

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico Región Lambayeque

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Marcos Manuel Gallardo Bernal

Juan Manuel Lam Salgado

Cinthy Victoria Montes Gutiérrez

Giovanna Irene Reyes Guillén

Asesor: Carlos Eduardo Agüero Olivos

Santiago de Surco, julio 2018

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por darnos salud y permitirnos que nos enfrentemos a este gran desafío profesional. También, agradecemos a nuestros padres por el constante apoyo y aliento que nos brindan día a día. A nuestro asesor Carlos Agüero, por compartir su conocimiento e inculcarnos a ser mejores cada día.



Dedicatorias

A mi esposo y a mis hijas, por brindarme siempre su apoyo y ser la luz que alumbró mi camino todos los días.

Cinthy Montes

A mi pareja, a mi hijo y a mis padres por ser mi soporte constante en la vida y por motivarme a crecer cada día más.

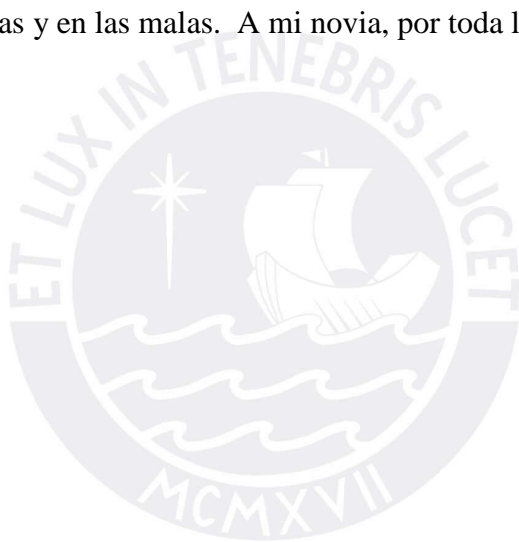
Giovanna Reyes

A mis padres, por el apoyo incondicional que me brindan día a día.

Manuel Gallardo

A mis padres por ser mi soporte ante la adversidad y por estar siempre ahí, en las buenas y en las malas. A mi novia, por toda la comprensión y apoyo brindado.

Juan Lam



Resumen Ejecutivo

Primero, es importante saber que Perú es un país altamente multicultural, que posee a su vez gran diversidad en cada una de sus regiones. En Perú, todas sus regiones poseen gobiernos regionales que gestionan cada lugar. Por lo tanto, es importante que las autoridades trabajen juntas para mejorar los aspectos de las economías, la seguridad y los asuntos de salud existentes en la región; en este caso este Planeamiento Estratégico, se centrará en Lambayeque.

Es muy importante decir que Lambayeque tiene una buena ubicación geográfica que permite desarrollar actividades mineras, o actividades agropecuarias, así como actividades exportadoras, como la caña de azúcar. Hay una gran oportunidad para crecer en estos aspectos y ser capaz de dar mayor calidad de vida a la gente en la región.

En este aspecto, el actual planeamiento estratégico busca explotar las principales oportunidades para el desarrollo de la región Lambayeque, como son: convertirla en la principal región exportadora de maracuyá y pimienta del Perú; también se apunta a posicionar a la región como uno de los principales destinos turísticos nacionales. Esto en consecuencia logrará un crecimiento y formalización de la población económicamente activa. Este plan intenta hacerlo en diez años, a partir de 2018 hasta 2027.

Abstract

First, is important to know, that Peru is a very multicultural country that has a lot of diversity in its regions. In Peru, all its regions have regional governments that manage several aspects of those places. So, it's important that the authorities work together to improve economies aspects, security and health care issues existing in the region; in this case this Strategic planning, will focus on Lambayeque.

It's very important to say that Lambayeque has a good geographic location that enables developing mining activities, or farming activities, exporting activities, like sugar cane. There is a great opportunity to grow up in this aspect and can give more quality lives to the people in the region.

In this aspect, the current strategic planning seeks to exploit the main opportunities for the development of the Lambayeque region, such as converting it into the main exporting region of passion fruit and pepper of Peru; It also aims to position the region as one of the main national tourist destinations. This will consequently achieve a growth and formalization of the economically active population. This plan aims to do it in ten years, from 2018 to 2027.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	ix
Capítulo I: Situación General de Lambayeque.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.2. Visión.....	10
2.3. Misión.....	11
2.4. Valores.....	11
2.5. Código de Ética.....	11
2.6. Conclusiones.....	12
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.....	13
3.1.3. Influencia del análisis en la región Lambayeque.....	18
3.2. Análisis Competitivo del País.....	18
3.2.1. Condiciones de los factores.....	19
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	19
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	20
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	20
3.2.5. Influencia del análisis en la región Lambayeque.....	21

3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	21
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	22
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	22
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	22
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	23
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	24
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	25
3.5. La Región Lambayeque y sus Competidores.....	26
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	26
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	28
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	29
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	29
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	32
3.8. Conclusiones	34
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	36
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	36
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	36
4.1.2. Marketing y ventas (M)	36
4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)	38
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	38
4.1.5. Recursos Humanos (H)	40
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	42
4.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)	43
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	44
4.3. Conclusiones	44

Capítulo V: Intereses de la Región Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo.....	46
5.1. Intereses de la Región Lambayeque	46
5.2. Potencial de la Región Lambayeque.....	46
5.3. Principios Cardinales de la Región Lambayeque	50
5.4. Matriz de Intereses de la Región Lambayeque (MIO).....	50
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	51
5.6. Conclusiones	55
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	56
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	56
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	59
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	63
6.4. Matriz Interna - Externa (MIE).....	66
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)	67
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	69
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	69
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	70
6.9. Matriz de Ética (ME)	70
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	70
6.11. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	70
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	70
6.13. Conclusiones	78
Capítulo VII: Implementación Estratégica	79
7.1. Objetivos de Corto Plazo	79
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	81
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	83

7.4. Estructura Organizacional de la Región Lambayeque.....	84
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	85
7.6. Recursos Humanos y Motivación	88
7.7. Gestión del Cambio.....	88
7.8. Conclusiones	88
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	90
8.1. Perspectivas de Control.....	90
8.1.1. Aprendizaje interno.....	90
8.1.2. Procesos	90
8.1.3. Clientes	90
8.1.4. Financiera.....	90
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	91
8.3. Conclusiones	91
Capítulo IX: Competitividad de la región Lambayeque.....	93
9.1. Análisis Competitivo de la región Lambayeque.....	93
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Lambayeque.....	95
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Lambayeque.....	95
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	96
9.5. Conclusiones.....	96
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	98
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	98
10.2. Conclusiones Finales	98
10.3. Recomendaciones Finales	98
10.4. Futuro de la Región Lambayeque	99
Referencias.....	102

Apéndice A: Regresión Lineal110

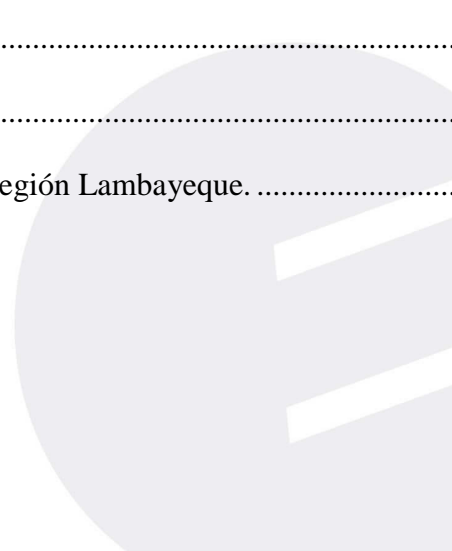
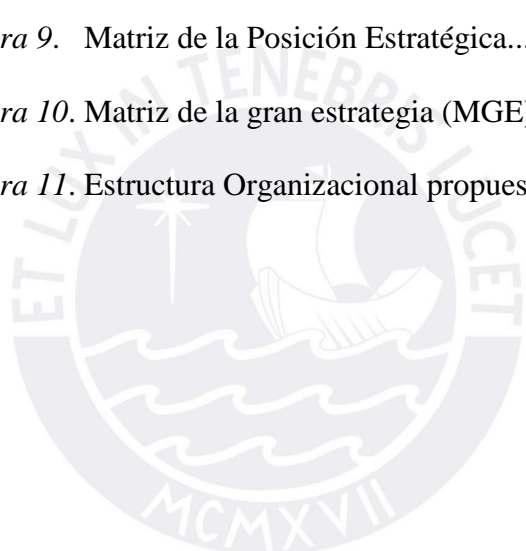


Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Región Lambayeque: Población Total Estimada 2012-2015</i>	3
Tabla 2	<i>Región Lambayeque: Valor Agregado Bruto 2016</i>	7
Tabla 3	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	25
Tabla 4	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	33
Tabla 5	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	34
Tabla 6	<i>Inversión Pública Ejecutada por el Gobierno Regional de Lambayeque 2017</i>	39
Tabla 7	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	45
Tabla 8	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	51
Tabla 9	<i>Sectores Económicos - Exportaciones Región Lambayeque</i>	53
Tabla 10	<i>Matriz de FODA</i>	61
Tabla 11	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	62
Tabla 12	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	71
Tabla 13	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	72
Tabla 14	<i>Matriz Rumelt (MR)</i>	73
Tabla 15	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	74
Tabla 16	<i>Estrategias Retenidas</i>	75
Tabla 17	<i>Estrategias de Contingencia</i>	75
Tabla 18	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo</i>	76
Tabla 19	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPC)</i>	77
Tabla 20	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i>	86
Tabla 21	<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP</i>	87
Tabla 22	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	92
Tabla 23	<i>Plan Estratégico Integral</i>	101

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	ix
<i>Figura 1.</i> Mapa político de la Región Lambayeque.	3
<i>Figura 2.</i> Diamante de la competitividad de Porter para el Perú.....	19
<i>Figura 3.</i> Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.	27
<i>Figura 4.</i> PBI en miles de millones de dólares de Lambayeque, La Libertad y Piura.	31
<i>Figura 5.</i> Organigrama de la región Lambayeque.....	37
<i>Figura 6.</i> Región Lambayeque: población en edad de trabajar según actividad.	42
<i>Figura 7.</i> Resultado de la Matriz PEYEA.	64
<i>Figura 8.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	65
<i>Figura 9.</i> Matriz de la Posición Estratégica.....	67
<i>Figura 10.</i> Matriz de la gran estrategia (MGE).	68
<i>Figura 11.</i> Estructura Organizacional propuesta de la Región Lambayeque.	85



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

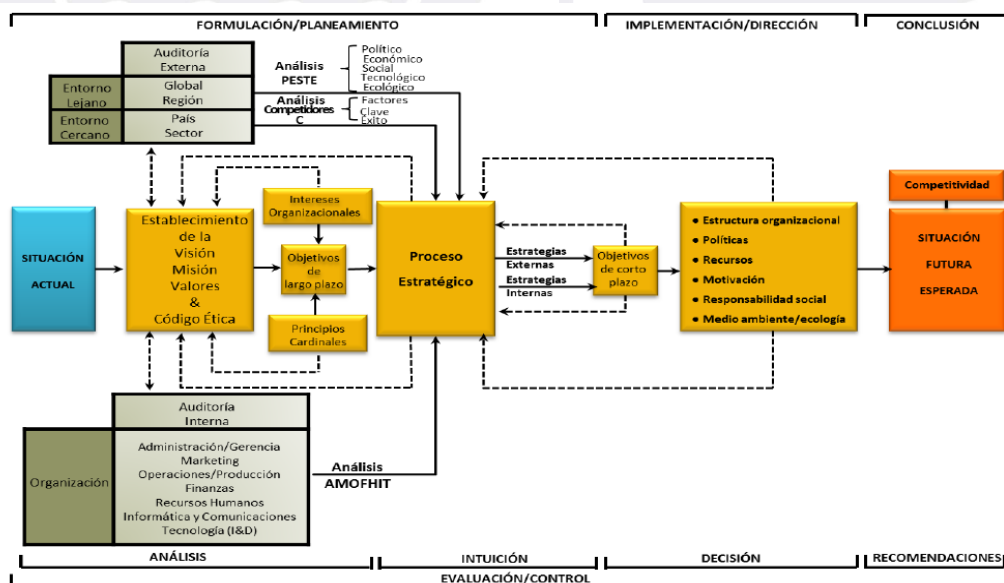


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecen 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).

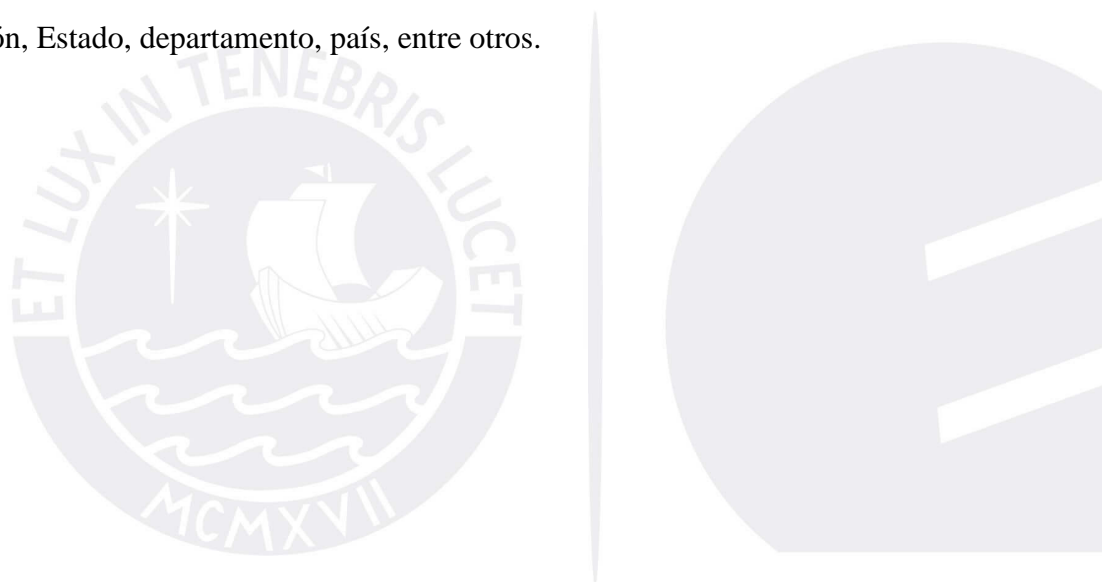
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuyo atractivo 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 vs 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* (3era ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Lambayeque

1.1. Situación General

La región Lambayeque se encuentra ubicada al sur de la línea ecuatorial en la zona noroccidental del país a 765 Km de la capital Lima. La costa representa el 94% de su superficie además cuenta al noroeste con territorio alto andino. La longitud territorial del departamento de Lambayeque, incluyendo las Islas Lobos de Afuera y Lobos de Tierra, es de 14,856.25 km² que significa un 1.1% de la superficie total del Perú, como se muestra en la figura 1. De este total, solo 18 km² de superficie oceánica y 14,838.25 km² es superficie continental (Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011-2021).

La región Lambayeque presenta un clima semitropical, con alta humedad atmosférica y escasas precipitaciones en la costa sur. La máxima temperatura bordea los 35 °C entre los meses de enero y abril y la temperatura mínima es de 15 °C en el mes de julio. La temperatura promedio anual de 22,5 °C. En verano fluctúa entre 20 °C como mínimo y 35 °C como máximo; cuando el tiempo es caluroso, lo cual sucede de manera esporádica, la temperatura fluctúa entre 25-35 °C. En invierno la temperatura mínima es de 15 °C y máxima de 24 °C. Por lo general a medida que se aleja del mar avanzando hacia el este hasta los 500 msnm la temperatura se va elevando, sintiéndose principalmente a medio día un calor intenso, como se puede apreciar en Pucalá, Zaña, Chongoyape, Oyotún y Nueva Arica. Sus precipitaciones pluviales son escasas, cuenta con una hidrografía que proviene de ríos, mar y corrientes subterráneas (Codex Perú, 2016).

La región de Lambayeque se encuentra conformada por tres provincias Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe, según datos de las proyecciones poblacionales del INEI 2012 y 2015 tienen la siguiente población 1'260,650 al año 2015 como se puede apreciar en la Tabla 1, donde la provincia de Chiclayo es la más urbanizada de la región, la más importante del departamento y una de las más representativas del país. (Gobierno Regional de Lambayeque,

2011), cuenta con una población de 857,405 habitantes (INEI, 2016) además de ser la capital es la más importante debido a que cuenta con gran movimiento comercial por ser un punto de encuentro de varios agentes económicos, puesto que cuenta con una ubicación geoestratégica. La actividad más representativa de Chiclayo es el sector comercio que es el más representativo de la región con un 25 % (ver Tabla 2). Esta actividad es principalmente por la venta de unidades y repuestos de vehículos automotores, enseñanza, agricultura y ganadería. Gracias al papel articulador de las vías de comunicación (carreteras) la actividad de Chiclayo ha logrado tener crecimiento comercial, por tanto, es considerado como el centro de flujo entre Piura, Cajamarca y Trujillo (BCRP, 2015).

La provincia de Lambayeque cuenta con 296,645 habitantes y posee 12 distritos, los cuales son: Lambayeque, Chóchope, Íllimo, Jayanca, Mochumí, Mórrope, Motupe, Olmos, Pacora, Salas, San José y Túcume. Dentro de esta provincia se encuentra la principal actividad económica de la región, destaca la agrícola con la producción de caña de azúcar y arroz. La provincia de Ferreñafe cuenta con 106,600 habitantes, está compuesta de seis distritos que son Ferreñafe, Incahuasi, Cañaris, Mesones Muro, Pueblo Nuevo y Pítipo, siendo también su principal actividad económica la agricultura, donde destaca la siembra del arroz y la pecuaria (Gobierno Regional de Lambayeque, 2017a).

La capacidad hídrica del departamento de Lambayeque está representada por las aguas superficiales (ríos, canales, manantiales, lagunas, quebradas, etc.) y por las aguas subterráneas compuesta por cinco cuencas hidrográficas que forman parte de la vertiente del pacífico (Cascajal, Motupe, La Leche, Chancay, Zaña) y la microcuenca Tocras-Cañariaco de la cuenca Chamaya afluente de la vertiente del atlántico. Internamente se ha determinado tres intercuenas, las cuales suman un área total de 188,182.36 ha. En la primera intercuenca se ubica la laguna “La Niña”, en donde confluyen los ríos Cascajal, Olmos, y Motupe, en temporada del Fenómeno “El Niño”; en la segunda intercuenca concurren los ríos Chancay y

Zaña y la tercera intercuenca se juntan los ríos Zaña y Chaman.



Figura 1. Mapa político de la Región Lambayeque.

Tomando de “Lambayeque indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión municipal,” por INEI y Fondo de Población para las Naciones Unidas 2010 (<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-LambayequeIndicadores.pdf>).

Tabla 1

Región Lambayeque: Población Total Estimada 2012-2015

Provincia	Población 2012	Población 2013	Población 2014	Población 2015
Chiclayo	836,299	843,445	850,484	857,405
Ferreñafe	104,820	105,431	106,024	106,600
Lambayeque	288,141	291,006	293,841	296,645
TOTAL	1'229,260	1'239,882	1'250,349	1'260,650

Adaptado de “Población 2000 al 2015,” por INEI, 2016 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>).

Una particularidad del recurso hídrico es su escasez e irregularidad de sus descargas, y junto con el suelo lo convierten en el recurso natural más estratégico para el desarrollo de Lambayeque; características que se hacen cada vez más evidente como consecuencia de los impactos negativos del cambio climático. Los volúmenes de escurrimiento promedio anual son bajos 43.93 m³/seg. y una masa anual de 1'697,000 de m³, agudizando más por su ineficiente gestión; asimismo el agua de los ríos cubre más del 95% del agua utilizada en la

agricultura, industria y el uso doméstico, a esto se agrega la variabilidad de sus descargas sobre todo en años críticos o de sequía; situación que se verá superada en parte con la culminación y operatividad del Proyecto Hidroenergético Olmos (Quiroz, 2008).

Este recurso hídrico es esencial para el sector agrícola que tiene un valor importante a nivel de los frentes económicos, el cual comprende un área de cultivo de 270 mil hectáreas cultivadas en los Frentes Económico que son: Motupe, Olmos, La Leche, Chancay, Marino, Zaña e Incahuasi; los niveles productivos son limitados ante la escasez de aguas y por la gran fertilidad de sus tierras, los agricultores han tenido que hacer uso del agua subterránea, esta modalidad conlleva a mayores costos, por tanto los agricultores buscan cultivos con mayor margen de rentabilidad y con menor uso del recurso hídrico, tales como son: los cultivos agroindustriales como el limón, maracuyá, ajíes y mango.

En el 2017, el departamento de Lambayeque contó con una población estimada de 1,280.7 miles de habitantes, el cual representa el 4% de la población nacional (CPI, 2017). De acuerdo con lo registrado en los años censales, desde 1940 el volumen poblacional ha sido con tendencia creciente, destacándose en el periodo intercensal de 1993-2007 un crecimiento de 191,915 habitantes, es decir un incremento de 13,708 habitantes por año. De las tres provincias del departamento, la provincia que más concentra población sigue siendo Chiclayo con 282,004 habitantes seguido de los distritos de José L. Ortiz, La Victoria, Lambayeque, Mórrope, Olmos, Pimentel, Ferreñafe, Monsefú y Tuman, mientras que la provincia de menor población es Ferreñafe (8.58%) con distritos de menor población los cuales son Oyotún, Lagunas, Picsi, Illimo, Pucalá, Pacora, Manuel A. Mesones Muro, Nueva Arica, Eten Puerto y Chóchope, este último con solo 1,246 habitantes al año 2010.

Existe un evidente descenso del ritmo en cuanto al crecimiento de la población regional, la tasa de crecimiento es de 1.3% en el 2007, inferior a la tasa de crecimiento nacional. Entre los años 1940 y 2007, la tasa de crecimiento promedio anual era de 3.8%

como aconteció en el periodo censal 1961-1972. A partir del año 1972 se inicia el descenso de manera sostenida, donde uno de los factores que explicarían dicha situación, es la implementación de las políticas nacionales y regionales sobre salud reproductiva y planificación familiar. Otro factor secundario sería el constante proceso de urbanización de la población de Lambayeque, que permitió el acceso a nuevos sistemas de información, servicios de salud reproductiva y planificación familiar a grandes grupos poblacionales.

Según el Estudio *Impacto en la Producción y el Empleo ante Cambios en la Demanda Sectorial: Un Análisis Insumo Producto para Lambayeque* elaborado por los profesores Huarachi y León de la Cruz (2007), de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, de acuerdo al convenio suscrito con el Gobierno Regional de Lambayeque y el Consorcio de Investigación Económico y Social-CIES, el incremento productivo en el sector agrícola, demuestra una evolución progresiva de tendencia hacia los cultivos industriales como algodón que ha crecido en 358% anual desde el 2002, desarrollar zonas de la ruta Chiclayo-Motupe y hacia Ferreñafe, donde se han poblado de cultivos de algodón que son destinados para la venta a grandes grupos industriales que se orientan a la exportación de tejidos planos, como CREDITEX y también a la industria de hilados Textil Piura. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la producción de este cultivo cayó drásticamente en 54% el año 2009 respecto al año 2008.

En la Tabla 2 se detalla las potencialidades productivas de la región Lambayeque donde el comercio representa el 19% y otros servicios 29%, si bien la actividad de agricultura, ganadería caza y silvicultura representan 8%, la región presenta disponibilidad de hectáreas para ésta actividad y explotar las tierras fértiles que son aptas para productos agrícolas además de contar con un clima adecuado con una población de vocación agrícola por ello la experiencia que tiene la región en el negocio arrocero, azucarero y con el progreso de las tierras de Olmos a través del proyecto de irrigación explica la importancia que tiene la

agricultura dentro del potencial de la región. En alojamiento y restaurantes se toma como referencia para el turismo el cual representa un 3%, se debe considerar que la región tiene museos con categoría internacional y nacional, como Tumbas Reales del Señor de Sipán, Sicán, Hucaca Rajada, Brunnig, Tucume, Museo Afro Peruano de Zaña , circuito de playas, monumentos arqueológicos, áreas de reservas naturales como el Santuario Histórico Bosques de Pomac, Laquipampa y Chaparrí, aeropuerto internacional y gastronomía diversa (CODEX PERÚ, 2016).

En el sector pesca, si bien tiene una importancia menor en la producción regional, sigue siendo relevante para la población que subsiste de ella, ubicada en las ensenadas de pescadores de San José, Pimentel, Santa Rosa y Eten Puerto. En el sector industrial, el comportamiento ha sido de cambios estructurales, hasta el 2001 existía la producción de leche y productos relacionados (polvo, condensada, evaporada y chocolatada) de la empresa Nestlé; sin embargo, las estrategias comerciales de esta transnacional obligaron al cierre de la planta lechera de Chiclayo (pasando sus operaciones a Chile), a partir de ella el sector lácteo ha sido sólo proveedor de insumos para la industria ubicada en Lima.

El sector turismo es clave para el desarrollo económico y social del departamento de Lambayeque, presenta grandes ventajas comparativas y competitivas en relación con las regiones cercanas, puesto que cuenta con tres museos los cuales reúnen los estándares internacionales, presenta áreas naturales protegidas, un aeropuerto internacional, un circuito de playas y la diversidad de su gastronomía (OEPI & CODEX PERU TRADE, 2016).

El sector servicios, principalmente el de comercio, crece a una tasa de 1.2% anual (INEI, 2015) en promedio, sin embargo crece a un ritmo estable y es la principal actividad económica de la Región, en el 2006 el sector se ha consolidado gracias a inversiones de grandes proporciones realizadas, a fines del 2005 se abrió el Centro Comercial Real Plaza (del grupo Intercorp), seguido Roky's, cadena de restaurantes limeños, además de la

inauguración de Supermercados Kymarket y el centro comercial Vogani, a ello se suman expansiones comerciales de Supermercados Metro que ha penetrado zonas como La Victoria y Lambayeque, saliendo del centro de la ciudad, esta cadena de supermercados actualmente cuenta con siete tiendas en el departamento de Lambayeque; o la inauguración de nuevos locales de Electra y en general de crecimiento en la zona comercial de la ciudad. Se ha realizado la apertura de los Supermercados Tottus y Plaza Veá, y a finales del año 2008, la apertura de la cadena de tiendas por departamentos Ripley.

Tabla 2

Región Lambayeque: Valor Agregado Bruto 2016

Actividades	2015	2016	% Estructura	% Crecimiento
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	920,856	908,579	8	-1.3
Pesca y Acuicultura	59,254	76,126	1	28.5
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	32,730	32,973	0	0.7
Manufactura	1'115,315	1'117,375	10	0.2
Electricidad, Gas y Agua	128,245	127,961	1	-0.2
Construcción	941,878	939,801	8	-0.2
Comercio	2'059,541	2'107,591	19	2.3
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	848,617	884,180	8	4.2
Alojamiento y Restaurantes	287,609	295,310	3	2.7
Telecom. y Otros Serv. de Información	599,524	663,412	6	10.7
Administración Pública y Defensa	734,432	764,005	7	4.0
Otros Servicios	3'078,853	3'173,779	29	3.1
Valor Agregado Bruto	10'806,854	11'091,092	100	2.6

Adaptado de "Valor Agregado Bruto 2016," por INEI, 2017 (<http://inei.inei.gob.pe/inei/SIRTOD/>)

El sector comercio representa el 20% del PBI departamental (INEI, 2015) la cual es una participación importante. Durante los últimos cuatro años se han realizado inversiones por USD20 millones de dólares en lo que respecta a centros comerciales, instalaciones donde se realizan ventas de vehículos y maquinaria agrícola. El dinamismo de la región se debe a su

situación limítrofe con las tres regiones naturales: Costa (Piura, Lambayeque, La Libertad), Sierra y Selva (Cajamarca, Amazonas y San Martín). La gran ventaja del desarrollo del proyecto de irrigación del proyecto Olmos será de gran interés para empresas nacionales y transnacionales, así como grandes fábricas dedicadas al procesamiento de arroz. La construcción del Megaplaza de Lambayeque, contará con una extensión de 20,000 m² y la construcción del proyecto es por la empresa Inmuebles Panamericanos, donde la inversión total fue de USD1'200,000. Las inversiones en centros comerciales en el Perú fueron de USD333 millones de dólares en el 2011, USD309 millones de dólares en el 2012, USD417 millones de dólares en el 2013, USD383 millones de dólares en el 2014, USD424 millones de dólares en el 2015 y USD424 millones de dólares en el 2016 (Oficina Ejecutiva de Promoción de Inversiones del Gobierno Regional de Lambayeque & CODEX PERU TRADE, 2016).

En Comercio exterior, las exportaciones del año 2015 fueron de USD49.5 millones de dólares, disminuyendo un 4.2% con respecto al año anterior producto básicamente de las exportaciones no tradicionales que tuvieron una caída del 14.1% sin embargo las exportaciones tradicionales presentaron un crecimiento de 18.6%. El 57% de las exportaciones de la región Lambayeque corresponde al sector no tradicional donde las exportaciones que predominan con un 57% de participación en la región son las agropecuarias como las uvas frescas, paltas frescas, pimientos en conserva, jugo de maracuyá, espárragos en fresco o conservas y mangos (Guía de inversiones de Lambayeque, 2016).

