta la región Callao. También, se llevarían a cabo programas para educar a la ciudadanía y al inversionista en lo que se refiere al medio ambiente, como eliminar las malas condiciones sanitarias

ocasionadas por la contaminación que generan las actividades productivas y manejo de la situación en caso de desastres naturales.

En relación con el crecimiento económico, la región Callao debe buscar una economía competitiva, a través del desarrollo de capacidades productivas de la región y la población; en especial, de los sectores económicos potenciales, manufactura, comercio y turismo. Además, debe buscar brindar oportunidades para el crecimiento del empleo de los pobladores de la región, con el fin de lograr reducir la desigualdad en los ingresos y la informalidad laboral.

Respecto a la competitividad de la región, el puerto del Callao busca posicionarse como el puerto de mayor competitividad de Sudamérica. En la actualidad, el Callao se encuentra en el puesto número seis entre los puertos de Sudamérica y El Caribe. El país, en general, por su ubicación es un mercado con una vasta oferta exportable y con un gran comercio internacional, tanto por mar como por aire. Sin embargo, dada la reducida infraestructura aeroportuaria, portuaria y de transporte de conexión, no se dan abasto para cubrir el demandante mercado nacional. Con las concesiones de los terminales portuarios y aeroportuarios del Callao, se ha logrado mejorar la competitividad del primer puerto nacional.

La actividad portuaria del Perú se concentra, sobre todo, en el puerto del Callao, 90% aproximadamente. Durante el 2014, el volumen de TEU ascendió a más de 1'992,500, cifra aún lejana al volumen manejado por Santos y Cartagena principalmente; además, la infraestructura portuaria que se ha ido implementando, garantiza la atención de grandes embarcaciones Post Panamax (buques de carga y porta contenedores que transitan generalmente por el canal de Panamá). También, el puerto del Callao se conecta rápidamente con el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de la ciudad de Lima; sin embargo, no mucha mercancía conjuga este tipo de transporte multimodal, lo cual decanta en un desaprovechamiento de esta ventaja.

El contexto económico del Perú es el principal referente, con una economía en constante crecimiento en comparación de las economías de la región. Así, brinda un fuerte respaldo comercial aun cuando la subida del dólar viene repercutiendo en el comercio internacional del Perú y de la región. Con referencia a los intereses de la región, la entidad gubernamental da los lineamientos sobre los cuales se desarrolla el plan maestro del puerto del Callao y debe servir como engranaje entre todos los miembros de la comunidad portuaria, en beneficio de esta región.

## **5.2. Potencial de la Región Callao**

Según D'Alessio (2015), son siete los elementos por analizar para poder de determinar su potencial. Estos aspectos son los siguientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (d) histórico/sociológicos, (e) organizacional y (f) militar. En este caso, para la región Callao no se considerará el aspecto militar, ya que no requiere prepararse militarmente por alguna amenaza externa.

En cuanto a lo demográfico, se puede indicar que el Callao tiene la población en edad de trabajar con mayor proporción a su población total, ya que cuenta un 78% de personas en edad de trabajar. Sin embargo, del total de estas personas (801,800 aproximadamente), solo el 70.15% es población económicamente activa (562,500 personas) y 29.15% es económicamente inactiva (239,300 personas). De la población económicamente activa, el 94% está ocupada y el 6% desocupada (INEI, 2017a). Asimismo, se puede afirmar que existe un potencial de crecimiento laboral y económico para la población, lo cual favorecería al crecimiento de la región.

Según el *Compendio Estadístico de la Provincia Constitucional del Callao 2017*, publicado por el INEI (2017a), al año 2016, el Callao contaba con una tasa de analfabetismo del 2.3% (1.1% en hombres y 63.5% en mujeres). Respecto a la educación, se puede observar que, del 100% de la población del Callao, el 1.7% no tiene educación inicial, el 11.2% solo

acabó primaria, el 51.5% solo terminó secundaria, el 20.3% llevó estudios superiores no universitarios y 15.3% terminó la universidad. De esta información, se puede concluir que el 87.1% culminó la secundaria y el 35.6% de la población tiene al menos estudios superiores.

Este panorama es favorable para poder desarrollar un plan con el fin de mejorar las ratios de desempleo en la región, además de aplicar políticas de inclusión laboral para la población del Callao. De acuerdo con el INEI (2017a), la distribución de la población según sexo es de 49.71% para los hombres y un 50.29% para las mujeres de un total de 1'038,706 habitantes. Además, la región Callao tiene la siguiente distribución por edades: (a) 239,350 habitantes de 0-14 años de edad, (b) 717,587 habitantes de 15-64 años y (c) 81,769 habitantes de 65 años a más. Cabe resaltar que, al 2016, el grupo comprendido por personas entre 18 y 59 años representa el 60.44% de la población.

En lo que se refiere al aspecto geográfico, la región Callao está en una ubicación estratégica y geográfica dentro del litoral peruano y también a nivel de la costa del océano Pacífico en América del Sur. Su territorio tiene un área total de 146.98 km<sup>2</sup>, sin considerar el área de las islas San Lorenzo, Cavinzas, El Frontón y las islas Palomino, que representan unos 18km<sup>2</sup>. Como se mencionó, su ubicación es estratégica, ya que cuenta con el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y con el puerto del Callao, que son los principales puntos de entrada para el comercio exterior y transporte de pasajeros del país. Durante el año 2016, se registró el ingreso de 4'501,557 de pasajeros extranjeros a través del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, además llegaron del exterior 100,345 toneladas de carga y salieron al exterior 188,820 toneladas de carga por la vía aérea (INEI, 2017a). En lo que se refiere al comercio internacional, por el puerto del Callao se transportaron, en el 2016, la cantidad de 2'054,970 contenedores (TEU), gracias a lo cual el puerto se ubicó en el sexto puerto con mayor movimiento de contenedores en América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017).

En lo referente al aspecto económico, se puede identificar que, según los estados de resultados y las notas a los estados financieros del Gobierno Regional del Callao, la principal fuente de ingresos que percibe la región Callao está comprendida por el canon aduanero. Este representa el 2% de los tributos de las oficinas aduaneras, servicios portuarios y aeroportuarios, según la Ley de Tributación Municipal (Decreto Legislativo N° 776). Dicha ley indica que el “2% de las rentas recaudadas por cada una de las Aduanas Marítimas, Aéreas, Postales, Fluviales, Lacustres y Terrestres ubicadas en las provincias distintas a la Provincia Constitucional del Callao, constituyen ingresos propios de los Concejos Provinciales y Distritales” (Decreto Legislativo N° 776, 1993, Art. 80). Estos ingresos se distribuirán de la siguiente manera: (a) 10% para un fondo educativo, (b) 45% para el gobierno regional y (c) 45% para los municipios. Para el 2016, los ingresos ascendieron a S/175 millones de los S/ 274.8 millones. En lo referente a los gastos, estos ascendieron a S/330 millones por las partidas de donaciones y transferencias otorgadas además del rubro de gastos y servicios que entre ambos sumaron casi S/ 232 millones. Respecto al grado de endeudamiento del Gobierno Regional del Callao, se puede ver un ratio de 3.6% sobre su deuda a corto plazo y un valor de 19.9% sobre la deuda a largo plazo. Esto indica que es una fortaleza, ya que podría incrementar su deuda para afrontar más inversión en infraestructura, educación, salud y tecnología. En lo referente a las actividades económicas que se desarrollan en la región, se puede observar que, en el año 2016, según el INEI (2017a), los sectores más importantes fueron los siguientes: (a) manufactura, (b) transporte, almacenamiento, correo y mensajería, y (c) comercio, como se puede observar, más adelante, en las Figuras 22 y 23.

Con respecto a lo tecnológico, el Gobierno Regional del Callao ha iniciado acciones para mejorar la seguridad de la ciudad, implementando nuevos puestos de video vigilancia y monitoreo vecinal. Para ello, cuenta con monitores y 30 cámaras instaladas estratégicamente al norte de la región, que realizan el monitoreo las 24 horas del día. Respecto al local del

gobierno regional, se manejan diversos *software* diseñados a medida para desarrollar cada área. Sin embargo, estas herramientas de *software* no están interrelacionadas entre sí, por lo que se puede identificar una debilidad de la región para incrementar su productividad y competitividad (Gobierno Regional del Callao, 2016b).

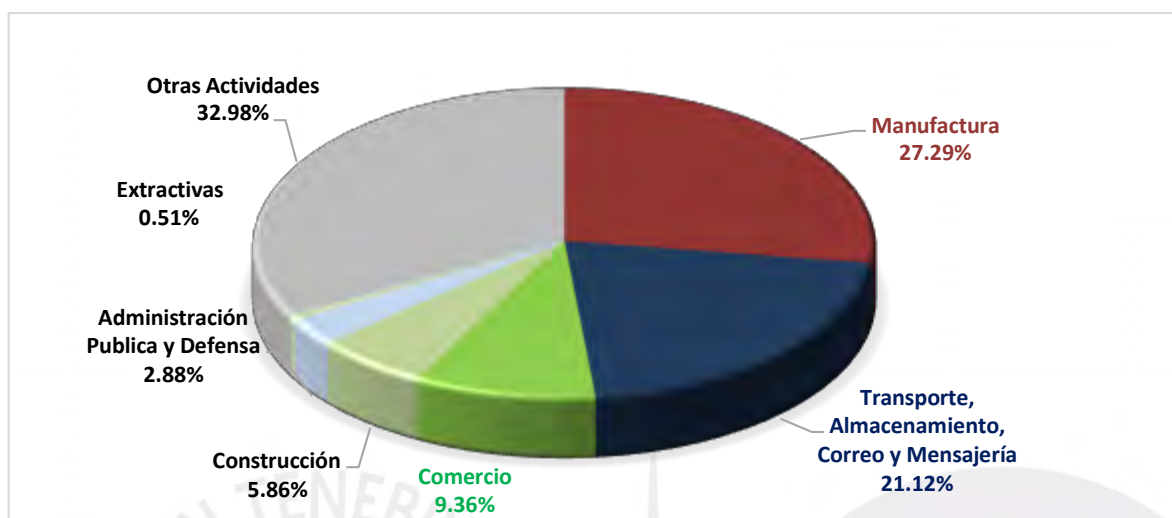


Figura 22. Valor agregado bruto de la región Callao según actividad económica. Adaptado de “Compendio estadístico de la Provincia Constitucional del Callao,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1475/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1475/libro.pdf)).

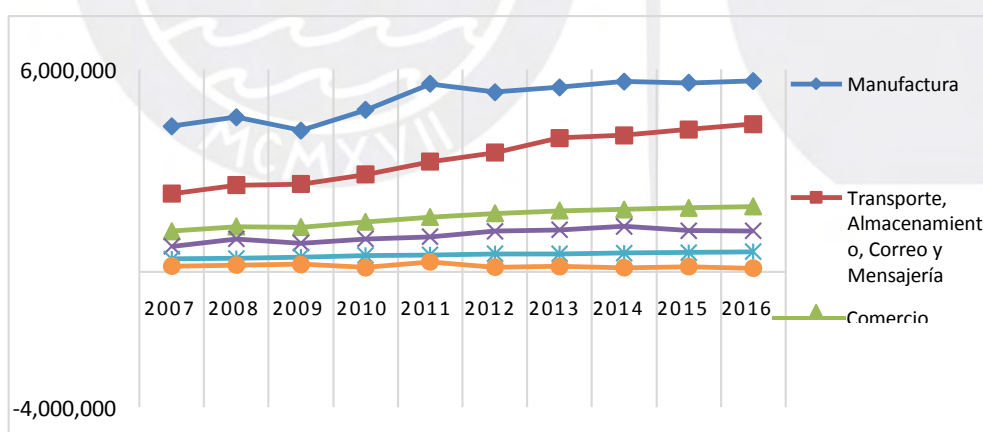


Figura 23. Valor agregado bruto 2007-2016 por actividad económica de la región Callao. Adaptado de “Compendio estadístico de la Provincia Constitucional del Callao,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1475/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1475/libro.pdf)).

El acceso a Internet y telefonía móvil de los hogares en el Callao está disponible para gran parte de ella, pero tanto los canales de comunicación de la región Callao como su página web solo cumplen un rol informativo y no de gestión. Por esta razón, la población no puede realizar la gestión de trámites administrativos, entre otros tipos de servicios digitales y virtuales. Un ejemplo de lo que podría implementarse en la sede central del Callao es lo que hace el municipio de Bellavista, que posee una página web que permite una interacción entre la comunidad y el municipio. Esto hace posible una participación activa de la comunidad en las reuniones y audiencias públicas (Gobierno Regional del Callao, 2016b).

En cuanto a lo histórico/sociológico, se puede mencionar que el Callao fue fundado en 1537 por los españoles, dos años después de Lima. En poco tiempo, el Callao pasó a ser uno de los principales puertos de la costa del océano Pacífico. Para el año 1836, el presidente Andrés de Santa Cruz creó de la Provincia Litoral del Callao, mientras se realizaba la Confederación Perú-Boliviana. Unos años después, Ramón Castilla la denominó “Provincia Constitucional”. En noviembre del año 2002, gracias al marco legal de la regionalización de la Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002) y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), se creó el Gobierno Regional del Callao, con seis distritos: (a) Callao, (b) Bellavista, (c) La Punta, (d) Carmen de La Legua-Reynoso, (e) La Perla y (f) Ventanilla. En mayo del año 2014, según la Ley Creación del distrito Mi Perú en la Provincia Constitucional del Callao (Ley 30197, 2014), se creó el distrito de Mi Perú dentro del territorio de Ventanilla.

Por último, en el aspecto organizacional, el Gobierno Regional del Callao tiene una estructura organizacional liderada por el Gobernador Regional del Callao; seguido del Consejo Regional, Consejo de Coordinación Regional, Gerencia General y las demás gerencias. La máxima autoridad es el Gobernador Regional del Callao, y cumple las funciones de representante legal y titular del Pliego Presupuestal del Gobierno Regional.



Actualmente, el gobernador es el Sr. Félix Moreno Caballero (Gobierno Regional del Callao, 2018a).

El Gobierno Regional del Callao cuenta con tres órganos de gobierno. El primero es el órgano normativo y fiscalizador, representado por un Consejo Regional compuesto por siete consejeros regionales elegidos por voto popular. El segundo es el órgano consultivo y de coordinación, integrado por el Consejo de Coordinación Regional. Este, a su vez, lo conforman el Gobernador Regional, que es el órgano ejecutivo, y los alcaldes distritales de Bellavista, Carmen de La Legua, La Perla, La Punta, Ventanilla y Mi Perú. El tercero es el órgano ejecutivo formado por la Gobernación, Vicegobernación y Gerencia General Regional, que son los encargados de organizar y manejar la gestión pública según sus competencias para contribuir al desarrollo sostenible de la región (Gobierno Regional del Callao, 2016).

### **5.3. Principios Cardinales de la Región Callao**

Los principios cardinales permiten identificar aquellas oportunidades y amenazas que puedan detectarse en el entorno de una organización (D'Alessio, 2015). Este análisis resulta fundamental, dado que la región Callao requiere la interacción con otras regiones para su crecimiento y desarrollo. Por otro lado, dicho conocimiento permite plantear los objetivos de largo plazo alcanzables, que potencien las oportunidades y enfrenten las amenazas propias del entorno.

***Influencia de terceras personas.*** La región Callao interactúa de manera permanente con todas las regiones del país, principalmente con Lima Metropolitana, debido a su cercanía. Con esta última, comparte corredores viales, servicios públicos de transporte, entre otros. Con las demás regiones, la conexión e influencia portuaria y aérea también es constante a causa de la presencia del puerto del Callao, como del aeropuerto internacional del país. Por ello, es importante potenciar dichas conexiones, porque pueden redituar a la región Callao de ingresos continuos en el tiempo, en beneficio de su crecimiento y potencial desarrollo.

***Lazos pasados y presentes.*** La región Callao ha establecido, en el tiempo, fuertes lazos con Lima Metropolitana, debido principalmente al tráfico portuario y aéreo que vincula ambas regiones con el resto del país. Sin embargo, cada una de ellas ha establecido sus propias políticas de gobierno y, en contados casos, se establecieron cooperaciones en escenarios políticos favorables. Una potencial coordinación de políticas de manera conjunta podría ser de beneficio para ambas poblaciones; por ejemplo, permitiría tener un sistema interconectado que facilite controlar de manera conjunta los servicios de transporte público y privado, y un plan integral en materia de infraestructura que posibilite un flujo logístico rápido y eficiente entre los operadores. Asimismo, esta conexión beneficiaría a las industrias, así como servicios, de tal manera que se genere un polo de atracción que fomente las inversiones.

***Contrabalance de los intereses.*** Una manera de incrementar el desarrollo entre la región Callao y la región Lima es a través de una infraestructura vial que permita no solo ahorrar tiempos de transporte, sino ser una fuente de eficiencia para todo el sector logístico y turístico. Esto implicaría una coordinación conjunta entre ambas regiones, de tal manera que exista una planificación tanto urbana como vial que aligere el tránsito, además de la extensión de carriles, y una adecuada señalización y semaforización que contribuya a dicho fin. Por otro lado, el reordenamiento del transporte público que transita por ambas regiones es cada vez más necesario para que las conexiones sean mucho más eficientes y se reduzcan los tiempos de recorridos. Es por ello que la necesidad de contar vías exclusivas para los buses se irá acrecentando en el tiempo, a medida que la población siga en aumento.

***Conservación de los enemigos.*** A pesar de que la región Lima puede ser un socio estratégico para el Callao, dada su cercanía, no se puede obviar el hecho de que son regiones que compiten no solo comercialmente, sino también en la oferta de recursos y bienes. Por otro lado, debido a que el puerto principal está en el Callao, existe competencia con otros puertos del país, como el de Salaverry y Paita por el norte y Pisco, Matarani e Ilo por el sur.

Aunque por temas de infraestructura, sus principales competidores por el lado del Pacífico serían Balboa (Panamá), Cartagena (Colombia) y los de Iquique, Antofagasta y Valparaíso (Chile).

