

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



**Planeamiento Estratégico para la Región Lima Provincias**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER**

**EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Jorge Luis Gutierrez Vizcarra**

**Anabary Maria Mendoza Roncal**

**Kelly Anne Morales Rojas**

**Zulma Vanneza Vargas Machuca Melendez**

**Asesora: Giovanna Francesca Di Laura Mendoza**

**Surco, Julio de 2018**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra gratitud y aprecio:

A todos nuestros familiares por su apoyo incondicional y su aliento que permitieron que el proceso de estudios sea llevadero.

A todos nuestros profesores, por compartir sus conocimientos y transmitirnos sus valiosas experiencias profesionales, aportando a nuestro desarrollo personal y profesional.

## **Dedicatorias**

A Dios por todas sus bendiciones, a mis padres César y Socorro, a mi esposo José Luis y a mi maravilloso hijo Derek, quienes me han entregado su apoyo incondicional y han sido mi fiel respaldo en este proceso de cumplir con una nueva meta de crecimiento personal y profesional.

*Zulma Vanneza Vargas Machuca Melendez*

A mis padres, José y Vilma, por todo el apoyo en alentar este proyecto de vida y camino al crecimiento profesional.

*Kelly Anne Morales Rojas*

A mis padres, José y Martha, por guiarme en el camino del conocimiento.

*Jorge Luis Gutiérrez Vizcarra*

A Dios, por guiar mi camino; a mis padres, Jorge y Victoria, por inculcarme valores y afrontar la vida; a mi hermano Jorge, quien hizo posible este sueño; a mis hermanas y sobrinos, quienes fueron los motores de motivación para culminar la maestría.

*Anabary Maria Mendoza Roncal*

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo desarrolla el plan estratégico de la Región Lima Provincias, una región que posee un alto potencial para desarrollar, debido a que cuenta con una gran variedad de recursos que pueden aprovecharse de mejor manera mediante los Tratados de Libre Comercio y así aportar al dinamismo de la economía nacional.

La metodología utilizada para la formulación de este plan se ha basado en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el profesor Fernando D'Alessio. Para ello se revisó información bibliográfica basada en fuentes confiables y a partir de ella se pudo conocer la situación actual de la región; asimismo, se realizó un análisis externo e interno para establecer objetivos de corto y largo plazo, los cuales se llevarán a cabo mediante la formulación, implementación y evaluación de estrategias, con el fin de alcanzar la visión deseada, de que para el 2025 Lima Provincias sea una región estratégica, líder en agroexportación y turismo, moderna, autosostenible y generadora de oportunidades, asegurando que el uso de los recursos impacten positivamente en el medio ambiente y que repercuta en una mejor calidad de vida de los ciudadanos. El logro de la visión dependerá del cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, además, el Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard) permitirá monitorear el cumplimiento y medir los resultados de los objetivos a corto plazo.

Mediante la aplicación del presente plan estratégico, la Región Lima Provincias se consolidará como un actor fundamental de la economía nacional y mundial.

## **Abstract**

This work develops the strategic plan of the Lima Province Region, a region with a high potential to develop, due to the fact that it has a great variety of resources, which could be better exploited through the Free Trade Agreements to contribute to the dynamism of the national economy.

The methodology used to formulate this strategic plan has been based on the Sequential Model of the Strategic Process developed by Professor Fernando D'Alessio. To this end, bibliographic information based on reliable sources was reviewed, from which the current situation of the region could be known. After that, an external and internal analysis was carried out to establish short and long term objectives which will be carried out carried out through the formulation, implementation and evaluation of strategies, in order to achieve the desired vision, that by 2025 Lima Provincias will be a strategic region, leader in agro-export and tourism, modern, self-sustainable and generating opportunities; ensuring that the use of resources has a positive impact on the environment and that it has an impact on a better quality of life for citizens. The achievement of the vision will depend on the fulfillment of the short and long-term objectives, as well as the Balance Scorecard, which will monitor compliance and measure the results of the short-term objectives.

Through the application of this strategic plan, the Lima Province Region will be consolidated as a fundamental actor of the national and global economy.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Región Lima Provincias.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	21
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>23</b>
2.1 Antecedentes .....	23
2.2 Visión .....	23
2.3 Misión .....	23
2.4 Valores .....	23
2.5 Código de Ética .....	24
2.6 Conclusiones .....	25
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>26</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	26
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	26
3.1.2 Potencial nacional.....	29
3.1.3 Principios cardinales.....	47
3.1.4 Influencia del análisis en la Región Lima Provincias .....	49
3.2 Análisis Competitivo del País .....	50
3.2.1 Condiciones de los factores .....	50
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	51
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	51
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	53

3.2.5	Influencia del análisis en la Región Lima Provincias .....	53
3.3	Análisis del Entorno PESTE .....	54
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	54
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E) .....	57
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	62
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	66
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	70
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	74
3.5	La Región Lima Provincias y sus Competidores .....	75
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	75
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	78
3.5.3	Amenaza de los sustitutos .....	79
3.5.4	Amenaza de los entrantes .....	80
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	81
3.6	La Región Lima Provincias y sus Referentes .....	90
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	91
3.8	Conclusiones .....	93
<b>Capítulo IV:</b>	<b>Evaluación Interna.....</b>	<b>94</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	94
4.1.1	Administración y gerencia (A) .....	94
4.1.2	Marketing y ventas (M) .....	98
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	105
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F) .....	106
4.1.5	Recursos humanos (H) .....	108
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	110

