

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



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Trujillo

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

PRESENTADA POR

Isidro Wilder Atalaya Chávez

Marisol Esther Gutiérrez Torres

Víctor Hugo Pajuelo García

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Surco, setiembre de 2018

Agradecimientos

Queremos agradecer por el presente trabajo a Dios por permitirnos concluir esta etapa importante en nuestras vidas. De la misma manera, a nuestras familias y seres queridos por ser la motivación e inspiración para seguir esforzándonos día tras día. Asimismo, queremos agradecer a CENTRUM Católica, que junto a sus docentes nos dieron las herramientas y conocimientos necesarios para alcanzar con éxito este gran anhelo que teníamos como profesionales. Por último, a nuestros compañeros de clases que a través de su aporte y ayuda mutua hemos logrado una meta más en nuestras vidas.

Dedicatorias

A mis dos hijos Diego Josué y Valentina, que me han dado una fuerte motivación para poder lograr mis objetivos como persona y como profesional; a mi querida esposa por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.

Isidro Atalaya

A Dios que me permitió realizar este proyecto de vida, a mi familia que con su apoyo hicieron posible que pueda dedicar el tiempo que necesitaba para realizar mis estudios de MBA, en especial a mi esposo Javier, mi hijo Samuel, a mi madre Ana, quienes siempre estuvieron brindándome el aliento, la comprensión y apoyo necesario para cumplir este sueño.

Marisol Gutiérrez

A mi esposa Angie por su fe constante, y a mis hijos Francisco, Hugo y Camila por acompañarme y alentarme siempre en este camino.

Víctor Pajuelo

Resumen Ejecutivo

El siguiente plan estratégico está pensado para la provincia de Trujillo, ubicada en la región La Libertad, al noroeste del Perú. Como fortalezas, esta provincia tiene asociaciones agrícolas, que permiten incrementar la oferta exportable, destacando en la producción y exportación de espárragos, que se combinan con otros cultivos como la palta y la alcachofa. Además, hay una amplia oferta de atractivos turísticos, que incluye sitios arqueológicos, lugares naturales, religiosos y culturales; y se tiene una industria manufacturera en crecimiento, donde los principales productos son la harina de pescado, los tableros aglomerados de madera y el calzado de cuero. Sin embargo, su infraestructura vial adolece de una gestión municipal ineficiente. Para incrementar las fortalezas de la provincia y aprovechar sus oportunidades, se han creado y revisado minuciosamente diversas estrategias, que al ser implementadas permitirán lograr la visión que se tiene al 2028. Esta visión aspira a ser la primera provincia a nivel nacional en producción de calzado y exportación de espárragos, desarrollando también el turismo con el fin de eliminar la pobreza extrema. Se recomienda poner en funcionamiento las siguientes estrategias: (a) implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura), (b) desarrollar el mercado ruso de vegetales frescos y procesados, (c) desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa; y (d) implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad, como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, con inversión pública y privada, entre otras. Para lograr esto, y buscando generar ventaja competitiva, se conformarán tres clústeres, uno para la industria turística, uno para la manufactura de calzado de cuero y otro para la agroindustria, involucrando a proveedores, productores, procesadores, empacadores y transportistas.

Abstract

The following strategic plan is designed for the province of Trujillo, located in La Libertad region, northwest of Peru. As strengths, this province has agricultural associations, which allow increasing the exportable supply, highlighting the production of and export of asparagus, which is combined with other crops such as avocado and artichoke. In addition, there is a wide range of tourist attractions, including archaeological sites, natural, religious and cultural places; as well there is also the production of fish flour, wood pieces and leather footwear. However, there is a road infrastructure, with inefficient municipal management. In order to increase the strengths that the province has and take advantage of the opportunities, diverse strategies have been created and reviewed in detail, which, when implemented, will achieve the vision of 2028. The same that establishes being the first province in the country in leather footwear production as well as in asparagus exports, developing the tourism industry, to eliminate extreme poverty. The recommended strategies to implement are: (a) implementing the development of tour packages by segments (experiential, exclusive, adventure), (b) developing the Russian market of fresh and processed vegetables, (c) Developing new agro-industrial export products , to penetrate the markets of the United States of America and Europe; and (d) implement the promotion of key zones for the economic development of the city such as the Historic Center, Gastronomic Corridor, Commercial Zone and Industrial Zone, with public and private investment; among others. To achieve this, and seeking to generate competitive advantage, three clusters will be formed, one for the tourism industry, a second one for leather footwear sector and the other for agro-industry, involving suppliers, producers, processors, packers and transporters.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|------------|
| Lista de Tablas | vii |
| Lista de Figuras..... | ix |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General..... | x |
| Capítulo I: Situación General de la Provincia de Trujillo | 1 |
| 1.1 Situación General | 1 |
| 1.2 Conclusiones | 8 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética | 9 |
| 2.1 Antecedentes | 9 |
| 2.2 Visión | 9 |
| 2.3 Misión | 9 |
| 2.4 Valores | 10 |
| 2.5 Código de Ética..... | 10 |
| 2.6 Conclusiones | 11 |
| Capítulo III: Evaluación Externa..... | 13 |
| 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones | 13 |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) | 13 |
| 3.1.2. Potencial nacional..... | 16 |
| 3.1.3 Principios cardinales..... | 26 |
| 3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Trujillo | 30 |
| 3.2 Análisis Competitivo del Perú | 31 |
| 3.2.1 Condiciones de los factores | 31 |
| 3.2.2 Condiciones de la demanda | 33 |
| 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas | 35 |
| 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo..... | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Trujillo | 36 |
| 3.3 Análisis PESTE..... | 37 |
| 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)..... | 37 |
| 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) | 41 |
| 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)..... | 45 |
| 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)..... | 48 |
| 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)..... | 50 |
| 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) | 52 |
| 3.5 La Provincia de Trujillo y sus Competidores..... | 53 |
| 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores..... | 53 |
| 3.5.2 Poder de negociación de los compradores..... | 53 |
| 3.5.3 Amenaza de los sustitutos | 54 |
| 3.5.4 Amenaza de los entrantes | 54 |
| 3.5.5 Rivalidad de los competidores..... | 55 |
| 3.6 La Provincia de Trujillo y sus Referentes | 56 |
| 3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) | 57 |
| 3.8 Conclusiones | 58 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna..... | 59 |
| 4.1 Análisis Interno AMOFHIT | 59 |
| 4.1.1 Administración y gerencia (A) | 59 |
| 4.1.2 Marketing y ventas (M) | 63 |
| 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) | 69 |
| 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) | 71 |
| 4.1.5 Recursos humanos (H) | 72 |
| 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)..... | 75 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)..... | 77 |
| 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) | 77 |
| 4.3 Conclusiones | 79 |
| Capítulo V: Intereses de la Provincia de Trujillo y Objetivos de Largo Plazo | 80 |
| 5.1 Intereses de la Provincia de Trujillo..... | 80 |
| 5.2 Potencial de la Provincia de Trujillo | 80 |
| 5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Trujillo | 82 |
| 5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Trujillo (MIO)..... | 84 |
| 5.5 Objetivos de Largo Plazo | 85 |
| 5.6 Conclusiones | 86 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico | 87 |
| 6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) | 87 |
| 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) | 90 |
| 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)..... | 93 |
| 6.4 Matriz Interna Externa (MIE) | 96 |
| 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)..... | 98 |
| 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)..... | 99 |
| 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)..... | 100 |
| 6.8 Matriz de Rumelt (MR)..... | 100 |
| 6.9 Matriz de Ética (ME) | 105 |
| 6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia | 105 |
| 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo | 107 |
| 6.12 Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos | 107 |
| 6.13 Conclusiones | 107 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica | 111 |

| | |
|--|------------|
| 7.1 Objetivos de Corto Plazo | 111 |
| 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo | 113 |
| 7.3 Políticas de cada Estrategia..... | 116 |
| 7.4 Estructura de la Provincia de Trujillo | 118 |
| 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social..... | 119 |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación | 120 |
| 7.7 Gestión del Cambio..... | 121 |
| 7.8 Conclusiones | 122 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica | 123 |
| 8.1 Perspectivas de Control..... | 123 |
| 8.1.1 Aprendizaje interno | 123 |
| 8.1.2 Procesos..... | 124 |
| 8.1.3 Clientes..... | 124 |
| 8.1.4 Financiera | 124 |
| 8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) | 124 |
| 8.3 Conclusiones | 126 |
| Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Trujillo | 127 |
| 9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Trujillo..... | 127 |
| 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Trujillo | 128 |
| 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Trujillo ... | 130 |
| 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres | 131 |
| 9.5 Conclusiones | 132 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... | 133 |
| 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)..... | 133 |
| 10.2 Conclusiones | 133 |

10.3 Recomendaciones..... 136

10.4 Futuro de la Provincia de Trujillo 138

Referencias..... 139



Lista de Tablas

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | <i>Evolución de la Población de la Provincia de Trujillo por Distritos.....</i> | 3 |
| Tabla 2. | <i>Superficie Provincial y Distrital de Trujillo.....</i> | 4 |
| Tabla 3. | <i>Índice de Desarrollo Humano de los Distritos que Conforman la Provincia de Trujillo, año 2012.....</i> | 6 |
| Tabla 4. | <i>Valor Agregado Bruto de la Región La Libertad: Estructura Porcentual.....</i> | 7 |
| Tabla 5. | <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....</i> | 14 |
| Tabla 6. | <i>Países más Poblados de América.....</i> | 17 |
| Tabla 7. | <i>Perú: Población Censada, Omitida y Total por Censos.....</i> | 18 |
| Tabla 8. | <i>Perú: Población Censada por Región.....</i> | 18 |
| Tabla 9. | <i>Crecimiento Económico Mundial.....</i> | 20 |
| Tabla 10. | <i>Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales) 2016- 2019..</i> | 21 |
| Tabla 11. | <i>Exportación e Importación FOB, en Millones de US\$.....</i> | 33 |
| Tabla 12. | <i>Ranking de Países y Bloques Económicos al 2016.....</i> | 34 |
| Tabla 13. | <i>Ranking de Productos Agrícolas No Tradicionales.....</i> | 34 |
| Tabla 14. | <i>Longitud de la Red Vial 2005 – 2012, en Kilómetros.....</i> | 40 |
| Tabla 15. | <i>Exportaciones Peruanas, en Millones de US\$.....</i> | 44 |
| Tabla 16. | <i>Variables Económicas de Estados Unidos y Europa, Año 2017.....</i> | 44 |
| Tabla 17. | <i>Competitividad del Perú en Tecnología 2017-2018.....</i> | 50 |
| Tabla 18. | <i>Matriz Evaluación de Factores Externos de la Provincia de Trujillo.....</i> | 52 |
| Tabla 19. | <i>Análisis de la Atractividad de la Provincia de Trujillo.....</i> | 56 |
| Tabla 20. | <i>Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Trujillo.....</i> | 57 |
| Tabla 21. | <i>Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Trujillo.....</i> | 58 |
| Tabla 22. | <i>Cámaras y Asociaciones Agrícolas de la Región La Libertad.....</i> | 62 |
| Tabla 23. | <i>Actividades Realizadas por Turistas Extranjeros en la Región La Libertad.....</i> | 65 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabla 24. | <i>Indicadores de Turismo Nacional en la Provincia de Trujillo</i> | 67 |
| Tabla 25. | <i>Ejecución del Presupuesto Gubernamental 2017, en Soles</i> | 72 |
| Tabla 26. | <i>Ingresos Gubernamentales 2017, en Soles</i> | 72 |
| Tabla 27. | <i>Principales Indicadores Poblacionales de la Provincia de Trujillo</i> | 73 |
| Tabla 28. | <i>Número de Instituciones Educativas y Programas en la Provincia de Trujillo</i> .. | 75 |
| Tabla 29. | <i>Distribución de Licencias de Software</i> | 77 |
| Tabla 30. | <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Provincia de Trujillo</i> | 78 |
| Tabla 31. | <i>Matriz de Intereses de la Provincia de Trujillo</i> | 85 |
| Tabla 32. | <i>Matriz FODA de la Provincia de Trujillo</i> | 89 |
| Tabla 33. | <i>Matriz PEYEA de la Provincia de Trujillo</i> | 91 |
| Tabla 34. | <i>Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de los Sectores Económicos de la Provincia de Trujillo</i> | 93 |
| Tabla 35. | <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Trujillo</i> | 101 |
| Tabla 36. | <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Trujillo</i> . | 102 |
| Tabla 37. | <i>Matriz de Rumelt de la Provincia de Trujillo</i> | 103 |
| Tabla 38. | <i>Matriz de Ética de la Provincia de Trujillo</i> | 104 |
| Tabla 39. | <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Trujillo</i> | 108 |
| Tabla 40. | <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Trujillo</i> | 109 |
| Tabla 41. | <i>Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Trujillo</i> | 114 |
| Tabla 42. | <i>Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Trujillo</i> | 117 |
| Tabla 43. | <i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Trujillo</i> | 125 |
| Tabla 44. | <i>Perú: Evolución de los Pilares de Competitividad 2017 – 2018</i> | 128 |
| Tabla 45. | <i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Trujillo</i> | 134 |

Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|--|-----|
| <i>Figura 0.</i> | Modelo secuencial del proceso estratégico..... | x |
| <i>Figura 1.</i> | Mapa político de la provincia de Trujillo..... | 1 |
| <i>Figura 2.</i> | PBI turístico 2011-2015, en miles de millones de soles y porcentaje..... | 22 |
| <i>Figura 3.</i> | Participación de las telecomunicaciones en el PBI, en porcentaje..... | 23 |
| <i>Figura 4.</i> | Nivel socioeconómico de los hogares peruanos, al 2015 en porcentaje..... | 24 |
| <i>Figura 5.</i> | Variación porcentual anual del PBI y la demanda interna, 2006 a 2017..... | 41 |
| <i>Figura 6.</i> | Valor agregado bruto de La Libertad por actividad económica, año 2016, en porcentaje..... | 42 |
| <i>Figura 7.</i> | Población ocupada asalariada, según región 2016..... | 42 |
| <i>Figura 8.</i> | Ingreso promedio mensual por región al 2016, en soles..... | 43 |
| <i>Figura 9.</i> | Población proyectada por región al 2015, en miles de habitantes..... | 45 |
| <i>Figura 10.</i> | Regiones del Perú según su nivel de pobreza, al 2015 en porcentaje..... | 46 |
| <i>Figura 11.</i> | Circuito turístico del sur..... | 48 |
| <i>Figura 12.</i> | Porcentaje de hogares peruanos con acceso al servicio de Internet 2004-2015.. | 49 |
| <i>Figura 13.</i> | Organigrama de la Municipalidad Provincial de Trujillo..... | 60 |
| <i>Figura 14.</i> | Mapa de concesiones mineras en la provincia de Trujillo..... | 61 |
| <i>Figura 15.</i> | Principales productos de exportación de la región La Libertad..... | 63 |
| <i>Figura 16.</i> | Principales motivos de viaje a la región La Libertad..... | 66 |
| <i>Figura 17.</i> | PEA ocupada por tipo de empleo, en porcentaje..... | 74 |
| <i>Figura 18.</i> | Matriz PEYEA de la provincia de Trujillo..... | 92 |
| <i>Figura 19.</i> | Matriz Boston Consulting Group de la provincia de Trujillo..... | 94 |
| <i>Figura 20.</i> | Matriz EI de la provincia de Trujillo..... | 97 |
| <i>Figura 21.</i> | Matriz de la Gran Estrategia de la provincia de Trujillo..... | 98 |
| <i>Figura 22.</i> | Estructura organizacional propuesta para la provincia de Trujillo..... | 118 |

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

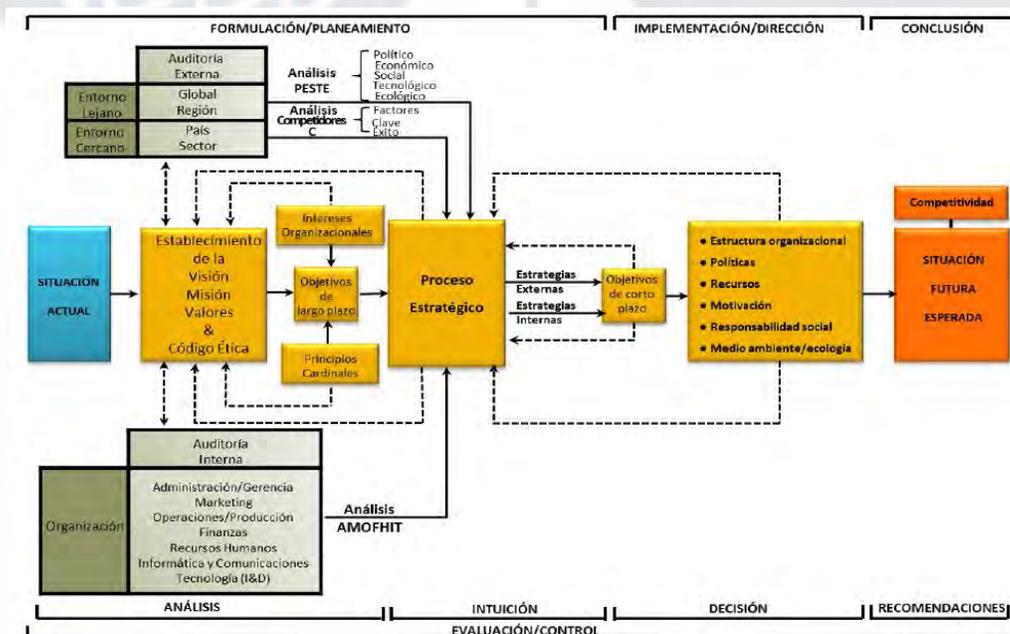


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Trujillo

Este capítulo expone la situación general de la provincia de Trujillo, su ubicación y sus principales características geográficas y climatológicas; así como los factores y condiciones que influyen directamente en el desarrollo del aspecto social, económico, productivo y ambiental, entre otros. Con este análisis general se expone la situación de la provincia y se concluye el porqué se requiere el desarrollo del presente planeamiento estratégico.

1.1 Situación General

Trujillo es una de las 12 provincias que conforman la región La Libertad, cuya ciudad del mismo nombre es también capital de la región. Se encuentra ubicada en la costa norte del Perú, en la parte central y occidental de La Libertad. Limita al norte con la provincia de Ascope, al este con la provincia de Otuzco, al sureste con la provincia de Julcán, al sur con la provincia de Virú, y al oeste con el océano Pacífico, tal como se muestra en la Figura 1.

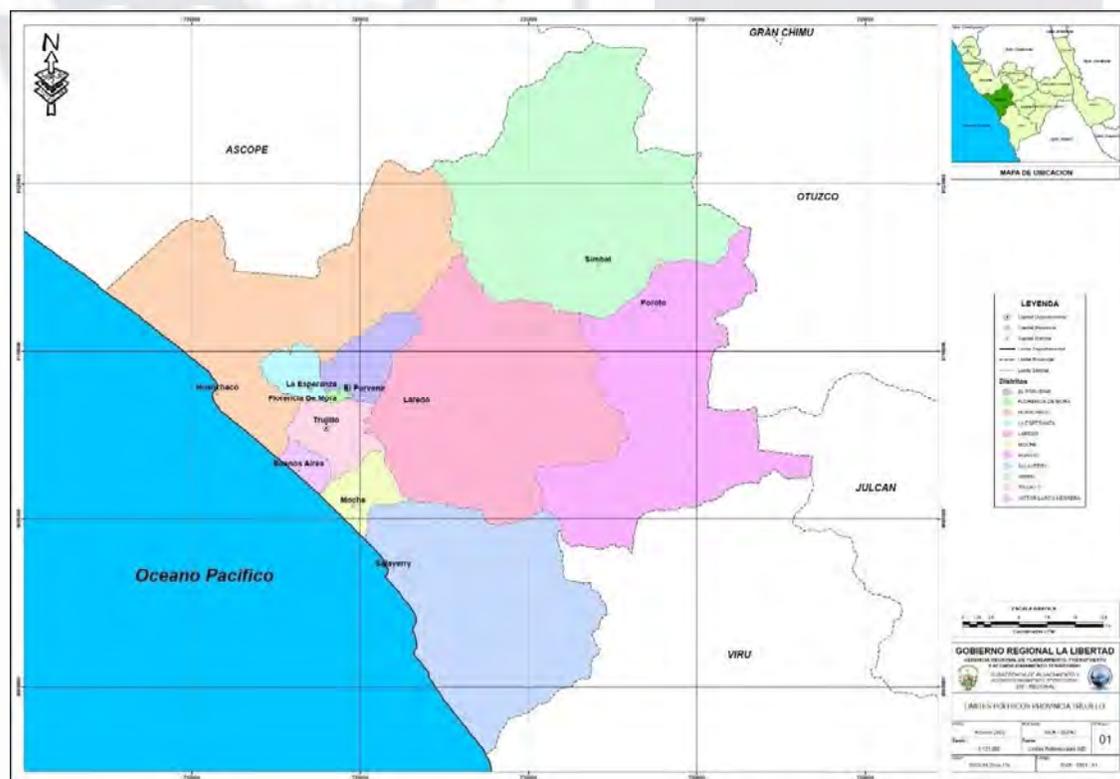


Figura 1. Mapa político de la provincia de Trujillo. Tomado de “Mapa de La Libertad,” por el Sistema de Información Ambiental Local (SIAL) Trujillo, 2014 (<http://sial.segat.gov.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/1990.jpg>).

La provincia de Trujillo fue creada en el periodo de la Conquista, en diciembre de 1534, cuando se ordenó a Diego de Almagro fundar una villa. En las últimas décadas del siglo XIX, se crearon los distritos de Trujillo, Salaverry y Simbal; mientras que en el siglo XX los de El Porvenir, Florencia de Mora, Huanchaco, La Esperanza, Laredo, Moche, Poroto y Larco Herrera (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016b). Por su ubicación geográfica, la provincia tiene un clima con variaciones mínimas a lo largo del año, con una temperatura estable, vientos moderados y lluvias escasas. Según la clasificación de Koopen, Trujillo posee un clima árido, cálido y con ausencia de lluvias. La temperatura normal en verano es de 22 °C y en invierno, de 16 °C; posee una humedad relativa media de 86%. Sin embargo, existen anomalías con la presencia del fenómeno de El Niño, por el cual asciende la temperatura a 29 °C y el nivel de precipitación aumenta, produciéndose fuertes lluvias torrenciales en verano. Por su clima, es reconocida como la Ciudad de la Eterna Primavera.

Políticamente, la provincia de Trujillo está integrada por 11 distritos (ver Tabla 1), cuya población, con tendencia creciente, es una de las más numerosas a nivel nacional. Este crecimiento tiene una incidencia en el ámbito nacional, pues Trujillo alberga al 2.9% de la población del país. Para el 2007, la población de esta provincia ascendía a 811,979 habitantes, con el distrito de Trujillo con 36.3%, seguido de La Esperanza (18.7%) y El Porvenir (17.3%). En cambio, para el año 2017 se sobrepasó el millón de habitantes, mostrando un crecimiento poblacional anual de 2.2%, superior al promedio nacional de 1.3% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018b).

La provincia de Trujillo tiene una extensión de 1,768.65 km² y representa el 6.9% del territorio de la región La Libertad. Los distritos con mayor extensión territorial son Huanchaco, Laredo, Poroto, Salaverry y Simbal (ver Tabla 2). La dinámica poblacional de acuerdo con la ocupación del área territorial muestra la densidad poblacional de Florencia de Mora con

Tabla 1

Evolución de la Población de la Provincia de Trujillo por Distritos

| Distrito | Población censada | | | Población proyectada | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|------------|----------------|----------------------|----------------|------------|----------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
| | 1981 | % | 1993 | % | 2007 | % | 2012 | % | 2017 | % | 2022 | % |
| Trujillo | 209,256 | 51.2 | 247,028 | 41.4 | 294,899 | 36.3 | 321,777 | 35.5 | 349,469 | 35 | 372,145 | 34 |
| El Porvenir | 72,481 | 17.7 | 80,698 | 13.5 | 140,507 | 17.3 | 155,893 | 17.2 | 172,715 | 17 | 178,845 | 17 |
| Florencia de Mora | 7,402 | 0.0 | 35,806 | 6 | 40,014 | 4.9 | 43,963 | 4.9 | 48,481 | 5 | 51,461 | 5 |
| Huanchaco | 7,402 | 1.8 | 19,935 | 3.3 | 44,806 | 5.5 | 57,458 | 6.3 | 73,732 | 7 | 88,847 | 8 |
| La Esperanza | 62,948 | 15.4 | 105,361 | 17.6 | 151,845 | 18.7 | 170,962 | 18.9 | 192,915 | 19 | 207,824 | 19 |
| Laredo | 15,280 | 3.7 | 28,019 | 4.7 | 32,825 | 4.0 | 35,536 | 3.9 | 38,381 | 4 | 39,546 | 4 |
| Moche | 10,626 | 2.6 | 22,020 | 3.7 | 29,727 | 3.7 | 33,307 | 3.7 | 37,371 | 4 | 40,657 | 4 |
| Poroto | 2,115 | 0.5 | 4,401 | 0.7 | 3,601 | 0.4 | 3,637 | 0.4 | 4,040 | 0 | 3,746 | 0 |
| Salaverry | 5,026 | 1.2 | 8,278 | 1.4 | 13,892 | 1.7 | 16,341 | 1.8 | 19,191 | 2 | 21,188 | 2 |
| Simbal | 2,453 | 0.6 | 3,600 | 0.6 | 4,082 | 0.5 | 4,551 | 0.5 | 5,050 | 1 | 4,851 | 0 |
| Víctor Larco Herrera | 21,258 | 5.2 | 42,169 | 7.1 | 55,781 | 6.9 | 61,889 | 6.8 | 69 | 7 | 73,626 | 7 |
| Total Provincia de Trujillo | 408,845 | 100 | 597,315 | 100 | 811,979 | 100 | 905,314 | 100 | 1'010,027 | 100 | 1'082,736 | 100 |

Nota. Tomado de "Índice de desarrollo humano departamental, provincial y distrital 2012," por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2013 (www.pe.undp.org/peru/INDH2013/pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20).

20,107 habitantes por km² y Moche con 1,177 habitantes por km² (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2012).

Tabla 2

Superficie Provincial y Distrital de Trujillo

| Distrito | Superficie | Población | | Densidad poblacional | |
|----------------------|-----------------|-----------|---------|-----------------------------|-----------------------------|
| | km ² | 2007 | 2015 | 2007 (hab/km ²) | 2015 (hab/km ²) |
| Trujillo | 39.36 | 294,899 | 318,914 | 7,492.35 | 8,102.49 |
| El Porvenir | 36.7 | 140,507 | 18,627 | 3,828.53 | 5,071.58 |
| Florencia de Mora | 1.99 | 40,014 | 41,914 | 20,107.54 | 21,062.31 |
| Huanchaco | 333.9 | 44,806 | 68,104 | 134.19 | 203.97 |
| La Esperanza | 15.55 | 151,845 | 182,494 | 9,764.95 | 11,735.95 |
| Laredo | 335.44 | 32,825 | 35,289 | 97.86 | 105.20 |
| Moche | 25.25 | 29,727 | 34,503 | 1,177.31 | 1,366.46 |
| Poroto | 276.01 | 3,601 | 3,195 | 13.05 | 11.58 |
| Salaverry | 295.88 | 13,892 | 18,129 | 46.95 | 61.27 |
| Simbal | 390.55 | 4,082 | 4,317 | 0.45 | 11.05 |
| Víctor Larco Herrera | 18.02 | 55,781 | 64,024 | 3,095.50 | 3,552.94 |

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Municipal Provincial Concertado Trujillo 2012-2021,” por la Municipalidad Provincial de Trujillo, 2012 (<http://sial.segat.gob.pe/documentos/plan-desarrollo-municipal-provincial-concertado-trujillo-2012-2021>).

El espacio urbano se encuentra formado por los distritos de Trujillo, Florencia de Mora, El Porvenir, Víctor Larco Herrera y La Esperanza, algunos centros poblados de Huanchaco, Laredo, Moche y Salaverry. Todos ellos, en conjunto, constituyen una extensión de 1,102.09 km², concentrando el 97.58% de la población provincial. Este sector es el nodo, económico y cultural, de desarrollo más importante en el ámbito norteño, con influencia en la parte occidental de la Amazonía peruana. Las actividades principales en este ámbito son la agricultura y la agroindustria, sobre todo en la producción de azúcar y espárragos; la ganadería lechera, los servicios educativos, el turismo, la industria de calzado y confecciones, los servicios financieros y administrativos, entre otras (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2013).

El ámbito rural se encuentra integrado principalmente por los distritos de Poroto y Simbal, ubicados en la cuenca alta del río Moche. El área rural ocupa el 37.7% de extensión

territorial y concentra el 2.42% de la población. Los moradores se dedican a la agricultura de maíz, hortalizas, y frutales como piña y palta. Así mismo, proveen productos medicinales a partir de plantas propias de la zona (BCRP, 2013). Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que mide los logros obtenidos en las dimensiones fundamentales de la calidad de vida, la provincia de Trujillo tiene un índice de 0.4717, donde el valor máximo es 1.0 (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2012). Esto le permite ubicarse en el quinto lugar entre todas las provincias del Perú. El detalle de la puntuación se presenta en la Tabla 3, donde se aprecia que el ingreso promedio familiar en la provincia era de S/ 512, donde el menor ingreso se daba en el distrito de Poroto, con S/ 217.10. Preocupa que solamente el 69.43% de la población mayor de 25 años tiene educación secundaria completa, por lo que en promedio hay 10.4 años de estudios y esto, sin duda, afecta la productividad y los ingresos.

Los principales indicadores económicos se tienen a nivel de región y no por provincia, motivo por el cual en la Tabla 4 se presenta el aporte de cada sector al valor agregado bruto (VAB) de la región La Libertad. Destacan la agricultura y la manufactura, contribuyendo con 15% del VAB cada una para el 2016. Así mismo, es claro que las actividades extractivas han venido perdiendo relevancia, al pasar de 19.2% en 2010 a 13.2% en 2016; aunque aún son relevantes para la economía local. Dentro del entorno nacional, la región La Libertad ocupa el cuarto lugar en aporte del VAB, con 4.6% (INEI, 2018a).

Los recursos naturales existentes en la provincia de Trujillo incluyen comunidades de flora y fauna. En las comunidades de gramadales se presentan especies como vegetales halófitas, hierbas de alacrán; la comunidad de humedales cuenta con presencia de totora, junco, lenteja de agua; en la comunidad del monte ribereño se encuentran especies de sauce, caña brava, cola de caballo, junco, flor de seda, entre otras. En cuanto a las especies animales, habitan cangrejos de río, libélulas, langostas, entre otras. En la comunidad de lomas se encuentra el sapote de zorro, palo verde, gigantón, tuna silvestre, valeriana, entre otras; y

Tabla 3

Índice de Desarrollo Humano de los Distritos que Conforman la Provincia de Trujillo, año 2012

| Provincia/Distrito | Habitantes | IDH | | Esperanza de vida al nacer | | Población con educ. secundaria completa | | Años de educ. (25 y más) | | Ingreso familiar per cápita | |
|----------------------|------------|--------|---------|----------------------------|---------|---|---------|--------------------------|---------|-----------------------------|---------|
| | | IDH | Ranking | Años | Ranking | % | Ranking | Años | Ranking | S/ mes | Ranking |
| Provincia Trujillo | 811,979 | 0.4717 | 5 | 75.09 | 17 | 69.42 | 28 | 10.44 | 7 | 512.0 | 3 |
| Trujillo | 294,899 | 0.5545 | 21 | 75.31 | 156 | 82.97 | 93 | 12.24 | 21 | 676.6 | 22 |
| El Porvenir | 140,507 | 0.3757 | 262 | 74.84 | 219 | 56.44 | 617 | 8.05 | 407 | 350.9 | 201 |
| Florencia de Mora | 40,014 | 0.3748 | 268 | 75.06 | 194 | 67.02 | 367 | 8.66 | 303 | 308.5 | 317 |
| Huanchaco | 44,806 | 0.4136 | 148 | 74.87 | 215 | 62.60 | 477 | 9.45 | 199 | 396.4 | 125 |
| La Esperanza | 151,845 | 0.4216 | 123 | 74.95 | 202 | 69.90 | 319 | 9.53 | 187 | 394.7 | 129 |
| Laredo | 32,825 | 0.4206 | 129 | 75.02 | 195 | 64.72 | 431 | 8.77 | 282 | 425.3 | 93 |
| Moche | 29,727 | 0.4184 | 132 | 74.98 | 197 | 54.08 | 447 | 9.65 | 169 | 399.1 | 119 |
| Poroto | 3,601 | 0.2861 | 678 | 74.66 | 244 | 48.78 | 798 | 6.07 | 925 | 217.1 | 716 |
| Salaverry | 13,892 | 0.3939 | 198 | 74.80 | 223 | 69.65 | 325 | 9.57 | 178 | 329.0 | 254 |
| Simbal | 4,082 | 0.3042 | 568 | 74.66 | 243 | 39.14 | 1045 | 6.21 | 885 | 275.4 | 402 |
| Víctor Larco Herrera | 55,781 | 0.5789 | 15 | 75.24 | 164 | 79.16 | 158 | 11.84 | 26 | 798.4 | 8 |

Nota. Tomado de "Plan de Desarrollo Municipal Provincial Concertado Trujillo 2012-2021," por la Municipalidad Provincial de Trujillo, 2012 (<http://stal.segat.gob.pe/documentos/plan-desarrollo-municipal-provincial-concertado-trujillo-2012-2021>).

entre los animales están el caracol terrestre, escarabajos, arañas, alacranes, lagartijas, entre otros (Leiva, Rodríguez, Pollack, Gayoso, & Chang, 2018).

Tabla 4

Valor Agregado Bruto de la Región La Libertad: Estructura Porcentual

| Actividades | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | 13.9 | 14.4 | 12.9 | 13.2 | 14.0 | 14.4 | 15.0 |
| Pesca y acuicultura | 0.9 | 0.7 | 0.6 | 1.1 | 0.4 | 0.4 | 0.6 |
| Extracción de petróleo, gas y minerales | 19.2 | 22.5 | 22.5 | 16.9 | 14.0 | 14.3 | 13.5 |
| Manufactura | 17.1 | 15.7 | 16.2 | 16.9 | 16.0 | 15.0 | 15.0 |
| Electricidad, gas y agua | 0.9 | 1.0 | 0.8 | 0.8 | 1.1 | 1.3 | 1.5 |
| Construcción | 5.4 | 5.0 | 5.3 | 6.3 | 7.1 | 6.9 | 6.4 |
| Comercio | 9.7 | 9.7 | 9.8 | 10.2 | 10.2 | 9.9 | 9.9 |
| Transporte, almacén, correo y mensajería | 6.0 | 5.4 | 5.5 | 6.0 | 6.3 | 7.0 | 6.9 |
| Alojamiento y restaurantes | 2.2 | 2.3 | 2.5 | 2.8 | 3.1 | 3.1 | 3.3 |
| Telecom. y otros Serv. de información | 2.3 | 2.1 | 2.1 | 2.2 | 2.2 | 2.1 | 2.1 |
| Administración pública y Defensa | 4.0 | 3.9 | 4.0 | 4.3 | 5.0 | 4.8 | 4.9 |
| Otros servicios | 18.4 | 17.4 | 17.7 | 19.2 | 20.5 | 20.6 | 20.9 |
| Valor agregado bruto (VAB) | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Nota. Tomado de “Estadísticas: Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Entre los principales recursos turísticos se encuentran los Balsares de Huanchaco, Lomas del Cerro Campana; casonas como la Casa de Mayorazgo de Facalá, Palacio Iturregui, Casa Ganoza Chopitea, Casa Urquiaga, Casa de la Emancipación, entre otras; iglesias como Basílica Menor, templo de la Compañía de Jesús, iglesia y monasterio El Carmen, iglesia San Agustín, iglesia de San Francisco; museos históricos, recinto de Chan Chan, huacas del Sol y La Luna y huaca Arco Iris o el Dragón. Además, hay expresiones culturales como la marinera y las danzas; la gastronomía, que es reconocida como recurso turístico por sus platos como el pepián de pava, patita en fiambre, cecina, sopa teóloga, cabrito trujillano, ceviche y shambar. Por todo ello, Trujillo es reconocida como Capital de la Marinera y Capital de la Cultura.

1.2 Conclusiones

Trujillo es una provincia ubicada en la zona norte del Perú; por su cercanía a la línea ecuatorial y por limitar con el mar y la selva peruana goza de un clima favorable para actividades agrícolas y pesqueras, además de estar dotada de recursos minerales. Posee una temperatura estable y cálida que invita a los turistas, quienes se deleitan con la gastronomía y disfrutan de sitios culturales y arqueológicos, además de recursos naturales. La población de Trujillo ha mostrado una tendencia creciente, por encima del promedio nacional, concentrándose en la capital, por lo que se ha convertido en una de las ciudades más pobladas a nivel nacional. La población económicamente activa se encuentra ocupada principalmente en la agricultura y la manufactura, así como en actividades de servicio; también son importantes la minería, la construcción y el comercio.

Debido a las características favorables, Trujillo cuenta con una actividad económica dinámica, por lo que participa considerablemente en el VAB peruano. Sin embargo, tiene el 13.6% de su población en situación de pobreza y un Índice de Desarrollo Humano de 0.4717. Esto muestra que no ha habido una repartición equitativa de la riqueza, por lo que se requiere de este planeamiento estratégico para impulsar las principales actividades económicas y promover el desarrollo social de toda la población.