#### 5.4. Matriz de Intereses de la Región Callao (MIO)

Los intereses organizacionales son los objetivos que las organizaciones desean alcanzar para ser exitosas en la industria y en el mercado donde compiten (D'Alessio, 2015). En la Tabla 12, se presentan los intereses del Gobierno Regional del Callao, y se establece el nivel de intensidad y cuáles son las instituciones aliadas o competidoras. Dentro de las organizaciones consideradas, se tiene a los ministerios de Trabajo, del Interior, de Educación, de Salud, de Comercio Exterior y Turismo, de Economía y Finanzas, del Ambiente; además de las empresas del sector privado, del sector gastronómico y hotelero, la Policía Nacional, organizaciones no gubernamentales (ONG), clubes náuticos, empresas de seguridad privadas, la Universidad Nacional del Callao, las municipalidades distritales y de Lima Metropolitana, el gobierno central, universidades nacionales y privadas de Lima Metropolitana, institutos tecnológicos y pedagógicos de Lima Metropolitana, y clínicas privadas. Como grupos de intereses opuestos, están las bandas o grupos dedicados al crimen organizado.

Tabla 12

#### *Matriz de Intereses de la Región Callao (MIO)*

Interés regional	-	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1 Generación de empleo.		Lima Metropolitana (+)	Piura (+) La Libertad (+) Moquegua (+)	Valparaíso (+) Guayaquil (+) Cartagena (+)
2 Medio ambiente.		Lima Metropolitana (+)		
3 Posicionar a la región Callao como un destino turístico.		Lima Metropolitana (+)		Piura (+) La Libertad (+)
4 Mejorar la infraestructura básica, vial, de salud y educativa.		Lima Metropolitana (+)		
5 Incrementar el nivel seguridad.		Lima Metropolitana (+)		
6 Optimizar los servicios de educación y salud a través del uso intensivo de la tecnología.		Lima Metropolitana (+)		

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) se han planteado con base en la visión propuesta para la región Callao, así como de los análisis interno y externo realizados. Según la visión establecida al 2027, y el análisis interno y externo realizado a la región Callao, los OLP son los que siguen:

- OLP 1: Para el año 2027, el sector manufactura generará US\$ 2, 411 millones. En el 2016, generó US\$ 1,722 millones.
- OLP 2: Para el año 2027, el sector comercio generará US\$ 940 millones. En el 2016, generó US\$ 590 millones.
- OLP 3: Para el año 2027, el sector construcción generará US\$ 700 millones. En el 2016, generó US\$ 370 millones.
- OLP 4: Para el año 2027, los ingresos de la región Callao por el sector turismo generarán US\$ 200 millones. En el 2016, no se generaron ingresos significativos.
- OLP 5: Para el año 2027, los puestos de trabajo formal en la región Callao aumentarán a 330,000 empleos. En el 2016, fueron 230,400 empleos.
- OLP 6: Para el año 2027, el fondo educativo proveniente del canon aduanero se incrementará al 20%. Al 2017, el fondo educativo asignado fue del 10%.
- OLP7: Para el año 2027, la inversión en infraestructura de salud será de US\$ 20 millones. En el 2017, la inversión fue de US\$ 5 millones.

### 5.6. Conclusiones

Luego de hacer una evaluación de los intereses de la región Callao, se llegó a la conclusión que son seis principales aspectos a desarrollar en ella y que deben ser liderados por el Gobierno regional. Estos aspectos son los que siguen: (a) generación de empleo inclusivo, con lo cual se busca mejorar la calidad de vida del ciudadano; (b) cuidado del medio ambiente, con lo que se busca mejorar el bienestar de la población, desarrollando una

cultura ecológica y de conciencia con la naturaleza; (c) posicionar a la región Callao como un destino turístico, e impulsar con ello la imagen de la región y de su población, promoviendo el empleo y desarrollando un sector que hasta ahora no ha generado ingresos significativos para la región, a pesar de su gran potencial, en especial en La Punta; (d) mejorar la infraestructura básica (vial, salud y educativa), con la finalidad de que la población cuente con vías de tránsito modernas y señalizadas, locales adecuados que impulsen la educación de la región, así como atenciones médicas de calidad; (e) incrementar los niveles de seguridad de la región con la finalidad de mejorar el bienestar y la tranquilidad de los ciudadanos, y generar espacios propicios para poner en marcha emprendimientos y nuevos negocios, y (f) optimizar los servicios básicos de atención pública al ciudadano a través del uso intensivo de la tecnología y, de esta forma, establecer procesos eficaces y eficientes dentro de la región, que optimicen el uso de recursos enfocados en lograr mejores resultados.

Respecto al análisis del potencial de la región Callao, después de revisar los elementos que lo delimitan, se puede concluir que dicha región posee un bono demográfico que tiene un impacto directo positivo sobre la oferta de mano de obra. Esto se debe a que gran parte de su población se ubica en el rango de edad de trabajo y además es la segunda región del país con mayor proporción de población económicamente activa. Asimismo, la causa es que su población tiene un mejor nivel de educación que la mayoría de regiones, dado que el 81% cuenta, al menos, con secundaria completa. Esta oferta de mano de obra puede tecnificarse y especializarse en actividades que sean las más requeridas por las industrias de la región.

Por otro lado, el Callao cuenta con una ubicación privilegiada en el litoral peruano, además de tener el principal puerto y aeropuerto del país. Genera, con ello, una gran oportunidad para desarrollar y promover en la región no solo industrias que estén ligadas de manera directa a ambos sectores, sino aquellas que lo están de manera indirecta. En consecuencia, se producen mayores oportunidades de empleo de calidad. Otro punto a

resaltar es que los ingresos elevados por el canon aduanero pueden otorgar al gobierno regional de cierta solidez financiera, necesaria para poder llevar a cabo las obras y servicios requeridos por la población.

En línea con lo expuesto, los objetivos de largo plazo tienen como objetivo central desarrollar los sectores manufactura, comercio y construcción, que son muy importantes para la economía de la región. Esto se debe a los ingresos que generan en temas de impuestos y por las oportunidades de empleo que surgen para la población. Adicionalmente, promover el desarrollo de un sector desatendido en la actualidad como el turismo representaría una gran oportunidad, considerando las características propias del Callao y la consolidación del sector gastronómico en el país. Por tal motivo, al unir ambos sectores se crearía un novedoso clúster para la comida de la región frente al mar. Por el lado del sector de transporte y logística, clave dentro de la región, se cuenta con planes de desarrollo a largo plazo y que vienen siendo ejecutados, por lo que se considera que no estará desatendido; pero sí requiere potencializarse con el uso más intensivo de la tecnología. Finalmente, el alcanzar los objetivos propuestos desencadenará en una mejora en las condiciones de vida de la población, así como en la generación de puestos de trabajo de calidad.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La elaboración de la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) se realiza a partir de las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis de la MEFE, y de las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI (D'Alessio, 2015). Con estos factores, se realiza el emparejamiento de las fortalezas y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, y debilidades y amenazas. El análisis FODA para la región Callao ha permitido diseñar 15 estrategias (ver Tabla 13), con las cuales se buscará aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas para minimizar y neutralizar las debilidades y amenazas.

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

En la Tabla 14 se presenta la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA). Esta matriz combina los factores relativos a la industria y a la organización. Los factores relacionados con la industria son la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno, en tanto que los factores relacionados con la organización son la fortaleza financiera y la ventaja competitiva de acuerdo con D'Alessio (2015). El resultado del análisis de esta matriz indica que la postura estratégica apropiada para la región Callao es la agresiva. Sin embargo, el vector obtenido es corto: sus valores son 0.67 y 0.10. Por lo tanto, se deberá tomar con cautela esta postura. De acuerdo con este análisis, la región Callao tiene que sacar la mayor ventaja posible de las oportunidades, buscar candidatos para ser adquiridos en su propia industria o industrias relacionadas, aumentar su participación de mercado, y concentrarse en los productos o servicios que marquen una clara ventaja competitiva. Por otro lado, el polígono resultante (ver Figura 24) indica que la región Callao posee una adecuada fortaleza financiera y fortaleza de la industria, así como aceptable estabilidad del entorno y ventaja competitiva.

Tabla 13

## Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

		Fortalezas	Debilidades
		1 Puerta de ingreso para el comercio y turismo nacional e internacional	1 Poca inversión y desarrollo del sector turístico
		2 Ubicación en el Pacífico Sur	2 Escasos recursos para combatir la inseguridad ciudadana
		3 Mano de obra disponible	3 Limitada oferta de infraestructura de salud, portuaria y vial
		4 Inversión en industrias de manufactura y comercio	4 Falta de planificación urbana (delimitación de zonas residenciales e industriales)
		5 Estabilidad económica	5 Poca población con nivel educativo técnico y superior
			6 Gestión administrativa con elevados niveles de corrupción que genera sobrecostos
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1 Proyección de crecimiento económico del Perú	FO1 Crear e implementar programas que contribuyan al desarrollo del sector turístico (receptivo y gastronómico) (F1, F3, F5, O3, O5, O6)	DO1 Rediseñar el Plan de Desarrollo Urbano de La Punta y zonas aledañas con la finalidad de facilitar mayores inversiones en el sector turismo (D1, D3, D4, D6, O3, O4, O5, O6)	
2 Incremento de la innovación tecnológica en los sectores industriales con impacto en la productividad	FO2 Invertir en el puerto principal para incrementar la capacidad instalada (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O6).	DO2 Establecer alianza estratégica con el gobierno central y Lima Metropolitana para erradicar la inseguridad ciudadana (D2, D3, O4, O6)	
3 Aumento del flujo del turismo gastronómico	FO3 Capacitar y formar al recurso humano para atender la necesidad de cubrir puestos a nivel técnico en los sectores más importantes de la región (F3, O1, O2, O4, O6).	DO3 Elevar el nivel educativo de primaria y secundaria de la región (D5, D6, O6)	
4 Flujo continuo de las exportaciones e importaciones de todas las regiones del país	FO4 Modernizar la infraestructura vial y conexiones con otras regiones del país (F3, F5, O1, O4, O6).	DO4 Invertir en la infraestructura de los establecimientos de salud, así como en los de servicios básicos (D3, O6).	
5 Crecimiento del sector turismo receptivo en el Perú	FO5 Incentivar programas de emprendimiento enfocados en la innovación tecnológica en los principales sectores de la región (F4, F5, O1, O2, O3, O4)		
6 Ingreso de canon aduanero			
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1 Latente riesgo por desastres naturales	FA1 Impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo formales. (F1, F3, F4, F5, A2, A3)	DA1 Generar alianzas estratégicas con las empresas privadas para reducir y evitar el incremento de la delincuencia. (D2, A3)	
2 Huelgas y conflictos sociales	FA2 Impulsar programas de Responsabilidad Social Empresarial en beneficio de la población (F5, A2, A3, A4).	DA2 Mitigar el impacto por desastres naturales, concientizando a la población sobre los riesgos existentes mediante simulacros periódicos en coordinación con el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) y el gobierno central (D3, D4, A1).	
3 Inseguridad ciudadana en aumento		DA3 Establecer políticas de zonificación urbana con sanciones severas a quienes las incumplan (D3, D4, A1).	
4 Inestabilidad política y legal		DA4 Evitar la contratación de funcionarios involucrados en procesos de corrupción y establecer programas de denuncias en línea (D6, A4).	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 270-272), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



Tabla 14

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

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Índice de progreso social	4
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	3
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 - 6 =	-2.67
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	2	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido vs. Capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/Presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	0
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	2
Promedio - 6 =	-3.13	Promedio =	3.22
X = FI + VC	0.67	Y = EE + FF	0.10

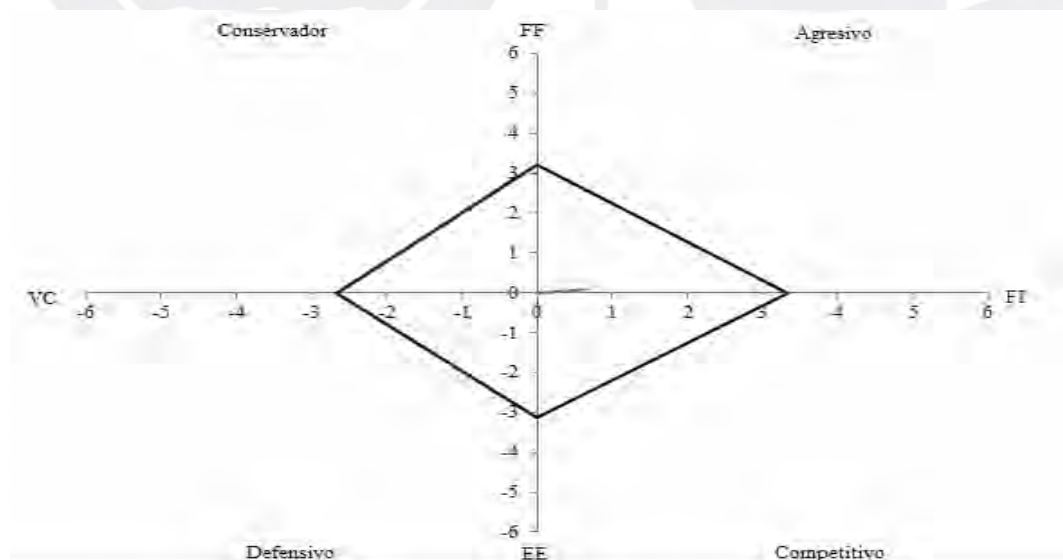


Figura 24. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA). Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para el análisis de la MBCG, se consideraron cinco industrias dentro de su portafolio: (a) comercio, (b) manufactura, (c) construcción, (d) transporte y (e) otras actividades. La información sobre la participación de mercado y la tasa de crecimiento corresponden al periodo 2010 a 2016. En la Figura 25, estas industrias se encuentran principalmente en el cuadrante Interrogación. De acuerdo con esta matriz, la mejor estrategia que debería implementarse es la intensiva; asimismo, no se considera desinvertir o liquidar, pues existen buenas probabilidades de que los sectores evaluados mejoren.

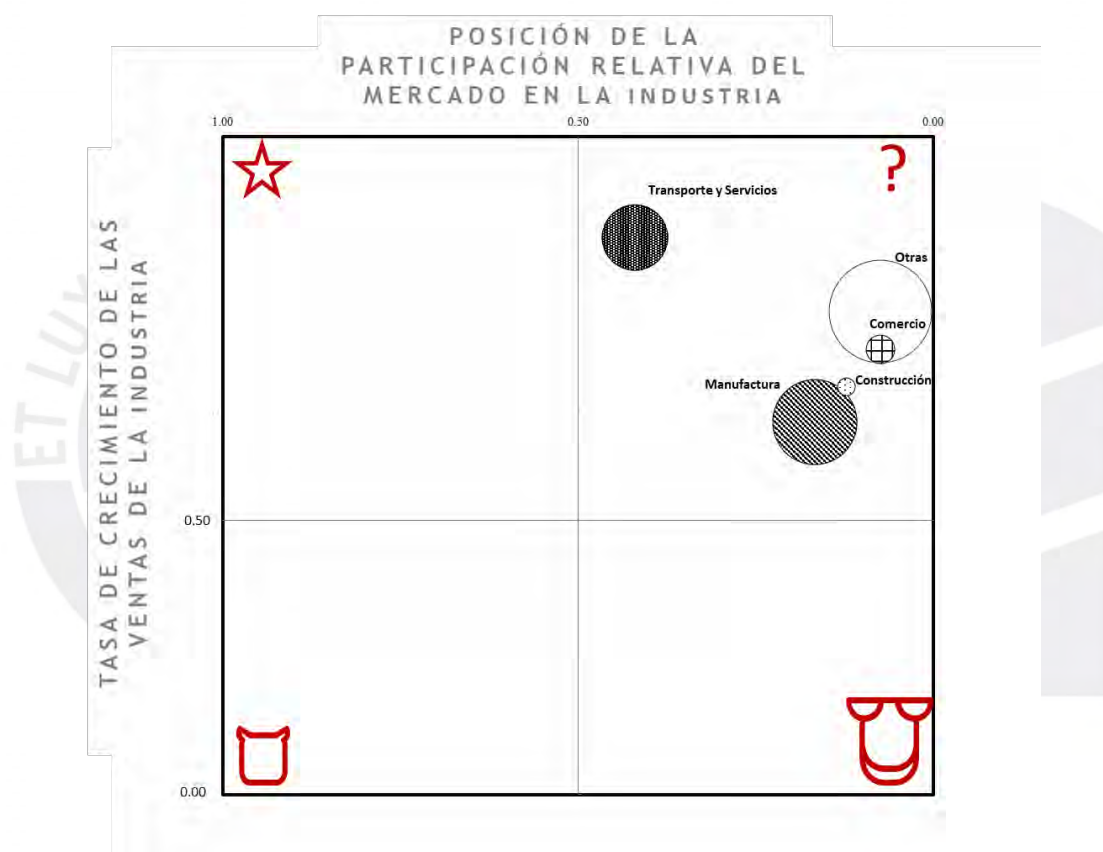


Figura 25. Matriz Boston Consulting Group (MBCG). Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric. En esta matriz, son colocados los valores promedios ponderados de las matrices EFE y EFI, las cuales ubican a la organización en una de las nueve casillas que presenta (D'Alessio, 2015).

Los promedios ponderados para las matrices EFE y EFI fueron 1.85 y 2.58 respectivamente, lo cual ubica a la región Callao en cuadrante VIII (ver Figura 26). Esta posición sugiere cosechar; es decir, realizar estrategias defensivas. Asimismo, la región Callao se encuentra muy cerca del límite del Cuadrante V; por ello, deberá desarrollarse selectivamente para mejorar.