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	111
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	112
4.3 Conclusiones .....	112
<b>Capítulo V: Intereses de la Región Lima Provincias y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>114</b>
5.1 Intereses de la Región Lima Provincias .....	114
5.2 Potencial de la Región Lima Provincias .....	114
5.3 Principios Cardinales de la Región Lima Provincias .....	114
5.4 Matriz de Intereses de la Región Lima Provincias (MIO) .....	114
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	114
<b>5.6 Intereses de la Región Lima Provincias .....</b>	<b>114</b>
<b>5.7 Potencial de la Región Lima Provincias.....</b>	<b>114</b>
<b>5.8 Principios Cardinales de la Región Lima Provincias.....</b>	<b>120</b>
<b>5.9 Matriz de Intereses de la Región Lima Provincias (MIO) .....</b>	<b>122</b>
<b>5.10 Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>122</b>
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>126</b>
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	126
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	126
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	129
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	130
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	131
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	132
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	134
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	135
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	135
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	137

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	137
6.12 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	139
6.13 Conclusiones .....	139
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>141</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	141
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	143
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	146
7.4. Estructura Organizacional de la Región Lima Provincias .....	146
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	147
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	147
7.7. Gestión del Cambio.....	147
7.8. Conclusiones .....	148
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>149</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	149
8.1.1. Aprendizaje interno .....	149
8.1.2. Procesos.....	149
8.1.3. Clientes.....	150
8.1.4. Financiera .....	150
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	151
8.3. Conclusiones .....	153
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Lima .....</b>	<b>154</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Región Lima .....	154
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Lima .....	156
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Lima Provincias ...	158
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	158

9.5. Conclusiones .....	159
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>160</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	160
10.2. Conclusiones Finales.....	160
10.3. Recomendaciones Finales .....	161
10.4. Futuro de la Región Limas Provincias .....	162
<b>Referencias.....</b>	<b>164</b>



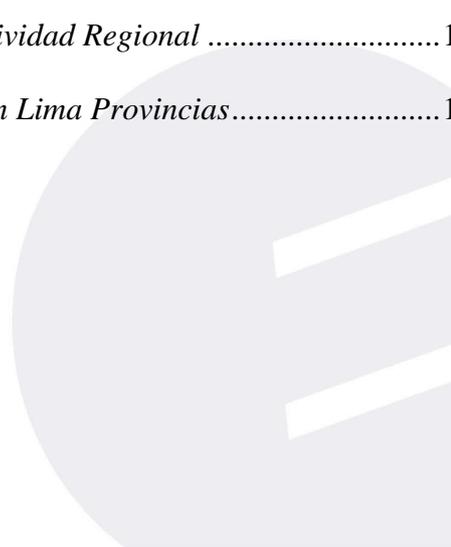
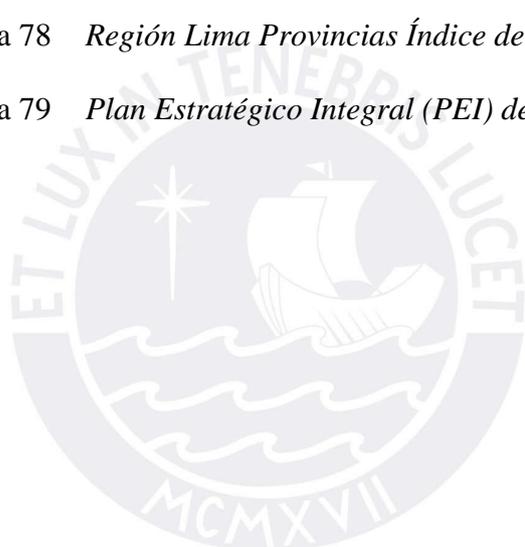
## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Superficie, Población, Densidad Poblacional, Altitud y Región Natural</i> .....	3
Tabla 2	<i>Matrícula en el Sistema Educativo Según Sexo, 2015</i> .....	5
Tabla 3	<i>Principales Sitios Turísticos Visitados en Región Lima Provincias 2015-2017</i> .....	6
Tabla 4	<i>Recursos Turísticos de la Región Lima Provincias</i> .....	7
Tabla 5	<i>Número de Establecimientos de Salud, Según Tipo y Red, 2014.</i> .....	8
Tabla 6	<i>Población en Edad de Trabajar de 14 años y más años, Según Condición de Actividad 2010-2014 (Miles de personas)</i> .....	9
Tabla 7	<i>Población Económicamente Activa Ocupada, Según Grupo de Edad 2010-2014 (Porcentaje respecto al total de la PEA de 14 y más años de edad)</i> .....	10
Tabla 8	<i>Población Económicamente Activa Ocupada, Según Rama de Actividad 2010-2014. (Porcentaje respecto al total de población de 14 y más años de edad)</i> .....	10
Tabla 9	<i>Superficie Sembrada por Campaña Agrícola, 2010 y 2015 (Hectárea)</i> .....	10
Tabla 10	<i>Producción Agrícola 2010-2015 (Tonelada)</i> .....	12
Tabla 11	<i>Productos con Mayor Crecimiento los Últimos 5 años, 2010-2015 (Tonelada)</i> ..	13
Tabla 12	<i>Población Pecuaria por Provincia, Según Especie 2012-2014 (Unidades)</i> .....	14
Tabla 13	<i>Desembarque de Recursos Marítimos, Según Puerto, 2001-2013 (TMB).</i> .....	15
Tabla 14	<i>Desembarques Recursos Marítimos Para Consumo Humano 2001-2013 (TMB)</i> 15	
Tabla 15	<i>Producción de Harina de Pescado, Según puerto 2002-2015 (TMB)</i> .....	16
Tabla 16	<i>Producción de Aceite Crudo de Pescado, Según Puerto 2000-2015 (TMB)</i> .....	16
Tabla 17	<i>Producción enlatados de pescados y mariscos según puerto 2000-2015 (TMB)</i> .17	
Tabla 18	<i>Empresas por Actividad Económica, 2014</i> .....	17
Tabla 19	<i>Empresas por Segmento Empresarial, 2012</i> .....	18
Tabla 20	<i>Producción de Agua Potable, Según Empresa 2010-2014</i> .....	19
Tabla 21	<i>Licencias de edificación otorgadas por la municipalidad por tipo 2011-2013</i> ....	19
Tabla 22	<i>Número de Obras Ejecutadas y Concluidas por la Municipalidad Provincial y Distrital por Sector Económico, 2013</i> .....	20