La Macro Región Norte ejecutó el 62.3% de su presupuesto asignado para proyectos de inversión pública (equivalente a S/ 5,100.2 millones) en el 2017, que significó una reducción de 1.7 puntos porcentuales con relación a lo ejecutado en el 2016, según un informe del Centro de Investigación Empresarial [CIE] de "Perú Cámaras". El presupuesto

establecido para esta parte del país para proyectos de inversión pública en el 2017 alcanzó los S/ 8'186.2 millones. Cabe señalar que el Gobierno Nacional cuenta con una asignación presupuestal de S/ 1,739.4 millones. En tanto los Gobiernos Regionales con S/ 2,103.5 millones y los Gobiernos Locales con S/ 4,343.3 millones. El Gobierno Nacional ejecutó el 85.3% de su presupuesto (S/432.4 millones); 56.4 puntos porcentuales más que lo registrado en el 2016. En tanto, el Gobierno Regional gastó el 74% (S/263.1 millones), cifra inferior en 6.6 puntos porcentuales. Por su parte, los Gobiernos Locales ejecutaron el 52.5% (S/ 273.3 millones), menor en 5.3 puntos porcentuales.

1.2. Conclusiones

Lambayeque se encuentra ubicada en una zona geoestratégica privilegiada, lo cual le permite contar a la región con gran biodiversidad; que hace posible el aprovechamiento de los recursos naturales. Posee grandes extensiones de terrenos para fines de agricultura y goza de un buen clima que favorece la producción. La agroexportación en Lambayeque podría impulsar productos que aún no se encuentra altamente tecnificado para realizar mayor agroexportación.

Lambayeque cuenta con gran aceptación para el turismo que podría incrementarse para que la región cuente con mayores ingresos y así repercutir en el empleo de los pobladores de la región. Al ser una región que cuenta con historia, restos arqueológicos y circuito de playas es beneficioso para el turismo por ello se cuenta con proyectos del gobierno actual que desean impulsar esta actividad.

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

2.1. Antecedentes

La Región Lambayeque cuenta con un amplio potencial agroexportador y aceptación del turismo. Además, cuenta con amplias extensiones de terreno y existencia de recursos naturales. La principal ventaja competitiva de la región es su ubicación geográfica estratégica, que permite un intenso tráfico comercial entre las regiones limítrofes, esto le convierte en un importante eje económico de la zona norte. Por otra parte, una de las principales ventajas comparativas de la región es la implementación del terminal portuario de Lambayeque – Eten, ya que busca consolidarse como el mega puerto de la región norte del Perú y pasar a ser uno de los más importantes de Sudamérica.

No se observa la generación de nuevas actividades económicas, tales como la agricultura especializada o el turismo y tampoco un uso eficiente de los recursos naturales que posee, a pesar de contar con un capital humano con tradición agrícola y con grandes habilidades para el comercio. Además, es importante mencionar que las exportaciones de la región fueron de \$418 millones de dólares, donde las exportaciones tradicionales representan un monto de \$120 millones de dólares, ocupando el octavo lugar a nivel nacional (SIICEX, 2016).

También, durante los últimos siete años, Perú recibió un número creciente de turistas, que van desde los 2 millones en el año 2008, hasta los 4 millones en el año 2017. En este último año, la región ocupó el sexto lugar en turismo a nivel nacional, albergando un promedio de 572,000 turistas con un crecimiento año tras año.

2.2. Visión

Lambayeque para el 2027 contribuirá a mejorar el bienestar social de sus habitantes, a través del incremento del empleo formal, como consecuencia del impulso en el desarrollo de la agroexportación y el turismo, elevando la calidad de vida de su población.

2.3. Misión

Desarrollar la región de forma sostenible, contando con una ventaja competitiva y comparativa a nivel internacional y nacional, mejorar los índices de empleo formal, mediante el incremento del turismo y agroexportaciones, además de impulsar la inversión pública y privada, teniendo como base una buena educación mejorando la calidad de vida de los habitantes de la región.

2.4. Valores

Los valores que se considera indispensables para lograr los objetivos planteados son:

- Ser completamente transparente para las decisiones a tomar a diario ejerciendo un rol íntegro con la sociedad e involucrados.
- Respetar las normas socialmente establecidas. Hacer lo correcto en cada momento y lugar.
- Respeto por el medio ambiente.
- Respeto y consideración por las personas.
- Prioridad el bienestar de la población lambayecana.
- Respetar la cultura e idiosincrasia de la población.
- Promover la inclusión social.
- Promover mejores prácticas en las negociaciones de inversión pública y privada.
- Identidad de forma que los ciudadanos de Lambayeque se sentirán identificados con la visión de la región.

2.5. Código de Ética

Para iniciar el plan estratégico se debe contar con lo siguiente:

No presentar corrupción, decisiones transparentes a todo nivel. La Región Lambayeque debe comprometerse a tomar decisiones de manera transparente para así erradicar acciones no acordes con lo indicado en el código de ética y evitar el impacto de este

tipo de influencias.

Respeto a las normas que se impondrán para el desarrollo de la región. Tener en consideración las normas para el correcto actuar de las personas.

Distribución y administración eficaz y eficiente de los recursos. Se contará con la supervisión de auditorías para llevar el control del cumplimiento de la administración.

Comunicación sencilla, abierta y transparente. La Región Lambayeque debe adoptar un programa de comunicación sencilla para mantener correctamente informada su población para que se sienta identificada con el desarrollo de su región.

2.6. Conclusiones

La región Lambayeque debe aprovechar sus recursos y potencial para lograr ser exitosos en el 2027. Implementar el plan estratégico será para que la población de la región logre desarrollarse a través de la agroexportación, el turismo y contar con empleo formal. Además, se espera que Lambayeque ocupe para el 2027 el primer lugar en agroexportación de productos no tradicionales y el primer lugar en turismo de la región del norte. Para lograr la visión y misión trazada habrá que enfocar e impulsar el desarrollo de la región siempre con un sentido de cuidado con el ecosistema y medio ambiente. Por tanto, se deben establecer valores centrales como son la honestidad y ética, el respeto por las personas y la innovación, para lo cual se necesita tener un comportamiento transparente, buena comunicación y conducta.

Es fundamental que la región se encargue de impulsar las actividades económicas que les genere mayor rentabilidad, como son la agroexportación y el turismo, para incrementar la empleabilidad en la región; generando como consecuencia el aumento del poder adquisitivo de los pobladores, elevando su nivel de vida y otorgándoles así un mayor acceso a la educación, salud y seguridad; logrando el bienestar social de la población.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con Hartman (1957/1983), citado en D'Alessio (2012), el análisis tridimensional está conformado por tres dimensiones, las cuales son: Los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales. Dimensiones que se explican a continuación.

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

Según Hartmann 1957/1983 en el libro *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*, D'Alessio (2015) mencionó que los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a otros Estados, éstos pueden ser comunes u opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

Según D'Alessio (2015) los factores del potencial nacional indican qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar los intereses nacionales. Es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales y son analizados en base a siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) Histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional administrativo, y (g) militar.

Demográfico. Según proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), la población alcanzó los 31'151,643 habitantes al 30 de junio del 2015. Del total de la población peruana el 50.1% son varones y el 49.9% son mujeres, asimismo la población urbana alcanza el 6.7% y la población rural 23.3%.

Según el compendio estadístico (INEI, 2015) se tiene que el Perú es el decimonoveno país más extenso del mundo con 1'285, 216 km². La densidad a nivel nacional es 24.2 hab./km², siendo mayor en los departamentos de la costa, por el contrario, los departamentos de la selva son los que presentan menor densidad poblacional. Del total del territorio nacional un

30,1% es decir 387,425 km² están siendo usados para fines agropecuarios y en los últimos 18 años esta cifra se incrementó en 9.5%. En este año se estima que nacerán 578,130 personas y fallecerán 175,589 y esto significa una tasa promedio de crecimiento de 13 personas por mil habitantes. El escenario demográfico es cambiante y dinámico. Un comparativo de la pirámide de 1950, 2015 y 2025 muestra el significativo incremento poblacional de edades adultas y una homogeneización en edades jóvenes, es decir se evidencia un envejecimiento demográfico de la población.

En el 2014 se inscribieron 1530 partidas de nacimiento diarias lo que significa 64 partidas por hora, asimismo 364 defunciones por día es decir unas 15 por hora. Un tema por evaluar es la maternidad temprana pues entre los años 2000 y 2014 se incrementó de 1 % a 1.9% en las madres de 15 años de edad (Población peruana superó los 31 millones de habitantes y para el año 2050 será de 40 millones, 2016). La región deberá encargarse de asesorar a temprana edad a los adolescentes y sus padres para evitar embarazos no deseados, y así puedan enfocarse en sus estudios, logrando obtener un oficio o carrera profesional que los lleve a seguir desarrollándose profesionalmente y contribuir con el bienestar de su familia y por ende de la sociedad que los rodea.

La encuesta nacional especializada de discapacidad [ENEDIS] (2012) arrojó que 1'600,000 personas presentan algún tipo de discapacidad siendo un 59.2% más frecuentes aquellas dificultades para moverse o caminar y un 50.9% las de tipo visual. Asimismo, un 52.1% son mujeres y un 47.9% son hombres. El país no es ajeno a los sucesos naturales y uno de ellos bastante conocido es el fenómeno del niño. Para el 2015 más de 5'098,000 se consideraron potencialmente vulnerables por fenómenos naturales (INEI, 2014).

Geográfico. Lambayeque se ubica al noroeste de la zona costera del Perú, en la región centro occidental de Sudamérica, a 770 km aproximadamente al norte de la ciudad de Lima, a 578 km de la frontera con Ecuador y a 12 km del océano Pacífico, ostenta una ubicación

geográfica estratégica por ser confluencia de las principales vías de comunicación del norte del Perú, constituyéndose así en el eje articulador central de la macro región norte del Perú y centro de abastecimiento y redistribución de la actividad comercial y de servicios, con una influencia metropolitana y regional.

Económico. Las principales actividades que sustentan la economía Lambayecana son: El comercio, agricultura, industria manufacturera, servicios y construcción que, en conjunto aportaron más del 90% del Producto Bruto Interno departamental; actividades económicas que adquieren relevancia cuando se proyecta su importancia en el nivel nacional, y sitúan a Lambayeque como una de las 10 principales economías del Perú.

La presencia de Lambayeque en la historia del Perú permite afirmar que ha sido la valiosa intervención de la cultura Mochica, reflejada en el arte, ciencia y la cultura la que ha contribuido a posicionar a la comunidad norteña, de la cual Lambayeque ha sido su centro más notorio de irradiación, como una fuente de valores que necesariamente repercuten en el camino del desarrollo (INEI, 2017).

La región deberá de impulsar el desarrollo de la agroexportación y turismo como fuentes principales de la generación de rentabilidad para la región, logrando el incremento en la facturación de sus ventas a nivel nacional e internacional, convirtiéndose en fuentes generadoras de riquezas, potenciando a Lambayeque como una de las principales regiones con mayor poder adquisitivo de sus pobladores, obteniendo un elevado nivel de vida de los mismos.

Tecnológico / Científico. De acuerdo al INEI 2015, en el Perú el acceso a las tecnologías de información se intensifica en hogares con mayor educación, donde los jefes de hogar cuentan con educación superior. Conforme al Informe Global de Tecnología de información del 2015 publicado por el Foro Económico Mundial (WEF) que evalúa el impacto de las tecnologías de información y comunicación el Perú ocupó el puesto 90. Esto

explica los bajos niveles de innovación en nuestro país, pues es un motivo de gran preocupación este aumento que se encuentra en la brecha digital en un mundo de gran desarrollo tecnológico. La Sociedad Nacional de Industria en relación con este informe indicó que es clave mejorar la calidad educativa de nuestro país y mejorar el entorno regulatorio para las tecnologías de información a fin de superar esta situación (World Economic Forum [WEF], 2016).

Para Comex Perú 2014 la inversión del Perú en investigación y desarrollo denota un pésimo desempeño pues en el 2014 el país invirtió poco más del 0.12% del PBI cuando el promedio en los países a nivel de América Latina es 1.75%. El Banco Mundial luego de un análisis de 95 países a nivel mundial en el 2014 determinó que el Perú se encuentra entre las 20 economías que menos invierten dicho tema, colocándose en el puesto 78 de este ranking (Banco Mundial, 2014).

Histórico – Psicológico- Sociológico. El Perú es un país pluricultural con historia milenaria con una cultura y herencia proveniente de los Incas. Se logró la independencia del Perú en 1821, desde ese entonces el país viene mostrando riqueza y potencial nacional muy poco aprovechado, siendo reconocidos hasta el momento sólo por las riquezas ancestrales e historia. Los constantes cambios sociales han obstaculizado el desarrollo sociocultural. Por otro lado, de acuerdo al informe *En busca de la Identidad Peruana*, preparado por el Instituto de Análisis y Comunicación Integración (2014) arrojó dos identidades en el Perú donde se encuentra el peruano respetuoso y el peruano desubicado. Una encuesta realizada a 2,200 personas a nivel nacional urbano concluye que ambas identidades se encuentran en mayor o menor medida en nuestra sociedad e inclusive pueden convivir en cada uno de nosotros.

El investigador Yamamoto (2015), profesor e investigador del Grupo de Investigación en Bienestar, Cultura y Desarrollo de la pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), hizo un análisis que explica los resultados del estudio. Este análisis señala que el peruano

respetuoso es empático, respetuoso de los derechos de los demás y culto en su manera de comunicarse y relacionarse. En tanto que el peruano desubicado es egoísta y envidioso.

La región deberá plantearse como uno de los objetivos en común elevar la calidad de vida de sus pobladores, para lo cual debe de generar conciencia entre sus pobladores que el desarrollo y crecimiento de cada uno de ellos conlleva al desarrollo de la otra persona, por lo que será un trabajo en conjunto el lograr que la región crezca desde la perspectiva económica y social.

Organizacional/Administrativo. El Estado peruano está constituido por tres poderes el legislativo, el ejecutivo y el judicial. El poder legislativo tiene por función crear y aprobar leyes, el ejecutivo gobierna el país y el poder judicial vela por la administración de justicia. En Perú tenemos un gobierno central, gobiernos regionales y locales. El presidente de la república es elegido de manera democrática; actualmente es Martín Vizcarra Cornejo. Según el Índice de Percepción de la Corrupción del 2015, el Perú se ubica en el puesto 88 de un ranking de 168 países a nivel mundial. Esto corrobora desde ya la involución institucional de nuestro país y un tema crítico por atender para fines de seguridad y confianza de las inversiones externas e internas y el desarrollo de nuestro país.

Se debe impulsar la descentralización de las instituciones gubernamentales para que los pobladores lambayecanos se sientan con la tranquilidad de que cualquier inconveniente que puedan tener será resuelto de manera inmediata en su región y no sea necesario acudir a otras instancias fuera de su lugar de origen; esto, psicológicamente hablando conseguirá que se sientan de un buen estado anímico y se puedan enfocar en aspectos que sí tienen relevancia para el desarrollo de la región y de sus pobladores.

Militar. Las bases militares y policiales son las ya conocidas por el Estado peruano, el Ejército Peruano, La Policía Nacional, La Fuerza aérea y La Marina de Guerra del Perú. La finalidad del Estado Peruano es resguardar el orden público y la seguridad de la nación. No se

ha registrado antecedentes o información de grupos militares ubicados en fronteras. A nivel de tecnologías militares el Perú no se encuentra a la vanguardia en armamentos y equipamiento militar.

Según Mandreiff Grautoff, director de Geostrategy Defense & Economy, el gasto militar es vital para la seguridad nacional, más aún cuando las tensiones entre países siempre van a estar latentes. La inversión en América Latina es baja y figura entre el 1 y 2%, en tanto que Perú figura con 1.4% (Grautoff, 2015).

3.1.3. Influencia del análisis en la región Lambayeque

Según lo mencionado el Perú muestra un escenario económicamente favorable, lo que permite a la región Lambayeque desarrollar diferentes actividades comerciales: turismo y agroexportaciones no tradicionales. Contar con la descentralización influye positivamente a la región ya que el estado peruano otorga facultades al gobierno regional para la toma de decisiones y distribución de los recursos con la finalidad de buscar el desarrollo de la región y bienestar de la población.

3.2. Análisis Competitivo del País

Existe diversidad de conceptos sobre ser competitivo. Más aún en un mundo económicamente activo, donde como Estado se debe demostrar lo mejor para poder mantenerse dentro de la línea que el mercado requiere. Se puede concluir que la competitividad es la capacidad de generar la mayor satisfacción en un círculo de competencia, a nivel económico se debe tener presente la relación entre calidad y el costo del producto. Como dato importante, según el Índice de Competitividad Global 2013 y 2014 el Perú se encuentra en el séptimo lugar de clasificación de los países de América Latina, manteniendo la misma ubicación desde el año 2012. Así también se ubica en el puesto 69 de 140 países analizados, según reporte de competitividad mundial 2015 – 2016 del World Economic Forum (WEF, 2016). En la última visita de Michael Porter al Perú – Cade 2010

realizó un análisis del diamante de la competitividad para Perú.

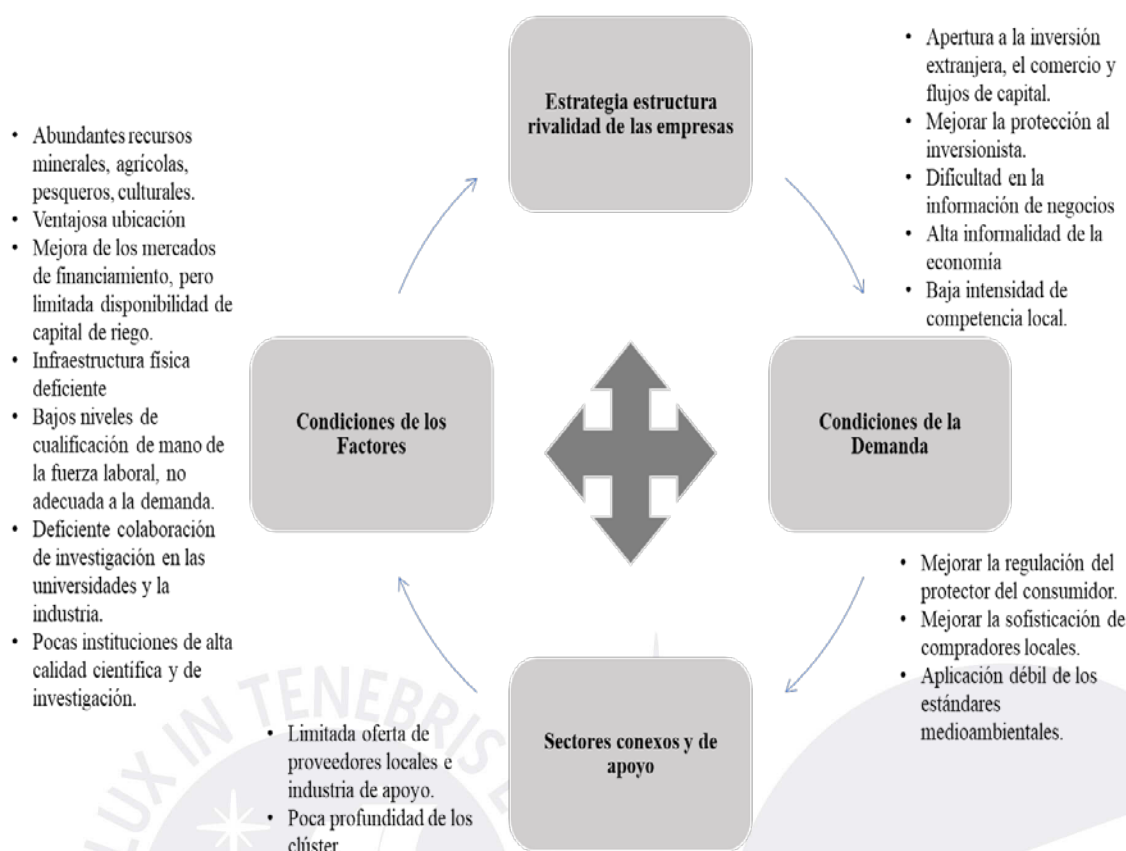


Figura 2. Diamante de la competitividad de Porter para el Perú.

Tomado de “Trabajo presentado en la conferencia Anual de Ejecutivos,” por CADE, 2010 (http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf).

3.2.1. Condiciones de los factores

Perú es un país que actualmente mantiene una economía estable, cuenta con una ventaja comparativa de poseer recursos naturales, con diversidad de climas y ser una nación multicultural, es decir cuenta con los factores necesarios para competir. A continuación, se mencionan los más representativos: (a) Solidez en el sistema bancario, (b) altos atractivos turísticos, (c) diversidad cultural, poblacional y territorial, (d) creatividad e ingenio, (e) el boom de la gastronomía, (f) biodiversidad de recursos naturales, (g) amplias extensiones territoriales.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El ritmo de crecimiento, tamaño y el grado de satisfacción del país lo definen las

condiciones de la demanda (Porter, 2008). Gracias a la liberalización de mercados el consumidor actual es más exigente y detallista, cuenta con diversas opciones de compra y al sentirse defraudado, rápidamente encuentra un reemplazo que satisfaga mejor sus expectativas y necesidades. Según el diamante de la competitividad de Porter que realizó para el Perú (Cade, 2010) indicó que se debe mejorar la regulación de protección del consumidor, la sofisticación de compradores locales y debe aplicarse los estándares medioambientales, con la finalidad de desarrollar atributos para lograr una ventaja competitiva.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En un mercado de libre competencia siempre existen rivalidades y ello se debe de tomar como una oportunidad en el mercado, ya que permite perfeccionar la eficacia operativa y desarrollar nuestras capacidades, para luego obtener ventajas competitivas. El Perú ocupa el 69° lugar según la World Economic Forum 2015-2016 (WEF, 2016) posición que no es atractiva frente a otros países de Latinoamérica, cabe resaltar que el Perú es un país altamente informal, el 7.2% del PBI peruano se genera en la economía informal (Sociedad nacional de Industrias, [SNI] 2015), lo que da a entender que la mayoría de las empresas son informales.

El país actualmente cuenta con apertura a la inversión extranjera y comercio internacional gracias a los diferentes tratados. Asimismo, el Perú con referencia a sus competidores no cuenta con las capacidades necesarias para obtener indicadores representativos, por ejemplo, se encuentra el tema de las exportaciones de productos no tradicionales, si se compara con países como Japón, Suiza o Singapur se puede ver la gran diferencia de cómo países sin recursos naturales pueden sacar ventaja al Perú que tiene abundantes riquezas y no son aprovechadas.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El Perú cuenta con una tradición exportadora, si bien es cierto en su mayoría están conformadas por materias primas. Sin embargo, en los últimos años se ha podido evidenciar

que las exportaciones de productos no tradicionales van incrementándose. Es así que gracias a los diferentes Tratados de Libre Comercio los principales países destino son: Estados Unidos, China, Canadá, Suiza y Chile, según el informe técnico número dos respecto a la evolución de las exportaciones e importaciones (INEI, 2016). Un ejemplo claro, es el acuerdo comercial de la Alianza del Pacífico y que debe aprovecharse al máximo, de acuerdo con el Banco Mundial (2015), en América Latina y el Caribe los países miembros de la Alianza del Pacífico ocupan los primeros lugares en el ranking de facilidad para hacer negocios: Colombia (1°), Perú (2°), México (3°) y Chile (4°). El Producto Interno Bruto (PIB) de los países de la Alianza del Pacífico reúne el 38% del PIB total de América Latina y el Caribe. Los países de la Alianza del Pacífico suman aproximadamente el 50% del comercio exterior de América Latina. Asimismo, representan el 47% del total de flujos de Inversión extranjera Directa de América Latina y el Caribe.

3.2.5. Influencia del análisis en la región Lambayeque

El Perú ofrece una gran demanda por la cantidad de población existente, el cual representa un gran mercado interno para la región Lambayeque y así poder incrementar la producción agrícola de sus principales productos. Por otro lado, Perú es una ventana abierta al mundo debido a los tratados de libre comercio y alianzas, lo cual representa una gran oportunidad para la región, ya que podrá llegar a nuevos mercados y captar la atención de inversores del exterior.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En este análisis se evalúa las fuerzas externas de la región como son: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P), fuerzas económicas y financieras (E), fuerzas sociales, culturales y demográficas (S), fuerzas tecnológicas y científicas (T) y fuerzas ecológicas y ambientales (E). La interacción adecuada de cada una de estas fuerzas traerá como consecuencia el desarrollo económico y social de la región de forma sostenible, de tal

manera que los pobladores se sientan en la necesidad de contribuir de manera positiva en el funcionamiento de cada una de ellas para lograr su propio bienestar.

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

Las principales fuerzas políticas y organizaciones sociales del país constituyen un referente importante para la planificación del desarrollo nacional, regional y local; así a través de la Quinta Política de Estado referida al gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes, los integrantes del Acuerdo Nacional se comprometieron a impulsar las acciones del Estado sobre la base de un planeamiento estratégico que oriente los recursos y concierte las acciones necesarias para alcanzar los objetivos nacionales de desarrollo, crecimiento y adecuada integración a la economía global.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Durante el periodo del 2015 al 2017 el crecimiento económico promedio anual del departamento fue del 9.47%. Según el Banco Central de Reserva del Perú el PBI real de Lambayeque es de S/10,496 millones de soles, representando el 2.48% del PBI Nacional, ocupando así es décimo puesto a nivel departamental. Se observa dentro de la región un crecimiento de la estructura financiera, ya que la demanda del sector consumo y empresarial han ido en aumento en los últimos años, la agresiva competencia entre entidades financiera ha generado la reducción de requisitos para el acceso crediticio.

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

En los últimos años el Perú ha mostrado altos índices de delincuencia y delitos, lo cual ha generado una gran inseguridad ciudadana. El Perú es el país de América Latina con la mayor tasa de víctimas producto de la delincuencia (30.60%), de acuerdo con el Barómetro de las Américas 2014 (Caballero, 2015). Según el especialista en temas de seguridad (Basombrío, 2015), sociólogo y ex ministro del interior, subraya que, si bien el Perú tiene la

más alta tasa de victimización por delincuencia, no lo tiene por robos en el vecindario (sexto con 57.5%), extorsión o chantaje en el vecindario (décimo cuarto con 9.1%) o asesinatos en el vecindario (décimo sexto con 14.7%).

Así también se tiene una alta conflictividad social siendo representados en su mayoría por los proyectos mineros, donde las poblaciones locales se muestran en contra y el inversionista busca su propio beneficio, a pesar de existir mesas de diálogo no llega siempre a un acuerdo entre ambas partes. El Perú tiene una diversidad cultural el cual se debe a su geografía. La gran variedad de climas y paisajes con que cuenta han propiciado durante una milenaria historia, muy diferentes respuestas al entorno con desarrollos culturales autónomos que aún hoy existen. Cabe resaltar que con el paso del tiempo diversos estudios indican que los peruanos han venido mostrando ciertas características que revelan nuevos perfiles debido a la formación de grupos sociales e influenciados también por la migración, tal es el caso de la “cultura combi”, “cultura chicha”, entre otros.

Según proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015), la población alcanzó los 31'151,643 habitantes al 30 de junio del 2015. Del total de la población peruana el 50.1% son varones y el 49.9% son mujeres, asimismo la población urbana alcanza el 76.7% y la población rural 23.3%. Así también se indica que el Perú ocupa el octavo lugar como país con mayor población y el puesto número 19 como país más extenso del mundo con un 1'285,216 km².

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Si bien es cierto, el Perú es conocido por ser un país exportador de materia prima, también podría llegar a ser un país exportador de productos finales con valor agregado. La deficiencia actual radica en la ausencia de una adecuada capacitación e inversión en tecnología y conocimiento. Según Porter (2009) lo importante es que los países deben buscar

su ventaja competitiva y por lo tanto los países deben invertir en potenciar dichas ventajas ante los competidores.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Actualmente el tema de responsabilidad social se ha vuelto importante y estratégico para aquellas empresas que quieren resaltar en el mercado, el apoyo por el buen mantenimiento ecológico y ambientales es un plus que solo empresas grandes saben manejar dentro de sus buenas prácticas y esto les ayude a concretar negocios en el exterior porque valoran el producto que no contaminan el ambiente. Una empresa es competitiva también cuando demuestra la importancia de estos temas dentro de su organización y los plasma en sus procesos. Se debe tener en consideración que este tema ha evolucionado llegando a conceptuarse como valor compartido, el cual compromete el crecimiento económico de la empresa y la población, así ambas partes se ven beneficiadas.

Se debe resaltar el recurso del agua como el más importante, puesto que al enfocarse en agricultura es relevante para los cultivos. La región tiene escasez de recurso hídrico, pero es posible utilizar seis cuencas hidrográficas, donde cinco forman parte de la gran cuenca del Pacífico y una de la cuenca del Atlántico (cuenca del río Chamaya). Las cuencas del Pacífico son las conformadas por el río Cascajal, río Olmos, río Motupe – La Leche, río Chancay y río Zaña. A su vez comprenden, 17 subcuencas definidas cada una por un curso o río principal, cinco zonas de escurrimiento, entendidas como áreas secas que ocasionalmente drenan hacia un río principal en diferentes partes de su trayectoria y tres inter-cuencas, como áreas de depresión o vasos naturales que no drenan hacia ningún río principal. Sin embargo, para utilizarlas se debe contar con un sistema de irrigación para que los cultivos cuenten con este recurso donde colocar un sistema de irrigación es costoso, por ello es muy importante los proyectos de irrigación, como actualmente tienen Olmos (Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque al 2021, 2017).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La importancia de una evaluación externa radica en aprovechar al máximo las oportunidades con las que cuenta la organización. Así como también anticiparse a las amenazas del entorno, ya que como se sabe no es posible controlarlas sin embargo es posible prever. De acuerdo a D'Alessio (2012) las organizaciones deben responder a estos factores, tanto de manera ofensiva como defensiva (ver Tabla 3).