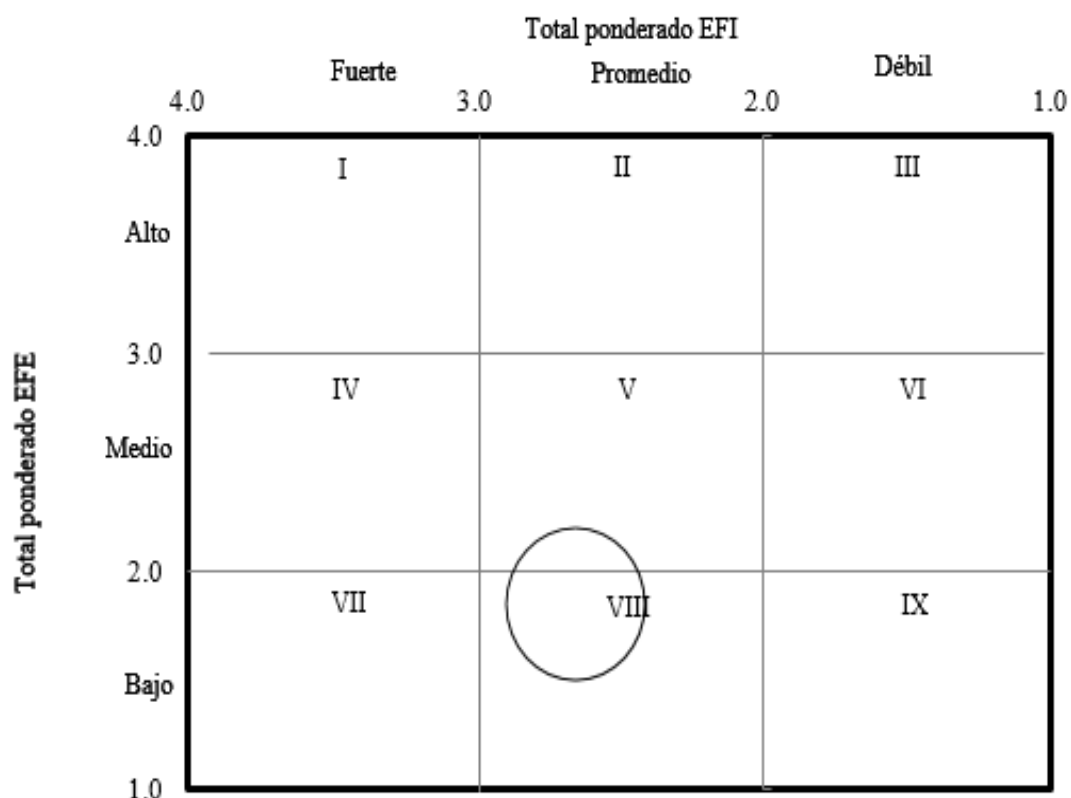


Figura 26. Matriz Interna Externa (MIE). Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE se basa en que la situación de una organización está definida por la velocidad de crecimiento que tiene en el mercado y por la posición competitiva que ostenta (D'Alessio, 2015). De acuerdo con el análisis, la región Callao se ubica en el Cuadrante II. Por esta razón, deberá seguir estrategias intensivas; es decir, estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos e integración horizontal (ver Figura 27).

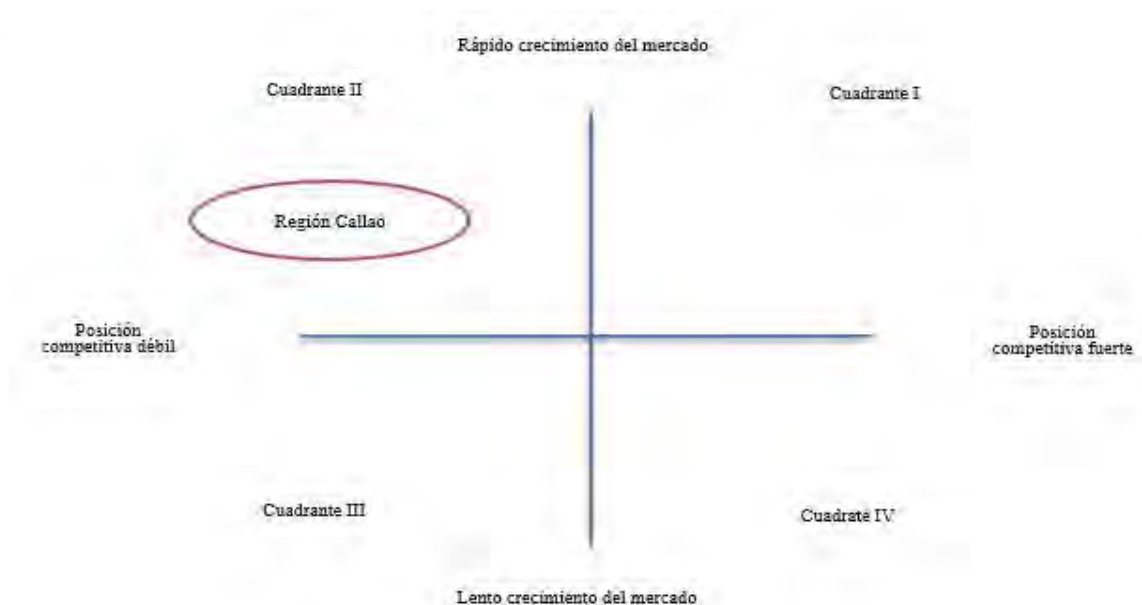


Figura 27. Matriz Gran Estrategia (MGE). Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

De acuerdo con esta matriz, se agrupan las estrategias de la FODA, PEYEA, BCG, IE y GE con el fin de observar de dónde provienen y contar sus repeticiones, para poder retener aquellas que aparecen con mayor frecuencia (D'Alessio, 2015). Para la región Callao, se considerarán 15 estrategias específicas. De todas estas, quedarán retenidas aquellas que tienen una puntuación igual o mayor a 4 (ver Tabla 15).

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

La MCPE permite identificar cuáles de las estrategias son beneficiosas para la región Callao. Para ello, confronta cada estrategia con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Se utilizan los pesos de cada uno de los factores críticos de éxito (internos y externos) de la MEFE y MEFI. Con esta matriz, se analizan las estrategias desde el punto de vista de su atractividad, tomando en cuenta el siguiente rango: (a) 1: no atractivo, (b) 2: algo atractivo, (c) 3: atractivo, y (d) 4: muy atractivo. Esta matriz permite que se retengan las estrategias que tienen un puntaje mayor que 5. Por lo tanto, para la región Callao, seis son las estrategias que cumplen con este requisito (ver Tabla 16).

Tabla 15

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Integración horizontal	Crear e implementar programas que contribuyan al desarrollo del sector turístico (receptivo y gastronómico) (F1, F3, F5, O3, O5, O6).	X	X		X	X	4
FO2	Desarrollo de productos	Invertir en el puerto principal para incrementar la capacidad instalada (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O6).	X	X	X	X	X	5
FO3	Desarrollo de mercados	Capacitar y formar al recurso humano para atender la necesidad de cubrir puestos a nivel técnico en los sectores más importantes de la región (F3, O1, O2, O4, O6).	X	X	X	X	X	5
FO4	Mejora de procesos	Modernizar la infraestructura vial y conexiones con otras regiones del país (F3, F5, O1, O4, O6).	X		X	X	X	4
FO5	Desarrollo de mercados	Incentivar programas de emprendimiento enfocados en la innovación tecnológica en los principales sectores de la región (F4, F5, O1, O2, O3, O4).	X	X	X	X	X	5
FA1	Diversificación conglomerada	Impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo formales (F1, F3, F4, F5, A2, A3).	X	X	X	X		4
FA2	Mejora de procesos	Impulsar programas de RSE en beneficio de la población (F5, A2, A3, A4).	X		X		X	3
DO1	Mejora de procesos	Rediseñar el Plan de Desarrollo Urbano de La Punta y zonas aledañas con la finalidad de facilitar mayores inversiones en el sector turismo (D1, D3, D4, D6, O3, O4, O5, O6).	X			X	X	3
DO2	Aventura conjunta	Establecer alianza estratégica con el gobierno central y Lima Metropolitana para erradicar la inseguridad ciudadana (D2, D3, O4, O6).	X					1
DO3	Mejora de procesos	Elevar el nivel educativo de primaria y secundaria en la región (D5, D6, O6).	X	X		X	X	4
DO4	Calidad total	Invertir en la infraestructura de los establecimientos de salud, así como en los de servicios básicos (D3, O6).	X	X	X	X		4
DA1	Aventura conjunta	Generar alianzas estratégicas con las empresas privadas para reducir y evitar el incremento de la delincuencia. (D2, A3)	X	X		X		3
DA2	Mejora de procesos	Mitigar el impacto por desastres naturales, concientizando a la población sobre los riesgos existentes mediante simulacros periódicos en coordinación con el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) y el gobierno central (D3, D4, A1).	X			X	X	3
DA3	Mejora de procesos	Establecer políticas de zonificación urbana con sanciones severas a quienes las incumplan (D3, D4, A1).	X				X	2
DA4	Mejora de procesos	Evitar la contratación de funcionarios involucrados en procesos de corrupción y establecer programas de denuncias en línea (D6, A4).	X	X		X		3

*Nota.* Solo se retienen aquellas estrategias que han obtenido un promedio total igual o mayor a 4. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 16

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Crear e implementar programas que contribuyan al desarrollo del sector turístico (receptivo y gastronómico) (F1, F3, F5, O3, O5, O6)		Invertir en el puerto principal para incrementar la capacidad instalada (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O6)		Capacitar y formar al recurso humano para atender la necesidad de cubrir puestos a nivel técnico en los sectores más importantes de la región (F3, O1, O2, O4, O6)		Modernizar la infraestructura vial y conexiones con otras regiones del país (F3, F5, O1, O4, O6)		Incentivar programas de emprendimiento enfocados en la innovación tecnológica en los principales sectores de la región (F4, F5, O1, O2, O3, O4)		Impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo formales (F1, F3, F4, F5, A2, A3)		Elevar el nivel educativo de primaria y secundaria en la región (D5, D6, O6)		Invertir en la infraestructura de los establecimientos de salud, así como en los de servicios básicos (D3, O6)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																	
1. Proyección de crecimiento económico del Perú	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
2. Incremento de la innovación tecnológica en los sectores industriales con impacto en la productividad	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18
3. Aumento del flujo del turismo gastronómico	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18
4. Flujo continuo de las exportaciones e importaciones de todas las regiones del país	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44	2	0.22	2	0.22	3	0.33	4	0.44
5. Crecimiento del sector turismo receptivo en el Perú	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
6. Ingreso de canon aduanero	0.11	1	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	4	0.44
<b>Amenazas</b>																	
1. Latente riesgo por desastres naturales	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
2. Huelgas y conflictos sociales	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
3. Inseguridad ciudadana en aumento	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
4. Inestabilidad política y legal	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20
<b>Fortalezas</b>																	
1. Puerta de ingreso para el comercio y turismo nacional e internacional	0.12	4	0.48	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
2. Ubicación en el Pacífico Sur	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
3. Mano de obra disponible	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20
4. Inversión en industrias de manufactura y comercio	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20
5. Estabilidad económica	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
<b>Debilidades</b>																	
1. Poca inversión y desarrollo del sector turístico	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08
2. Escasos recursos para combatir la inseguridad ciudadana	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09
3. Limitada oferta de infraestructura portuaria y vial	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40
4. Falta de planificación urbana (delimitación de zonas residenciales e industriales)	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
5. Poca población con nivel educativo técnico y superior	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07
6. Gestión administrativa con elevados niveles de corrupción que genera sobrecostos	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Total	2.00		5.20		5.00		5.15		5.16		4.91		5.09		4.91		5.02

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 300-304), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Las matrices retenidas son evaluadas con los criterios propuestos por la Matriz de Rumelt (MR), los cuales son cuatro: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2015). Todas las estrategias han sido evaluadas de manera favorable en esta matriz (ver Tabla 17).

Tabla 17

#### Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1 FO1	Crear e implementar programas que contribuyan al desarrollo del sector turístico (receptivo y gastronómico) (F1, F3, F5, O3, O5, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2 FO2	Invertir en el puerto principal para incrementar la capacidad instalada (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 FO3	Capacitar y formar al recurso humano para atender la necesidad de cubrir puestos a nivel técnico en los sectores más importantes de la región (F3, O1, O2, O4, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 FO4	Modernizar la infraestructura vial y conexiones con otras regiones del país (F3, F5, O1, O4, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5 FA1	Impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo formales (F1, F3, F4, F5, A2, A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6 DO4	Invertir en la infraestructura de los establecimientos de salud así como en los de servicios básicos (D3, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

### 6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética sirve para filtrar si alguna de las estrategias, luego de ser evaluadas, tiene un impacto positivo o negativo sobre tres factores: (a) derechos, (b) justicia y (c) utilitarismo. En caso de que alguna estrategia viole los derechos humanos, sea injusta en su administración y distribución o sea perjudicial para el logro de resultados, no puede ser aceptada y, por ende, debe ser descartada por completo (D'Alessio, 2015). Por lo tanto, todas las estrategias que fueron filtradas a través de la presente matriz resultaron favorables (ver Tabla 18).

Tabla 18

## Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo			Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Crear e implementar programas que contribuyan al desarrollo del sector turístico (receptivo y gastronómico) (F1, F3, F5, O3, O5, O6).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO2 Invertir en el puerto principal para incrementar la capacidad instalada (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O6).	N	P	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3 Capacitar y formar al recurso humano para atender la necesidad de cubrir puestos a nivel técnico en los sectores más importantes de la región (F3, O1, O2, O4, O6).	N	P	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO4 Modernizar la infraestructura vial y conexiones con otras regiones del país (F3, F5, O1, O4, O6).	N	P	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1 Impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo formales (F1, F3, F4, F5, A2, A3).	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO4 Invertir en la infraestructura de los establecimientos de salud, así como en los de servicios básicos (D3, O6).	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 306-308), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo a D'Alessio (2015), a aquellas estrategias que han permanecido luego de ser filtradas por las matrices precedentes se les denomina estrategias retenidas o primarias; mientras que a las restantes se les denomina estrategias de contingencia o secundarias. A continuación, en la Tabla 19, se observará qué estrategias quedarán retenidas y cuáles serán las de contingencia.

Tabla 19

### *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

---

#### Estrategias Retenidas

FO1 Crear e implementar programas que contribuyan al desarrollo del sector turístico (receptivo y gastronómico) (F1, F3, F5, O3, O5, O6).

FO2 Invertir en el puerto principal para incrementar la capacidad instalada (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O6).

FO3 Capacitar y formar al recurso humano para atender la necesidad de cubrir puestos a nivel técnico en los sectores más importantes de la región (F3, O1, O2, O4, O6).

FO4 Modernizar la infraestructura vial y conexiones con otras regiones del país (F3, F5, O1, O4, O6).

FA1 Impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo formales (F1, F3, F4, F5, A2, A3).

DO4 Invertir en la infraestructura de los establecimientos de salud, así como en los de servicios básicos (D3, O6).

#### Estrategias de Contingencia

FO5 Incentivar programas de emprendimiento enfocados en la innovación tecnológica en los principales sectores de la región (F4, F5, O1, O2, O3, O4).

DO3 Elevar el nivel educativo de primaria y secundaria en la región (D5, D6, O6).

---

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

De acuerdo a lo establecido por D'Alessio (2015), la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) permite determinar si aquellas estrategias que se consideran como retenidas o primarias y si se encuentren alineadas con los objetivos de largo plazo (OLP). Aquellas que no lo estén, se descartan. En la Tabla 20, se presentan los resultados de dicha evaluación.

Tabla 20

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión							
La región Callao en el 2027, será una de las ciudades más importantes de Latinoamérica, punto estratégico del comercio entre las ciudades del Perú y del mundo con un Índice de Competitividad Regional por encima del 75% e industrias en los sectores de manufactura, comercio y servicios que generan empleo y desarrollo económico, garantizando mejoras en salud y educación de su población, así como la protección del medio ambiente y la seguridad ciudadana.							
Intereses de la región	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7
1 Generar empleo	Para el año 2027, el sector manufactura generará US\$ 2,411 millones. En el 2016, generó US\$ 1,722 millones.	Para el año 2027, el sector comercio generará US\$ 940 millones. En el 2016, generó US\$ 590 millones.	Para el año 2027, el sector construcción generará US\$ 700 millones. En el 2016, generó US\$ 370 millones.	Para el año 2027, el sector turismo generará US\$ 200 millones. En el 2016, no se generaron ingresos significativos.	Para el año 2027, los puestos de trabajo formal en la región Callao aumentarán a 330,000 empleos. En el 2016, fueron 230,400 empleos.	Para el año 2027, el fondo educativo del canon aduanero se incrementará al 20%. Al 2017, el fondo asignado fue el 10% del canon.	Para el año 2027, la inversión en infraestructura de salud será de US\$ 20 millones. En el 2017, la inversión fue de US\$ 5 millones.
2 Cuidar el medio ambiente							
3 Posicionar a la región Callao como un destino turístico							
4 Mejorar la infraestructura básica, vial, de salud y educativa							
5 Incrementar el nivel seguridad							
6 Optimizar los servicios de educación y salud a través del uso intensivo de la tecnología							
<b>Estrategias retenidas</b>							
FO1 Crear e implementar programas que contribuyan al desarrollo del sector turístico (receptivo y gastronómico) (F1, F3, F5, O3, O5, O6)	X	X	X	X	X	X	
FO2 Invertir en el puerto principal para incrementar la capacidad instalada (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O6)	X	X	X		X		
FO3 Capacitar y formar al recurso humano para atender la necesidad de cubrir puestos a nivel técnico en los sectores más importantes de la región (F3, O1, O2, O4, O6)	X	X	X	X	X	X	X
FO4 Modernizar la infraestructura vial y conexiones con otras regiones del país (F3, F5, O1, O4, O6)	X	X	X	X	X		
FA1 Impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo formales (F1, F3, F4, F5, A2, A3)	X	X	X	X	X	X	X
DO4 Invertir en la infraestructura de los establecimientos de salud, así como en los de servicios básicos (D3, O6)			X		X	X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 424-440), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.12. Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos permite evaluar cuáles serían las posibilidades de los competidores en caso de que las estrategias evaluadas y retenidas para la región Callao sean impulsadas con el objetivo de lograr una mayor competitividad (ver Tabla 21).

Tabla 21

### *Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Santos	Colón	Cartagena
FO1 Crear e implementar programas que contribuyan al desarrollo del sector turístico (receptivo y gastronómico) (F1, F3, F5, O3, O5, O6)	Pueden copiar la estrategia, solicitar alianzas o desarrollar servicios propios.	Pueden copiar la estrategia, solicitar alianzas o desarrollar servicios propios.	Pueden copiar la estrategia, solicitar alianzas o desarrollar servicios propios.
FO2 Invertir en el puerto principal para incrementar la capacidad instalada (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O6)	Pueden disminuir los aranceles y firmar nuevos tratados comerciales.	Pueden disminuir los aranceles y firmar nuevos tratados comerciales.	Disminuir los aranceles y firmar nuevos tratados comerciales.
FO3 Capacitar y formar al recurso humano para atender la necesidad de cubrir puestos a nivel técnico en los sectores más importantes de la región (F3, O1, O2, O4, O6)	No aplica, es un desarrollo de competitividad interna.	No aplica, es un desarrollo de competitividad interna.	No aplica, es un desarrollo de competitividad interna.
FO4 Modernizar la infraestructura vial y conexiones con otras regiones del país (F3, F5, O1, O4, O6)	No aplica, es un desarrollo de competitividad interna.	No aplica, es un desarrollo de competitividad interna.	No aplica, es un desarrollo de competitividad interna.
FA1 Impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo formales (F1, F3, F4, F5, A2, A3)	No aplica, es un desarrollo de competitividad interna.	No aplica, es un desarrollo de competitividad interna.	No aplica, es un desarrollo de competitividad interna.
DO4 Invertir en la infraestructura de los establecimientos de salud, así como en los de servicios básicos (D3, O6)	No aplica, es un desarrollo de competitividad interna.	No aplica, es un desarrollo de competitividad interna.	No aplica, es un desarrollo de competitividad interna.