Tabla 23	<i>Licencias de apertura de establecimientos otorgadas por la municipalidad, según actividad 2010-2013</i> .....	20
Tabla 24	<i>Flujo de vehículos en unidades de pago de peajes 2011-2015</i> .....	21
Tabla 25	<i>Matriz de intereses nacionales (MIN) de la Región Lima Provincias</i> .....	29
Tabla 26	<i>Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, según años calendario, 2010-2025</i> .....	30
Tabla 27	<i>Población Total, Según Grupo de Edad, 2005-2015</i> .....	31
Tabla 28	<i>Producción de Pollos por Regiones</i> .....	37
Tabla 29	<i>Distribución de establecimientos industriales pesqueros procesadores de harina de pescado por tipo y según departamento, 2016</i> .....	38
Tabla 30	<i>Exportaciones por sectores económicos (millones US\$ FOB) 2013-2016</i> .....	40
Tabla 31	<i>Exportación productos hidrobiológicos según utilización (millones US\$ FOB)</i> ..	40
Tabla 32	<i>Índice de Progreso Social 2017</i> .....	46
Tabla 33	<i>Demanda interna y PBI (Variaciones porcentuales reales)</i> .....	51
Tabla 34	<i>Matriz de objetivos y acciones estratégicas sectoriales - PRODUCE</i> .....	55
Tabla 35	<i>PBI por Sectores Productivos (millones de soles, 2007)</i> .....	58
Tabla 36	<i>Exportaciones de Productos Tradicionales Pesqueros - Harina de Pescado</i> .....	60
Tabla 37	<i>Producción harina de pescado según puerto 2005-2013 (TMB)</i> .....	60
Tabla 38	<i>Índice de Desarrollo Humano de las Provincias de Lima, 2015</i> .....	66
Tabla 39	<i>Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet, según ámbito geográfico, 2007-2016</i> .....	68
Tabla 40	<i>Municipalidades con Servicio de Internet, Según Departamento, 2007-2016</i> .....	69
Tabla 41	<i>Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular, según ámbito geográfico, 2007-2016</i> .....	70
Tabla 42	<i>Áreas naturales protegidas por el Estado, según categoría, 2013-2016 (hectáreas)</i> .....	71
Tabla 43	<i>Emisiones de dióxido de carbono equivalente 2000, 2005, 2010 y 2012</i> .....	73
Tabla 44	<i>Superficie Agropecuaria, Según departamento, 2012 (hectáreas)</i> .....	74

Tabla 45	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) Región Lima Provincias</i> .....	75
Tabla 46	<i>Embarcaciones Pesqueras con permisos vigentes para harina de pescado</i> .....	77
Tabla 47	<i>Desembarque de Anchoveta para Harina de Pescado y Aceite, 2016 (TMB)</i> . ....	77
Tabla 48	<i>Factor Logros Educativos</i> .....	85
Tabla 49	<i>VARIABLES del Factor Logros Educativos 2016</i> .....	86
Tabla 50	<i>Distribución de tierras agropecuarias</i> .....	86
Tabla 51	<i>Irrigación de tierras destinadas al cultivo de palta</i> .....	87
Tabla 52	<i>Motivos de por qué no se cultiva la tierra</i> .....	87
Tabla 53	<i>Producción de harina de pescado según puerto, 2016 (TMB)</i> .....	88
Tabla 54	<i>Distribución de establecimientos industriales pesqueros procesadores de harina de pescado por tipo y según departamento, 2016</i> .....	89
Tabla 55	<i>Análisis Competitivo de la Industria</i> .....	90
Tabla 56	<i>Matriz de Perfil Competitivo de Región Lima</i> .....	92
Tabla 57	<i>Matriz Perfil Referencial de Región Lima</i> .....	92
Tabla 58	<i>Precio en Chacra productos Agrícolas 2011-2013</i> .....	103
Tabla 59	<i>Precio en Chacra por Kilogramos, Libras y Litros, Promedios 2011 - 2013</i> .....	104
Tabla 60	<i>Lima Provincias: Proyectos Priorizados en el PIA 2017</i> .....	106
Tabla 61	<i>Presupuesto 2017 Plan Operativo Institucional de las unidades Orgánicas de la Sede Central del Gobierno Regional de Lima</i> .....	109
Tabla 62	<i>Información de Personal de la Región Lima Provincias, 2017</i> .....	110
Tabla 63	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Región Lima Provincias</i>	112
Tabla 64	<i>Matriz de Intereses (MIO) de la Región Lima Provincias</i> .....	114
Tabla 65	<i>Estimación facturación harina de pescado Región Lima Provincias al 2027</i> ....	114
Tabla 66	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i> .....	127
Tabla 67	<i>Matriz FODA para la Región Lima Provincias</i> .....	128
Tabla 68	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Región Lima Provincias</i> .....	133