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 El consumo de maracuyá en Europa evoluciona favorablemente con nuevos usos. (Principalmente en Alemania)	0.10	3	0.30
2 El mercado de EE. UU. es el principal importador de maracuyá en fresco.	0.08	2	0.16
3 Empresas indias multinacionales están buscando socios peruanos para invertir en el sector agropecuario y turístico	0.20	3	0.60
4 El consumidor estadounidense busca nuevas opciones de productos saludables, entre ellas el pimiento.	0.04	3	0.12
5 Interés de las cadenas hoteleras mundiales en explotar el turismo cultural.	0.08	3	0.24
Subtotal	0.50		1.42
Amenazas			
1 Incremento de la producción de maracuyá en Brasil destinada a la exportación.	0.20	2	0.40
2 Incremento del cultivo de pimiento en China, México y Turquía.	0.06	2	0.12
3 Barreras arancelarias al ingresar a mercados extranjeros.	0.10	1	0.10
4 Alianzas de operadores turísticos nacionales que otorguen facilidades para turismo internacional.	0.10	1	0.10
5 Diseño y promoción de rutas turísticas de parte de otras macro-regiones.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.50		0.76
Total	1.00		2.18

Nota. Valores: 1 Responde mal, 2. Responde promedio, 3. Responde bien, 4. Responde muy bien

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 121), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

En cuanto a las amenazas, se señala las barreras arancelarias debido a que restringe los ingresos de los productos a otros países, el incremento de la producción del principal exportador de jugo de maracuyá que es el Brasil. Por otro lado, la creación de nuevas rutas para el turismo de parte de otras regiones incrementará la competencia. Las rutas deberán

comprender las principales zonas turísticas de: Museo Tumbas Reales de Sipán, Museo de Sicán, las playas de Pimentel y Eten, así como la feria artesanal de Monsefú (Promperú, 2016).

De tal forma, después de un análisis riguroso de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos; la MEFE de la región Lambayeque tiene un valor de 2.18. Este puntaje se encuentra por debajo del promedio, es decir la región no responde bien a las oportunidades y amenazas. Es necesario un impulso a fin de entender y aprovechar adecuadamente los factores externos positivos y contrarrestar los negativos.

3.5. La Región Lambayeque y sus Competidores

En base al modelo de Porter (1980) se desarrollará el análisis de la región Lambayeque (ver Figura 3). La finalidad es definir y conocer la posición competitiva de la región en el sector, conocer la situación actual para luego crear estrategias que la potencian o mejoren frente a los competidores.

Según Porter (2009) si se trazan correctamente las fronteras de una industria y se delimita el espacio real de competencia, se clarifican las causas de la rentabilidad y se dilucidaron la unidad más adecuada para determinar la estrategia los errores en la definición de una industria realizados por competidores representan oportunidades para definir posturas estratégicas ventajosas. (p.65)

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Lambayeque se posición en noveno lugar de acuerdo con el Índice de Competitividad Regional del Perú - ICRP (2015). Este análisis involucra aspectos como: el entorno económico, infraestructura, salud, educación, laboral, instituciones. Lambayeque es uno de los principales productores de la caña de azúcar a nivel nacional, así como el jugo de maracuyá, lo cual representa una gran oportunidad tanto para el mercado nacional como internacional, así también se caracteriza por producir café, pimientos y ajíes, limón, mango,

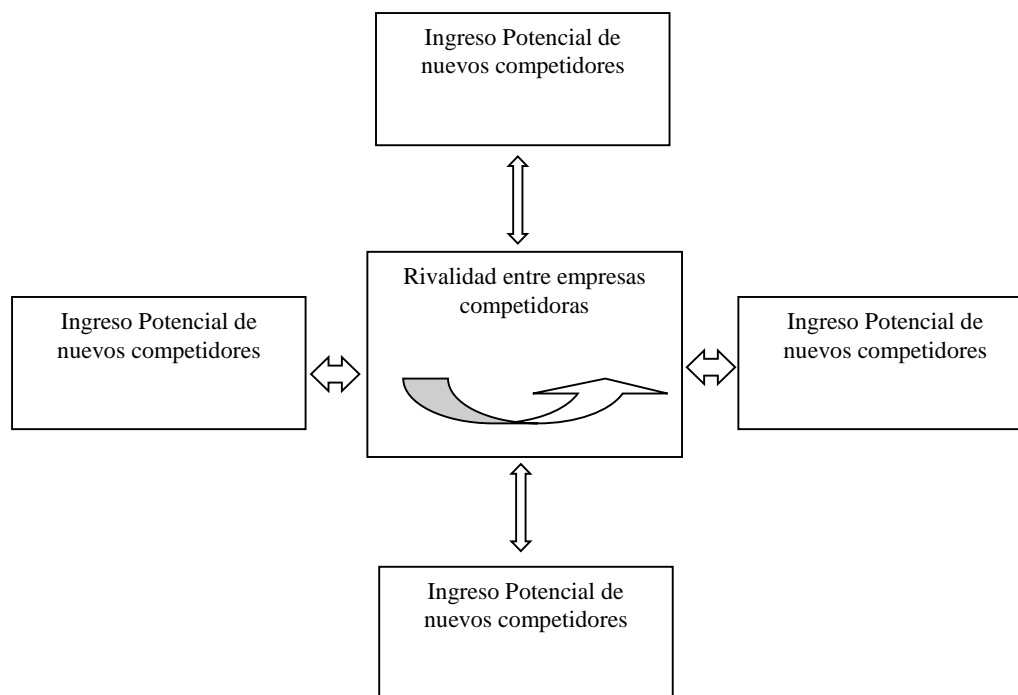


Figura 3. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.

Tomado de *Ser Competitivo: Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia*, por M. Porter (2008), p. 32, 8va. Ediciones Deusto.

uvas, espárragos. Así también, Lambayeque es una de las regiones que tiene una de las mejores contribuciones para las exportaciones de productos no tradicionales, los principales destinos son: EE.UU., Ecuador, Países Bajos, Alemania.

Según ADEX (2015) las principales empresas exportadoras son: Gandules INC S.A.C., Perales Huancaruna S.A.C., Agrícola Cerro Prieto S.A.C., Vínculos Agrícolas E.I.R.L. Asimismo, se puede evidenciar que existen empresas las cuales realizan grandes inversiones para mejorar sus procesos y con ello la calidad del producto, tal es el caso de la empresa azucarera Pucalá que invirtió alrededor de dos millones de euros en máquinas para equipar la planta de producción, de acuerdo al reporte del BCRP (2015).

En cuanto al turismo, Lambayeque representa una gran alternativa gracias a su historia, riqueza cultural y arqueológica. Entre las principales atracciones: Pirámides de Túcume, Huaca Rajada, Monumento Colonial Zaña, Huaca Bandera, tumbas reales del Señor de SIPAN, SICAN, entre otros. El turismo registrado el año 2014 se incrementó en 2% aproximadamente respecto al año 2013 y 3% respecto al año 2012, según el BCRP (2015) y

éste estuvo conformado por el nacional y extranjero.

A pesar de este incremento no se hace uso eficiente del atractivo turístico, Lambayeque no se posiciona como un principal destino turístico, de la zona norte, a pesar de todo lo mencionado, el turista nacional o extranjero tiene otras opciones como destino turístico antes de pensar en Lambayeque. Por otro lado, la región Lambayeque se caracteriza por su alta actividad comercial realizada en la mayoría en su capital, la ciudad de Chiclayo. Además, es importante mencionar que la existencia de centros comerciales dinamiza la economía y también existe una gran actividad de pymes, que si bien es cierto no son formales en su mayoría se dedican a comercializar al por menor. El poder de negociación que tiene Lambayeque es de nivel medio, ya que, aunque cuenta con mucho potencial agroexportador, turístico y comercial, no tiene un producto que sea único o diferenciado y por lo tanto tiene competencia importante, por ejemplo, la región de Bahía en Brasil o Guayaquil en Ecuador.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores va a depender de la oferta existente en el mercado, actualmente se ve un público cada vez más exigente, actualizado y en gran parte se debe al efecto de la globalización y a la existencia de diversos competidores. A pesar de ello, existe una gran demanda no atendida respecto al jugo de maracuyá y pimienta, no sólo en el mercado nacional sino también en el internacional.

Es así como Lambayeque tiene una gran oportunidad de poder abastecer y satisfacer a estos mercados. Por ejemplo, actualmente Lambayeque es el principal productor de caña de azúcar y representa un porcentaje significativo del consumo nacional de este producto, destaca también la venta del café y del jugo de maracuyá y pimienta entre otros productos, sin embargo, no obtiene el valor agregado que potenciaría esta actividad.

Hoy en día Lambayeque llega a diferentes mercados internacionales gracias al reconocimiento de la calidad y valor agregado de los productos de exportación, son varias las

empresas que se dedican a esta actividad. En el caso de turismo existe una gran demanda que se encuentra atraída por la cultura y arqueología de esta región, sin embargo, no existe un factor o variable que motive a los turistas a pensar en Lambayeque como el principal destino turístico de la zona norte. Es claro que existen clientes dispuestos a comprar, sin embargo, debido a la alta competencia son cada vez más exigentes y desvían su atención a la competencia y/o sustitutos.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Lambayeque enfrenta diversos competidores con productos sustitutos no sólo a nivel nacional sino también en el mercado exterior. Las regiones de la zona norte, en especial La Libertad y Piura también destacan por la producción agrícola. Destacan también por las exportaciones de productos no tradicionales y atractivos turísticos que ofrecen diferentes opciones para practicar esta actividad. Estas regiones no sólo se limitan al turismo convencional sino optan por el vivencial que en los últimos años ha ido en aumento. Es por ello, que la necesidad de estar al día con los cambios en el mercado es imprescindible para poder hacer frente a los posibles sustitutos que pueden reemplazar a los existentes en todos los sectores. Según Porter (2009) “los estrategas deberían prestar especial atención a los cambios en otras industrias que los convierten en sustitutos atractivos...naturalmente, la amenaza de sustitución también puede jugar a favor de una industria y redundar en su futura rentabilidad y potencial de crecimiento.” (p. 48)

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La zona norte registra un atractivo movimiento económico, gracias a la oferta agroexportadora, que ofrece debido a los climas con los que cuenta; es por ello por lo que se convierte en un mercado llamativo. Dentro de la oferta agroexportadora más relevante se encuentra el maracuyá, las uvas frescas, el mango y el pimiento. Lambayeque cuenta con climas favorables para la producción, ya que son de tipo desérticos, con una temperatura

promedio de 22 grados centígrados; ideal para cosechar los productos mencionados. La amenaza recae principalmente en el ingreso de competidores externos que ofrecen productos de mejor calidad a un menor precio (tercerización). Por otro lado, la competencia regional también representa una amenaza para Lambayeque. En el caso de las exportaciones, por ejemplo, puede competir con otras regiones ubicadas en la zona norte con mayor tecnología o mayor capacidad de producción y puede desplazar a Lambayeque a una posición menor del ranking de competitividad regional. La intención es posicionar a Lambayeque como la principal región, con un gran movimiento económico, con un alto índice de competitividad basado en las diferentes actividades económicas que realiza actualmente. Por ello, se debe tener una visión amplia, ya que la demanda es más exigente y los mercados están cada vez más cerca.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los principales competidores son Piura que ha mantenido su posición sin presentar avance y La Libertad quien ha mejorado dos posiciones al igual que Lambayeque durante el año 2017. Lambayeque, sin embargo, presenta una mejora en posición, además de ello, compite directamente con las regiones de la zona norte y con diversos factores como: la inversión privada, apoyo del gobierno, capacidad productiva, capacidad exportadora, etc. Los cuales deben ser manejados con la finalidad de incrementar la competitividad. Las principales regiones que representan una fuerte competencia en exportación de productos tradicionales son: Piura, La Libertad y Amazonas.

En base al índice de competitividad regional, se pueden obtener algunos indicadores importantes que la región Lambayeque debe tomar en cuenta respecto a sus competidores; por ejemplo, según el Instituto Peruano de Economía (2017), la región Piura y La Libertad reportaron en el año 2016, un PBI de más de 6,000 millones de dólares, en comparación a Lambayeque, que tuvo un PBI de casi 3,700 millones de dólares. Por otra parte, respecto al

indicador de analfabetismo, reportó que Piura tuvo un 8% de personas mayores a 15 años analfabetas, La Libertad con 5% y Lambayeque con 6%. Otro indicador que puede ser de interés es el porcentaje de población económicamente activa que cuenta con educación superior. Respecto a este indicador, se reportó que Piura contaba con 24% de población con educación superior; La Libertad tenía un 29% y Lambayeque reportó 31%. Asimismo, el indicador de disponibilidad de servicios financieros favorece a Lambayeque y La Libertad con un promedio de 600 canales de atención (agentes bancarios, oficinas, cajeros automáticos) por cada 100,000 habitantes mientras que Piura sólo cuenta con 300 por cada 100,000 habitantes. Finalmente, otro indicador importante es el nivel de precio que la región debe pagar por el servicio de electricidad. En el caso de La Libertad, pagan un precio de 11 centavos de dólar por kilowatts consumidos por hora, Piura paga 12 centavos de dólar y Lambayeque paga el precio más alto de 13 centavos de dólar.

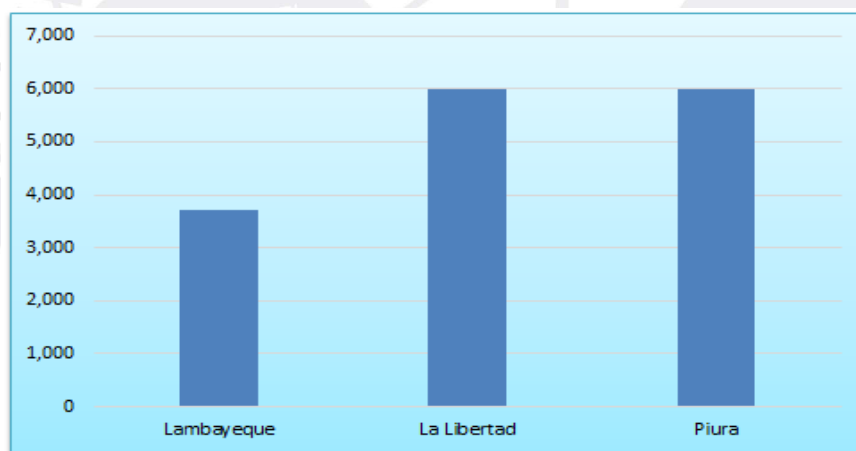


Figura 4. PBI en miles de millones de dólares de Lambayeque, La Libertad y Piura. Tomado del *Índice de Competitividad Regional*, por IPE, 2017 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2017>).

3.6. La Región Lambayeque y sus Referentes

Lambayeque cuenta con regiones referentes que muestran un gran desarrollo y crecimiento económico, que, a pesar de no contar con recursos en abundancia, como por ejemplo los naturales, agua, extensiones de tierra, entre otros, son grandes potencias mundiales. Es así que se eligieron a Guayaquil de Ecuador y a Bahía de Brasil. Estas dos

ciudades resaltan en nueve factores clave de éxito los cuales les permiten ser unos buenos referentes. Entre los factores que se eligieron se encuentran: la inversión en investigación e innovación, siempre se encuentran en constantes investigación lo que les hace competitivos en el mercado, ya que se encuentran siempre a la vanguardia. Así también destacan su imponente infraestructura en cuanto a puentes, carreteras, aeropuertos y puertos que facilita la comercialización con el exterior. Asimismo, existe elaboración de planes a largo plazo de desarrollo industrial y ejecución de estas, los cuales no se quedan en archivos. Por último, son referentes gracias a la alta inversión en educación, el factor humano es muy valorado e importante, por otro lado, destacan por contar con planes ejecutados de desarrollo ambiental. Cabe señalar, que si bien es cierto ambos lugares cuentan con un índice significativo de pobreza, también resaltan porque en los últimos años han logrado reducirla enfocándose en el crecimiento de sus principales sectores económicos, ya que estos traen como consecuencia el fomento del empleo y mejora el nivel de vida de sus familias y de su país.

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

La Matriz Perfil de Competitividad (MPC) es una herramienta que permite identificar a los principales competidores además de mostrar las fortalezas y debilidades (ver Tabla 3). La región Lambayeque al igual que las regiones contiguas de la costa norte como La Libertad y Piura constituyen el denominado "sólido norte" por su ubicación estratégica y su importante movimiento comercial. Estas regiones cuentan con vastos terrenos para el cultivo, debido a los climas tropicales que se presentan en la zona; sin embargo, es necesario precisar que se deben implementar sistemas de irrigación, ya que los terrenos no tienen un adecuado abastecimiento de agua. Esto es importante para conseguir productos de alta calidad y que sean competitivos en el mercado exterior.

En cuanto a su mencionada ubicación estratégica, estas regiones cuentan con acceso al mar y la explotación de la actividad pesquera, donde además pueden potenciarse puertos de

primer nivel para exportar a grandes mercados en el Asia. Según lo mostrado en la tabla 4 de matriz de Perfil Competitivo, Piura está mejor posicionada en términos de competitividad, dado que tiene un mayor arraigo turístico en comparación a sus pares, dado el atractivo de sus playas y sus actividades acuáticas, lo cual ha incentivado el ingreso de cadenas hoteleras de primer nivel que convierten a las playas piuranas en destinos alternativos y más económicos en comparación a los destinos del Caribe.

Tabla 4

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Lambayeque		La Libertad		Piura	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura para exportación agrícola	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2 Capacidad de asociación entre agricultores de la región	0.18	2	0.36	2	0.36	4	0.72
3 Tierras aptas para el cultivo	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
4 Aeropuerto internacional para el turismo	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
5 Experiencia gerencial	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54
6 Capacidad de negociación con países extranjeros	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
7 Ubicación geográfica estratégica	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20
8 Infraestructura: aeropuertos, hoteles	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30
9 Personal con capacidad de servicio	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Total	1.00		2.33		2.49		3.34

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 131), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

La Matriz Perfil Referencial nos muestra el benchmarking que se tienen frente otros países a nivel mundial (ver Tabla 5). Dicha matriz busca comparar el nivel de competitividad de la región con otras regiones referentes como Guayas (Ecuador) y Bahía (Brasil); ambas regiones son productoras de los cultivos que el presente plan estratégico busca potenciar en el largo plazo, y en ese sentido la región Lambayeque debe aspirar a absorber las mejores prácticas de ambos referentes. La provincia de Guayas tiene como capital Guayaquil, que es la ciudad más grande de Ecuador con 2.5 millones de habitantes. Dicha ciudad alberga un puerto marítimo el cual es eje del comercio exterior de Ecuador; esta ciudad también cuenta con un

aeropuerto internacional. La provincia de Guayas destaca por sus actividades agroindustriales, textiles, tabaqueras, petroquímicas, metalmecánica, maderera y cementera (EcuRed, 2018).

El Estado de Bahía tiene como capital la ciudad de Salvador de Bahía, tercera ciudad de Brasil. Esta ciudad recibe millones de turistas locales y extranjeros por sus atractivas playas y carnaval, para lo cual cuenta con su aeropuerto internacional, el mismo que ocupa el quinto lugar en cuanto al tránsito de pasajeros. Desde el siglo 19 la economía bahiana se soportó en la exportación del cacao, aunque un siglo después consiguió diversificarse con la implementación de fábricas textiles, tabaco, cerveza y calzado. También destaca el centro industrial de Aratu y el polo petroquímico de Camacari. Por último, la capital del Estado es sede de importantes empresas nacionales y extranjeras (Zulu Turismo, 2018).

Tabla 5

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Lambayeque			Ecuador		Brasil	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura para exportación agrícola	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
2 Capacidad de asociación entre agricultores de la región	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
3 Tierras aptas para el cultivo	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
4 Aeropuerto internacional para el turismo	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
5 Experiencia gerencial	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
6 Capacidad de negociación con países extranjeros	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
7 Ubicación geográfica estratégica	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
8 Infraestructura: aeropuertos, hoteles	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
9 Personal con capacidad de servicio	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Total	1.00		2.33		3.54		3.82

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 132), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

3.8. Conclusiones

La región Lambayeque cuenta con oportunidades y amenazas que van a influir directamente al crecimiento y competitividad frente a las demás regiones. Cuenta con un gran potencial agroexportador y con un buen referente en el mercado internacional debido a la calidad de sus productos, el atractivo de los productos no tradicionales y gran atractivo

turístico. La zona en la que se ubica es estratégica pues existe un gran movimiento económico en la zona norte y la mayor actividad comercial radica en la ciudad de Chiclayo. El escenario competitivo en el cual se encuentra es agresivo pues existen regiones que se encuentran en mejor situación con respecto a las exportaciones y turismo. Existen factores críticos de éxito que Lambayeque aún no posee o necesita repotenciar. A diferencia de la competencia directa (Piura y La Libertad), Lambayeque tiene varias oportunidades de mejora como por ejemplo la falta de capacidad exportadora, la delincuencia, la informalidad, la falta de inversión en tecnología y la falta de infraestructura, que son variables que afectan a la región. También cuenta con competidores internos y con referentes externos que se encuentran en mejores condiciones y en posiciones más desafiantes.

Es importante precisar que esto se logra si es que cada uno de las regiones o países referentes tienen como objetivo principal lograr el bienestar de la sociedad, ya que el crecimiento económico deberá de ser un medio para lograr un fin principal: que los habitantes de cada uno de los lugares se sientan con la seguridad de que al generar la rentabilidad en el lugar donde viven les traerá como consecuencia incrementar su poder adquisitivo generando mayor bienestar y mejor futuro para ellos y sus familias.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El presente análisis AMOFHIT, será desarrollado en base a ocho aspectos relevantes de la región Lambayeque, respecto a la administración y gerencia, luego al marketing y ventas, después las operaciones y logística e infraestructura, luego las finanzas y contabilidad, después los recursos humanos, los sistemas de información y comunicaciones y finalmente la tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La región de Lambayeque, así como la mayor parte de regiones del Perú, cuenta con una constitución que promueve la participación y gestión de los diversos gobiernos regionales; es decir, en el caso de Lambayeque, su gobierno regional debe estar en la capacidad de generar planes estratégicos, implementarlos y mantenerlos. Se propone modificar la estructura actual para conseguir mayores sinergias y eficiencia. La estructura propuesta se visualiza en la Figura 5.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La región Lambayeque requiere un mejoramiento importante en cuanto a la imagen que proyecta hacia las demás regiones, especialmente hacia la capital. En este sentido, la región se está preocupando por potenciar su imagen a través de un plan de marketing que le permita a su vez incrementar principalmente las ventas y exportación de sus productos hacia las regiones y el extranjero. Dicho plan está aprobado para ser desplegado e implementado en el transcurso de tres años. Es importante mencionar que Lambayeque cuenta con grandes extensiones de tierras que favorecen a la agricultura, lo que permite la venta al exterior, actividad que actualmente no se aprovecha al 100% a pesar de contar con los recursos naturales y con un buen clima. El principal mercado que se tiene es EE. UU., seguido de países bajos, así también Alemania, Ecuador, Reino Unido, España, República de Corea,

Bélgica, Canadá, Suecia, Dinamarca, entre otros. Tendencia creciente de la demanda mundial de alimentos y de los precios internacionales debido a la mayor capacidad adquisitiva y crecimiento poblacional. Existencia de Legislación Agraria actual que facilita la promoción agropecuaria en la región. Los TLC firmados y en proceso de negociación atraen a nuevos inversionistas hacia el sector. El proyecto de irrigación Olmos en asociación público-privada, implica más de 43,500 has de tierras nuevas cultivables. Existencia de tierras con aptitud agrícola, condiciones climáticas favorables, recurso hídrico regulado en su principal valle Chancay – Lambayeque y con agua del subsuelo en los valles Motupe-Olmos-La Leche y Zaña. Asimismo, Lambayeque constituye el eje comercial que articula la costa, selva y sierra de la Macro Región Norte (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

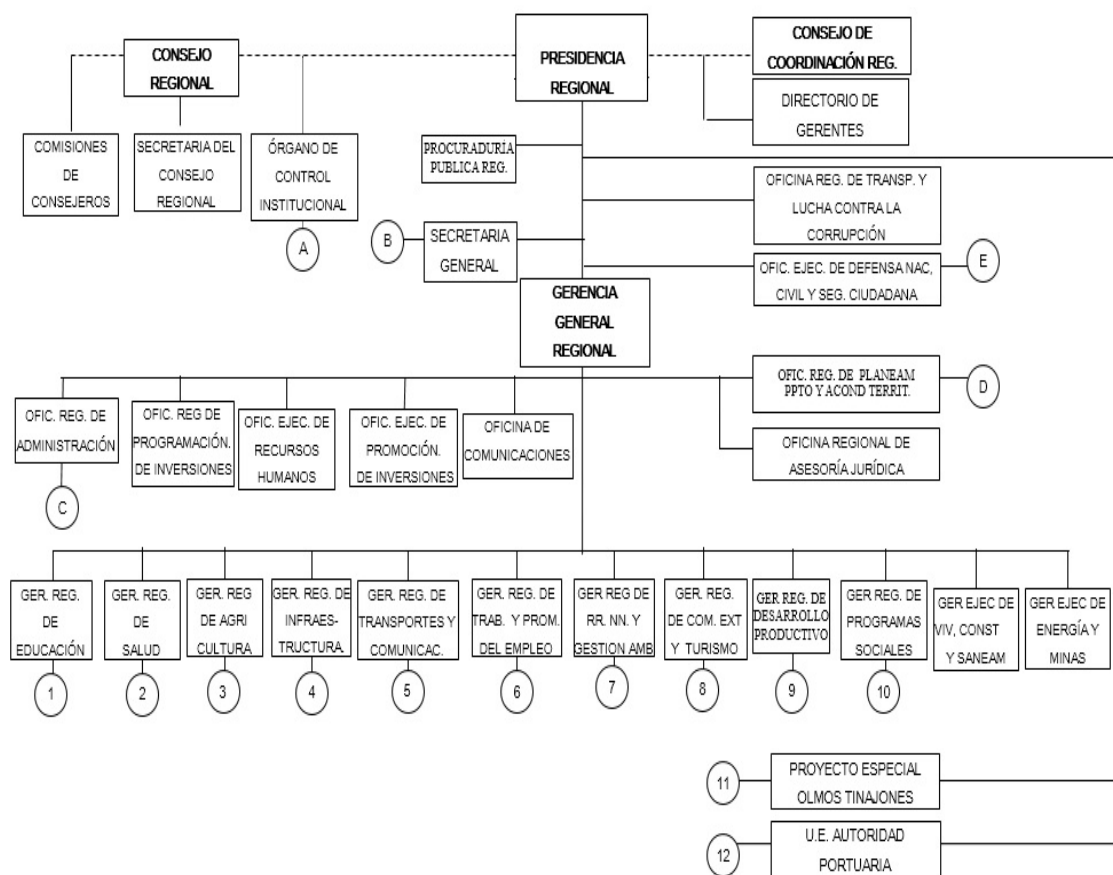


Figura 5. Organigrama de la región Lambayeque.
Adaptado de “Organigrama,” por Gobierno Regional Lambayeque, 2017
(<https://www.regionlambayeque.gob.pe>).

4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)

Según el ICAE (2016), Lambayeque creció económicamente en un 8.2% en el primer trimestre, siendo la mayor tasa alcanzada en los últimos tres años. Este alcance es posible gracias al crecimiento del sector agropecuario, construcción y manufactura de azúcar. Como soporte a la comercialización de los productos agrícolas el Ministerio de Agricultura ha puesto a disposición la página de Abastecimiento y precios (SISAP) para que todos los agricultores puedan en línea conocer los precios de mercados mayoristas, así podrán obtener los mejores precios de sus productos dentro del mercado interno. El mercado internacional es asequible y demanda los productos agrícolas lambayecanos. Las exportaciones de mayor demanda tenemos al café sin descafeinar, uvas, espárragos, paltas, quinua, cacao, mangos, cebollas, hortalizas y frutos del género capsicum.

En enero del 2016 los precios del trigo, maíz, café, azúcar N° 16 disminuyeron por la desaceleración de China y la baja del petróleo, sin embargo, el arroz, frijol de soya y azúcar contrato N° 5 se elevaron pues se presentaron condiciones climáticas adversas suscitadas en las zonas de producción, pero sobre todo por la firme demanda internacional (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016). Los precios promedio a enero del 2016 en el mercado internacional es para capsicum 2433 USD/Ton., cebollas 382 USD/Ton., café sin descafeinar 2904 USD/Ton., espárragos 4266 USD/Ton., banano 761 USD/Ton., paltas 830 USD/Ton., mangos 1162 USD/Ton., quinua 2410 USD/Ton., uvas 2015 USD/Ton, El agro tiene variedad de productos que demandan muy bajo costo de producción en su siembra, pero ofrecen gran rentabilidad. Esta experiencia fue puesta en práctica en la zona de Incahuasi y Cañaris con la siembra de frambuesa y brócoli (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Las inversiones y la gestión contable de la región Lambayeque son estables y transparentes. Según el MEF (2016), dos de las inversiones más importantes de la región son

la implementación del terminal portuario Eten y el proyecto Olmos, los cuales representan el 75% de inversión de la región y cuya información de inversión es expuesta de manera pública a través del MEF. Se debe tener en cuenta que los proyectos vienen siendo implementados de forma regular y continuada. Por ello, se comprende que Lambayeque cuenta con inversiones importantes en infraestructura para poder soportar la creciente demanda, tanto externa como interna. Según indicó el plan estratégico del 2010 al 2014 la inversión se generó básicamente como infraestructura requerida para el proceso de exportación que demanden los sectores de agricultura (ver Tabla 6).