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

En este capítulo se desarrolla la visión de la provincia de Trujillo, la cual dibuja el futuro que se desea alcanzar desde una perspectiva holística y no con carácter gubernamental o de la municipalidad. Así mismo, se crea una misión, los valores y el código de ética, que regirán el actuar de todas las personas y organizaciones que hacen parte de la comunidad trujillana.

2.1 Antecedentes

La provincia de Trujillo está ubicada en la zona costa, en la región La Libertad, en el valle de Moche, y fue reconocida oficialmente en 1821. En ella se llevan a cabo importantes fiestas tradicionales, como el Festival Internacional de la Primavera, el Festival Nacional de la Marinera y la Feria Internacional del Libro. Además, los visitantes tienen fácil acceso a la zona arqueológica de Chan Chan, la ciudad de barro más grande jamás construida, declarada por la Unesco como patrimonio de la humanidad.

2.2 Visión

La visión propuesta para la provincia de Trujillo es la siguiente:

Al 2028, la provincia de Trujillo habrá erradicado la pobreza extrema, al ser la primera productora de calzado a nivel nacional y la primera exportadora de espárragos, desarrollando también la industria turística con servicios de calidad.

2.3 Misión

La misión propuesta para la provincia de Trujillo es la que sigue:

Promover el desarrollo socioeconómico con identidad propia, al fomentar la industria agrícola y de turismo, involucrando a los pobladores para que eleven su nivel de formación académica enfocada en generar productos y servicios de calidad, con responsabilidad social y hacia el medio ambiente, mejorando los ingresos de una manera equitativa.

2.4 Valores

Los valores con los que se realizarán todas las actividades en la provincia de Trujillo son los siguientes:

- Responsabilidad: Las normas se cumplen, actuando con la firme disposición de asumir las consecuencias de las decisiones propias y respondiendo a ellas.
- Honestidad: Las funciones se desarrollan de manera honesta en un clima de rectitud, integridad, esmero y confianza.
- Compromiso: Todos se involucran en el proceso de gestión eficiente, comprometidos con los objetivos comunes de desarrollo provincial.
- Ética: La ética está siempre inmiscuida en cada decisión tomada como uno de los cimientos de conducta moral.
- Respeto: Se respeta a los colaboradores, ciudadanos y visitantes, así como al medio ambiente y el entorno social.

2.5 Código de Ética

En la provincia de Trujillo, se actuará bajo los siguientes principios éticos:

- Legalidad: Todo acto de los servidores públicos, empresarios y ciudadanos en general deben estar apegados al cumplimiento de la ley. La Constitución Política, el ordenamiento jurídico, las leyes, reglamentos, decretos, resoluciones, acuerdos, circulares, señalan el marco para su actuación. El interés general prevalece sobre el particular para el beneficio de la mayor cantidad posible de personas.
- Transparencia: La gestión empresarial se fundamenta en una administración pública eficiente, con normas y procesos claros que facilitan el trabajo de todos.
- Competencia: Es la capacidad para responder por los compromisos sociales e institucionales adquiridos, dentro de estándares de calidad, economía y excelencia. Se evidencia en la tenacidad, persistencia y virtud que todos los trabajadores,

públicos y privados deben tener para desarrollar adecuadamente las tareas propuestas, a través de procesos que apunten al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

- Sostenibilidad: Asegurar las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones, buscando mantener el equilibrio entre el accionar de las empresas y las comunidades con su entorno. Promover el progreso económico y social respetando los ecosistemas naturales y la calidad del medio ambiente.

2.6 Conclusiones

Uno de los ejes de desarrollo de toda ciudad está representado por la calidad en la infraestructura que esta tenga para poder soportar el crecimiento económico de la misma. Cuando se habla de infraestructura, se refiere al desarrollo de vías de comunicación adecuadas, así como viviendas y espacios de desarrollo comercial, cultural y de esparcimiento. Todas estas áreas, en conjunto, permiten mejores índices de competitividad, seguridad y calidad de vida para los trujillanos.

El compromiso de la provincia con la sostenibilidad es fundamental, porque no se puede aspirar a un crecimiento sostenible sin tomar en cuenta a las próximas generaciones. Es así que este planeamiento estratégico contempla el aspecto medioambiental a través del desarrollo de estrategias que promuevan la mayor actividad económica, en mejores condiciones competitivas, pero haciendo un uso racional de los recursos naturales. De esta forma se mejorará el bienestar de los ciudadanos, construyendo ejes o polos de desarrollo económico para la provincia, como son el turismo, la agroindustria y la minería, impulsados por la tecnología y la formación del recurso humano.

Otro aspecto fundamental en este proceso es desarrollar y fortalecer la identidad como ciudadanos de la provincia de Trujillo, así como sus valores, siendo la ciudad de cada uno y de todos. Para lograrlo es indispensable aceptar la diversidad cultural presente en la zona,

donde viven ciudadanos de diversas regiones del Perú. La cohesión se logrará mediante el compromiso de tener una ciudad más segura y productiva para todos.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo analizará el entorno externo como los puntos más relevantes y críticos para el país y, en consecuencia, para la provincia de Trujillo. En primer lugar, el análisis comprenderá el entorno global a nivel nacional considerando los factores externos e internos que influyen en el desarrollo de la economía nacional, convirtiéndose en oportunidades y amenazas. Esta evaluación se basa en el análisis de tres categorías de factores externos: el análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, el análisis de la competitividad nacional y el análisis PESTE, los cuales permitirán elaborar la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las relaciones entre las naciones de Hartmann —para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas— se compone de tres variables: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

Los intereses nacionales se definen como los deseos e intereses de cada nación que son establecidos y velados por los responsables de cada gobierno y en concordancia con lo establecido por las leyes y metas vigentes. De acuerdo con Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados.

A nivel nacional, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) es el ente técnico y especializado encargado de ejercer la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, y de conducirlo de manera participativa, transparente y concertada, para así contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo sostenible del país (CEPLAN, 2011). En esa tarea, diseñó el *Plan bicentenario: El Perú*

hacia el 2021, sustentado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las políticas de Estado del Acuerdo Nacional. Dicho plan se encuentra basado en seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente. A continuación, en la Tabla 5 se presenta la Matriz de Intereses Nacionales.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

| Interés nacional | Intensidad del interés | | |
|--|------------------------|---|--|
| | Vital (peligroso) | Importante (serio) | Periférico (molesto) |
| 1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas | | Unión Europea | |
| 2. Oportunidades y acceso a servicios | | Chile | Estados Unidos España Italia |
| 3. Estado y gobernabilidad | | Chile Ecuador Colombia | Venezuela* Bolivia* Estados Unidos |
| 4. Economía, competitividad y empleo | | Chile* Colombia* China Estados Unidos | Ecuador Corea |
| 5. Desarrollo regional en infraestructura | | Chile Colombia Ecuador Bolivia Brasil | China Japón Corea |
| 6. Recursos naturales y ambiente | | Brasil Unión Europea | Chile* |

Nota. Los intereses opuestos están identificados con un asterisco. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Este eje estratégico tiene como objetivo garantizar el respeto a los derechos fundamentales y dignidad de todos los peruanos.

Asimismo, en los próximos años se plantea consolidar un gobierno con un sistema democrático y participativo sólido, el cual propicie la inclusión política, social y cultural. Para el 2021, se debe buscar asegurar un sistema judicial imparcial, eliminar las diferencias de la sociedad, reducir los índices de pobreza extrema, y generar un ambiente con oportunidades para el desarrollo humano de todos los peruanos en igualdad de condiciones.

Oportunidades y acceso a los servicios. Este eje promueve el acceso a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana) con el firme propósito de otorgar igualdad de oportunidades para el desarrollo de todos los ciudadanos. Los principales retos que enfrenta dicha estrategia son erradicar el analfabetismo y eliminar las brechas de calidad entre la educación pública y privada, y entre la rural y urbana. Este eje también busca eliminar la desnutrición y garantizar el acceso de las personas de escasos recursos a una alimentación balanceada que satisfaga sus requerimientos nutritivos.

Estado y gobernabilidad. Este eje tiene por objetivo lograr un Estado orientado al servicio de la población, cuyas funciones públicas se desarrollen de manera eficiente, transparente y descentralizada. También se tiene como meta buscar el desarrollo de una política exterior sólida que garantice la soberanía nacional, la integridad del territorio y de su espacio marítimo y aéreo.

Economía, competitividad y empleo. Para el bicentenario del Perú, se espera alcanzar una política económica estable, basada en un crecimiento sostenido por la inversión pública y privada. Solo así se generarán oportunidades comerciales y laborales que beneficien a la población en general y, por ende, se mejorará la competitividad nacional.

Desarrollo regional e infraestructura. Esta estrategia tiene como finalidad cerrar las brechas en cuanto a recursos y capacidades de las regiones del Perú, estableciendo una infraestructura económico-productiva adecuada, descentralizada y de uso público, la cual

permita el crecimiento regional y su integración a una estructura nacional; solo así se puede contribuir a la lucha contra la pobreza.

Recursos naturales y ambiente. El objetivo de esta estrategia es resguardar y aprovechar los recursos naturales para el desarrollo de actividades productivas que generen bienes y servicios que satisfagan las necesidades de consumo del mercado interno y externo. Los intereses nacionales descritos motivan una serie de acciones frente a los países vecinos, países hispanoamericanos y los líderes mundiales.

3.1.2. Potencial nacional

D'Alessio (2015) definió el análisis del potencial nacional como la identificación y análisis de las fortalezas y debilidades del Perú, para lo cual es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar, los cuales se detallan a continuación.

Demográfico. La población mundial ha crecido de manera tendencial y se distribuye de manera desequilibrada a nivel mundial. En el 2015 se estima una población de 7,325 millones de habitantes a nivel mundial, con aproximadamente 144 millones de nacimientos anuales (INEI, 2015). Los continentes más poblados son Asia, África y Europa, seguidos de Latinoamérica y el Caribe, América del Norte y el continente de Oceanía. Asia alberga el 60% de la población mundial, siendo la República Popular de China y la India los dos países más poblados del mundo.

Los países con mayor población de América son Estados Unidos, Brasil y México. Perú ocupa el octavo puesto al 2015 con 31'152,000 habitantes, tal como se muestra en la Tabla 6. A nivel mundial, el Perú ocupa el decimonoveno puesto en extensión con 1'285,216 km². A nivel nacional, la densidad poblacional en el 2015 fue de 24.2 habitantes por km², siendo las regiones con mayor densidad poblacional la Provincia Constitucional de Callao (6,949 hab/km²),

Lima (282.4 hab/km²), Lambayeque (87.1 hab/km²), La Libertad (72.9 hab/km²), Piura (51.7 hab/km²) y Tumbes (50.9 hab/km²). Las regiones de la selva con mayor extensión territorial son las que presentan menor densidad poblacional, como Madre de Dios (1.6 hab/km²), Loreto (2.8 hab/ km²), Ucayali (4.8 hab/km²) y Amazonas (10.8 hab/ km²).

Tabla 6

Países más Poblados de América

| Puesto | País | Población (miles de habitantes) |
|--------|----------------|---------------------------------|
| 1 | Estados Unidos | 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), 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

La población censada en el 2005 y 2007 muestra una tasa de crecimiento promedio de 1.6%, como se detalla en la Tabla 7. La tendencia decreciente desde la década de los setenta se debe a los menores índices de natalidad. La tasa de crecimiento del 2015-2014 registró 1.47%. Por región natural, la población de la selva representa solo el 14%; la sierra, 29.7%, y la costa, 56.3% por la fuerte migración en las últimas décadas hacia las ciudades costeras y con mayor dinamismo en la economía. Por sexo, en el 2015 se registró que 50.10% son hombres y 49.90%, mujeres. En la Tabla 8 se puede apreciar la población a nivel regional, en la cual las regiones con mayor población censada son Lima, Piura, La Libertad y Cajamarca. La ciudad de Trujillo es una de las capitales con mayor concentración de población.

De acuerdo con los indicadores demográficos de la población económicamente activa (PEA), según el INEI (2018c) se registró una tasa de crecimiento de 2.4% en la zona urbana y una tasa de decrecimiento de 0.5% en la zona rural; por lo que la tasa de la PEA activa total mostró una tendencia decreciente. Este promedio se ha mantenido en la última década.

Tabla 7

Perú: Población Censada, Omitida y Total por Censos

| Año | Total | Incremento intercensal | Incremento anual | Tasa de crecimiento promedio anual |
|------|------------|------------------------|------------------|------------------------------------|
| 1940 | 7'023,111 | | | |
| 1961 | 10'420,357 | 3'397,246 | 161,774 | 1.9 |
| 1972 | 14'121,564 | 3'701,207 | 336,473 | 2.8 |
| 1981 | 17'762,231 | 3'640,667 | 404,519 | 2.6 |
| 1993 | 22'639,443 | 4'877,212 | 406,434 | 2.0 |
| 2005 | 27'219,264 | 4'579,821 | 381,652 | 1.5 |
| 2007 | 28'220,764 | 1'001,500 | 500,750 | 1.6 |

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto de Estadística e Informática (INEI), 2007 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf).

Tabla 8

Perú: Población Censada por Regiones

| Región | Población censada | | | | | |
|-------------------------|-------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| | 1940 | 1961 | 1972 | 1981 | 1993 | 2007 |
| Total | 6'207,967 | 9'906,746 | 13'538,208 | 17'005,210 | 22'048,356 | 27'412,157 |
| Amazonas | 65,137 | 118,439 | 194,472 | 254,560 | 336,665 | 375,993 |
| Ancash | 428,467 | 586,214 | 732,092 | 826,399 | 955,023 | 1'063,459 |
| Apurímac | 258,094 | 288,223 | 308,613 | 323,346 | 381,997 | 404,190 |
| Arequipa | 263,077 | 388,881 | 529,566 | 706,580 | 916,806 | 1'152,303 |
| Ayacucho | 358,991 | 410,772 | 457,441 | 503,392 | 492,507 | 612,489 |
| Cajamarca | 482,431 | 731,256 | 902,912 | 1'026,444 | 1'259,808 | 1'387,809 |
| Prov. Const. del Callao | 82,287 | 213,540 | 321,231 | 443,413 | 639,729 | 876,877 |
| Cusco | 486,592 | 611,972 | 715,237 | 832,504 | 1,028,763 | 1'171,403 |
| Huancavelica | 244,595 | 302,817 | 331,629 | 346,797 | 385,162 | 454,797 |
| Huánuco | 229,268 | 323,246 | 409,514 | 477,877 | 654,489 | 762,223 |
| Ica | 140,898 | 255,930 | 357,247 | 433,897 | 565,686 | 711,932 |
| Junín | 338,502 | 521,210 | 696,641 | 852,238 | 1'035,841 | 1'225,474 |
| La Libertad | 395,233 | 597,925 | 799,977 | 982,074 | 1'270,261 | 1'617,050 |
| Lambayeque | 192,890 | 342,446 | 514,602 | 674,442 | 920,795 | 1'112,868 |
| Lima | 828,298 | 2'031,051 | 3'472,564 | 4'745,877 | 6'386,308 | 8'445,211 |
| Loreto | 152,457 | 272,933 | 375,007 | 482,829 | 687,282 | 891,732 |
| Madre de Dios | 4,950 | 14,890 | 21,304 | 33,007 | 67,008 | 109,555 |
| Moquegua | 34,152 | 51,614 | 74,470 | 101,610 | 128,747 | 161,533 |
| Pasco | 91,617 | 140,426 | 175,657 | 211,918 | 226,295 | 280,449 |
| Piura | 408,605 | 668,941 | 854,972 | 1'125,865 | 1'388,264 | 1'676,315 |
| Puno | 548,371 | 686,260 | 776,173 | 890,258 | 1'079,849 | 1'268,441 |
| San Martín | 94,843 | 161,763 | 224,427 | 319,751 | 552,387 | 728,808 |
| Tacna | 36,349 | 66,024 | 95,444 | 143,085 | 218,353 | 288,781 |
| Tumbes | 25,709 | 55,812 | 76,515 | 103,839 | 155,521 | 200,306 |
| Ucayali | 16,154 | 64,161 | 120,501 | 163,208 | 314,810 | 432,159 |

Nota. Tomado de “Estadísticas: Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Geográfico. El Perú se encuentra situado en la parte central y occidental de América del Sur. El territorio cuenta con una superficie total de 1'285,215.60 km², conformado por tres regiones naturales: costa, 136,232.85 km² (10,6%), sierra, 404,842.91 km² (31,5%) y selva, 754,139.84 km² (57,9%). Las cinco regiones con mayor extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, y abarcan la mayor parte del territorio nacional con el 55% de la superficie total del país. Las provincias más extensas se ubican en la selva, región que por lo inhóspito de su territorio tiene una escasa concentración poblacional.

El Perú limita por el norte con los países de Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia y por el sur con Chile. Al oeste se encuentra el Mar Peruano o Mar de Grau, que es la parte del océano Pacífico que se extiende 3,080 km a lo largo de la costa peruana y con un ancho de 200 millas mar adentro; cuenta con gran riqueza ictiológica debido a las corrientes marinas de Humboldt y El Niño.

La presencia de ocho regiones naturales: (a) Chala o costa, (b) Yunga, (c) Quechua, (d) Suni, (e) Puna, (f) Janca o cordillera, (g) Selva alta, y (h) Selva baja, y sus pisos altitudinales proveen gran diversidad de climas y microclimas que van desde lo costero árido y cálido, pasando por los valles interandinos de tipo templado, frígido y polar, hasta los de tipo cálido y lluvioso de la selva. El clima peruano se encuentra determinado por factores como la ubicación del país en la zona intertropical, las modificaciones altitudinales y la corriente peruana o de Humboldt.

Económico. En la última década, la economía mundial muestra un comportamiento moderado al ritmo de sus actividades, la producción global de manufactura y de servicios continúan en expansión en las economías desarrolladas. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017a), las economías mundiales crecerían en 3.6%, la tasa más alta desde el 2011, debido a los mayores volúmenes de comercio y flujos de capitales hacia las

economías emergentes, en tanto que las economías desarrolladas crecerían en 1.9%, como se aprecia en la Tabla 9.

Tabla 9

Crecimiento Económico Mundial, en Porcentaje

| Economías | Participación | Comercio del Perú | Crecimiento anual | | |
|--|---------------|-------------------|-------------------|------|------|
| | | | 2016 | 2017 | 2018 |
| Economías desarrolladas | 41.9 | 47.3 | 1.7 | 1.9 | 1.9 |
| 1. Estados Unidos | 15.5 | 18.0 | 1.6 | 2.2 | 2,1 |
| 2. Eurozona | 11.8 | 11.2 | 1.7 | 1.7 | 1,6 |
| Alemania | 3.3 | 2.7 | 1.8 | 1.6 | 1,5 |
| Francia | 2.3 | 0.7 | 1.2 | 1.3 | 1,5 |
| Italia | 1.9 | 1.7 | 0.9 | 0.8 | 0,9 |
| España | 1.4 | 26 | 3.2 | 2.6 | 2,1 |
| 3. Japón | 4.4 | 3.1 | 1.0 | 1.2 | 0,9 |
| 4. Reino Unido | 2.3 | 1.2 | 1.8 | 1.5 | 1,4 |
| 5. Canadá | 1.4 | 3.2 | 1.4 | 2.0 | 2,0 |
| Economías en desarrollo | 58.1 | 52.7 | 4.1 | 4.6 | 4,9 |
| 1. Asia emergente y en desarrollo | 31.6 | 28.0 | 6.4 | 6.5 | 6,4 |
| China | 17.8 | 22.9 | 6.7 | 6.6 | 6,2 |
| India | 7.2 | 2.4 | 7.1 | 7.4 | 7,6 |
| 2. Comunidad de Estados Independientes | 4.5 | 0.6 | 0.2 | 1.7 | 2,2 |
| Rusia | 3.2 | 0.5 | -0.2 | 2.4 | 1,7 |
| 3. América Latina y el Caribe | 7.9 | 21.9 | -0.5 | 2.4 | 2,4 |
| Brasil | 2.6 | 4.5 | -3.4 | 0.6 | 1,8 |
| Chile | 0.4 | 3.0 | 1.7 | 1.5 | 2,7 |
| Colombia | 0.6 | 2.6 | 1.6 | 1.8 | 3,2 |
| México | 1.9 | 2.9 | 2.4 | 1.6 | 2,3 |
| Perú | 0.3 | - | 3.9 | 2.8 | 4,2 |
| Economía mundial | 100.0 | 100.0 | 3.1 | 3.5 | 3,6 |

Nota. Tomado de "Reporte de inflación marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

El crecimiento del PBI peruano de acuerdo con la actividad económica presentó acontecimientos o shocks externos, como los ocurridos durante el primer trimestre del 2017, debido a la paralización de importantes proyectos de infraestructura, moderación de la producción minera, los efectos negativos del fenómeno de El Niño costero, y los escándalos de corrupción. Los factores climatológicos repercutieron negativamente en los sectores primarios en la cosecha de algunos productos agrícolas, y en el flujo de insumos hacia las

minas. En los sectores no primarios, se registró una contracción en la construcción, servicios financieros, servicios de alojamiento y otros. Para el periodo 2018-2019, se estima una reversión de los impactos negativos a consecuencia del fenómeno de El Niño costero, y el estímulo fiscal para la reconstrucción y destrabe de los principales proyectos de infraestructura, que permitirán un mayor dinamismo de inversión y consumo privado. Por ello, se prevé un crecimiento de 4.2% para el periodo 2018-2019. En la Tabla 10 se presenta el PBI por sectores económicos estimados al 2019.

Tabla 10

Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales) 2016-2019

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 * |
|-------------------------|-------|------|------|--------|
| Agropecuario | 2.6 | 2.1 | 4.3 | 4.4 |
| Agrícola | 1.7 | 1.4 | 4.3 | 4.4 |
| Pecuario | 4 | 3.1 | 4.2 | 4.4 |
| Pesca | -10.1 | 4.3 | 22.5 | 4.1 |
| Minería e hidrocarburos | 16.3 | 3.5 | 3.8 | 2.5 |
| Minería metálica | 21.2 | 4.6 | 4.2 | 2.2 |
| Hidrocarburos | -5.1 | -2.5 | 1.8 | 5.3 |
| Manufactura | -1.4 | -0.2 | 5.0 | 4.2 |
| Recursos primarios | -0.6 | 2.4 | 9.1 | 5.6 |
| Manufactura no primaria | -1.7 | -1.0 | 3.5 | 3.7 |
| Electricidad y agua | 7.3 | 1.4 | 3.0 | 4.0 |
| Construcción | -3.1 | 3.5 | 8.9 | 9.5 |
| Comercio | 1.8 | 1.5 | 3.5 | 3.8 |
| Servicios | 4 | 3.4 | 3.7 | 4.0 |
| Producto Bruto Interno | 4 | 2.7 | 4.2 | 4.2 |
| PBI primario | 10 | 3.1 | 4.9 | 3.4 |
| PBI no primario | 2.4 | 2.5 | 4.1 | 4.4 |

Nota. * Proyección. Tomado de "Reporte de inflación junio 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

El sector turismo se muestra con un gran potencial debido a la riqueza geográfica, cultural y gastronómica. El PBI del turismo en el 2015 alcanzó S/ 23,500 millones, que representaron el 3.9% del PBI total, según las estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016), tal como se aprecia en la Figura 2. En las últimas décadas, el sector muestra una demanda creciente en actividades como transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva, agencias de viaje, producción y comercio de artesanías, entre otras.



Figura 2. PBI turístico 2011-2015, en miles de millones de soles y porcentaje. Tomado de “Medición económica del turismo,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

Tecnológico y científico. Según el Informe del INEI “Actualización del Impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación en el Perú 2002”, la presencia de tecnologías como las telecomunicaciones por satélite, desarrollo de la telefonía inalámbrica, la fibra óptica, Internet y otras, han intervenido en el desarrollo económico, social y cultural del país. Tal como se puede apreciar en la Figura 3, el sector mostró mayor dinamismo y una tendencia positiva.

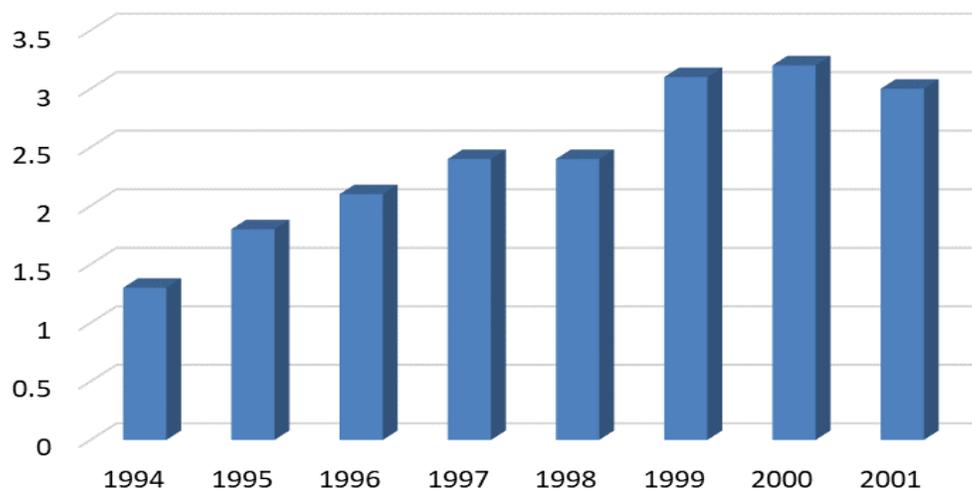


Figura 3. Participación de las telecomunicaciones en el PBI, en porcentaje. Tomado de “Actualización del impacto de las tecnologías de información y comunicación en el Perú,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2002 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Inf/Lib5151/Libro.pdf).

El Gobierno nacional busca promover la tecnología e innovación para convertir al Perú en un país competitivo y expandir su horizonte comercial hacia otras regiones del mundo. El INEI (2018d), en su encuesta tecnológica anual 2016 titulada *Tecnología de Información y Comunicación en las Empresas 2015*, mostró el crecimiento económico de las empresas producto de la utilización de nuevas herramientas informáticas que permiten optimizar no solo recursos sino también procesos para ser más productivos. El Perú es uno de los países con bajo uso de las tecnologías de la información (TIC) y en materia de inversión de estudios de investigación y desarrollo. Los grados de tecnología y desarrollo científico permiten aumentar la competitividad de un país o región. Según el ranking de competitividad global, el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 países analizados y en el puesto 88 en el pilar de preparación tecnológica (Schwab, 2017).

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú cuenta con un legendario valor histórico por el legado de sus antepasados, representado por los centros arqueológicos de culturas precolombinas como Paracas, Chavín, Nasca, Mochica y la cultura Inca. Entre sus numerosos

vestigios arqueológicos destaca Machu Picchu, ubicado en la ciudad del Cusco, considerado como una de las siete maravillas del mundo moderno.

Desde el punto de vista psicológico, el Perú es un país de emprendedores, lo que se corrobora con el reporte de *Global Entrepreneurship Monitor 2017*, donde Perú ocupa el segundo lugar en emprendimiento en Latinoamérica en 2014, después de Ecuador, y el tercero en el 2016 después de Ecuador y Colombia. Estas características emprendedoras de los peruanos han permitido generar empleos y crecer económicamente, con la consecuente disminución de la pobreza y pobreza extrema (Arévalo, Díaz, Fabián, & Palomino, 2015). Según el nivel socioeconómico (NSE), para el año 2016 el 41% de los hogares peruanos era de categoría C o clase media, mientras que un 24% pertenecían al NSE D y 22% al NSE B (ver Figura 4).

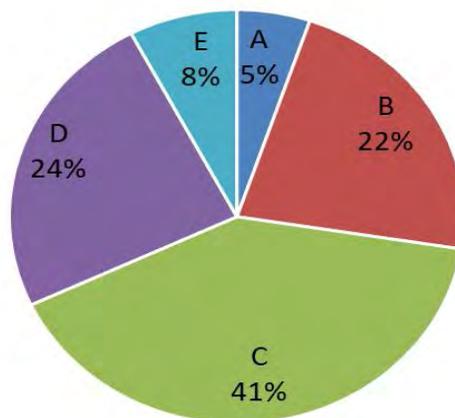


Figura 4. Nivel socioeconómico de los hogares peruanos, al 2015 en porcentaje. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2017 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).

Organizacional y administrativo. El Perú se rige por su Constitución Política, vigente desde el año 1993, la cual establece que el Estado cuenta con tres Poderes: (a) Poder Ejecutivo, conformado por el Presidente de la República, elegido por sufragio directo para un periodo de cinco años; (b) Poder Legislativo, que comprende al Congreso de la República, representado por 130 congresistas, elegidos también para un periodo de cinco años; y

(c) Poder Judicial, encabezado por la Corte Suprema, seguida de cortes superiores y juzgados de primera instancia especializados en lo civil, penal, laboral, agrario, del niño y el adolescente, además de juzgados de paz letrados. También existen en el país organismos autónomos tales como: (a) el Tribunal Constitucional, (b) el Ministerio Público, (c) la Contraloría General de la República, y (d) la Defensoría del Pueblo. En el ámbito descentralizado, el Estado peruano tiene: (a) instituciones públicas descentralizadas, (b) empresas estatales, (c) gobiernos regionales, (d) municipalidades provinciales, y (e) municipalidades distritales.

El sistema de gestión pública en el Perú aún es burocrático y lento, puesto que no se logran desarrollar planes estratégicos a nivel nacional, provincial y distrital que puedan cambiar dicha situación y permitan concebir una organización integral. La mayoría de los poderes del Estado están centralizados en la capital, y aún no se logra la descentralización total que beneficie a la población peruana. Asimismo, la división de poderes es de dos tipos: (a) horizontal, en la que se establecen tres poderes que se controlan entre sí; y (b) vertical, donde el poder se redistribuye en tres niveles de gobierno —central, regional y municipal— según el material de trabajo (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA] & Asociación Civil Transparencia, 2008).

Militar. En el Perú, la inversión militar es un bien público intangible, necesario para garantizar la defensa y seguridad nacional, la independencia y la soberanía territorial. El Ministerio de Defensa del Perú (MINDEF) define a la defensa nacional como el conjunto de medidas, previsiones y acciones que el Estado genera, adopta y ejecuta de forma integral y permanente. Las Fuerzas Armadas del Perú están conformadas por (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra del Perú, y (c) la Fuerza Aérea del Perú, instituciones que dependen del Ministerio de Defensa.

Según Calderón y Mendoza (2016), el gasto en defensa del Perú es relativamente bajo; se destina el 1.4 % del PBI en gastos militares. Por su parte, Chile, Colombia, Ecuador

y Bolivia han destinado 2.3, 3.4, 2.5 y 1.9% de su PBI, respectivamente. El gasto en defensa se descompone en 90% en gastos corrientes, como remuneraciones y pensiones, y menos del 5% se destina al mantenimiento y adquisición de armamento, y en capacitación. En entrenamiento solo se destina menos del 1%. Según la referencia, el Perú asigna pocos recursos a la adquisición de armamentos y el pago a los militares es inadecuado.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales identifican las oportunidades y amenazas de un país en los siguientes aspectos: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados-presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. Las relaciones internacionales con los países vecinos limítrofes son las que influyen de manera directa en el comportamiento y desarrollo de la economía, así como en la conformación de bloques económicos. Las principales relaciones bilaterales con los países vecinos son con Chile, Colombia, Brasil, Ecuador y Bolivia; economías de bloques económicos como Estados Unidos, Centroamérica, Unión Europea, China, entre otros. Las economías se pueden favorecer entre sí, dependiendo de los términos de los tratados y convenios; en ese sentido, alguna de ellas tendrá el comportamiento de influyente y la otra de receptora.

De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE, 2017), la misión del Estado peruano es la de promover, proteger y defender sus intereses dentro del sistema internacional. Así como los intereses de sus ciudadanos, para la consolidación de su desarrollo sostenible e inclusivo, lo ha impulsado a firmar tratados y convenios con diferentes naciones a fin de garantizar la responsabilidad y compromiso de velar por el bien común de los países.

Las relaciones del Perú con los países de América del Norte tienen como base la coincidencia de principios y valores, como son la protección y defensa de los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho, el libre comercio y la economía de mercado.

Dado que estos países concentran un gran número de residentes peruanos, las relaciones contribuyen a desarrollar una política migratoria y de protección a las comunidades peruanas.

Las relaciones entre el Perú y los Estados Unidos de América se iniciaron con el primer cónsul en el Perú en 1824, William Tudor, quien se convirtió en el único representante de sus intereses en el país hasta 1827. Entre sus principales acontecimientos se mencionan que durante la Segunda Guerra Mundial, el Perú estuvo del lado de los países aliados, declaró la guerra a Alemania y permitió a los Estados Unidos construir un aeropuerto en Talara. Luego de la guerra, el Perú participó activamente en las negociaciones de San Francisco que condujeron a la adopción de la Carta de las Naciones Unidas. Durante el presente siglo, las relaciones con los Estados Unidos se relanzaron y se ampliaron los temas de la agenda bilateral, producto de la convergencia de valores y principios referidos a la democracia, el Estado de derecho, los derechos humanos y el respeto por las libertades.

Las relaciones bilaterales con Canadá se incrementaron hacia la década de los noventa, cuando este país se integró más activamente al ámbito hemisférico e ingresó como miembro pleno de la Organización de Estados Americanos (OEA). Actualmente, mantiene con Perú una buena relación y cooperación en temas de educación, desarrollo de proyectos con inclusión social y responsabilidad social corporativa, excelentes relaciones económico-comerciales y fortalecimiento en temas de seguridad y defensa.

Las relaciones con México empezaron en 1832 con la firma del Tratado de Amistad, Comercio y Navegación; su evolución ha sido fructífera debido a las relaciones bilaterales de más alto nivel y al mecanismo de asociación estratégica instaurado por las ministras de Relaciones Exteriores en abril del 2016, que abarca todas las áreas de la relación bilateral: asuntos políticos, económicos y de cooperación. Actualmente, la vinculación en el marco de la Alianza del Pacífico ha conformado una legítima comunidad identificada con la plena vigencia de los derechos humanos y la democracia como forma de gobierno.

Las relaciones bilaterales con América Central y el Caribe se centran en principios de la democracia, el Estado de derecho y la promoción de los derechos humanos, así como el interés común para la suscripción de acuerdos de libre comercio y la incorporación del Perú al Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) en calidad de miembro observador regional. Comparten problemas e intereses comunes como la seguridad regional, la lucha contra el narcotráfico y otros ilícitos, la conservación y uso sostenible del medio ambiente, así como la cooperación técnica y cultural.

Las relaciones con los países de América del Sur son el escenario inmediato de la proyección de los intereses del Perú, pues constituyen una prioridad para su política exterior. Se comparte el espacio geográfico, la historia y cultura en común. Del mismo modo, actualmente enfrentan los mismos problemas y oportunidades. Por ello, el espacio geográfico en que se desenvuelven las relaciones diplomáticas es lo que determina en gran medida la personalidad internacional. Los objetivos que se establecen en la agenda internacional son: (a) la gobernabilidad democrática, (b) el respeto de los derechos humanos, (c) la seguridad, la defensa y confianza mutua; (d) la preservación del medio ambiente, y (e) la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos conexos.

Lazos pasados-presentes. Son las relaciones bilaterales históricas que mantiene un país de acuerdo con las experiencias pasadas en interacción con los diferentes mercados. Con algunas naciones los términos bilaterales son más adecuados y directos; otros resultan hostiles y complejos. La historia ha mostrado la era de la colonización, y la vinculación de la nación con el dominio español de ese entonces, en su afán de ambición por los recursos naturales y tierras peruanas favorables para su instalación y obtención de mano de obra.

Las relaciones bilaterales demuestran los lazos pasados y presentes inmersos. Así, Estados Unidos ha mantenido una relación estable con el apoyo del Estado peruano; los lazos con Canadá han sido cada vez más exitosos en la implantación y ejecución de proyectos de

desarrollo. También se mantuvieron buenas relaciones en el pasado con México, y con países de América Central y Caribe.

Sin embargo, la historia ha dado a conocer ciertos acontecimientos bélicos y ambiciosos de los países vecinos, en especial con Chile, en que se remonta a la Guerra del Pacífico por los recursos como el guano y el salitre, y la expansión territorial del vecino del sur. Desde entonces, el deseo por los recursos naturales continúa, así como el reconocimiento de las potencialidades y ventajas de Chile sobre Perú. Episodios hostiles con otros países vecinos como Ecuador, Colombia y Bolivia se han desarrollado en el afán de obtener mayores recursos; sin embargo, las relaciones bilaterales han permitido contar con las mejores estrategias para que los lazos se conviertan en sinergias de desarrollo entre ellas.

Contrabalance de intereses. Para D'Alessio (2015), el análisis de la ventaja comparativa frente al costo es importante, a fin de evaluar la existencia de ganancias y pérdidas. El Perú es un país con diversidad de recursos naturales, lo que lo hace potencialmente atractivo para las inversiones e intereses de otras naciones. En ese sentido, es primordial cumplir con las leyes peruanas y proteger los intereses nacionales, tales como su territorio y sus recursos. Dado el grado de atraktividad de estos últimos, es necesario realizar un análisis de costo beneficio, y evaluar las ventajas comparativas frente a otras economías. El resultado de asociación puede brindar mayores ganancias o puede ser neutral; dependerá de las políticas nacionales restringir o incentivar las relaciones que permitan dejar de lado las pérdidas ocasionadas por intereses propios y egoístas.