Tabla 69	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Región de Lima Provincias.....</i>	134
Tabla 70	<i>Matriz de Rumelt (MR) para la Región Lima Provincias.....</i>	135
Tabla 71	<i>Matriz de Ética de la Región de Lima Provincias.....</i>	136
Tabla 72	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.....</i>	137
Tabla 73	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo .....</i>	138
Tabla 74	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores .....</i>	139
Tabla 75	<i>Matriz de Recursos Asignados .....</i>	144
Tabla 76	<i>Matriz de Políticas.....</i>	146
Tabla 77	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) de la Región Lima Provincias.....</i>	152
Tabla 78	<i>Región Lima Provincias Índice de Competitividad Regional .....</i>	155
Tabla 79	<i>Plan Estratégico Integral (PEI) de la Región Lima Provincias.....</i>	163



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa de la división Político Administrativa de la Región Lima Provincia. ....	2
<i>Figura 2.</i>	Densidad poblacional de las provincias de la Región Lima, 2013. ....	4
<i>Figura 3.</i>	PERÚ: Madres Adolescentes por Departamento, 2014 (porcentaje).....	32
<i>Figura 4.</i>	Áreas Naturales Protegidas .....	33
<i>Figura 5.</i>	PBI Pesca .....	39
<i>Figura 6.</i>	Organigrama del Estado Peruano.....	45
<i>Figura 7.</i>	Evolución del Perú en los 12 pilares de la Competitividad. ....	52
<i>Figura 8.</i>	Factores con mayores problemas para realizar negocios en el Perú.....	52
<i>Figura 9.</i>	Estructura funcional del Gobierno Regional de Lima Provincias. ....	95
<i>Figura 10.</i>	Ubicación de lugares turísticos .....	101
<i>Figura 11.</i>	Pilar de Infraestructura.....	105
<i>Figura 12.</i>	Variaciones pilar Economía de posición y puntaje ICRP2016 vs ICRP2015.	107
<i>Figura 13.</i>	Tecnologías liberadas por regiones 1991-2011. ....	111
<i>Figura 14.</i>	Perfil del Vacacionista del Perú.....	114
<i>Figura 15.</i>	Diagrama cardinal de la matriz PEYEA .....	129
<i>Figura 16.</i>	Matriz Boston Consulting Group de la Región Lima Provincias .....	130
<i>Figura 17.</i>	Matriz Interna Externa(MIE) de la Región Lima Provincia .....	130
<i>Figura 18.</i>	Matriz Gran Estrategias (MGE).....	132
<i>Figura 19.</i>	Resultado general 2016.....	154
<i>Figura 20.</i>	Resultado por Factores para Lima Provincias. ....	157

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del 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 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). Además de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

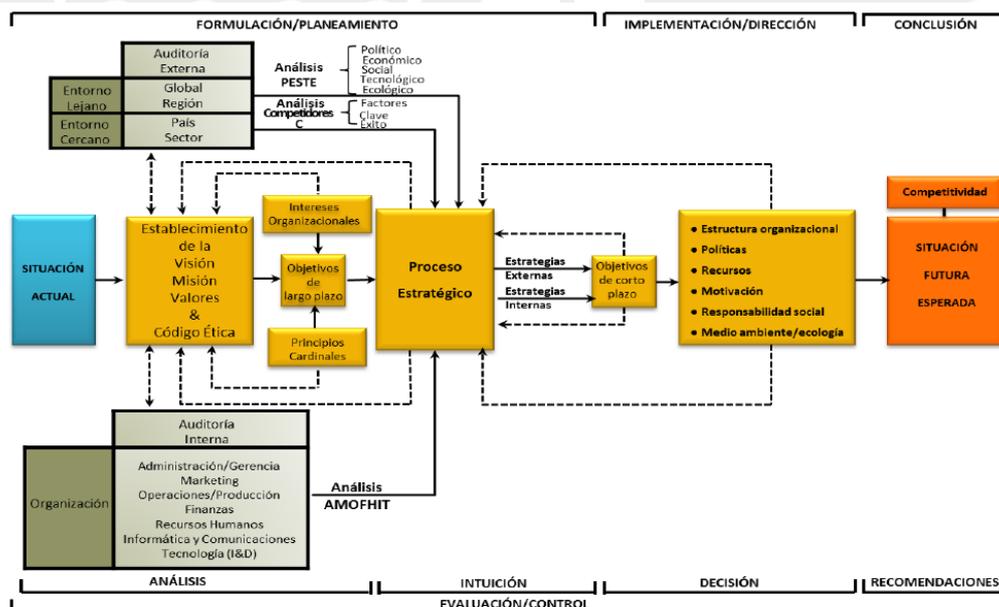


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Asimismo, 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 para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

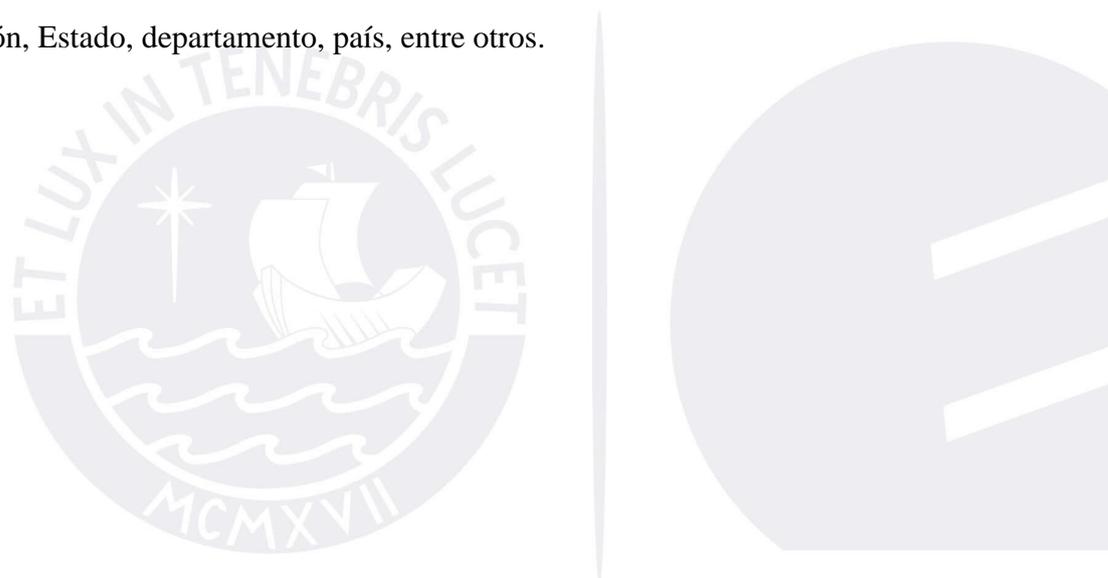
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacer 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* (3.<sup>a</sup> ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Región Lima Provincias