## 6.13. Conclusiones

Luego de desplegar todo el proceso estratégico para la región Callao, se puede observar que las seis estrategias retenidas permitirán no solo un crecimiento sostenido en el tiempo, sino que agregarán competitividad a uno de los sectores más importantes

relacionados directamente con el puerto marítimo: el logístico. Sin embargo, este resultado se potencializaría si se logran, a su vez, las inversiones que permitirían desarrollar toda la infraestructura vial requerida para conseguir que el Callao pueda no solo tener un acceso rápido a Lima Metropolitana, sino también a las regiones del país. En la actualidad, son notorios los sobrecostos que se originan en el transporte de mercancías provenientes del puerto del Callao y esto resta productividad a las empresas, sin perder de vista la mejora en la calidad de vida de los pobladores de la región en cuanto a educación y salud. Por lo tanto, las seis estrategias retenidas, luego de ser impulsadas, permitirán alcanzar la visión delineada.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Los objetivos de corto plazo permiten determinar los objetivos de largo plazo para la región Callao; es decir, aquellas acciones que le permitirán lograr el crecimiento y desarrollo sostenido en beneficio de su población (D'Alessio, 2015). Dichos lineamientos, que tienen como objetivo lograr la visión establecida, serán expuestos en el presente capítulo.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo requeridos para impulsar el crecimiento y desarrollo sostenido en la región Callao son los siguientes:

- OLP 1: Para el año 2027, el sector manufactura generará US\$ 2,411 millones. En el 2016, generó US\$ 1,722 millones.
  - *OCPI.1.* Al 2019, el sector manufactura generará US\$ 1,860 millones. Asimismo, se implementarán dos centros comerciales, frente al aeropuerto, que impulsarán actividades relacionadas al sector manufactura, comercio y servicios.
  - *OCPI.2.* Al 2021, el sector manufactura generará US\$ 2,000 millones. Se incrementarán los ingresos generados por el sector textil, de caucho y de plástico, debido a que se facilitará la creación de microempresas dedicadas a dichos rubros.
  - *OCPI.3.* Al 2023, el sector manufactura generará US\$ 2,138 millones. Se industrializará el comercio de reparación de vehículos automotores y motocicletas con medidas que impulsen su formalización dentro del sector.
  - *OCPI.4.* Al 2025, el sector manufactura generará US\$ 2,276 millones. Se impulsarán las actividades de las empresas proveedoras de fierro en línea con el crecimiento del sector construcción.
  - *OCPI.5.* Al 2027, el sector manufactura generará US\$ 2,411 millones. Se impulsará a las empresas agroindustriales, principalmente de productos como la

harina de trigo y derivados de aceites del sector para ser competitivos como región.

- OLP 2: Para el año 2027, el sector comercio generará US\$ 940 millones. En el 2016, generó US\$ 590 millones.
  - *OCP2.1.* Al 2019, el sector comercio generará US\$ 650 millones. En el 2018, se implementarán procesos más eficientes para agilizar los trámites administrativos que permitan a los emprendedores generar licencias de funcionamiento en cinco días como máximo. De esta manera, se incentivará la generación de empresa.
  - *OCP2.2.* Al 2021, el sector comercio generará US\$ 710 millones. Se aumentará la actividad comercial mediante la implementación de talleres y cursos gratuitos de importación y exportación para los vecinos del Callao para poder incentivar la generación de microempresarios y mejorar los niveles de empleo en la región. Estos empezarán a ser dictados en el año 2019.
  - *OCP2.3.* Al 2023, el sector comercio generará US\$ 770 millones. Para el año 2020, se incentivará la formalización de empresas en coordinación con la SUNAT para otorgar beneficios tributarios a aquellas que se acojan a dicha medida. Cabe señalar que, según datos del INEI, la informalidad en el Callao al 2012 alcanzaba el 79.9%; para el 2023, se habrá reducido a un 60%; al 2025, a un 50%; y al 2027, a un 35%.
  - *OCP2.4.* Al 2025, el sector comercio generará US\$ 845 millones. A partir del 2024, se realizarán dos ferias comerciales internacionales por año para incentivar las actividades relacionadas al comercio exterior.
  - *OCP2.5.* Al 2027, el sector comercio generará US\$ 940 millones. Para el año 2023 estará terminado el Centro Aduanero Comercial que integre los muelles Sur y Norte. Para el año 2024 y 2025, se implementarán establecimientos comerciales

con los cuales se estimulará el comercio y se generará ventas aproximadas de US\$ 150 millones anuales.

- OLP 3: Para el año 2027, el sector construcción generará US\$ 700 millones. En el 2016, generó US\$ 370 millones.
  - *OCP3.1.* Al 2020, el sector construcción generará US\$ 470 millones. Se habrá concluido la remodelación de las vías de distribución internas de la región, así como el circuito turístico La Punta-Callao, en coordinación con Lima Metropolitana.
  - *OCP3.2.* Al 2023, el sector construcción generará US\$ 570 millones. Se construirá el Centro Aduanero Comercial, que integre los muelles Sur y Norte, el terminal de minerales y el centro de carga aéreo.
  - *OCP3.3.* Al 2025, el sector construcción generará US\$ 650 millones. La región Callao construirá 70 centros de vigilancia de Serenazgo y remodelará integralmente la infraestructura de las comisarías distritales.
  - *OCP3.4.* Al 2027, el sector construcción generará US\$ 700 millones. Se iniciará la construcción de un proyecto turístico que impulse la explotación de la isla San Lorenzo, interconectándola con el Callao.
- OLP 4: Para el año 2027, los ingresos de la región Callao por el sector turismo generarán US\$ 200 millones. En el 2016, no se generaron ingresos significativos.
  - *OCP4.1.* Al 2020, el sector turismo generará US\$ 25 millones a la región Callao. La región habrá implementado un plan integral de negocios en el sector turismo para La Punta, que favorecerá la inversión en restaurantes, hoteles y actividades relacionadas.
  - *OCP4.2.* Al 2023, el sector turismo generará US\$ 75 millones de ingresos a la región Callao. Alrededor de La Punta, se ubicarán los mejores restaurantes del

país, convirtiendo la zona en un clúster importante dentro del Pacífico Sur. Por otro lado, la feria gastronómica más importante de Sudamérica se realizará anualmente dentro de la región.

- *OCP4.3.* Al 2025, el sector turismo generará US\$ 140 millones de ingresos a la región Callao. Se habrá desarrollado el sector hotelero de mediana y alta gama en la zona, y convertido en uno de los mejores balnearios de Sudamérica. Su cercanía al aeropuerto internacional promueve la visita de turistas internacionales principalmente.
- *OCP4.4.* Al 2027, el sector turismo generará US\$ 200 millones de ingresos a la región Callao. Así, se expandirá el turismo en la región y se replicará el modelo hacia la Isla San Lorenzo (en convenio con el gobierno central, Lima Metropolitana y la empresa privada), la cual se conectará al continente a través de una carretera de acceso directo y exclusivo. Los principales cruceros del mundo encallan en dicha zona; por ello, potenciarán el flujo de turistas.
- OLP 5: Para el año 2027, los puestos de trabajo formal en la región Callao aumentarán a 330,000 empleos. En el 2016, fueron 230,400.
  - *OCP5.1.* Al 2020, se generarán 25,000 puestos de trabajo formales. Se reducirán a 10 días los trámites administrativos para la creación de nuevas empresas.
  - *OCP5.2.* Al 2023, se generarán 50,000 puestos de trabajo formales. Se crearán programas de emprendimiento y liderazgo, así como de asesoría financiera y contable, en coordinación con las principales escuelas de negocios del país con la finalidad de fortalecer los nuevos emprendimientos en la región.
  - *OCP5.3.* Al 2025, se generarán 75,000 puestos de trabajo formales. Se concretarán acuerdos con los principales centros de enseñanza técnico superior para capacitar



de manera continua a los jóvenes de 17 a 21 años con la finalidad de poder cubrir los requerimientos de empleo de las empresas de la región.

- *OCP5.4.* Al 2027, se generarán 100,000 puestos de trabajo formales. Se dispondrá el 5% del canon de la región para auspiciar iniciativas de emprendimientos que generen nuevos empleos.
- OLP 6: Para el año 2027, el fondo educativo proveniente del canon aduanero se incrementará al 20%. En el 2017, el fondo educativo asignado fue del 10%.
  - *OCP6.1.* Al 2020, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 12%. Se establecerá un programa regional de formación docente en servicio con énfasis en la actualización de conocimientos, la investigación y la innovación pedagógica. Asimismo, se promoverá la enseñanza y el aprendizaje del inglés a todo nivel como segunda lengua.
  - *OCP6.2.* Al 2023, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 15%. Se establecerá un fondo concursable regional para promover, en las instituciones educativas, la implementación de proyectos para el mejoramiento continuo de su gestión e infraestructura.
  - *OCP6.3.* Al 2025, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 18%. Se establecerá un fondo regional para la ampliación, rehabilitación y remodelación de los locales en donde funcionan las instituciones educativas, así como para la reposición del mobiliario y equipos con lo último en tecnología del sector.
  - *OCP6.4.* Al 2027, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 20%. Se construirá una nueva biblioteca regional con la mejor tecnología, que promueva la creatividad e innovación a fin de que los estudiantes puedan acceder a material de las mejores instituciones educativas del mundo. Además, se

instalará Internet inalámbrico gratuito con la finalidad de promover el emprendimiento y la investigación.

- OLP 7: Para el año 2027, la inversión en infraestructura de salud será de US\$ 20 millones. En el 2017, la inversión fue de US\$ 5 millones.
  - *OCP7.1.* Para el 2020, se incrementará la inversión en infraestructura de salud a US\$ 10 millones. Se construirá y equipará el centro de salud José Olaya. Además, se potenciará el servicio de atención en el centro de salud Boca Negra.
  - *OCP7.2.* Para el 2023, se incrementará la inversión en infraestructura de salud a US\$ 15 millones. Se firmarán convenios con instituciones privadas de salud con la finalidad de aumentar el número de centros de atención y la cobertura para toda la población de forma inclusiva.
  - *OCP7.3.* Para el 2027, se incrementará la inversión en infraestructura de salud a US\$ 20 millones. Se contará con la infraestructura necesaria para proporcionar a niños y niñas menores de 12 meses de vacunas completas (rotavirus), CRED y suplementación de micronutrientes. Todos los centros de salud de la región brindarán estos servicios de manera gratuita.

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

El cumplimiento de los objetivos de corto plazo implica contar con los recursos necesarios requeridos para ello (D'Alessio, 2015). Estos recursos son humanos, físicos y tecnológicos. Los detalles se muestran en la Tabla 22.

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

Para poder delinear la implementación de las estrategias planteadas, es necesario el establecimiento de políticas que lo direccionen hacia la visión (D'Alessio, 2015). Las principales políticas de la región Callao, las cuales están en línea con los valores de la región Callao, se detallan más adelante.

Tabla 22

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Región Callao

OLP	Objetivos de corto plazo	Acciones/Iniciativas	Recursos 7M: Medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda		
			Humanos	Físicos	Tecnológicos
OLP1	Para el año 2027, el sector manufactura generará US\$ 2,411 millones. En el 2016, generó US\$ 1,722 millones.				
OCP1.1	Al 2019, el sector manufactura generará US\$ 1,860 millones.	Para el año 2019, se implementarán dos centros comerciales, frente al aeropuerto, con lo cual impulsará las actividades relacionadas al sector manufactura, comercio y servicios.	Ingenieros, administradores, arquitectos	Infraestructura necesaria para la ejecución de los proyectos, insumos y materiales para la construcción	Sistemas informáticos
OCP1.2	Al 2021, el sector manufactura generará US\$ 2,000 millones.	Para el año 2021, se incrementarán los ingresos generados por el sector textil, caucho y plástico, debido a que se facilitará la creación de microempresas dedicadas a dichos rubros.	Profesionales de empresas del sector textil, expertos en comercio	Instalaciones del gobierno regional	Inversión privada y pública, maquinaria relacionada al sector textil.
OCP1.3	Al 2023, el sector manufactura generará US\$ 2,138 millones.	Para el año 2023, se industrializará el comercio de reparación de vehículos automotores y motocicletas con medidas que impulsen la formalización dentro del sector.	Profesionales de empresas de la industria automotriz, mecánicos, técnicos e ingenieros especializados	Instalaciones del gobierno regional	Maquinaria relacionada al sector automotriz
OCP1.4	Al 2025, el sector manufactura generará US\$ 2,276 millones.	Para el año 2025, se impulsarán actividades de las empresas proveedoras de fierro en línea con el crecimiento del sector construcción.	Ingenieros, administradores, arquitectos	Infraestructura necesaria para la ejecución de los proyectos, insumos y materiales para la construcción	Ofimática, telecomunicaciones, maquinarias y herramientas para construcción
OCP1.5	Al 2027, el sector manufactura generará US\$ 2,411 millones.	Para el año 2027, se impulsará a las empresas agroindustriales, principalmente de productos como harina de trigo y derivados de aceites del sector, para que sean competitivas como región.	Profesionales de Empresas del sector ganadería y pesca y expertos en comercio	Infraestructura necesaria para la ejecución de los proyectos, insumos y materiales para la construcción	Maquinaria relacionada al sector envasado (conservas)
OLP2	Para el año 2027, el sector comercio generará US\$ 940 millones. En el 2016, generó US\$ 590 millones.				
OCP2.1	Al 2019, el sector comercio generará US\$ 650 millones.	Al año 2018, se implementarán procesos más eficientes para agilizar los trámites administrativos que permitan a los emprendedores generar licencias de funcionamiento en 15 días como máximo. De esta manera, se incentivará la generación de empresa.	Empresas comerciales del sector público y privado	Instalaciones del gobierno regional	Sistemas de información
OCP2.2	Al 2021, el sector comercio generará US\$ 710 millones.	Al año 2021, aumentará la actividad comercial mediante la implementación de talleres y cursos gratuitos de importación y exportación para los vecinos del Callao para poder incentivar la generación de microempresarios y mejorar los niveles de empleo en la región. Estos empezaran a ser dictados en el año 2019.	Profesionales de empresas del sector educación, expertos en comercio exterior	Instalaciones del gobierno regional	Sistemas de información
OCP2.3	Al 2023, el sector comercio generará US\$ 770 millones.	Para el año 2020, se incentivará la formalización de empresas en coordinación con SUNAT para otorgar beneficios tributarios a las empresas que se acojan a dicha medida. Cabe señalar que, según datos del INEI, la informalidad en el Callao al 2012 alcanzaba el 79.9%. Al 2023, se habrá reducido a un 60%; al 2025, al 50%; y al 2027, al 35%.	Personal de la municipalidad y empresarios	Instalaciones del gobierno regional	Sistemas de información
OCP2.4	Al 2025, el sector comercio generará US\$ 845 millones.	A partir del 2024, se realizarán dos ferias comerciales internacionales por año para incentivar las actividades relacionadas al comercio exterior.	Personal de la municipalidad y empresarios	Instalaciones del gobierno regional	Sistemas de información
OCP2.5	Al 2027, el sector comercio generará US\$ 940 millones.	Para el año 2023, estará terminado el Centro Aduanero Comercial que integre los muelles Sur y Norte. Para el año 2024 y 2025, se implementarán establecimientos comerciales con los cuales se estimulará el comercio, lo que generará ventas aproximadas de US\$ 150 millones anuales.	Empresarios, emprendedores	Centro Aduanero Comercial	Sistemas de información
OLP3	Para el año 2027, el sector construcción generará US\$ 700 millones. En el 2016, generó US\$ 370 millones.				
OCP3.1	Al 2020, el sector construcción generará US\$ 470 millones.	Para el año 2020, se habrá concluido la remodelación de las vías de distribución internas de la región, así como el circuito turístico La Punta-Callao, en coordinación con Lima Metropolitana.	Profesionales, técnicos y operarios de la construcción	Infraestructura necesaria para la ejecución de los proyectos, insumos y materiales para la construcción	Ofimática, telecomunicaciones, maquinarias y herramientas para construcción
OCP3.2	Al 2023, el sector construcción generará US\$ 570 millones.	Para el año 2023, se construirá el Centro Aduanero Comercial que integre los muelles Sur y Norte, el terminal de minerales y el centro de carga aéreo.	Profesionales, técnicos y operarios de la construcción	Infraestructura necesaria para la ejecución de los proyectos, insumos y materiales para la construcción	Ofimática, telecomunicaciones, maquinarias y herramientas para construcción
OCP3.3	Al 2025, el sector construcción generará US\$ 650 millones.	Para el año 2025, la región Callao construirá 70 centros de vigilancia de Serenazgo y remodelará integralmente la infraestructura de las comisarías distritales.	Profesionales, técnicos y operarios de la construcción	Infraestructura necesaria para la ejecución de los proyectos, insumos y materiales para la construcción	Ofimática, telecomunicaciones, maquinarias y herramientas para construcción
OCP3.4	Al 2027, el sector construcción generará US\$ 700 millones.	Para el año 2027, se iniciará la construcción de un proyecto turístico que impulse la explotación de la isla San Lorenzo, interconectándola con el Callao.	Profesionales, técnicos y operarios de la construcción	Infraestructura necesaria para la ejecución de los proyectos, insumos y materiales para la construcción	Ofimática, telecomunicaciones, maquinarias y herramientas para construcción
OLP4	Para el año 2027, los ingresos de la región Callao por el sector turismo generarán US\$ 200 millones. En el 2016, no se generaron ingresos significativos.				
OCP4.1	Al 2020, el sector turismo generará US\$ 25 millones de ingresos a la región Callao.	Para el año 2020, la región habrá implementado un Plan Integral de Negocios en el Sector Turismo para La Punta, que favorecerá la inversión en restaurantes, hoteles y actividades relacionadas.	Empresas del sector gastronómico y hotelero, expertos del sector turismo, inversionistas	Infraestructura turística	Mejora de conectividad y redes inalámbricas en la región
OCP4.2	Al 2023, el sector turismo generará US\$ 75 millones de ingresos a la región Callao.	Para el año 2023, alrededor de La Punta, se ubicarán los mejores restaurantes del país, lo cual convertirá la zona en un clúster importante dentro del Pacífico Sur. Por otro lado, la feria gastronómica más importante de Sudamérica se realizará anualmente dentro de la región.	Empresas del sector gastronómico y hotelero, expertos del sector turismo, inversionistas	Infraestructura turística	Mejora de conectividad y redes inalámbricas en la región
OCP4.3	Al 2025, el sector turismo generará US\$ 140 millones de ingresos a la región Callao.	Para el año 2025, se habrá desarrollado el sector hotelero de mediana y alta gama en la zona, que la convertirá en uno de los mejores balnearios de Sudamérica. Su cercanía al aeropuerto internacional promueve la visita de turistas internacionales principalmente.	Empresas del sector gastronómico y hotelero, expertos del sector turismo, inversionistas	Infraestructura turística	Mejora de conectividad y redes inalámbricas en la región
OCP4.4	Al 2027, el sector turismo generará US\$ 200 millones de ingresos a la región Callao.	Para el año 2027 se expandirá el turismo en la región y se replicará el modelo hacia la Isla San Lorenzo (en convenio con el gobierno central, Lima Metropolitana y la empresa privada), el cual se conectará al continente a través de una carretera de acceso directo y exclusivo. Los principales cruceros del mundo encañan en dicha zona y potenciarán el flujo de turistas.	Empresas del sector gastronómico y hotelero, expertos del sector turismo, inversionistas	Infraestructura turística	Mejora de conectividad y redes inalámbricas en la región
OLP5	Para el año 2027, los puestos de trabajo formal en la región Callao aumentarán a 330,000 empleos. En el 2016, fueron 230,400 empleos.				
OCP5.1	Al 2020, se generarán 25,000 puestos de trabajo formales.	Para el 2020, se reducirán a 10 días los trámites administrativos para la creación de nuevas empresas.	Empresarios, emprendedores, profesionales y expertos del gobierno regional	Instalaciones del gobierno regional	Mejora de conectividad y redes inalámbricas en la región
OCP5.2	Al 2023, se generarán 50,000 puestos de trabajo formales.	Para el 2023, se generarán programas de emprendimiento y liderazgo, así como de asesoría financiera y contable en coordinación con las principales escuelas de negocios del país y con la finalidad de fortalecer los nuevos emprendimientos en la región.	Empresarios, emprendedores, profesionales y expertos del gobierno regional	Instalaciones del gobierno regional Escuelas de negocios	Mejora de conectividad y redes inalámbricas en la región
OCP5.3	Al 2025, se generarán 75,000 puestos de trabajo formales.	Para el 2025, se concretarán acuerdos con los principales centros de enseñanza técnico superior para capacitar de manera continua a los jóvenes de 17 a 21 años con la finalidad de poder cubrir los requerimientos de empleo de las empresas de la región.	Empresarios, emprendedores, profesionales y expertos del gobierno regional	Instalaciones del gobierno regional Escuelas técnicas	Mejora de conectividad y redes inalámbricas en la región
OCP5.4	Al 2027, se generarán 100,000 puestos de trabajo formales.	Para el 2027, se dispondrá del 5% del canon de la región para auspiciar iniciativas de emprendimientos que generen nuevos empleos.	Empresarios, emprendedores, profesionales y expertos del gobierno regional	Instalaciones del gobierno regional	Mejora de conectividad y redes inalámbricas en la región
OLP6	Para el año 2027, el fondo educativo del canon aduanero se incrementará al 20%. Al 2017, el fondo asignado fue el 10% del canon.				
OCP6.1	Al 2020, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 12%.	Para el 2020, se establecerá un programa regional de formación docente en servicio con énfasis en la actualización de conocimientos, la investigación y la innovación pedagógica. Asimismo, se promoverá la enseñanza y el aprendizaje del inglés a todo nivel como segunda lengua.	Inversionistas, educadores, maestros, profesionales expertos, técnicos	Infraestructura educativa	Mejora de conectividad y redes, sistema integrado de información, sistema educativo alternativo de acceso a la mayor cantidad de pobladores del Callao
OCP6.2	Al 2023, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 15%.	Para el 2023, se establecerá un fondo concursable regional para promover en las instituciones educativas la implementación de proyectos para el mejoramiento continuo de su gestión e infraestructura.	Inversionistas, educadores, maestros, profesionales expertos, técnicos	Infraestructura educativa	Mejora de conectividad y redes, sistema integrado de información, sistema educativo alternativo de acceso a la mayor cantidad de pobladores del Callao
OCP6.3	Al 2025, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 18%.	Para el 2025, se establecerá un fondo regional para la ampliación, rehabilitación y remodelación de los locales en donde funcionan las instituciones educativas, así como para la reposición del mobiliario y equipos con lo último en tecnología del sector.	Inversionistas, educadores, maestros, profesionales expertos, técnicos	Infraestructura educativa	Mejora de conectividad y redes, sistema integrado de información, sistema educativo alternativo de acceso a la mayor cantidad de pobladores del Callao
OCP6.4	Al 2027, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 20%.	Para el 2027, se construirá una nueva biblioteca regional con la mejor tecnología que promueva la creatividad e innovación, a fin de que los estudiantes puedan acceder a material de las mejores instituciones educativas del mundo. Además, se instalará Internet inalámbrico gratuito con la finalidad de promover el emprendimiento y la investigación.	Inversionistas, educadores, maestros, profesionales expertos, técnicos	Infraestructura educativa	Mejora de conectividad y redes, sistema integrado de información, sistema educativo alternativo de acceso a la mayor cantidad de pobladores del Callao
OLP7	Para el año 2027, la inversión en infraestructura de salud será de US\$ 20 millones. En el 2017, la inversión fue de US\$ 5 millones.				
OCP7.1	Para el 2020, se incrementará la inversión en infraestructura de salud a US\$ 10 millones.	Para el 2020, se construirá y equipará el centro de salud José Olaya. Además, se potenciará el servicio de atención en el centro de salud Boca Negra.	Reformulación de procesos, capacitación de personal de salud	Postas, centros de salud, hospitales	Sistema integrado de salud. Implementación de tecnología especializada en salud.
OCP7.2	Para el 2023, se incrementará la inversión en infraestructura de salud a US\$ 15 millones.	Para el 2023, se firmarán convenios con instituciones privadas de salud con la finalidad de incrementar el número de centros de atención y la cobertura para toda la población de forma inclusiva.	Reformulación de procesos, capacitación de personal de salud	Postas, centros de salud, hospitales	Sistema integrado de salud. Implementación de tecnología especializada en salud.
OCP7.3	Para el 2027, se incrementará la inversión en infraestructura de salud a US\$ 20 millones.	Para el 2027, se contará con la infraestructura necesaria para proporcionar a niños y niñas menores de 12 meses de vacunas completas (rotavirus), CRED y suplementación de micronutrientes. Todos los centros de salud de la región brindarán estos servicios de manera gratuita.	Reformulación de procesos, capacitación de personal de salud	Postas, centros de salud, hospitales.	Sistema integrado de salud. Implementación de tecnología especializada en salud.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 521-555), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