El Perú tiene todas las ventajas para consolidarse como un gran potencial y referente de países de América del Sur y otros. Actualmente, es reconocido a nivel mundial por sus atractivos turísticos, su gastronomía; y productos naturales de gran valor nutritivo como la quinua, arándanos, espárragos, café, cacao, entre otros. Por todo ello, es importante la evaluación de esta ventaja en el marco de las relaciones bilaterales.

Conservación de enemigos. Según D'Alessio (2015), es preferible mantener enemigos a no tenerlos, ya que la falta de estos genera un monopolio e incentiva la pérdida de estrategias e innovación. De esta manera, la competencia se vuelve más atractiva en el afán del reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Dado que el Perú es un país megadiverso, desarrolla actividades primarias y no primarias; por lo tanto, es exportador de materias primas, así como de productos agropecuarios, por lo que la competencia a nivel regional y la su similitud de su geografía le ganó enemigos vecinos. Cada nación busca especializarse y apoderarse del mercado de acuerdo con la demanda, demostrando calidad y competitividad frente a sus “enemigos”. Una economía para encontrarse con sus enemigos debe ser lo suficientemente competente para hacer frente a las exigencias del mercado, por lo que necesita el desarrollo de otros sectores e inversión en infraestructura, tecnología e información, y seguridad.

3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Trujillo

El Perú tiene expectativas positivas de desarrollo y crecimiento en un entorno favorable, en tanto que Trujillo cuenta con gran parte de la población peruana establecida por sus buenas condiciones geográficas, climatológicas, y expectativas de negocio, con gran aportación en el desarrollo de las actividades y la economía peruana en el VAB. Por la historia y riqueza cultural, el Perú goza de reconocimiento nacional y mundial por sus atractivos turísticos y culturales, por sus destacados recintos arqueológicos, gastronomía, expresiones culturales, y recursos naturales; ante ello, Trujillo es un potencial aportante del movimiento turístico y dinamizador de la zona norte del país. Dado que el Perú fomenta actividades comerciales representativas, la provincia desarrolla considerablemente el comercio y la manufactura. El sector agroindustrial, por ejemplo, se encuentra representado por la producción de azúcar y arroz, además de frutos orgánicos altamente demandados en el mercado nacional e internacional.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis de la competitividad de las naciones se realiza sobre la base de la productividad de sus principales actores; para ello, se tienen en cuenta las cuatro determinantes de las ventajas competitivas de la nación, según el modelo del diamante de Porter (2009): (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores relacionados y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad. El análisis, en este caso, busca establecer la condición de la competitividad Trujillo.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú cuenta con factores influyentes en su desarrollo y competitividad. El factor territorial tiene 1'285,215 km² de extensión, por lo que se constituye en el tercer país con mayor extensión territorial en América del Sur. También es rico en recursos naturales y diversidad biológica, como sus 200 millas de mar e importantes reservas minerales. Los minerales producidos en el Perú son de gran demanda en el mercado mundial; los países de Estados Unidos, China, Suiza, Japón y Canadá son los principales compradores, además de la Unión Europea.

En el factor geográfico, es considerado un país megadiverso debido a la presencia de la cordillera de los Andes y las corrientes marinas, por lo que cuenta con ocho regiones: (a) Chala, propicia para la agricultura, desértica en su mayor parte, está surcada por pampas, valles y riberas fluviales; (b) Yunga, desde los 500 hasta los 2,300 metros, en la zona occidental, marítima, es seca en verano y presenta aluviones y huaicos en épocas lluviosas desde los 1,000 hasta los 2,500 metros en la zona oriental; (c) Quechua, es la zona más poblada, donde se encuentran los andenes, ubicada entre los 2,500 y 3,500 metros sobre el nivel del mar. El clima es seco y templado, con cambios bruscos de temperatura entre el día y la noche; (d) Suni, se encuentra entre los 3,500 hasta los 4,000 metros, también es conocida como la zona Jalca; su suelo es rocoso y con muchas pendientes; la temperatura,

normalmente baja, llega hasta 16 grados bajo cero; (e) Puna, región fría, está situada entre los 4,000 y 4,800 metros, su temperatura llega hasta los 20 grados y desciende hasta los 25 grados bajo cero; (f) Janca o Cordillera, último escalón de los Andes, desde 4,800 a 6,768 metros, esta zona se caracteriza por sus glaciares y nieve; y (g) Rupa Rupa, ubicada al lado oriental de la cordillera de los Andes, cuenta, entre 500 y 1,500 metros, con caudalosos ríos, pongos y cañones; (h) Omagua, conocida también como Selva Baja, se sitúa por debajo de los 500 metros.

La flora peruana es muy rica y diversa gracias a sus diferentes características climáticas y pisos altitudinales; entre las principales especies que crecen en la costa se pueden mencionar a la caña de azúcar, el algarrobo, tomate, tabaco, palmeras datileras, malva, amancaes, arbustos y árboles frutales como la tara, mito, lúcumo, entre otros. En la zona fluvial crece el molle, la cuya blanca, paca, lúcuma, palta, chirimoya y cítricos. La zona andina se caracteriza por acoger a especies como la papa, oca, maíz, trigo, olluco, arverjas, mashuas, entre otras; y en la zona selvática crecen diferentes especies de líquenes, musgos, helechos y orquídeas, además de diversidad de árboles madereros.

Por su parte, la fauna peruana debe su diversidad también a su geografía y clima. En el caso de la fauna marina, las especies provienen de la corriente ecuatorial, peruana y de la Antártida. Abundan las tortugas marinas, el tiburón, merlín, mero, corvina, lenguado, anchoveta, bonito, especies de moluscos y crustáceos, lobos de mar, cachalotes, ballenas y delfines. La fauna terrestre cobija especies como el cuy, venado, zorrillo, iguana, tortuga, y auquénidos como la alpaca, guanaco, llama y vicuña, además de avestruces; animales representativos de la selva son el jaguar, caimanes, serpientes, jabalíes, guacamayos, loros, tortugas, entre otros. El Perú cuenta con más de 1,800 especies de aves, 500 especies de anfibios y 440 reptiles, entre otras.

Las oportunidades que ofrece el Perú lo convierten en uno de los países de la región donde se observa mayor inversión minera. Por otra parte, su balanza comercial es positiva y

aumenta anualmente en función del crecimiento de las exportaciones, tal como se muestra en la Tabla 11. Los productos tradicionales son los que tienen mayor participación en las exportaciones (14.5%), mientras que los productos no tradicionales han disminuido en 4.9% (INEI, 2017).

Tabla 11

Exportación e Importación FOB, en Millones de US\$

| | 2016 | 2017 |
|-------------------|----------|----------|
| Importaciones | (35,128) | (38,704) |
| Exportaciones | 37,082 | 45,275 |
| Balanza comercial | 1,953 | 6,571 |

Nota. Tomado de “Estadísticas económicas: Cuadros mensuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/balanza-de-pagos>).

3.2.2 Condiciones de la demanda

A nivel nacional, los consumidores demandan tanto productos nacionales como internacionales. Entre los principales productos de la demanda interna se encuentran los productos tradicionales y no tradicionales. Los productos de la canasta básica son los principales demandados, entre los que se encuentran el arroz, azúcar, papa, pollo, harina; frutas orgánicas como plátano, uva, naranjas y arándanos, entre otras; cereales como trigo, quinua, kiwicha, entre otros, los cuales tienen gran atraktividad en el mercado extranjero. En la Tabla 12 se muestra el ranking de los países que más demandan productos peruanos. China es el principal mercado de exportación, seguida de Estados Unidos, Suiza y Canadá (PromPerú, 2017a).

Las exportaciones del sector agropecuario sumaron US\$ 450 millones en enero del 2017, con un crecimiento de 6.7%, según el Informe Mensual de Exportaciones (PromPerú, 2017a), según el cual las ventas se incrementaron en mercados como Estados Unidos, España, Ecuador y Hong Kong; y aumentó el volumen de exportación de uvas frescas, preparaciones de alimentos para animales, bananos, pimiento piquillo y alcachofas a destinos como Estados Unidos, Indonesia, España y Rusia. Los productos agrícolas con mayor

demanda internacional son las uvas frescas (30%), mango (13%) y espárragos (9%), seguidos de preparaciones utilizadas para alimentos de animales, banano, entre otros. Las exportaciones del sector textil sumaron US\$ 89 millones en enero del 2017, menos de US\$ 9 millones respecto al año anterior debido a la menor demanda del mercado norteamericano y chileno. En la Tabla 13 se presentan las cifras de las exportaciones de productos no tradicionales.

Tabla 12

Ranking de Países y Bloques Económicos al 2016

| País | Peso neto kg | Valor FOB US\$ |
|------------------------|----------------|----------------|
| China | 17,995'086,403 | 8,491'496,810 |
| Estados Unidos | 4,327'832,727 | 6,263'740,330 |
| Suiza | 3,019,162 | 2,571'652,308 |
| Canadá | 272'398,253 | 1,685'629,547 |
| Corea del Sur | 1,515'964,491 | 1,393'728,736 |
| Japón | 1,550'025,227 | 1,263'910,183 |
| España | 2,317'535,800 | 1,220'780,579 |
| Brasil | 2,301'915,976 | 1,204'895,800 |
| Chile | 2,348'204,123 | 1,011'291,896 |
| Países Bajos (Holanda) | 561'989,938 | 998'893,181 |

Nota. Tomado de "Informe mensual de exportaciones – Enero 2017," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2017a (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>).

Tabla 13

Ranking de Productos Agrícolas No Tradicionales

| Producto | 2016 | 2017 | VAR % 17/16 | Part. % 17 |
|---|------|------|----------------|---------------|
| Uvas frescas | 110 | 136 | 23.1 | 30 |
| Mangos frescos | 62 | 60 | -3.7 | 13 |
| Espárragos frescos o refrigerados | 3 | 41 | -5.2 | 9 |
| Preparaciones utilizadas para alimentos de animales | 9 | 20 | 122.3 | 4 |
| Banano tipo "Cavendish Valery" | 14 | 14 | 1 | 3 |
| Resto | 183 | 179 | -2.2 | 40 |
| Total | 422 | 450 | 6.7 | 100 |

Nota. Tomado de "Informe mensual de exportaciones – Enero 2017," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2017a (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>).

En cuanto a la alta demanda por turismo, el tránsito de turistas nacionales se incrementó en un 4%, mientras que los turistas internacionales crecieron en 7.8% gracias a

las estrategias de marketing y promoción de atractivos y destinos turísticos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Los visitantes extranjeros tienen como país de residencia Chile, con una participación de 31%. Le siguen Estados Unidos (16%), Ecuador (8%), Argentina (5%) y Colombia (5%), entre otros. El 62% de los turistas son hombres y el 38%, mujeres, en su mayoría en un rango de edad de entre 25 y 34 años (33%). El 65% de los ingresos nacionales provienen de vacaciones, recreación u ocio; 14% por negocios, 14% por visita a familiares o amigos, entre otros.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Las principales estrategias trazadas por las provincias para alcanzar los mayores niveles de competitividad requieren el uso óptimo de diferentes recursos humanos, económicos, financieros y naturales, entre otros. A nivel de país, según el Informe Global de Competitividad 2016-2017 del Foro Económico Mundial (Schwab, 2016), el Perú ascendió dos posiciones y se encuentra en el puesto 67 del ranking mundial en el 2016, que evalúa los factores que impulsan el crecimiento y productividad en 138 países. El ranking continúa liderado por Suiza, seguido de Singapur, Estados Unidos, Holanda, Alemania, Suecia, Reino Unido, Japón, Hong Kong y Finlandia.

En el contexto latinoamericano, el Perú ocupa el tercer puesto en Sudamérica, seguido de Chile y Colombia; mientras que en Latinoamérica y el Caribe se encuentra en la sexta posición. Entre los factores que revelan un crecimiento están los pilares como instituciones, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de mercados financieros, preparación tecnológica y sofisticación empresarial. Por otro lado, entre los factores que presentan deficiencias están la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad, entre otros. Estos factores que afectan negativamente la competitividad, como señala el informe, son las manifestaciones y características que muestra

cada provincia y/o región, motivo por el cual las estrategias a nivel nacional deben apuntar a contrarrestar estas deficiencias.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú se caracteriza por su tradición exportadora, generalmente en productos tradicionales; sin embargo, en los últimos años ha sido evidente el aumento de las exportaciones de productos no tradicionales gracias a la vigencia de diferentes tratados de libre comercio con países, entre otros, como Estados Unidos, China, Canadá, Suiza y Chile.

La intervención de organismos internacionales es importante porque fomentan las buenas prácticas y afianzan los acuerdos realizados, a través de tratados multilaterales, con el Banco Mundial, la Organización Mundial de la Salud, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Organización de los Estados Americanos, la Corporación Andina de Fomento, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Organización Internacional de Trabajo, entre otros.

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Trujillo

El análisis competitivo a nivel nacional permite sintetizar las principales estrategias aplicadas por los hacedores de política y cómo se dan las relaciones en el contexto externo e interno, en la sociedad civil y en los organismos competentes. Se trata de las relaciones que han permitido ser competitivo al Perú y que impulsan esta tendencia de crecimiento en Trujillo. Asimismo, la provincia ha demostrado cómo se ha ido apoderando de los sectores más representativos al aprovechar ciertas estrategias y utilizar los recursos asignados para la inversión e implementación de diferentes proyectos.

La provincia de Trujillo está en la capacidad de potencializar sus recursos y aprovechar sus características favorables para el desenvolvimiento dinámico de su economía, cuyas actividades representativas sean competitivas a nivel regional y nacional, lo cual se reflejará en mejores índices de bienestar en referencia al promedio nacional, y creará lazos estratégicos entre los socios comerciales y los sectores relacionados y de apoyo.

3.3 Análisis PESTE

El análisis PESTE evalúa los factores externos de Trujillo, con un enfoque integral dentro del cual se realiza un “análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas” (D'Alessio, 2015, p. 111), los que permitirá identificar oportunidades y amenazas, así como la detección de otros factores claves que se deben considerar para lograr el éxito de competitividad.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Estado peruano está integrado por tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, según lo establecido en la Constitución Política del Perú (1993), donde además se define al Estado como democrático y soberano. En el plano político, la confluencia entre un alto nivel de estabilidad y un elevado crecimiento económico permite la apertura de inversiones y capital extranjero. Sin embargo, existen problemas de corrupción y deslealtad. En el Perú, la situación política se ha visto afectada por escándalos de corrupción, favoritismo e influencia de poderes, como son los casos de Odebrecht, la prisión del expresidente Ollanta Humala y la ex primera dama, y el indulto al expresidente Alberto Fujimori.

Para el 48% de los peruanos, el principal problema del país es la corrupción, seguido por la delincuencia, la pobreza y la inseguridad. La región donde hay una mayor percepción de corrupción es Cusco con 63.4% y en segundo lugar Lima, con 60.9%. Por su parte, en Lambayeque el mayor problema es la delincuencia, con 66.5%, seguida de Tumbes con 61.7% (“Corrupción: El gran problema,” 2018). De acuerdo con Montero (2017), la corrupción data desde la época de la Colonia y causa desesperanza, por lo que urgen cambios estructurales, en especial dentro del Poder Judicial. Este autor propone que todo acto de corrupción se catalogue como de traición a la patria, ya que afecta el sistema nacional de valores y legitima la violencia.

La provincia de Trujillo tiene como jurisdicción una organización gubernamental estatal; por lo tanto, los gobiernos regionales y municipales, y demás organizaciones, deben

ceñirse a la normativa peruana, que está encabezada por la Constitución Política del Perú (1993). Esta es la normal fundamental del país, la cual rige a la nación, y considera el respeto y dignidad de la persona como fin supremo de la sociedad y del Estado. Es la base del ordenamiento jurídico nacional: principios jurídicos, políticos, sociales, filosóficos y económicos de los que se desprenden todas las leyes de la República. Establece el derecho y deber de los ciudadanos de participar en los gobiernos locales de su jurisdicción, define las competencias de las municipalidades y les otorga la autonomía política, económica y administrativa en dichos asuntos.

En el Perú, la descentralización se inició con la Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002), con la cual se desarrolló un capítulo completo para la Constitución Política. Esta ley permite regular la estructura y organización del Estado de forma democrática, descentralizada y desconcertada, correspondiente al Gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales. Asimismo, define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. Esta ley tiene como objetivo distribuir las competencias públicas, y la adecuada relación entre los distintos niveles de gobierno y la administración del Estado, a fin de que los recursos públicos se empleen eficientemente para el bienestar de la población.

En el año 2002, dentro del marco de la descentralización, se promulgó la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), con la cual se establece la organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Estos tienen como finalidad primordial fomentar el desarrollo regional, promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo. Su misión es organizar y conducir la gestión pública regional, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo de la región. Esto implica que la provincia de Trujillo debe coordinar sus planes y actividades con el gobierno regional correspondiente. De manera complementaria, en 2003 se promulgó la Ley

Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), que es un documento legal donde se detalla el funcionamiento, las competencias, las autoridades, la estructura orgánica y las atribuciones del gobierno municipal. Con esta ley es que se define el funcionamiento interno de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Finalmente, dentro el marco legal, se revisa La legislación medioambiental, la cual está basada en dos pilares legales: (a) la Ley General del Ambiente (Ley 28611, 2005), y (b) la Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas (Ley 29482, 2009) y su reglamento (D. S. 051-2010-EF), el cual dará beneficios tributarios a las empresas que fijen domicilios por encima de los 3,200 m.s.n.m. Dada la ubicación geográfica de la provincia de Trujillo, muchas de las actividades económicas que se desarrollan se ven afectadas por estas leyes, que si bien otorgan beneficios a los emprendedores locales, no han sido difundidas ni aprovechadas.

Ante ello, la Municipalidad Provincial de Trujillo y toda institución pública tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible —promoviendo la inversión pública y privada, y el empleo— y garantizar el ejercicio pleno de los derechos fundamentales y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. A nivel local, las provincias distritales son muy dinámicas ante la presencia de diferentes grupos políticos, que como movimientos nacionales buscan atraer popularidad para las elecciones regionales y municipalidades, propiciando debates y diferentes perspectivas de desarrollo y de gestión. A pesar de la institucionalidad de las leyes, la informalidad es un problema latente que opera fuera de las condiciones legales, ocasionando externalidades, inseguridad y falta de opciones de rendimiento de protección y servicio.

El acceso a los mercados es importante, para lo cual se requieren nuevas carreteras y rutas que integren los diferentes mercados. En ese sentido, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones es el responsable del desarrollo de los sistemas de transporte, la

infraestructura de las comunicaciones y telecomunicaciones. En la Tabla 14 se presenta la red vial peruana al 2012, a nivel vecinal, departamental y nacional (INEI, 2018a). A esto, debe añadirse que entre agosto del 2011 y diciembre del 2014 se han rehabilitado y mejorado 5,646 kilómetros de carretera de la red nacional con una inversión de S/ 14,640 millones, que incluyen tanto inversión pública como cofinanciamiento en concesiones (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2017b).

Tabla 14

Longitud de la Red Vial 2005-2012, en Kilómetros

| Sistema de carretera | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| Total | 78,506 | 79,506 | 80,325 | 81,787 | 124,826 | 125,044 | 129,162 | 140,672 |
| Nacional | 16,857 | 17,857 | 23,838 | 23,903 | 24,500 | 23,596 | 23,319 | 24,593 |
| Departamental | 14,251 | 14,251 | 14,437 | 19,695 | 24,391 | 25,774 | 25,598 | 24,235 |
| Vecinal | 47,398 | 47,398 | 42,050 | 38,189 | 75,935 | 75,674 | 80,244 | 91,844 |

Nota. Tomado de “Estadísticas: Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Desde el año 2015, el Gobierno ha comprometido una inversión de US\$ 2,000 millones con el objetivo de mejorar la infraestructura de los puertos en distintos puntos del país y facilitar así el acceso a los exportadores, reduciendo sus costos logísticos y de transporte. Puntualmente, los terminales que se están mejorando son el Muelle Sur y el Terminal Norte en El Callao, Paita en Piura, Matarani en Arequipa, Yurimaguas en Loreto y General San Martín en la región Ica. También el puerto de Salaverry en La Libertad, el de Chimbote en Ancash y el de Ilo en Moquegua, donde se combina la iniciativa privada con la pública. El fin, en todo caso, es mejorar la infraestructura y poder aumentar el volumen de carga que se maneja, reduciendo los tiempos y costos (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2017a).

Al concluir el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, se identifican las siguientes oportunidades: (a) descentralización y fortalecimiento por parte del gobierno central, y (b) crecimiento de la infraestructura vial, área y marítima que permite interconexiones

a nivel nacional e internacional. Mientras que del lado de las amenazas se encontró el incremento de la inseguridad ciudadana: delincuencia, narcotráfico y violencia familiar.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú ha experimentado un crecimiento económico sostenido, como se aprecia en la Figura 5, alcanzando una variación porcentual de 2.5% en el año 2017, que significó una desaceleración con respecto al período de 2010 a 2013. La expectativa ahora es obtener un crecimiento de 3.6% en el 2018, 3.9% el 2019 y 4.0% para el 2020, lo cual refleja una clara mejoría (INEI, 2018a). Este crecimiento económico se ha dado en un entorno de estabilidad macro, en términos de tipo de cambio e inflación, entre otras variables.

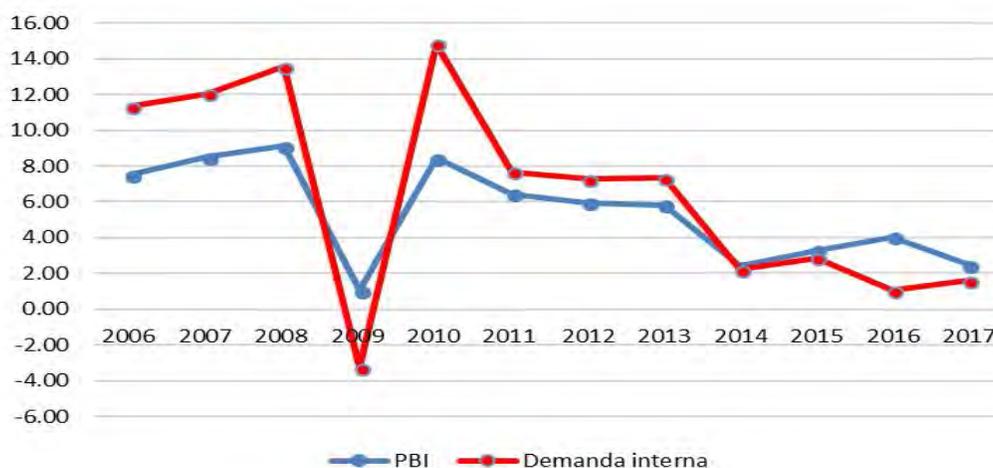


Figura 5. Variación porcentual anual del PBI y la demanda interna, 2006 a 2017. Adaptado de “Estadísticas: Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

La estructura de las actividades económicas de la región La Libertad en el PBI se encuentran sobre la base de cuatro pilares: (a) minería, (b) manufactura, (c) comercio, y (d) otros servicios; sectores que a través de los años han experimentado un crecimiento sostenido y constante, derivado de la estabilidad económica del Perú y de sus principales inversiones extranjeras. En la Figura 6 se puede apreciar la composición del valor agregado bruto (VAB) de la región, donde tienen mayor participación otros servicios (21%), manufactura (15%) y agricultura, ganadería, caza y silvicultura (15%).

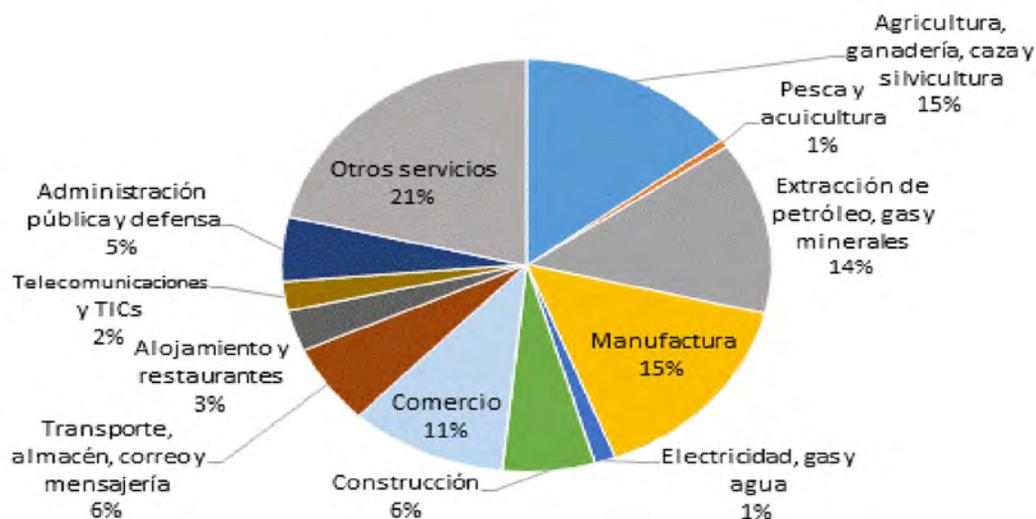


Figura 6. Valor agregado bruto de La Libertad por actividad económica, año 2016, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas: Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En cuanto a los salarios, la población asalariada tiene mayor participación en la Provincia Constitucional del Callao (63.1%), seguida de la provincia de Lima (61.2%), Ica (57.9%), Arequipa (55.3%), región Lima (52.1%), Tacna (50.0%), Moquegua (49.5%), La Libertad (47.5%) y Lambayeque (47.3%), con valores superiores a los registrados a nivel nacional (46.7%), tal como se muestra en la Figura 7.

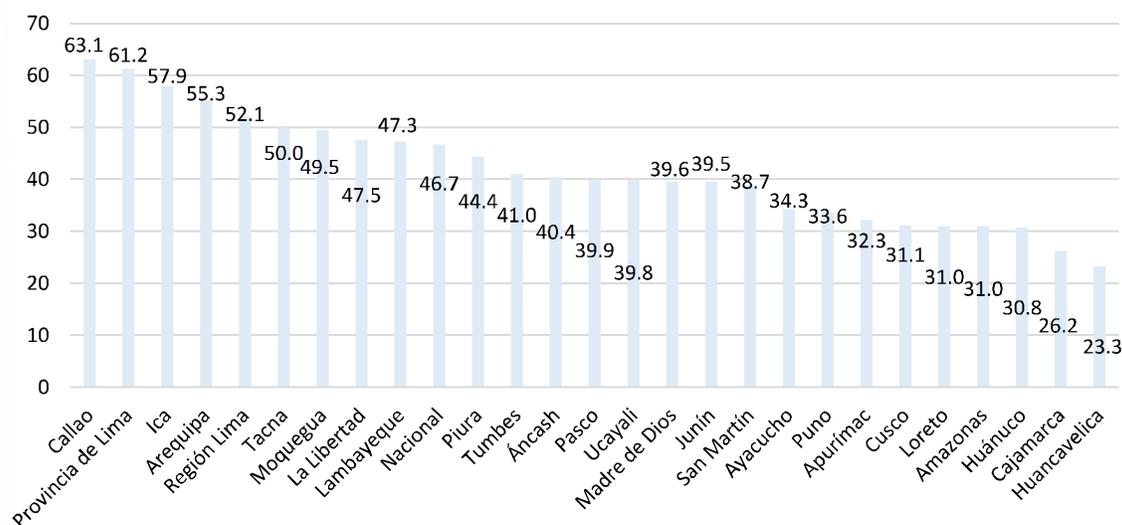


Figura 7. Población ocupada asalariada, según región 2016. Tomado de “Encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2016,” por el INEI, 2016 (https://webinei.inei.gov.pe/anda_inei/index.php/catalog/543).

Luego, en la Figura 8 se aprecia el ingreso promedio mensual de la población ocupada. Allí se ve como en Lima el ingreso promedio llega a S/ 1,939.9, el más alto del país, mientras que el inferior corresponde a Huancavelica con S/ 733.7, lo cual evidencia la inequidad que hay en el Perú.

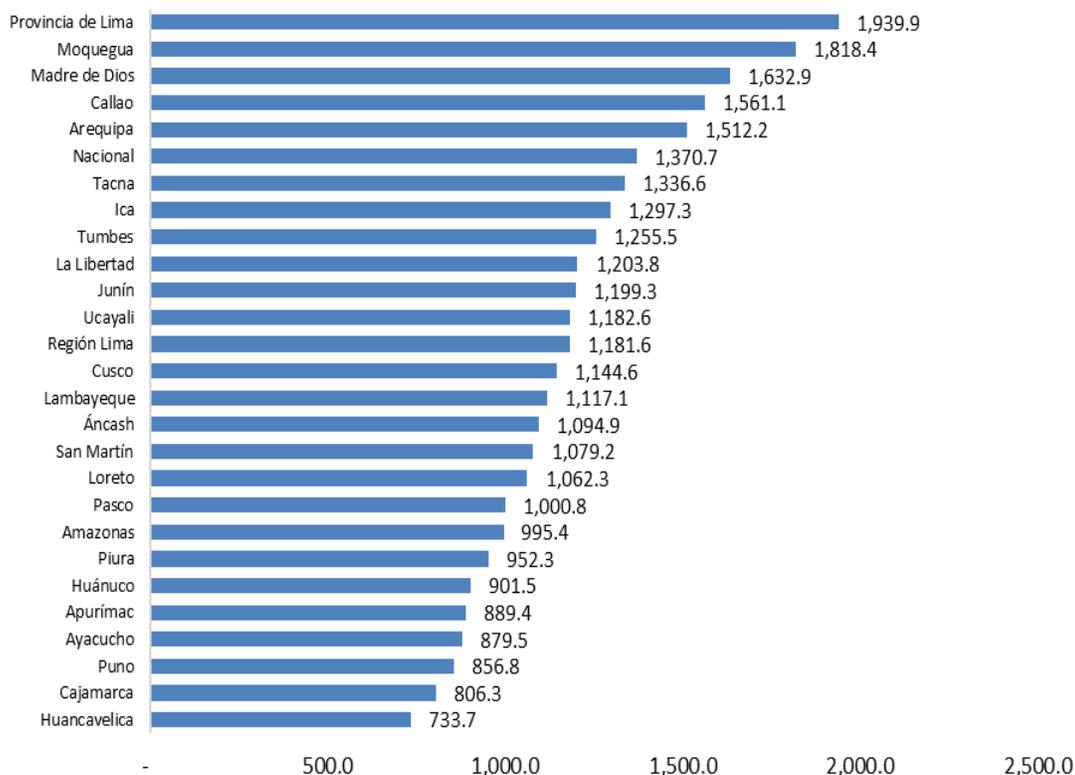


Figura 8. Ingreso promedio mensual por región al 2016, en soles. Tomado de “Encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/543).

Parte del crecimiento económico que se ha experimentado está sustentado en la expansión de las exportaciones, las mismas que se presentan en la Tabla 15. Se aprecia que al 2017, los productos tradicionales representaban el 73.7% del total, recuperándose luego de que habían perdido peso desde el 2014, y esto como consecuencia de un aumento en la exportación minera en 2017. En cuanto a los productos no tradicionales, estos también se recuperaron en el último año, creciendo en 8.2%, luego de que en el 2015 y el 2016 se habían reducido.

Tabla 15

Exportaciones Peruanas, en Millones de US\$

| Tipo de producto | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Productos tradicionales | 31,553 | 27,686 | 23,432 | 26,137 | 33,124 |
| 2. Productos no tradicionales | 11,069 | 11,677 | 10,895 | 10,782 | 11,663 |
| 3. Otros | 238 | 171 | 88 | 100 | 130 |
| 4. Total exportaciones | 42,861 | 39,533 | 34,414 | 37,020 | 44,918 |
| Estructura porcentual (%) | | | | | |
| Tradicionales | 73.6 | 70.0 | 68.1 | 70.6 | 73.7 |
| No tradicionales | 25.8 | 29.5 | 31.7 | 29.1 | 26.0 |
| Otros | 0.6 | 0.4 | 0.3 | 0.3 | 0.3 |

Nota. Adaptado de “Estadísticas: Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

El análisis de la economía nacional se debe complementar con una revisión de la situación en los Estados Unidos y en Europa, ya que los productos de la provincia de Trujillo serán destinados a estos mercados. Se observa en la Tabla 16 que el producto bruto interno de los Estados Unidos es 54% mayor al de la Zona Euro, lo que también se refleja en un PBI per cápita que es 61% más alto, lo que indica que los norteamericanos tienen mayor dinero para gastar que los europeos. Sin embargo, ambos son mercados muy atractivos si se comparan con las cifras del mercado peruano, previamente presentadas.

Del análisis de las fuerzas económicas y financieras se visualizan dos oportunidades. Estas son las siguientes: (a) demanda creciente de productos no tradicionales en el mercado internacional, y (b) crecimiento económico sostenido con entorno macroeconómico estable.

Tabla 16

Variables Económicas de Estados Unidos y Europa, Año 2017

| Indicador | Estados Unidos | Zona Euro | Unidad |
|--------------------------|----------------|-----------|---------------|
| PBI anual 2017 | 14'796,879 | 9'630,922 | US\$ millones |
| PBI per cápita | 45,405 | 28,276 | US\$ |
| Deuda pública | 107.17 | 90.60 | % del PBI |
| Gasto público | 35.42 | 49.80 | % del PBI |
| Gasto público per cápita | 15,905 | 12,336 | US\$ |

Nota. Tomado de “Comparar economía. Países: Estados Unidos vs. Zona Euro,” por Datosmacro, 2018 (<https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/usa/zona-euro>).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población en el Perú ha sufrido un crecimiento constante durante las últimas décadas; su población proyectada al 2015 es superior a los 31 millones de habitantes. La Libertad es la segunda región con mayor concentración poblacional en el país, superada solo por Lima, seguida de Piura, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco (ver Figura 9).

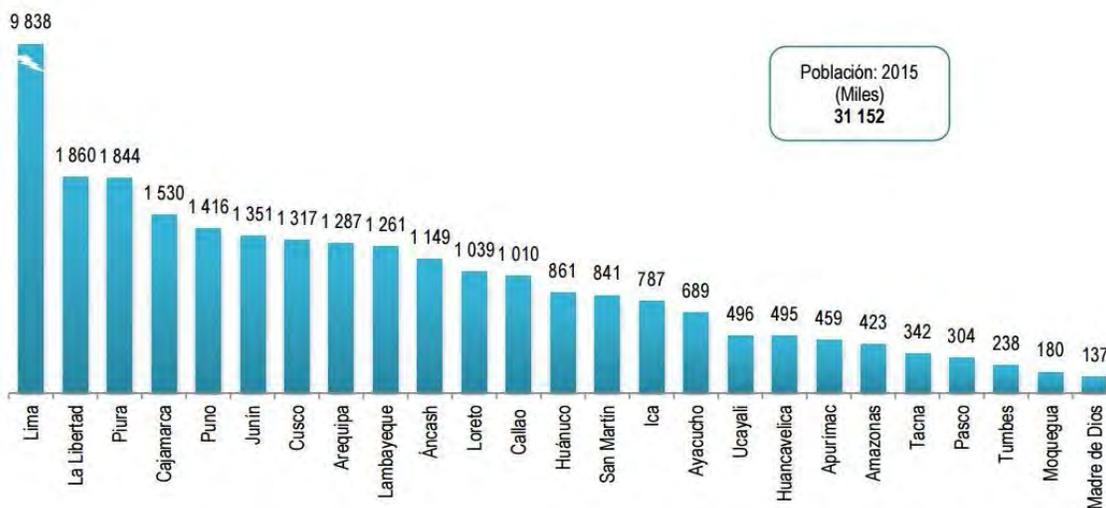


Figura 9. Población proyectada por región al 2015, en miles de habitantes. Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c. (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf).

La pobreza es uno de los actores más críticos en el Perú, según el informe técnico de *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015* (INEI, 2015b); en ese sentido, se han establecido siete grupos con niveles de pobreza total. El primer grupo con el índice de pobreza más alta, que fluctúa entre 44.7% y 51.7%, se ubica en las regiones de Amazonas, Cajamarca y Huancavelica. En el segundo grupo con tasas de pobreza de 34.3% y 38.5% están Apurímac, Ayacucho, Huánuco, Loreto, Pasco y Puno (ver Figura 10).

El tercer grupo de regiones con incidencia de pobreza entre 24.8% y 29.0% está conformado por Ancash, La Libertad, Piura y San Martín; mientras que en el cuarto grupo con tasas de pobreza de 16.8% y 20.8% se encuentran las regiones de Cusco, Junín, Lambayeque y Lima. En el quinto grupo con incidencia de pobreza de 9.8% y 12.6% se encuentra la Provincia Constitucional del Callao, Provincia Lima, Tacna, Tumbes y Ucayali.

El sexto grupo lo integran Arequipa, Madre de Dios y Moquegua, con tasas de pobreza de 6.7% y 9.8%. En el último grupo, con la tasa de pobreza más baja, se encuentra Ica, tal como se muestra en la Figura 10.