### 1.1 Situación General

La Región Lima Provincias se encuentra ubicada en la costa central del Perú y representa el 2.5% del territorio nacional (Gobierno Regional de Lima, 2008a) y tenía una población proyectada de 943,839 habitantes al año 2015 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016). Cuenta con una extensión de 32,129.31 km<sup>2</sup> y tiene a la ciudad de Huacho como sede del gobierno regional (Gobierno Regional de Lima, 2008a). Consta de nueve provincias, las cuales son: Barranca, Canta, Cajatambo, Oyón, Huaura, Huaral, Huarochirí, Cañete y Yauyos, como se aprecia en la Figura 1. Entre sus principales vías de acceso terrestres se encuentran la Panamericana Norte, Panamericana Sur y Carretera Central, y las vías marítimas que cuentan con los puertos de Supe, Huacho y Chancay. Se encuentra situada entre las coordenadas geográficas 10°16'18'' y 13°19'18'' de latitud Sur y 75°30'42'' y 77°53'03'' de longitud Oeste, abarcando zonas del litoral e interandinas con altitudes que oscilan entre 0 y 6,127 m.s.n.m. Asimismo, comprende las regiones naturales de Costa y Sierra y presenta una gran diversidad de pisos ecológicos correspondientes a la vertiente occidental del Pacífico con diferentes altitudes, desde la Costa o Chala (0 a 500 m.s.n.m.) hasta la Jalca o Cordillera (sobre los 4,800 m.s.n.m.), existiendo un predominio de las Regiones Yunga (500 a 2,300 m.s.n.m.) y Quechua (2,300 a 3,500 m.s.n.m.) (Gobierno Regional de Lima, 2008a).

Se evidencia que las provincias más pobladas son Cañete, seguido de Huaura y Huaral, y entre las provincias menos pobladas están Cajatambo y Canta. Asimismo, se verifica que las provincias con mayor densidad poblacional, es decir, provincias con mayor número de habitantes por kilómetro cuadrado son Barranca, seguido de Huaral y Cañete; y entre las provincias con menor número de habitantes por kilómetro cuadrado se tiene a Yauyos y Cajatambo, como se muestra en la Figura 2. Por otra parte, se puede apreciar en la

Tabla 1 que las cuatro provincias que cuentan con mayor población pertenecen a la región natural de Costa y Costa-Sierra y las de menor población pertenecen a la Sierra netamente, evidenciando que mientras más lejos se encuentren de la ciudad de Lima Metropolitana, hay menos concentración de población (INEI,2016).