Tabla 6

Inversión Pública Ejecutada por el Gobierno Regional de Lambayeque 2017 (en Millones de Soles)

Unidad Ejecutora	PIM	DEV	% AVAN	Saldo
Región Lambayeque - Sede central	136	17	12	119
Región Lambayeque - Proy. Esp. Olmos	58	20	35	38
Región Lambayeque – agricultura	4	1	21	3
Otros	7	0	1	7
Total	205	38	19	167

Nota. PIM significa Presupuesto Institucional Modificado, DEV significa Devengado, AVAN significa Avance. Tomado de “Inversión pública ejecutada por el Gobierno Regional de Lambayeque 2017b,” por Gobierno Regional de Lambayeque, 2015 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2017/jun/Informe%20Seguimiento-DIRSE-GR-MAR-31-2017.pdf).

El PBI de la región Lambayeque registra una tendencia creciente, llegando a participar del 2.4% del PBI del país. Éste incremento se logra principalmente por los sectores comercio (26%), otros servicios (24%), transportes y comunicaciones (12,2), manufactura (11,8%), agricultura (10.7%), restaurantes y hoteles (3%), entre otros (INEI, 2017). Parte de los ingresos de la región son por los recaudos realizados por SUNAT de más de 265 millones de soles, siendo el principal tributo recaudado por producción y consumo, representando el 47% de la recaudación y también se recauda el 42% por el impuesto a la renta (INEI, 2017).

El 55% de la ejecución presupuestal corresponde al rubro de transferencias y

donaciones, el 33.9% a ingreso corriente, 9.8% ingreso de capital y 0.9% financiamiento. El presupuesto per cápita de la región fluctúa entre 169 y 259 nuevos soles. Las Mypes tienen un reconocido impacto en el crecimiento de la región, para lo cual se deben de apalancar cada vez más en las diferentes entidades financieras que se encuentran presente en la región Lambayeque como son BBVA Continental, Banco de Crédito del Perú y Banco de La Nación; ello genera como consecuencia el crecimiento de estas al dedicar el 75.9 % a la producción de servicios, alimentos y bebidas. Lambayeque genera su propio Plan de Desarrollo Económico Local, con la finalidad de promover su propio desarrollo económico, en concordancia con las normativas legislativas que existe en la región; por lo que se podría decir que tienen una autonomía económica.

4.1.5. Recursos Humanos (H)

Según el censo del 2007, el 79.6% de la población de Lambayeque vive en zona urbana y el 20.5% en zona rural; en ambas zonas se ha incrementado la población económicamente activa que en la región inicia desde los 15 años hasta los 64 años; siendo en el área rural el 64% y en el área rural 57%. El 32% de su población es pobre. La mayoría de los pobladores de Lambayeque tienen de 35 años a más, reduciendo en estos últimos años la tasa de nacimiento en comparación con otras regiones.

La provincia de Ferreñafe es la que cuenta con menores pobladores y además la mitad de su población se encuentra en zona urbana y la otra mitad en rural; por el contrario, Chiclayo es la provincia más poblada de Lambayeque representando el 68% de la población; adicionalmente el 94% de sus habitantes vive en zona urbana. En Lambayeque 20 de cada 100 persona provienen de otros departamentos del país o también de otros países; las personas provienen principalmente de Cajamarca y Lima. Por el contrario, las personas que migraron de la región Lambayeque tuvieron como destino final principalmente Lima, es decir de cada 100 personas que migraron 51 fueron a Lima, teniendo también como segundo

destino Cajamarca.

La tasa de fecundidad por madre de familia es de dos hijos, de acuerdo con el Censo del 2007, cifra que se ha reducido ya que según informes anteriores la tasa de hijos era de tres a cuatro por madre. Se debe considerar, que se ha incrementado el número de madres adolescentes que oscilan entre los 15 y 19 años. Para el año 2009 el 10.7% de adolescentes ya son madres; hecho que ha alertado a las autoridades de la región; sin embargo, se encuentra pendiente tomar acciones al respecto para reducir esta cifra.

La tasa de analfabetismo en la región es de 6.5%, siendo principalmente las mujeres que se ven afectadas en este factor, debido a que aún se percibe una sociedad machista. Cabe mencionar que la población de 15 años a más sólo registra en promedio 9 años de estudio; por lo que muchos de ellos no se encuentran debidamente preparados para ejercer carreras técnicas o profesionales; dedicándose principalmente al agro debido al conocimiento que se traslada de generación en generación y no por estudios calificados. Una manera de reducir la tasa de analfabetismo es creando en la región un planeamiento estratégico exclusivo para educación, en donde se busque generar mejoras en el currículo escolar, en la actualización de conocimiento de los profesores, en la infraestructura de los centros de estudio, en el fácil acceso a los colegios, entre otros. Con respecto a la fuerza laboral, a mediados del 2013 el empleo registró tasas de crecimiento negativas, debido a los conflictos laborales de empresas azucareras; sin embargo, para el primer trimestre del 2016 se observa un crecimiento del 3.2%. Lambayeque cuenta con una población económicamente activa (PEA) del 67.8%, asimismo, se divide en PEA ocupada con un 95.6% y en PEA desocupada con un 4.4% (INEI, 2018). Cabe resaltar que se cuenta una población económicamente inactiva (PEI) con un 32.2% (ver Figura 6). Estos datos nos permiten conocer la mano de obra con la que cuenta la región siendo un factor importante para el desarrollo de bienes y servicios de una economía (Dirección de Investigación Socio Económico laboral, 2016).

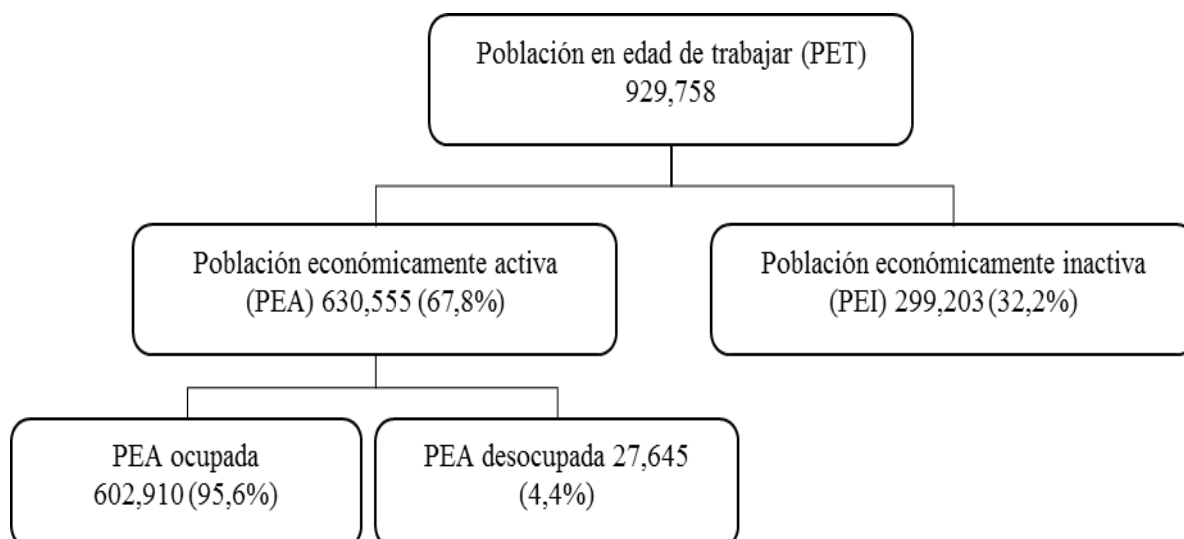


Figura 6. Región Lambayeque: población en edad de trabajar según actividad. Tomado de “Diagnóstico socio económico laboral de la región Lambayeque,” por Dirección De Investigación Socio Económico Laboral, 2016 (<http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor1307/DIAGNOSTICO%20SOCIO%20ECONOMICO%20LABORAL%20DE%20LA%20REGION%20LAMBAYEQUE.pdf>).

Por los indicadores anteriormente señalados, las autoridades deben realizar políticas de gestión, las cuales se enfoquen en formar a los pobladores para reducir el analfabetismo, que se incremente el promedio de años de estudios de la población para que logren desarrollar carreras técnicas o universitarias, que conlleve a incrementar el conocimiento de la población y que pongan en práctica lo aprendido para el desarrollo de su propia región, a través de la participación como fuerza laboral tanto en empresas peruanas como extranjeras; encontrándose con las mismas capacidades y habilidades de cualquier persona proveniente de otra región; logrando así incrementar su empleabilidad.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según el informe de competitividad regional del año 2017, el indicador de hogares que cuentan con internet fue de solo 6% del total de todos los hogares de la región. Por otra parte, el porcentaje de hogares que tienen por lo menos a un miembro de la familia que utiliza celular es de sólo 6%. Claramente, estos indicadores no aportan para que la región se desarrolle a nivel de comunicaciones, tanto internas como a nivel externo. Además, es

importante mencionar que el porcentaje de colegios que cuentan con acceso a internet es bastante limitado, con solo 5% de escuelas, entre primaria y secundaria. Esto último, limita el acceso a la información. Por otro lado, la región Lambayeque cuenta con un sistema de información que gestiona la página web institucional de la región, así como documentos para la operativa diaria. Se debe tomar en cuenta que, dicho sistema de información es solamente para mostrar contenido a través de internet y no tiene opciones de comunicación entre regiones, chats en línea, red social empresarial, entre otros. Puede decirse que, el sistema de información que maneja la región es obsoleto y debe ser actualizado para conseguir comunicación fluida con las personas y entre regiones. Hoy en día resulta beneficioso que los trabajadores de una empresa tengan la posibilidad de comunicarse entre ellos de manera rápida y simple; por ejemplo, a través de chats, redes sociales internas de la empresa, entre otros. Estas funcionalidades del mundo digital deben ser contempladas para potenciar los sistemas de información actuales.

4.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)

La región de Lambayeque tiene un bajo nivel de investigación y desarrollo, así como muy bajos niveles de inversión en nuevas tecnologías. Por este motivo, se establecerá durante el presente año un nuevo comité de ciencias, tecnología investigación y desarrollo que permita impulsar dicho frente para mejorar la calidad de los productos de la región y permitir mayores niveles de exportación, logrando también mayor eficiencia operativa. La región no cuenta con aplicaciones web o aplicaciones móviles que permitan facilitar el comercio electrónico. Las empresas que se encuentran en la región tampoco tienen portales que permitan realizar transacciones electrónicas y que hagan posible el intercambio comercial con países extranjeros. Además, las empresas no cuentan con un ciclo de vida formal de la tecnología, que permita identificar tecnologías obsoletas en el momento oportuno, para así tomar medidas preventivas y no quedar sin soporte de los proveedores.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) permite evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y así ofrecer una base para identificar, analizar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2015). La matriz de la región Lambayeque tiene 18 factores determinantes de éxito, nueve fortalezas y nueve debilidades. Se realizó una ponderación subjetiva asignando valores cuyo resultado fue 2.45, representando la región Lambayeque como una región más fuerte que débil, con valores altos principalmente el potencial del Puerto Eten, el cual permitirá realizar el comercio nacional entre otras regiones y la exportación de productos como el maracuyá y pimienta, por otro lado el destino turístico es importante porque la región cuenta con museos de categoría internacional todo ello acompañada del crecimiento económico de la región en los últimos cinco años de 6.7% anual (ver Tabla7).

4.3. Conclusiones

En conclusión, la región de Lambayeque se encuentra administrada por el Gobierno Regional, alineado a todas las demás regiones del Perú. La región posee un mercado internacional importante y grandes posibilidades de exportación e incremento del turismo que pueden ser mucho más explotadas. Por otra parte, es necesario invertir en temas de tecnología investigación y desarrollo, ya que estos factores son palancas importantes para desarrollar la economía de la región a través de mayores exportaciones, generando productos de mayor calidad y a su vez ganando eficiencia operacional.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Puerto Eten para el comercio nacional e internacional.	0.07	3	0.21
2 Se encuentra articulada por la carretera panamericana norte, el eje binacional Perú-Brasil y el puerto de Paita.	0.07	4	0.28
3 Terrenos aptos para el cultivo.	0.06	3	0.18
4 Tercer destino turístico del país.	0.07	3	0.21
5 Clima semi-tropical con alta humedad atmosférica que facilita el cultivo.	0.04	3	0.12
6 Contar con un aeropuerto de categoría internacional para turismo.	0.06	3	0.18
7 Tres museos de categoría internacional.	0.07	3	0.21
8 Crecimiento económico sostenido de 6.7% anual en los últimos cinco años.	0.07	3	0.21
9 Olmos es el primer proyecto hidráulico totalmente automatizado y el más exitoso en Perú para irrigación.	0.04	4	0.16
Subtotal	0.55		1.76
Debilidades			
1 El 77% de la población económicamente activa ocupada en Lambayeque trabaja en la informalidad.	0.06	1	0.06
2 Bajo poder de negociación ante compradores internacionales por volúmenes.	0.06	1	0.06
3 Falta de visión empresarial.	0.04	1	0.04
4 El 70% de la población económicamente activa tiene educación básica y sólo 27% educación superior.	0.05	2	0.10
5 Capital humano poco capacitado para el trabajo.	0.04	2	0.08
6 Limitada capacidad de recursos para investigación.	0.05	1	0.05
7 Mercado de Moshoqueque principal centro de acopio del norte se encuentra en mal estado.	0.05	3	0.15
8 Ausencia de aeropuerto internacional para exportación de productos perecibles.	0.05	1	0.05
9 Solo el 22% de la red vial de Lambayeque se encuentra pavimentada (3190 Kms).	0.05	2	0.10
Subtotal	0.45		0.69
Total	1.00		2.45

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 185), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pea

Capítulo V: Intereses de la Región Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Región Lambayeque

Los intereses de la región de Lambayeque están alineados con la visión presentada anteriormente en este planeamiento estratégico. La región busca ocupar el primer lugar en agroexportación y convertirse en el primer lugar de destino turístico del norte del país.

5.2. Potencial de la Región Lambayeque

La región Lambayeque cuenta con un gran potencial de acuerdo con el análisis interno revisado en capítulos anteriores donde se encuentra enfocado en las actividades como la agroexportación y el turismo.

Demográfica. La proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), la región Lambayeque es la novena más grande del Perú y ocupa el cuarto lugar en la zona norte. Cuenta con una cantidad de habitantes de 1'260,650, el cual representa el 4% de la población del Perú. Su densidad poblacional al 2015 es de 98.4 hab por km². La región tiene grandes extensiones de cultivo (14, 480 Km², esto significa el 1.16% del territorio nacional (INEI 2015). La Región Lambayeque cuenta con 3 provincias: Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque, siendo Chiclayo la de mayor concentración poblacional (857,405 Habitantes) y comercial, ésta es la provincia con mayor actividad comercial es considerada como el centro del comercio entre Piura, Cajamarca y Trujillo

Geográfica. La región de Lambayeque está ubicada en la parte septentrional y occidental del territorio peruano, abarcando zonas del litoral (costera), interandinas y de selva. Presenta una extensión de 14,856.25 kilómetros cuadrados (1.1% del territorio nacional). Las coordenadas geográficas se sitúan entre los paralelos 5° 28' y 7° 10' 27" de latitud sur y los meridianos 79° 53' 48" y 80° 3 7' 24" de longitud oeste; y su altitud va de cuatro m.s.n.m. en el distrito de Pimentel a 4,000 m.s.n.m. en el distrito de Inkawasi. La región limita por el Norte con el departamento de Piura, por el Este con el departamento de

Cajamarca, por el Sur con el departamento de La Libertad y por el Oeste con el Océano Pacífico. La región Lambayeque cuenta con potencial a nivel agroindustria y también a nivel de turismo. Respecto al primero, existe gran cantidad de suelo por explotar; aproximadamente 240,000 hectáreas y una gran cantidad de tierras de comunidades campesinas que son en promedio 1'556,000 hectáreas. Respecto al turismo, la región Lambayeque cuenta con varios atractivos turísticos como reservas naturales, conformadas por el Bosque de Pomac, Laquipampa, Racalí y Chaparrí; además cuenta con restos arqueológicos como por ejemplo El Señor de Sipán, Tucume, monumentos coloniales de Zaña, entre otros. Su división política consta de 3 (Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque) además de sus 38 distritos. Cuenta con mayor proporción de la zona costera del territorio, con extensos desiertos y tablazos vecinos al mar. Por el lado de la sierra presenta los flancos occidentales de la Cordillera de los Andes, con algunos valles interandinos entre los 2,000 y 4,000 msnm y por el lado de la selva cuenta con una Pequeña zona en la cuenca del río Huancabamba, en el distrito de Cañaris.

El sector agrario Lambayecano representa el 0.8% al PBI nacional, mientras que su aporte a la formación del Producto Bruto Interno regional es de 16.2%; los factores limitantes para el desarrollo del sector son la escasez del recurso hídrico en las partes bajas de las cuencas y el deterioro de suelos agrícolas por efecto de salinidad y a la débil organización de los productores. Los cultivos predominantes son arroz y caña de azúcar y en menor medida están el maíz, hortalizas, las menestras y frutales de exportación con niveles de producción y productividad por debajo de las obtenidas en otros departamentos como: Lima, La Libertad, Piura y Arequipa.

Económico. La región Lambayeque tiene como sector principal económico el comercio desde el año 2007 al 2014 seguido de la manufactura, agricultura y la construcción dentro de ello se considera como un sector potencial al turismo según (INEI, 2014). Dentro

de la agricultura, en el año 2015 se destaca la producción de arroz (879 445 tn.), luego el maíz (261 074 tn.), alfalfa (183 344 tn.), mango (113 146 tn.) y limón (108 535 tn.), por otro lado, en el Perú el consumo de arroz anualmente es de (3 750 000 tn.) de arroz al año y la producción llega a los 3´500,000 toneladas, es por ello que se importa entre 200 y 250 mil toneladas de otros países. Por otro lado, Lambayeque es la única región del país con una producción diversificada de Capsicum con frutos como pimiento piquillo, morrón, jalapeños, páprika y guajillo que son exportados a mercados como España, Francia y Alemania.” Indicó Renzo Gómez, presidente del Comité Capsicum de la Asociación de Exportadores (Adex 2015). Las principales industrias dentro de la región Lambayeque son Pomalca, y Agroindustrial Tuman con producción de caña de azúcar. La región Lambayeque hasta el mes de octubre 2016 ha ejecutado 240.6 millones en proyectos de inversión pública.

Tecnológico científico. La población de Lambayeque tiene incluyendo dentro de su quehacer diario el uso de la tecnología de información y comunicación de manera creciente, para ello es necesario contar con la cantidad adecuada de líneas telefónicas puesto que en el censo nacional realizado el último año un 84.6% de hogares cuenta con al menos un miembro que tiene teléfono celular.

Por otro lado, la red dorsal nacional de fibra óptica de Lambayeque tiene como objetivo lograr incrementar el acceso al servicio de telecomunicaciones a través del servicio de transporte de datos el cual brindara el servicio de banda, este detalle representa un despliegue de fibra óptica de 253.50 km donde la concesión la tiene Azteca Comunicaciones Perú SAC con un plazo de concesión por 20 años. Además, también contará con el servicio de banda ancha que tendrá un despliegue de 567 km de fibra óptica donde la empresa adjudicada de este proyecto Telefónica del Perú SAC. De otro lado la actividad agropecuaria en la zona de la costa cuenta con un mejor desarrollo, sin embargo, en la zona de la sierra es mucho menos tecnificado. Los aspectos tecnológicos usados en los puertos Eten y San José

han acompañado en los últimos tiempos al desarrollo de la región según el plan estratégico del gobierno regional de esta región. Cabe señalar que junto con la innovación tecnológica ayudará para la sostenibilidad de los recursos. (Oficina Ejecutiva de Promoción de Inversiones del Gobierno Regional de Lambayeque & CODEX PERU TRADE, 2016).

Histórico-Psicológico- Sociológico. Lambayeque presenta una gran historia y es conocida como la ciudad generosa y meritoria que fue fundada en 1553. La característica del poblador lambayecano se caracteriza principalmente por ser amable, cálido, trabajador y hospitalario, resalta el gran orgullo y reconocimiento por su tierra. Chiclayo es la principal provincia, considerada como una ciudad moderna, conocida como la “Capital de la Amistad”, ya que es tierra de hospitalidad, alegría, guitarra, baile, gallos, chalanes e ingenio. También es considerada como una ciudad alegre y bulliciosa. Se menciona a su vez que existe un gran apego por las tradiciones místicas (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2010).

Organizacional - Administrativo. Lambayeque políticamente cuenta con 38 distritos, su organización se caracteriza según el plan de desarrollo concertado por ser poco funcional y carecer de límites territoriales, lo cual, no ayuda al desarrollo regional y local. La atención administrativa es una debilidad regional, la infraestructura y tecnologías de información son limitadas. El gobierno regional sin embargo no va de la mano con mayores recursos para su ejecución, puesto que presenta un reto en su reestructuración de la parte organizacional y deberá buscar la asignación de recursos para estos fines. La falta de delimitación territorial es un problema latente que data de tiempos antiguos; las normas que crearon al departamento Lambayeque afectan a las tres provincias (Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe) y a 33 de los 38 distritos existentes. Los mapas que actualmente referencia el Instituto Nacional de Estadística e Informática han generado conflictos entre distritos, provincias y con los departamentos vecinos por centros poblados e importantes áreas geográficas con recursos culturales y naturales.

Militar. Son dependientes del Ministerio de Defensa la cual tiene presencia efectiva en Lambayeque (Séptima División de Infantería de Lambayeque), Fuerza Aérea (Grupo Aéreo N°6) y Marina de Guerra (Capitanía de Puertos de Pimentel y Eten), en cuanto a la Policía Nacional del Perú que funcional y administrativamente depende del Ministerio del Interior y que está encargada de la seguridad ciudadana y del orden interno, en Lambayeque tiene su sede la Segunda Región Territorial cuya jurisdicción abarca incluso a los departamentos de Cajamarca y Amazonas.

5.3. Principios Cardinales de la Región Lambayeque

Los principios cardinales apoyarán en la revisión y definición de las oportunidades y amenazas que enfrenta la región Lambayeque. Para esto, en el presente planeamiento estratégico se han definido una serie de oportunidades y amenazas que están relacionadas con influencia de terceras partes, relaciones pasadas y presentes, contra balance de intereses y conservación de enemigos.

Respecto a la influencia de terceras partes, se pueden mencionar dos de los más influyentes en turismo, salubridad y exportaciones, que son el Ministerio de Salud y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Luego, en relación con las relaciones pasadas y presentes de la región Lambayeque, se puede afirmar que continúan teniendo buenas relaciones con las regiones aledañas, como por ejemplo con las regiones de la Libertad y Piura. Después, respecto a contra balance de intereses, se puede afirmar que la región Lambayeque comparte cuencas con Cajamarca y Piura. Por último, respecto a la conservación de enemigos, aun cuando las relaciones con La Libertad y Piura son buenas, no dejan de ser competidores directos respecto a la región Lambayeque.

5.4. Matriz de Intereses de la Región Lambayeque (MIO)

La región Lambayeque posee intereses de largo plazo que se expresan a través de la matriz de intereses organizacionales MIO que se presenta a continuación en la Tabla 8.

Tabla 8

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Aumento de la participación de mercado en exportación de productos tradicionales.		Piura, La Libertad	
2 Incrementar el turismo regional.	Piura	La Libertad	
3 Captar inversión privada como fuente generadora de empleo.	Piura, La Libertad		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 215), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos que se indican a continuación se basan en el análisis de fortalezas y oportunidades de mejora de la región de Lambayeque; los cuales, al desarrollarlos de manera adecuada, con los lineamientos planteados en el presente trabajo se lograrán alcanzar para cumplir con la visión y misión trazadas en la región. Los objetivos son:

1. El 2027 el maracuyá exportará \$132MM. (2016 exportó \$29MM)
2. El 2027 el pimiento exportará \$125MM. (2016 exportó \$71MM)
3. El 2027 el turismo facturará \$138MM. (2016 facturó \$96MM)
4. El 2027 el número de puestos de empleo formal será 424,700. (2016 eran 155,400)

En la Región Lambayeque, del total de sus exportaciones en valor FOB, tiene como el sector más representativo a la agropecuaria (ver Tabla 9), y como se mencionó en el primer capítulo, la región cuenta con tierras fértiles, clima semitropical, pero sólo el recurso hídrico es escaso, sin embargo cuenta con aguas subterráneas que pueden ser utilizadas con un sistema de irrigación, como el de Olmos, pero para el agricultor resulta más costoso, es por ello que se considera como objetivo de largo plazo impulsar las exportaciones de productos no tradicionales agrícolas y se consideró el maracuyá y pimiento los cuales tienen demanda

en el exterior y no necesitan de abundancia de agua para su producción, para que no sea muy costoso y sea más competitivos en el exterior.

Según Codex Perú (2016) el crecimiento óptimo del maracuyá se realiza entre 24 y 28° C. En regiones con temperaturas promedio por encima de este rango, el crecimiento vegetativo de la planta es acelerado, pero disminuye su producción debido a que las altas temperaturas deshidratan el líquido estigmático, imposibilitando la fecundación de las flores. El maracuyá es, pues, una planta de clima tropical, que exige precipitación anual entre 600 y 1200 mm de lluvia, distribuido durante todo el año y que el cultivo resiste bien períodos cortos de sequía, pero no tolera el exceso de humedad ni el encharcamiento junto al tallo de la planta. Las exportaciones de maracuyá en el Perú del año 2017 fueron de un valor FOB de \$41 millones de dólares donde el 57% corresponden a la región Lambayeque siendo los países de mayor exportación los Países Bajos, Estados Unidos, Bélgica entre los más importantes (Codex Perú, 2016).

Con respecto al pimiento la región Lambayeque realiza exportaciones en conservas, siendo la principal característica su color rojo intenso y sabor picante, aunque también dulce, es considerado un producto gourmet, es por ello que sus mayores exportaciones son a España, Países Bajos y Estados Unidos donde son distribuidos en restaurantes, hoteles, supermercados, entre otros.

Lambayeque es la principal productora de este producto puesto que las condiciones climáticas son favorecidas para el cultivo del pimiento durante todo el año (Codex Perú 2016). La actividad del turismo este es otro punto por potenciar puesto que de acuerdo con lo indicado en el primer capítulo presenta museos de categoría internacional, reservas naturales, circuito de playas e historia donde en el largo plazo podría convertirse es una en uno de los destinos turísticos más importantes del Perú. Para proyectar la exportación de maracuyá y pimiento se utilizó una regresión lineal considerando como variables el PBI del sector en la

región y la exportación de los productos a nivel mundial.

Tabla 9

Sectores Económicos - Exportaciones Región Lambayeque

Sector	Valor FOB (US\$)			
	2015	2016	2017	2018
TOTAL	469'556,372	412'527,244	420'125,848	162'836,837
TOTAL TRADICIONAL	143'924,365	120'080,707	113'722,768	10'862,387
AGRO TRADICIONAL	143'634,006	118'810,540	113'722,768	10'862,221
PESCA TRADICIONAL	290,359	207,444-	-	
PETRÓLEO Y GAS NATURAL	-	-	-	166
MINERÍA TRADICIONAL	-	1'062,722	-	-
TOTAL NO TRADICIONAL	325'632,007	292'446,538	306'403,080	151'974,450
AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAS	318'795,768	285'221,178	299'765,693	150'204,175
TEXTIL	450,157	430,071	428,532	141,108
PRENDAS DE VESTIR	457,176	91,254	125,402	22,937
PESCA	680,061	527,987	432,881	27,000
METAL - MECANICO	105,578	311,550	356,962	53,594
QUÍMICO	4'606,020	5'657,618	4'902,878	1'368,153
SIDERURGICO Y METALURGICO	3,484	62	38,799	10,941
MINERIA NO METALICA	351,428	196,446	280,295	128,578
MADERAS	10	0	0	0
VARIOS 1	182,324	10,373	71,638	17,963

Nota. Tomado de "QUÉ ES EL ADT," por Adex Data Trade, 2018 (<http://www.adexdatatrade.com/>).

La proyección de las variables se generó en base al índice de crecimiento anual obtenido del marco macroeconómico multianual 2018 – 2021. Luego, para la proyección de la generación anual de turismo, se ha considerado las variables del ingreso de divisas al Perú y el PBI del sector en la región. Por otra parte, para la proyección de empleo formal, se ha considerado las proyecciones de las tres variables mencionadas. En todos los casos, se ha

tomado como data los últimos seis años hasta el 2016 proyectando así los diez años del plan estratégico.

Respecto al maracuyá, se puede decir que Perú actualmente tiene una amplia gama de países demandantes, como por ejemplo Estados Unidos, Alemania, China, Países Bajos, España, entre otros. La demanda entre todos ellos ascendió a 3 millones de toneladas métricas en el año 2014, con un crecimiento constante hasta el 2017. Además, se debe considerar que Estados Unidos en particular viene desarrollando una tendencia creciente de consumo de productos saludables para la salud y el maracuyá es un fruto idóneo para dichos fines. En el caso del turismo, se deberá de implementar una marca de la región para lograr ser reconocida como uno de los principales atractivos turísticos del Perú; esto acompañado de la mejora de conocimientos técnicos y de habilidades blandas del personal de este rubro, compitiendo con las grandes cadenas hoteleras y gastronómicas del país y del mundo. En el caso de los productos a potenciar en el agro, nos basamos principalmente en que una de las prioridades para lograrlo es la capacitación de la población para que tengan los conocimientos adecuados para lograr la producción de los productos de calidad para la exportación, estando acorde a las exigencias del mercado internacional. Para capacitarlos la región deberá de contratar a expertos en el tema, que de acuerdo con la zona geográfica y producto a exportar se realice un plan de capacitación, que abarca a siembra, cosecha, y la exportación con todo lo que esto implique.