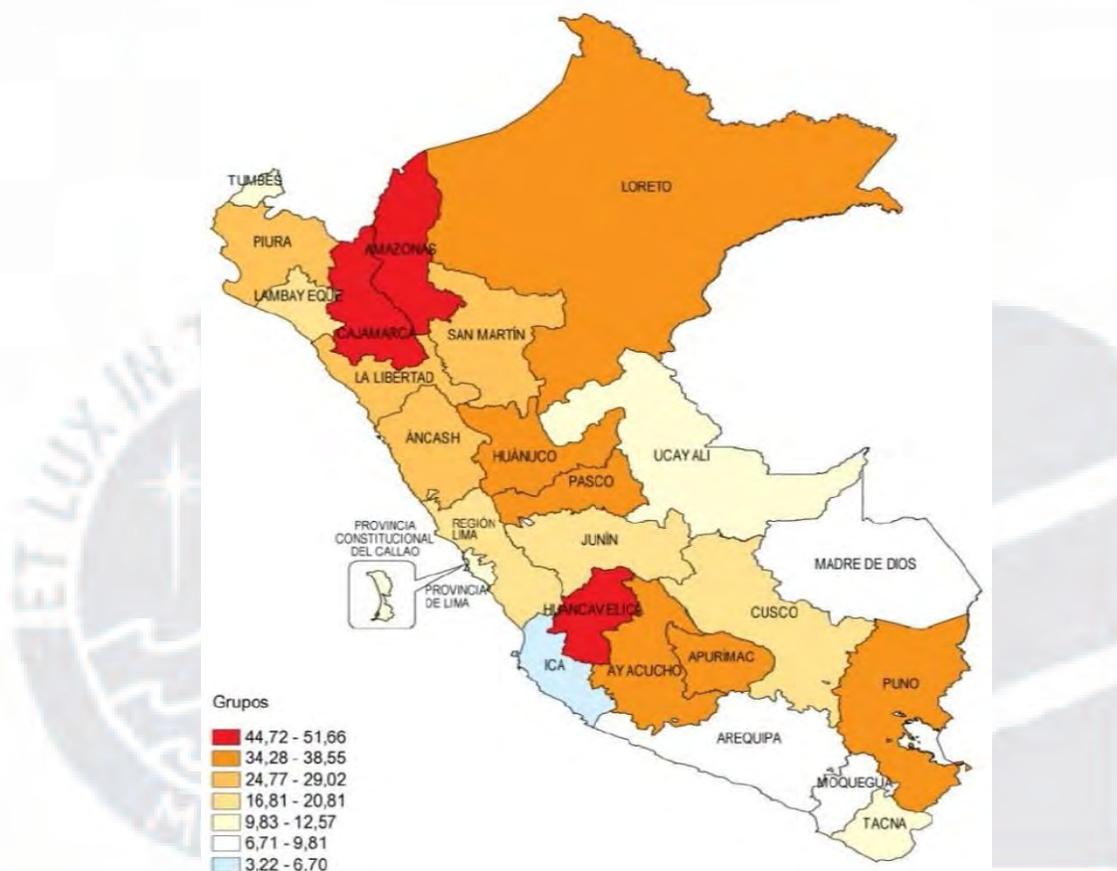


Figura 10. Regiones del Perú según su nivel de pobreza, al 2015 en porcentaje. Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf).

Se ha mencionado el crecimiento económico sostenido que presenta el país; sin embargo, también es importante mencionar los problemas socioculturales que suceden en aquellos países que presentan un buen desempeño económico, en donde muchos de sus habitantes no se sienten incluidos. Así, la provincia de Trujillo se encuentra por encima del 50% de la población sin acceso a la salud, ya sea EsSalud o el Sistema Integrado de Salud (SIS). Existen 104 establecimientos en Trujillo, entre centros de salud, puestos de salud y hospitales.

Como un factor social relevante, debe mencionarse la informalidad, que alcanza al 70% de la economía nacional y se reduce muy levemente, por lo que se estima que para el año 2030 será de 50% (Alarcón, 2018). Entre las consecuencias de la informalidad se encuentra el hecho de que gran parte de la fuerza laboral no tiene acceso al salario mínimo vital, ya que el 52% de los trabajadores del Perú recibe menos de S/ 930, y además no son beneficiarios de la cobertura de salud ni del sistema de pensiones. Una de las alternativas que se plantean para promover la formalidad es eliminar el salario mínimo fijo y establecer una vinculación diferenciada entre productividad y pago por regiones (“Informalidad en el Perú,” 2017).

La informalidad también afecta la planeación urbana, razón por la cual parte de la población no tiene acceso a los servicios básicos y está en riesgo ante fenómenos naturales (Universidad Continental, 2017). Para Calderón (2017), la migración de las zonas rurales a las urbanas es la causa aparente de la informalidad en la construcción, pero la verdadera razón es que hay una gestión urbana ineficiente, donde incluso se han abierto ventanas para legalizar la informalidad, poniendo en riesgo a los peruanos de zonas vulnerables.

En el Perú, el turismo es el sector con mayor crecimiento durante los últimos 10 años, convirtiéndose en un promotor de la cadena económica nacional, lo cual obedece a un fenómeno social mundial. La mayoría de los turistas que visitan el Perú (más del 30%) provienen de Chile, seguidos de los provenientes de Estados Unidos. Además, los visitantes de Ecuador, Argentina, Colombia y Brasil representan en conjunto el 22% (“Ingreso de turistas,” 2015). Si bien en el año 2014 se recibieron 3.3 millones de turistas, se espera que para el 2021 esta cifra se incremente a 10 millones, lo que implica un aumento del 10% por año. El 85% de los turistas que ingresan al país visita el circuito turístico del sur, que como se aprecia en la Figura 11 ofrece gran cantidad de atractivos, mientras que solo un 10% se dirige al circuito turístico del norte, del que forma parte la región La Libertad.



Figura 11. Circuito turístico del sur. Tomado de “¿Por qué ha crecido el turismo peruano y por qué no crece aún más?,” por J. Stoessel, 2016, *Gestión* (<https://gestion.pe/economia/crecido-turismo-peruano-crece-115294?foto=2>).

Al finalizar el análisis de las fuerzas sociales, demográficas y culturales se han detectado dos oportunidades: (a) disminución de la pobreza, y (b) crecimiento del turismo; mientras que las amenazas encontradas son: (a) informalidad en la mayor parte de la economía nacional, y (b) crecimiento urbano informal en las principales ciudades del país, limitando el acceso a los servicios básicos.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En la actualidad, la necesidad de la adquisición y uso de la telefonía móvil se ha convertido en una necesidad en el mercado. La penetración de telefonía móvil en el Perú ha presentado un crecimiento exponencial en los últimos años hasta alcanzar, a fines del 2015, el 87.2% de hogares del país, en tanto que el 26.2% de hogares tiene acceso a Internet. En cuanto al acceso de televisión por cable, el 40.9% de los hogares accede a este servicio, según la información estadística publicada por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL, 2016).

Asimismo, en las últimas décadas, el Perú ha incursionado con otras empresas de telefonía móvil como Entel y Bitel, que propician y dinamizan el crecimiento del sector con

la ampliación de nuevas líneas y la disminución de las tarifas de celular y de telefonía fija, tal como se muestra en la Figura 12.

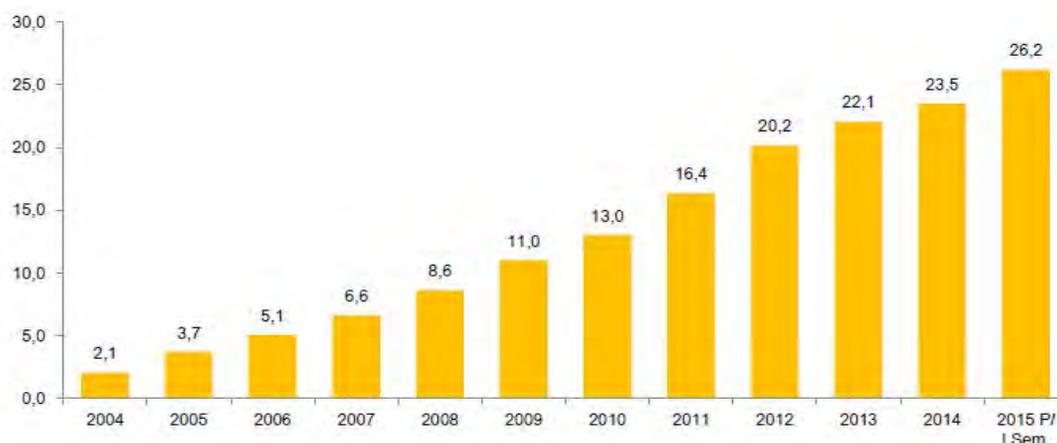


Figura 12. Porcentaje de hogares peruanos con acceso al servicio de Internet 2004-2015. Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf).

En el Perú existe el *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021*, del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT) en colaboración con el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2006). Este proyecto contempla los siguientes puntos: (a) brindar un apoyo a los objetivos de desarrollo sostenido del país, (b) atender las demandas tecnológicas en áreas estratégicas consideradas prioritarias, (c) elevar el valor agregado y la competitividad, (d) mejorar la calidad de vida de la población y (e) contribuir con el manejo responsable del medio ambiente. El SINACYT busca ser coherente, dinámico y eficaz, lo que permite construir redes institucionales que coordinen eficientemente sus actividades para atender necesidades locales, regionales y nacionales, así como desarrollar convenientes vínculos de cooperación internacional.

A pesar de contar con un plan nacional y un organismo rector para la tecnología, la realidad es que el Perú no es competitivo en esta área. Como se aprecia en la Tabla 17, para el período 2017-2018 se ubica en el puesto 86 entre 137 países que fueron incluidos en el

Global Competitiveness Report 2017-2018 (Schwab, 2017). Revisando factor por factor, se tiene que la peor posición está en la absorción de tecnología a nivel empresarial, lo cual probablemente esté asociado al hecho de que en el Perú más del 90% de las unidades empresariales son micros o pequeñas. La revisión de las fuerzas tecnológicas permite identificar como principal amenaza a la falta de competitividad frente a otros países de la región que invierten más en tecnología e investigación.

Tabla 17

Competitividad del Perú en Tecnología 2017-2018

| Pilar y factor | Posición (137 países analizados) | Puntaje |
|---|-------------------------------------|---------|
| Pilar: Tecnología | 86 | 3.7 |
| Disponibilidad de las últimas tecnologías | 94 | 4.3 |
| Absorción de tecnología a nivel empresarial | 105 | 4.1 |
| Transferencia tecnológica | 62 | 4.5 |
| Usuarios de Internet (% de la población) | 88 | 45.5 |
| Suscripciones de Internet banda ancha (% de la población) | 81 | 6.7 |
| Ancho de banda de Internet (kb/s/usuario) | 85 | 33.3 |
| Suscripciones de datos móviles (% de la población) | 66 | 62.0 |

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (p. 237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en la actualidad es un tema de agenda de los gobiernos locales, regionales y centrales, y de organizaciones públicas y privadas. El Estado peruano como ente rector dispuso que el Ministerio del Ambiente monitoree y cree, especialmente, diversos movimientos, corrientes y políticas que proclamen la conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, el reciclaje y el consumo de productos orgánicos.

El Perú cuenta con un importante patrimonio natural y cultural, que ofrece múltiples oportunidades de desarrollo mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos

naturales, la gestión integral de la calidad ambiental y la realización de actividades socioeconómicas con criterios de competitividad y proyección regional y mundial. La Política Nacional del Ambiente se sustenta en el análisis situacional de la diversidad biológica, en sus bosques, desarrollo agroindustrial, pesquería, acuicultura, industrias de hidrocarburo y minero-metalúrgicas, turismo, y la producción de biocombustibles y energías alternativas.

En el Perú, el ente rector encargado de velar por el medio ambiente es el Ministerio del Ambiente, en su misión de asegurar el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental en beneficio de las personas y el entorno de manera normativa, efectiva, descentralizada y articulada con organizaciones públicas y privadas, y la sociedad civil, en el marco del crecimiento verde y la gobernanza ambiental.

Las acciones del Gobierno peruano se enmarcan dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible hacia el 2030 de las Naciones Unidas y la implementación de las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); ante ello, ha planteado los ejes estratégicos enfocados en Perú Limpio y Perú Natural, para promover el desarrollo y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la conservación del ambiente y crear conciencia en la población. Los lineamientos por seguir son los siguientes:

- (a) aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y, en particular, de los bosques;
- (b) adaptación y mitigación al cambio climático,
- (c) manejo eficiente de los residuos sólidos,
- (d) gestión integral marino-costera,
- (e) prevención, control de la contaminación y ecoeficiencia;
- (f) adecuación de la institucionalidad ambiental,
- (g) medios de implementación de la política ambiental.

Al completar el análisis de las fuerzas ecológicas y ambientales se identifican estas dos amenazas: (a) impacto del cambio climático, como los desastres naturales, en especial el fenómeno de El Niño; y (b) contaminación de suelo, agua y aire debido al mal manejo de residuos.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la información obtenida del análisis externo se elabora la MEFE, la cual se presenta en la Tabla 18. Se han considerado seis oportunidades y seis amenazas, que luego de haber sido pesadas y evaluadas generan una ponderación total de 2.41. Este resultado permite ver cómo la provincia de Trujillo no ha aprovechado adecuadamente las oportunidades que su entorno ofrece. Así mismo, no hay estrategias para protegerse ante las amenazas, como la inseguridad que afecta a las empresas y a las personas.

Tabla 18

Matriz Evaluación de Factores Externos de la Provincia de Trujillo

| | Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|----------------------|--|-------------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Descentralización y fortalecimiento por parte del gobierno central | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 2 | Demanda creciente de productos no tradicionales en el mercado internacional | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 3 | Reconocimiento del Perú como potencia turística en el mundo, con crecimiento en el número de visitantes | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 4 | Crecimiento económico sostenido con entorno macroeconómico estable | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 5 | Disminución de la pobreza | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 6 | Crecimiento de la infraestructura vial, área y marítima que permite interconexiones a nivel nacional e internacional | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | Subtotal oportunidades | 0.55 | | 1.80 |
| Amenazas | | | | |
| 1. | Informalidad en la mayor parte de la economía nacional | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 2. | Impacto del cambio climático, como los desastres naturales, en especial el fenómeno de El Niño | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 3. | Falta de competitividad frente a otros países de la región que invierten más en tecnología e investigación | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 4. | Crecimiento urbano informal en las principales ciudades del país, causando presión por servicios básicos | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 5 | Incremento de la inseguridad ciudadana: delincuencia, narcotráfico y violencia familiar | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 6 | Contaminación de suelo, agua y aire por mal manejo de residuos | 0.05 | 1 | 0.05 |
| | Subtotal amenazas | 0.45 | | 0.61 |
| | Total | 1.00 | | 2.41 |

Nota: Valor: 4 = responde muy bien, 3 = responde bien, 2 = responde promedio, 1 = responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú.

3.5 La Provincia de Trujillo y sus Competidores

El análisis de la provincia de Trujillo y sus competidores se desarrolla siguiendo el esquema de Porter (1998): (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Trujillo cuenta con dos grupos de proveedores: de bienes y de servicios. Dado que la región dispone de recursos públicos y se encuentra bajo las leyes del Estado peruano, debe ceñirse a las leyes vigentes de adquisición de bienes y servicios del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). De acuerdo con la Ley de Contrataciones del Estado (Ley 30225, 2014), se puede vender al Estado participando en los diferentes procesos de selección. Así, mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), los proveedores pueden presentarse y participar, teniendo de esta manera un poder de negociación bajo. Los proveedores de servicios de turismo, telecomunicaciones, energía, entre otros, también se encuentran limitados para negociar, dado que los altos costos de entrada restringen el poder de negociación.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Dado que los productos agropecuarios que brinda Trujillo —como espárragos, alcachofas y arándanos— también son producidos eficientemente en otras zonas del Perú como del extranjero, el consumidor puede elegir entre una gran lista de proveedores. El poder de negociación de los compradores es alto porque las grandes empresas mayoristas al adquirir grandes volúmenes pueden hacer que los términos de negociación los favorezcan. En general, cabe precisar que los precios de los productos agrícolas se establecen en mercados mundiales según la oferta y la demanda.

Para la industria minera, el funcionamiento del mercado es similar al de la agroexportación, ya que son *commodities* cuyo precio se establece por oferta y demanda. En el turismo, en cambio, lo que se busca es atraer la atención de grupos pequeños de turistas, como familias, parejas o incluso personas, por lo que su poder de negociación es más bajo, a pesar de los múltiples destinos disponibles.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los productos agrícolas de la provincia de Trujillo pueden ser fácilmente sustituidos por otras variedades. Por ejemplo, los espárragos o alcachofas se pueden sustituir con coliflor, brócoli o zapallo, por lo que el consumidor tiene una gran variedad para escoger. Si bien la sustitución suele obedecer a temporadas, tanto por razones de precio como de calidad, se dice que la amenaza de sustitutos es muy alta. En cambio, esto no aplica para la industria minera, que se puede contraer en épocas de recesión o desaceleración económica, al reducirse la demanda mundial, pero cuyos productos no pueden ser reemplazados por otros materiales.

En lo que se refiere al turismo, la amenaza de sustitutos también es alta y se consideran todas las actividades recreativas, ya que causan desvíos del presupuesto para un potencial viaje. Es así que el cine, el teatro, los restaurantes y bares son servicios sustitutos, hay gran diversidad de ellos y captan la atención de las personas, por lo que la amenaza es alta.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Trujillo cuenta con amenazas de entrantes como competencias y tiene amenazas a las otras regiones cercanas como Piura, Lambayeque, Lima e Ica, entre otros, con características similares en las principales actividades económicas. En el sector agroindustrial, empresas nuevas pueden posicionarse en la región aprovechando los factores climáticos y geográficos de la zona para la producción de los principales productos agroindustriales —como alcachofa, espárrago, arándanos, arroz, entre otros— y la disponibilidad de mano de obra de la región para el desarrollo de la manufactura sobre trabajos en cuero, textil y calzado.

De la misma manera, la entrada de empresas en el sector turismo es amplia, dado que se cuenta con el apoyo de instituciones públicas y privadas. Diferentes empresas que se desenvuelven en este sector pueden ingresar al mercado como hoteles y hospedajes, restaurantes, comercio, entre otras. Las condiciones favorables para el inversionista nacional e internacional permiten que brinden servicios de calidad y competitivos, mejorando la infraestructura de la zona o región.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre las otras ciudades importantes del norte, especialmente Piura y Chiclayo, se debe a la capacidad que tienen de ofrecer los mismos productos agrícolas y agroindustriales, incluyendo, entre otros, productos como alcachofa, arándanos, espárragos y arroz. En la manufactura, hay ciudades que desarrollan productos similares a los de Trujillo en el ámbito del calzado y la textilería, como Piura, Chiclayo y Lima.

En general, la rivalidad de las provincias es muy alta, debido a que todas llevan a cabo actividades con el fin de lograr ventajas competitivas que les permitan un desarrollo económico sostenible, así como una mejora en el nivel de vida de sus habitantes; buscan convertirse en destino atractivo para los inversionistas nacionales o extranjeros. Dadas las principales actividades de Trujillo, la competencia entre las empresas es fuerte, lo que hace que el mercado se muestre exigente y competitivo debido al potencial crecimiento de la economía. Sin embargo, los índices aún se muestran bajos.

En la Tabla 19, se presentan los factores para determinar la atractividad de la provincia de Trujillo a través de sus principales sectores económicos, como son la agroindustria y el turismo. El puntaje total de atractividad es 59, lo cual indica que la provincia requiere sinergias entre distintos sectores para impulsar el desarrollo de las principales actividades económicas y el bienestar de la población. Cabe destacar que Trujillo es reconocida como la Capital de la Eterna Primavera, Capital de la Marinera y Capital de la

Cultura, por lo que es importante que los productos y servicios sean altamente competitivos (“Trujillo: Siete atractivos,” 2018).

Tabla 19

Análisis de la Atractividad de la Provincia de Trujillo

| Factor | Impulsor | Puntaje | |
|-----------------------------------|---|---------|-----|
| 1. Potencial de crecimiento | Aumentando o disminuyendo | 6 | 10 |
| 2. Diversidad de mercado | Número de mercados atendidos | 5 | 10 |
| 3. Rentabilidad | Aumentando, estable, de crecimiento | 3 | 10 |
| 4. Vulnerabilidad | Competidores, inflación | 4 | 10 |
| 5. Concentración | Número de jugadores | 3 | 10 |
| 6. Ventas | Cíclicas, continuas | 4 | 10 |
| 7. Especialización | Enfoque, diferenciación, único | 3 | 10 |
| 8. Identificación de marca | Facilidad | 4 | 10 |
| 9. Distribución | Canales, soporte requerido | 3 | 10 |
| 10. Política de precios | Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria | 5 | 10 |
| 11. Posición en costos | Competitivo, bajo costo | 4 | 10 |
| 12. Servicios | Oportunidad, confiabilidad, garantías | 2 | 10 |
| 13. Tecnología | Liderazgo, ser únicos | 4 | 10 |
| 14. Integración | Vertical, horizontal, facilidad de control | 4 | 10 |
| 15. Facilidad de entrada y salida | Barreras | 5 | 10 |
| Total | | 59 | 150 |

3.6 La Provincia de Trujillo y sus Referentes

Para identificar a los referentes, se investigó sobre las mejores ciudades pequeñas del mundo para vivir. El puesto número uno recayó en Hamburgo, Alemania (“These are the 20,” 2018). Esta ciudad se caracteriza por una infraestructura extraordinaria, tanto para el transporte urbano de las personas como para el comercio nacional internacional, a través de su gran puerto y aeropuerto. El puerto de Hamburgo ofrece facilidades para todo tipo de barco, manejo de carga en contenedores y a granel, e incluye gran variedad de productos agrícolas (Port of Hamburg, 2018).

En lo que se refiere al turismo, para el año 2015, la ciudad de Hamburgo tuvo 3'108,279 pernoctaciones de turistas extranjeros y 9'531,016 de visitantes nacionales; lo que muestra la capacidad de su industria. Esto fue posible gracias a tener más de 58,699 camas, 60 museos y 45 teatros disponibles, lo que hizo que en ese año más de 15 millones llegaran al aeropuerto de esa ciudad, con un crecimiento sostenido (Hamburg Tourist Board, 2016).

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

El análisis competitivo de la provincia de Trujillo se realizó considerando que los factores determinantes del éxito son: (a) diversidad económica, (b) vías de comunicación, (c) recursos naturales, históricos y arqueológicos; (d) infraestructura portuaria y aeroportuaria, (e) tamaño del mercado local, (f) ámbito y gestión social y política, y (g) uso de la tecnología e innovación. En la Tabla 20 se compara, mediante estos factores, el desempeño de la provincia de Trujillo con el de las provincias de Piura y Arequipa. Seguidamente, en la Tabla 21 se usan los mismos factores determinantes de éxito y se hace la comparación con el referente, la ciudad de Hamburgo en Alemania, que tiene una excelente infraestructura.

Tabla 20

Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Trujillo

| Factores determinantes de éxito | Peso | Trujillo | | Piura | | Arequipa | |
|--|-------------|----------|-------------|-------|-------------|----------|-------------|
| | | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
| 1 Diversidad económica | 0.16 | 3 | 0.48 | 3 | 0.48 | 4 | 0.64 |
| 2 Vías de comunicación | 0.20 | 2 | 0.4 | 2 | 0.40 | 2 | 0.40 |
| 3 Recursos naturales, históricos y arqueológicos | 0.10 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 |
| 4 Infraestructura portuaria y aeroportuaria | 0.12 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 |
| 5 Tamaño del mercado local | 0.14 | 3 | 0.42 | 2 | 0.28 | 3 | 0.42 |
| 6 Ámbito y gestión social y política. | 0.13 | 1 | 0.13 | 2 | 0.26 | 2 | 0.26 |
| 7 Uso de la tecnología e innovación | 0.15 | 3 | 0.45 | 1 | 0.15 | 1 | 0.15 |
| Total | 1.00 | | 2.42 | | 2.01 | | 2.53 |

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., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 21

Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Trujillo

| Factores determinantes de éxito | Peso | Trujillo | | Hamburgo | |
|--|-------------|----------|-------------|----------|-------------|
| | | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
| 1 Diversidad económica | 0.16 | 3 | 0.48 | 4 | 0.64 |
| 2 Vías de comunicación | 0.20 | 2 | 0.4 | 4 | 0.80 |
| 3 Recursos naturales, históricos y arqueológicos | 0.10 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 |
| 4 Infraestructura portuaria y aeroportuaria | 0.12 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 |
| 5 Tamaño del mercado local | 0.14 | 3 | 0.42 | 4 | 0.56 |
| 6 Ámbito y gestión social y política. | 0.13 | 1 | 0.13 | 4 | 0.52 |
| 7 Uso de la tecnología e innovación | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 |
| Total | 1.00 | | 2.42 | | 3.80 |

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., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

En este capítulo se ha realizado una evaluación externa de la provincia de Trujillo. A partir del análisis tridimensional de las naciones, se encontraron lazos, ventajas y cercanías con otras naciones vecinas como Chile, Ecuador y Colombia así como quedaron identificados los principales socios comerciales del Perú, que son China y los Estados Unidos. Luego, mediante el análisis del macroentorno PESTE se identificaron las oportunidades y las amenazas que Trujillo enfrenta, y estos datos se utilizaron para preparar la Matriz Evaluación de los Factores Externos, encontrando que sí existen oportunidades para que la provincia desarrolle ventaja competitiva, para lo cual tendrá que utilizar sus fortalezas y eliminar sus debilidades, las cuales se identificarán en el próximo capítulo. Como competidores directos se han seleccionado a las provincias de Arequipa y Piura, las cuales podrían captar recursos, clientes y turistas que Trujillo necesita; mientras que el referente es la ciudad de Hamburgo en Alemania, la cual es un centro de transporte vial, ferroviaria y marítima, lo que va acompañado de una industria turística desarrollada.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo, se identifican las fortalezas y debilidades de la provincia de Trujillo con miras a reconocer los factores claves que más adelante permitirán diseñar estrategias para mejorar el rendimiento y uso de los recursos internos. Solamente de esta forma se aumentará la ventaja competitiva y se lograrán los objetivos de largo plazo. Este análisis se desarrollará usando el esquema AMOFHIT.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para D'Alessio (2015), el análisis interno AMOFHIT es una revisión de las áreas operativas de la organización, pero con enfoque estratégico. Es así que se examinan las siguientes dimensiones: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Dentro de la provincia de Trujillo, le corresponde a la Municipalidad Provincial de Trujillo la administración general, que gerencia los recursos públicos y coordina con el gobierno central y regional. En el marco de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), se ha definido la estructura orgánica de la municipalidad, la cual se presenta más adelante en la Figura 13. En dicha estructura se observa que el liderazgo le corresponde al Concejo Municipal, quien dicta los decretos y lineamientos para que el alcalde genere su función.

Para desarrollar sus funciones, la Municipalidad Provincial de Trujillo cuenta con todos los documentos de gestión debidamente elaborados y actualizados, tales como: (a) Reglamento de Organización y Funciones (ROF), (b) Manual de Organización y Funciones (MOF), (c) Manual de Procedimientos (MAPRO), (d) Manual de Clasificación de Cargos, (e) Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), y (f) Texto Único de Servicios No

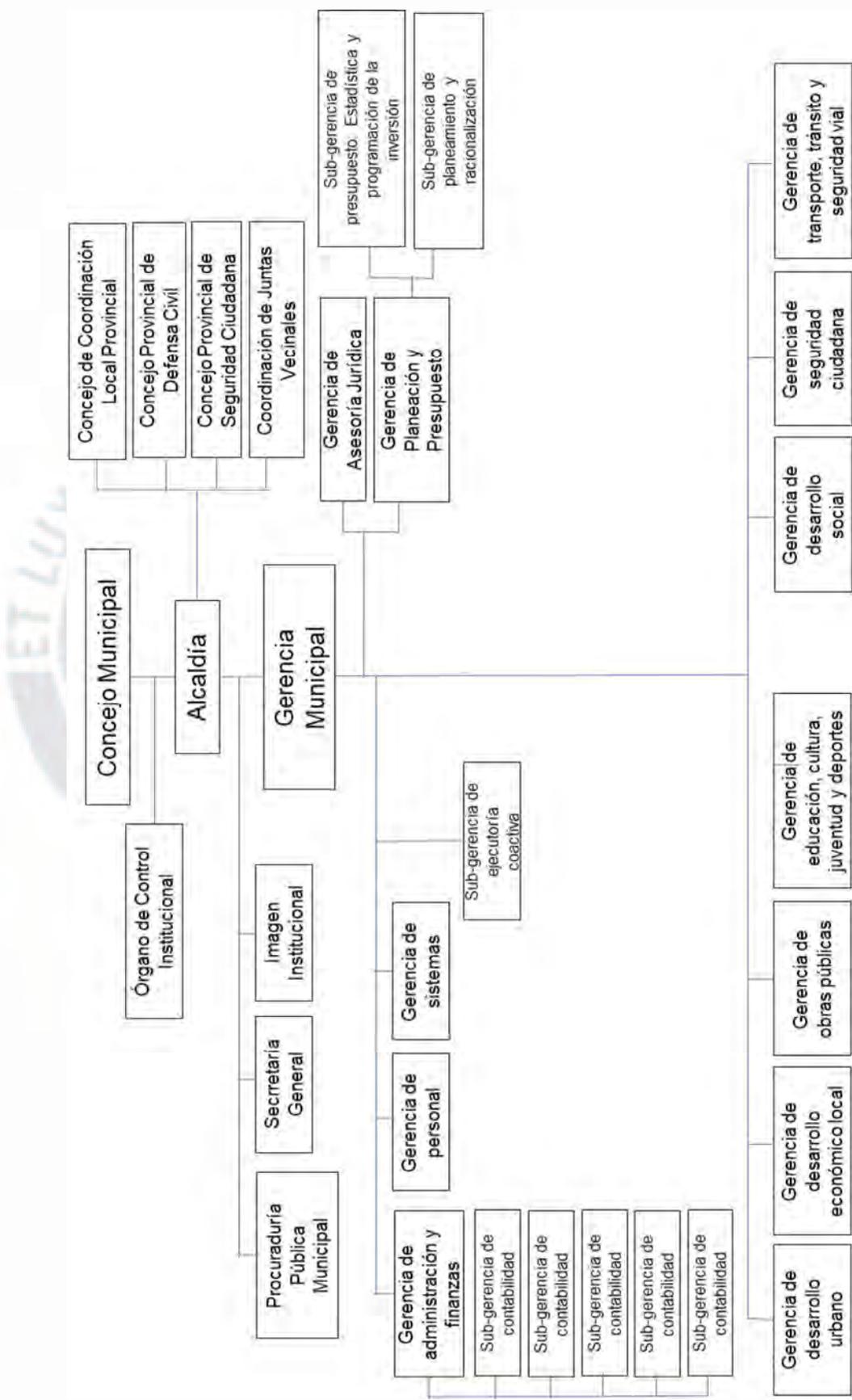


Figura 13. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Tomado de “Organigrama funcional,” por la Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016b (http://www.munitrujillo.gob.pe/Archivosvirtual/Transparencia/Adjuntos/7935_portalTransparencia.pdf).

Exclusivos (TUSNE). Anualmente se recopila información para retroalimentar estos documentos, que son modificados o actualizados cada dos años.

En la provincia de Trujillo también funcionan las organizaciones sociales de base, que son más de 2,500 entidades, entre juntas vecinales y unidades del Programa Vaso de Leche. Los líderes de estas organizaciones reciben entrenamiento en temas como la tolerancia y el respeto, con el fin de favorecer la convivencia en la comunidad (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2018a).

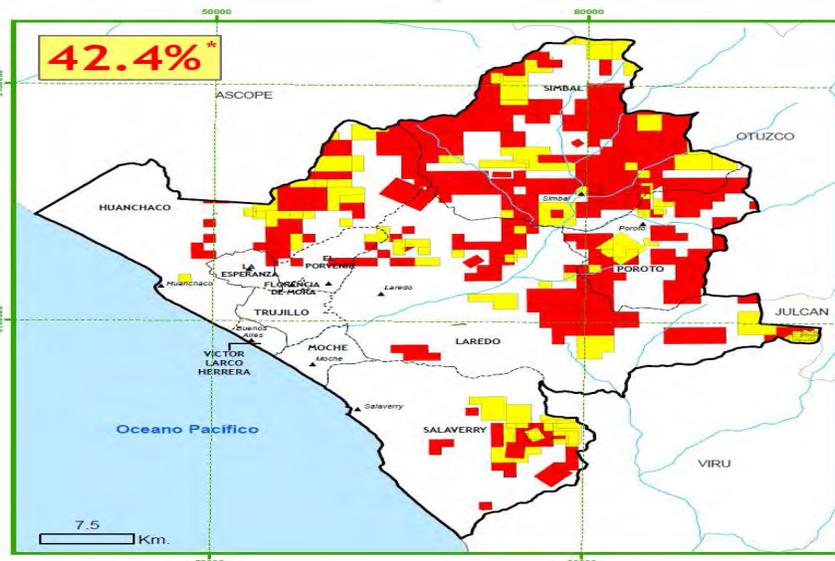


Figura 14. Mapa de concesiones mineras en la provincia de Trujillo. En rojo se identifican las concesiones mineras tituladas, y en amarillo las que están en trámite. Tomado de “Concesiones mineras: Provincia de Trujillo, noviembre 2016,” por CooperAcción, 2016 (<http://cooperaccion.org.pe/mapas/trujillo-noviembre-2016/>).

Dado que la manufactura es una de las principales actividades económicas de la provincia, resulta relevante mencionar al Parque Industrial Trujillo, que fue creado en 1966 para albergar empresas de gran envergadura. Lamentablemente, en la actualidad solamente operan 10 empresas medianas o grandes y otras 100 pequeñas o micros, que generan aproximadamente 3,000 empleos; pero la mayoría de los lotes han sido invadidos y se han convertido en un gran asentamiento humano (Proyecto Especial Parque Industrial Trujillo [PEPIT], 2011). Con relación a la industria minera, en la Figura 14 se puede observar que el 42.4% del territorio de la provincia ha sido concesionado, principalmente, hacia el oeste.

Además de las concesiones legales, se ha encontrado minería ilegal, que contamina el ambiente y perjudica directamente a la población (Aurazo, 2017).

En lo que se refiere a la agricultura, se tiene que muchos productores se han organizado en torno a asociaciones, las cuales se listan en la Tabla 22. Si bien este listado corresponde a la región La Libertad, se observa que cinco de las 14 asociaciones se encuentran en la provincia de Trujillo, entre las que destaca la Asociación Agrícola Compositan Alto, dedicada al cultivo de cereales, con ingresos superiores a las 2,900 UIT. Dado que el 92.7% de las unidades agrícolas tienen menos de 10 hectáreas de extensión (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2016), las asociaciones permiten incrementar la capacidad productiva, al mejorar la gestión técnica y administrativa, a través de asesoría e insumos, logrando aumentar los volúmenes de producción y acceder a mercados grandes. Otras provincias que compiten por captar recursos para sus asociaciones son Virú y Ascope.

Tabla 22

Cámaras y Asociaciones Agrícolas de la Región La Libertad

| Razón social | Actividad | Provincia | Distrito | Ingresos UIT |
|---|---|-----------|-------------------|--------------|
| Asociación Agrícola Compositan Alto | Cultivos de cereales | Trujillo | Trujillo | <2,900 a más |
| Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias | Elaboración de frutas, legumbres y hortalizas | Ascope | Paiján | <850-1700] |
| Cámara de Comercio y Producción de La Libertad | Actividades otras asociaciones NCP. | Trujillo | Trujillo | <500-850] |
| Asociación de Pequeños Productos El Capulí | Agro | Otuzco | Otuzco | <300-500] |
| Asociación Civil Servicios Generales Madre de Cris | Servicios | Trujillo | La Esperanza | <300-500] |
| Asociación de Productores Agroexportadores de Tang | Agro | Virú | Chao | <300-500] |
| Asociación de Agricultores La Choza de Tarzán | Agro | Virú | Guadalupito | <150-300] |
| Asociación de Productores Pro Palto del Valle Chao | Cultivo de frutas | Virú | Chao | <150-300] |
| Asociación Agrícola Camino de Luz | Comercio | Pacasmayo | San Pedro de Lloc | <150-300] |
| Asociación de Productores de Leche Macabi | Manufactura | Ascope | Razuri | <100-150] |
| Asociación de Pequeños Agricultores y Ganaderos | Agro y ganadería | Chepén | Pacanga | <100-150] |
| Asociación Prov. Desar. Biodiv. Educ. y Ecol. Norte | Comercio | Trujillo | Trujillo | <75-100] |
| Central de Productores Agropecuarios del Valle San | Agropecuario | Trujillo | Trujillo | <75-100] |
| Asociación de Productores de Espárragos de Pampa D | Cultivo de hortalizas y legumbres | Ascope | Paiján | <75-100] |

Nota. Tomado de “La Libertad: Sumario general,” por el Ministerio de la Producción, 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf).

El análisis estratégico del área de administración y ventas permite identificar la siguiente fortaleza: Presencia de asociaciones agrícolas que aumentan la oferta exportable. Al mismo tiempo, se han encontrado dos debilidades. La primera de ellas tiene que ver con operaciones mineras informales que contribuyen con la contaminación, en un contexto donde el 42% del territorio está concesionado. La segunda debilidad es que la mayoría de las empresas son micro e informales, limitando la capacidad de inversión y de mejora competitiva.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Para el análisis del área de marketing y ventas se examinan las principales industrias que funcionan en la provincia de Trujillo, que son manufactura, agricultura, turismo y minería. A continuación, se detalla la información de cada una de ellas.