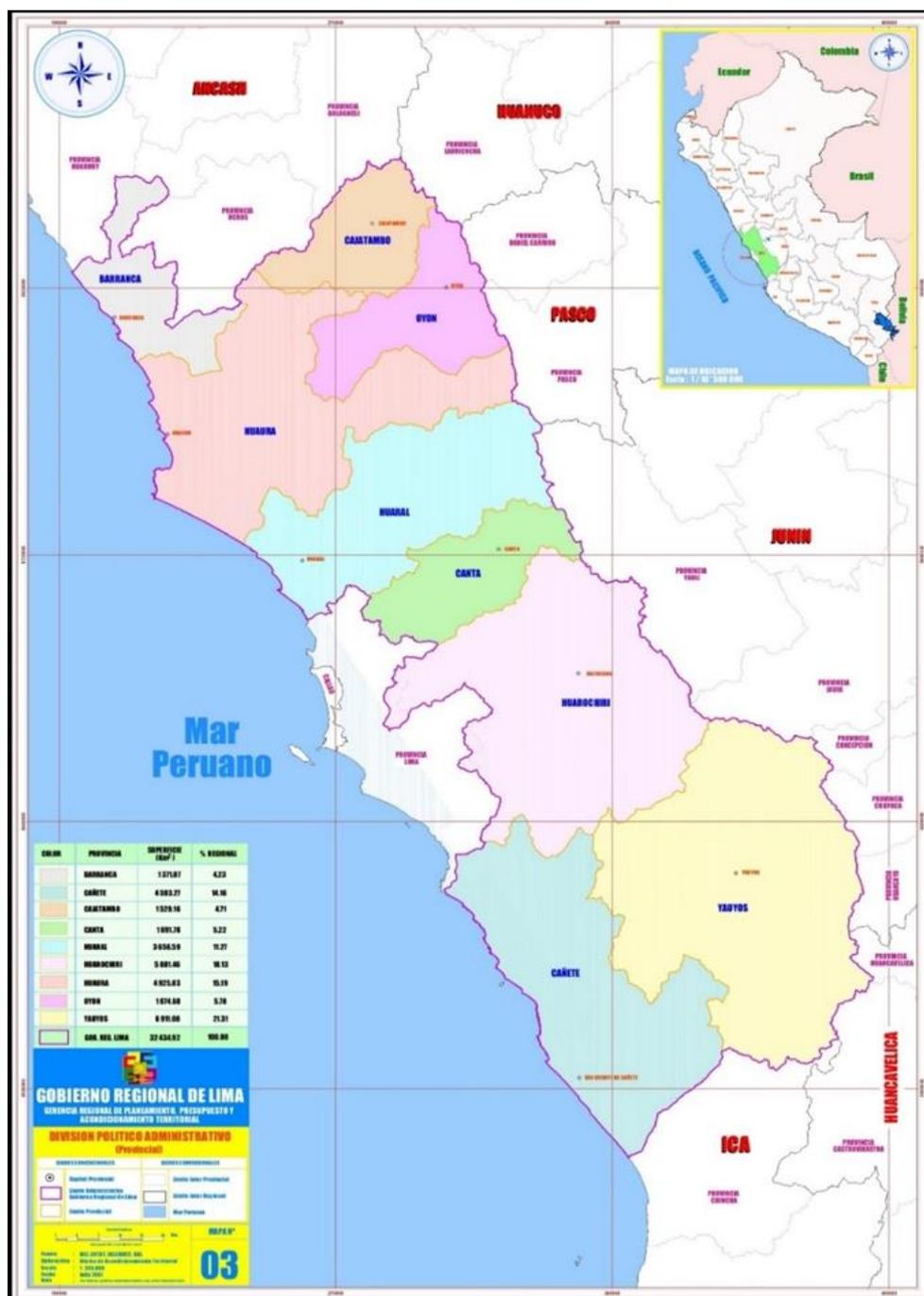


Figura 1. Mapa de la división Política Administrativa de la Región Lima Provincia. Tomado de *Mapas temáticos por Gobierno Regional de Lima, 2017a*. Recuperado de [http://www.regionlima.gob.pe/mapas/div\\_polit\\_admi\\_prov\\_dist.jpg](http://www.regionlima.gob.pe/mapas/div_polit_admi_prov_dist.jpg).

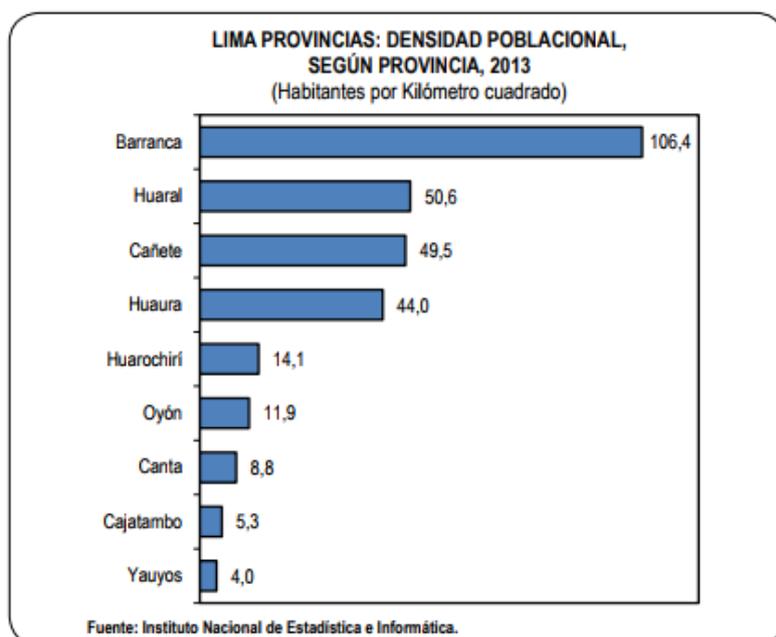
Tabla 1

*Superficie, Población, Densidad Poblacional, Altitud y Región Natural*

Provincia	Superficie Km <sup>2</sup>	Población Total proyectada 30 de junio 2015 (Habitantes)	Habitantes por kilómetro cuadrado	Altitud m.s.n.m.	Región Natural
Total País	1'285, 215.60	30'475,144	23.71		
Provincia de Lima	32,129.31	923,682	28.75		
Barranca	1,369.87	146,224	106.37	51	Costa
Cajatambo	1,515.21	7,828	5.3	3 382	Sierra
Canta	1,731.29	15,122	8.78	2 833	Sierra-Costa
Cañete	4,576.91	233,151	49.46	28	Sierra-Costa
Huaral	3,667.70	190,501	50.63	186	Sierra
Huarocharí	5,657.93	81,696	14.14	2,380	Sierra-Costa
Huaura	4,902.92	210,059	43.98	37	Sierra
Oyón	1,888.93	22,782	11.88	3,619	Sierra
Yauyos	6,898.58	27,459	4.02	3,000	Sierra

*Nota.* Adaptado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2015”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>).

La esperanza de vida de la población de Lima Provincias asciende en promedio a 74 años, destacando Barranca con mayor expectativa de años de vida con 75 años, seguido de Huaral y Huaura con 74.9 años y la provincia de Oyón y Yauyos con 66.5 y 66.8 años respectivamente. El clima del departamento es subtropical, desértico y húmedo; tiene un microclima con temperaturas que fluctúan entre templadas y cálidas. La temperatura promedio es de 19 °C. En la costa litoral la masa de nubes se debe a las aguas frías de la Corriente de Humboldt que recorre el océano Pacífico Sur, que reduce la temperatura ambiente entre 6 y 9 °C, y por tanto la evaporación del mar es menor. La garúa o llovizna es la típica lluvia de la región. El grado de humedad tiene un promedio permanente de 80%. La temperatura promedio anual usual es de 14 °C durante el invierno y de 25,5 °C durante el verano (Congreso de la República, 2014).