En ambos sectores, se deberán también formar clúster para que se unifiquen estrategias, tácticas y procedimientos de las diferentes empresas en la región, imitando las buenas prácticas y los casos de éxito; como los casos de Guayaquil en Ecuador que tiene un amplio puerto de éxito dedicado a la exportación y Bahía en Brasil, que tiene uno de los aeropuertos internacionales más utilizados que alberga a millones de turistas provenientes de diferentes países.

Los tres primeros objetivos traen como consecuencia el incremento de los puestos de empleo; logrando así mejorar la calidad de vida de las personas, mejorando el bienestar de su familia. Todo esto, puede impulsar la implementación de escuelas y mejora del sistema educativo de la región, con profesores debidamente capacitados. Por ejemplo, en la región existe el instituto nacional de innovación agraria, que debería permitir capacitar a nivel técnico a los agricultores de manera gratuita. Con los objetivos que se plantean, este instituto debería poder ser repotenciado tanto con infraestructura como con recurso humano para que pueda cumplir la función principal, que es la de entrenar y capacitar a las personas de la región para mejorar los procesos de producción. También se podrá impulsar sistemas de mejoramiento de la salud a través de la mejora de los hospitales de la región que actualmente se encuentran en mal estado. Todo esto se podrá convertir en uno de los soportes para lograr el posicionamiento de la región Lambayeque como una de las principales fuentes de ingreso para el país.

5.6. Conclusiones

En conclusión, según lo revisado en los puntos anteriores, se puede mencionar que la región Lambayeque tiene objetivos claros referentes al crecimiento de los sectores de agroexportación y turismo. Además, también se concluye que sus principales competidores son las regiones de Piura y La Libertad. Finalmente, se puede afirmar que la región Lambayeque cuenta con gran potencial que debe ser oportunamente explotado para poder desarrollar sus objetivos de largo plazo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A continuación, se muestra la Matriz FODA, la cual servirá para evaluar detenidamente las características positivas de la región y las oportunidades de mejora para lograr un crecimiento sostenido a un largo plazo (ver Tabla 10).

Fortalezas:

1. Puerto Eten para el comercio nacional e internacional.
2. Se encuentra articulada por la carretera panamericana norte, el eje binacional Perú-Brasil y el puerto de Paita.
3. Terrenos aptos para el cultivo.
4. Tercer destino turístico del país.
5. Clima semi-tropical con alta humedad atmosférica que facilita el cultivo.
6. Contar con un aeropuerto de categoría internacional para turismo.
7. Tres museos de categoría internacional.
8. Crecimiento económico sostenido de 6.7% anual en los últimos cinco años.
9. Olmos es el primer proyecto hidráulico totalmente automatizado y el más exitoso en Perú para irrigación.

Debilidades:

1. El 77% de la población económicamente activa ocupada en Lambayeque trabaja en la informalidad.
2. Bajo poder de negociación ante compradores internacionales por volúmenes.
3. Falta de visión empresarial.
4. El 70% de la población económicamente activa tiene educación básica y sólo el 27% educación superior.
5. Capital humano poco capacitado para el trabajo.

6. Limitada capacidad de investigación.
7. Mercado de Moshoqueque principal centro de acopio del norte se encuentra en mal estado.
8. Ausencia de aeropuerto internacional para exportación de productos perecibles.
9. Solo el 22% de la red vial de Lambayeque se encuentra pavimentada (3,190 Km).

Oportunidades:

1. El consumo de maracuyá en Europa evoluciona favorablemente con nuevos usos. (Principalmente en Alemania).
2. El mercado de EE. UU. es el principal importador de maracuyá en fresco.
3. Empresas indias multinacionales están buscando socios peruanos para invertir en el sector agropecuario y turístico.
4. El consumidor estadounidense busca nuevas opciones de productos saludables, entre ellas el pimiento.
5. Interés de las cadenas hoteleras mundiales en explotar el turismo cultural.

Amenazas:

1. Incremento de la producción de maracuyá en Brasil destinado a la exportación.
2. Incremento del cultivo de pimiento en China, México y Turquía.
3. Barreras arancelarias al ingresar a mercados extranjeros.
4. Alianzas de operadores turísticos nacionales que otorguen facilidades para turismo internacional.
5. Diseño y promoción de rutas turísticas de parte de otras macro-regiones.

De acuerdo a lo indicado se presentan a continuación las siguientes estrategias:

Estrategias basadas en las fortalezas y oportunidades:

- Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo. (F1, O1, F3, F5, F9).

- Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado norteamericano. (F1, O2, F3, F5, F9).
- Establecer una aventura conjunta con empresas indias para aprovechar el know how y la tecnología desarrollando nuevos puestos de trabajo sostenibles. (F4, F7, F8, F9, O3).
- Desarrollar el mercado de pimientos frescos en Estados Unidos. (F1, O4, F3, F5, F9).
- Desarrollar una alianza estratégica entre las cadenas hoteleras y PROMPERU. (F4, F7, F8, O5).

Estrategias basadas en las debilidades y oportunidades:

- Buscar una integración horizontal generando economías de escala. (D2, O1, O2).
- Adecuación del aeropuerto para la exportación de productos a nuevos mercados o ya existentes. (D8, O1, O2, O4).
- Implementar la calidad total para aumentar la productividad y ganar competitividad. (D2, D4, D5, O1, O2).
- Implementar una reestructuración para poder atender la distribución de los productos. (D7, D8, D9, O1, O2, O4).
- Implementar una reingeniería de procesos apalancada en la referenciación de las cadenas hoteleras mundiales. (D1, D3, D5, O3, O5).

Estrategias basadas en fortalezas y amenazas.

- Desarrollar liderazgo en costos invirtiendo en tecnología para obtener economías de escala. (F3, F5, F9, A1, A2, A3).
- Desarrollar la diferenciación implementando habilidades de marketing y otorgando cualidades distintas al turismo. (F4, F7, A4).
- Entablar alianzas con Ancash y La Libertad para promocionar conjuntamente la

Ruta Moche. (F4, A5).

Estrategias basadas en debilidades y amenazas.

- Tercerizar el proceso de envasado y empaquetado para optimizar costos e incrementar el empleo. (D1, D2, D3, D5, A1, A2).
- Evitar clientes que generen bajo margen. (D2, D3, A3).
- Desarrollar la diferenciación en el servicio turístico. (D3, D5, A4).
- Desarrollar una estrategia defensiva que genere rutas turísticas con regiones aledañas (D3, D9, A5). Por ejemplo, rutas que unen destinos similares dentro de los departamentos de Lambayeque, La Libertad, Piura, playas como Eten, Pimentel, Huanchaco, Máncora, Zorritos, Colán, o museos como Sipán, Sicán, el templo del Sol y la Luna, la Casa del Almirante Grau, entre otros.

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

La matriz tiene como resultado una postura conservadora (ver Tabla 11); es decir que actualmente la región se encuentra direccionada a participar en un mercado estable de crecimiento lento. Debe buscar el soporte financiero para llevar a cabo el crecimiento de su región enfocándose, en producir y/o comercializar los bienes y/o servicios con los cuales se podrían distinguir y ser competitivos en el mercado; aprovechando las oportunidades de productos y/o mercado que se pudieran presentar (ver Figura 7).

En la entrevista realizada al Gerente General del Gobierno Regional de Lambayeque, Ingeniero Francisco Gayoso, dicho funcionario indicó que el Gobierno cuenta con presupuesto asignado, sin embargo, éste no se utiliza en su totalidad, debido a la falta de conocimiento técnico y profesional dentro del área de proyectos e inversiones. Es decir, las personas que definen y plantean los proyectos no tienen la experiencia y conocimiento necesario, por esta razón los proyectos tardan demasiado tiempo, a veces entre uno y dos

años en ser aprobados por el MEF (encargados de otorgar los fondos para la ejecución del proyecto).



Tabla 10

Matriz de FODA

		Fortalezas	Debilidades
	1	Puerto Eten para el comercio nacional e internacional.	1 El 77% de la población económicamente activa ocupada en Lambayeque trabaja en la informalidad.
	2	Se encuentra articulada por la carretera panamericana norte, el eje binacional Perú-Brasil y el puerto de Paita.	2 Bajo poder de negociación ante compradores internacionales por volúmenes.
	3	Terrenos aptos para el cultivo.	3 Falta de visión empresarial.
	4	Tercer destino turístico del país.	4 El 70% de la población económicamente activa tiene educación básica y sólo 27% educación superior.
	5	Clima semitropical con alta humedad atmosférica que facilita el cultivo.	5 Capital humano poco capacitado para el trabajo.
	6	Contar con un aeropuerto de categoría internacional para turismo.	6 Limitada capacidad de recursos para investigación.
	7	Tres museos de categoría internacional.	7 Mercado de Moshoqueque principal centro de acopio del norte se encuentra en mal estado.
	8	Crecimiento económico sostenido de 6.7% anual en los últimos cinco años.	8 Ausencia de aeropuerto internacional para exportación de productos perecibles.
	9	Olmos es el primer proyecto hidráulico totalmente automatizado y el más exitoso en Perú para irrigación.	9 Solo el 22% de la red vial de Lambayeque se encuentra pavimentada (3190 Km).
			10 Mercado de Moshoqueque principal centro de acopio del norte se encuentra en mal estado.
Oportunidades		FO. Explote	DO. Busque
1 El consumo de maracuyá en Europa evoluciona favorablemente con nuevos usos. (Principalmente en Alemania)	FO1	Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo. (F1,O1, F3, F5, F9)	DO1 Buscar una integración horizontal generando economías de escala (D2,O1,O2)
2 El mercado de EE. UU. es el principal importador de maracuyá en fresco.	FO2	Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado norteamericano. (F1,O2, F3, F5, F9)	DO2 Adecuación del aeropuerto para la exportación de productos a nuevos mercados o ya existentes. (D8, O1, O2,O4)
3 Empresas indias multinacionales están buscando socios peruanos para invertir en el sector agropecuario y turístico.	FO3	Establecer una aventura conjunta con empresas indias para aprovechar el know how y la tecnología desarrollando nuevos puestos de trabajo sostenibles. (F4, F7, F8, F9, O3)	DO3 Implementar la calidad total para aumentar la productividad y ganar competitividad (D2,D4,D5, O1,O2)
4 El consumidor estadounidense busca nuevas opciones de productos saludables, entre ellas el pimiento.	FO4	Desarrollar el mercado de pimientos frescos en Estados Unidos. (F1,O4, F3, F5, F9)	DO4 Implementar una reestructuración para poder atender la distribución de los productos (D7,D8,D9, 01,02,O4)
5 Interés de las cadenas hoteleras mundiales en explotar el turismo cultural.	FO5	Desarrollar una alianza estratégica entre las cadenas hoteleras y PROMPERU (F4,F7,F8,O5)	DO5 Implementar una reingeniería de procesos apalancada en la referenciación de las cadenas hoteleras mundiales. (D1,D3,D5, O3,O5)
Amenazas		FA. Confronte	DA. Evite
1 Incremento de la producción de maracuyá en Brasil destinada a la exportación.	FA1	Desarrollar liderazgo en costos invirtiendo en tecnología para obtener economías de escala. (F3,F5,F9,A1,A2,A3)	DA1 Tercerizar el proceso de envasado y empaquetado para optimizar costos e incrementar el empleo (D1,D2,D3,D5,A1,A2)
2 Incremento del cultivo de pimiento en China, México y Turquía.	FA2		DA2
3 Barreras arancelarias al ingresar a mercados extranjeros.	FA3		DA3 Evitar clientes que generen bajo margen. (D2,D3,A3)
4 Alianzas de operadores turísticos nacionales que otorguen facilidades para turismo internacional.	FA4	Desarrollar la diferenciación implementando habilidades de marketing y otorgando cualidades distintas al turismo (F4,F7,A4)	DA4 Desarrollar la diferenciación en el servicio turístico. (D3,D5,A4)
5 Diseño y promoción de rutas turísticas de parte de otras macro-regiones.	FA5	Entablar alianzas con Ancash y La Libertad para promocionar conjuntamente la Ruta Moche (F4,A5)	DA5 Desarrollar una estrategia defensiva que genere rutas turísticas con regiones aledañas. (D3,D9,A5)

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3era ed., p. 271), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Tabla 11

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	2	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	2	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	2
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	2.67	Promedio - 6 =	-3.56
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	2
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 =	-3.25	Promedio =	3.78
X = FI + VC	-0.89	Y = EE + FF	0.53

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 278), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

demoras hacen que los proyectos sean constantemente replanteados con cada cambio de gobierno.

Gayoso comentó que, si bien es cierto que el gobierno regional no cuenta con autonomía en financiamiento, la alternativa que plantea para resolver este problema de recaudación de fondos es que el canon recaudado a nivel nacional sea distribuido de manera equitativa en las regiones según sus necesidades (Gayoso, Comunicación personal, 2018). Por otro lado, en el caso de las municipalidades, se tiene la ventaja de que cuentan con recaudos, provenientes por ejemplo de los arbitrios, licencias, donaciones, entre otros.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG permite determinar la posición competitiva de los distintos sectores de la Región, en función de su participación relativa en el valor agregado bruto del sector en el país y la tasa de crecimiento del sector a nivel nacional. De esta manera, se podrá determinar las estrategias para cada sector, considerando que un sector puede influir en el éxito de los otros sectores y de la región en general (D'Alessio, 2015).

La matriz ha sido elaborada en base al nivel de ventas de la región en comparación a la del país. En el caso del maracuyá, hay una alta participación de las exportaciones que realiza el país, teniendo un alto índice de crecimiento y representa una de las más grandes oportunidades para el desarrollo de la región, si se destina la inversión necesaria. Por otra parte, si bien es cierto, el pimiento dio como resultado estar en el cuadrante de perro, eso no necesariamente quiere decir que se debe descartar el producto. En la actualidad, el pimiento viene con una tendencia creciente año tras año en producción y exportación; además se tienen áreas de cultivo que pueden ser explotadas y que hoy por falta de inversión no se está dando.

Por lo tanto, se ve al pimiento como una oportunidad más que como un producto que se deba descartar. También, el mercado estadounidense está creciendo en consumo de productos naturales y el pimiento representa una gran opción para consumo de la población

de Estados Unidos.

En el caso del turismo, la región debe de fortalecer esta variable, ya que existe una baja participación con relación al país; por lo cual, se hace necesario las inversiones para generar la rentabilidad esperada. En el caso del pimiento, se tiene una baja participación de este producto al momento de considerar la exportación total que hace el país de este, siendo su participación mínima; es una oportunidad para la región para impulsar las ventas de este producto.

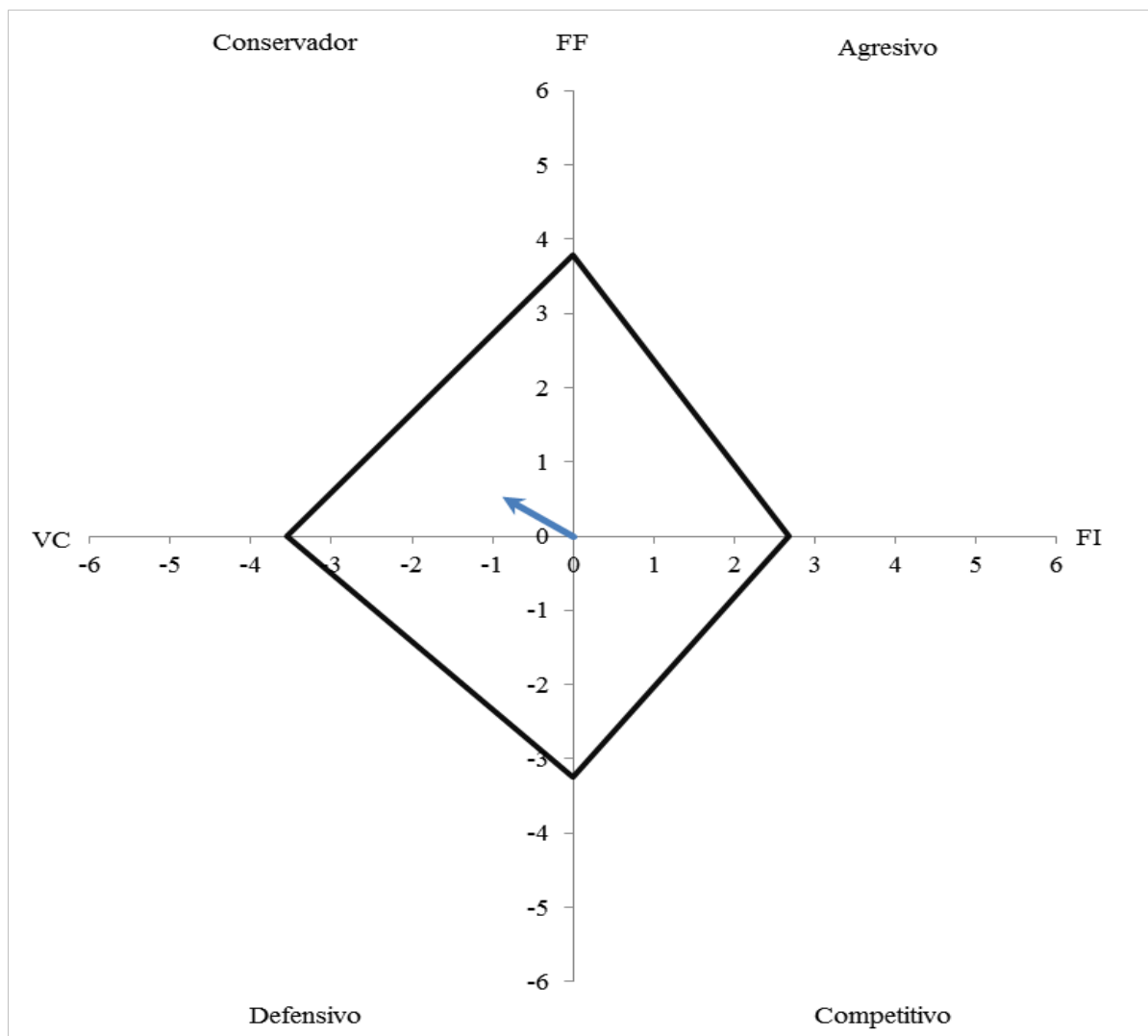


Figura 7. Resultado de la Matriz PEYEA.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 282), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson

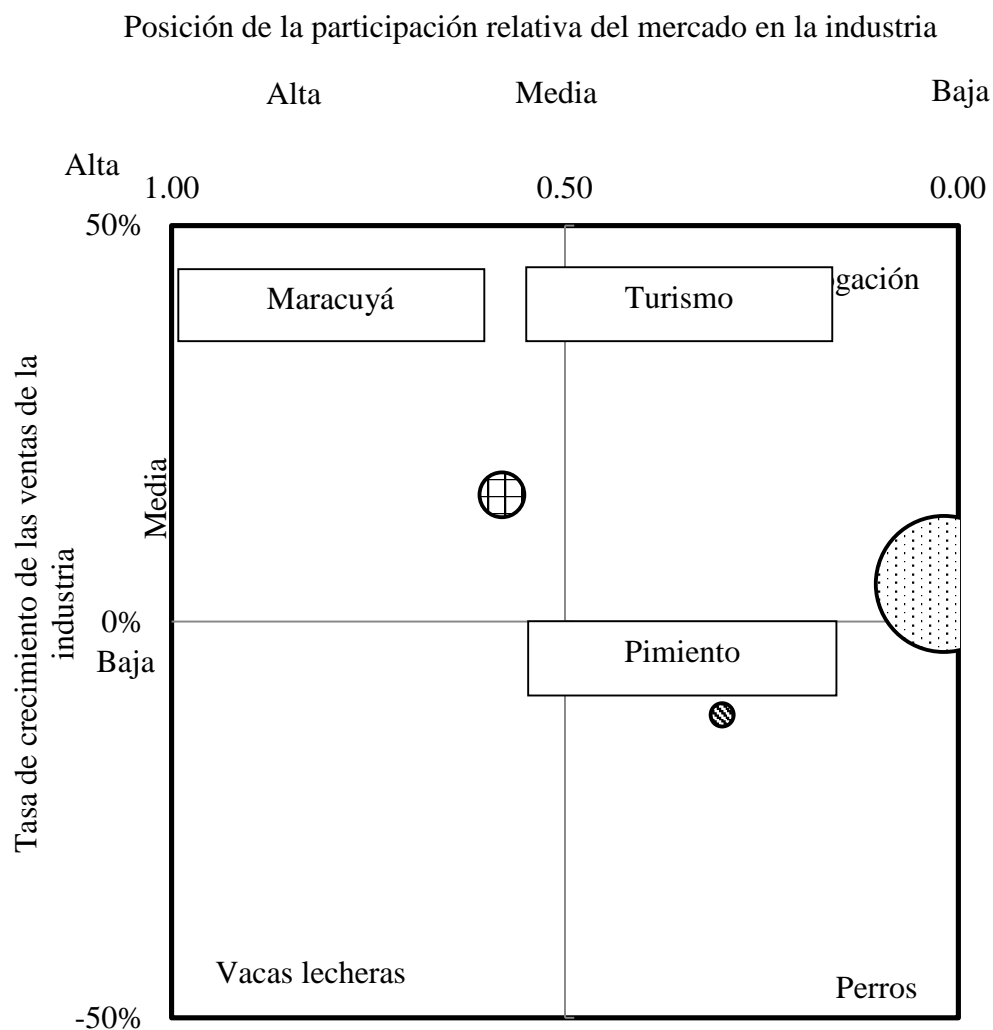


Figura 8. Matriz Boston Consulting Group (BCG).
Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 289), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

En ese sentido, las estrategias determinadas en función del análisis de la matriz BCG son las siguientes:

- FO1: Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo.
- FO2: Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado norteamericano.
- FO4: Desarrollar el mercado de pimientos frescos en Estados Unidos.
- FO5: Desarrollar una alianza estratégica entre las cadenas hoteleras y PROMPERU.
- FA4: Desarrollar la diferenciación implementando habilidades de marketing y otorgando cualidades distintas al turismo.

FA5: Entablar alianzas con Ancash y La Libertad para promocionar conjuntamente la Ruta Moche.

DO2: Adecuación del aeropuerto para la exportación de productos a nuevos mercados o ya existentes.

DO3: Implementar la calidad total para aumentar la productividad y ganar competitividad.

DO5: Implementar una reingeniería de procesos apalancada en la referenciación de las cadenas hoteleras mundiales.

DA4: Desarrollar la diferenciación en el servicio turístico. Informar claramente a los turistas las distintas opciones que ofrece la región para realizar distintas actividades y conocer la disponibilidad y costos de las mismas.

DA5: Desarrollar una estrategia defensiva que genere rutas turísticas con regiones aledañas. Por ejemplo, rutas que unen destinos similares dentro de los departamentos de Lambayeque, La Libertad, Piura, playas como Eten, Pimentel, Huanchaco, Máncora, Zorritos, Colán, o museos como Sipán, Sicán, el templo del Sol y la Luna, la Casa del Almirante Grau, entre otros.

6.4. Matriz Interna - Externa (MIE)

La matriz interna-externa (IE) consiste en ubicar el puntaje ponderado de las matrices MEFE y MEFI de la Región en una de las nueve celdas que tiene esta matriz. El uso de esta matriz ofrece una mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de la Región (D'Alessio, 2015).

La Región de Lambayeque muestra un puntaje promedio ponderado de la matriz MEFE de 2.18 y de la matriz MEFI de 2.17, con lo cual se sitúa en el cuadrante V. Esto implica que la Región debe implementar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos (ver Figura 9).

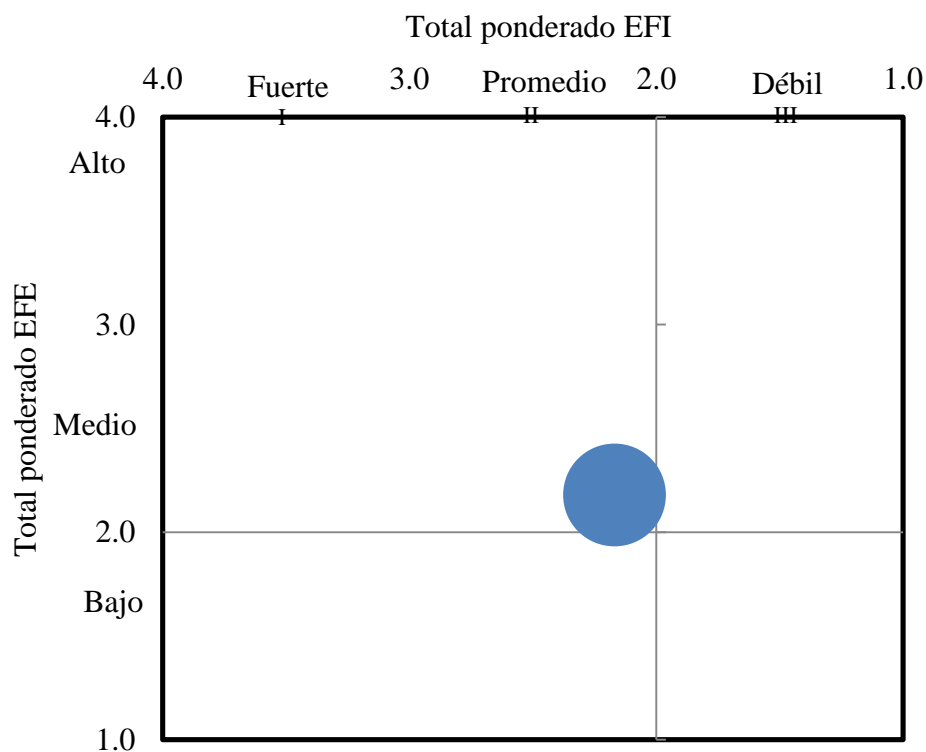


Figura 9. Matriz de la Posición Estratégica.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 293), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

FO1: Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo.

FO2: Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado norteamericano.

FO4: Desarrollar el mercado de pimientos frescos en Estados Unidos.

FO5: Desarrollar una alianza estratégica entre las cadenas hoteleras y PROMPERU.

FA5: Entablar alianzas con Ancash y La Libertad para promocionar conjuntamente la Ruta Moche.

DA4: Desarrollar la diferenciación en el servicio turístico.

DA5: Desarrollar una estrategia defensiva que genere rutas turísticas con regiones aledañas.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz Gran Estrategia consiste en evaluar la situación de la Región en función de dos variables: (a) el crecimiento del mercado: rápido o lento y (b) la posición competitiva de

la Región en dicho mercado: fuerte o débil. Como resultado de dicha evaluación, la Región se categoriza en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz, con la finalidad de determinar las estrategias a implementar, considerando que cada cuadrante sugiere distintas alternativas de estrategias (D'Alessio, 2015) (ver Figura 10).

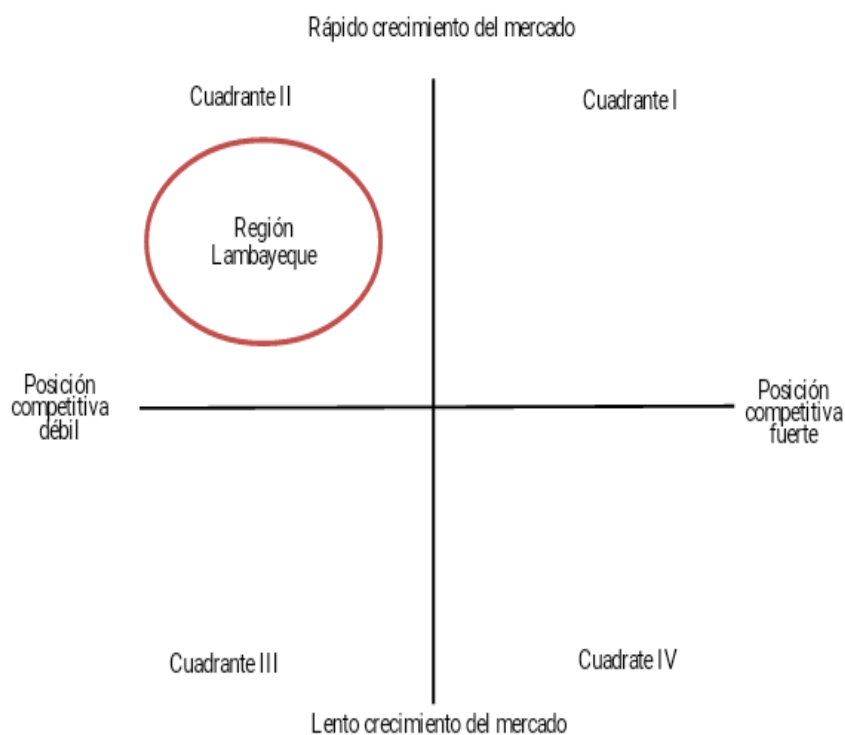


Figura 10. Matriz de la gran estrategia (MGE). Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 289), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

A partir del análisis realizado, se determinó que la Región de Lambayeque se sitúa en el cuadrante II, dado que tiene una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento. Ciertamente, la Región necesita ampliar su oferta y capacidad hotelera para consolidarse como destino turístico, así como potenciar la calidad de sus productos agrícolas para incrementar la exportación. De esta manera, se han definido las estrategias a continuación:

FO1: Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo.

FO2: Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado norteamericano.

FO4: Desarrollar el mercado de pimientos frescos en Estados Unidos.

FO5: Desarrollar una alianza estratégica entre las cadenas hoteleras y PROMPERU.

FA1: Desarrollar liderazgo en costos invirtiendo en tecnología para obtener economías de escala.

FA4: Desarrollar la diferenciación implementando habilidades de marketing y otorgando cualidades distintas al turismo.

FA5: Entablar alianzas con Ancash y La Libertad para promocionar conjuntamente la Ruta Moche.