Agricultura. En la actividad agroindustrial destaca la caña de azúcar, que es uno de los principales soportes de la agricultura no solo de la provincia, sino de toda la región. Esta actividad demanda una porción importante de los recursos de tierra y agua, pero representa el 15.3 % del valor bruto de producción (VBP) agrícola del 2015. Esta industria genera dos de los principales productos de exportación (el azúcar y el alcohol etílico), tal como se aprecia en la Figura 15.



Figura 15. Principales productos de exportación de la región La Libertad, en millones de US\$ FOB. Tomado de “La Libertad: Sumario general,” por el Ministerio de la Producción, 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf).

Además del cultivo de caña de azúcar, en la región destaca la producción de papa, arroz, ajo y arveja, cuyo rendimiento por hectárea se ha elevado en los últimos años. Por ejemplo, el rendimiento en papa pasó de 14,800 a 16,100 kilos por hectárea; y el arroz, de 9,500 a 10,500 (“La Libertad,” 2013), aunque debe mencionarse que en la provincia de Trujillo no se cultiva arroz (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017). En general, la región La Libertad es la primera a nivel nacional en producción agrícola y la segunda en producción pecuaria (“La Libertad,” 2013). Finalmente, se tiene que para el año 2017, un producto que había mostrado gran incremento en toda la región fueron los arándanos, con un crecimiento superior al 400% con respecto a 2016 (MINAGRI, 2017).

Así mismo, tal como se pudo apreciar en la Figura 15, en la provincia de Trujillo existe una amplia producción de espárragos con enfoque en la exportación, lo mismo que la palta y la alcachofa. Solo durante el segundo trimestre del año 2017, la producción de espárragos alcanzó las 7,400 toneladas en la provincia, mostrando un crecimiento de 4%; mientras que en la región sumó 38,000 toneladas (MINAGRI, 2017), por lo que se estima una producción anual de 22,200 toneladas durante el año 2017. La provincia ocupa la tercera posición en producción de espárragos a nivel departamental, con el 16% de la superficie, equivalente a 2,280 hectáreas, que representan el 7.7% del total nacional y el 4% del valor bruto de producción (VBP) agrícola departamental en el año 2015. Las principales empresas productoras de espárragos son Camposol S.A., Virú S.A. y Danper S.A.C.

Turismo. Trujillo cuenta con importantes recursos turísticos vinculados a las bondades de su territorio y valores del paisaje, así como a su valioso patrimonio arqueológico, monumental y cultural, que incluye el complejo de Chan Chan, y las huacas del Sol y de la Luna. Así mismo, está el centro histórico de la ciudad, el balneario de Huanchaco y sus caballitos de totora, y la rica historia de la cultura Moche y su gastronomía, lo que deriva en un calendario de eventos y actividades culturales que atraen a turistas nacionales y

extranjeros, tales como el Concurso de Marinera, el Festival de la Primavera, el Concurso de Canto Lírico, el Festival de Ballet, el Encuentro de Teatro, Concurso de Caballos de Paso, presentaciones de la Orquesta Sinfónica, la Procesión del Corpus Christi, entre muchos otros atractivos (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016c). En la Tabla 23 se aprecian las actividades que los turistas extranjeros realizaron el 2016 en la región La Libertad, donde el 89% optó por cultura y el 68% por sol y playa.

Tabla 23

Actividades Realizadas por Turistas Extranjeros en la Región La Libertad

| Actividad | % |
|--------------------------------------|----|
| Cultura | 89 |
| Pasear, caminar por la ciudad | 80 |
| Visitar parques y plazas | 51 |
| Visitar sitios arqueológicos | 30 |
| Visitar iglesias y sitios religiosos | 30 |
| Visitar museos | 19 |
| Visitar inmuebles históricos | 11 |
| City tour guiado | 9 |
| Naturaleza | 9 |
| Observación de aves | 6 |
| Observación de flora | 5 |
| Aventura | 17 |
| Surf y tabla | 11 |
| Paseo en bote o lancha | 2 |
| Sol y playa | 68 |

Nota. Adaptado de “Perfil del turista extranjero 2016,” por la Agencia para la Promoción de las Exportaciones y el Turismo (PromPerú), 2017b (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfTuristaExt>).

La municipalidad, a través de su portal *Ruta Moche*, muestra las principales bondades del turismo en Trujillo. Según el Ing. José Murgia, no es necesario generar una marca Trujillo, puesto que solo hace falta repotenciar la Marca Perú con un plan turístico de Ruta Moche junto con las provincias de las regiones Lambayeque y Cajamarca. Con esto se lograría atraer turistas por una estadía mínima de una semana (J. Murgia, comunicación personal, 19 de octubre, 2016).

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú, 2017b), el 47% de los turistas extranjeros que llegaron a la región La Libertad en el año 2016 tenían como motivo conocer una cultura diferente. No obstante, en la Figura 16 se puede apreciar que un 31% llegó a la región porque el costo del viaje es inferior al de otros destinos, nacionales o internacionales. Esto explica por qué el 38% de los visitantes se hospedó en hoteles u hostales de una o dos estrellas; y solamente el 8% optó por hoteles de cuatro o cinco estrellas.

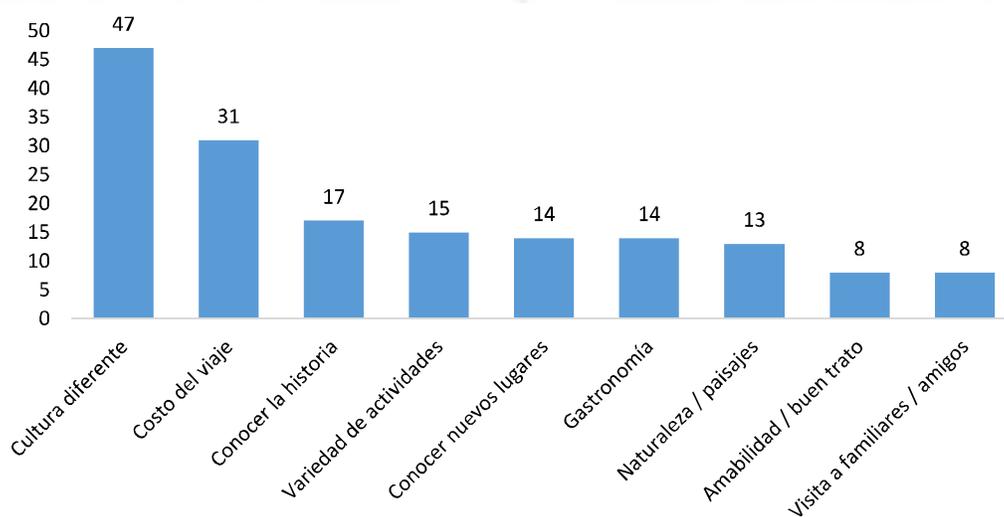


Figura 16. Principales motivos de viaje a la región La Libertad. Adaptado de “Perfil del turista extranjero 2016,” por la Agencia para la Promoción de las Exportaciones y el Turismo (PromPerú), 2017b (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfTuristaExt>).

El 64% de los visitantes extranjeros que llegó a La Libertad ingresó al Perú por el Aeropuerto Jorge Chávez, con una permanencia promedio de ocho días en la región. El 68% lo hizo con el objetivo de tomar vacaciones y un 79% tuvo como destino principal la provincia de Trujillo.

Continuando con el análisis de la actividad turística, en el año 2015 arribaron a los establecimientos de hospedaje un total de 1.9 millones de personas, de las cuales solo el 2.9% eran extranjeras. En cambio, la cantidad de visitantes a monumentos arqueológicos, museos de sitio y museos ascendieron a 338,4000, de los cuales 266,600 eran nacionales y 71,800

extranjeros (MINCETUR, 2017). Se tiene entonces que el turismo nacional es el que genera mayor ingreso. En la Tabla 24 se presentan algunos indicadores de turismo interno en la provincia de Trujillo, donde se aprecia una disminución del 6% en el flujo de visitantes durante el año 2016, para recibir un total de 153,761 personas.

Tabla 24

Indicadores de Turismo Nacional en la Provincia de Trujillo

| Indicadores | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---------|---------|-------------------------------|---------|---------|
| Flujo de viajes de excursionistas (no pernoctan) | 837,253 | 466,244 | 179,456 | 304,739 | 328,897 |
| Flujo de viajes de vacacionistas (mínimo una noche estadía) | 297,689 | 229,333 | 237,950 | 165,493 | 153,761 |
| Gasto promedio por persona durante el viaje (soles) | 361 | 396 | 415 | 391 | 388 |
| Movimiento económico (millones de soles) | 73 | 87 | 89 | 66 | 56 |
| Población objetiva (18 a 64 años nivel socioeconómico ABC-Trujillo) | 229,877 | 134,098 | 276,106 | 231,136 | 233,678 |
| Población viajera (18 a 64 años NSE ABC Trujillo) | 78,733 | 10,934 | 124,230 | 69,744 | 56,083 |
| Población no viajera (18 a 64 años NSE ABC Trujillo) | 151,144 | 123,164 | 151,876 161,392 177,595 | 161,392 | 177,595 |
| Participación de % población viajera de población | 36% | 49% | 47% | 35% | 28% |

Nota. Tomado de “Indicadores de turismo interno: Trujillo,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2016 (https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_rep_ciudades_emisoras_1006_Turismo%20Interno_Trujillo.pdf).

Un problema que la provincia enfrenta y que afecta seriamente a la actividad turística es la delincuencia. Durante el año 2017, Trujillo fue la provincia más golpeada por este flagelo dentro de la región La Libertad, concentrando el 77.67% de los casos. Por ejemplo, se registraron 1,077 casos de extorsión, 3,646 robos, 3,947 hurtos y 61 homicidios (“Trujillo fue,” 2018). El elemento que favorece el aumento de la delincuencia es la falta de colaboración entre las autoridades municipales y la policía, junto con una reducción en la cantidad de intervenciones policiales (Zubieta, 2014).

Manufactura. Esta se puede separar en industria procesadora de productos primarios y procesadora de productos no primarios; mientras que la primera tuvo un decrecimiento en

el año 2015, la segunda mostró un crecimiento. Dentro de la manufactura primaria se encuentran los productos cárnicos, la harina de pescado y el azúcar, que en conjunto representan 27.4% del total manufacturado. En cambio, dentro de la manufactura no primaria destacan los alimentos y bebidas, incluyendo las gaseosas y los concentrados para animales, que usualmente se elaboran a partir de harina de pescado. Entre los otros productos, predomina el cemento, que representa 12.2% de la estructura de manufactura y los tableros aglomerados de madera, con un 3.5% (BCRP, 2017c).

Debe también destacarse el curtido y adobado de cueros, junto con la producción de calzado, que crecieron 12.5% en el año 2015, aunque apenas representaba un 0.8% de la estructura manufacturera de la región La Libertad (BCRP, 2017c). La importancia de Trujillo en la producción de calzado radica en que abastece el 25% de la oferta nacional, lo que implica ingresos de S/ 250 millones, que se generan principalmente en el distrito El Porvenir, y tienen buenas oportunidades para competir a nivel nacional e internacional (Agencia Peruana de Noticias, 2015).

Servicios públicos. La Municipalidad Provincial de Trujillo busca satisfacer a los vecinos en todos los servicios que les brinda, como son: limpieza pública, mantenimiento de áreas verdes, obras públicas, seguridad, y programas de desarrollo humano y social, y hay la preocupación por mejorar la calidad de atención al administrado. El resultado de este esfuerzo es el segundo lugar obtenido en “Atención al ciudadano en municipalidades provinciales”, según el Ranking CAD 2013, investigación realizada por Ipsos Perú (Ciudadanos al Día [CAD], 2013).

La penetración del servicio de agua potable varía por distrito. Las últimas estadísticas publicadas datan del año 2011, cuando el distrito con menor servicio del recurso vital era Huanchaco con 58%, mientras que en el distrito de Trujillo el 98.3% de los pobladores tenía agua por tubería en sus viviendas. En otro ámbito de ideas, hay distritos como Laredo que no cuentan con red de alcantarillado y los desagües se vierten en los canales de regadío, mientras

que en las zonas urbanas la penetración de este servicio alcanza el 60% (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016c).

Las fortalezas que se desprenden del análisis del área de marketing y ventas son las siguientes: (a) destaca en la producción y exportación de espárragos, (b) amplia oferta turística, con sitios arqueológicos, naturales, religiosos y culturales, y (c) amplia actividad manufacturera, incluyendo harina de pescado, cemento, tableros aglomerados de madera y calzado.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

De acuerdo con el *Plan de desarrollo local concertado de la provincia de Trujillo 2017-2030* (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016c), el sistema vial de Trujillo comprende tres niveles: (a) las vías nacionales: la Panamericana interconecta los centros poblados del territorio nacional, (b) las vías subregionales: que integran la metrópoli, tramo Trujillo-Virú-Chao (sur), Trujillo-Milagro-Chicama (norte) y la carretera Salaverry-Santiago de Cao, y (c) las vías metropolitanas y locales: vías expresas y semiexpresas que conectan las zonas de vivienda, comercio e industria.

El sistema de infraestructura vial tiene un peculiar diseño de radio concéntrico con un sistema de anillos viales, el cual permite el ingreso y salida del área central, donde se concentran las actividades sociales y comerciales. El tránsito vehicular, peatonal y de transporte urbano ocasiona picos de congestión, pero hace posible el cruce y vinculación con otras zonas del país, uniéndolas en la red vial nacional a través de la Panamericana Norte e interconectándolas a lo largo de toda la costa. Además, las vías expresas y semiexpresas articulan el área central y las zonas de desarrollo de viviendas, comercio e industria (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016c). La red vial de la provincia de Trujillo equivale al 8% de la red vial departamental o regional y 0.45% de la red nacional. Para el año 2016, había en la provincia una red vial de 241 kilómetros, de los cuales

119.2 estaban asfaltados, 40.2 sin afirmar y 81.7 eran trocha (Gobierno Regional de La Libertad, 2016).

En la zona metropolitana de Trujillo, y por su crecimiento automotor, se ha creado el Sistema Integral de Transporte, propuesto por la Municipalidad Provincial, y que tiene como meta contar con 500 buses. Para agosto de 2017 se tenían 300 unidades renovadas, faltando 200. Además, había en circulación 500 pequeñas unidades de transporte, que si bien no son el medio más eficiente, brindan soluciones de desplazamiento para la población (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2017). Con el nuevo ente autónomo, Trujillo se iguala a grandes ciudades como Lima, para así desarrollar proyectos de crecimiento sostenible en el bosquejo automotor.

La infraestructura portuaria participa de manera importante en el desarrollo de las actividades de toda la región La Libertad a través del Terminal Portuario de Salaverry, que se encuentra en proceso de ser concesionado. Este puerto tiene como área influyente la zona norte medio del país, en la que transitan productos como azúcar, maíz, trigo y soya, así como variados productos mineros que incluyen urea, carbón, nitrato, sulfato de amonio y otros minerales. Igualmente, permite, por el lado de la manufactura, el comercio de harina de pescado, principal producto de la región. En total, para el año 2015, por el puerto de Salaverry se movilaron 2.1 millones de toneladas métricas, mientras que por el aeropuerto de Trujillo se desplazaron 494,900 pasajeros y 910.8 toneladas de carga (BCRP, 2016).

De acuerdo con el Ministerio de la Producción (2011), las empresas industriales se concentran en la provincia de Trujillo (88%) y son en su mayoría microempresas, unidades productivas con ventas anuales de hasta 150 unidades impositivas tributarias (UIT) y hasta 10 trabajadores. Además, existen 135 pequeñas empresas (unidades con ventas anuales de entre 150 y 1,700 UIT) y solo 25 empresas medianas y grandes (unidades con ventas anuales superiores a 1,700 UIT). Con respecto a la industria del cuero y calzado, Trujillo ha sido

reconocido tradicionalmente por sus productos, destacando por la calidad del cuero y la mejora en las últimas décadas del calzado, incorporando diseños y modelos con mayor demanda en el mercado nacional.

En la actividad comercial destacan las inversiones realizadas en la construcción de centros comerciales y tiendas por departamentos en la ciudad de Trujillo. Entre los primeros se pueden mencionar al Mall Aventura Plaza Trujillo, Real Plaza Trujillo y Los Jardines Open Plaza, cuyas inversiones sumaron US\$ 104 millones y demandan alrededor de 3,600 trabajadores directos. En cuanto a las tiendas por departamentos, la inversión en la ejecución de proyectos como Oeschle, Plaza Veá Chacarero, Cassinelli, Hipermercados Metro y Maestro totalizó US\$ 39 millones y generó alrededor de mil empleos. De otro lado, la expansión del *retail* moderno continuó de manera dinámica durante el año 2012, al invertirse alrededor de US\$ 40 millones en la construcción de las tiendas Promart, Penta Mall Mansiche, Makro y la ampliación del Mall Aventura Plaza Trujillo (BCRP, 2016).

Al revisar el área de infraestructura, logística y operaciones se confirma como debilidad la estructura empresarial que impera en la provincia, donde dominan las microempresas. A esto se le suman: (a) la deficiente infraestructura vial, con la mayoría de las vías sin afirmar, aunque hay acceso a Panamericana Norte; y (b) la falta de aprovechamiento de capacidad instalada en el puerto de Salaverry, principal punto de exportación.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Para el año 2017, el presupuesto institucional de apertura (PIA) de la Municipalidad Provincial de Trujillo fue de S/ 155'972,807, mientras que el presupuesto institucional modificado (PIM) ascendió a S/ 209'957,096, como se muestra en la Tabla 25. De este presupuesto, se ejecutó el 79.6%, lo que demostró que no se tiene la capacidad de gestionar la totalidad de los recursos, siendo los distritos de Florencia de Mora y Laredo los más deficientes, con apenas 24.9% y 43.3% de ejecución, respectivamente.

Tabla 25

Ejecución del Presupuesto Gubernamental 2017, en Soles

| Municipalidad | PIA | PIM | Devengado | Avance % |
|--|-------------|-------------|-------------|----------|
| 130101-301127: Municipalidad Provincial de Trujillo | 155'972,807 | 209'957,096 | 167'066,957 | 79.6 |
| 130102-301128: Municipalidad Distrital de El Porvenir | 25'400,708 | 63'364,796 | 47'430,354 | 74.9 |
| 130103-301129: Municipalidad Distrital de Florencia de Mora | 4'949,343 | 36'548,441 | 9'111,186 | 24.9 |
| 130104-301130: Municipalidad Distrital de Huanchaco | 16'790,544 | 67'162,157 | 45'688,143 | 68.0 |
| 130105-301131: Municipalidad Distrital de La Esperanza | 26'168,988 | 47'082,075 | 30'760,154 | 65.3 |
| 130106-301132: Municipalidad Distrital de Laredo | 7'956,496 | 26'818,704 | 11'604,688 | 43.3 |
| 130107-301133: Municipalidad Distrital de Moche | 8'668,737 | 31'255,169 | 27'003,824 | 86.4 |
| 130108-301134: Municipalidad Distrital de Poroto | 1'966,084 | 10'636,228 | 9'423,773 | 88.6 |
| 130109-301135: Municipalidad Distrital de Salaverry | 7'695,018 | 12'221,866 | 9'838,599 | 80.5 |
| 130110-301136: Municipalidad Distrital de Simbal | 2'659,327 | 9'151,722 | 7'413,471 | 81.0 |
| 130111-301137: Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera | 23'405,474 | 51'605,254 | 39'604,528 | 76.7 |

Nota. Tomado de "Consulta amigable," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>).

Tabla 26

Ingresos Gubernamentales 2017, en Soles

| Municipalidad | PIA | PIM | Recaudado |
|--|-------------|-------------|-------------|
| 130101-301127: Municipalidad Provincial de Trujillo | 151'823,560 | 195'478,977 | 175'896,032 |
| 130102-301128: Municipalidad Distrital de El Porvenir | 24'478,082 | 43'184,432 | 38'491,508 |
| 130103-301129: Municipalidad Distrital Florencia de Mora | 4'610,095 | 31'266,711 | 15'367,705 |
| 130104-301130: Municipalidad Distrital de Huanchaco | 16'513,820 | 53'067,226 | 41'845,804 |
| 130105-301131: Municipalidad Distrital de La Esperanza | 25'236,114 | 44'143,761 | 36'992,100 |
| 130106-301132: Municipalidad Distrital de Laredo | 7'662,052 | 20'564,815 | 10'991,140 |
| 130107-301133: Municipalidad Distrital de Moche | 8'462,123 | 27'529,727 | 30'355,137 |
| 130108-301134: Municipalidad Distrital de Poroto | 1'895,150 | 3'369,645 | 3'136,588 |
| 130109-301135: Municipalidad Distrital de Salaverry | 7'611,442 | 12'024,952 | 10'753,769 |
| 130110-301136: Municipalidad Distrital de Simbal | 2'611,372 | 3'027,093 | 2'888,900 |
| 130111-301137: Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera | 22'995,629 | 37'230,807 | 31'016,160 |

Nota. Tomado de "Consulta amigable," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>).

En cuanto a los ingresos registrados por la Municipalidad Provincial de Trujillo, la recaudación alcanzada fue de S/ 175'896,032, con 89.98% de ejecución en el 2017, tal como se ha podido apreciar en la Tabla 26, lo que demuestra un buen trabajo de la institución. La revisión de las finanzas de la provincia de Trujillo permitió identificar como debilidad la existencia de una gestión municipal ineficiente en la ejecución presupuestaria.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Un 66.3% de la población de la provincia de Trujillo tiene entre 15 y 64 años de edad, tal como se puede apreciar en la Tabla 27, seguido por el 24.5%, que son menores de 15 años. Además, se observa cómo la PEA desocupada representa solamente el 4.2% de la PEA total, lo cual es desfavorable si se compara con el promedio nacional, que es 3.7% (Produce, 2016). El sector que más concentra a los trabajadores es la manufactura, con 21,873 personas, lo que equivale al 14.02% de la PEA, seguido por 10.82% que labora en el sector de transporte y comunicaciones. De la PEA ocupada se tiene que un 58% está empleada en el sector informal, por lo que no goza de los beneficios de ley, a lo que se le suma un 17% que está empleado informalmente, aunque en empresas formalizadas (ver Figura 17).

Tabla 27

Principales Indicadores Poblacionales de la Provincia de Trujillo

| Indicador | Medida | Año | Trujillo |
|--------------------------------|------------|------|----------|
| Población estimada | Personas | 2015 | 957,010 |
| Total hombres | Personas | 2015 | 466,906 |
| Total mujeres | Personas | 2015 | 490,104 |
| Población de 0 a 14 años | Personas | 2013 | 234,213 |
| Población de 15 a 64 años | Personas | 2013 | 634,303 |
| Población de 65 y más años | Personas | 2013 | 59,872 |
| Nacimientos | Personas | 2011 | 23,775 |
| Defunciones | Personas | 2011 | 4,221 |
| Desnutrición crónica (<5 años) | Porcentaje | 2009 | 10.9 |
| Población en edad de trabajar | Personas | 2007 | 607,387 |
| PEA | Personas | 2007 | 314,322 |
| PEA ocupada | Porcentaje | 2007 | 316,229 |
| PEA Adm. Pública y Defensa | Personas | 2007 | 9,339 |
| PEA Agricultura | Personas | 2007 | 15,402 |
| PEA Pesca | Personas | 2007 | 696 |
| PEA Minería | Personas | 2007 | 1,824 |
| PEA Manufactura | Personas | 2007 | 44,066 |
| PEA sector Educación | Personas | 2007 | 21,873 |
| PEA Electricidad, gas y agua | Personas | 2007 | 896 |
| PEA Construcción | Personas | 2007 | 23,847 |
| PEA Restaurantes y hoteles | Personas | 2007 | 18,793 |
| PEA Transp. y Comunicaciones | Personas | 2007 | 34,014 |
| PEA sector Financiero | Personas | 2007 | 3,163 |
| PEA sector Inmobiliario | Personas | 2007 | 21,489 |
| PEA desocupada | Porcentaje | 2007 | 13,234 |
| Pobreza | Porcentaje | 2009 | 21.5 |

Nota. Adaptado de “Perú en cifras,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (<http://www.inei.gob.pe/web/PeruCifrasDetalle4.asp>) y de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf).

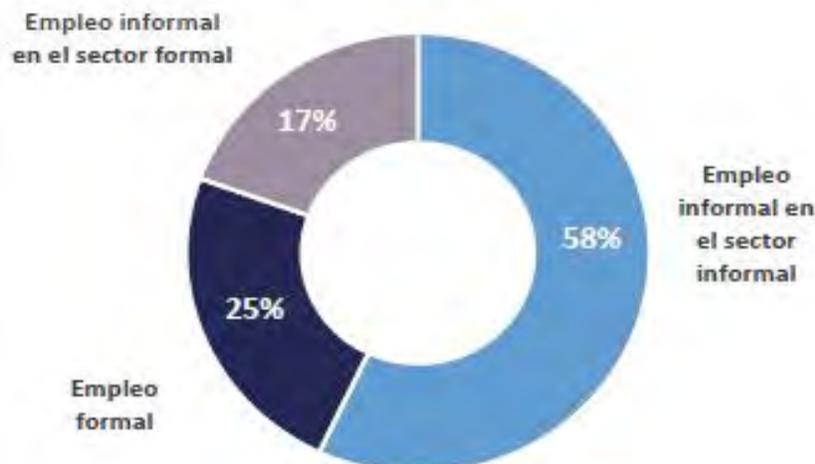


Figura 17. PEA ocupada por tipo de empleo, en porcentaje. Tomado de “La Libertad: Sumario general,” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf).

En relación con el sector educativo, según el Censo escolar del año 2009, se registraron 1,558 instituciones educativas en la provincia de Trujillo. De estas, 1,361 corresponden a programas de educación básica regular, lo que equivale al 87.4%. En la Tabla 28, también se observa cómo en la provincia hay 39 instituciones de educación superior no universitaria que ofrecen, principalmente, formación tecnológica y, en segundo lugar, pedagógica. Además, se ve que hay preferencia por las entidades privadas y las ubicadas en el ámbito urbano.

A pesar de contar con esta cantidad de instituciones educativas, en el Capítulo I se indicó que solamente el 69.42% de la población mayor a 25 años cuenta con secundaria completa y, en promedio, cada persona tiene 10.44 años de educación. Esto contribuye a que haya un bajo ingreso familiar y a que el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la provincia de Trujillo fuese de 0.4717 en el año 2012, con amplias diferencias entre los distritos, siendo el más perjudicado Poroto, donde solamente se obtuvo 0.2861 (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2012). Es sobre la base de estos datos que se identifica como debilidad el hecho de que se tiene un bajo IDH.

Tabla 28

Número de Instituciones Educativas y Programas en la Provincia de Trujillo

| Etapa, modalidad y nivel educativo | Total | Gestión | | Área | |
|------------------------------------|-------|---------|---------|--------|-------|
| | | Pública | Privada | Urbana | Rural |
| Total | 1,558 | 573 | 985 | 1,499 | 59 |
| Básica Regular | 1,361 | 522 | 839 | 1,302 | 59 |
| Básica Alternativa | 69 | 16 | 53 | 69 | 0 |
| Básica Especial | 9 | 5 | 4 | 9 | 0 |
| Técnico-Productiva | 80 | 19 | 61 | 80 | 0 |
| Superior No Universitaria | 39 | 11 | 28 | 39 | 0 |
| Pedagógica | 10 | 1 | 9 | 10 | 0 |
| Tecnológica | 26 | 7 | 19 | 26 | 0 |
| Artística | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 |

Nota. Tomado de “Censo escolar 2009,” por la Unidad de Estadística Educativa (ESCALE), 2009 (<http://sistemas02.minedu.gob.pe/anda/index.php/catalog/24>).

A nivel de salud y población, dentro de los problemas que enfrenta la provincia destaca la desnutrición crónica de la población menor de cinco años, que alcanza al 10.9% de los niños. Además, la pobreza afectaba al 21.5% de la población para el año 2009, mientras que según el censo del 2007, afectaba al 20.1% de la población, y 2.1% se encontraba en pobreza extrema, siendo Poroto el distrito más afectado (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2012). Para el año 2016, la pobreza en la región La Libertad se había reducido a 13.6%, desde el 20.3% que había en 2009, lo que refleja la situación en la provincia de Trujillo (INEI, 2018a).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La Municipalidad Provincial de Trujillo, como parte de su labor en lo correspondiente a su imagen, desarrolla diversos trabajos para llegar a los diferentes territorios vecinales mediante programas como Municipalidad en tu Barrio, que se realiza los fines de semana. Los funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Económico Local, de la Sub Gerencia de Licencias y Comercialización, del SATT, de la Gerencia de Desarrollo Urbano, de la Gerencia de Cultura y Deportes, de la Gerencia de Obras y del SEGAT se hacen presentes en

distintos barrios y mediante una plenaria determinan las necesidades más urgentes y la manera en que se van a solucionar. Este programa municipal ha generado buenos resultados y son numerosas las pequeñas obras ejecutadas gracias a los acuerdos con los vecinos (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016c).

Existen también otros programas que son eminentemente sociales y que buscan mejorar la calidad de vida de la población que se encuentra en pobreza o extrema pobreza. Están bajo la jurisdicción de la Sub Gerencia de Programas Alimentarios, que atiende 12,800 personas en situación de pobreza a través de 140 comedores, 111 clubes de madres y ocho comités del Vaso de Leche. Otra labor importante que debe resaltarse en cuanto a la comunicación entre la población y sus autoridades es que la actual gestión municipal tiene una política de puertas abiertas a los vecinos; por tal motivo se programan audiencias los días jueves entre el alcalde y los representantes o grupos de vecinos, que le manifiestan su problemática o pedidos, los cuales son analizados para dar una respuesta (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016c).

Uno de los puntos clave del informe de los especialistas en seguridad ciudadana de IBM, encargados de estudiar y proponer recomendaciones contra la violencia a través del programa *Smarter Cities Challenge*, es que en Trujillo la información de tiempo real que se utiliza para respuestas de emergencia y operaciones de investigación está limitada. Advirtieron demasiados números de emergencia y falta de coordinación entre las fuerzas policiales y municipales. No se encuentra una sinergia o plataforma común para la comunicación directa entre entidades, municipalidades, policías y los ciudadanos. En el caso de las telecomunicaciones, se observa una significativa expansión de la telefonía móvil a consecuencia de los cambios tecnológicos operados en la industria, y la mejora en los ingresos de la población se ha traducido en la expansión de las conexiones a Internet y televisión por cable.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La investigación tecnológica en la provincia de Trujillo es limitada, aunque se cuenta con la presencia del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) Cuero y Calzado Trujillo, el cual fue creado el 2016. Su propósito es contribuir a mejorar la productividad y competitividad de las empresas de este sector, a través de asistencia técnica y capacitación, difundiendo información y conectando a los distintos agentes (Resolución Ministerial N° 055-2016-PRODUCE). Adicionalmente, se encuentra el CITE agroindustrial de Chavimochic, que apoya igualmente con asistencia técnica, beneficiando a los agricultores, lo mismo que el sistema de irrigación, que beneficia 144,385 hectáreas agrícolas. Esta es la principal fortaleza que la provincia de Trujillo tiene en el área de tecnología e investigación.

La Municipalidad Provincial de Trujillo cuenta con equipos tecnológicos de acuerdo con las especificaciones técnicas aprobadas y permitidas dentro de la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1017, 2009). Sin embargo, no cuenta con un inventario actualizado, por lo que se dificulta la comunicación y la eficiencia entre las áreas operativas y gerenciales. En la Tabla 29 se muestra el número de licencias adquiridas por la dicha municipalidad.

Tabla 29

Distribución de Licencias de Software

| Licencia | Cantidad de computadoras |
|--------------------------|--------------------------|
| Sistema operativo | 446 |
| Base de datos | 457 |
| Lenguaje de programación | 25 |
| Servidores | 21 |
| Software de oficina | 445 |
| Total | 1,394 |

Nota. Tomado de *Plan estratégico institucional 2013-2018* (p. 11), por la Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016a, Trujillo, Perú: Autor.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI contiene el extracto de información de auditoría interna; esta herramienta es base importante para identificar factores claves y proponer la formulación de estrategias

correctas, evaluando las fortalezas y debilidades más resaltantes. También es parte importante para identificar y evaluar cómo se relacionan internamente las áreas funcionales (D'Alessio, 2015). La MEFI de la provincia de Trujillo se diseñó identificando 12 factores claves de éxito, seis fortalezas y seis debilidades. A cada uno se le asignó un peso y luego un valor de 1 a 4, el mismo que facilitó la relevancia de cada puntuación. En la Tabla 30 se aprecia que el promedio obtenido es 2.46, lo cual indica que si bien hay potencial para desarrollarse, no se logra por las debilidades presentes.

Tabla 30

Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Provincia de Trujillo

| Factores determinantes de éxito | | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|---|-------------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | | |
| 1 | Presencia de asociaciones agrícolas que aumentan la oferta exportable | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 2 | Producción y exportación de espárragos | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 3 | Amplia oferta turística, con sitios arqueológicos, naturales, religiosos y culturales | 0.11 | 3 | 0.33 |
| 4 | Amplia actividad manufacturera, incluyendo harina de pescado, cemento y calzado | 0.11 | 3 | 0.33 |
| 5 | Mecanismos de comunicación entre las autoridades gubernamentales y la población | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 6 | CITE tecnológico y para la industria del calzado | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Subtotal fortalezas | | 0.53 | | 1.78 |
| Debilidades | | | | |
| 1 | La mayoría de las empresas son micro e informales, limitando la capacidad de inversión y de mejora competitiva | 0.10 | 1 | 0.1 |
| 2 | Deficiente infraestructura vial, con la mayoría de las vías sin afirmar, aunque hay acceso a Panamericana Norte | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 3 | Gestión municipal ineficiente en la ejecución presupuestaria | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 4 | Actividad minera que genera conflictos sociales a raíz de la contaminación | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 5 | Falta de aprovechamiento de capacidad instalada en el puerto de Salaverry, principal punto de exportación | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 6 | Índice de Desarrollo Humano bajo, con ingresos muy limitados por familia y bajo nivel educativo | 0.10 | 1 | 0.1 |
| Subtotal debilidades | | 0.47 | | 0.68 |
| Total | | 1.00 | | 2.46 |

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.

4.3 Conclusiones

El análisis realizado sobre la provincia de Trujillo dio como resultado la identificación de sus fortalezas y debilidades. Una vez efectuado el cálculo, se pudo obtener el puntaje de 2.46, que indica una organización internamente débil que no logra aprovechar los beneficios presentes en su territorio, a pesar de tener gran potencial. Entonces, para alcanzar la visión propuesta al 2028 hay que diseñar estrategias que hagan posible utilizar las fortalezas y, al mismo tiempo, mitigar las debilidades presentes. Esto llevará a incrementar el valor agregado bruto (VAB) de la provincia, desarrollando la industria agroexportadora, la manufactura y el turismo. Con todo esto se busca elevar el nivel de calidad de vida de los moradores, que se manifiesta en el Índice de Desarrollo Humano con un valor de 0.47.

Capítulo V: Intereses de la Provincia de Trujillo y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales y los principios cardinales, en conjunto con la visión y misión planteadas en el Capítulo II, permitirán establecer los objetivos de largo plazo para la provincia de Trujillo. De acuerdo con D'Alessio (2015), “los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de la implementación de las estrategias externas escogidas, las cuales guían hacia la visión establecida” (p. 219).

5.1 Intereses de la Provincia de Trujillo

A partir de la visión que en el Capítulo II se definió para la provincia de Trujillo, al año 2018 se plantean los siguientes intereses supremos o vitales:

1. Eliminación de la pobreza extrema.
2. Incremento de la manufactura de cuero y calzado.
3. Aumento de las agroexportaciones, principalmente de espárragos.
4. Desarrollo de la industria turística.

5.2 Potencial de la Provincia de Trujillo

Para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. Se hace un análisis de los elementos que podrían otorgar ventaja competitiva o que, por el contrario, limitan su desarrollo; por lo que no se presentan cifras ni hechos sino un análisis realizado sobre la base de información presentada en capítulos anteriores.

Demográfico. La provincia de Trujillo tiene un alto crecimiento poblacional, lo que ejerce presión sobre la dotación de servicios básicos, por lo que se requiere una gestión municipal eficiente, con capacidad para ejecutar su presupuesto, eficaz y eficientemente. Se tiene una población joven, por lo que es indispensable crear fuentes de trabajo y, al mismo tiempo, elevar el nivel educativo, logrando una mayor permanencia de los jóvenes dentro del

sistema educativo. Todo ello llevará a que sean más productivos, se generen más ingresos y mejoren su calidad de vida.

Geográfico. La provincia de Trujillo tiene un clima privilegiado, con pocas variaciones a lo largo del año, lo que favorece el cultivo de productos altamente demandados en el extranjero, como los espárragos y las alcachofas. Es por ello que en la zona se han instalado grandes empresas exportadoras, generando empleo y crecimiento económico. Esto se complementa con una dotación de recursos naturales y arqueológicos que han permitido el desarrollo de la industria minera y de turismo. Pero estos recursos se tienen que potenciar con infraestructura, mejorando las vías de comunicación terrestre y las instalaciones del puerto de Salaverry, lo cual atraerá más turistas y facilitará exportar con menores costos.

Económico. La principal actividad económica es la manufactura, en la que destacan dos subsectores: la producción de harina de pescado, y la elaboración de artículos de cuero y calzado. La primera está altamente tecnificada por la inversión de capital; mientras que la segunda es principalmente artesanal, aunque recientemente se ha creado el CITE para impulsar la asistencia técnica. Se requieren más empresas que operen de manera formal para potenciar el crecimiento económico, ya que aún predomina la informalidad en todas las industrias.