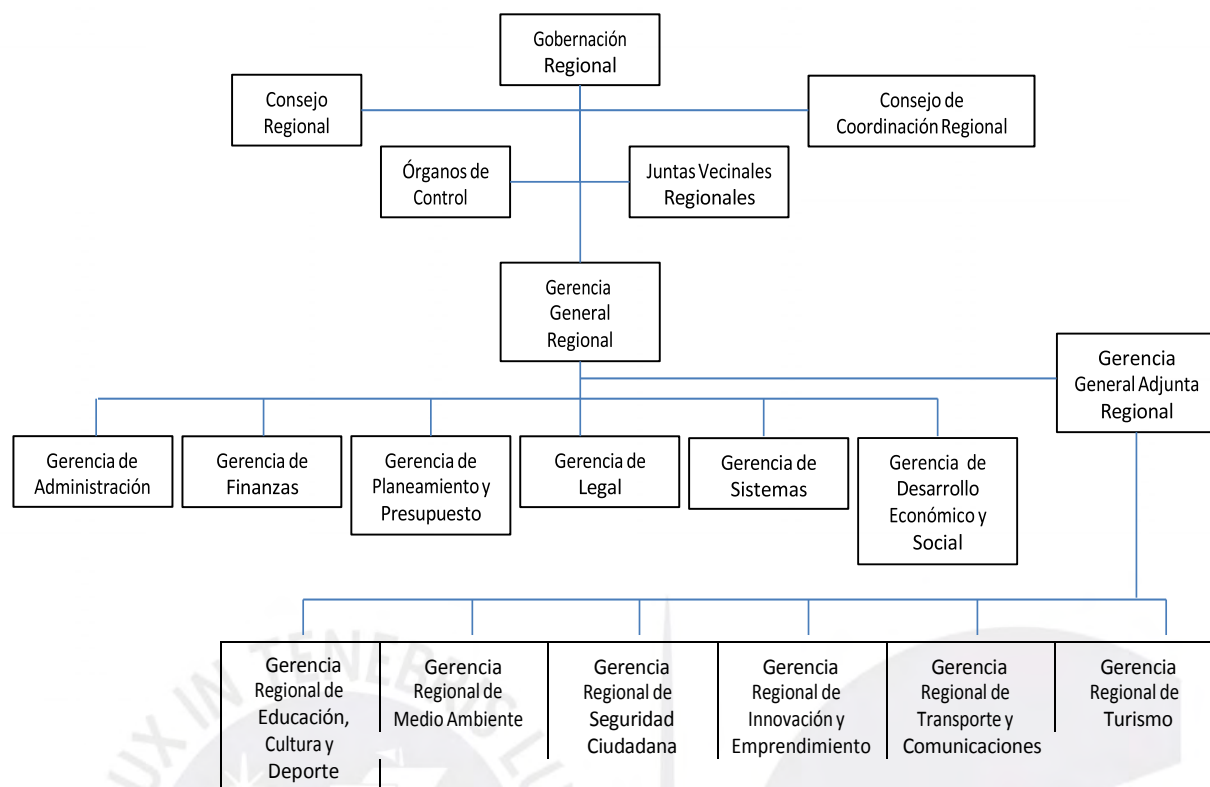
- P1. Fomentar la igualdad de derechos y oportunidades
- P2. Promover la participación ciudadana
- P3. Cuidar y respetar el entorno
- P4. Promover la inversión nacional y extranjera
- P5. Innovar para generar crecimiento y desarrollo sostenido
- P6. Promover el orden público y social, así como la transparencia
- P7. Velar por la seguridad ciudadana, así como por la limpieza de la región

#### **7.4. Estructura Organizacional de la Región Callao**

Las estrategias planteadas requieren de una estructura organizacional moderna, eficiente y eficaz, que permita poder alcanzar los objetivos de largo y corto plazo que requiere la región para su crecimiento y desarrollo económico sostenido. Por ello, dicha estructura debe, por un lado, tener el tamaño adecuado para no alimentar la burocracia y, por el otro, ser lo suficientemente capaz de poder atender y dar solución a las reales necesidades de la población. En ese sentido, la propuesta que se detalla a continuación crea la Junta Vecinal Regional como una entidad dentro de la estructura que obliga a la región a transparentar su gestión, así como a escuchar los principales requerimientos y preocupaciones de la población misma y de manera directa. Asimismo, se crea la Gerencia General Adjunta Regional como apoyo a la Gerencia General Regional, con la finalidad de gestionar de manera eficiente todas las gerencias regionales.

Bajo este nuevo esquema, las gerencias de Administración, Finanzas, Planeamiento y Presupuesto (se integran), las gerencias de Legal y de Sistemas se instauran y las gerencias de Desarrollo Económico y Social se constituyen. Todas ellas son monitoreadas directamente por el gerente general regional. Por otro lado, la Gerencia General Adjunta Regional tendría a su cargo las principales áreas operativas de la organización, que requieren ser atendidas e integradas en un solo esquema de apoyo y soporte. Por lo tanto, las primeras gerencias

descritas sirven de apoyo para todas las gerencias operativas; mientras que las últimas están estructuradas para gestionar y atender a la población de manera directa (ver Figura 28)



*Figura 28.* Organigrama de la región Callao. Tomado de “Modificación de la estructura orgánica del Gobierno Regional del Callao,” por el Gobierno Regional del Callao, 2017 (<http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/organigrama%20-incluye%20Gerencia%20Regional%20de%20Defen.Nac.%20y%20Def.Civil.pdf>).

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

La propuesta para la región Callao tiene un especial cuidado por su entorno, debido principalmente a que es una ciudad costera expuesta de manera directa a los cambios que pueden producirse en el clima debido a la contaminación. Por otro lado, el crecimiento de la población, sobre todo en la zona de Ventanilla, ha generado el incremento de los residuos sólidos, lo que motiva la gestión eficiente de los recursos económicos de la región que permitan proteger el medio ambiente, así como establecer programas que incentiven el respeto y cuidado del entorno, especialmente en los niños y jóvenes de todas escuelas.

Por otro lado, el tema ecológico toma mayor preponderación, debido a que el plan proyecta el incremento del turismo en la zona de La Punta y el cuidado de la zona aledaña a la Isla de San Lorenzo, donde existe una población marina que requiere ser cuidada y protegida. Por otro lado, el recurso hidrobiológico, debido a su variedad, también implica un control especial, porque representa en muchos casos la fuente de alimento de primera mano de la población de la región.

Con respecto a la responsabilidad social empresarial, el compromiso es compartido con la empresa privada con la finalidad de lograr oportunidades, en especial para la población de escasos recursos. Debido a las brechas existentes en sectores como salud y educación básica, la inversión social compartida tiene como objetivo crear nuevos espacios para la generación de bienestar y contribuir con el desarrollo social sostenido. Escuelas de calidad, hospitales con el equipamiento básico para las principales enfermedades de la región, infraestructura vial, señalización, espacios culturales, bibliotecas públicas y espacios deportivos son una muestra de la variedad de necesidades que se requiere cubrir. El plan, por ello, prevé un impacto social que no solo genere estas oportunidades para la población joven existente, sino que cree un nuevo círculo virtuoso que aleje a este sector principalmente de la delincuencia y drogadicción.

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

Uno de los mayores retos para el plan estratégico propuesto es la generación de empleo inclusivo y de calidad. Debido a que la región tiene un gran porcentaje de población subempleada y desempleada, el emprendimiento es una de las vías que facilitará la creación de nuevos puestos de trabajo. Esto requerirá que el gobierno regional acelere los trámites administrativos necesarios para otorgar las licencias. Para ello, el uso intensivo del Internet permitirá ahorros de tiempo y costos en beneficio del emprendedor.

La región, debido al crecimiento de los sectores de manufactura y comercio, requiere cada vez más de mano de obra tecnificada. Esta demanda debe ser cubierta principalmente por recursos propios de la región. Con la finalidad de expandir esta oferta, es necesario crear oportunidades para que la población joven pueda capacitarse en aquellas labores que sean requeridas por las empresas. Esta labor deberá ser compartida con el sector privado, pero el gobierno regional tiene que ser un facilitador para que posibilite que las principales universidades técnicas del país generen programas propios para las necesidades que se necesita cubrir. Esto implica una inversión continua en el capital humano de la región y, de esta manera, se generarán mayores oportunidades laborales que desincentiven la migración del talento propio y motiven la migración de los mejores profesionales de todo el país, elementos claves para el éxito del plan estratégico propuesto.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Debido a que el mundo está en constante cambio, las políticas de gestión lideradas por el gobierno regional deberán ser flexibles con la finalidad de ser eficaces y eficientes a la vez. Uno de los sectores que impactan de gran manera al mundo actual es el tecnológico. La aparición de nuevas formas de hacer negocios a través del Internet o de las redes sociales requiere de políticas regionales que promuevan y faciliten el emprendimiento en el sector tecnológico, y que puede incluso tener un impacto en las principales industrias de la región. Por ello, la gestión del cambio se centrará en las oportunidades que las autoridades desarrollen para que la innovación sea el factor clave que se encuentre detrás de ello. El impulso a las áreas científicas y de creación de valor impulsará el crecimiento de los principales sectores económicos, así como las nuevas iniciativas y la apertura de nuevos mercados y oportunidades de negocios. Por ello, se apuesta por el plan de desarrollo de la industria del turismo, porque es un sector no atendido en la actualidad, que puede generar empleo de calidad y el surgimiento de nuevos emprendimientos.

La gestión del cambio también implica un rediseño de la cultura organizacional dentro del gobierno regional. Para ello, la transparencia en la ejecución de obras a favor de la población debe ser parte de este cambio. Por esta razón, el plan prevé una mayor participación vecinal en las decisiones del gobierno regional. Sin la colaboración de la población, muchas necesidades reales no serán atendidas y esto genera un alto costo social que se traslada a las generaciones futuras y que se torna insostenible si se busca alcanzar los objetivos de largo plazo del planeamiento estratégico propuesto.

### **7.8. Conclusiones**

El reto de implementar el presente plan busca no solo generar oportunidades para la población, sino que sea el punto de partida para lograr que la región Callao pueda alcanzar un crecimiento y desarrollo sostenido que la sitúe en un referente de cambio para otras ciudades costeras. El no poseer recursos naturales obliga a que las industrias manufactureras de Comercio y Servicio se especialicen continuamente con el fin de generar ventajas competitivas. Por ello, el presente plan propone objetivos de corto plazo que requieren una estructura organizacional que facilite su ejecución. Asimismo, los recursos necesarios para ello pueden marcar la diferencia, debido a que implica una mayor especialización de funcionarios con la finalidad de que puedan poner en marcha políticas eficientes y transparentes. A su vez, con relación a la población, se profundizará la necesidad de contar con elementos más tecnificados y preparados para los cambios que se proponen. Por lo tanto, el gobierno regional tiene la responsabilidad de cubrir y reducir las brechas del mercado que surjan al momento de la implementación del plan para que este sea exitoso y beneficioso para toda la población.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* permite tener una visión integral de la situación en la que se encuentra el Callao para evaluar las estrategias y determinar las metas y responsables. El tablero tiene como propósito lograr la visión planteada mediante la satisfacción del cliente a través de la perspectiva interna hasta llegar a la perspectiva financiera (D'Alessio, 2015).