DO1: Buscar una integración horizontal generando economías de escala.

DO2: Adecuación del aeropuerto para la exportación de productos a nuevos mercados o ya existentes.

DO5: Implementar una reingeniería de procesos apalancada en la referenciación de las cadenas hoteleras mundiales.

DA1: Tercerizar el proceso de envasado y empaquetado para optimizar costos e incrementar el empleo.

DA5: Desarrollar una estrategia defensiva que genere rutas turísticas con regiones aledañas.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Muestra la matriz de decisión estratégica y se obtuvieron estrategias que se aplicarán de acuerdo a los análisis FODA, PEYEA, BCG, IE, GE (ver Tabla 12). Se seleccionaron aquellas que fueron indicadas en tres matrices o más.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se determinan puntajes y se elaboran estrategias (ver Tabla 13). Hay que tener presente que las estrategias con un puntaje adecuado se deben de mantener ante cualquier eventualidad: Con el pago de impuestos, se generaría inversión en la región para capacitar a las personas en donde se enseña las actividades de la región y sus costumbres.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 14, se evaluaron los criterios indicados para la matriz, con lo cual resulta que no todas las estrategias son correctamente aceptadas. Se aceptan principalmente las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de actividades para incrementar el empleo y economía de escala y desarrollar el factor calidad como medio para lograr los objetivos.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Es indispensable basar las estrategias en valores, ética y moral; de manera tal que se establezca un óptimo desarrollo de las mismas para que sean viables (ver Tabla 15).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Se han elegido las estrategias importantes a considerar para que el proyecto sea viable; sin embargo, existen estrategias de contingencia, por si hay que adecuar alguna de ellas a algún cambio del escenario esperado (ver Tabla 16 y 17).

6.11. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias a largo plazo se enfocan en el incremento de la comercialización de sus recursos y a su vez el fomento y por ende incremento del turismo. Se debe de poner en marcha las estrategias establecidas para lograr el objetivo, es decir en el caso de comercialización de recursos se debe de enseñar a los pobladores a sembrar, cosechar y comercializar sus recursos, fomentando el empleo formal (ver Tabla 18). En el caso del turismo, se debe de crear conciencia y crear una marca que los caracterice como región y posicionarla en la mente de los pobladores y en los habitantes del país y extranjeros.

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Se debe tener en consideración que actualmente todo es imitable, por lo que se tiene un gran riesgo que los departamentos aledaños acoplen lo observado en Lambayeque a sus propias necesidades, además de ello se consideró las provincias que producen el mismo producto (Tabla 19).

Tabla 12

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Intensivas - Desarrollo de mercado	Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo. (F1,O1, F3, F5, F9)	x	x	x	x	x	5
FO2	Integración - Integración vertical hacia adelante	Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado norteamericano. (F1,O2, F3, F5, F9)	x	x	x	x	x	5
FO3	Defensivas - Aventura conjunta	Establecer una aventura conjunta con empresas indias para aprovechar el know how y la tecnología desarrollando nuevos puestos de trabajo sostenibles. (F4, F7, F8, F9, O3)	x	x				2
FO4	Intensivas - Desarrollo de mercado	Desarrollar el mercado de pimientos frescos en Estados Unidos. (F1,O4, F3, F5, F9)	x	x		x	x	4
FO5	Intensivas - Desarrollo de productos	Desarrollar una alianza estratégica entre las cadenas hoteleras y PROMPERU (F4,F7,F8,O5)	x	x	x			3
FA1	Diversificación - Diversificación concéntrica	Desarrollar liderazgo en costos invirtiendo en tecnología para obtener economías de escala. (F3,F5,F9,A1,A2,A3)	x	x				2
FA4	Defensivas - Aventura conjunta	Desarrollar la diferenciación implementando habilidades de marketing y otorgando cualidades distintas al turismo (F4,F7,A4)	x	x				2
FA5	Intensivas - Desarrollo de productos	Entablar alianzas con Ancash y La Libertad para promocionar conjuntamente la Ruta Moche (F4,A5)	x	x	x		x	4
DO1	Defensivas - Aventura conjunta	Buscar una integración horizontal generando economías de escala (D2,O1,O2)	x	x			x	3
DO2	Integración - Integración vertical hacia atrás.	Adecuación del aeropuerto para la exportación de productos a nuevos mercados o ya existentes. (D8, O1, O2,O4)	x	x	x			3
DO3	Defensivas - Aventura conjunta	Implementar la calidad total para aumentar la productividad y ganar competitividad (D2,D4,D5, O1,O2)	x	x	x	x		4
DO4	Integración - Integración vertical hacia atrás.	Implementar una reestructuración para poder atender la distribución de los productos (D7,D8,D9, 01,02,O4)	x	x				2
DO5	Integración - Integración vertical hacia atrás.	Implementar una reingeniería de procesos apalancada en la referenciación de las cadenas hoteleras mundiales. (D1,D3,D5, O3,O5)	x	x	x		x	4
DA1	Integración - Integración vertical hacia atrás.	Tercerizar el proceso de envasado y empaquetado para optimizar costos e incrementar el empleo (D1,D2,D3,D5,A1,A2)	x	x				2
DA3	Defensivas - Aventura conjunta	Evitar clientes que generen bajo margen. (D2,D3,A3)	x	x				2
DA4	Integración - Integración horizontal.	Desarrollar la diferenciación en el servicio turístico. (D3,D5,A4)	x	x	x	x		4
DA5	Intensivas - Desarrollo de productos	Desarrollar una estrategia defensiva que genere rutas turísticas con regiones aledañas. (D3,D9,A5)	x	x	x	x	x	5

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

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 299), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Tabla 13

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO4		FO5		FA5		DO1		DO2		DO3		DO5		DA4		DA5	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<p>Oportunidades</p> <p>1 El consumo de maracuyá en Europa evoluciona favorablemente con nuevos usos. (Principalmente en Alemania) 0.10 4 0.40 1 0.10 1 0.10 1 0.10 1 0.10 4 0.40 4 0.40 4 0.40 1 0.10 1 0.10 1 0.10</p> <p>2 El mercado de EE. UU. es el principal importador de maracuyá en fresco. 0.08 1 0.08 4 0.32 1 0.08 1 0.08 1 0.08 4 0.32 4 0.32 4 0.32 1 0.08 1 0.08 1 0.08</p> <p>3 Empresas indias multinacionales están buscando socios peruanos para invertir en el sector agropecuario y turístico. 0.20 4 0.80 4 0.80 4 0.80 1 0.20 1 0.20 4 0.80 3 0.60 3 0.60 1 0.20 1 0.20 1 0.20</p> <p>4 El consumidor estadounidense busca nuevas opciones de productos saludables, entre ellas el pimiento. 0.04 1 0.04 4 0.16 4 0.16 1 0.04 1 0.04 4 0.16 4 0.16 4 0.16 1 0.04 1 0.04 1 0.04</p> <p>5 Interés de las cadenas hoteleras mundiales en explotar el turismo cultural. 0.08 1 0.08 1 0.08 1 0.08 4 0.32 4 0.32 1 0.08 1 0.08 1 0.08 4 0.32 4 0.32 4 0.32</p> <p>Amenazas</p> <p>1 Incremento de la producción de maracuyá en Brasil destinada a la exportación. 0.20 2 0.40 2 0.40 1 0.20 1 0.20 1 0.20 4 0.80 4 0.80 4 0.80 1 0.20 1 0.20 1 0.20</p> <p>2 Incremento del cultivo de pimiento en China, México y Turquía. 0.06 1 0.06 1 0.06 3 0.18 1 0.06 1 0.06 4 0.24 4 0.24 4 0.24 1 0.06 1 0.06 1 0.06</p> <p>3 Barreras arancelarias al ingresar a mercados extranjeros. 0.10 3 0.30 3 0.30 3 0.30 1 0.10 1 0.10 3 0.30 3 0.30 2 0.20 1 0.10 1 0.10 1 0.10</p> <p>4 Alianzas de operadores turísticos nacionales que otorguen facilidades para turismo internacional. 0.10 1 0.10 1 0.10 1 0.10 4 0.40 4 0.40 1 0.10 1 0.10 4 0.40 4 0.40 4 0.40 4 0.40</p> <p>5 Diseño y promoción de rutas turísticas de parte de otras macro-regiones. 0.04 1 0.04 1 0.04 1 0.04 4 0.16 4 0.16 1 0.04 1 0.04 4 0.16 4 0.16 4 0.16 4 0.16</p> <p>Fortalezas</p> <p>1 Puerto Eten para el comercio nacional e internacional. 0.07 4 0.28 4 0.28 4 0.28 1 0.07 1 0.07 4 0.28 4 0.28 4 0.28 1 0.07 1 0.07 1 0.07</p> <p>2 Se encuentra articulada por la carretera panamericana norte, el eje binacional Perú-Brasil y el puerto de Paita. 0.07 4 0.28 4 0.28 4 0.28 4 0.28 2 0.14 4 0.28 4 0.28 1 0.07 3 0.21 3 0.21 3 0.21</p> <p>3 Terrenos aptos para el cultivo. 0.06 4 0.24 4 0.24 4 0.24 1 0.06 1 0.06 4 0.24 4 0.24 4 0.24 1 0.06 1 0.06 1 0.06</p> <p>4 Tercer destino turístico del país. 0.07 1 0.07 1 0.07 1 0.07 4 0.28 4 0.28 1 0.07 1 0.07 3 0.21 4 0.28 4 0.28 4 0.28</p> <p>5 Clima semitropical con alta humedad atmosférica que facilita el cultivo. 0.04 4 0.16 4 0.16 4 0.16 1 0.04 1 0.04 4 0.16 4 0.16 1 0.04 1 0.04 1 0.04 1 0.04</p> <p>6 Contar con un aeropuerto de categoría internacional para turismo. 0.06 1 0.06 1 0.06 1 0.06 4 0.24 4 0.24 1 0.06 1 0.06 3 0.18 4 0.24 4 0.24 4 0.24</p> <p>7 Tres museos de categoría internacional. 0.07 1 0.07 1 0.07 1 0.07 3 0.21 3 0.21 1 0.07 1 0.07 2 0.14 4 0.28 4 0.28 4 0.28</p> <p>8 Crecimiento económico sostenido de 6.7% anual en los últimos cinco años. 0.07 4 0.28 4 0.28 4 0.28 1 0.07 2 0.14 4 0.28 4 0.28 3 0.21 2 0.14 2 0.14 2 0.14</p> <p>9 Olmos es el primer proyecto hidráulico totalmente automatizado y el más exitoso en Perú para irrigación. 0.04 4 0.16 4 0.16 4 0.16 1 0.04 1 0.04 4 0.16 4 0.16 4 0.16 1 0.04 1 0.04 1 0.04</p> <p>Debilidades</p> <p>1 El 77% de la población económicamente activa ocupada en Lambayeque trabaja en la informalidad. 0.06 3 0.18 3 0.18 3 0.18 3 0.18 4 0.24 3 0.18 3 0.18 3 0.18 4 0.24 4 0.24 4 0.24</p> <p>2 Bajo poder de negociación ante compradores internacionales por volúmenes. 0.06 3 0.18 3 0.18 3 0.18 1 0.06 3 0.18 3 0.18 3 0.18 3 0.18 1 0.06 1 0.06 1 0.06</p> <p>3 Falta de visión empresarial. 0.04 3 0.12 3 0.12 3 0.12 3 0.12 3 0.12 3 0.12 3 0.12 3 0.12 3 0.12 3 0.12 3 0.12</p> <p>4 El 70% de la población económicamente activa tiene educación básica y sólo 27% educación superior. 0.05 3 0.15 3 0.15 3 0.15 3 0.15 2 0.10 3 0.15 3 0.15 3 0.15 3 0.15 4 0.20 4 0.20</p> <p>5 Capital humano poco capacitado para el trabajo. 0.04 3 0.12 3 0.12 3 0.12 3 0.12 2 0.08 3 0.12 3 0.12 3 0.12 3 0.12 4 0.16 4 0.16</p> <p>6 Limitada capacidad de recursos para investigación. 0.05 2 0.10 2 0.10 2 0.10 1 0.05 2 0.10 2 0.10 2 0.10 2 0.10 2 0.10 2 0.10 2 0.10</p> <p>7 Mercado de Moshoqueque principal centro de acopio del norte se encuentra en mal estado. 0.05 3 0.15 3 0.15 3 0.15 1 0.05 2 0.10 3 0.15 3 0.15 3 0.15 1 0.05 1 0.05 1 0.05</p> <p>8 Ausencia de aeropuerto internacional para exportación de productos perecibles. 0.05 2 0.10 2 0.10 2 0.10 1 0.05 1 0.05 2 0.10 2 0.10 2 0.10 1 0.05 1 0.05 1 0.05</p> <p>9 Solo el 22% de la red vial de Lambayeque se encuentra pavimentada (3190 Km). 0.05 1 0.05 1 0.05 1 0.05 3 0.15 3 0.15 1 0.05 1 0.05 1 0.05 3 0.15 3 0.15 4 0.20</p> <p>Total 2.00 5.05 5.11 4.79 3.88 4.00 5.99 5.79 6.04 4.06 4.15 4.20</p>																							

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 299), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 14

Matriz Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo. (F1,O1, F3, F5, F9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado norteamericano. (F1,O2, F3, F5, F9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar el mercado de pimientos frescos en Estados Unidos. (F1,O4, F3, F5, F9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Buscar una integración horizontal generando economías de escala (D2,O1,O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Adecuación del aeropuerto para la exportación de productos a nuevos mercados o ya existentes. (D8, O1, O2,O4)	Sí	Sí	No	Sí	No
Implementar la calidad total para aumentar la productividad y ganar competitividad (D2,D4,D5, O1,O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 305), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

La región debe de conocer cada uno de los recursos a impulsar el uso y comercialización de estos y ante cualquier amenaza de las regiones que son su competencia debe buscar su rápida adaptación para mejorar cualquier proceso que le pueda generar eficiencia, que logre hacer que sea la región con prioridad en la compra de los recursos que comercializan. En el caso del turismo se debe de dar a conocer las características de la región, pero en especial aquellas con las que otras regiones no cuentan para incentivar el turismo.

Tabla 15

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO1	Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo. (F1,O1, F3, F5, F9)	N	N	N	P	N	N	P	J	J	J	E	N	Sí
FO2	Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado norteamericano. (F1,O2, F3, F5, F9)	N	N	N	P	N	N	P	J	J	J	E	N	Sí
FO4	Desarrollar el mercado de pimientos frescos en Estados Unidos. (F1,O4, F3, F5, F9)	N	N	N	P	N	N	P	J	J	J	E	N	Sí
DO1	Buscar una integración horizontal generando economías de escala (D2,O1,O2)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO3	Implementar la calidad total para aumentar la productividad y ganar competitividad (D2,D4,D5, O1,O2)	N	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Valor: P, Promueve; N, Neutral; V, Viola; J, Justo; I, Injusto; E, Excelente; P, Perjudicial.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 308), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Tabla 16

Estrategias Retenidas

Estrategias retenidas	
FO1	Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo. (F1,O1, F3, F5, F9)
FO2	Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado norteamericano. (F1,O2, F3, F5, F9)
FO4	Desarrollar el mercado de pimientos frescos en Estados Unidos. (F1,O4, F3, F5, F9)
DO1	Buscar una integración horizontal generando economías de escala. (D2,O1,O2)
DO3	Implementar la calidad total para aumentar la productividad y ganar competitividad. (D2,D4,D5, O1,O2)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 309), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Tabla 17

Estrategias de Contingencia

Estrategias de contingencia	
FO3	Establecer una aventura conjunta con empresas indias para aprovechar el know how y la tecnología desarrollando nuevos puestos de trabajo sostenibles. (F4, F7, F8, F9, O3)
FA1	Desarrollar liderazgo en costos invirtiendo en tecnología para obtener economías de escala. (F3,F5,F9,A1,A2,A3)
FA4	Desarrollar la diferenciación implementando habilidades de marketing y otorgando cualidades distintas al turismo (F4,F7,A4)
DO4	Implementar una reestructuración para poder atender la distribución de los productos (D7,D8,D9, O1,O2,O4)
DA1	Tercerizar el proceso de envasado y empaquetado para optimizar costos e incrementar el empleo (D1,D2,D3,D5,A1,A2)
DA3	Evitar clientes que generen bajo margen. (D2,D3,A3)
FO5	Desarrollar una alianza estratégica entre las cadenas hoteleras y PROMPERU (F4,F7,F8,O5)
FA5	Entablar alianzas con Ancash y La Libertad para promocionar conjuntamente la Ruta Moche (F4,A5)
DO5	Implementar una reingeniería de procesos apalancada en la referenciación de las cadenas hoteleras mundiales. (D1,D3,D5, O3,O5)
DA4	Desarrollar la diferenciación en el servicio turístico. (D3,D5,A4)
DA5	Desarrollar una estrategia defensiva que genere rutas turísticas con regiones aledañas. (D3,D9,A5)
DO2	Adecuación del aeropuerto para la exportación de productos a nuevos mercados o ya existentes. (D8, O1, O2,O4)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 309), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Tabla 18

Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

		Visión			
Lambayeque para el 2027 será la región que ocupará el primer lugar en agroexportación de productos tradicionales y el primer lugar de destino turístico del norte del país.					
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1	Aumento de la participación de mercado en exportación de productos tradicionales.	El 2027 el maracuyá exportará \$132MM.	El 2027 el pimiento exportará \$125MM.	El 2027 el turismo facturará \$138MM.	El 2027 el número de puestos de empleo formal será 424,700.
2	Incrementar el turismo regional	(2016 exportó \$29MM)	(2016 exportó \$71MM)	(2016 facturó \$96MM)	(2016 se tienen 155,400)
3	Captar inversión privada como fuente generadora de empleo.				
Estrategias específicas					
FO1	Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo. (F1,O1, F3, F5, F9)	x			x
FO2	Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado norteamericano. (F1,O2, F3, F5, F9)	x			x
FO4	Desarrollar el mercado de pimientos frescos en Estados Unidos. (F1,O4, F3, F5, F9)		x		x
DO1	Buscar una integración horizontal generando economías de escala (D2,O1,O2)	x	x		x
DO3	Implementar la calidad total para aumentar la productividad y ganar competitividad (D2,D4,D5, O1,O2)	x	x	x	x

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3era ed., p. 310), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Tabla 19

Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPC)

Estrategias retenidas	Posibilidad de los competidores	
	La Libertad	Piura
FO1 Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo. (F1,O1, F3, F5, F9)	Penetrar más en sus mercados actuales	Penetrar más en sus mercados actuales
FO2 Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado norteamericano. (F1,O2, F3, F5, F9)	Penetrar más en sus mercados actuales	Penetrar más en sus mercados actuales
FO4 Desarrollar el mercado de pimientos frescos en Estados Unidos. (F1,O4, F3, F5, F9)	Desarrollar el mercado con productos sustitutos	Desarrollar el mercado con productos sustitutos
DO1 Buscar una integración horizontal generando economías de escala (D2,O1,O2)	Fortalecer la relación con sus stakeholders	Fortalecer la relación con sus stakeholders
DO3 Implementar la calidad total para aumentar la productividad y ganar competitividad (D2,D4,D5, O1,O2)	Continuar promoviendo I&D	Continuar promoviendo I&D

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 311), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

6.13. Conclusiones

El presente documento da a conocer un conjunto de estrategias a considerar hasta el 2027 para lograr los objetivos deseados. Se debe tener en cuenta que todo objetivo necesita ser moldeable a las circunstancias; sin embargo, en caso esto no sucede se tienen las estrategias de contingencia que ayudarán a encaminar nuevamente a la región hacia un objetivo específico que es el desarrollo de esta.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Para lograr los objetivos de largo plazo se deben de establecer los objetivos a corto plazo, los cuales se detallan a continuación (tabla 20):

OLP 1: El 2027 el maracuyá exportará \$132MM (2016 exportó en maracuyá \$29MM)

- OCP1.1: El 2019 exportará en maracuyá \$47MM.
- OCP1.2: En el 2019 realizar la formación de un clúster especializado en el producto.
- OCP1.3: El 2021 exportará en maracuyá \$66MM.
- OCP1.4: En el 2021 se tendrá al 20% de agricultores que contarán con acceso a la tecnología y maquinaria agrícola.
- OCP1.5: En el 2021 se contará con 5 empresas especializadas en la región para el proceso de envasado y empaquetado.
- OCP1.6: El 2023 exportará en maracuyá \$86MM.
- OCP1.7: En el 2023 contar con la certificación ISO 9001 para el 50% de agricultores exportadores.
- OCP1.8: El 2023 se contará con un departamento de costeo, los cuales guíen a los agricultores al momento de las exportaciones.
- OCP1.9: El 2025 exportará en maracuyá \$108MM.
- OCP1.10: En el 2025 lograr la capacitación del 70% de sus agricultores.
- OCP1.11: El 2027 exportará en maracuyá \$132MM.
- OCP1.12: En el 2027 se tendrá al 55% de agricultores que contarán con acceso a la tecnología y maquinaria agrícola.
- OCP1.13: Participar anualmente en 2 ferias internacionales para promocionar el

producto.

- OCP1.14: Realizar un mínimo de dos capacitaciones anuales a los agricultores para optimizar procesos productivos, generando un valor agregado para ser competitivo.

OLP 2: El 2027 el pimiento exportará \$125MM en exportación. (2016 exportó \$71MM)

- OCP2.1: El 2019 exportará en pimientos \$90MM.
- OCP2.2: En el 2019 realizar la formación de un clúster especializado en el producto.
- OCP2.3: EL 2021 exportará en pimientos \$97MM.
- OCP2.4: El 2023 exportará en pimientos \$105MM.
- OCP2.5: El 2025 exportará en pimientos \$115MM.
- OCP2.6: El 2027 exportará en pimientos \$125MM.
- OCP2.7: Participar anualmente en 2 ferias internacionales para promocionar el producto.
- OCP2.8: Realizar un mínimo de dos capacitaciones anuales a los agricultores para optimizar procesos productivos, generando un valor agregado para ser competitivo.

OLP 3: El 2027 el turismo facturará \$138MM. (2016 facturó \$96MM)

- OCP3.1: EL 2019 facturará en turismo \$104MM.
- OCP3.2: En el 2019 realizar la formación de clúster especializados en servicios hoteleros, gastronómicos y de servicio turístico (tomando como referencia las cadenas hoteleras mundiales).
- OCP3.3: EL 2021 facturará en turismo \$111MM.
- OCP3.4: En el 2021 desarrollar a través de tecnologías mobile: APPs con la finalidad de informar sobre las bondades de la región.
- OCP3.5: EL 2023 facturará en turismo \$119MM.

- OCP3.6: En el 2023 se creará dos institutos de idiomas para potenciar las capacidades de los habitantes de Lambayeque.
- OCP3.7: EL 2025 facturará en turismo \$128MM.
- OCP3.8: EL 2027 facturará en turismo \$138MM.
- OCP3.9: Realizar un mínimo de dos entrenamientos anuales para fomentar un servicio turístico de calidad.
- OCP3.10: Participar anualmente en dos ferias internacionales para promocionar el turismo.

OLP 4: El 2027 el número de puestos de empleo formal será 424,700. (2016 se tienen 155,400. Se estima que cada 20,000 hectárea de agricultura genera 33,000 empleos, además de 15,000 empleos por incremento del turismo)

- OCP4.1: El 2019 el número de empleos formales será de 204M.
- OCP4.2: En el 2019 creará tres centros de formación de los diferentes sectores para generar personal técnico que labore en las diferentes empresas.
- OCP4.3: EL 2021 el número de empleos formales será de 245M.
- OCP4.4: En el 2021 realizar una licitación para terminar de construir el puerto Eten.
- OCP4.5: El 2023 el número de empleos formales será de 295M.
- OCP4.6: EL 2025 el número de empleos formales será de 354M.
- OCP4.7: El 2027 el número de empleos formales será de 425 M.
- OCP4.8: En el 2027 el 40% de los empleos formales serán calificados.
- OCP4.9: Realizar un mínimo de dos ferias laborales anuales para fomentar el empleo.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Recursos Financieros. Para recaudar mayores niveles de ingresos para la región, se

deberá incrementar la formalización de la micro y pequeña empresa, simplificando los trámites administrativos de constitución para lograr mayor recaudo tributario. Se deberán de generar normas más estrictas para el seguimiento del pago de los pobladores de los tributos que le corresponden. En caso no puedan cumplir con los pagos, deberán de hacerlo a través de actividades de servicios a la comunidad.

Adicionalmente, parte de la inversión pública se incrementará a través de obras por impuestos, que permitan mejorar el nivel de vida de la población lambayecana. Por ejemplo, obras por impuesto para el sector educación, implementando colegios e institutos educativos y también para el sector salud a través del mejoramiento de los hospitales de la región. También se deberá buscar la inversión de empresas privadas que ayudan a descentralizar las diferentes actividades que se realizan en el Perú, para que la gente de Lambayeque no busque migrar y generen empleo en su misma región (ver Tabla 21).

El presupuesto de Lambayeque para el año fiscal 2018 asciende a USD 504'000,000. El 15% del presupuesto equivalente a USD 75'600,000 se asigna a la agricultura: maracuyá USD 45'360,000 y pimienta USD 30'240,000, el 10% al turismo equivalente a USD 50'400,000 y el 5% al empleo equivalente a USD 25'200,000. Un proyecto de gran envergadura anhelado por el pueblo lambayecano como lo es el terminal marítimo de Puerto Eten no está incluido en dicho presupuesto debido a que el Estado no cuenta con los recursos para financiarlo, por lo tanto, requiere de la participación de un socio estratégico privado (Camasca, 2017). De esta manera, se podría conformar una asociación público-privada en la cual se entregue el puerto en concesión a un operador de puertos con probada experiencia mediante una licitación transparente. Dicho operador o consorcio deberá constituir una sociedad de propósito específico, cuya necesidad de fondos para llevar a cabo el proyecto puede ser satisfecho con una emisión de bonos que cuente con un esquema de garantías para conseguir una tasa de financiamiento competitiva.

Recursos Humanos. El capital humano es el más importante, ya que ellos dirigirán el crecimiento de la región; para lo cual se deberá de evaluar nuevamente los perfiles de los puestos que se encuentran a mando de la región y modificar los que se consideran necesarios, para hallar a la persona que cuente con las competencias necesarias requeridas para desempeñarse en su puesto.

Se deberá capacitar al personal responsable de las gerencias y jefaturas a través de diplomados o programas ejecutivos en gestión pública, así como liderazgo y habilidades gerenciales en reconocidas universidades peruanas o extranjeras. También se puede contratar empresas de coaching para todo el personal, de manera que se pueda reforzar aspectos tales como motivación, asertividad, tolerancia a la presión, entre otros. Es importante que el personal sea evaluado de forma periódica en cuanto a su desempeño, pero bajo un enfoque que busque oportunidades de mejora en lugar de transmitir debilidades, es decir realizar una retroalimentación constructiva en lugar de destructiva. La evaluación debería ser realizada idealmente por el jefe inmediato.

Recursos Tecnológicos. La región deberá de buscar obtener las conexiones a todas las redes sociales para buscar investigar y recopilar información de lo que requiere el entorno nacional y del exterior para que Lambayeque pueda comercializar los diferentes productos que produce de manera eficaz.

Recursos Físicos. La región debe de coordinar con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para poder crear carreteras seguras para que haya conexiones para el traslado de mercadería. También deberán de crear un aeropuerto adecuado con dos finalidades: el recibimiento de turistas y el embarque de la mercadería que la región producirá para su comercialización.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas por seguir son las siguientes:

- Implementación de programas que inciten la utilización de la tecnología en los diferentes centros de estudios.
- Alianzas con los centros de estudios superiores para que los mejores alumnos de los centros de estudios puedan realizar prácticas profesionales e incluso trabajar como contratados en planilla en las empresas de la región.
- Crear políticas que simplifiquen los procesos de registro de propiedad de tierras, así como los derechos de propiedad.
- Fomentar programas de responsabilidad social. Por ejemplo, llevar a cabo obras por impuesto que modernizarán las calles y avenidas de la región.
- Realizar capacitaciones continuas. El gobierno regional deberá realizar capacitaciones continuas de tecnificación en procesos agrícolas.
- Promover el desarrollo de empleo formal. Por ejemplo, la creación de políticas administrativas que agilicen los procesos de formalización de las pequeñas y medianas empresas.
- Programas para incrementar la seguridad ciudadana.
- Desarrollar un centro de inversiones unificado.
- Programas juveniles para educación agrícola en etapa escolar.
- Revisión obligatoria de las tecnologías empleadas anualmente, para determinar sus respectivos grados de obsolescencia y determinar acciones tempranas para renovarlas.

7.4. Estructura Organizacional de la Región Lambayeque

La región Lambayeque consta de la Presidencia Regional y sus respectivos Consejos los cuales son conformados por comisiones y secretarías. Líneas abajo se encuentra la Gerencia Regional, de la cual dependen las diferentes gerencias de áreas (ver Figura 11).