*Figura 2.* Densidad poblacional de las provincias de la Región Lima, 2013. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/index.html](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/index.html)

En relación con el sector Educación, en Lima Provincias el INEI (2016) evidenció que para el 2015 la cantidad de personas que estudiaban iba en aumento respecto al 2014 que mostró un decrecimiento con respecto al año previo, además reflejó que el porcentaje de hombres y mujeres era muy parejo. Con respecto a la educación no universitaria, las mujeres tenían mayor preferencia y el porcentaje iba en aumento. Asimismo, la provincia que cuenta con mayor número de estudiantes es Huaral en relación a su población, como se detalla en la Tabla 2.

La Región Lima Provincias cuenta con alto potencial para la explotación de la actividad turística debido a su ubicación geográfica, la diversificación de ecosistemas y el atractivo cultural. Actualmente la mayor parte de visitantes proviene del turismo interno, principalmente de Lima Metropolitana, y según las estadísticas de Promperú el 23% de turistas nacionales visita la Región de Lima Provincias, por lo que se encuentra en el primer puesto ante otras regiones (Promperú, 2016); sin embargo, la cercanía al principal aeropuerto del Perú, Lima Airport Partners, es una oportunidad para generar mayor afluencia

internacional debido a que arribaron al país en el 2017 la cantidad de 4'032,339 de turistas extranjeros, los cuales se desea atraer hacia la región (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018a).

Tabla 2

*Matrícula en el Sistema Educativo Según Sexo, 2015*

Sexo y Provincia	Total	Básica Regular	Básica Alternativa	Básica Especial	Técnico-Productiva	Superior No Universitario
<b>Hombre</b>	128,905	118,186		440	4,153	1,964
Barranca	19,068	17,405	801	77	576	209
Cajatambo	1,193	1,086	11	2	44	50
Canta	1,687	1,629	10	20	21	7
Cañete	33,083	30,503	1,238	92	445	805
Huaral	24,810	22,830	958	56	527	439
Huachipaico	12,752	12,228	40	44	393	47
Huaura	30,327	26,768	1,063	141	2,072	283
Oyón	3,012	2,874	30	6	3	99
Yauyos	2,973	2,863	11	2	72	25
<b>Mujer</b>	129,124	114,452	3,393	284	7,569	3,426
Barranca	18,957	16,994	755	51	792	365
Cajatambo	1,189	1,016	20	5	105	43
Canta	1,761	1,577	11	5	102	66
Cañete	33,705	30,196	800	59	1,114	1,536
Huaral	23,936	21,879	759	42	444	812
Huachipaico	12,213	11,566	39	26	547	35
Huaura	31,426	25,755	971	88	4,121	491
Oyón	2,894	2,782	31	4	36	41
Yauyos	3,043	2,687	7	4	308	37

Nota. Adaptado de "Compendio Estadístico Lima Provincias 2015", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>)

La Tabla 3 muestra la llegada de turistas nacionales y extranjeros a la Ciudad Sagrada de Caral y al Castillo de Chancay; asimismo, la Tabla 4 muestra los atractivos turísticos de la región Lima Provincias.

Cabe indicar que aún no existe la infraestructura adecuada para garantizar la conexión con los principales puntos de ciudad y provincia a través de un sistema integrado de transporte, como trenes o buses que puedan brindar una mejor experiencia de llegada al turista. Además, aún se encuentra en desarrollo el equipamiento de la planta turística de servicios hoteleros, restaurantes y entretenimiento. Por ello es recomendable trabajar en

alianzas para mayor dinamismo del sector con Mincetur y otras instituciones con la finalidad de que la Región presente una mejor oferta (CENTRUM, 2017).

Tabla 3

*Principales Sitios Turísticos Visitados en Región Lima Provincias 2015-2017*

	2015			2016			2017		
	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total
Ciudad Sagrada de Caral	63,097	2,630	65,727	62,976	3,449	66,425	21,267	986	22,253
Castillo de Chancay	46,016	203	46,219	-	-	-	-	-	-

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información Estadística de Turismo”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. MINCETUR (2018b). Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>.

En referencia al sector Salud, en la Región Lima Provincias se evidencia que los establecimientos se dividen en tres tipos: (a) Micro red, (b) Establecimientos de salud, y (c) Hospitales. La micro red Canta es la que cuenta con el menor número de sedes; por otro lado, en la categoría Establecimientos de Salud, Huarochirí cuenta con un total de 68, siendo este el de mayor número y resaltando que Canta tiene el menor número con tan solo 18 establecimientos. Además, la región cuenta con un total de siete hospitales, concentrándose la mayor cantidad en Barranca y Huaral, como se muestra en la Tabla 5. En conclusión, la región cuenta con siete redes de salud, de las cuales cinco están conformadas por dos provincias, ello con el objetivo de cubrir de forma transversal los servicios de salud en la población; el mayor número de establecimientos de salud se concentra en las redes de Huarochirí, Huaura-Oyón y Cañete-Yauyos, además los puestos menores de salud se ubican con mayor presencia en la zona sierra, a diferencia de los hospitales que están concentrados en la costa, los cuales cuentan con mayor equipo médico y pueden hacer frente a situaciones más complejas que pueden poner en riesgo la vida (INEI, 2016).