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

El tablero de control indica, en el aprendizaje interno de la organización, las acciones necesarias para capacitar, enseñar y educar tanto a los pobladores como a los responsables de la provincia. En este caso, será importante analizar cómo debe aprender la provincia y cómo es que ésta va a ir mejorando a lo largo de la visión propuesta. Por tanto, el aprendizaje involucra lo siguiente: (a) la satisfacción de la fuerza laboral del Callao, (b) la capacitación de los responsables del cultivo, (c) la tecnificación para aumentar su productividad, (d) las acciones para mejorar sus comunicaciones, y (e) el desarrollo del capital humano de sus responsables.

#### 8.1.2. Procesos

De acuerdo a la perspectiva de procesos internos del Callao, los objetivos a corto plazo deben considerar que estarán dados por aquellos relacionados con las operaciones o procesos que hacen posible la satisfacción de la comunidad que integra esta región. Estos procesos permitirán incentivar el turismo, la caficultura y la minería formal respetando el bienestar de la comunidad y el medio ambiente.

#### 8.1.3. Clientes

En la perspectiva del cliente, se considerarán los objetivos de corto plazo vinculados a la satisfacción de las necesidades de los consumidores; en este caso, los clientes de Callao

Tabla 23

## Tablero de Control Balanceado de la Región Callao

Objetivos de Corto Plazo	Acciones/Iniciativas	Responsables	Descripción del Indicador	Unidad de Medida
<b>Perspectiva Financiera</b>				
OCP1.1	Al 2019, el sector manufactura generará US\$ 1,860 millones.	PRODUCE	Mide el porcentaje de representación de sector manufactura con respecto al PBI.	PBI
OCP1.2	Al 2021, el sector manufactura generará US\$ 2,000 millones.	PRODUCE	Mide el porcentaje de representación de sector manufactura con respecto al PBI.	PBI
OCP1.4	Al 2025, el sector manufactura generará US\$ 2,276 millones.	PRODUCE	Mide el porcentaje de representación de sector manufactura con respecto al PBI.	PBI
OCP1.5	Al 2027, el sector manufactura generará US\$ 2,411 millones.	PRODUCE	Mide el porcentaje de representación de sector manufactura con respecto al PBI.	PBI
OCP2.5	Al 2027, el sector comercio generará US\$ 940 millones.	Gobierno Regional del Callao	Se genera valor por las actividades relacionadas al comercio y su equivalente al PBI generado.	PBI
OCP3.4	Al 2027, el sector construcción generará US\$ 700 millones.	Gobierno Regional del Callao	Mide el porcentaje de representación de sector construcción con respecto al PBI.	PBI
OCP4.1	Al 2020, el sector turismo generará US\$ 25 millones de ingresos a la región Callao.	Gobierno Regional del Callao, MINCETUR	Mide los ingresos generados en la región por el sector turismo.	PBI
OCP6.1	Al 2020, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 12%.	Gobierno Regional del Callao, empresas privadas, y gobierno central	Mide el estado del nivel educativo de la población.	Nivel educativo
OCP6.2	Al 2023, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 15%.	Gobierno Regional del Callao, empresas privadas, y gobierno central	Mide el estado del nivel educativo de la población.	Nivel educativo
OCP6.3	Al 2025, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 18%.	Gobierno Regional del Callao, empresas privadas, y gobierno central	Mide el estado del nivel educativo de la población.	Nivel educativo
OCP6.4	Al 2027, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 20%.	Gobierno Regional del Callao, empresas privadas, y gobierno central	Mide el estado del nivel educativo de la población.	Nivel educativo
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
OCP2.4	Al 2025, el sector comercio generará US\$ 845 millones.	Gobierno Regional del Callao	Valor generado por las actividades relacionadas al comercio y su equivalente al PBI generado	PBI
OCP3.3	Al 2025, el sector construcción generará US\$ 650 millones.	Gobierno Regional del Callao	Mide el porcentaje de representación del sector construcción con respecto al PBI.	PBI
OCP4.2	Al 2023, el sector turismo generará US\$ 75 millones de ingresos a la región Callao.	Gobierno Regional del Callao, MINCETUR	Mide los ingresos generados a la región por el sector turismo.	PBI
OCP4.3	Al 2025, el sector turismo generará US\$ 140 millones de ingresos a la región Callao.	Gobierno Regional del Callao, MINCETUR	Mide los ingresos generados a la región por el sector turismo.	PBI
OCP4.4	Al 2027, el sector turismo generará US\$ 200 millones de ingresos a la región Callao.	Gobierno Regional del Callao, MINCETUR	Mide los ingresos generados a la región por el sector turismo.	PBI
OCP6.4	Al 2027, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 20%.	Gobierno Regional del Callao, empresas privadas, y gobierno central	Mide el estado del nivel educativo de la población.	Nivel educativo
OCP7.1	Para el 2020, se incrementará la inversión en infraestructura de salud a US\$ 10 millones.	Gobierno Regional del Callao, MINSA, y empresas privadas	Mide el número de centros y servicios de atención de salud por población.	Bienestar de la población
OCP7.3	Para el 2027, se incrementará la inversión en infraestructura de salud a US\$ 20 millones.	Gobierno Regional del Callao, MINSA, y empresas privadas	Mide el número de centros y servicios de atención de salud por población.	Bienestar de la población
OCP2.4	Al 2025, el sector comercio generará US\$ 845 millones.	Gobierno Regional del Callao	Valor generado por las actividades relacionadas al comercio y su equivalente al PBI generado	PBI
<b>Perspectiva del Proceso</b>				
OCP1.3	Al 2023, el sector manufactura generará US\$ 2,138 millones.	PRODUCE	Mide el porcentaje de representación de sector manufactura con respecto al PBI.	PBI
OCP2.1	Al 2019, el sector comercio generará US\$ 650 millones.	Gobierno Regional del Callao	Valor generado por las actividades relacionadas al comercio y su equivalente al PBI generado	PBI
OCP2.3	Al 2023, el sector comercio generará US\$ 770 millones.	Gobierno Regional del Callao	Valor generado por las actividades relacionadas al comercio y su equivalente al PBI generado	PBI
OCP3.1	Al 2020, el sector construcción generará US\$ 470 millones.	Gobierno Regional del Callao	Mide el porcentaje de representación del sector construcción con respecto al PBI.	PBI
OCP5.1	Al 2020, se generarán 25,000 puestos de trabajo formales.	Gobierno Regional del Callao, empresas privadas	Mide la población económicamente activa integrada al mercado formal.	PEA empleada
OCP6.2	Al 2023, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 15%.	Gobierno Regional del Callao, empresas privadas, y gobierno central	Mide el estado del nivel educativo de la población.	Nivel educativo
OCP7.2	Para el 2023, se incrementará la inversión en infraestructura de salud a US\$ 15 millones.	Gobierno Regional del Callao, MINSA, empresas privadas	Mide el número de centros y servicios de atención de salud por población.	Bienestar de la población
OCP6.3	Al 2025, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 18%.	Gobierno Regional del Callao, empresas privadas, y gobierno central	Mide el estado del nivel educativo de la población.	Nivel educativo
<b>Perspectiva del Aprendizaje Interno</b>				
OCP2.2	Al 2021, el sector comercio generará US\$ 710 millones	Gobierno Regional del Callao	Valor generado por las actividades relacionadas al comercio y su equivalente al PBI generado	PBI
OCP3.2	Al 2023, el sector construcción generará US\$ 570 millones.	Gobierno Regional del Callao	Mide el porcentaje de representación de sector construcción con respecto al PBI.	PBI
OCP5.2	Al 2023, se generarán 50,000 puestos de trabajo formales.	Gobierno Regional del Callao, escuelas de negocios, empresas privadas	Mide la población económicamente activa integrada al mercado formal.	PEA empleada
OCP5.3	Al 2025, se generarán 75,000 puestos de trabajo formales.	Gobierno Regional del Callao, MINEDU, empresas privadas	Mide la población económicamente activa integrada al mercado formal.	PEA empleada
OCP5.4	Al 2027, se generarán 100,000 puestos de trabajo formales.	Gobierno Regional del Callao, PRODUCE, empresas privadas	Mide la población económicamente activa integrada al mercado formal.	PEA empleada
OCP6.1	Al 2020, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 12%.	Gobierno Regional del Callao, empresas privadas, gobierno central	Mide el estado del nivel educativo de la población.	Nivel educativo

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 571-579), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

son sus habitantes, quienes presentan síntomas de extrema pobreza, desnutrición infantil, escasez de empleo, y falta de promoción turística para el comercio y de mejoras en la educación.

#### **8.1.4. Financiera**

Desde la perspectiva financiera, se establecieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo del Callao en términos numéricos; es decir, el dinero tangible que permita desarrollar los proyectos de infraestructura que necesita la provincia.

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

Con la finalidad de realizar un seguimiento a los principales indicadores delineados para la región Callao, se elabora el Tablero de Control Balanceado, elemento clave para la medición de resultados (ver Tabla 23).

### **8.3. Conclusiones**

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta imprescindible para la evaluación y control del Callao. Se establece que la mayoría de las perspectivas están agrupadas en presupuestos de ejecución financieros. Así, se definieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo del Callao en términos numéricos y, por lo tanto, tangibles y medibles en el tiempo. Estos indicadores son los que le permitirán a la región y a sus responsables verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado, para guiarla hacia el cumplimiento de su visión mediante la revisión constante del tablero de mando.

## Capítulo IX: Competitividad de la Región Callao

La competitividad de una región impulsa el desarrollo de un país, mediante la administración de sus recursos y el incremento de su productividad, lo que refleja el índice de bienestar de su población. Según Porter (1991), el principal objetivo de una nación es generar las condiciones para incrementar el nivel de vida para sus ciudadanos; por lo tanto, el concepto de competitividad se vincula con el nivel de productividad con la que una nación, región o clúster utilicen el capital y el trabajo. Lograr una mayor competitividad significa un eficiente uso de los recursos con los que cuenta la región Callao.

### 9.1. Análisis Competitivo de la Región Callao

Según el Índice Global de Competitividad del World Economic Forum (WEF), son tres los sub índices de análisis: (a) requerimientos básicos, (b) potenciadores de la eficiencia e innovación y (c) factores de sofisticación. Estos subíndices consideran además 12 pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) entorno macroeconómico, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia de mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado laboral, (h) desarrollo de mercados financieros, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño de mercado, y (k) sofisticación en materia de negocios e innovación (Schwab 2017).

En el *Índice Global de Competitividad 2015-2016*, el Perú se ubica en la posición 72 de 138 países (Schwab, 2015). En la región de Latinoamérica y el Caribe, el Perú se encuentran en el séptimo puesto con un puntaje de 4.22 por encima del promedio de la región, muy por debajo de sus principales países competidores como Chile (posición 33 con 4.71) y Colombia (posición 66 con 4.29), y por encima de países como Brasil (posición 80 con 4.14) y Ecuador (posición 97 con 3.91). Este análisis se puede visualizar de mejor manera, a continuación, en la Figura 29.

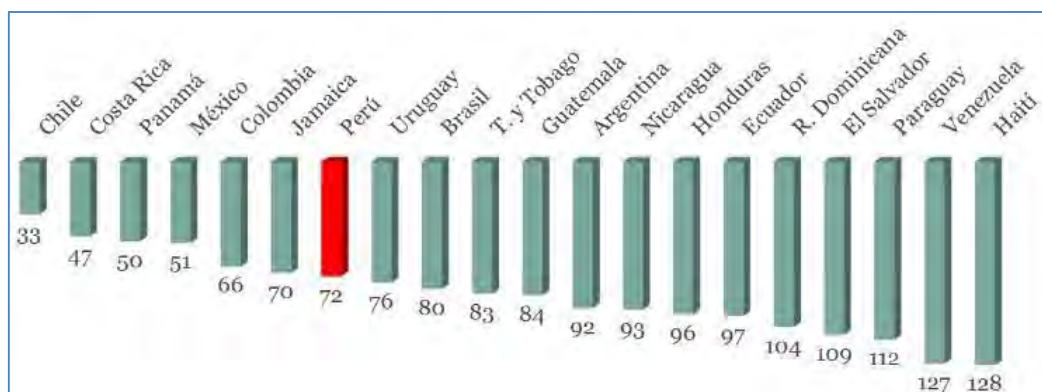


Figura 29. Ranking regional del Índice Global de Competitividad. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 295), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Principalmente en cuanto a instituciones, la región Callao requiere una estructuración del organigrama del gobierno regional para acelerar procesos y gestiones eficientes, que permitan atender la demanda que se generará con la implementación de nuevas inversiones y así se pueda asegurar la generación de empleos para la población. Otro subíndice crítico es el de infraestructura. En efecto, la región Callao ha crecido desmesuradamente, lo cual ha incrementado su densidad y reducido las posibilidades de ampliación del puerto y aeropuerto con consecuencias negativas. Ambos servicios de conexión principal quedan incluidos dentro del casco urbano, lo que dificulta la accesibilidad y el desarrollo de servicios complementarios. Además, algunas actividades portuarias pueden resultar molestas para la población, así como la falta de espacio en el litoral obliga a hacer las ampliaciones hacia aguas adentro para el puerto y la expropiación de terreno agrícola para el aeropuerto. De esta manera, se dificulta el desarrollo de la infraestructura y se retrasan las inversiones.

Los demás subíndices son los siguientes: (a) entorno macroeconómico, (b) salud y educación primaria, (c) educación superior y capacitación, (d) eficiencia de mercado de bienes, (e) eficiencia del mercado laboral, (f) desarrollo de los mercados financieros, (g) preparación tecnológica, (h) tamaño de mercado, e (i) sofisticación en materia de negocios e innovación, corrupción y la seguridad ciudadana. No obstante, la región no responde

adecuadamente en varios de ellos. Esto se evidencia cuando aún mantiene índices altos de informalidad laboral, subempleo y poca o nula inversión de negocios en la región.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Callao**

La región Callao se ubica en una zona geoestratégica privilegiada en el centro de la costa oeste del Pacífico Sur. Por ello, la gran mayoría de las navieras con ruta hacia el sur de la costa oeste recalcan en el puerto del Callao para carga y descarga de mercancías y viceversa. Así, se establece *hubs* aeroportuarios, debido a la distancia y conexión con los países del sur. En la actualidad, la región Callao cuenta con tres terminales portuarios concesionados a empresas multinacionales de comprobado prestigio internacional: (a) DP World Callao (Muelle Sur), (b) APM Terminals Callao (Norte), y (c) el Terminal de Embarque de Concentrados de Minerales. Además, existe la concesión del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez con Lima Airport Partners.

La oportunidad para potenciar estas ventajas reside en brindar servicios de calidad a los importadores y exportadores con garantía y usando herramientas como el almacenamiento de datos o procesos logísticos que reduzcan los tiempos, desarrollo e innovación en el uso de la tecnología. La región posee una excelente ubicación, además de poseer el principal puerto y aeropuerto internacional del Perú. Todo ello hace que la región Callao pueda concentrar y desarrollar servicios logísticos y de manufactura, y explotar el turismo. Por último, posee junto con Chile el menor costo de exportación por contenedor de Sudamérica.

Por otro lado, el incremento de la llegada de turistas extranjeros es una oportunidad que debe ser explotada por la región. Este territorio cuenta con un gran potencial turístico histórico, cultural y gastronómico, que debe ser aprovechado al máximo. Principalmente, se debe poner énfasis en la construcción de la infraestructura necesaria para tal fin.

Así también, el sector agrícola importa productos que debería desarrollar la industria para brindarle valor agregado y diversificar el sector industrial previamente a su entrega a las

demás regiones. El Perú tiene y viene negociando acuerdos comerciales con otros países, lo que garantiza la apertura comercial e incentiva el ingreso de nuevos inversionistas extranjeros. Esta es una ventaja competitiva para la región Callao por ser el primer punto de contacto entre el comercio marítimo y aéreo.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Callao**

Con referencia a los clústeres, Porter (2009) mencionó que varían en tamaño, amplitud y fase de desarrollo. Algunos están compuestos principalmente por empresas de pequeñas y medianas dimensiones. Los más desarrollados tienen una constelación de proveedores más nutrida y especializada, una gama más amplia de sectores afines y un conjunto más extenso de instituciones auxiliares. La mayoría de los clústeres no compiten directamente entre sí, sino que atienden a diferentes segmentos; sin embargo, comparten muchas necesidades y oportunidades y han de hacer frente a muchas limitaciones y obstáculos de productividad comunes a todos. Un clúster constituye un foro constructivo y eficaz para el diálogo entre las empresas afines y sus proveedores, las autoridades y otras instituciones.

Un clúster puede definirse como las empresas relacionadas entre sí, que tienen en común pertenecer a un mismo rubro en concreto. En este caso, corresponde a los servicios que se ofrecerán en la región Callao esta denominación. En el puerto se identifica un clúster logístico; es decir, la región Callao se potencia como un centro logístico. Gracias a la ubicación estratégica del puerto y aeropuerto principales del país, se reúnen las condiciones necesarias para convertirse en un *hub* en Sudamérica y en un clúster logístico, el cual se complementará con agencias de aduanas, operadores logísticos, empresas transportistas y terminales.

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

Desde el 2013, el Consejo Nacional de Competitividad, en su informe *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*, identifica y plantea retos estratégicos para un clúster logístico en el Callao (D'Ávila, 2013). Estos retos son detallados a continuación:

- Realizar una mayor adaptación de los servicios logísticos hacia la demanda de los segmentos de mercado, mediante el desarrollo de estrategias que se alineen a las regulaciones existentes y a los proyectos que actualmente se vienen desarrollando.
- Mejorar la gestión y procedimientos aduaneros, a través del fortalecimiento de la simplificación y armonización de los documentos con la finalidad de reducir costos, facilitar las operaciones aduaneras y simplificar procesos y trámites.
- Fomentar la eficiencia y calidad de los servicios de logística y su infraestructura.
- Elevar la calidad de la educación superior y técnica orientada a la gestión logística, aumentar los centros de capacitación laboral técnica especializada en logística, y fomentar la capacidad de adopción tecnológica y el crecimiento de la inversión en investigación y desarrollo para la adopción de nuevas herramientas y el mejoramiento de los servicios logísticos.
- Desarrollar y fortalecer los sistemas y coordinación entre los miembros de la comunidad logística, incluso a nivel internacional, para lograr un ahorro tanto en tiempo de atención como en costos de expedientes tramitados.
- A raíz del aumento de las importaciones, brindar un incentivo a la inversión privada para las industrias de transformación de productos.
- Mejorar los accesos y vías de conexión de la región Callao con Lima Metropolitana.

Implementar estos retos, aunado a las concesiones realizadas para la mejora de la infraestructura de los puertos y aeropuerto, colocará al país en un nivel competitivo a nivel regional y ofrecerá servicios de calidad internacional con menores tiempos y a menor costo en beneficio de la región y de la población del Callao.