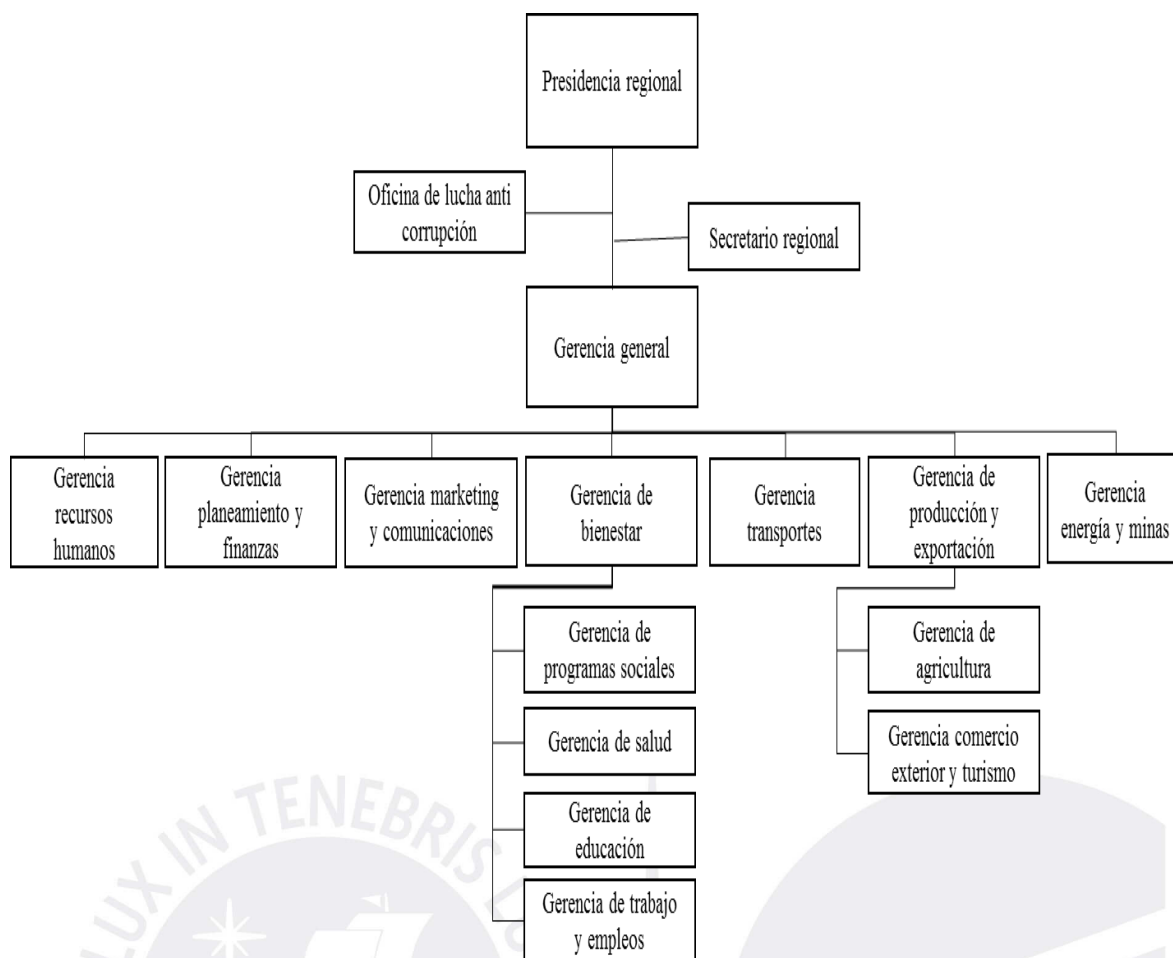


Figura 11. Estructura Organizacional propuesta de la Región Lambayeque. Adaptado de “Gobierno Regional Lambayeque”, por Gobierno Regional Lambayeque, 2017 (<https://www.regionlambayeque.gob.pe>).

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Lambayeque creará un área para la revisión y evaluación del impacto ambiental y/o social de todas las actividades que realicen para llegar a sus objetivos de largo plazo. Previo a cualquier puesta en marcha de alguna actividad se deberá de evaluar el impacto que tiene la misma y de ser así, adecuarla a las circunstancias y amoldarse a las necesidades sin malograr el medio ambiente y teniendo el apoyo de la sociedad. Es importante recalcar que toda actividad que se realice deberá impactar positivamente en el bienestar de la sociedad, para que los pobladores se sientan involucrados e interesados por la mejora de la región ya que los beneficiará directamente.

Tabla 20

Matriz de Objetivos de Corto Plazo

2019			2021				2023			2025			2027		
OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3		OCP1.6	OCP2.6	OCP3.5	OCP1.9	OCP2.9	OCP3.7	OCP1.11	OCP2.11	OCP3.8
El 2019 exportará en maracuyá \$47MM.	El 2019 exportará en pimientos \$90MM	EL 2019 exportará en turismo \$104MM.	El 2021 exportará en maracuyá \$66MM	EL 2021 exportará en pimientos \$97MM	EL 2021 exportará en turismo \$111MM.		El 2023 exportará en maracuyá \$86MM	El 2023 exportará en pimientos \$105MM	EL 2023 facturará en turismo \$119MM.	El 2025 exportará en maracuyá \$108MM	El 2025 exportará en pimientos \$115MM	EL 2025 facturará en turismo S/.128MM	El 2027 exportará en maracuyá \$132MM	El 2027 exportará en pimientos \$125MM	EL 2027 facturará en turismo \$138MM
OCP4.1			OCP4.3				OCP4.5			OCP4.7			OCP4.8		
El 2019 el número de empleos formales será de 204M.			EL 2021 el número de empleos formales será de 245M				El 2023 el número de empleos formales será de 295M.			EL 2025 el número de empleos formales será de 701M.			El 2027 el número de empleos formales será de 722M.		
OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP1.4	OCP1.5	OCP3.4	OCP4.4	OCP1.7	OCP1.8					OCP1.12		
En el 2019 realizar la formación de un clúster especializado en el producto.	En el 2019 realizar la formación de un clúster especializado en el producto.	En el 2019 realizar la formación de clúster especializados en servicios hoteleros, gastronómicos y de servicio turístico (tomando como referencia las cadenas hoteleras mundiales).	En el 2021 se tendrá al 20% de agricultores que contarán con acceso a la tecnología y maquinaria agrícola.	En el 2021 se contará con 5 empresas especializadas en la región para el proceso de envasado y empaquetado.	En el 2021 desarrollar a través de tecnologías móviles: APPs con la finalidad de informar sobre las bondades de la región.	En el 2021 realizar una licitación para terminar de construir el puerto Etén.	En el 2023 contar con la certificación ISO 9001 para el 50% de agricultores exportadores.	El 2023 se contará con un departamento de costeo, los cuales guíen a los agricultores al momento de las exportaciones.					En el 2027 se tendrá al 55% de agricultores que contarán con acceso a la tecnología y maquinaria agrícola.		
OCP4.2							OCP3.6			OCP1.10			OCP4.9		
En el 2019 creará 3 centros de formación de los diferentes sectores para generar personal técnico que labore en las diferentes empresas.							En el 2023 se creará 2 institutos de idiomas para potenciar las capacidades de los habitantes de Lambayeque.			En el 2025 lograr la capacitación del 70% de sus agricultores.			En el 2027 el 40% de los empleos formales serán calificados.		
OCP1.13															
OCP1.14															
OCP2.13															
OCP2.14															
OCP3.9															
OCP3.10															
OCP 4.10	Realizar un mínimo de dos ferias laborales anuales para fomentar el empleo.														

Tabla 21

Matriz de Recursos Asignados a los OCP

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)										Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales.				
					Actual	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros		
El 2027 el maracuyá exportará \$132MM. (2016 generó \$29MM)																			
OCP1.1	El 2018 exportará en maracuyá \$38MM	Área de agroexportación	Monto exportado	unidades monetarias	0	\$38MM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Agricultores,	Tierras,	Maquinaria	\$45'360,000
OCP1.3	El 2019 exportará en maracuyá \$47MM	Área de agroexportación	Monto exportado	unidades monetarias	0	0	\$47MM	0	0	0	0	0	0	0	0	Transportistas,	Agua,	agropecuaria,	
OCP1.5	El 2020 exportará en maracuyá \$56MM	Área de agroexportación	Monto exportado	unidades monetarias	0	0	0	\$56MM	0	0	0	0	0	0	0	Ingenieros agrónomos,	Semillas,	Computadoras,	
OCP1.7	El 2021 exportará en maracuyá \$66MM	Área de agroexportación	Monto exportado	unidades monetarias	0	0	0	0	\$66MM	0	0	0	0	0	0	Brokers,	Fertilizantes,	Software,	
OCP1.9	En el 2021 se contará con 5 empresas especializadas en la región para el proceso de envasado y empaquetado.	Área de agroexportación	N° de empresas.	unidades monetarias	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	Administradores,	Oficinas	Máquina para	
OCP1.11	En el 2022 establecer un centro de almacenamiento estratégicamente localizado (cerca al puerto y al aeropuerto).	Área de agroexportación	N° de almacenes	unidades	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Autoridades municipales,	Administrativas	envasado,	
OCP1.13	En el 2023 contar con la certificación ISO 9001 para el 50% de agricultores exportadores.	Área de agroexportación	% de agricultores	porcentaje	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	Capacitadores,	Herramientas,	control de	
OCP1.14	El 2023 se contará con un departamento de costeo, los cuales guíen a los agricultores al momento de las exportaciones.	Área de agroexportación	N° de dptos.	unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Operarios,	Cajas,	calidad,	
OCP1.16	El 2024 crear 2 empresas indias en Perú para fomentar la agricultura y exportación de los productos.	Área de agroexportación	N° de empresas.	unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	Supervisores,	Plástico,	Proyector	
OCP1.18	En el 2025 lograr la capacitación del 70% de sus agricultores.	Área de agroexportación	% de agricultores	porcentaje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.7	Especialistas de calidad,	Etiquetas,	multimedia.	
El 2027 el pimiento exportará \$125MM. (2016 generó \$125MM)																			
OCP2.1	El 2018 exportará en pimientos \$86MM	Área de agroexportación	Monto exportado	unidades monetarias	0	\$86MM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Administradores de	Stand,		\$30'240,000
OCP2.3	El 2019 exportará en pimientos \$90MM	Área de agroexportación	Monto exportado	unidades monetarias	0	0	\$90MM	0	0	0	0	0	0	0	0	negocios internacionales,	Folletería,		
OCP2.5	El 2020 exportará en pimientos \$93MM	Área de agroexportación	Monto exportado	unidades monetarias	0	0	0	\$93MM	0	0	0	0	0	0	0	Autoridades públicas,	Muestra.		
OCP2.7	EL 2021 exportará en pimientos \$97MM	Área de agroexportación	Monto exportado	unidades monetarias	0	0	0	0	\$97MM	0	0	0	0	0	0	Inversionistas.			
OCP2.9	En el 2021 se contará con 5 empresas especializadas en la región para el proceso de envasado y empaquetado.	Área de agroexportación	N° de empresas.	unidades monetarias	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0				
OCP2.11	En el 2022 establecer un centro de almacenamiento estratégicamente localizado (cerca al puerto y al aeropuerto).	Área de agroexportación	N° de almacenes	unidades	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0				
OCP2.13	En el 2023 contar con la certificación ISO 9001 para el 50% de agricultores exportadores.	Área de agroexportación	% de agricultores	porcentaje	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0				
OCP2.14	El 2023 se contará con un departamento de costeo, los cuales guíen a los agricultores al momento de las exportaciones.	Área de agroexportación	N° de dptos.	unidades	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0				
OCP2.16	El 2024 crear 2 empresas indias en Perú para fomentar la agricultura y exportación de los productos.	Área de agroexportación	N° de empresas.	unidades	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0				
OCP2.18	En el 2025 lograr la capacitación del 70% de sus agricultores.	Área de agroexportación	% de agricultores	porcentaje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.7				
El 2027 el turismo facturará \$138MM. (2016 facturó \$96MM)																			
OCP3.1	EL 2018 facturará \$100MM.	Área de turismo	Monto facturado	unidades monetarias	0	\$100MM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Administradores en	Hoteles,	Computadoras,	\$50'400,000
OCP3.2	En el 2018 desarrollar un programa de control y aseguramiento de la calidad para lograr una retroalimentación del servicio brindado y realizar las correcciones y/o mejoras respectivas.	Área de turismo	N° de programas	unidades	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	turismo y hotelería,	restaurantes,	software,	
OCP3.3	EL 2019 facturará \$104MM.	Área de turismo	Monto facturado	unidades monetarias	0	0	\$104MM	0	0	0	0	0	0	0	0	inversionistas, ingenieros	turísticas,	páginas web,	
OCP3.4	En el 2019 realizar la formación de clúster especializados en servicios hoteleros, gastronómicos y de servicio turístico (tomando como referencia las cadenas hoteleras mundiales).	Área de turismo	N° de cluster	unidades	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	de sistemas, autoridades,	oficinas	proyector	
OCP3.5	EL 2020 facturará \$107MM	Área de turismo	Monto facturado	unidades monetarias	0	0	0	\$107MM	0	0	0	0	0	0	0	técnicos, profesores	administrativas	multimedia.	
OCP3.6	En el 2020 crear un portal web que informe y permita vender a los operadores turísticos sus servicios.	Área de turismo	N° de portal	unidades	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	traductores,	, centro de		
OCP3.7	En el 2020 se activará y promocionará la ruta Moshe.	Área de turismo	N° de rutas	unidades	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	capacitadores.	desarrollo		
OCP3.8	EL 2021 facturará \$111MM.	Área de turismo	Monto facturado	unidades monetarias	0	0	0	0	\$111MM	0	0	0	0	0	0		tecnológico,		
OCP3.9	En el 2021 desarrollar a través de tecnologías mobile: APPs con la finalidad de informar sobre las bondades de la región.	Área de turismo	N° de APPs	unidades	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		institutos de		
OCP3.10	EL 2022 facturará \$115MM.	Área de turismo	Monto facturado	unidades monetarias	0	0	0	0	0	\$129MM	0	0	0	0	0		idiomas, aulas,		
El 2027 el número de puestos de empleo formal será 424,700. (2016 se tienen 155,400)																			
OCP4.1	EL 2018 el número de empleos formales será de 187M.	Área de recursos humanos	N° de empleos	unidades	0	642M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Jóvenes a partir de los 18	Centros	Computadoras,	\$25'200,000
OCP4.2	En el 2018 se ingresará a planilla el 60% de los trabajadores de la región.	Área de recursos humanos	% de trabajadores	porcentaje	0	0.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	años, administradores,	laborales,	software.	
OCP4.3	El 2019 el número de empleos formales será de 204M.	Área de recursos humanos	N° de empleos	unidades	0	0	649M	0	0	0	0	0	0	0	0	inversionistas,	institutos,		
OCP4.4	En el 2019 crear 3 centros de formación de los diferentes sectores para generar personal técnico que labore en las diferentes empresas.	Área de recursos humanos	N° de centros	unidades	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	capacitadores, alumnos,	oficinas		
OCP4.5	El 2020 el número de empleos formales será de 224M.	Área de recursos humanos	N° de empleos	unidades	0	0	0	657M	0	0	0	0	0	0	0	autoridades públicas,	administrativas		
OCP4.6	EL 2021 el número de empleos formales será de 245M	Área de recursos humanos	N° de empleos	unidades	0	0	0	0	665M	0	0	0	0	0	0	empleadores,	, stands.		
OCP4.7	En el 2021 realizar una licitación para terminar de construir el puerto Eten	Área de transportes y comunicaciones	N° de licitaciones	unidades	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	postulantes.			
OCP4.8	En el 2022 el número de empleos formales será de 269 M.	Área de recursos humanos	N° de empleos	unidades	0	0	0	0	0	673M	0	0	0	0	0				
OCP4.9	En el 2022 se realizarán 5 obras por impuesto que generará la contratación de personal de la región.	Área de infraestructura	N° de obras	unidades	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0				
OCP4.10	El 2023 el número de empleos formales será de 295M.	Área de recursos humanos	N° de empleos	unidades	0	0	0	0	0	0	682M	0	0	0	0				

Nota: Adaptado de *El negocio 20 años en un instante de gestión* (2016), por E. P. A. (2016), México: Pearson.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Se debe de concientizar a las personas que trabajen para la región que el trabajo en equipo y orientado a resultados es lo más importante. Cada equipo deberá de tener un líder que los motive y que haga seguirlos para poder cumplir con los objetivos trazados. Gran parte de lograr los objetivos con el equipo humano depende de cuán motivados se encuentren y para esto deberán obtener algún tipo de beneficio, el cual debería ser el impulsar a su región para generar un empleo permanente y mayor remunerado.

Desde el punto de vista social la región deberá de crear programas que se enfoquen principalmente en el bienestar de los niños, inculcando a los padres la importancia de que ellos reciban la educación necesaria y se enfoquen sólo en eso y no en temas de adultos, como es laborar desde temprana edad. Si los padres logran conseguir un trabajo digno que los remunere de manera adecuada para lograr llevar el sostén a sus hogares, los niños se podrán enfocar sólo en estudiar para poder surgir de grandes y seguir desarrollándose profesionalmente, logrando el bienestar de sus familias.

7.7. Gestión del Cambio

Se debe de informar a las personas que cada uno aporta en su trabajo con el cambio de la región; y por lo tanto es labor de cada persona participar en el desarrollo de la región desde su casa o trabajo, realizando de manera correcta lo que le soliciten, buscando siempre la innovación y generar valor desde su propia labor tanto en forma personal como en la sociedad.

7.8. Conclusiones

Se ha establecido objetivos de corto plazo para lograr el objetivo trazado de largo plazo. Se deberá de evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y realizar cambios de ser necesarios para alinear los objetivos al camino trazado. Para el cumplimiento de estos se deberá de involucrar a los pobladores, instituciones tanto de la región como

externas y entidades privadas para que puedan realizar las inversiones necesarias y que la región se desarrolló de acuerdo con el objetivo trazado para el 2027.

El Gobierno Regional de Lambayeque deberá lograr una plena ejecución de su presupuesto en los siguientes años, dado que, según el último informe en el Portal de Transparencia Económica del MEF, dicha región ejecutó un porcentaje menor al 65% de su presupuesto; la provincia de Chiclayo ejecutó un 64.8%, mientras que Lambayeque hizo lo propio en un 64.1% y finalmente Ferreñafe ejecutó un 65.2% (citado por RPP & Arroyo, 2018). Dichos resultados son consecuencia principalmente de una inadecuada gestión a nivel técnico, lo cual deviene en recursos desaprovechados que podrían haberse destinado a la ejecución de obras de infraestructura vial, así como en otros aspectos como seguridad, salud, y agua y desagüe.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

La etapa de evaluación y control es la tercera que se desarrolla bajo el modelo de gerencia estratégica. Dicha etapa es de suma importancia dado que se realiza desde el inicio hasta la culminación del proceso estratégico, el cual por ser de naturaleza iterativa requiere una constante retroalimentación (D' Alessio, 2015). Asimismo, la evaluación de la estrategia a implementar se da a través de la obtención de resultados estratégicos que comprenden las cuatro perspectivas del Tablero de Control Balanceado planteado por Kaplan y Norton (citado por D' Alessio, 2015). Dichas perspectivas son: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento de la organización.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Qué podemos hacer para aprender y mejorar como organización? Por consiguiente, el Gobierno Regional deberá promover la capacitación del personal tanto en gestión pública como en sus ámbitos de especialización.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva busca revisar los procesos internos actuales y evaluar la eficiencia con la que son ejecutados. De esta manera, se deben definir indicadores que permitan mejorar la productividad y calidad de las operaciones del Gobierno Regional.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva busca responder a la pregunta: ¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes? En este caso, los clientes son los pobladores de la región Lambayeque, cuyas necesidades deben ser atendidas con servicios públicos de calidad.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Cómo miro a los accionistas? Para tal propósito, se entiende que los accionistas son los pobladores de la región, quienes aspiran a

una mejor calidad de vida.

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

En la Tabla 22 se presenta el Tablero de Control Balanceado (BSC).

8.3. Conclusiones

Una vez trazados los objetivos de largo plazo y corto plazo en ese orden, es necesario el diseño de indicadores que serán monitoreados periódicamente para evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados por la Región Lambayeque, o de lo contrario tomar las acciones correctivas pertinentes a fin de retomar el rumbo deseado. En ese sentido, será determinante contar con directivos con adecuada formación para atender oportunamente eventuales desviaciones de los objetivos y que posean inventiva para proponer las medidas correctivas.



Tabla 22

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	2019			2021			2023			2025			2027		
	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP1.6	OCP2.6	OCP3.5	OCP1.9	OCP2.9	OCP3.7	OCP1.11	OCP2.11	OCP3.8
Financiera	El 2019 exportará en maracuyá \$47MM	El 2019 exportará en pimientos \$90MM	EL 2019 facturará en turismo \$104MM.	El 2021 exportará en maracuyá \$66MM	EL 2021 exportará en pimientos \$97MM	EL 2021 facturará en turismo \$111MM.	El 2023 exportará en maracuyá \$86MM	El 2023 exportará en pimientos \$105MM	EL 2023 facturará en turismo \$119MM.	El 2025 exportará en maracuyá \$108MM	El 2025 exportará en pimientos \$115MM	EL 2025 facturará en turismo S/.128MM.	El 2027 exportará en maracuyá \$132MM	El 2027 facturará en pimientos \$125MM	EL 2027 facturará en turismo \$138MM
	Indicador	Monto exportado	Monto exportado	Monto facturado	Monto exportado	Monto exportado	Monto exportado	Monto exportado	Monto facturado	Monto exportado	Monto exportado	Monto facturado	Monto exportado	Monto exportado	Monto facturado
	Unidades	Unidades monetarias	Unidades monetarias	Unidades monetarias	Unidades monetarias	Unidades monetarias	Unidades monetarias	Unidades monetarias	Unidades monetarias	Unidades monetarias	Unidades monetarias	Unidades monetarias	Unidades monetarias	Unidades monetarias	Unidades monetarias
Cientes	OCP4.1	El 2019 el número de empleos formales será de 204M.		OCP4.3	EL 2021 el número de empleos formales será de 245M		OCP4.5	El 2023 el número de empleos formales será de 295M.		OCP4.7	EL 2025 el número de empleos formales será de 701M.		OCP4.8	El 2027 el número de empleos formales será de 722M.	
	Indicador	N° de empleos		Unidades	N° de empleos		Unidades	N° de empleos		Unidades	N° de empleos		Unidades	N° de empleos	
	Unidades	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP1.4	OCP1.5	OCP3.4	OCP4.4	OCP1.7	OCP1.8		OCP1.10	OCP1.12		
Procesos	En el 2019 realizar la formación de un clúster especializado en el producto.	En el 2019 realizar la formación de un clúster especializado en el producto.	En el 2019 realizar la formación de clúster especializados en servicios hoteleros, gastronómicos y de servicio turístico	En el 2021 se tendrá al 20% de agricultores que contarán con acceso a la tecnología y maquinaria agrícola.	En el 2021 se contará con 5 empresas especializadas en la región para el proceso de envasado y empaquetado.	En el 2021 desarrollar a través de tecnologías mobile: APPs con la finalidad de informar sobre las bondades de la región.	En el 2021 realizar una licitación para terminar de construir el puerto Etén	En el 2023 contar con la certificación ISO 9001 para el 50% de agricultores exportadores.	El 2023 se contará con un departamento de costeo, los cuales guíen a los agricultores al momento de las exportaciones.				En el 2027 se tendrá al 55% de agricultores que contarán con acceso a la tecnología y maquinaria agrícola.		
	Indicador	N° de clúster	N° de clúster	N° de clúster	% de agricultores	N° de empresas	N° de APPS	N° de licitaciones	% de agricultores	N° de departamentos de costeo			% de agricultores		
	Unidades	OCP4.2	OCP4.2	OCP4.2	Porcentaje	Unidades	Unidades	Unidades	Porcentaje	Unidades		OCP1.10	Porcentaje	OCP4.9	
Aprendizaje interno	En el 2019 creará 3 centros de formación de los diferentes sectores para generar personal técnico que labore en las diferentes empresas.							En el 2023 se creará 2 institutos de idiomas para potenciar las capacidades de los habitantes de Lambayeque.			En el 2025 lograr la capacitación del 70% de sus agricultores.		En el 2027 el 40% de los empleos formales serán calificados.		
	Indicador	N° de centros de formación						N° de institutos de idiomas			% de agricultores		% de empleos formales		
	Unidades	Unidades						Unidades			Porcentaje		Porcentaje		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 580), por F.A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de la región Lambayeque

9.1. Análisis Competitivo de la región Lambayeque

El análisis de la competitividad para la región de Lambayeque se llevó a cabo a partir del Modelo de Diamante de Porter, el cual se basa en cuatro componentes: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) condiciones de sectores afines y de apoyo; y (d) condiciones de competencia y rivalidad (ver figura 1 en la página).

Condiciones de los factores. El crecimiento promedio anual de la región fue del orden del 5.8% durante los últimos 8 años. Según la Guía de Negocios e Inversión de Lambayeque 2016, elaborado por la Oficina Ejecutiva de Promoción de Inversiones del Gobierno Regional de Lambayeque [OEPI] y CODEX PERU TRADE, “esta región es el eje que históricamente ha estructurado los flujos económicos provenientes de la costa norte, la sierra a través de Cajamarca y la selva, lo que ha permitido generar una elevada actividad comercial”. Así, la contribución del sector servicios al Valor Agregado Bruto (VAB) de la región es mayor al 80%. Tal como destacó Codex Perú Trade (2016) “la vocación agrícola, la experiencia en el negocio azucarero, arrocero y, ahora, el creciente desarrollo de las tierras de Olmos ya irrigadas explica no solo la importancia de la agricultura sino el inmenso potencial existente en la región”. Según Eduardo Ferreyros, Ministro de Comercio Exterior y Turismo, existen cuatro brechas que limitan la competitividad exportadora de la región, tales como el fortalecimiento de la infraestructura regional, el fortalecimiento de la cadena productiva exportadora, desarrollo y acceso a la información existente sobre mercados, y la articulación entre actores (citado por “Exportaciones de Lambayeque”, 2017).

Condiciones de la demanda. En el 2015, las exportaciones totalizaron US\$ 473 millones, es decir un incremento de 10.7% respecto al año anterior, a razón del dinamismo mostrado de las exportaciones de los productos agrícolas no tradicionales (11.5%). El sector no tradicional explica el 58% de las exportaciones de la región entre los años 2011 y 2015,

donde destacan productos como maracuyá, pimientos en conserva, espárragos, en frescos o en conserva y mangos. En el 2015, las exportaciones agropecuarias experimentaron un crecimiento de 17%, el sector químico un 50%, el pesquero un 7% y el sector textil cayó en un 58% con respecto a los envíos totales en el año 2014 (OEPI & CODEX PERU TRADE, 2016).

En el año 2011, la exportación de productos tradicionales explicó el 59% de las exportaciones de la región, convirtiéndose en el sector económico de mayor relevancia. En el 2015, este sector pasó a representar apenas el 30%, dado que la exportación de productos no tradicionales ha mostrado un dinamismo importante en los últimos años, con una participación del 70% en el 2015; los productos agropecuarios fueron los que impulsaron dicho sector en ese periodo (OEPI & Codex Perú Trade, 2016). La exportación de alimentos de la región mostró una recuperación en el primer semestre de 2017 del orden del 5%, luego que en el año anterior registró un descenso de 9% (“Exportadores de Lambayeque”, 2017). Al 2025 se espera que las exportaciones lambayecanas se tripliquen a USD 1,200 millones, meta que está establecida en el Plan Regional Exportador – PERX Lambayeque (“Exportaciones de Lambayeque...,” 2017).

Sectores afines y auxiliares. La actividad agrícola de la región demanda cada vez mayores recursos hídricos. El proyecto Olmos dada su envergadura permite satisfacer dicha demanda.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En la región, así como el país, rige un sistema económico de libre competencia y mercado. En ese sentido, han ingresado a Lambayeque corporaciones del rubro agroindustrial de gran envergadura como Backus y Jhonston, Tuman y Pomalca (OEPI & CODEX PERU TRADE, 2016). Ahora bien, Lambayeque compete con las regiones vecinas en agroexportación de productos no tradicionales, así como en la actividad turística.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Lambayeque

En el sector turismo Lambayeque ostenta ventajas comparativas y competitivas en comparación con otras regiones contiguas, dado que cuenta con tres museos de talla internacional, además alberga cinco áreas naturales protegidas y por su litoral recorre un circuito de playas. También se encuentran monumentos arqueológicos e históricos, un aeropuerto internacional y riqueza gastronómica, que en el mediano plazo podrían situar a esta región como el segundo destino turístico del país (OEPI & CODEX PERU TRADE, 2016).

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Lambayeque

Sector Agroindustrial. Sierra Exportadora Sede Descentralizada Lambayeque ha identificado algunos productos con potencial para cadenas productivas en la sierra de la región (citado por América Economía, 2015). Así, productos como la miel de abeja y la cadena láctea tienen el potencial para impulsar cadenas productivas en la provincia de Lambayeque. En tanto, los productos identificados en la provincia de Ferreñafe son la granadilla, tara, hongos deshidratados y aguaymanto. De esta manera, Sierra Exportadora busca que, a través de planes de negocios, se pueda desarrollar cadenas productivas (citado por América Economía, 2015).

En ese sentido, dicha institución reconoce la importancia de darle mayor valor agregado a los productos identificados, los cuales deben contar con certificaciones sanitarias y orgánicas para ser más competitivos en el mercado. El compromiso de Sierra Exportadora está puesto en “integrar productos que tengan gran capacidad de industrialización por las oportunidades comerciales y de volumen” (citado por América Economía, 2015). Cabe añadir que la oferta de alimentos de la región Lambayeque entre enero y julio de 2017 ascendió a USD 152 millones, donde figuran productos como el jugo de maracuyá y pimientos cherry (“Exportaciones lambayecanas llegan...”, 2017).

Sector Turismo. Con la finalidad de posicionar a Lambayeque como la capital turística del norte, la región busca constituir un clúster en turismo cultural con la asesoría de la consultora Sextans Consulting de España. De esta manera, se busca que las empresas del rubro turístico se interconecten y mantengan una uniformidad en sus estándares de eficiencia y calidad para mejorar el servicio a los turistas locales y extranjeros. Como ejemplo de la integración que se puede obtener del turismo se tiene la Ruta Moche, la cual enlaza los atractivos de las regiones Lambayeque y La Libertad, así como el eje Nor Amazónico, donde se encuentra la fortaleza de Kuélap (“Región Lambayeque proyecta”, 2010).