Tecnológico-científico. El desarrollo de herramientas tecnológicas es escaso y está muy ligado al poco nivel educativo y desarrollo de conocimientos. Hay la presencia de dos CITE, uno para la industria del cuero y el calzado, y otro para la agroindustria, pero no hay esfuerzos adicionales, y en la práctica solamente las grandes empresas tienen acceso a tecnología de punta.

Histórico-psicológico-sociológico. La provincia dispone de una riqueza cultural invaluable, que se muestra en el complejo de Chan Chan, y las huacas del Sol y de la Luna. Estos atractivos, junto con las playas, deben usarse para captar más turistas, prolongando su

estadía y sus gastos. Pero debe hacerse de manera sostenible, es decir, vigilando la preservación de los recursos.

Organizacional-administrativo. La mayoría de las empresas de la provincia son pequeñas o micro, y muchas de ellas operan de manera informal; pero si se quiere impulsar la competitividad esto debe cambiar. Para tener acceso a asesoría técnica y a créditos, el primer paso es la formalización, facilitando los trámites y reduciendo los costos. Todo ello se debe complementar con la formación de más asociaciones de productores o prestadores de servicios, que contribuyan a elevar el nivel de calidad, estableciendo estándares.

Militar (de seguridad). Existe un problema latente de inseguridad, el cual debe solucionarse para impulsar la inversión y con ello el desarrollo empresarial en la provincia de Trujillo.

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Trujillo

Los principios cardinales son aspectos que deben ser analizados para el establecimiento de los objetivos de largo plazo en función de la visión, misión y los intereses de la municipalidad. Si bien estos principios se orientan principalmente a analizar las oportunidades y amenazas en el entorno internacional de las naciones, es posible también aplicarlos en el entorno exterior de las organizaciones, considerando: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos, cuyo análisis estará orientado a los competidores (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceros. La provincia de Trujillo comparte intereses con el Gobierno Regional de la Libertad y las demás municipalidades de la región. Asimismo, comparte intereses comunes con la provincia de Lambayeque en el sector turismo por la Ruta Moche y con la provincia del Santa por la actividad pesquera; contar con el terminal portuario hace que otras regiones tengan especial interés en su desarrollo porque es la puerta de ingreso y salida de productos de exportación y de importación. Las grandes empresas, en particular del

sector agroindustrial y minero, tienen influencia por la cantidad de puestos de trabajo que de forma directa e indirecta generan.

Es importante considerar que para el óptimo desarrollo de la provincia intervengan otros agentes de desarrollo externo, especialmente mediante la cooperación técnica internacional, a fin de que los proyectos de inversión pública y privada puedan materializarse con recursos provenientes del exterior. Es por ello que la municipalidad debe promover —a través de organismos educativos como institutos superiores, universidades y organizaciones de investigación tanto públicas como privadas— estudios de línea base, a fin de desarrollar los perfiles de inversión necesarios para potenciar los desembolsos.

Lazos pasados-presentes. El pasado histórico de la provincia de Trujillo es un elemento que comparte con la provincia de Lambayeque, por lo que han integrado un corredor turístico denominado Ruta Moche; pero hasta ahora no hay una declaración entre ambas entidades para desarrollar un programa que lo haga viable. No se puede olvidar que como parte del legado histórico están las costumbres representadas en su danza, como la marinera, y la gastronomía, que son reconocidas a nivel nacional y un reflejo actual de la forma de vida en la provincia. Hacia adelante está fortalecer estas costumbres, reforzar el enlace histórico de los restos arqueológicos y fomentar un deseo de aceptación por parte de los pobladores.

Además, la provincia de Trujillo ha experimentado un crecimiento poblacional y, por ende, un crecimiento urbano, el cual se encuentra contemplado en el Plan de Desarrollo Territorial (PLANDET). Este estudio, elaborado por la Municipalidad Provincial de Trujillo, contempla las zonas y usos que se deberán ir adoptando bajo una proyección ordenada que beneficie a todos los ciudadanos. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) —en coordinación con la Cámara de Comercio de Trujillo, la Municipalidad y el Gobierno Regional de La Libertad— está elaborando un estudio que busca tener dentro de 25 años una

ciudad modelo que resuelve problemas como agua, saneamiento, transporte, seguridad y cambio climático, y que tendrá una gestión adecuada de componentes nuevos de ciudad con todas las facilidades que se necesitan para vivir adecuadamente y de manera sostenible.

Contrabalance de intereses. Si bien es notorio que existe cierta rivalidad con las ciudades cercanas por intereses comunes, esta debe ser bien manejada para que sea motivo de alianzas estratégicas muy definidas y que sean provechosas para ambos lugares. La competencia productiva debe ser desarrollada de la misma manera. El terminal portuario es una ventaja muy importante, por lo que los intereses de la provincia deben ser bien manejados, así como el fortalecimiento de la agroindustria y de la manufactura al interior. Un aliado importante en este punto es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, entidad pública que invierte en proyectos de mejoramiento de infraestructura que permita otros beneficios, con el fin de optimizar los servicios de transportes y comunicaciones, impulsar el comercio, y mejorar la calidad de vida e interconexión de distintos productores y clientes de las distintas regiones con los mercados locales y foráneos.

Conservación de los enemigos. Existe competencia con ciudades cercanas como Arequipa y Piura, pero esto debe ser aprovechado para impulsar la competitividad de las empresas, desarrollar la infraestructura, que aún es una oportunidad de mejora en la provincia, y establecer acuerdos y alianzas comerciales para lograr desarrollarse por encima de los competidores.

5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Trujillo (MIO)

Los intereses de la provincia de Trujillo se presentan en la Tabla 31, donde además se señalan los intereses de otras organizaciones. Se ha incluido al Gobierno Regional de La Libertad y a diversos ministerios, que intervienen a través de sus direcciones regionales. También se observa el interés de empresarios, inversionistas potenciales, competidores y de la población en general.

Tabla 31

Matriz de Intereses de la Provincia de Trujillo (MIO)

| Interés organizacional | Intensidad del interés | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| | Vital (peligroso) | Importante (serio) | Periférico (molesto) |
| 1. Eliminar la pobreza extrema | Población | MIDIS Gobierno regional MINEDU | |
| 2. Incremento de la manufactura de cuero y calzado | Empresarios | PRODUCE Gobierno regional Población Inversionistas potenciales | Lima* Ganaderos |
| 3. Aumentar las agroexportaciones. | Empresarios Población | PromPerú Operadores logísticos MINAGRI Compradores | Puerto Salaverry Ica* |
| 4. Desarrollo de la industria turística. | Empresarios Población | PromPerú MTC PRODUCE Operadores turísticos Piura* Chiclayo* Gobierno regional | Cusco* |

Nota: *Intereses opuestos. 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 que se proponen para la provincia de Trujillo son los siguientes:

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): En 2028, la tasa de pobreza extrema será 0%. En 2007 fue de 2.1% (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2012).
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): Al 2028, la industria de calzado venderá S/ 450 millones. Durante el año 2015 las ventas fueron S/ 250 millones (Agencia Peruana de Noticias, 2015).

- Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): Para el 2028, las exportaciones de espárragos, entre frescos y procesados ascenderán a US\$ 392 millones. En 2015 sumaron US\$ 219 millones (Ministerio de la Producción, 2016).
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): Al 2028 habrá un total de tres millones de pernoctaciones, incluyendo turistas nacionales y extranjeros. En el 2015 fueron 1.9 millones de pernoctaciones (MINCETUR, 2017).

5.6 Conclusiones

Los cuatro objetivos de largo plazo planteados en este capítulo pretenden guiar el camino para alcanzar la visión establecida, los cuales se sostienen en los intereses, el potencial y los principios cardinales de la provincia de Trujillo. Además, se han tomado en cuenta las fortalezas y debilidades que se encontraron con el análisis interno, las cuales permitirán alcanzar los diferentes objetivos de largo plazo, que son desafiantes y requieren de estrategias adecuadas. Asimismo, teniendo en cuenta que se maneja un horizonte de tiempo de 10 años o el equivalente a dos gobiernos presidenciales, se requerirá una eficiente gestión pública para mantener estable el rumbo adecuado y alcanzar la visión propuesta.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, se aplica la formulación y el planeamiento del plan estratégico. En función del análisis externo e interno del Capítulo III y del Capítulo IV, respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V. El desarrollo de este capítulo tiene dos fases. En la primera, llamada la fase del cruce, se emplean las siguientes matrices: (a) Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna-Externa (MIE) y (d) Matriz Gran Estrategia (MGE). Posteriormente, la segunda fase se denomina de la decisión estratégica o salida. En esta, se desarrollan las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR) y (d) Matriz de Ética (ME).

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

La Matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva, de la cual se derivan las estrategias para los cuadrantes de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA), como se presenta en la Tabla 32. El objetivo de cada uno de los cuadrantes es (a) aprovechar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno; (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas; (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de la provincia para evitar las amenazas del entorno. La lista de estrategias obtenidas a partir de la MFODA es la siguiente:

- FO1: Invertir en Investigación y Desarrollo (I+D) a través de una alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial para el beneficio de los sectores manufactura, agroindustria y servicios.

- FO2: Crear herramientas de tecnología de la información y comunicación (TIC) en la municipalidad y el sector privado.
- FO3: Penetrar en el mercado estadounidense y sudamericano con calzado de cuero.
- FO4: Implementar el desarrollo de paquetes de turismo cultural por segmentos (familias, parejas e individuos).
- FO5: Exportar vegetales frescos y procesados al mercado ruso.
- FO6: Crear nuevos productos agroindustriales de exportación para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa.
- FO7: Aumentar las exportaciones de espárragos frescos, paltas y alcachofas a la Unión Europea.
- DO1: Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario mediante el programa de obras por impuestos para reducir costos operativos de la exportación y facilitar la llegada de turistas.
- DO2: Medir el impacto de las inversiones futuras de la municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de los objetivos y metas propuestas.
- DO3: Aumentar la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia, especialmente los provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa.
- FA1: Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial, Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad.
- FA2: Brindar los servicios municipales de salud y educación, con alta calidad.

Tabla 32

MFODA de la Provincia de Trujillo

| Fortalezas | | Debilidades | |
|---------------|--|-------------|--|
| 1. | Presencia de asociaciones agrícolas que aumentan la oferta exportable. | 1. | La mayoría de las empresas son micro e informales, limitando la capacidad de inversión y de mejora competitiva. |
| 2. | Producción y exportación de espárragos. | 2. | Deficiente infraestructura vial, con la mayoría de las vías sin afirmar, aunque hay acceso a Panamericana Norte. |
| 3. | Amplia oferta turística, con sitios arqueológicos, naturales, religiosos y culturales. | 3. | Gestión municipal ineficiente en la ejecución presupuestaria. |
| 4. | Amplia actividad manufacturera, incluyendo harina de pescado, cemento y calzado. | 4. | Actividad minera que genera conflictos sociales a raíz de la contaminación. |
| 5. | Mecanismos de comunicación entre las autoridades gubernamentales y la población. | 5. | Falta de aprovechamiento de capacidad instalada en el puerto de Salaverry, principal punto de exportación. |
| 6. | CITTE tecnológico y para la industria del calzado. | 6. | Índice de desarrollo humano bajo, con ingresos muy limitados por familia y bajo nivel educativo. |
| Oportunidades | | DO. Busque | |
| 1. | Descentralización y fortalecimiento por parte del gobierno central. | DO1 | Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario mediante el programa de obras por impuestos para reducir costos operativos de la exportación y facilitar la llegada de turistas. |
| 2. | Demanda creciente de productos no tradicionales en el mercado internacional. | DO2 | Medir el impacto de las inversiones futuras de la municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de los objetivos y metas propuestas. |
| 3. | Reconocimiento del Perú como potencia turística en el mundo. | DO3 | Aumentar la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia, especialmente los provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. |
| 4. | Crecimiento económico sostenido con entorno macroeconómico estable. | | |
| 5. | Disminución de la pobreza. | | |
| 6. | Crecimiento de la infraestructura vial, aérea y marítima que permite interconexiones a nivel nacional e internacional. | | |
| Amenazas | | DA. Evite | |
| 1. | Informalidad en la mayor parte de la economía nacional. | | |
| 2. | Impacto del cambio climático como los desastres naturales, en especial el Fenómeno de El Niño. | DA1 | Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos. |
| 3. | Falta de competitividad frente a otros países de la región que invierten más en tecnología e investigación. | DA2 | Proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE. |
| 4. | Crecimiento urbano informal en las principales ciudades del país, causando presión por servicios básicos. | DA3 | Crear alianzas con instituciones de educación superior, incluyendo universidades, para desarrollar las competencias del recurso humano que se requiere en la provincia, con énfasis en agroindustria, turismo y manufactura. |
| 5. | Incremento de la inseguridad ciudadana: delincuencia, narcotráfico y violencia familiar. | DA4 | Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC, y centros tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo. |
| 6. | Contaminación de suelo, agua y aire por mal manejo de residuos. | | |

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

- FA3: Crear programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal.
- FA4: Reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire.
- FA5: Implementar la capacitación técnica agropecuaria desde el Ejecutivo (MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR) que permita aprovechar la oportunidad agrícola y experiencia cultural.
- DA1: Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos.
- DA2: Proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE.
- DA3: Crear alianzas con instituciones de educación superior, incluyendo universidades, para desarrollar las competencias del recurso humano que se requiere en la provincia, con énfasis en agroindustria, turismo y manufactura.
- DA4: Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC y centros tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo.

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

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) permite determinar la apropiada postura estratégica que la provincia de Trujillo debe asumir. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Para encontrar la postura estratégica que Trujillo debe asumir, se ha preparado la Tabla 33, en la que se asignan valores numéricos a cada factor y se calcula el promedio.

Tabla 33

MPEYEA de la Provincia de Trujillo

| Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) | | | | | | | | | |
|---|---------------|-------|---|---|---|---|---|---|------------|
| 1. Cambios tecnológicos | Muchos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pocos |
| 2. Tasa de inflación | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja |
| 3. Variabilidad de la demanda | Grande | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pequeña |
| 4. Rango de precios de los productos competitivos | Amplio | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Estrecho |
| 5. Barreras de entrada al mercado | Pocas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muchas |
| 6. Rivalidad / presión competitiva | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja |
| 7. Elasticidad de precios de la demanda | Elástica | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inelástica |
| 8. Presión de los productos sustitutos | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja |
| Promedio = | | -2.75 | | | | | | | |
| Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) | | | | | | | | | |
| 1. Potencial de crecimiento | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto |
| 2. Potencial de utilidades | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto |
| 3. Estabilidad financiera | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta |
| 4. Conocimiento tecnológico | Simple | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Complejo |
| 5. Utilización de recursos | Ineficiente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Eficiente |
| 6. Facilidad de entrada al mercado | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta |
| 7. Productividad/utilización de la capacidad | Fácil | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Difícil |
| 8. Aporte al PBI nacional | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta |
| Promedio = | | 3.13 | | | | | | | |
| Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) | | | | | | | | | |
| 1. Retorno a la inversión | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto |
| 2. Apalancamiento | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Balanceado |
| 3. Liquidez | Desbalanceada | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Sólida |
| 4. Capital requerido vs. capital disponible | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo |
| 5. Flujo de caja | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto |
| 6. Facilidad de salida del mercado | Difícil | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fácil |
| 7. Riesgo involucrado en el negocio | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo |
| 8. Rotación de inventarios | Lento | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápido |
| 9. Uso de economías de escala y de experiencia | Bajas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Altas |
| Promedio = | | 2.67 | | | | | | | |
| Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) | | | | | | | | | |
| 1. Participación de mercado | Pequeña | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Grande |
| 2. Calidad del producto | Inferior | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Superior |
| 3. Ciclo de vida del producto | Avanzado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Temprano |
| 4. Ciclo de reemplazo del servicio | Variable | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fijo |
| 5. Lealtad del consumidor | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta |
| 6. Utilización de la capacidad de los competidores | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta |
| 7. Conocimiento tecnológico | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto |
| 8. Integración vertical | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta |
| 9. Velocidad de introducción de nuevos servicios | Lenta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápida |
| Promedio = | | -2.22 | | | | | | | |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 278-280), por F. A. D' Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Los resultados indican la postura estratégica básica, que puede ser (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva o (d) competitiva. En el caso de la provincia de Trujillo, en función de los resultados y tal como se presenta en la Figura 18, le corresponde una postura competitiva. Esto significa que se deben considerar estrategias de fusión concéntrica, fusión conglomerada, o de diferenciación (productos o servicios únicos en diseño, marca, calidad y valor agregado), tales como las siguientes:

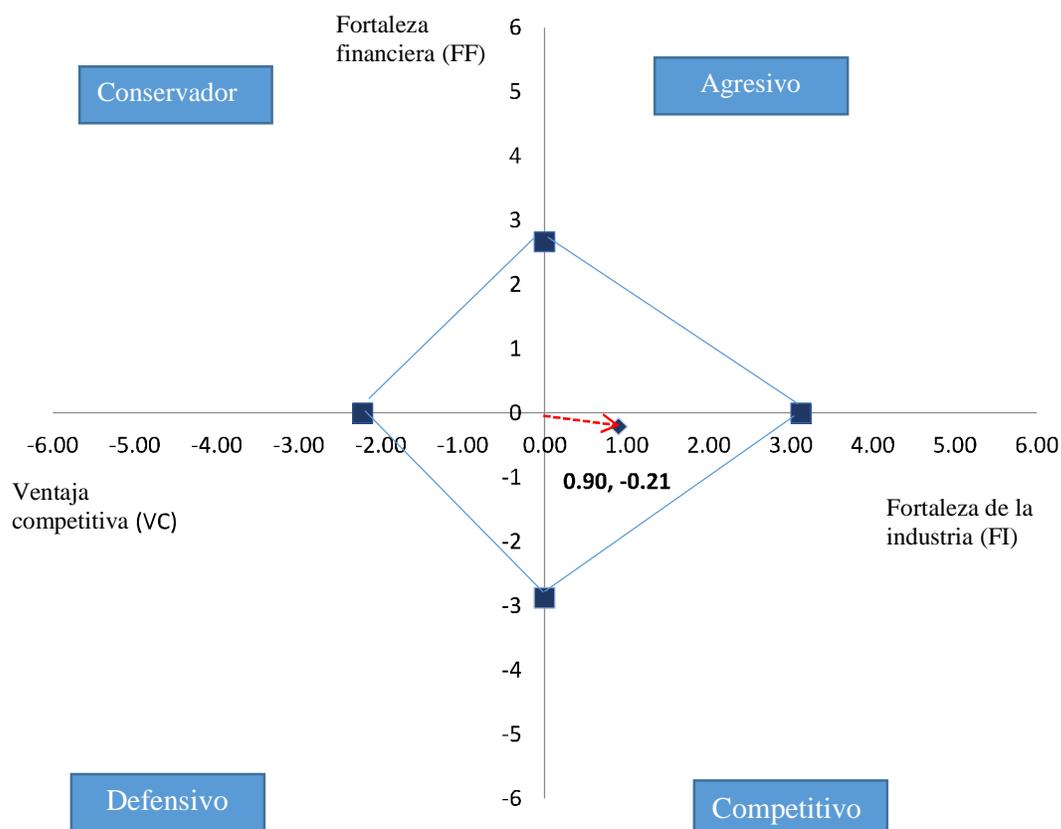


Figura 18. Matriz PEYEA de la provincia de Trujillo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- FO4: Implementar el desarrollo de paquetes de turismo cultural por segmentos (familias, parejas e individuos).
- FO6: Crear nuevos productos agroindustriales de exportación para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa.

- FA1: Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial, Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad.
- DA2: Proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria. Es una herramienta que permite identificar la posición competitiva de la provincia de Trujillo en términos de mercado y rentabilidad. Primero, en la Tabla 34, se hace un análisis de los distintos sectores económicos, para lo cual se revisa la participación relativa y el crecimiento. Luego, estos resultados se expresan en la Figura 19.

Tabla 34

Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de los Sectores Económicos de la Provincia de Trujillo

| Sector económico | A. Provincia de su región que generó mayor ingreso 2015 (miles de S/) | B. Ingreso de la prov. de Trujillo 2016 (miles de S/) | Participación relativa de mercado (B/TOT=B) (%) | Tasa de Crecimiento ((B-A)/A) |
|---|---|---|---|-------------------------------|
| 1. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | 1'867,203.00 | 1'893,749.65 | 19.35 | 1.42 |
| 2. Pesca y acuicultura | 39,893.10 | 65,074.10 | 0.66 | 63.12 |
| 3. Extracción de petróleo, gas, minerales | 1'603,414.15 | 1'466,681.45 | 14.98 | -8.53 |
| 4. Manufactura | 2'101,976.50 | 2'080,503.10 | 21.25 | -1.02 |
| 5. Electricidad, gas y agua | 146,998.15 | 158,345.20 | 1.62 | 7.72 |
| 6. Construcción | 873,286.70 | 832,404.95 | 8.50 | -4.68 |
| 7. Comercio | 1'430,517.40 | 1'471,161.25 | 15.03 | 2.84 |
| 8. Transporte, almacén, correo y mensajería | 827,960.90 | 844,366.25 | 8.63 | 1.98 |
| 9. Alojamiento y restaurantes | 321,684.35 | 330,772.65 | 3.38 | 2.83 |
| 10. Telecomunicaciones y otros serv. de información | 588,729.05 | 646,209.20 | 6.60 | 9.76 |
| Total | S/ 9'801,663.30 | S/ 9'789,267.80 | | |

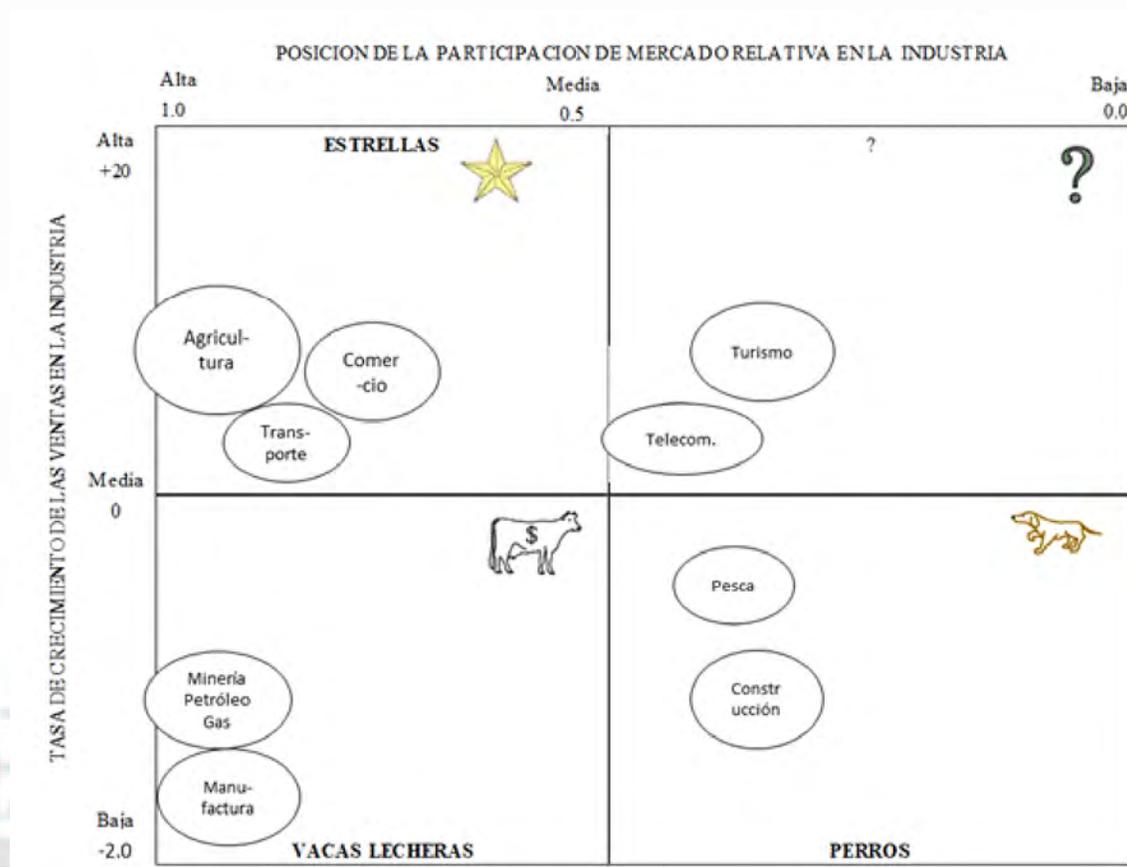


Figura 19. Matriz Boston Consulting Group de la provincia de Trujillo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

De este modo, se sabe en qué cuadrante se ubica cada actividad económica. Estos se detallan a continuación: (a) el cuadrante I corresponde a productos o divisiones con signos de interrogación, lo que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero baja participación de mercado; (b) el cuadrante II son los productos estrellas, con una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado; (c) el cuadrante III se refiere a las vacas lecheras, que son productos con alta participación en el mercado, pero con un bajo crecimiento, y (d) el cuadrante IV representa a los perros, según el cual el crecimiento y la participación son bajos.

El resultado que se aprecia en la Figura 19 indica que la provincia de Trujillo tiene productos en los cuatro cuadrantes. Los principales son los siguientes: (a) agricultura, que se sitúa en el cuadrante estrella; (b) turismo, que quedó como signo de interrogación, y (c)

manufactura, que corresponde a la vaca lechera. Entonces, las estrategias que la provincia debe adoptar son las intensivas, de integración, las aventuras conjuntas, la diversificación concéntrica o la desinversión; específicamente, se refiere a las siguientes estrategias.

- FO1: Invertir en Investigación y Desarrollo (I+D) a través de una alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial para el beneficio de los sectores manufactura, agroindustria y servicios.
- FO2: Crear herramientas de tecnología de la información y comunicación (TIC) en la municipalidad y el sector privado.
- FO3: Penetrar en el mercado estadounidense y sudamericano con calzado de cuero.
- FO4: Implementar el desarrollo de paquetes de turismo cultural por segmentos (familias, parejas e individuos).
- FO5: Exportar vegetales frescos y procesados al mercado ruso.
- FO6: Crear nuevos productos agroindustriales de exportación para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa.
- FO7: Aumentar las exportaciones de espárragos frescos, paltas y alcachofas a la Unión Europea.
- DO1: Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario mediante el programa de obras por impuestos para reducir costos operativos de la exportación y facilitar la llegada de turistas.
- DO2: Medir el impacto de las inversiones futuras de la municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de los objetivos y metas propuestas.
- DO3: Aumentar la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia, especialmente los provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa.

- FA1: Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial, Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad.
- FA2: Brindar los servicios municipales de salud y educación, con alta calidad.
- FA3: Crear programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal.
- FA4: Reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire.
- FA5: Implementar la capacitación técnica agropecuaria desde el Ejecutivo (MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR) que permita aprovechar la oportunidad agrícola y experiencia cultural.
- DA1: Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos.
- DA2: Proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE.
- DA3: Crear alianzas con instituciones de educación superior, incluyendo universidades, para desarrollar las competencias del recurso humano que se requiere en la provincia, con énfasis en agroindustria, turismo y manufactura.
- DA4: Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC y centros tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE tiene como ejes los rangos de puntajes ponderados de la MEFE y la MEFI. Su objetivo es evaluar la complejidad de los negocios de la organización. El valor del eje X es 2.46, mientras que el eje Y es 2.41, por lo que la provincia se ubica en el Cuadrante V (ver

Figura 20), lo que indica la necesidad de desarrollarse selectivamente, a través de retener y mantener. Por tanto, las estrategias que se recomiendan son la penetración en el mercado y el desarrollo de productos, como las siguientes:

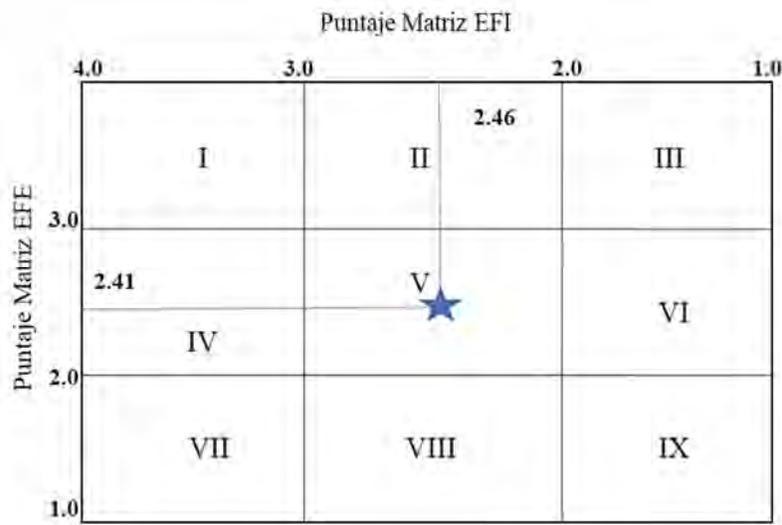


Figura 20. Matriz Interna Externa de la provincia de Trujillo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- FO3: Penetrar en el mercado estadounidense y suramericano con calzado de cuero.
- FO4: Implementar el desarrollo de paquetes de turismo cultural por segmentos (familias, parejas e individuos).
- FO6: Crear nuevos productos agroindustriales de exportación para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa.
- FO7: Aumentar las exportaciones de espárragos frescos, paltas y alcachofas a la Unión Europea.
- FA1: Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial, Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad.

- FA2: Brindar servicios municipales de salud y educación, con alta calidad.
- DA2: Proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la MGE, la situación de una organización es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil (D'Alessio, 2015). La provincia de Trujillo se sitúa en el Cuadrante II (ver Figura 21), dado que su posición competitiva es débil, a pesar de que compite en mercados de rápido crecimiento como los agroindustriales y el turismo.

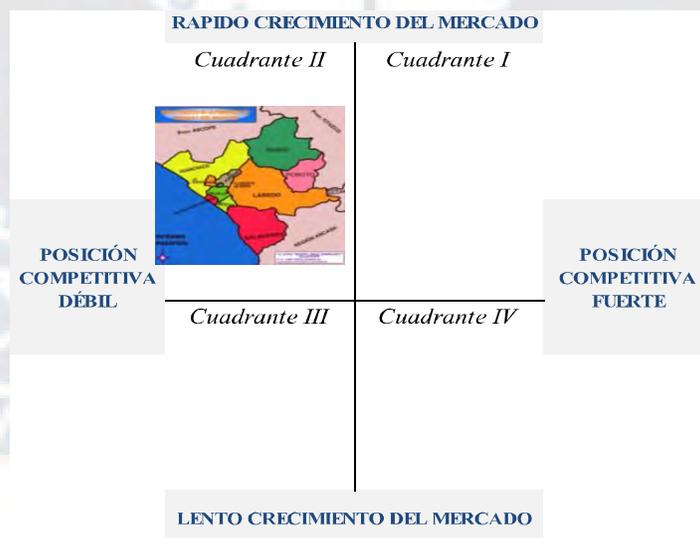


Figura 21. Matriz de la Gran Estrategia de la provincia de Trujillo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Este resultado indica que la provincia debe implementar estrategias intensivas, de integración horizontal o de desposeimiento, como por ejemplo:

- FO3: Penetrar en el mercado estadounidense y sudamericano con calzado de cuero.
- FO4: Implementar el desarrollo de paquetes de turismo cultural por segmentos (familias, parejas e individuos).

- FO5: Exportar vegetales frescos y procesados al mercado ruso.
- FO6: Crear nuevos productos agroindustriales de exportación para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa.
- FO7: Aumentar las exportaciones de espárragos frescos, paltas y alcachofas a la Unión Europea.
- DO3: Aumentar la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia, especialmente los provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa.
- FA1: Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial, Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad.
- FA2: Brindar servicios municipales de salud y educación, con alta calidad.
- FA3: Crear programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal.
- DA2: Proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El objetivo de la Matriz de Decisión Estratégica es identificar la repetición de estrategias. Luego, se realiza una sumatoria de dichas repeticiones; se retiene aquellas con mayor puntaje, y permanecen las de menor puntaje en calidad de contingencia. Como se observa en la Tabla 35, de las 19 estrategias evaluadas, se retienen 10, las cuales han obtenido tres o más puntos. Las otras nueve estrategias pasan a ser de contingencia, lo que implica que, en el futuro, ante un cambio en las condiciones internas o externas, podría ser conveniente implementarlas.

Además, se observa que solamente tres estrategias fueron apoyadas por las cinco herramientas utilizadas: (a) FO4 que indica implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos y de aventura); (b) FA1 la cual señala Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial, Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad; y (c) DA2 que indica proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se usa para determinar el atractivo relativo de estrategias específicas que son viables. Se usan como insumo los factores críticos de éxito externos e internos, obtenidos de la MEF E y la MEF I, respectivamente, así como las estrategias seleccionadas a través de la MDE. Sobre la base del análisis que se presenta en la Tabla 36, se determina que todas deben continuar siendo retenidas, ya que obtuvieron puntajes ponderados superiores a 5.00.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber evaluado cuantitativamente las estrategias retenidas, se debe evaluarlas en torno a los cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (b) factibilidad y (c) capacidad para otorgar ventaja a la organización. La consistencia se refiere a que aporte dentro de un plan integral y no solo de manera aislada, mientras que la consonancia refiere a que sea acorde con la razón de ser de la provincia. En cambio, la factibilidad mide que la estrategia pueda ser implementada con los recursos que la organización posee, ya que, de no ser así, no podría completarse su implementación, lo cual perjudicaría a la provincia. En la Tabla 37, se presenta la Matriz de Rumelt para la provincia de Trujillo.