## 9.5. Conclusiones

El nivel de competitividad del país ha ido en incremento en los últimos años, conforme lo evidencian los principales rankings mundiales de competitividad. Debido a las



mejoras en la infraestructura de los puertos y aeropuerto concesionados, se ha producido un progreso en comparación a los competidores regionales. Sin embargo, aún existen competidores cercanos por superar, como el caso de Colombia, Brasil y Panamá. Todos cuentan con ciudades puerto que mantienen su competitividad y que los hace atractivos para las exportaciones. Esto permite poder observar el exterior y visualizarse como una de las principales ciudades puerto del mundo, como el caso de Shanghái o Singapur, y tomarlas de referencia para las futuras acciones. Es importante mencionar que el comercio generado en el puerto del Callao desarrolló un clúster logístico en la región Callao, el cual es uno de los principales del país.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo tiene como finalidad presentar el Plan Estratégico Integral, que detalla la información desarrollada a través del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (D'Alessio, 2015). Asimismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales como resultado del desarrollo del plan estratégico.

### 10.1. Plan Estratégico

El Plan Estratégico Integral para la región Callao permite obtener una visión integral y un control sobre el proceso estratégico (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 24).

### 10.2. Conclusiones Finales

El plan estratégico desarrollado para la región Callao con un horizonte de 10 años (del 2017 al 2027) llega a las siguientes conclusiones:

1. Del análisis externo, se encontraron las siguientes oportunidades: (a) proyección de crecimiento económico del Perú, (b) incremento de la innovación tecnológica en los sectores industriales con impacto en la productividad, (c) aumento del flujo del turismo gastronómico, (d) flujo continuo de las exportaciones e importaciones de todas las regiones del país, (e) crecimiento del sector turismo receptivo en el Perú, y (f) ingreso del canon aduanero. Existen también amenazas que frenarían el desarrollo; entre estas, figuran las siguientes: (a) latente riesgo por desastres naturales, (b) huelgas y conflictos sociales, (c) inseguridad ciudadana en aumento, y (d) inestabilidad política y legal.
2. Los factores clave de éxito para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas identificados serían los siguientes: (a) nivel de infraestructura, (b) gestión administrativa, (c) inversión en investigación y desarrollo, (d) nivel de educación, (e) seguridad ciudadana, (f) mano de obra especializada, (g) ubicación geográfica, y (h) estabilidad económica.

Tabla 24

Plan Estratégico Integral de la Región Callao

		Visión							Valores	
La región Callao en el 2027, será una de las ciudades más importantes de Latinoamérica, punto estratégico del comercio entre las ciudades del Perú y del mundo con un Índice de Competitividad Regional por encima del 75% e industrias en los sectores de manufactura, comercio y servicios que generan empleo y desarrollo económico, garantizando mejoras en salud y educación de su población, así como la protección del medio ambiente y la seguridad ciudadana.										
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios Cardinales		
1 Generar empleo								1 influencia de terceras partes		
2 Cuidar el medio ambiente								2 Lazos pasados y presentes		
3 Posicionar a la región Callao como un destino turístico								3 Contrabalance de los intereses		
4 Mejorar la infraestructura básica, vial, de salud y educativa								4 Conservación de los enemigos		
5 Incrementar el nivel seguridad										
6 Optimizar los servicios de educación y salud a través del uso intensivo de la tecnología										
Estrategias								Políticas		
Crear e implementar programas que contribuyan al desarrollo del sector turístico (receptivo y gastronómico) (F1, F3, F5, O3, O5, O6)		X	X	X	X	X	X	Utilizar el apalancamiento de la inversión privada		
Invertir en el puerto principal para incrementar la capacidad instalada (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O6)		X	X	X		X		Promover la transparencia como política anticorrupción		
Capacitar y formar al recurso humano para atender la necesidad de cubrir puestos a nivel técnico en los sectores más importantes de la región (F3, O1, O2, O4, O6)		X	X	X	X	X	X	Promover la libre competencia		
Modernizar la infraestructura vial y conexiones con otras regiones del país (F3, F5, O1, O4, O6)		X	X	X	X	X				
Impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo formales (F1, F3, F4, F5, A2, A3)		X	X	X	X	X	X	Priorizar la contratación de personas locales		
Invertir en la infraestructura de los establecimientos de salud, así como en los de servicios básicos (D3, O6)				X		X	X			
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1	Tablero de Control	Código de Ética
		Al 2019, el sector manufactura generará US\$ 1,860 millones.	Al 2019, el sector comercio generará US\$ 650 millones.	Al 2020, el sector construcción generará US\$ 470 millones.	Al 2020, el sector turismo generará US\$ 25 millones de ingresos a la región Callao.	Al 2020, se generarán 25,000 puestos de trabajo formales.	Al 2020, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 12%.	Para el 2020, se incrementará la inversión en infraestructura de salud a US\$ 10 millones.		
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2	OCP7.2		
		Al 2021, el sector manufactura generará US\$ 2,000 millones.	Al 2021, el sector comercio generará US\$ 710 millones.	Al 2023, el sector construcción generará US\$ 570 millones.	Al 2023, el sector turismo generará US\$ 75 millones de ingresos a la región Callao.	Al 2023, se generarán 50,000 puestos de trabajo formales.	Al 2023, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 15%.	Para el 2023, se incrementará la inversión en infraestructura de salud a US\$ 15 millones.		
1 Perspectiva financiera		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP6.3	OCP7.3	1 Perspectiva financiera	
2 Perspectiva del cliente									2 Perspectiva del cliente	
3 Perspectiva interna									3 Perspectiva interna	
4 Aprendizaje de la organización									4 Aprendizaje de la organización	
		OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4	OCP6.4			
		Al 2025, el sector manufactura generará US\$ 2,276 millones.	Al 2025, el sector comercio generará US\$ 845 millones.	Al 2027, el sector construcción generará US\$ 700 millones.	Al 2027, el sector turismo generará US\$ 200 millones de ingresos a la región Callao.	Al 2027, se generarán 100,000 puestos de trabajo formales.	Al 2027, se incrementará el fondo educativo del canon aduanero a 20%.			
		OCP1.5	OCP2.5							
		Al 2027, el sector manufactura generará US\$ 2,411 millones.	Al 2027, el sector comercio generará US\$ 940 millones.							
									1. Cumplir con todas las leyes y regulaciones vigentes en el Perú	
									2. Cuidar y proteger el medio ambiente	
									3. Ofrecer trabajos dignos y pago justo	
									4. Promover buenas prácticas que garanticen los servicios al ciudadano	
									5. Buscar objetivos empresariales compitiendo con transparencia	
									6. Rechazar la corrupción en todos sus niveles	
									7. Respetar y tolerar la diversidad étnica y cultural	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 678-715), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3. En el análisis interno, se encontraron las siguientes fortalezas: (a) puerta de ingreso para el comercio y turismo nacional e internacional, (b) ubicación en el Pacífico Sur, (c) mano de obra disponible, (d) inversión en industrias de Manufactura y Comercio, y (e) estabilidad económica. Por otra parte, las debilidades son las siguientes: (a) poca inversión y desarrollo del sector turístico, (b) escasos recursos para combatir la inseguridad ciudadana, (c) limitada oferta de infraestructura portuaria y vial, (d) falta de planificación urbana (delimitación de zonas residenciales e industriales), (e) poca población con nivel educativo técnico y superior, y (f) gestión administrativa con niveles de corrupción que genera sobrecostos.
4. Del análisis de amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, se generaron las siguientes estrategias: (a) crear e implementar programas que contribuyan al desarrollo del sector turístico (receptivo y gastronómico), (b) invertir en el puerto principal para incrementar la capacidad instalada, (c) capacitar y formar al recurso humano para atender la necesidad de cubrir puestos a nivel técnico en los sectores más importantes de la región, (d) modernizar la infraestructura vial y conexiones con otras regiones del país, (e) impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo formales, y (f) invertir en la infraestructura de los establecimientos de salud, así como en los de servicios básicos.
5. Para ser una de las ciudades más importantes de Latinoamérica, punto estratégico del comercio entre las ciudades del Perú y del mundo con un Índice de Competitividad Regional por encima del 75% e industrias en los sectores de manufactura, comercio y servicios que generan empleo y desarrollo económico, garantizando mejoras en salud y educación de su población, así como la protección del medio ambiente y la seguridad ciudadana, se plantean los siguientes

OLP: (a) generar de US\$ 1,722 a US\$ 2,411 millones en el sector manufactura; (b) generar de US\$ 590 a US\$ 940 millones en el sector comercio; (c) generar de US\$ 370 a US\$ 700 millones en el sector construcción; (d) generar US\$ 200 millones en el sector turismo, que en los últimos años no ha generado ingresos significativos; (e) generar 100 mil puestos de trabajo formales; (f) incrementar el fondo educativo del canon aduanero al 20% (en el 2017, el fondo asignado fue el 10% del canon); y (g) invertir US\$ 20 millones en infraestructura de salud (en el 2017, la inversión fue de US\$ 5 millones).

### 10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda transmitir y ejecutar este plan, incentivando el desarrollo económico sostenido, promoviendo la inversión privada, e impulsando los sectores comercio, manufactura y turismo en beneficio de los ciudadanos. En ese sentido, el Plan Estratégico para la Región del Callao será entregado al actual gobierno regional, de modo que pueda llevarlo a cabo en el plazo previsto.
2. Para concretar la ejecución del plan y lograr el cambio, se deben cumplir los objetivos, comunicar la nueva visión y misión de la región Callao, considerar los valores y el código de ética propuestos, y ejecutar cambios estructurales en el organigrama del gobierno. Esto permitirá desarrollar procesos ágiles y eficientes. Además, el contacto con la población es de suma importancia, lo que generará una dinámica de comunicación constante y de domino público. Asimismo, los pobladores podrán denunciar y brindar sus opiniones a favor de su bienestar.
3. Las estrategias deben desarrollarse considerando una mayor inversión en I+D, infraestructura y capacitación técnica. Para ello, la región debe destinar parte de su presupuesto al desarrollo tecnológico y a la investigación científica. La innovación

y el desarrollo de nuevos servicios y productos permitirán diversificación y crecimiento económico.

4. La región debe invertir en la promoción del sector turismo en línea con el incremento de la actividad turística tanto nacional como extranjera. Esto sustentará la inversión en infraestructura necesaria para dicho sector.
5. La región Callao debe aumentar su competitividad. Esta competitividad será lograda a través de una mejor gestión de proyectos sostenibles. Asimismo, para mejorar el nivel educativo, se dispondrá de un recurso humano preparado para los retos planteados, con conocimientos y destrezas que permitan la materialización exitosa del plan.

#### 10.4. Futuro de la Región Callao

La región Callao, en el 2027, será una de las ciudades más importantes de Latinoamérica, punto estratégico del comercio entre las ciudades del Perú y del mundo con un Índice de Competitividad Regional por encima del 75% e industrias que generan empleo y desarrollo económico, garantizando mejoras en salud y educación de su población, así como la protección del medio ambiente y la seguridad ciudadana.. Los objetivos alcanzados de la situación actual se presentan en la Tabla 25.

Tabla 25

##### *Situación Actual y Futura de la Región Callao*

OLP	Indicador	Actual	Futuro
OLP1	PBI Manufactura	US\$ 1,722 MM	US\$ 2,411 MM
OLP2	PBI Comercio	US\$ 590 MM	US\$ 940 MM
OLP3	PBI Construcción	US\$ 370 MM	US\$ 700 MM
OLP4	PBI Turismo	-	US\$ 200 MM
OLP5	Generación de empleo	230.4M	330M
OLP6	Porcentaje del fondo de canon invertido	10%	20%
OLP7	Monto de inversión	US\$ 5MM	US\$ 20MM

## Referencias

- América Latina se habría recuperado: FMI estimó un crecimiento económico de 1.3% en el 2017. (2018, 22 de enero). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/economia-internacional/263785-america-latina-se-habria-recuperado-fmi-estimo-un-crecimiento-economico-de-1-3-en-el-2017/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Autoridad Portuaria Nacional. (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Portuario*. Lima, Perú: Dirección de Planeamiento y Estudios Económicos.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017a). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019. Setiembre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019. Diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *PBI por sectores*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>
- Banco Mundial. (2018). *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Beleván, D. (2016, 01 de marzo). Los secretos del éxito de Singapur. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/haciaasia/2016/03/01/los-secretos-del-exito-de-singapur/>

- Campodónico, H. (2010, 13 de noviembre). CADE 2010: El regreso de Porter. *Faustinianos Emprendedores*. Recuperado de <https://faustinianosemprendedores.wordpress.com/2010/11/17/cade-2010-el-regreso-de-porter-por-humberto-campodonico-la-republica-13112010/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2015). *Perú 2021: País OCDE* (2a ed.). Lima, Perú: Bio Partners.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado: Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Certificacion/PEDN21.pdf>
- CENTRUM Católica. (2016). *Ranking de competitividad mundial 2016. Análisis 2008-2016*. Lima, Perú: Autor.
- CENTRUM Católica. (2017). *Índice de competitividad regional del Perú 2016* (5a ed.). Lima, Perú: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Perú, perfil nacional económico*. Recuperado de <http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Portada.html?idioma=spanish>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Ranking de puertos. Los top 20 en América Latina y el Caribe en 2016*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/infografias/ranking-puertos-top-20-america-latina-caribe-2016>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2006). *Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano PNCTI 2006-2021*. Lima, Perú: Gráfica Peruana.



- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). *I Censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación*. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)
- Constitución Política del Perú. Capítulo I, Título II. Del Estado, la Nación y el Territorio. Congreso Constituyente del Perú (1993).
- COSAPI. (2017, 29 de marzo). Cosapi inició las obras de ampliación del Terminal de Contenedores DP World Callao – Muelle Sur. *Noticias COSAPI*. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=1775>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Ávila, J. (2013). *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*. Lima, Perú: Consejo Nacional de Competitividad.
- Decreto Legislativo N° 776. Ley de Tributación Municipal. Presidencia de la República del Perú (1993).
- Dubai Ports World Callao (DP World). (2015). *Plan de negocios 2015 de DP World Callao*. Recuperado de [https://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/PDN\\_2015\\_DPW.pdf](https://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/PDN_2015_DPW.pdf)
- El diálogo entre Kenji, Bocángel y Mamani. (2018, 21 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/dialogo-kenji-fujimori-guillermo-bocangel-moises-mamani-noticia-505953>
- El FMI elevó a 4% su previsión de crecimiento para el Perú en el 2018. (2018, 25 de enero). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/264234-el-fmi-elevo-a-4-su-prevision-de-crecimiento-para-el-peru-en-el-2018/>

Franco, D. (2013, octubre). Singapur: El pequeño gigante del sureste asiático. *Revista Mundo Asia Pacifico*, 2(3), 16-17.

Guía Turística Viajar a Perú. (2017). *Departamentos del Perú*. Recuperado de <https://www.viajaraperu.com/departamentos-de-peru/>

Gobierno Regional del Callao. (2005). *Manual de organización y funciones (MOF)*.

Recuperado de

<http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/MOF%202005%20PROPUESTA%20FINAL.pdf>

Gobierno Regional del Callao. (2010). *Plan de desarrollo concertado de la región Callao 2011-2021*. Recuperado de

<http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file31546.pdf>

Gobierno Regional del Callao. (2016a). *Estados financieros presupuestarios de la sede central y pliego*. Recuperado de

<http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file58736.pdf>

Gobierno Regional del Callao. (2016b). *Plan operativo informático 2016*. Recuperado de

<http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file54744.pdf>

Gobierno Regional del Callao. (2017). *Modificación de la estructura orgánica del Gobierno Regional del Callao*. Recuperado de

<http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/organigrama%20-incluye%20Gerencia%20Regional%20de%20Defen.Nac.%20y%20Def.Civil.pdf>

Gobierno Regional del Callao. (2018a). *Directorio regional*. Recuperado de

<http://www.regioncallao.gob.pe/regionCallao/Menu?opcion=direRegi&pagina=0>

Gobierno Regional del Callao. (2018b). *Oficina de imagen institucional y protocolo*.

Recuperado de

[http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido3/ManualOrganizacion/Paginas/III\\_G\\_9\\_1.htm](http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido3/ManualOrganizacion/Paginas/III_G_9_1.htm)

Gobierno Regional del Callao. (2018c). *Plan operativo institucional (POI) 2018*. Recuperado de

<http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file62976.pdf>

Gonzales N., Nagahama A., Salsavilca, A., & Torres, J. (2017). *Plan estratégico de la*

*Provincia Constitucional del Callao* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.

INEI: Economía peruana creció 2.5% en 2017 por debajo de lo que el gobierno esperaba.

(2018, 15 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado de

<http://rpp.pe/economia/economia/inei-economia-peruana-crecio-25-en-2017-por-debajo-de-lo-que-el-gobierno-esperaba-noticia-1105360>

Instituto Geofísico del Perú. (2007). *El sismo de Pisco del 15 de agosto, 2007 (7.9Mw)*

*Departamento de Ica – Perú*. Recuperado de <https://www.eeri.org/wp-content/uploads/Pisco150807.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2001). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050* (Boletín de Análisis Demográfico N° 35). Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *Censos nacionales 2008: IV Censo nacional económico*. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/Cenec2008/cuadros/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Producción y empleo informal en el Perú*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1154/cap05.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/cap05.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). Producción y empleo informal en el Perú. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1262/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Crecimiento económico, población, características sociales y seguridad ciudadana en la Provincia Constitucional del Callao*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Infografia/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Infografia/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). *Estructura empresarial por segmento a nivel nacional*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1382/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015d). *Población 2000 al 2015*.

Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015e). *Principales indicadores*

*macroeconómicos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016a). *Crecimiento económico, población, características sociales y seguridad ciudadana en la Provincia Constitucional del Callao*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Infografia/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Infografia/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b, 12 de abril). El PBI de la Provincia Constitucional del Callao creció a una tasa anual de 6,4%. *INEI Nota de Prensa*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-pbi-de-la-provincia-constitucional-del-callao-crecio-a-una-tasa-anual-de-64-8999/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c, 13 de agosto). El sector informal genera cerca de la quinta parte del producto bruto interno peruano. *INEI Noticias*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-informal-genera-cerca-de-la-quinta-parte-del-producto-bruto-interno-peruano-9440/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016d). Perú: Cifras de pobreza 2016. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/cifras-de-pobreza/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016e). Producción de arroz cáscara se incrementó en 31,0% en abril de 2016. *INEI Nota de Prensa*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-de-arroz-cascara-se-incremento-en-310-en-abril-de-2016-9165/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Compendio estadístico de la Provincia Constitucional del Callao*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1475/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1475/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b, 15 de agosto). El 28,2% de la población que usa internet lo hace exclusivamente por teléfono móvil. *INEI Noticias*.

Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-282-de-la-poblacion-que-usa-internet-lo-hace-exclusivamente-por-telefono-movil-9825/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Población censada, según departamento y año censal*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018a). *Estadísticas de seguridad*

*ciudadana, julio-diciembre 2017* (Informe Técnico N° 1). Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_estadisticas-seguridad-ciudadana-jul-dic2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_estadisticas-seguridad-ciudadana-jul-dic2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018b). *Índice temático: Ingresos*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>

International Monetary Fund. (2017). *World Economic Outlook database and IMF*

*calculations*. Recuperado de

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/download.aspx>

Ipsos Perú (2017, 18 de diciembre). La caída de PPK. *Opinión Data*, 17(226), 1-6.

Jurado Nacional de Elecciones. (2015). *Elecciones regionales y municipales 2014 y segunda electoral de presidentes y vicepresidentes regionales*. Recuperado de

<http://www.infogob.com.pe/Complementos/basedatos.aspx>

Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 28303. Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley 30197. Ley de Creación del Distrito de Mi Perú en la Provincia Constitucional del Callao. Congreso de la República del Perú (2014).

- Lima Airport Partners. (2017, 25 de julio). Perú tendrá un nuevo aeropuerto internacional que posicionará al país como hub aerocomercial de la región. *LAP Noticias*. Recuperado de <https://www.lima-airport.com/esp/paginas/noticias-detalle.aspx?idelemento=90>
- Macera, D. (2017, 24 de octubre). ¿Qué lugar ocupa Perú en el ránking regional de reputación? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/america-latina-peru-ocupa-quinto-puesto-reputacion-noticia-468192>
- Martín Vizcarra tomó juramento a su nuevo gabinete ministerial. (2018, 02 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/martin-vizcarra-tomo-juramento-nuevo-gabinete-ministerial-noticia-508969>
- Maticorena, B. (2012, diciembre). Ciencia, tecnología y desarrollo humano. *Paradigmas*, 10(17), 7-10.
- Méndez, L. (2018, 08 de marzo). Presentan al Congreso peruano nueva moción de vacancia contra Pedro Pablo Kuczynski. *France 24*. Recuperado de <http://www.france24.com/es/20180308-congreso-peruano-mocion-vacancia-kuczynski>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016, 20 de junio). El agro con una tasa de crecimiento anual de 3%, el Perú se convierte en proveedor mundial de alimentos. *Noticias MINAGRI*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-anteriores/notas-2016/15938-el-agro-con-una-tasa-de-crecimiento-anual-de-3-el-peru-se-convierte-en-proveedor-mundial-de-alimentos>
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. (2017). *Ficha país: Singapur*. Recuperado de [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/SINGAPUR\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/SINGAPUR_FICHA%20PAIS.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Acuerdos comerciales del Perú*.

Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Marco macroeconomico multianual 2018-2021*.

Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Principales calificaciones de riesgo soberano*.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>

Ministerio de Energía y Minas. (2017). *Boletín estadístico minero*. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2017/BOLETIN%20ESTAMIN%20NOV2017.pdf>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *Estadística de pasajeros 2017*.

Recuperado de

[http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica\\_civil/estadistica/pasajeros.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/estadistica/pasajeros.html)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2018a). *Concesiones en infraestructura de transporte*. Recuperado de

[https://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/concesiones\\_transportes.html](https://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/concesiones_transportes.html)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2018b). *Proyecto Terminal Norte*

*Multipropósito en Terminal Portuario del Callao*. Recuperado de

[https://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura\\_portuaria/terminal\\_norte\\_callao.html](https://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura_portuaria/terminal_norte_callao.html)

Ministerio del Ambiente. (2011). *Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA - Perú 2011 –*

*2021*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/plan-nacional-accion-ambiental-planaa-peru-2011-2021>



- Ministerio del Interior. (2018, 23 de enero). Mininter y Asbanc construirán 500 comisarías a nivel nacional a través de obras por impuestos. *Nota de Prensa Mininter N° 100-2018*. Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/content/mininter-y-asbanc-construir%C3%A1n-500-comisar%C3%ADas-nivel-nacional-trav%C3%A9s-de-obras-por-impuestos>
- Moción de vacancia presidencial tiene ya 22 de las 26 firmas que necesita. (2018, 06 de marzo). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/politica/mocion-vacancia-presidencial-19-26-firmas-necesita-398459>
- Montoya, J. (2017, julio). Actividades económicas de Perú. *Actividades Económicas*. Recuperado de <http://www.actividadeseconomicas.org/2017/07/actividades-economicas-de-peru.html>
- Municipalidad Provincial del Callao. (2015). *Ubicación*. Recuperado de <http://www.municallao.gob.pe/index.php/la-provincia/ubicacion-geografica>
- Municipalidad Provincial del Callao. (2016). *Plan de desarrollo concertado de la región Callao 2011-2021*. Recuperado de [http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/7\\_pdc\\_callao\\_2011\\_2021.pdf](http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/7_pdc_callao_2011_2021.pdf)
- Oratlas. (2018). *Singapur*. Recuperado de <http://www.oratlas.com/libro-mundial/singapur/geografia>
- Parodi, C. (2017, 11 de agosto). ¿Fueron distintos gobiernos anteriores? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2017/08/fueron-distintos-gobiernos-antteriores.html>
- Perú Construye (2015, 30 de junio). El Callao atrae inversiones por más de USD 150 millones. *Revista Perú Construye*. Recuperado de <http://www.peruconstruye.net/el-callao-atrae-inversiones-por-mas-de-us150-millones/>

- Porter, M. (2007, noviembre). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Bilbao, España: Deusto.
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo* (8a ed.). Barcelona, España: Deusto.
- Proinversión. (2017). *Perú: Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Radio Programas del Perú. (2018, 15 de febrero). INEI: Economía peruana creció 2.5% en 2017 por debajo de lo que el Gobierno esperaba. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/inei-economia-peruana-crecio-25-en-2017-por-debajo-de-lo-que-el-gobierno-esperaba-noticia-1105360el>
- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Servicios Industriales de la Marina. (2018). *Construcciones navales*. Recuperado de <http://www.sima.com.pe/>
- Singapore Department of Statistics. (2017). *Latest key indicators*. Recuperado de <http://www.singstat.gov.sg>
- Singapur celebra medio siglo de independencia. (2015, 09 de agosto). *El Periódico*. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/internacional/20150809/singapur-celebra-medio-siglo-de-independencia-4420273>
- Ya es un hecho PPK renunció a la presidencia del Perú. (2018, 21 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/pedro-pablo-kuczynski-renuncia-presidencia-peru-229887>

### Apéndice A: Entrevista al Dr. Doyle Acosta Baca

El Dr. Doyle Acosta Baca, es abogado de profesión y exfuncionario de la Municipalidad Provincial del Callao desde enero del 2011 hasta abril de 2018. Durante dicho periodo ocupó diversos cargos como el de Gerente de Formalización de la Propiedad, Gerente de Asentamientos Humanos, Gerente de Desarrollo Económico, Local y Comercialización, siendo el último cargo que ostentó el de Gerente de Medio Ambiente. La entrevista al Dr. Acosta fue realizada el 21 de abril de 2018 con la finalidad de conversar sobre la situación actual del Callao y conocer su visión sobre el futuro.

1. De acuerdo a su experiencia como exfuncionario de la Provincia Constitucional del Callao, ¿Cuál cree que son los tres principales problemas que afectan a la población?

— Creo que los principales problemas que he visto dentro de mi ámbito laboral ha sido básicamente la inseguridad, la escasez de valores en el tema del desarrollo social y la falta de lo que yo le llamo, cariño y amor propio, de algunas autoridades que no han dado la talla en sus cargos.

2. En base a dicha problemática, ¿qué medidas cree usted deben ser puestas en marcha de manera inmediata por parte de las autoridades?

—Creo que el principal problema del Callao que viene sufriendo la población en los últimos treinta años es la inseguridad ciudadana, pero ello se debe esencialmente a que por tener un puerto y aeropuerto dentro de la jurisdicción, existen muchas mafias internacionales de narcotráfico; pero ello, no es responsabilidad de las autoridades locales, llámese Municipalidad Provincial del Callao o del Gobierno Regional, sino que es responsabilidad del Gobierno Central y del Estado. A los gobiernos, poco o nada les ha importado de esta inseguridad, más allá que incluso establecer medidas como el Estado de Emergencia, que se pusieron en marcha en dos oportunidades, pero creo yo que no rindieron efecto porque no significa que deba haber una mayor participación de la policía, sino que debe existir una

política de seguridad ciudadana que debe provenir del Gobierno Central. Si en algo creo que se debería centrar la presidencia del país es tener una política social, educativa y de seguridad direccionada a ese principal problema que tiene el primer puerto del país.

3. ¿Qué oportunidades de crecimiento y/o desarrollo ve usted en el Callao?

—El Callao tiene mucha fuerza en el aspecto gastronómico y en la propia metrópoli que es, dado que tiene zonas emblemáticas e históricas, que creo yo significan progreso y desarrollo; pero sobre todo, en un sector que se debería tratar de trabajar más como es el turismo. El Callao tiene un turismo interno muy bueno, debido a que posee islas, zonas arqueológicas y monumentales que deberían ser masificados. He trabajado en la Municipalidad Provincial del Callao, nunca en el Gobierno Regional, pero debería ser compromiso y obligación de este último, comenzar a trabajar en impulsar el desarrollo del turismo interno. Es importante por lo tanto impulsar lo que yo le llamo “el trinomio de desarrollo”, es decir, el turismo, el boom gastronómico y el tema Callao Monumental donde hay empresas privadas que en la actualidad vienen desarrollando proyectos en conjunto para sacar adelante el Callao.

4. Con respecto al desarrollo del turismo, ¿cree usted que las vías de acceso al Callao representan en la actualidad problema alguno para ello?

—El turismo en el Callao tiene todo para desarrollarse y salir adelante; tiene infraestructura y avenidas principales de acceso; no sólo es a través de las avenidas La Marina, Colonial y Venezuela, sino también por los distritos de San Martín de Porres y La Punta. Creo que el Callao tiene una ubicación geográfica importantísima. Lo que debería de ponerse en marcha es una política de Estado que vaya direccionada a ayudar y a encaminar a que el Callao tenga la oportunidad de desarrollo no sólo a través del turismo interno sino también extranjero, quienes se quedan encantados cuando conocen las bondades de la ciudad. Incluso las islas cercanas, que cuando tuve la oportunidad de conocerlas quede encantado de

la fortaleza que se tiene para crecer con el turismo. Sin embargo, el principal problema para que este sector se desarrolle es que se la ha puesto un cartel de una ciudad sinónimo de inseguridad y esto hace que los limeños o cualquier persona tenga temor de visitarlo cuando en realidad, yo que he trabajado mucho tiempo en el Callao, no he visto problemas de inseguridad propios de la ciudad. Probablemente el principal problema detrás de ello es que se exportan delincuentes de aquí a Lima. He trabajado prácticamente nueve años y no he visto delincuencia como la que observo en el Cercado de Lima. Caminar por ahí o por distritos como San Juan de Lurigancho y Villa El Salvador, descubrimos que son ciudades inseguras. Por lo tanto, lo esencial aquí sería cuestionar la imagen que el Callao vende; esa imagen creo yo no es tan real, por lo que es necesario empezar a trabajar para que dicha imagen cambie. En ese sentido, creo que ya es momento de dejar la idea o mal estereotipo que se le ha impuesto a la ciudad.

5. Finalmente, pensando hacia futuro y de manera estratégica, ¿qué políticas cruciales sugería son necesarias para lograr que el Callao de aquí a diez años sea la mejor región del Perú?

—El Callao tiene el puerto y el aeropuerto más importante del país. Sin embargo tiene el factor social afectado por el estereotipo de inseguridad propia de la ciudad. Es por ello que su trabajo de tesis debe considerar que el Callao no es lo malo que se dice, sino una gran ciudad con muchas bondades y que lo se debe explotar más es la naturaleza que la rodea, su historia dado que fue un lugar emblemático de resistencia para el país en pleno conflicto y como los chalacos trabajaron por la tranquilidad y soberanía del país. Por lo tanto, se debe trabajar mucho en el aspecto social dado que si bien es cierto, la población es muy regionalista, muy orgullosa de sí misma, pero también es necesario venderles la idea de que no deben quedarse en ello, sino que cada día deberían preocuparse por ser mejores personas y

exportar una buena imagen al país. Sé que esto se va a lograr con las nuevas generaciones y apuntar a que los niños y los jóvenes tengan cada día un mejor Callao.



## Apéndice B. Entrevista a Milagros Montes Morote

Milagros Montes Morote, abogada de profesión y actual Gerente de Regulación de Lima Airport Partners desde el 2012, encargada de centralizar los procesos regulatorios, asegurar el cumplimiento del Contrato de Concesión del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y de la normativa específica emitida por el regulador (OSITRAN). La entrevista fue realizada el 20 de abril de 2018 con la finalidad de conocer su opinión sobre la relación que mantiene el Concesionario con el Gobierno Regional del Callao así como su visión de futuro.

1. ¿Qué aspectos o hechos destacaría de su relación con la Región como concesionario?

La relación cordial. Nada que destacar. Existen puntos de agenda en común (desarrollo del Callao). LAP Lima Airport Partners, está trabajando en la promoción del turismo, en conjunto con el ministerio del sector, dentro del marco legal inscrito en el contrato de concesión vigente. Esto impulsaría el crecimiento y el desarrollo de la región, pero no existe, por parte del Gobierno Regional, la intención de impulsarlos.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica?

Como concesionarios notamos algunos puntos a resaltar, por ejemplo; escaso (o nulo) interés por parte del Gobierno Regional, de impulsar medidas que promuevan el turismo, el desarrollo aeroportuario, visto desde el ángulo de la población circundante.

Siendo operadores del principal aeropuerto del país, el Gobierno Regional muestra escaso (o nulo) interés para resolver la problemática evidente en el Callao (informalidad, inseguridad, caos vehicular, entre otros), perjudicando el acceso y salida del aeropuerto. Es notorio que no existe trabajo coordinado (todo lo contrario, más bien) con el gobierno local del Callao o con las comunas vecinas.

Al ser la puerta de ingreso de turistas al Perú más importante, no existe planificación urbana ni vial coordinada con los gobiernos locales ni con la Municipalidad Metropolitana de Lima.

3. De acuerdo a su experiencia ¿Cuáles considera son las principales necesidades de la Región?

Consideramos necesario el reducir y eliminar la informalidad en todo aspecto. Para con ello se requieren mayores medidas de control por parte de las autoridades locales y regionales (seguridad, comercio).

Por otro lado, el Gobierno Regional debe trabajar más coordinadamente con las demás autoridades locales. Se requiere elaborar un plan de desarrollo del Callao a largo plazo, con una visión integral (puerto – aeropuerto) que son los que generan mayor ingreso a la Región.

Asimismo, se necesita reforzar la seguridad de la región. Se requieren medidas que alivien la congestión vehicular notoria en toda la región y asumir con mayor responsabilidad el rol que deben cumplir como autoridades elegidas.

4. ¿Cómo valoraría a la Región Callao, en cuanto a fortalezas y debilidades?

Su principal fortaleza radica en ser una autoridad regional con mayor posibilidad de acción sobre los gobiernos locales. Por el lado de la debilidad, lo central es que no vienen cumpliendo su rol de articulador entre todos los actores involucrados en el desarrollo de la región.

5. ¿Cuáles serían sus principales recomendaciones para poder mejorar la relación con la región?

Como concesionarios consideramos que es necesario establecer políticas claras de desarrollo y que se convoquen a todos los actores involucrados para ello.



### Apéndice C. Entrevista a Paola Loayza Arana

Paola Loayza Arana, ingeniera industrial de profesión y actual Gerente de Servicios de Aviación de Lima Airport Partners desde el 2016. La entrevista fue realizada el 24 de abril de 2018 con la finalidad de conocer su opinión sobre la relación que mantiene el concesionario con el Gobierno Regional del Callao así como su visión de futuro.

1. ¿Qué aspectos o hechos destacaría de su relación con la Región como concesionario?

No tengo una relación directa con la región. La Gerencia de Servicios de Aviación, tiene a cargo los servicios aeroportuarios de la concesionaria Lima Airport Partners y como parte de estos servicios, impulsamos el ingreso de nuevas aerolíneas y ampliación de rutas turísticas, en coordinación con el Mincetur; sin embargo, de la región no recibimos apoyo.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica?

Para LAP, como operador del principal aeropuerto del Perú, nos interesa resolver el tema del acceso y salida del aeropuerto, tema pendiente de la Región Callao, sobre el cual observamos que no tiene una participación activa en la búsqueda de la solución del problema, que cada vez se está complicando más.

3. De acuerdo con su experiencia ¿Cuáles considera son las principales necesidades de la Región?

Como parte de los compromisos contractuales de la concesión, lo central es construir la siguiente fase de ampliación y para ello necesitamos reducir tiempos en el proceso de licencias y mayores facilidades para la obtención de las mismas; no solo para LAP directamente, sino también para las obras viales alrededor de los límites de la concesión, para facilitar los accesos y servicios alrededor de las instalaciones que operamos.

4. ¿Cómo valoraría a la Región Callao, en cuanto a fortalezas y debilidades?

Las fortalezas y debilidades que encuentro en la región Callao están asociados principalmente a los temas de gestión y en brindar dinamismo a los procesos. La región Callao, cuenta cómo fortaleza su autonomía y como debilidad, los tiempos de gestión.

5. ¿Cuáles serían sus principales recomendaciones para poder mejorar la relación con la región?

La región Callao, debido a tener el aeropuerto Jorge Chávez dentro de su jurisdicción, es la primera impresión que se lleva un visitante al ingresar al Perú, por lo tanto, como concesionarios, estamos enfocados en garantizar una infraestructura de mayor capacidad dentro del Aeropuerto, que en el futuro permitirá atender una mayor demanda de pasajeros y aerolíneas, lo que mejorará la conectividad a cualquier región del país. Por otro lado, consideramos que es necesario establecer mesas de trabajo entre el sector privado con el gobierno regional y local, en beneficio del desarrollo de la región.