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Se deben identificar las actividades económicas que más aportan a la región, para establecer clústeres en cada sector económico. Identificar los clústeres, permitirán desarrollar e implementar políticas para mejorar la competitividad. También permitirán acceder a proyectos que sean de interés común, tanto para competir entre regiones como a nivel internacional.

9.5. Conclusiones

Lambayeque tiene una serie de potencialidades empezando por la agroindustria, favorecido por los proyectos de irrigación de gran envergadura de la zona y el clima propicio para el cultivo de productos agrícolas con potencial de exportación. Es un buen indicio el dinamismo que han mostrado en los últimos años las exportaciones no tradicionales, que pueden ser mejor explotadas aun con mejores condiciones en los puertos; es ahí donde radica el carácter estratégico de concesionar el Puerto Eten.

Los acuerdos comerciales suscritos con grandes mercados del exterior deben ser también aprovechados, para lo cual se hace necesario intensificar la promoción de la región en ferias internacionales. Esta región también es atractiva para el turismo, dado su rico legado propósito apuntalar la actividad turística y la exportación de maracuyá y pimienta. Para ello,

histórico, así como sus playas, ello sumado a su oferta gastronómica. En ese sentido, es importante la constitución de clústeres para mejorar la competitividad y erradicar la informalidad, inclusive traspasando las fronteras de la región para articular a las empresas lambayecanas con otras empresas de regiones contiguas como La Libertad y Piura.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El presente plan estratégico apunta a ser una herramienta para una adecuada toma de decisiones de parte de los directivos del Gobierno Regional. El PEI probará las estrategias del plan con sus objetivos a largo plazo, siendo pertinente ejecutar medidas de control para verificar los avances obtenidos a través del Tablero de Control Balanceado. En la Tabla 23 se muestra el PEI para la región Lambayeque.

10.2. Conclusiones Finales

Esta investigación permitió detectar el potencial con el que cuenta Lambayeque, en lo que se refiere a recursos naturales y turismo. Es positivo el dinamismo que vienen mostrando los envíos no tradicionales, con un peso del 70% sobre las exportaciones totales en el 2015. Proyectos de irrigación como Olmos pueden potenciar la actividad agrícola a través de la utilización del agua subterránea. No es una problemática menor la alta percepción de inseguridad que impera en el norte del país, lo cual se presenta como un obstáculo para alcanzar los niveles de afluencia deseados de visitantes nacionales y extranjeros a la región.

Además, se concluye que la región debe incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo, así como en el mercado norteamericano. También es relevante incrementar el desarrollo del mercado de pimienta en Estados Unidos. Por otra parte, para que la región pueda competir en el mercado internacional, es importante que generen integraciones horizontales para conseguir economías de escala. Todo esto debe ir acompañado de la implementación de la calidad total para aumentar la productividad y ser más competitivos.

10.3. Recomendaciones Finales

El presente plan estratégico, ha de ser ejecutado por el gobierno regional, es importante aprovechar los acuerdos comerciales suscritos por el gobierno peruano en los últimos años. Se recomienda establecer una aventura conjunta con empresas indias para

aprovechar todo el conocimiento y tecnología desarrollando nuevos puestos de trabajo sostenible. Además, es importante conseguir la diferenciación, desarrollando habilidades de marketing. También es recomendable que la región analice a sus clientes y le dé prioridad a aquellos que le generan mayores márgenes. A nivel de turismo se recomienda que la región desarrolle estrategias defensivas para poder generar rutas turísticas con regiones aledañas; por ejemplo, rutas que vayan desde las tumbas de Sipán o Sicán hasta el Templo del Sol y de la Luna.

La población lambayecana también es llamada a asumir un rol activo en el progreso de su región, primando la ética y los valores en su actuación cotidiana. También es importante reducir los niveles de corrupción en los entes estatales, así como desburocratizar los procesos internos y manejar más eficientemente los recursos presupuestarios, en aquellos proyectos que contribuyan a mejorar la producción de la región.

Con el propósito de que las autoridades regionales encuentren gran utilidad en el presente planeamiento estratégico, el mismo abarca objetivos retadores, pero a su vez alcanzables, concretamente en dos rubros donde la región tiene una amplia oportunidad de explotar como lo son la agroexportación y el turismo. Para alcanzar dichos objetivos, el presente planeamiento estratégico propone estrategias que proponen un trabajo conjunto entre el sector público y privado, e inclusive la participación de empresas extranjeras que aporten conocimiento y capital. Finalmente, el cumplimiento de todos los objetivos planteados asegurará como consecuencia, la mejora del nivel de vida de los lambayecanos, ofreciéndoles diversas oportunidades de educación, salud y desarrollo social.

10.4. Futuro de la Región Lambayeque

El 2027 Lambayeque será una región referente de desarrollo económico y social en la zona norte, destacando por su rol proactivo en articular la integración interregional con sus vecinos de La Libertad y Piura. La formación de clústeres posicionará a Lambayeque como el

principal exportador de maracuyá y pimienta a nivel nacional, cuyos productos llevarán el estandarte nacional a los mercados mundiales.

Lambayeque se erigirá como el principal destino turístico de la zona norte, para lo cual contará con una adecuada infraestructura que facilite el acceso y acomodación de los visitantes. La informalidad se erradicará, logrando así que las pymes puedan acceder al financiamiento y que puedan suministrar a los exportadores y también exportar sus productos. Finalmente, el progreso de Lambayeque se refleja en mejores niveles de seguridad e inclusión de la población juvenil en la actividad económica de la región. A través del desarrollo de la agroexportación y el turismo, se espera que la región recaude mayores recursos monetarios y que ello aporte a mejorar el bienestar de la población brindándoles servicios públicos eficientes y de calidad en los rubros de salud, educación, agua y desagüe.

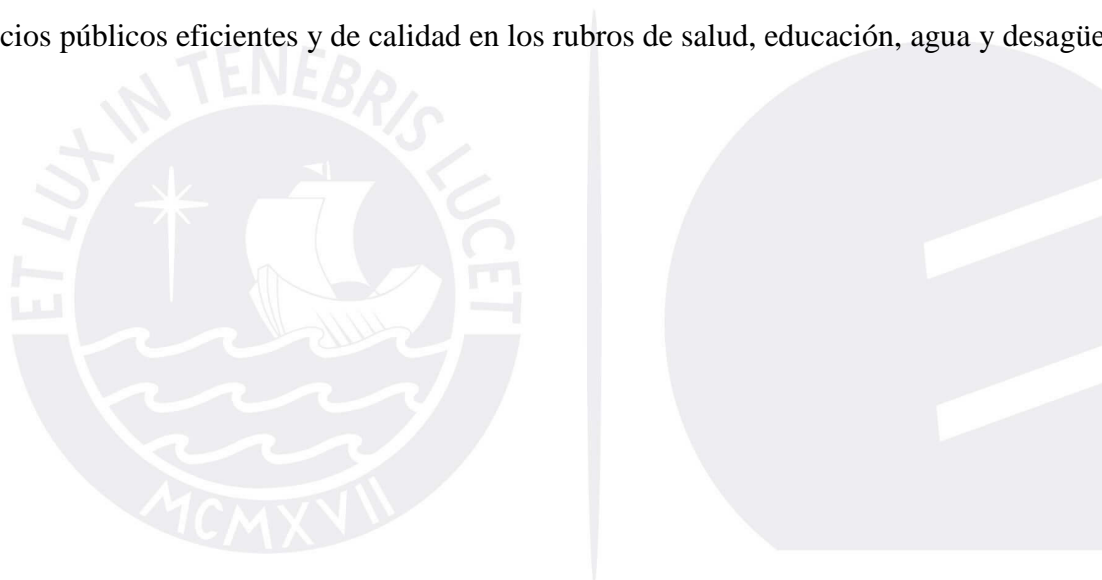


Tabla 23

Plan Estratégico Integral

Visión						Valores
Lambayeque para el 2027 será la región que ocupará el primer lugar en agroexportación de productos tradicionales y el primer lugar de destino turístico del norte del país.						
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Principios Cardinales	Tomar decisiones de forma transparente.
1 Aumento de la participación de mercado en exportación de productos tradicionales.	El 2027 el maracuyá exportará \$132MM. (2016 exportó \$29MM)	El 2027 el pimiento exportará \$125MM. (2016 exportó \$71MM)	El 2027 el turismo facturará \$138MM. (2016 facturó \$96MM)	El 2027 el número de puestos de empleo formal será 424,700. (2016 se tienen 155,400)	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos	Respetar las normas socialmente establecidas. Respeto por el medio ambiente. Respeto y consideración por las personas. Priorizar el bienestar de la población lambayecana. Respetar la cultura e idiosincrasia de la población. Promover la inclusión social. Promover mejores prácticas en las negociaciones de inversión.
2 Incrementar el turismo regional						
3 Captar inversión privada como fuente generadora de empleo.						
Estrategias					Políticas	
FO1 Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado europeo. (F1,O1, F3, F5, F9)	X			X	Implementar programas para uso de tecnología	
FO2 Incrementar la penetración de maracuyá en el mercado norteamericano. (F1,O2, F3, F5, F9)	X			X	Alianzas con los centros de estudios superiores.	
FO4 Desarrollar el mercado de pimientos frescos en Estados Unidos. (F1,O4, F3, F5, F9)		X		X	Fomentar programas de responsabilidad social.	
DO 1 Buscar una integración horizontal generando economías de escala (D2,O1,O2)	X	X		X	Promover la gestión de calidad.	
DO 3 Implementar la calidad total para aumentar la productividad y ganar competitividad (D2,D4,D5, O1,O2)	X	X	X	X	Medición de satisfacción de usuarios, capacitaciones. Difundir programas para combatir la delincuencia. Programas para incrementar la seguridad ciudadana.	
Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	Código de Ética	
1 Perspectiva financiera	El 2019 exportará en maracuyá \$47MM.	El 2019 exportará en pimientos \$90MM	EL 2019 facturará en turismo \$104MM.	El 2019 el número de empleos formales será de 204M.	Erradicar la corrupción, decisiones transparentes a todo nivel. Respeto a las normas que se impondrán para el desarrollo de la región. Distribución y administración eficaz y eficiente de los recursos. Comunicación sencilla, abierta y transparente.	
2 Perspectiva del cliente						
3 Perspectiva interna						
4 Aprendizaje de la organización						
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2		
	En el 2019 realizar la formación de un clúster especializado en el producto.	En el 2019 realizar la formación de un clúster especializado en el producto.	En el 2019 realizar la formación de clúster especializados en servicios hoteleros, gastronómicos y de servicio turístico (tomando como referencia las cadenas hoteleras mundiales).	En el 2019 creará 3 centros de formación de los diferentes sectores para generar personal técnico que labore en las diferentes empresas.		
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3		
	El 2021 exportará en maracuyá \$66MM	EL 2021 exportará en pimientos \$97MM	EL 2021 facturará en turismo \$111MM.	EL 2021 el número de empleos formales será de 245M		
	OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4		
	En el 2021 se tendrá al 20% de agricultores que contarán con acceso a la tecnología y maquinaria agrícola.	El 2023 exportará en pimientos \$105MM.	En el 2021 desarrollar a través de tecnologías mobile: APPs con la finalidad de informar sobre las bondades de la región.	En el 2021 realizar una licitación para terminar de construir el puerto Eten.		
	OCP1.5	OCP2.5	OCP3.5	OCP4.5		
	En el 2021 se contará con 5 empresas especializadas en la región para el proceso de envasado y empaquetado.	El 2025 exportará en pimientos \$115MM.	EL 2023 facturará en turismo \$119MM.	El 2023 el número de empleos formales será de 295M.		
	OCP1.6	OCP2.6	OCP3.6	OCP4.6		
	El 2023 exportará en maracuyá \$86MM	El 2027 exportará en pimientos \$125MM.	En el 2023 se creará 2 institutos de idiomas para potenciar las capacidades de los habitantes de Lambayeque.	EL 2025 el número de empleos formales será de 354M.		
	OCP1.7					
	En el 2023 contar con la certificación ISO 9001 para el 50% de los agricultores exportadores.					
	OCP1.8	OCP2.7	OCP3.7	OCP4.7		
	El 2023 se contará con un departamento de costeo, los cuales guíen a los agricultores al momento de las exportaciones.	Participar anualmente en 2 ferias internacionales para promocionar el producto.	EL 2025 facturará en turismo S/.128MM.	El 2027 el número de empleos formales será de 425M.		
	OCP1.9	OCP2.8	OCP3.8	OCP4.8		
	El 2025 exportará en maracuyá \$70MM	Realizar un mínimo de dos capacitaciones anuales a los agricultores para optimizar procesos productivos.	EL 2027 facturará en turismo \$138MM.	En el 2027 el 40% de los empleos formales serán calificados.		
	OCP1.10		OCP3.9	OCP4.9		
	En el 2025 lograr la capacitación del 70% de sus agricultores.		Realizar un mínimo de dos entrenamientos anuales para fomentar un servicio turístico de calidad.	Realizar un mínimo de dos ferias laborales anuales para fomentar el empleo.		
	OCP1.11					
	El 2027 exportará en maracuyá \$132MM					
	OCP1.12		OCP3.10			
	En el 2027 se tendrá al 55% de agricultores que contarán con acceso a la tecnología y maquinaria agrícola.		Participar anualmente en 2 ferias internacionales para promocionar el turismo.			
	OCP1.13					
	Participar anualmente en 2 ferias internacionales para promocionar el producto.					
	OCP1.14					
	Realizar un mínimo de dos capacitaciones anuales a los agricultores para optimizar procesos productivos, generando un valor agregado para ser competitivo.					

Referencias

- Alvarado, N. (2017). *BBVA Research Perú: turistas extranjeros gastan siete veces más que los nacionales*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-research-peru-turistas-extranjeros-gastan-siete-veces-mas-nacionales/>
- ADEX (2015). *IX Convención Internacional de Capsicum*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/capsicum/noticias.html>
- Asociación de Exportadores. (2015). Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Síntesis Económica de la región Lambayeque – Septiembre 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2015/sintesis-lambayeque-09-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2015). *Informe económico y social*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones2/glosario/42-transparencia/comunicaciones3/1584-informe-economico-y-social-region-lambayeque.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Informe económico y social*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones2/glosario/42-transparencia/comunicaciones3/1584-informe-economico-y-social-region-lambayeque.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2017). *Lambayeque principales atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/Lambayeque-Atractivos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018). *PBI por Sectores*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>
- Banco Mundial (2014, 31 de enero). *Perú entre los países que menos invierte en Investigación y Desarrollo*. Recuperado de

<http://proexpansion.com/es/articles/211-peru-entre-los-paises-que-menos-invierte-en-investigacion-y-desarrollo> 115

Banco Mundial (2014). Recuperado de

<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/213961468326690799/Informe-anual-2014-del-Banco-Mundial>

Buscan establecimiento de clúster textil en la región Lambayeque. (2014). Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-buscan-establecimiento-cluster-textil-la-region-lambayeque-492027.aspx>

Caballero, G. (2015). *Perú tiene la más alta tasa de delincuencia en Latinoamérica.*

Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-alta-tasa-delincuencia-latinoamerica-384187>

Camasca, L. (2017). *Lambayeque: discrepancias por presupuesto aprobado 2018.*

Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/lambayeque/lambayeque-discrepancias-por-presupuesto-aprobado-2018-789627/>

Campodónico, H. (2010, 13 de noviembre). CADE 2010: El regreso de Porter. *La República.*

Recuperado de <http://larepublica.pe/columnistas/cristal-de-mira/cade-2010-el-regreso-de-porter-13-11-2010>

Centro de Investigación Empresarial. (2017). Perú Cámaras. Recuperado de

http://www.perucam.com/perucam_new/informacion-pais.html

Codex Peru Trade (2016). *Guía de Negocios e Inversión de Lambayeque 2016.* Recuperado

de <http://codexperutrade.com/proyectos/guia-de-negocios-e-inversion-de-lambayeque-2016/>

Codex Perú (2016). *Análisis de los principales productos de la región Lambayeque durante*

los años 2011 al 2015. Recuperado de codexperutrade.com/revista/

Compañía Peruana de Estudios de Mercado [CPI]. (2017). Recuperado de

<http://www.cpi.pe/estudios-y-servicios.html>

D'Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México D.F., México, Pearson Educación.

Dávila E., Matos K, Meza L & Ramos E. (2016) *Planeamiento Estratégico para la Región Lambayeque*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/77076794.pdf>

EcuRed (2018). *Provincia del Guayas (Ecuador)*. Recuperado de https://www.ecured.cu/Provincia_del_Guayas

Exportaciones de Lambayeque se triplicarán en US \$1,200 millones. (2017). Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/1036140-exportaciones-de-lambayeque-se-triplicaran-en-us-1200-millones>

Exportaciones lambayecanas llegan a 56 países del mundo. (2017). Recuperado de <http://rpp.pe/peru/lambayeque/exportaciones-lambayecanas-llegan-a-56-paises-del-mundo-noticia-1077924>

Exportadores de Lambayeque desean expandirse a más mercados en el exterior. (2017). Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1100843-exportadores-de-lambayeque-desean-expandirse-a-mas-mercados-en-el-exterior>

Gobierno Regional de Lambayeque (2011). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque*. Recuperado de http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/14_pdrc_lambayeque_2011_2021.pdf

- Gobierno Regional de Lambayeque. (2017a). Recuperado de <https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/?pass=Mg==>
- Gobierno Regional de Lambayeque. (2017b). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque al 2021*. Recuperado de http://ot.regionlambayeque.gob.pe/upload/pdf/archivo_599da9e43e04b.pdf
- Grautoff, M. (2015, 07 de julio). *Los diez países con mayor y menor gasto militar en el mundo*. Recuperado de <http://www.infobae.com/2015/07/17/1742363-los-diez-paises-mayor-y-menor-gasto-militar-el-mundo>
- Huarachi, J., & León De la Cruz, C (2007). *Impacto en la producción y el empleo ante cambios en la demanda sectorial*. Recuperado de <http://www.cies.org.pe/es/investigaciones/empresa-y-finanzas/impacto-en-la-produccion-y-el-empleo-ante-cambios-en-la-demanda>
- Instituto de Análisis y Comunicación. (2014). Recuperado de <http://www.integracion.pe/data-2014-identidad/>
- Índice de Competitividad Regional del Perú. (2015). Recuperado de <http://www.icrp.pe/>
- Índice de la Percepción de Corrupción. (2015). Recuperado de <https://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru?anio=2015>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *PBI de los Departamentos, según actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2012). *Primera Encuesta Nacional Especializada sobre discapacidad*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2014a). *PBI de los Departamentos, según actividades económicas*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad 2012*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1171/ENEDIS%202012%20-%20COMPLETO.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2015). *PBI de los Departamentos, según actividades económicas*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9efselectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2017). *PBI de los Departamentos, según actividades económicas*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2018). *Empleo*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Peruano de Economía. (2017). *Índice de competitividad regional*. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2017>

Instituto Peruano de Economía. [ICAE]. (2016). *Fichas regionales 2016-Lambayeque*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/fichas-regionales-2016-lambayeque/>

La economía del Perú creció 3,9% el 2016, pero aún es bajo. (2017). *La República*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1016037-la-economia-del-peru-crecio-39-el-2016-pero-aun-es-bajo>

Lambayeque identifica productos con potencial para cadenas productivas. (2015). *América*

Economía. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/lambayeque-identifica-productos-con-potencial-para-cadenas-productivas>

Lo que nos dejó la CADE 2010. (2010). Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2010/11/15/lo-que-nos-dejo-la-cade-2010/>

Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021. (2017). *PBI por Sectores*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/app/IMI_APP_lambayeque.pdf

Ministerio de Agricultura y Riesgo (2017). Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/component/search/?searchword=lambayeque&searchphrase=all&Itemid=101>

Municipalidad Provincial de Chiclayo (2010). *Historia*. Recuperado de

<https://www.munichiclayo.gob.pe/index.php?cp=15734&tipo=mpu&op=2>

OEPI & CODEX PERU TRADE (2016). *Guía de Negocios e Inversión de Lambayeque*

2016. Recuperado de https://issuu.com/codexperutrade/docs/guia_para_issuu

Oficina Ejecutiva de Promoción de Inversiones del Gobierno Regional de Lambayeque &

CODEX PERU TRADE. (2016). *Guía de Negocios e Inversión de Lambayeque 2016*.

Recuperado de <http://codexperutrade.com/proyectos/guia-de-negocios-e-inversion-de-lambayeque-2016/>

- Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011- 2021. (2017). *Versión Resumida*. Gobierno Regional de Lambayeque. Recuperado de https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/14_pdrc_lambayeque_2011_2021.pdf
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. España: Deusto
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Deusto
- Promperú (2016). *Estadísticas en línea 2016*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/EstadisticasEnLinea/Reportes/index>
- Quiroz, C. (2008). *Potencialidades de la región Lambayeque*. Recuperado de http://www.cd4cdm.org/Latin%20America/Peru/First%20National%20Workshop/PotencialIndustriaLambayeque_Quiroz.pdf
- Región Lambayeque proyecta crear clúster turístico para mejor organización del sector. (2010). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-region-lambayeque-proyecta-crear-cluster-turistico-para-mejor-organizacion-del-sector-300671.aspx>
- RPP & Arroyo, R. (2018). *Municipios de Chiclayo y Lambayeque no ejecutaron ni el 65% de su presupuesto*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/lambayeque/municipios-de-chiclayo-y-lambayeque-no-ejecutaron-ni-el-65-de-su-presupuesto-noticia-1097484>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2016). *Índice de competitividad regional por región (Evolución de los últimos tres años) y resultado por pilares*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_LAMBAYEQ UE.PDF
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2016). *Desenvolvimiento agroexportador*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/.../Desenvolvimiento-Agroexportador-2014.pdf>

Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2015). Recuperado de

http://www.sni.org.pe/?page_id=3197

World Economic Forum. (2016). *Informe Global de Tecnología de información del 2015*.

Recuperado de

http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/WEF_GITR_Full_Report.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2016). *Informe global de competitividad*. Recuperado de

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

Yamamoto, J. (2015). *Un modelo de Bienestar subjetivo para Lima Metropolitana*.

Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Postgrado. Recuperado de

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/7682/YAMAMOTO_S

[UDA_JORGE_MODELO_BIENESTAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/7682/YAMAMOTO_S)

Zulu Turismo (2018). *La economía de Salvador*. Recuperado de

<http://www.salvadorbahiabrasil.com/espanol/economia-salvador.html>

Apéndice A: Regresión Lineal

▪ Regresión Lineal: Proyección Maracuyá.

AÑO	EXPORTACION LAMBAYEQUE MARACUYA	PBI LAMBAYEQUE AGRICULTURA	FOB EXPORTACION MUNDIAL MARACUYA
2011	16,300,000	287,141,000	175,750,000
2012	6,500,000	311,265,333	25,469,452,470
2013	8,100,000	284,044,667	30,443,050,410
2014	8,877,000	283,558,333	37,845,967,140
2015	25,136,842	306,952,000	39,693,896,590
2016	28,656,000	302,859,667	49,947,056,490
2017	40,386,604	308,916,860	41,109,752,680
2018	38,424,214	324,053,786	43,124,130,561
2019	47,221,309	336,691,884	45,237,212,959
2020	56,384,914	349,822,867	47,453,836,394
2021	65,930,472	363,465,959	49,779,074,377
2022	75,874,084	377,641,131	52,218,249,022
2023	86,232,535	392,369,136	54,776,943,224
2024	97,023,330	407,671,532	57,461,013,442
2025	108,264,719	423,570,722	60,276,603,100
2026	119,975,735	440,089,980	63,230,156,652
2027	132,176,222	457,253,489	66,328,434,328

Resultados de datos de probabilidad

Percentil	Y
8.33333333	650000
25	810000
41.66666667	887700
58.33333333	25136842.11
75	28656000
91.66666667	40386604

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.863272099
Coefficiente de determinación R ²	0.745238717
R ² ajustado	0.575397862
Error típico	9045922.713
Observaciones	6

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	2	7.18107E+14	3.59053E+14	4.387864841	0.128587911
Residuos	3	2.45486E+14	8.18287E+13		
Total	5	9.63593E+14			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	-174884701.6	97012312.21	-1.802706251	0.169220823	-483621176.1	133851772.9	-483621176.1	133851772.9
Variable X 1	0.510730728	0.324132193	1.57568652	0.213181657	-0.520802573	1.542264029	-0.520802573	1.542264029
Variable X 2	0.001108537	0.000474363	2.336898066	0.101507888	-0.000401096	0.00261817	-0.000401096	0.00261817

▪ **Regresión Lineal: Proyección Pimiento**

AÑO	EXPORTACION LAMBAYEQUE	PBI LAMBAYEQUE AGRICULTURA	FOB EXPORTACION MUNDIAL PIMIENTO
2011	47,355,000	287,141,000	66,182,693,200
2012	44,710,000	311,265,333	41,135,196,250
2013	52,600,000	284,044,667	42,106,180,250
2014	72,956,000	283,558,333	43,374,340,290
2015	79,300,000	306,952,000	44,888,999,455
2016	71,450,000	302,859,667	51,505,307,730
2017	83,422,364	308,916,860	54,376,248,490
2018	86,055,500	324,053,786	57,040,684,666
2019	89,516,204	336,691,884	59,835,678,215
2020	93,173,724	349,822,867	62,767,626,447
2021	97,038,769	363,465,959	65,843,240,143
2022	101,122,611	377,641,131	69,069,558,910
2023	105,437,117	392,369,136	72,453,967,297
2024	109,994,783	407,671,532	76,004,211,694
2025	114,808,761	423,570,722	79,728,418,067
2026	119,892,896	440,089,980	83,635,110,553
2027	125,261,764	457,253,489	87,733,230,970

Resultados de datos de probabilidad

<i>Percentil</i>	<i>Y</i>
10	44710000
30	52600000
50	71450000
70	72956000
90	79300000

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.607321961
Coefficiente de determinación R ²	0.368839964
R ² ajustado	-0.262320072
Error típico	16585490.81
Observaciones	5

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>		
Regresión	2	3.21503E+14	1.60752E+14	0.584384218	0.631160036		
Residuos	2	5.50157E+14	2.75079E+14				
Total	4	8.7166E+14					

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	29684888.8	196568165.5	0.151015749	0.893819406	-816079664.8	875449442.5	-816079664.8	875449442.5
Variable X 1	-0.215563951	0.647708263	-0.332810253	0.770925369	-3.002427679	2.571299776	-3.002427679	2.571299776
Variable X 2	0.002212893	0.002059972	1.074234634	0.395119367	-0.00665045	0.011076236	-0.00665045	0.011076236

- **Regresión Lineal: Proyección Turismo**

AÑO	FACTURACION LAMBAYEQUE	INGRESO DE DIVISAS PERU	PBI LAMBAYEQUE TURISMO
2010	77,845,000	2,008,124,488	211,539,000
2011	81,446,333	2,359,734,657	231,289,000
2012	88,858,333	2,657,228,851	254,568,000
2013	90,851,667	3,908,000,000	265,929,000
2014	91,407,333	3,925,000,000	278,112,000
2015	93,093,333	4,151,000,000	287,609,000
2016	95,801,652	4,279,681,000	295,310,000
2017	97,819,260	4,412,351,111	304,464,610
2018	100,320,567	4,549,133,995	315,729,801
2019	103,715,682	4,690,157,149	330,884,831
2020	107,275,442	4,835,552,021	346,767,303
2021	111,007,802	4,985,454,134	363,412,133
2022	114,921,099	5,140,003,212	380,855,916
2023	119,024,076	5,299,343,311	399,137,000
2024	123,325,892	5,463,622,954	418,295,576
2025	127,836,152	5,632,995,266	438,373,763
2026	132,564,922	5,807,618,119	459,415,704
2027	137,522,751	5,987,654,280	481,467,658

Resultados de datos de probabilidad

<i>Percentil</i>	<i>Y</i>
8.33333333	77845000
25	81446333
41.66666667	88858333
58.33333333	90851667
75	91407333
91.66666667	93093333

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.982359111
Coefficiente de determinación R ²	0.965029423
R ² ajustado	0.941715705
Error típico	1484783.93
Observaciones	6

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	2	1.8251E+14	9.12548E+13	41.39320161	0.006539645
Residuos	3	6.61375E+12	2.20458E+12		
Total	5	1.89123E+14			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	30717532.94	11804799.49	2.60212238	0.080228583	-6850607.574	68285673.45	-6850607.574	68285673.45
Variable X 1	-0.000700448	0.002212549	-0.316579528	0.77231276	-0.007741767	0.006340871	-0.007741767	0.006340871
Variable X 2	0.230543538	0.071448365	3.226715381	0.048336461	0.003162953	0.457924124	0.003162953	0.457924124

Proyección PEA Ocupada Formal

A excepción de los años 2009 y 2014, el promedio anual del crecimiento de la PEA Ocupada Formal entre los años 2008 y 2016 fue de 9.57% según información del INEI (por encima del promedio nacional: 4.47%). En base a dicha tasa se proyecta el número de personas con empleo formal, es decir a un crecimiento constante.

AÑO	Miles de personas
2008	92.7
2009	92.3
2010	94.3
2011	102.6
2012	121.4
2013	128.3
2014	125.6
2015	140.7
2016	155.4
2017	170.3
2018	186.6
2019	204.4
2020	224.0
2021	245.4
2022	268.9
2023	294.6
2024	322.8
2025	353.7
2026	387.6
2027	424.7