Tabla 35

Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Trujillo

| | Estrategias específicas | Estrategias alternativas | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|-----|--|-----------------------------------|------|-------|-----|----|----|-------|
| FO1 | Invertir en Investigación y Desarrollo (I+D) a través de una alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial para el beneficio de los sectores manufactura, agroindustria y servicios. | Defensiva- Alianza | X | | X | | | 2 |
| FO2 | Crear herramientas de tecnología de la información y comunicación (TIC) en la municipalidad y el sector privado. | Interna-Mejora continua | X | | X | | | 2 |
| FO3 | Penetrar en el mercado estadounidense y sudamericano con calzado de cuero. | Intensiva-Penetración del mercado | X | | X | X | X | 4 |
| FO4 | Implementar el desarrollo de paquetes de turismo cultural por segmentos (familias, parejas e individuos). | Intensiva-Desarrollo de productos | X | X | X | X | X | 5 |
| FO5 | Exportar vegetales frescos y procesados al mercado ruso. | Intensiva-Desarrollo de mercados | X | | X | | X | 3 |
| FO6 | Crear nuevos productos agroindustriales de exportación para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa. | Intensiva-Penetración del mercado | X | X | X | X | X | 5 |
| FO7 | Aumentar las exportaciones de espárragos frescos, paltas y alcachofas a la Unión Europea. | Intensiva-Penetración del mercado | X | | X | X | X | 4 |
| DO1 | Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario mediante el programa de obras por impuestos para reducir costos operativos de la exportación y facilitar la llegada de turistas. | Interna-Mejora continua | X | | X | | | 2 |
| DO2 | Medir el impacto de las inversiones futuras de la municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de los objetivos y metas propuestas. | Interna-TQM | X | | X | | | 2 |
| DO3 | Aumentar la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia, especialmente los provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. | Intensiva-Desarrollo de mercados | X | | X | | X | 3 |
| FA1 | Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial, Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad. | Intensiva-Desarrollo de productos | X | X | X | X | X | 5 |
| FA2 | Brindar servicios municipales de salud y educación, con alta calidad. | Intensiva-Desarrollo de productos | X | | X | X | X | 4 |
| FA3 | Crear programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal. | Intensiva-desarrollo de mercados | X | | X | | X | 3 |
| FA4 | Reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire. | Interna-TQM | X | | X | | | 2 |
| FA5 | Implementar la capacitación técnica agropecuaria desde el Ejecutivo (MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR) que permita aprovechar la oportunidad agrícola y experiencia cultural. | Defensiva-Alianza | X | | X | | | 2 |
| DA1 | Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos. | Interna-TQM | X | | X | | | 2 |
| DA2 | Proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE. | Intensiva-Desarrollo de productos | X | X | X | X | X | 5 |
| DA3 | Crear alianzas con instituciones de educación superior, incluyendo universidades, para desarrollar las competencias del recurso humano que se requiere en la provincia, con énfasis en agroindustria, turismo y manufactura. | Defensiva-Alianza | X | | X | | | 2 |
| DA4 | Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC y centros tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo. | Defensiva-Alianza | X | | X | | | 2 |

Nota. 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 36

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Trujillo

| | F03 | | F04 | | F05 | | F06 | | F07 | | D03 | | FA1 | | EA2 | | EA3 | | DA2 | | |
|--|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| | Peso | PA | TPA |
| Factores críticos para el éxito | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Oportunidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 |
| Descentralización y fortalecimiento por parte del gobierno central. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 0.11 | 2 | 0.22 | 2 | 0.22 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 |
| Demanda creciente de productos no tradicionales en el mercado internacional. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 |
| Reconocimiento del Perú como potencia turística en el mundo, con crecimiento en el número de visitantes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 |
| Crecimiento económico sostenido con entorno macroeconómico estable. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 |
| Disminución de la pobreza. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 0.05 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 |
| Crecimiento de la infraestructura vial, aérea y marítima que permite interconexiones a nivel nacional e internacional. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Amenazas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| Inferioridad en la mayor parte de la economía nacional. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 |
| Impacto del cambio climático como los desastres naturales, en especial el fenómeno de El Niño. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Falta de competitividad frente a otros países de la región que invierten más en tecnología e investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 |
| Crecimiento urbano informal en las principales ciudades del país, causando presión por servicios básicos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Incremento de la inseguridad ciudadana: delincuencia, narcotráfico y violencia familiar. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 |
| Contaminación de suelo, agua y aire por mal manejo de residuos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 |
| Presencia de asociaciones agrícolas que aumentan la oferta exportable. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 0.11 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 |
| Destaca en la producción y exportación de espárragos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 0.11 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 |
| Amplia oferta turística, con sitios arqueológicos, naturales, religiosos y culturales. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 0.11 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 |
| Amplia actividad manufacturera, principalmente de harina de pescado, cemento y calzado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 |
| Mecanismos de comunicación entre las autoridades gubernamentales y la población. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| CITE tecnológico y para la industria del calzado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| La mayoría de las empresas son micro e informales, limitando la capacidad de inversión y de mejora competitiva. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| Deficiente infraestructura vial, con la mayoría de las vías sin afirmar, aunque hay acceso a Panamericana Norte. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 |
| Gestión municipal ineficiente en la ejecución presupuestaria. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 |
| Actividad minera que genera conflictos sociales a raíz de la contaminación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 |
| Falta de aprovechamiento de capacidad instalada en el puerto de Sialaveri, principal punto de exportación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 |
| Índice de desarrollo humano bajo, con ingresos muy limitados por familia y bajo nivel educativo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 2.00 | | 5.56 | | 5.56 | | 5.56 | | 5.56 | | 5.77 | | 5.56 | | 5.17 | | 5.73 | | 5.73 | | 5.29 |

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

Tabla 37

Matriz de Rumelt de la Provincia de Trujillo

| | Estrategias | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad | Se acepta |
|-----|---|--------------|-------------|---------|--------------|-----------|
| FO3 | Penetrar en el mercado estadounidense y sudamericano con calzado de cuero. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FO4 | Implementar el desarrollo de paquetes de turismo cultural por segmentos (familias, parejas e individuos). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FO5 | Exportar vegetales frescos y procesados al mercado ruso. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FO6 | Crear nuevos productos agroindustriales de exportación para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FO7 | Aumentar las exportaciones de espárragos frescos, paltas y alcachofas a la Unión Europea. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| DO3 | Aumentar la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia, especialmente los provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FA1 | Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial, Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FA2 | Brindar servicios municipales de salud y educación, con alta calidad. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FA3 | Crear programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| DA2 | Proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 38

Matriz de Ética de la Provincia de Trujillo

| | FO3 | FO4 | FO5 | FO6 | FO7 | DO3 | FA1 | FA2 | FA3 | DA2 |
|---------------------|--|---|--|--|--|---|--|---|---|--|
| | Penetrar en el mercado estadounidense y suramericano con calzado de cuero. | Implementar el desarrollo de paquetes de turismo cultural por segmentos (familias, parejas e individuos). | Exportar vegetales frescos y procesados al mercado ruso. | Crear nuevos productos agroindustriales de exportación para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa. | Aumentar las exportaciones de espárragos frescos, patas y alcachofas a la Unión Europea. | Aumentar la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia, especialmente los provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa | Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial, Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad. | Brindar servicios municipales de salud y educación, con alta calidad. | Crear programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal. | Proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CTTE. |
| Derechos | | | | | | | | | | |
| 1. | Impacto en el derecho a la vida. | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| 2. | Impacto en el derecho a la propiedad. | P | P | P | N | P | P | P | P | P |
| 3. | Impacto en el derecho a la privacidad. | P | P | N | N | P | P | N | P | N |
| 4. | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia. | P | N | N | P | N | N | N | N | P |
| 5. | Impacto en el derecho de hablar libremente. | P | P | P | P | P | P | N | P | P |
| 6. | Impacto en el derecho al debido proceso. | P | P | P | N | P | P | P | P | P |
| Justicia | | | | | | | | | | |
| 7. | Impacto en la distribución. | J | N | N | N | J | N | J | J | J |
| 8. | Equidad en la administración. | J | N | N | N | N | N | N | N | N |
| 9. | Normas de compensación. | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Utilitarismo | | | | | | | | | | |
| 10. | Fines y resultados estratégicos. | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| 11. | Medios estratégicos empleados. | N | N | N | N | N | N | N | N | N |

Nota: Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola, Justicia = (J) justo, (N) neutral, (D) 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.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados con los derechos, la justicia y el utilitarismo. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse, y será descartada. Como se puede observar en la Tabla 38, las 10 estrategias que se tienen retenidas cumplen con la auditoría de ética, lo que garantiza que no violan aspectos relacionados con los derechos, la justicia y las costumbres o el utilitarismo.

6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de realizar la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la MCPE, la MR y la ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las 10 estrategias retenidas como parte del presente Planeamiento Estratégico para la Provincia de Trujillo son las siguientes:

- FO3: Penetrar en el mercado estadounidense y sudamericano con calzado de cuero.
- FO4: Implementar el desarrollo de paquetes de turismo cultural por segmentos (familias, parejas e individuos).
- FO5: Exportar vegetales frescos y procesados al mercado ruso.
- FO6: Crear nuevos productos agroindustriales de exportación para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa.
- FO7: Aumentar las exportaciones de espárragos frescos, paltas y alcachofas a la Unión Europea.
- DO3: Aumentar la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia, especialmente los provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa.
- FA1: Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial,

Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad.

- FA2: Brindar servicios municipales de salud y educación, con alta calidad.
- FA3: Crear programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal.
- DA2: Proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE.

Por otro lado, las estrategias que no han sido retenidas pasan a ser de contingencia.

Estas son las siguientes:

- FO1: Invertir en Investigación y Desarrollo (I+D) a través de alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial para el beneficio de los sectores manufactura, agroindustria y servicios.
- FO2: Crear herramientas de tecnología de la información y comunicación (TIC) en la municipalidad y el sector privado.
- DO1: Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario mediante el programa de obras por impuestos para reducir costos operativos de la exportación y facilitar la llegada de turistas.
- DO2: Medir el impacto de las inversiones futuras de la municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de los objetivos y metas propuestas.
- FA4: Reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire.
- FA5: Implementar la capacitación técnica agropecuaria desde el Ejecutivo (MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR) que permita aprovechar la oportunidad agrícola y experiencia cultural.

- DA1: Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos.
- DA3: Crear alianzas con instituciones de educación superior, incluyendo universidades, para desarrollar las competencias del recurso humano que se requiere en la provincia, con énfasis en agroindustria, turismo y manufactura.
- DA4: Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC y centros tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La matriz que se presenta en la Tabla 39 permite comprobar que los objetivos de largo plazo (OLP) sí se pueden alcanzar mediante la implementación de las estrategias retenidas. Si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún OLP, se convierten en estrategias de contingencia. No obstante, este no es el caso de la provincia de Trujillo, por lo que se decide continuar con la implementación de todas las estrategias retenidas.

6.12 Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz permite analizar la posibilidad que tienen los competidores para enfrentar las estrategias retenidas por la provincia de Trujillo. El análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes permite analizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. En la Tabla 40, se muestra dicho análisis, en el cual los competidores seleccionados son las provincias de Piura y Arequipa.

6.13 Conclusiones

El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisión acerca de las estrategias. Cada una de las estrategias seleccionadas que se emplearán responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, lo cual demuestra la eficiencia y la consistencia de los modelos. Si bien se filtraron muchas estrategias en el proceso, esto no

Tabla 39

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Trujillo

| Estrategias | | OLP1 | OLP2 | OLP3 | OLP4 |
|-------------|---|---|---|---|--|
| | | En 2028, la tasa de pobreza extrema será 0%. En 2007 fue de 2.1%. | Al 2028, la industria de calzado de cuero venderá S/ 450 millones. Durante el año 2015 las ventas fueron S/ 250 millones. | Para el 2028, las exportaciones de espárragos ascenderán a US\$ 120 millones. En 2015 sumaron US\$ 85 millones. | Al 2028, habrá un total de 3 millones de pernociaciones, incluyendo turistas nacionales y extranjeros. En el 2015 fueron 1.9 millones de pernociaciones. |
| FO3 | Penetrar en el mercado estadounidense y suramericano con calzado de cuero. | X | X | | |
| FO4 | Implementar el desarrollo de paquetes de turismo cultural por segmentos (familias, parejas e individuos) | X | | | X |
| FO5 | Exportar vegetales frescos y procesados al mercado ruso | X | | X | |
| FO6 | Crear nuevos productos agroindustriales de exportación para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa | X | | X | |
| FO7 | Aumentar las exportaciones de espárragos frescos, paltas y alcachofas a la Unión Europea | X | | X | |
| DO3 | Aumentar la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia, especialmente los provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa | X | X | | X |
| FA1 | Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial, Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad | X | X | X | X |
| FA2 | Brindar servicios municipales de salud y educación, con alta calidad | X | | | |
| FA3 | Crear programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal | X | X | | |
| DA2 | Proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE | 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.

Tabla 40

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Trujillo

| | | Provincia de Piura | Provincia de Arequipa |
|-----|--|--|---|
| FO3 | Penetrar en el mercado estadounidense y suramericano con calzado de cuero. | No habrá reacción | Continuar impulsando el desarrollo industrial de la provincia |
| FO4 | Implementar el desarrollo de paquetes de turismo cultural por segmentos (familias, parejas e individuos). | Atraer turismo nacional | Atraer turismo nacional y extranjero |
| FO5 | Exportar vegetales frescos y procesados al mercado ruso. | Continuar exportando productos agrícolas | Continuar exportando productos agrícolas |
| FO6 | Crear nuevos productos agroindustriales de exportación para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa. | Continuar exportando productos agrícolas | Continuar exportando productos agrícolas |
| FO7 | Aumentar las exportaciones de espárragos frescos, paltas y alcachofas a la Unión Europea. | Continuar exportando productos agrícolas | Continuar exportando productos agrícolas |
| DO3 | Aumentar la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia, especialmente los provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa | Atraer turismo nacional. | Atraer turismo nacional y extranjero |
| FA1 | Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial, Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad. | Desarrollar zonas comerciales y mejorar la zonificación urbana | Continuar impulsando el desarrollo industrial de la provincia, fortaleciendo las zonas industriales |
| FA2 | Brindar servicios municipales de salud y educación, con alta calidad. | Desarrollar servicios de salud y educación | Desarrollar servicios de salud y educación |
| FA3 | Crear programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal. | No habrá reacción | No habrá reacción |
| DA2 | Proveer servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE. | Desarrollar servicios de asistencia técnica | Desarrollar servicios de asistencia técnica |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 441-451), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

resta que algunas de ellas puedan ser tomadas como plan de contingencia de ser necesario, ya sea por dificultades en el proceso de implementación de alguna de las nueve seleccionadas, o por las oportunidades que se presenten en el recorrido, lo cual puede motivar su rápida implementación.

Asimismo, es importante señalar que las condiciones y el comportamiento del comercio actual pueden variar conforme transcurran los 10 años de vigencia del plan estratégico, lo que puede llevar a redefinir tanto objetivos como estrategias. Para ello, es de gran utilidad contar con opciones previamente evaluadas como son las estrategias que no fueron retenidas en las diferentes etapas. En cualquier escenario, se deben analizar las posibilidades competitivas ante las provincias rivales a fin de establecer hacia dónde se debe apuntar, especialmente si ocurre algún cambio que proponga un giro en el curso natural de los mercados.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos y en afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para lograr con éxito los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015). Como parte de la implementación estratégica, se desarrollan los objetivos de corto plazo y se definen los recursos que se necesitan para alcanzarlos. Así mismo, se revisan las políticas y su relación con las estrategias retenidas para, luego, detallar la forma en que se gestionará el cambio y la estructura organizacional que la provincia de Trujillo debe asumir.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los OLP son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Por consiguiente, es necesario detallar los OCP que corresponden a cada uno de los OLP que se presentaron en el Capítulo V. Estos se exponen a continuación.

- OLP 1: En 2028, la tasa de pobreza extrema será 0%. En 2007 fue de 2.1% (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2012).
 - OCP 1.1: Del 2018 al 2021, se logrará reducir la pobreza extrema de 2.1% a 1.5%, en la medida en que se amplía la cobertura del servicio de agua potable por tubería, así como de saneamiento; lo que permitirá a los pobladores dedicar más tiempo a sus actividades productivas.
 - OCP 1.2: Entre el 2022 y el 2024, la pobreza extrema se habrá reducido a 0.8%, tras seis años de reforzar la educación y principalmente la capacidad de comprensión lectora.
 - OCP 1.3: Del 2025 al 2028 se erradicará la pobreza extrema, al alcanzar un 0%, gracias a programas de educación y de salud, así como de un mayor acceso al crédito tras el otorgamiento de títulos de propiedad.

- OLP 2: Al 2028, la industria de calzado venderá S/ 450 millones. Durante el año 2015 las ventas fueron S/ 250 millones (Agencia Peruana de Noticias, 2015).
 - OCP 2.1: Del 2018 al 2020, las ventas de calzado de cuero se habrán elevado de S/ 250 millones a S/ 300 millones tras crear asociaciones de productores, lo que les brindará acceso a materia prima, con mejores condiciones, así como les permitirá acceder a capacitaciones técnicas.
 - OCP 2.2: Entre el 2021 y el 2024, las ventas de calzado llegarán a S/ 360 tras aumentar la penetración en los mercados de Ecuador, Chile y Estados Unidos.
 - OCP 2.3: Del 2025 al 2028, las ventas de calzado de cuero alcanzarán los S/ 450 millones por año, al tener productores que incorporan tecnología de punta para ser altamente eficientes.
- OLP 3: Para el 2028, las exportaciones de espárragos, entre frescos y procesados, ascenderán a US\$ 392 millones. En 2015 sumaron US\$ 219 millones (Ministerio de la Producción, 2016).
 - OCP 3.1: Del 2018 al 2020, las exportaciones de espárragos aumentarán a US\$ 260 millones, a partir de los US\$ 219 millones que se exportaron en 2015. Esto como consecuencia de un aumento en el área cultivada y en la infraestructura de transformación.
 - OCP 3.2: Entre el 2021 y el 2024, las exportaciones de espárragos ascenderán a US\$ 310 millones, al haber aumentado el rendimiento por hectárea y lograr acceso directo a mercados extranjeros.
 - OCP 3.3: Entre el 2025 y el 2028, las ventas de espárragos al extranjero alcanzarán los US\$ 392 millones. Esto en base a un aumento en el rendimiento por hectárea, por las mejoras en los sistemas de riego, lo que permitirá que la

producción crezca; así como por las mejoras en las cadenas de frío lo que garantiza la calidad del producto fresco.

- OLP 4: Al 2028, habrá un total de tres millones de pernoctaciones, incluyendo turistas nacionales y extranjeros. En 2015 fueron 1.9 millones de pernoctaciones (MINCETUR, 2017).
 - OCP 4.1: Del 2018 al 2021, la cantidad de pernoctaciones habrá subido de 1.9 millones al año a 2.18 millones mediante la estandarización de la calidad en los establecimientos de hospedaje, promoviendo la categorización de los mismos y apoyándolos con promoción a nivel nacional.
 - OCP 4.2: Entre el año 2022 y el 2024, la provincia de Trujillo alcanzará los 2.5 millones de pernoctaciones, al crear encadenamiento entre los diferentes actores del sector turismo, lo que permitirá ofrecer paquetes y entregar lo ofrecido a los turistas, aumentando los días de estadía.
 - OCP 4.3: Del 2015 al 2028 se alcanzarán los tres millones de pernoctaciones en la provincia de Trujillo, tras la mejora en las vías de comunicación y por la promoción de este destino con el apoyo de Promperú y diversos operadores turísticos, nacionales e internacionales.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los OCP, se necesita contar con los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos insumos se denominan recursos y se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015). En la Tabla 41, se listan los recursos requeridos para cada uno de los objetivos que se plantearon en el punto anterior y, a continuación, se describen detalladamente.

Recursos financieros. Para lograr la ejecución de los planes de la municipalidad, se debe obtener el financiamiento necesario. Así mismo, es conveniente involucrar fondos de los

Tabla 41

Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Trujillo

| Objetivos de corto plazo | Recursos asignados a los objetivos de corto plazo | Responsables |
|--------------------------|--|--|
| OCP 1.1. | Del 2018 al 2021, se logrará reducir la pobreza extrema de 2,1% a 1,5%, en la medida en que se amplía la cobertura del servicio de agua potable por tubería, así como de saneamiento, lo que permitirá a los pobladores dedicar más tiempo a sus actividades productivas. | Responsible de Gobierno Regional La Libertad y alcaldes provincial y distrital de Trujillo Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, empresas públicas y privadas Empresarios, Presidente de Gobierno Regional La Libertad y alcaldes provincial y distrital de Trujillo |
| OCP 1.2. | Entre el 2022 y el 2024, la pobreza extrema se habrá reducido a 0,8%, tras seis años de reforzar la educación y principalmente la capacidad de comprensión lectora. | Presidente de Gobierno Regional La Libertad y alcaldes provincial y distrital de Trujillo MTC, empresas públicas y privadas |
| OCP 1.3. | Del 2025 al 2028, se erradicará la pobreza extrema, al alcanzar un 0%, gracias a programas de educación y de salud, así como de un mayor acceso al crédito tras el otorgamiento de títulos de propiedad. | Presidente de Gobierno Regional La Libertad y alcaldes provincial y distrital de Trujillo Entidades financieras Entidades financieras, direcciones regionales del Gobierno central Empresarios, Presidente de Gobierno Regional La Libertad y alcaldes provincial y distrital de Trujillo |
| OCP 2.1. | Del 2018 al 2020, las ventas de calzado llegarán a S/ 250 millones, a S/ 300 millones, tras crear asociaciones de productores, lo que les brindará acceso a materia prima, con mejores condiciones, así como les permitirá acceder a capacitaciones técnicas. | Empresarios, entidades financieras Inversionistas, trabajadores, proveedores Empresarios y administradores |
| OCP 2.2. | Entre el 2021 y el 2024, las ventas de calzado llegarán a S/ 360 tras aumentar la penetración en los mercados de Ecuador, Chile y Estados Unidos. | Empresarios, entidades financieras Inversionistas, trabajadores, proveedores Empresarios y administradores |
| OCP 2.3. | Del 2025 al 2028, las ventas de calzado alcanzarán los S/ 450 millones por año, al tener productores que incorporen tecnología de punta para ser altamente eficientes. | Empresarios, entidades financieras Inversionistas, trabajadores, proveedores Empresarios y administradores |
| OCP 3.1. | Del 2018 al 2020, las exportaciones de espárragos aumentarán a US\$ 260 millones, a partir de los US\$ 219 millones que se exportaron en 2015. Eso como consecuencia de un aumento en el área cultivada y en la infraestructura de transformación. | Productores de espárragos, procesadores, transportistas |
| OCP 3.2. | Entre el 2021 y el 2024, las exportaciones de espárragos ascenderán a US\$ 310 millones, al haber aumentado el rendimiento por hectárea y lograr acceso directo a mercados extranjeros. | Productores de espárragos, procesadores, transportistas |
| OCP 3.3. | Entre el 2025 y el 2028, las ventas de espárragos alcanzarán los US\$ 392 millones. Esto en base a un aumento en el rendimiento por hectárea, por las mejoras en los sistemas de riego, lo que permitirá que la producción crezca; así como por las mejoras en las cadenas de frío que garantiza la calidad del producto fresco. | Productores de espárragos, procesadores, transportistas |
| OCP 4.1. | Del 2018 al 2021, la cantidad de pernoctaciones habrá subido de 1,9 millones al año a 2,18 millones mediante la estandarización de la calidad en los establecimientos de hospedaje, promoviendo la categorización de los mismos y apoyándolos con promoción a nivel nacional. | Presidente de Gobierno Regional La Libertad y alcaldes provincial y distrital de Trujillo MINCETUR, empresarios Universidades, empresarios, trabajadores, MINCETUR Empresarios, empresas proveedoras |
| OCP 4.2. | Entre el año 2022 y el 2024, la provincia de Trujillo alcanzará los 2,5 millones de pernoctaciones, al crear encadenamiento entre los diferentes actores del sector turismo, lo que permitirá ofrecer paquetes y entregar lo ofrecido a los turistas, aumentando los días de estadía. | Presidente de Gobierno Regional La Libertad y alcaldes provincial y distrital de Trujillo MINCETUR Universidades, empresarios, trabajadores, MINCETUR Empresarios, empresas proveedoras |
| OCP 4.3. | Del 2015 al 2028 se alcanzarán los tres millones de pernoctaciones en la provincia de Trujillo, tras la mejora en las vías de comunicación y por la promoción de este destino con el apoyo de Promperu y diversos operadores turísticos, nacionales e internacionales. | Presidente de Gobierno Regional La Libertad y alcaldes provincial y distrital de Trujillo MINCETUR Universidades, empresarios, trabajadores, MINCETUR Empresarios, empresas proveedoras |

ministerios y de otras entidades privadas de origen nacional e internacional que se encuentren interesadas en potenciar las actividades agrícolas, ganadería, turismo y comercio de la provincia. Las gestiones financieras de la municipalidad operan en base a la aplicación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), el cual es constantemente actualizado en distintas versiones por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Es importante que todos los involucrados sean conscientes de la importancia que tiene la gestión eficiente del presupuesto a nivel local y regional a fin de cumplir con los OCP ya establecidos.

Recursos físicos. Entre los recursos físicos que se requieren en la implementación estratégica se considera la infraestructura adecuada para brindar servicios de asistencia, de capacitación, atención, promoción, desarrollo y toda instalación en terreno adecuada para desarrollar la construcción sostenible en el presente escenario del cambio climático.

Asimismo, se requiere la maquinaria y los materiales de construcción que potencialicen el desarrollo de los proyectos de reconstrucción; disponer de materiales de capacitación, ferias, innovación y desarrollo tecnológico, y potencializar y ampliar la red vial local.

Recursos humanos. Para lograr los objetivos planteados, el capital humano es imprescindible. Por ello, se deberá considerar este punto con especial atención, pues es una pieza fundamental en el desarrollo de estrategias. Es necesario desarrollar capacitaciones a todo nivel, en las que se prioricen temas que fomenten el comercio, la agricultura, la ganadería y el turismo. Entre los elementos que se deben tratar prioritariamente se encuentran los siguientes: (a) las tendencias del mercado, (b) el valor agregado de los productos o servicios, (c) la calidad de servicio, (d) el emprendimiento y la formalización de los negocios, (e) la bancarización, (f) la optimización de los procesos, (g) las ventajas del enfoque estratégico en los negocios, (h) la rentabilidad en los negocios e (i) las buenas prácticas de la industria.

Recursos tecnológicos. En estos tiempos de globalización, los recursos tecnológicos son imprescindibles. En el caso de la municipalidad, que viene ofreciendo servicios al ciudadano, esta vía constituye una herramienta indispensable. Por lo tanto, se debe verificar la dotación y el uso de los recursos tecnológicos con la finalidad de mejorar el alcance de las acciones con fines de investigación y desarrollo. Asimismo, es importante adquirir nuevas tecnologías que serán prioritarias para la productividad y para el aprovechamiento de la capacidad instalada, con el fin de alcanzar el nivel de servicio que permita lograr la competitividad exigible en el mercado global.

Por otro lado, se intensifica el uso de los recursos tecnológicos y la innovación en la enseñanza, así como el uso de los recursos digitales que beneficien a la población al minimizar tiempos y costos. La educación en el uso de las TIC, enfocada en el personal que opera en la administración y provisión de servicios por parte del gobierno, como funcionarios, administrativos, profesores, técnicos, entre otros, debe ser de calidad. Esto les brinda la oportunidad de expansión para potencializar las entidades en cuanto a la productividad y calidad en el producto o servicio.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, así como el establecimiento de las fronteras y los límites del accionar correcto para la provincia (D'Alessio, 2015). Las políticas que se han establecido para la provincia de Trujillo se listan a continuación. Luego, en la Tabla 42, se muestra la forma en la que cada una de estas políticas aplica a las estrategias retenidas.

- P1: Fomentar el desarrollo de la población, basado en el IDH.
- P2: Priorizar a clientes y proveedores que sean socialmente responsables.
- P3: Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor.

- P4: Incentivar el uso adecuado de los recursos.
- P5: Fomentar la formalización empresarial y el empleo formal.
- P6: Coordinar con el gobierno regional y con los gobiernos locales para atender las necesidades de la población.
- P7: Ofrecer productos y servicios con altos estándares de calidad.

Tabla 42

Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Trujillo

| Estrategias vs Políticas | | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 |
|--------------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|
| FO3 | Penetrar en el mercado estadounidense y sudamericano con calzado de cuero. | X | | X | X | | X | |
| FO4 | Implementar el desarrollo de paquetes de turismo cultural por segmentos (familias, parejas e individuos). | X | | X | X | | X | |
| FO5 | Desarrollar el mercado ruso de vegetales frescos y procesados. | | X | X | X | X | X | |
| FO6 | Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa. | | X | X | X | X | X | |
| FO7 | Aumentar las exportaciones de espárragos frescos, paltas y alcachofas a la Unión Europea. | X | | | X | X | | |
| DO3 | Desarrollar el sector turismo nacional e internacional proveniente de las principales ciudades del país, de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. | | X | | | | | X |
| FA1 | Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como son Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial, Zona Industrial, a partir de proyectos estratégicos de inversión pública y privada, que propicien su transformación, renueven sus usos y revitalicen su actividad. | | X | | | X | X | |
| FA2 | Brindar servicios municipales de salud y educación, con alta calidad. | | | X | X | X | X | |
| FA3 | Crear programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal. | | | | X | | X | |
| DA2 | Desarrollar servicios de asistencia técnica especializada en agroindustria y manufactura, impulsando la actividad actual del CITE. | | | X | | | | |

7.4 Estructura de la Provincia de Trujillo

En la Figura 22, se presenta la estructura organizacional propuesta para la provincia de Trujillo, en la cual se necesita una reorganización que permita la implementación de las estrategias, de forma tal que se alcance el éxito. Para ello, se requiere una organización asociada con la división, la agrupación y la relación de las actividades. Asimismo, es necesario que las áreas pertinentes realicen coordinaciones y establezcan una comunicación directa con las entidades locales, tanto públicas como privadas, a fin de crear sinergias directas para potencializar las actividades de producción y desarrollo de la provincia. Además, se debe cumplir con la transparencia e inclusión de la sociedad civil en la participación ciudadana; participar activamente en los proyectos de nivel nacional, y realizar una óptima coordinación con las entidades de primer nivel como los ministerios y sus instituciones descentralizadas.

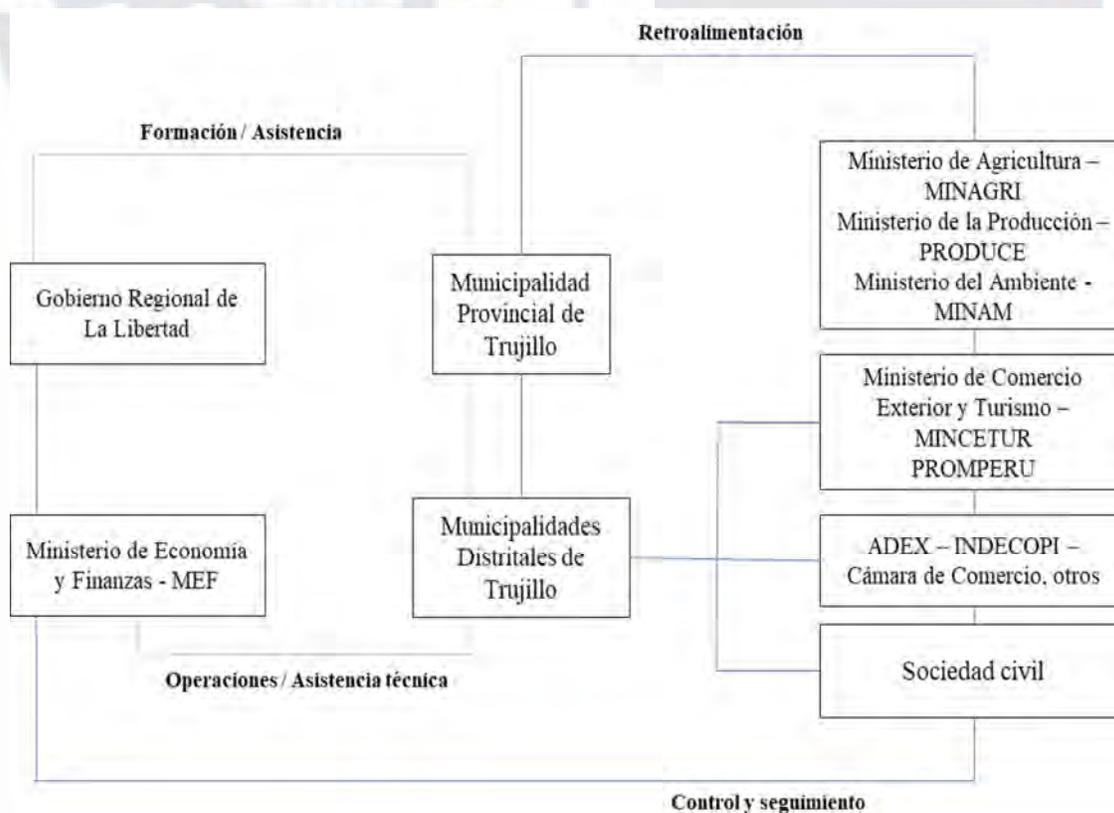


Figura 22. Estructura organizacional propuesta para la provincia de Trujillo.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En la actualidad, la responsabilidad social empresarial (RSE) a nivel nacional se canaliza mediante un conjunto de iniciativas. Estas buscan enfrentar este valor de conciencia empresarial. El objetivo principal es la legitimación social, así como alcanzar la tan ansiada reputación social corporativa en la sociedad.

En adecuación a las leyes vigentes, la implementación velará por su cumplimiento a nivel local, regional y nacional. En ese sentido, en el Decreto Supremo N° 008-2005-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (Ley 28245), se expone lo siguiente:

El Gobierno Regional es responsable de aprobar y ejecutar la Política Ambiental Regional, en el marco de lo establecido por el Artículo 53° de la Ley 27867, debiendo implementar el Sistema Regional de Gestión Ambiental en coordinación con la Comisión Ambiental Regional respectiva. (Art. 38)

Asimismo, a nivel provincial se potencializará las actividades en la política ambiental de Trujillo. Esta medida estará integrada tanto por entidades públicas como privadas. Se espera que estas diseñen y propongan instrumentos de gestión ambiental para garantizar la calidad de vida de la población.

Por otro lado, la sensibilización y la educación ambiental implican una tarea primordial de la Municipalidad Provincial de Trujillo, con el apoyo de la Dirección Regional del Ministerio del Ambiente y de los empresarios, en especial los de la industria turística. En estos términos, Trujillo destacará por su alta participación en actividades productivas, pero con planes de protección ambiental que eliminen el impacto negativo sobre el medio ambiente. Por ello, el enfoque debe promover el uso de combustibles no fósiles, el manejo de residuos sólidos, y la educación y práctica del reciclaje.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Un factor clave para el desarrollo de la provincia es el nivel de educación de la población, tanto escolar como técnica o profesional, dado que aquel ciudadano con un mejor nivel de instrucción tendrá mayores posibilidades de tener éxito y de ser eficiente en el sector en el que se desempeñe. Trujillo es una provincia en la que la migración de los pobladores hacia otras zonas del país puede constituir un problema, por lo que corresponde a las autoridades, en alianza con los pobladores, capacitar a la población y atraer o mantener profesionales y técnicos capacitados. Para ello, es importante crear mecanismos de motivación que resulten en la permanencia de sus profesionales en la zona. La instauración de instituciones educativas de alto nivel permitirá desarrollar líderes que aporten en el largo plazo al desarrollo de la provincia.

Es necesario contar con personal preparado y competitivo para la realización de sus funciones, y que sea capaz de asumir la responsabilidad del cambio e innovación. Así mismo, es imprescindible contar con líderes que motiven, transformen y cambien la percepción del clima laboral en las instituciones públicas. Estos son capaces de trascender en sus colaboradores, quienes finalmente, con su trabajo, repercutirán en la sociedad entera.

Así también, es fundamental trabajar bajo el cambio de cultura con enfoque estratégico, que se controle y evalúe a través de un monitoreo permanente. Para ello, será necesario implementar previamente una serie de acciones como las siguientes: (a) realizar capacitaciones con enfoque estratégico al personal, que contribuirán a que el colaborador adquiera mayor conocimiento sobre su trabajo; (b) desarrollar un plan de línea de carrera concreto que por política se mantenga a pesar del cambio de gobierno y permita tener trabajadores más comprometidos y motivados, (c) aprovechar la presencia de instituciones de nivel superior que sobresalgan a nivel de la provincia, (d) implementar programas de desarrollo con indicadores medibles, (e) promover la identificación de personas líderes

capaces de emprender cambios, y (f) apuntar al desarrollo de un equipo con alto rendimiento. En este sentido, es fundamental la presencia del recurso humano especializado en la sensibilización y la resolución de conflictos ante la sensibilidad señalada por la tenencia, el cuidado y la protección de los recursos y el medio ambiente.

7.7 Gestión del Cambio

Se considera que el ser humano se resiste al cambio por las siguientes razones: (a) percepción de consecuencias negativas, (b) miedo al tener que trabajar más, a fallar o a no saber cómo; (c) tener que romper paradigmas hábitos y el statu quo, (d) falta de comunicación, (e) no considerar que los esfuerzos para el cambio deben ser globales, y (f) creer que se les obligará más allá de su capacidad y control (D'Alessio, 2015).

De este modo, se propone mejorar la destreza en las herramientas y en los sistemas de planificación de recursos empresariales. Además, se debe establecer un plan frente a alguna eventualidad en el caso de que los resultados no se cumplan según lo establecido dentro del corto plazo. Quizás una fuente de rechazo al cambio sea la perspectiva de turismo y comercio, usualmente focalizada en segmentos C y D, que requieren de servicios de bajo costo. Lo que ambiciona este plan estratégico es lograr que segmentos como el A y B también estén interesados en algunos de los servicios que brinde la provincia.

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

pobladores y los empresarios con la finalidad de informar sobre los avances. Asimismo, el proceso debe ser debidamente monitoreado por los funcionarios a cargo del planeamiento estratégico.

7.8 Conclusiones

En el transcurso de este capítulo y sobre la base de los cuatro objetivos de largo plazo que se tienen, se han establecido objetivos de corto plazo que son retadores y, al mismo tiempo, posibles y cuantificables. Estos se han considerado a fin de que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico. Así mismo, en base a las estrategias, se han planteado políticas que las hagan factibles y controlables. De igual forma, se ha detallado el uso de los recursos necesarios para alcanzar la visión esperada. Por otro lado, como base, se ha propuesto una estructura organizacional que ayude a cumplir, de forma integrada y sinérgica, los objetivos planteados. Considerando el recurso humano, la ecología y la responsabilidad social, la provincia de Trujillo será competitiva y logrará desarrollarse sosteniblemente. Así, el plan estipula el logro de objetivos en el horizonte de tiempo del 2018 al 2028.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

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

8.1 Perspectivas de Control

El cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* permite tener una visión integral de la situación en la que se encuentra la provincia de Trujillo. Esto hace posible evaluar las estrategias, y determinar las metas y responsables. Este instrumento tiene como propósito el lograr la visión planteada mediante la satisfacción del cliente a través de la perspectiva interna y de la suya propia, con lo cual se arriba, finalmente, a la perspectiva financiera (D'Alessio, 2015). A continuación, se describe el contenido de cada una de las cuatro perspectivas.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva busca el desarrollo e inclusión del aprendizaje en todos los ámbitos en los que se desenvuelve la gestión del gobierno. De este modo, se logrará el crecimiento de la población. Sin embargo, es importante considerar las facilidades para que todos los integrantes se involucren en el proceso y, así, se encuentren alineados con lo que se quiere lograr.

8.1.2 Procesos

Mediante esta perspectiva, se puede identificar la situación actual económica y financiera de la provincia a través de los objetivos de corto plazo. Por ende, es importante reconocer e identificar las falencias de esta. Por ello, se reconoció la importancia de la inversión privada y extranjera para el apoyo y cumplimiento de los objetivos planteados.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva no contribuye a lograr un enfoque hacia nuevos mercados locales o internacionales. Teniendo como base las preferencias y facilidades de los usuarios y clientes, los objetivos de corto plazo planteados ayudarán a expandir y fortalecer la imagen en mercados aún no explorados. La finalidad consiste en posicionar a la organización en la mente del turista.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva permite identificar los procesos actuales, así como la eficiencia en su ejecución. Son varios los factores que ayudarán a potenciar la efectividad de los procesos actuales a través de los objetivos de corto plazo. Entre estos se consideran (a) la aplicación de nuevas tecnologías, (b) las certificaciones, (c) la innovación turística y (d) el posicionamiento de la provincia como marca.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* es una excelente herramienta de control estratégico. Esta permite ir midiendo el resultado de los indicadores para conocer si se está en el camino correcto para alcanzar los objetivos o si, por el contrario, se está abriendo una brecha y, por ende, se tienen que implementar correctivos. En la Tabla 43, se muestra el tablero de control para la provincia de Trujillo, con una visión integral de la organización que responde a la visión, la misión, los valores y el código de ética que se propusieron en el Capítulo II.

Tabla 43

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Trujillo

| Perspectiva | OCP | | Indicador | Fórmula |
|---------------------|----------|--|---|--|
| Aprendizaje interno | OCP 1.3. | Del 2025 al 2028 se erradicará la pobreza extrema, al alcanzar un 0%, gracias a programas de educación y de salud, así como de un mayor acceso al crédito tras el otorgamiento de títulos de propiedad. | Nivel de pobreza extrema | Población que está en situación de pobreza extrema / Población total |
| Clientes | OCP 2.2. | Entre el 2021 y el 2024, las ventas de calzado llegarán a S/ 360 tras aumentar la penetración en los mercados de Ecuador, Chile y Estados Unidos. | Participación de mercado | Ventas por productos peruanos / Ventas totales por mercado |
| Clientes | OCP 2.3. | Del 2025 al 2028, las ventas de calzado de cuero alcanzarán los S/ 450 millones por año, al tener productores que incorporan tecnología de punta para ser altamente eficientes. | Venta de calzado de cuero | Total vendido de calzado de cuero |
| Clientes | OCP 3.2. | Entre el 2021 y el 2024, las exportaciones de espárragos ascenderán a US\$ 310 millones, al haber aumentado el rendimiento por hectárea y lograr acceso directo a mercados extranjeros. | Exportaciones de espárragos | Total de monto exportado |
| Clientes | OCP 3.3. | Entre el 2025 y el 2028, las ventas de espárragos alcanzarán los US\$ 392 millones. Esto en base a un aumento en el rendimiento por hectárea, por las mejoras en los sistemas de riego, lo que permitirá que la producción crezca; así como por las mejoras en las cadenas de frío lo que garantiza la calidad del producto fresco | Exportaciones de espárragos | Total de monto exportado |
| Clientes | OCP 4.1. | Del 2018 al 2021, la cantidad de pernотaciones habrá subido de 1.9 millones al año a 2.18 millones mediante la estandarización de la calidad en los establecimientos de hospedaje, promoviendo la categorización de los mismos y apoyándolos con promoción a nivel nacional. | Número de pernотaciones | Conteo de pernотaciones |
| Clientes | OCP 4.3. | Del 2015 al 2028 se alcanzarán los tres millones de pernотaciones en la provincia de Trujillo, tras la mejora en las vías de comunicación y por la promoción de este destino con el apoyo de Promperú y diversos operadores turísticos, nacionales e internacionales. | Número de pernотaciones | Conteo de pernотaciones |
| Procesos | OCP 1.1. | Del 2018 al 2021, se logrará reducir la pobreza extrema de 2.1% a 1.5%, en la medida en que se amplía la cobertura del servicio de agua potable por tubería, así como de saneamiento; lo que permitirá a los pobladores dedicar más tiempo a sus actividades productivas. | Penetración del servicio de agua potable | Población que cuenta con agua / Población total |
| Procesos | OCP 1.2. | Entre el 2022 y el 2024, la pobreza extrema se habrá reducido a 0.8%, tras seis años de reforzar la educación y principalmente la capacidad de comprensión lectora. | Nivel comprensión lectora en menores de 15 años | Niños que comprenden lo que leen / Población total de niños |
| Procesos | OCP 2.1. | Del 2018 al 2020, las ventas de calzado de cuero se habrán elevado de S/ 250 millones a S/ 300 millones tras crear asociaciones de productores, lo que les brindará acceso a materia prima, con mejores condiciones, así como les permitirá acceder a capacitaciones técnicas. | Porcentaje de producción elaborada con tecnología de punta | Productos elaborados con tecnología / Producción total |
| Financiera | OCP 3.1. | Del 2018 al 2020, las exportaciones de espárragos aumentarán a US\$ 260 millones, a partir de los US\$ 219 millones que se exportaron en el 2015. Esto como consecuencia de un aumento en el área cultivada y en la infraestructura de transformación | Inversión en infraestructura para el cultivo y procesamiento de espárrago | Total monto invertido |
| Financiera | OCP 4.2. | Entre el año 2022 y el 2024, la provincia de Trujillo alcanzará los 2.5 millones de pernотaciones, al crear encadenamiento entre los diferentes actores del sector turismo, lo que permitirá ofrecer paquetes y entregar lo ofrecido a los turistas, aumentando los días de estadía. | Ingresos por concepto de turismo | Sumatoria de lo gastado por turistas |

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.

8.3 Conclusiones

El tablero de mando integral es una herramienta imprescindible para la evaluación y control de la provincia. A partir de ello, se definieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo en términos numéricos, tangibles y medibles en el tiempo. Estos indicadores son los que permitirán a sus responsables verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado para guiar a la provincia hacia el cumplimiento de su visión mediante la revisión constante del tablero de mando.



Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Trujillo

En el presente capítulo, se evalúa la competitividad de la provincia de Trujillo.

Además, se expone la manera de lograr esa ventaja en las industrias que se han destacado como principales. La evaluación permitirá diagnosticar la capacidad para lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo, y su consolidación en función de sus potencialidades y fortalezas.

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Trujillo

El último informe de competitividad publicado por el World Economic Forum (WEF) fue *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (Schwab, 2017). En este documento, que mide la capacidad de los países de ser económicamente sostenibles en el corto y largo plazo, se señaló que el Perú cayó cinco puestos en competitividad respecto al periodo anterior. Específicamente, asumió la posición 72 del *ranking* en un total de 137 países evaluados.

En la evolución de los 12 pilares de competitividad evaluados, se registró la mejora en los pilares de infraestructura, salud y educación básica, preparación tecnológica e innovación. Por el contrario, los pilares que mostraron retroceso son instituciones, entorno macroeconómico, educación superior y capacitación, eficiencia de mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero y sofisticación empresarial, tal como se detalla en la Tabla 44. Asimismo, en el pilar de instituciones, se registra una caída de 10 posiciones, debido a la falta de eficiencia y transparencia en el desenvolvimiento de las instituciones públicas (Schwab, 2017).

En este contexto y reconociendo que Trujillo es una provincia con gran amplitud del ámbito rural, la condición de sus factores es inferior a la del promedio nacional. En el análisis que se ha realizado en este documento, se ha encontrado que, hasta el momento, la provincia no ha desarrollado ventajas competitivas, aunque sí posee condiciones que le han permitido

crear ventajas comparativas. Por ello, ha destacado en la producción de distintos cultivos, como el espárrago o la alcachofa. Así mismo, dispone de sitios naturales y tradiciones culturales para fomentar la actividad turística.

Tabla 44

Perú: Evolución de los Pilares de Competitividad 2017-2018

| Pilares | 2017-2018 | | 2016-2017 | |
|--------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|
| | Posición | Valor | Posición | Valor |
| 1. Instituciones | 116 | 3.2 | 106 | 3.4 |
| 2. Infraestructura | 86 | 3.8 | 89 | 3.6 |
| 3. Entorno macroeconómico | 37 | 5.4 | 33 | 5.4 |
| 4. Salud y educación básica | 93 | 5.4 | 98 | 5.3 |
| 5. Educación superior y capacitación | 81 | 4.1 | 80 | 4.1 |
| 6. Eficiencia de mercado de bienes | 75 | 4.3 | 65 | 4.4 |
| 7. Eficiencia del mercado laboral | 64 | 4.3 | 61 | 4.3 |
| 8. Desarrollo del mercado financiero | 35 | 4.5 | 26 | 4.7 |
| 9. Preparación tecnológica | 86 | 3.7 | 88 | 3.6 |
| 10. Tamaño de mercado | 48 | 4.5 | 48 | 4.4 |
| 11. Sofisticación empresarial | 80 | 3.8 | 78 | 3.8 |
| 12. Innovación | 113 | 2.8 | 119 | 2.8 |

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (pp. 236-237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum y de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 294-295), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Trujillo

Como se indicó en el acápite anterior, la provincia de Trujillo no ha logrado desarrollar ventajas competitivas. No obstante, esto se realizará con la implementación de las estrategias retenidas. De acuerdo con ello, las ventajas que se debe desarrollar con respecto a cada sector son las que se exponen a continuación.

Agricultura y agroindustria. Para incrementar las exportaciones de espárragos y sobre todo los ingresos, es necesario que el rendimiento por hectárea se eleve. Esto se logrará

a partir de la adopción de tecnología de punta y la capacitación de los agricultores. Además, a través del fortalecimiento de la Asociación de Productores Agrícolas y Pecuarios, se ampliará la base de cultivadores y procesadores capacitados.

Al mismo tiempo, es necesario mejorar las capacidades en el área de procesamiento para desarrollar productos con valor agregado como son las conservas. Para esto, también se requiere de la inversión privada, por lo que la asociación asumirá un rol fundamental al brindar acceso al crédito y permitir a los pequeños agricultores que sus productos, ya sean frescos o procesados, logren ser empacados bajo los requerimientos del mercado internacional. Al cumplir con esto, se podrán realizar exportaciones directas para que la rentabilidad de los productores se eleve.

Manufactura. El primer paso para desarrollar ventaja competitiva en la industria de producción de calzado es crear asociaciones de productores, ya que solo de esta manera tendrán acceso a tecnología de punta y a capacitación técnica. Además, podrán elevar su poder de negociación ante los proveedores para disminuir los costos y mejorar la calidad de la materia prima que adquieren. De vista al mercado, la asociatividad les permite generar economías de escala, para atender a clientes tanto a nivel nacional como en el extranjero.

Turismo. La provincia de Trujillo atrae visitantes por sus atractivos naturales y los vestigios culturales, pero no ha logrado integrar la oferta para hacer que la pernoctación sea más larga. La ventaja competitiva se enfocará en brindar experiencias inolvidables a los turistas, con una alta calidad en los servicios, lo cual es independiente del enfoque en turismo ecológico. El visitante debe encontrar guías preparados y formales, con empresas de transporte seguras, puntuales, hoteles limpios y restaurantes con platos variados, de la zona y saludables. Además, los empresarios del sector se enfocarán en generar servicios con valor agregado como el pago electrónico, el envío de fotos digitales, el compartir fotos o videos en las redes sociales, entre otros. Esto, sin duda, hará que la cantidad de visitantes se incremente.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Trujillo

En Trujillo, se encuentran principalmente clústeres que atienden a una determinada demanda con preferencias y recursos similares. De acuerdo con ello, es posible identificar los algunos clústeres con mayor dinamismo en la economía provincial. Estos son los que se exponen a continuación.

- Clúster en el sector turismo: Este clúster se encuentra conformado por entes del sector público y del privado. Estas instituciones son incentivadas por PromPerú, así como por la promoción e inversión de empresas privadas de aerolíneas, hoteles, cadenas de restaurantes, entre otros. No obstante, la inversión viene de fuentes privadas, por lo que son los propietarios de hoteles, restaurantes y empresas transportistas los que tienen que preocuparse por estandarizar la calidad de sus servicios mediante un programa de mejoras continuas.
- Clúster en el sector agro industrial: Las principales empresas, representativas a nivel provincial en Trujillo, se encuentran operando en diversas actividades. Estas incluyen cultivos de cereales, producción de frutas y verduras, producción de caña de azúcar y sus derivados, entre otros. El clúster estará integrado por productores, procesadores, proveedores de insumos, empacadores, comercializadores y transportistas, así como por operadores logísticos.
- Clúster de manufactura de calzado: Tiene que reunir a las empresas fabricantes de calzado, así como a las curtiembres ya que el cuero es la principal materia prima. En adición, es necesario incorporar a los proveedores de cajas y otros materiales de empaque, así como de hebillas y otros accesorios indispensables para crear calzados que se adecúen a las últimas tendencias mundiales, manteniéndose a la vanguardia. En esta misma línea de ideas, sería adecuado incorporar a instituciones educativas especializadas en diseño y no solamente en producción.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los clústeres mencionados requerirán estrategias conjuntas. Estas permitirán alcanzar mayor nivel de competitividad a nivel nacional y se convertirán en un fuerte cimiento como provincia. En esa dirección, se proponen los siguientes aspectos y estrategias:

- Brindar una infraestructura adecuada, dependiendo del servicio brindado.
- Incentivar la inversión y desarrollo de estudios de investigación y desarrollo.
- Brindar igualdad de oportunidades sin discriminación de género, edad, raza o religión.
- Para cumplir con los principales aspectos estratégicos de los dos principales clústeres del sector agropecuario y turismo, se requiere, primero, de estrategias a nivel nacional por parte del Estado en cuanto a inversión en infraestructura para alcanzar índices de bienestar y seguridad dentro del territorio peruano. Ello abarca compromisos por parte del Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Inclusión Social, entre otros.
- El clúster en turismo requiere la participación y fuerte incentivo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Asimismo, es necesario crear alianzas con empresas hoteleras, restaurantes y otros que puedan proveer de servicios y productos al visitante nacional y extranjero.
- En el sector agropecuario, se requiere una eficiente asistencia técnica e inversión para alcanzar mayor nivel de áreas cultivadas y, sobre todo, para mejorar el rendimiento. Además, es de vital importancia contar con la participación de asociaciones de productores, cooperativas, organizaciones impulsadoras sin fines de lucro, entre otros.

9.5 Conclusiones

El análisis competitivo y las ventajas competitivas de la provincia de Trujillo permiten detectar aún bajos indicadores de competitividad. Sin embargo, se han identificado riquezas en recursos turísticos y culturales, recursos naturales, productos agropecuarios, entre otros. Las características geográficas y su ubicación le brindan una zona privilegiada en la costa norteña, por lo que se presenta un escenario favorable para el cultivo de productos como el azúcar, los espárragos, entre otros. La creación de los clústeres en turismo agroindustria y manufactura de calzado es de vital importancia para la implementación de estrategias que permitan alcanzar mayores niveles de productividad y, por ende, ser competitivos en el mercado nacional y con mayor participación de exportación. En consecuencia, esto permitirá que la población alcance niveles adecuados de bienestar e inclusión.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Con este capítulo, se cierra el proceso del planeamiento estratégico para la provincia de Trujillo al 2028, el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, siguiendo el modelo secuencial diseñado por D'Alessio (2015). A través de la presentación del plan estratégico integral, se resume el proceso que se ha desarrollado, desde la formulación, el planeamiento y la implementación. Este plan es una herramienta que ayudará al control para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo con el tiempo en la provincia. Además, se presentan las conclusiones de la aplicación de este planeamiento estratégico, y las recomendaciones para mejorar trabajos futuros y guiar a los actores del plan a través del proceso. Finalmente, se concluye con lo que se espera como situación futura.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral se define como una herramienta que ayuda al control durante el proceso estratégico y a realizar los ajustes necesarios si fueran requeridos. En la Tabla 45, se presenta esta herramienta. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallado sea, será más fácil realizarle el seguimiento.

10.2 Conclusiones

Una oportunidad que tiene la provincia de Trujillo es la demanda creciente de productos agrícolas no tradicionales en el mercado internacional. Es por ello que si se aprovecha la fortaleza que se tiene en la producción y exportación de espárragos, se podrá desarrollar, estratégicamente, el mercado ruso de vegetales frescos y procesados. Las estrategias que se implementarán han sido revisadas ampliamente, y se dispone de un enfoque en estrategias intensivas para poder aprovechar las condiciones internas y externas. Así, mediante el fortalecimiento de la Asociación de Productores Agrícolas y Pecuarios de la provincia se logrará incrementar la cantidad producida; se superará la debilidad actual en

Tabla 45

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Trujillo

| Visión | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|---|
| Al 2028, la provincia de Trujillo habrá erradicado la pobreza extrema, al ser será la primera productora de calzado a nivel nacional y la primera exportadora de espárragos, desarrollando también la industria turística con servicios de calidad | | | | | | |
| Intereses del sector: | | | | | | Principios Cardinales: |
| 1. Eliminación de la pobreza. | | | | | | (a) la influencia de terceras partes, |
| 2. Incremento de la manufactura de cuero y calzado. | Objetivos de largo plazo | | | | | (b) los lazos pasados y presentes, |
| 3. Aumento de las agroexportaciones. | | | | | | (c) el contrabalance de intereses, y |
| 4. Desarrollo de la industria turística. | | | | | | (d) la conservación de los enemigos |
| | | | | | | Valores: Calidad, eficiencia, desarrollo profesional e identidad nacional |
| 5. Eliminar la pobreza extrema. | En 2028, la tasa de pobreza extrema será 0%. En 2007 fue de 2.1%. | Al 2028, la industria de calzado de cuero venderá S/ 450 millones. Durante el año 2015 las ventas fueron S/ 250 millones. | Para el 2028, las exportaciones de espárragos ascenderán a US\$ 120 millones. En 2015 sumaron US\$ 85 millones. | Al 2028, habrá un total de 3 millones de pernотaciones, incluyendo turistas nacionales y extranjeros. En el 2015 fueron 1.9 millones de pernотaciones |  | |
| Estrategias | OLP1 | OLP2 | OLP3 | OLP4 | Políticas | |
| Misión: Promover el desarrollo socioeconómico con identidad propia, al fomentar la industria agrícola y de turismo, involucrando a los pobladores para que eleven su nivel de formación académica enfocada en generar productos y servicios de calidad, con responsabilidad social y hacia el medio ambiente, mejorando los ingresos de una manera equitativa | FO3 | X | X | | | • P1 |
| | FO4 | X | | | X | • P2 |
| | FO5 | X | | X | | • P3 |
| | FO6 | X | | X | | • P4; |
| | FO7 | X | | X | | • P5 |
| | DO3 | X | X | | X | • P6 |
| | FA1 | X | X | X | X | • P7 |
| | FA2 | X | | | | |
| | FA3 | X | X | | | |
| | DA2 | X | X | X | | |
| Objetivos de corto plazo | Indicadores | OCP 1.1: Del 2018 al 2021, se logrará reducir la pobreza extrema de 2.1% a 1.5%, en la medida en que se amplía la cobertura del servicio de agua potable por tubería, así como de saneamiento; lo que permitirá a los pobladores dedicar más tiempo a sus actividades productivas. | OCP 2.1: Del 2018 al 2020, las ventas de calzado de cuero se habrán elevado de S/ 250 millones a S/ 300 millones tras crear asociaciones de productores, lo que les brindará acceso a materia prima, con mejores condiciones, así como les permitirá acceder a capacitaciones técnicas. | OCP 3.1: Del 2018 al 2020, las exportaciones de espárragos aumentarán a US\$ 260 millones, a partir de los US\$ 219 millones que se exportaron en 2015. Esto como consecuencia de un aumento en el área cultivada y en la infraestructura de transformación | OCP 4.1: Del 2018 al 2021, la cantidad de pernотaciones habrá subido de 1.9 millones al año a 2.18 millones mediante la estandarización de la calidad en los establecimientos de hospedaje, promoviendo la categorización de los mismos y apoyándolos con promoción a nivel nacional. | |
| | OCP 1.2: Entre el 2022 y el 2024, la pobreza extrema se habrá reducido a 0.8%, tras seis años de reforzar la educación y principalmente la capacidad de comprensión lectora. | OCP 2.2: Entre el 2021 y el 2024, las ventas de calzado llegarán a S/ 360 tras aumentar la penetración en los mercados de Ecuador, Chile y Estados Unidos. | OCP 3.2: Entre F44el 2021 y el 2024, las exportaciones de espárragos ascenderán a US\$ 310 millones, al haber aumentado el rendimiento por hectárea y lograr acceso directo a mercados extranjeros. | OCP 4.2: Entre el año 2022 y el 2024, la provincia de Trujillo alcanzará los 2.5 millones de pernотaciones, al crear encadenamiento entre los diferentes actores del sector turismo, lo que permitirá ofrecer paquetes y entregar lo ofrecido a los turistas, aumentando los días de estadía. | Indicadores | |
| | OCP 1.3: Del 2025 al 2028 se erradicará la pobreza extrema, al alcanzar un 0%, gracias a programas de educación y de salud, así como de un mayor acceso al crédito tras el otorgamiento de títulos de propiedad. | OCP 2.3: Del 2025 al 2028, las ventas de calzado de cuero alcanzarán los S/ 450 millones por año, al tener productores que incorporan tecnología de punta para ser altamente eficientes. | OCP 3.3: Entre el 2025 y el 2028, las ventas de espárragos alcanzarán los US\$ 392 millones. Esto en base a un aumento en el rendimiento por hectárea, por las mejoras en los sistemas de riego, lo que permitirá que la producción crezca; así como por las mejoras en las cadenas de frío lo que garantiza la calidad del producto fresco | OCP 4.3: Del 2015 al 2028 se alcanzarán los tres millones de pernотaciones en la provincia de Trujillo, tras la mejora en las vías de comunicación y por la promoción de este destino con el apoyo de Promperú y diversos operadores turísticos, nacionales e internacionales. | | |
| Recursos: Humanos, financieros, materiales, infraestructura, tecnológicos, de conocimientos | | | | | | |
| Estructura: el liderazgo lo tiene la municipalidad provincial, pero la estructura abarca a los empresarios y pobladores | | | | | | |

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.

tecnología, y se brindará capacitación a los agricultores. Con ello, se busca fortalecer toda la cadena productiva, incluyendo la conformación de un clúster que involucre a los productores agrícolas, pero también a los procesadores y empacadores, con miras a lograr vegetales de alta calidad, en línea con la estrategia que propone aumentar las exportaciones de espárragos, paltas y alcachofas a la Unión Europea. Así mismo, se espera desarrollar productos agroindustriales de exportación, los cuales dejan un mayor margen de rentabilidad para los empresarios de la provincia.

Por otra parte, el análisis externo mostró que se reconoce al Perú como potencia turística en el mundo, lo que ha generado el crecimiento en el número de visitantes. Por consiguiente, se ha propuesto, como estrategia retenida, que se desarrolle el turismo proveniente de las principales ciudades del país, los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. La implementación de esta estrategia estará soportada por la formación de un clúster en el que participarán activamente los propietarios de hoteles, restaurantes y servicios turísticos para estandarizar el nivel de calidad.

Como fortaleza de la provincia de Trujillo se encontró el desarrollo de la manufactura y se ha escogido a la industria de calzado para impulsar un clúster y crear ventajas competitivas. La selección de esta industria por encima de la de harina de pescado o de la de tableros aglomerados de madera se debe a que en la fabricación de calzado intervienen una gran cantidad de micro y pequeñas empresas, por lo que al lograr beneficios económicos, estos se repartirán automáticamente entre más pobladores que si se tratase de las otras dos industrias, donde predominan las empresas medianas y grandes. El calzado estará destinado a abastecer el mercado nacional, así como a la exportación para América del Sur y Estados Unidos.

En cuanto al logro del objetivo de largo plazo, consistente en eliminar la pobreza extrema y reducir la pobreza en la provincia, que es una debilidad importante, se implementará como estrategia el desarrollo de programas de emprendimiento para que los

hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal. En paralelo, es necesario poder ofrecer, eficientemente, servicios municipales de salud y educación, con alta calidad. Esto permitirá no solo un crecimiento integral, sino también de manera equitativa entre todos los distritos que integran la provincia.

Por último, la reducción de la pobreza se reflejará en el aumento del acceso a los servicios básicos, principalmente al agua potable y a la red de desagüe. Esto ha sido planteado en los OCP que reflejan la evolución gradual, para lo cual se requiere inversión pública y de las entidades prestadoras de servicios.

10.3 Recomendaciones

Al culminar este planeamiento estratégico para la provincia de Trujillo se dan las siguientes recomendaciones:

1. Entregar este documento al alcalde provincial de Trujillo, quien fungirá como líder para su puesta en funcionamiento y realizará las coordinaciones respectivas entre los distintos actores. Sin embargo, debe aclararse que para lograr los OLP aquí planteados se necesita del trabajo del sector privado, en conjunto con las entidades públicas y la población civil.
2. Implementar la nueva estructura organizacional, con la cual se crea una visión holística y se muestra la necesidad de que empresarios, entidades educativas y el gobierno provincial trabajen juntos con objetivos comunes.
3. Crear la necesidad de un cambio urgente en empresarios y pobladores a través de planes agresivos de comunicación, incluyendo la promoción de una participación activa.
4. Promover la formalización de las empresas y de los trabajadores; lo cual ayudará a los agricultores, así como a los fabricantes de calzado y otros emprendedores a tener acceso a crédito.

5. Impulsar la educación financiera desde la etapa escolar, para dar a conocer los productos que las micro finanzas ofrecen y sus beneficios; pero también para fomentar una cultura de pago oportuno.
6. Fomentar la asociatividad, como forma de alcanzar economías de escala, lo cual llevará a tener acceso directo a los principales mercados y al mismo tiempo traerá una reducción importante en costos. Mediante la creación de asociaciones o cooperativas, los productores lograrán incrementar su poder de negociación ante los proveedores.
7. Utilizar los recursos de manera eficiente para maximizar su rendimiento, especialmente el recurso hídrico y las tierras aptas para cultivo.
8. Preservar los atractivos turísticos, cuidados activamente por la comunidad.
9. Perseguir el bienestar de la mayor cantidad de población posible, de modo que se realice una repartición equitativa de los beneficios, que no solo se manifestarán en un aumento del ingreso, sino en la mayor penetración de los servicios básicos.
10. Constituir tres clústeres, lo que se iniciará con el proceso de asociatividad de productores, para luego incorporar a los proveedores, a operadores logísticos, transportistas, entre otros.
11. Mejorar las condiciones de salud de la población, con el apoyo de la Dirección Regional de Salud y de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Esto implica la construcción de infraestructura, el equipamiento y la dotación de personal.
12. Elevar el nivel educativo de los pobladores, fomentando la permanencia en la educación formal, con programas de alimentación escolar y dotación de útiles. Además, se tiene que lograr la conectividad de todos los colegios de la provincia, para que los alumnos y maestros cuenten con más herramientas de investigación.

10.4 Futuro de la Provincia de Trujillo

Para el año 2028, se tendrá una provincia cohesionada, con un reparto equitativo de los ingresos, por lo que se logrará eliminar la pobreza extrema. A partir del desarrollo de las actividades agrícolas, de manufactura y del turismo, se promoverán emprendimientos y, así, las familias mejorarán sus ingresos. En la medida en que esto se logre, se mejorará el nivel educativo y el acceso a los servicios básicos, por lo que todos los distritos contarán con una red de desagüe y el 90% de los habitantes accederá a la red de agua potable.

El desarrollo de la industria agrícola se medirá con la producción y exportación de espárragos con productores tecnificados y altamente capacitados para tener un alto rendimiento por hectárea. Además, la industria agrícola habrá incorporado procesos de valor agregado. Con ello, aumentará la cartera de conservas y congelados, con alta demanda en los mercados internacionales, los cuales aumentarán la rentabilidad de los trujillanos.

Junto con el desarrollo de la industria agrícola, para el año 2028, se tendrá una provincia enfocada en el turismo. Se atraerá a más de tres millones de visitantes, quienes gastarán en promedio S/ 674 por estadía. Con esto, se elevará el ingreso mediante el turismo, lo cual beneficiará a las distintas comunidades, las cuales estarán organizadas para brindar servicios de alta calidad. Todo lo descrito permitirá que, para 2028, la provincia de Trujillo genere un valor agregado bruto (VAB) de US\$ 20,550'000,000.

Referencias

- Agencia Peruana de Noticias. (2015, 16 de julio). Empresas de calzado de Trujillo producen 25% del total nacional. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-del-calzado-trujillo-producen-25-del-total-nacional-565915.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (2017, 03 de agosto). Trujillo: 17 empresas obtienen Sello a la Calidad Turística en el 2017. *Andina*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-trujillo-17-empresas-obtienen-sello-a-calidad-turistica-el-2017-677318.aspx>
- Alarcón, G. (2018, 19 de abril). OCDE: Si siguen las tendencias, informalidad de Perú caerá de 70% a 50% al 2030. *Gestión*, p. 7.
- Arévalo, L., Díaz, O., Fabián, M., & Palomino, E. (2015). *Planeamiento estratégico para la región Ica al 2025* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2017). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Aurazo, J. (2017, 02 de enero). Minería ilegal en La Libertad: Los estragos de El Toro. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/la-libertad/mineria-ilegal-libertad-estragos-toro-156768>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *Encuentro económico: Informe económico y social región La Libertad*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Caracterización del departamento de La Libertad*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017a). *Reporte de inflación junio 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Reporte de inflación marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017c). *La Libertad: Síntesis de actividad económica diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/sintesis-la-libertad-12-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Estadísticas económicas: Cuadros mensuales históricos*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/balanza-de-pagos>

Calderón, J. (2017). La insoponible levedad de la planificación urbana y lo legal informal en el Perú. En E. Toche (Comp.), *Perú hoy: El arte del desgobierno* (pp. 223-235). Lima, Perú: Desco.

Calderón, W., & Mendoza, J. (2016). *Gasto militar en el Perú: 1900-2015*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

Ciudadanos al Día. (2013). *Boletín CAD N° 157 - Atención al ciudadano en municipalidades provinciales 2013*. Recuperado de <http://www.ciudadanosaldia.org/publicaciones/boletines-cad/item/579-bolet%C3%ADn-cad-n%C2%B0-157-atenci%C3%B3n-al-ciudadano-en-municipalidades-provinciales-2013.html>

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2016). *Indicadores de turismo interno: Trujillo*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_rep_ciudades_emisoras_1006_Turismo%20Interno_Trujillo.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2017a). *Informe mensual de exportaciones – Enero 2017*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2017b). *Perfil del turista extranjero 2016*. Lima, Perú: Autor.
- 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.
- Constitución Política del Perú. Título I: Derechos Fundamentales de la Persona. Título IV: De la Estructura del Estado. Congreso Constituyente del Perú (1993).
- CooperAcción. (2016). *Concesiones mineras: Provincia de Trujillo, noviembre 2016*. Recuperado de <http://cooperaccion.org.pe/mapas/trujillo-noviembre-2016/>
- Corrupción: El gran problema del país para los peruanos. (2018, 16 de febrero). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1198023-para-los-peruanos-el-gran-problema-del-pais-es-la-corrupcion>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Datosmacro. (2018). *Comparar economía. Países: Estados Unidos vs. Zona Euro*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/usa/zona-euro>
- Decreto Legislativo N° 1017. Ley de Contrataciones del Estado. Presidencia de la República del Perú (2009).

Decreto Supremo N° 008-2005-PCM. Aprueba el Reglamento de la Ley 28245, Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Presidencia de la República del Perú (2005).

Gobierno Regional de La Libertad. (2016). *Región La Libertad: Longitud de la red vial por estado de transitabilidad*. Recuperado de

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/web/opciones/pdfs/RED%20VIAL%20DEPARTAMENTAL%20-%20I%20TRIMESTRE%2020061.pdf>

Hamburg Tourist Board. (2016). *Hamburg tourism monitoring*. Recuperado de

https://static1.hamburg-tourism.de/live_fileadmin/redaktion/Monitoring/ZFT_2015_broschuere_engl_web.pdf

Informalidad en el Perú: ¿Cómo combatirla, según la OCDE? (2017, 04 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/informalidad-peru-combatirla-ocde-noticia-479034>

Ingreso de turistas crece en el Perú. (2015, 19 de agosto). *PQS: La Voz de los Emprendedores*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/economia/turismo-crece-ingreso-turistas-peru>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2002). *Actualización del impacto de las tecnologías de información y comunicación en el Perú*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Inf/Lib5151/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/Libro.pdf

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

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015b). *Evolución de la pobreza monetaria en el Perú 2009-2015*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c). *Perú: Síntesis estadística 2015*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2016*. Recuperado de

https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/543

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Evolución de las exportaciones e importaciones: Junio 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_exportaciones-e-importaciones-jun2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018a). *Estadísticas: Economía*. Recuperado

de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018b). *Estadísticas: Población y vivienda*.

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018c). *Estadísticas: Sociales*. Recuperado

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018d). *Perú: Tecnologías de información y comunicación en las empresas, 2015. Encuesta económica anual 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1482/ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018e). *Perú en cifras*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/PeruCifrasDetalle4.asp>

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral & Asociación Civil Transparencia. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

La Libertad es la primera región agrícola y segunda a nivel agropecuario. (2013, 19 de mayo). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/archivo/712057-la-libertad-es-la-primera-region-agricola-y-segunda-a-nivel-agropecuario>

Leiva, S., Rodríguez, E., Pollack, L., Gayoso, G., & Chang, L. (2018, enero-junio). Flora y fauna del complejo arqueológico El Brujo, Ascope, región La Libertad, Perú. *Arnaldoa*, 25(1), 195-226.

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 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).

Ley 29482. Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas. Congreso de la República del Perú (2009).

Ley 30225. Ley de Contrataciones del Estado. Congreso de la República del Perú (2014).

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Boletín estadístico de la producción agrícola y ganadera 2017*. Recuperado de

http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-ganadera/prod-agricola-ganadera-ii-trimestre2017_041017.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Medición económica del turismo*.

Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Sistema de información estadística de turismo*. Recuperado de

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/index.html>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Consulta amigable*. Recuperado de

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

Ministerio de la Producción (2011). *Análisis regional de empresas industriales: Región La Libertad*. Recuperado de

http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_lalibertad.pdf

Ministerio de la Producción. (2016). *La Libertad: Sumario general*. Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). *Plan estratégico de tecnología de la*

información y las comunicaciones MRE 2017-2018. Recuperado de

<http://transparencia.rree.gob.pe/index.php/2-planeamiento-y-organizacion/22-planesy-politicas/222-documentos-de-planificacion/2-2-2-8-plan-estrategico-de-tecnologia-de-la-informacion-peti/2-2-2-8-1-peti-2017-20187/10161-peti-2018-2020-1/file>

- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2017a). *Puertos*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/logros_puertos.html
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2017b). *Red vial nacional*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html
- Montero, V. (2017). Aspectos psicosociales de la corrupción, la violencia y el ejercicio del poder en el Perú. *Revista de Investigación en Psicología*, 20(1), 209-230.
- Municipalidad Provincial de Trujillo. (2012). *Plan de desarrollo municipal provincial concertado Trujillo 2012-2021*. Trujillo, Perú: SIAL Trujillo.
- Municipalidad Provincial de Trujillo. (2016a). *Plan estratégico institucional 2013-2018*. Trujillo, Perú: Autor.
- Municipalidad Provincial de Trujillo. (2016b). *Organigrama funcional*. Recuperado de http://www.munitrujillo.gob.pe/Archivosvirtual/Transparencia/Adjuntos/7935_portal Transparencia.pdf
- Municipalidad Provincial de Trujillo. (2016c). *Plan de desarrollo local concertado de la provincia de Trujillo 2017-2030*. Trujillo, Perú: SIAL Trujillo.
- Municipalidad Provincial de Trujillo. (2017, 01 de agosto). Creación de Autoridad Única del Transporte permitirá optimizar de red vial de Trujillo. *MPT Informa*. Recuperado de <http://www.munitrujillo.gob.pe/noticiasmpt/categorias/transito/creacion-de-autoridad-unica-del-transporte-permitira-optimizar-de-red-vial-de-trujillo>
- Municipalidad Provincial de Trujillo. (2018a, 28 de marzo). Líderes de organizaciones sociales de base son capacitados por la comuna provincial. *MPT Informa*. Recuperado de <http://www.munitrujillo.gob.pe/noticiasmpt/categorias/mpt/lideres-de-organizaciones-sociales-de-base-son-capacitados-por-la-comuna-provincial>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2016). *Plan nacional para el desarrollo de la banda ancha en el Perú*. Lima, Perú: Autor.

- Port of Hamburg. (2018). *Handling facilities to meet every need*. Recuperado de <https://www.hafen-hamburg.de/en/terminals>
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Bilbao, España: Deusto.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Índice de desarrollo humano departamental, provincial y distrital 2012*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/peru//INDH2013/pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20>
- Proyecto Especial Parque Industrial Trujillo. (2011). *Institucional: Antecedentes*. Recuperado de http://www.regionlalibertad.gob.pe/pepit/index.php?option=com_content&view=article&id=37&Itemid=133
- Resolución Ministerial N° 055-2016-PRODUCE. Crean el CITE Cuero y Calzado Trujillo. Ministerio de la Producción (2016).
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Sistema de Información Ambiental Local Trujillo. (2014). *Mapa de La Libertad*. Recuperado de <http://sial.segat.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/1990.jpg>
- Stoessel, J. (2016, 28 de marzo). ¿Por qué ha crecido el turismo peruano y por qué no crece aún más? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/crecido-turismo-peruano-crece-115294?foto=2>

These are the 20 greatest cities to live on. (2018, 20 de marzo). *The Telegraph*. Recuperado de <https://www.telegraph.co.uk/travel/galleries/The-worlds-most-liveable-cities/>

Trujillo fue la más golpeada por la delincuencia en el 2017. (2018, 22 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/la-libertad/trujillo-fue-la-mas-golpeada-por-la-delincuencia-el-2017-noticia-1106611>

Trujillo: Siete atractivos en la ciudad de la eterna primavera. (2018, 10 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/vamos/trujillo-7-atractivos-ciudad-eterna-primavera-noticia-526021>

Unidad de Estadística Educativa. (2009). *Censo escolar 2009*. Recuperado de <http://sistemas02.minedu.gob.pe/anda/index.php/catalog/24>

Universidad Continental. (2017, 13 de agosto). La informalidad es el mayor enemigo de la planificación urbana en el Perú. *UC Noticias*. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/noticias/la-informalidad-mayor-enemigo-la-planificacion-urbana-peru/>

Zubieta, R. (2014, 23 de enero). Delincuencia en Trujillo: ¿Por qué se ha incrementado? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/la-libertad/delincuencia-trujillo-incrementado-286773>