Tabla 4

## Recursos Turísticos de la Región Lima Provincias

	Provincia y Distrito	Recurso Turístico	Categoría	Tipo	Subtipo
Barranca	Barranca	Playas de Barranca	Sitios Naturales	Costa	Playas
	Paramonga	Fortaleza de Paramonga	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Paramonga	Sitio Arqueológico El Porvenir	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Pativilca	Sitio Arqueológico Pampa San José	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Supe	Ciudad Sagrada de Caral	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Supe	Sitio Arqueológico de Piedra Parada	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Supe Puerto	Sitio Arqueológico Áspero	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Supe Puerto	Playa La Isla del Faraón	Sitios Naturales	Costa	Playas
Cajatambo	Copa	Zona Reservada Cordillera de Huayhuash	Sitios Naturales	Montañas	Cordilleras
Canta	Canta	Cantamarca	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
Cañete	Lunahuaná	Incawasi	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	San Antonio	Zona Reservada Humedales de Puerto Viejo	Sitios Naturales	Áreas protegidas	Zonas Reservadas
	Santa Cruz de Flores	San Vicente de Azpitia "El Balcón del Cielo"	Sitios Naturales	Lugares Pintorescos	Camino Pintoresco
Huaral	Atavillos Bajo	Complejo arqueológico de Rупak-Marca Kullpi	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Aucallama	Sitio Arqueológico las Shicras-Pisquillo	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Chancay	Playas de Chancay	Sitios Naturales	Costa	Playas
	Chancay	Reserva Nacional Lomas de Lachay	Sitios Naturales	Áreas Protegidas	Reservas Nacionales
	Chancay	Castillo de Chancay	Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Palacio o Castillo
	San Miguel de Acos	Complejo arqueológico de Chipprak	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Santa Cruz de Andamarca	Baños termales La Collpa	Sitios Naturales	Aguas Minero Medicinales	Aguas Termales
Huarochirí	Huachupampa	Laguna de Antacocha	Sitios Naturales	Cuerpo de Agua	Laguna
	Santa Eulalia	Meseta de Marcahuasi	Sitios Naturales	Montañas	Bosque de piedra
Huaura	Huacho	Albúfera Paraíso	Sitios Naturales	Cuerpo de Agua	Albúfera
	Huacho	Zona Arqueológica Monumental de Bandurria	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Hualmay	Zona Arqueológica Monumental los Huacos	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Santa Leonor	Baños termales de Picoy	Sitios Naturales	Aguas Minero Medicinales	Aguas Termales
	Végueta	Sitio Arqueológico de Vichama	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
Oyón	Andajes	Sitio Arqueológico de Antashuay	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Pachangara	Balneario de Churín	Sitios Naturales	Aguas Minero Medicinales	Aguas Termales
	Pachangara	Complejo la Meseta	Sitios Naturales	Aguas Minero Medicinales	Aguas Termales
Yauyos	Huancaya	Reserva Paisajística Nor Yauyos- Cochabamba	Sitios Naturales	Áreas Protegidas	Reserva paisajísticas
	Huancaya	Laguna de Huallhua	Sitios Naturales	Cuerpo de Agua	Laguna
	Huantán	Laguna Luncho	Sitios Naturales	Cuerpo de Agua	Laguna
	Laraos	Laguna de Pumacocha	Sitios Naturales	Cuerpo de Agua	Laguna
	Laraos	Laguna de Cochapampa	Sitios Naturales	Cuerpo de Agua	Laguna
	Vitis	Laguna de Piquecocha	Sitios Naturales	Cuerpo de Agua	Laguna

Nota. Tomado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2014*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/).

Tabla 5

*Número de Establecimientos de Salud, Según Tipo y Red, 2014.*

Red de Salud	Micro red		Establecimiento de Salud						Hospitales		
			Puestos de Salud			Centros de Salud					
	Total		Total	I-1	I-2	Total	I-3	I-4	Total	II-1	II-2
Lima Provincias	36	327	265	147	118	55	53	2	7	2	5
Barranca-Cajatambo	6	49	42	23	19	5	5		2	1	1
Canta	2	18	16	15	1	2	2	-	-	-	-
Huaura-Oyón	5	58	46	24	22	11	11	-	1	-	1
Huaral-Chancay	6	53	39	23	16	12	12	-	2	-	2
Cañete-Yauyos	6	55	43	19	24	11	10	1	1	-	1
Chilca-Mala	6	26	22	6	16	4	4		-	-	-
Huarocharí	5	68	57	37	20	10	9	1	1	1	-

*Nota.* Tomado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

El Congreso de la República (2014) mencionó que dentro de las principales actividades que se desarrollan en la Región Lima Provincias se tiene cuatro, que son: (a) extractivas, (b) transformación y construcción, (c) comercio (d) servicios. La actividad extractiva está enfocada en la agricultura, pesca, minería y ganadería; siendo la actividad agropecuaria una de las que más impacto tiene en la población de la región, ya que para su desarrollo emplea a una gran cantidad de personas, las actividades se concentran en la costa, como Cañete y Huaura, asimismo Huarochirí también está comenzando a destacar en este rubro; mientras que la pesca se desarrolla en la parte norte de la región de manera artesanal e industrial, principalmente en los puertos de Supe y Chancay, siendo el producto más representativo la harina de pescado que contribuye en un 18% a la producción nacional. Por otro lado, en la actividad de transformación, se añade valor agregado a las materias primas a través de la industria y la construcción, así como el desarrollo de producción de electricidad, la cual provee de energía a otras ciudades de la región. Las siguientes actividades, las de comercio y servicios, cuentan con gran cantidad de empresas trabajando en ambos sectores (INEI, 2016).

Por lo tanto, la Región Lima Provincias muestra un dinamismo en cuanto a sus actividades económicas, que han repercutido en la empleabilidad debido a que el 70% de la población que está en edad de trabajar, entre 25 y 59 años, se encuentran ocupados al año 2014 (INEI, 2016), como se muestra en las Tablas 6 y 7.

De acuerdo al ranking de competitividad regional al 2016, la región se encuentra en el puesto 26 en el factor empleo y ocupa el último lugar, el cual evalúa cinco indicadores: (a) población económicamente activa ocupada, donde ocupa el puesto 14, (b) población económicamente activa ocupada relativa, donde ocupa el puesto 22, (c) ingreso promedio asalariado privado, donde ocupa el puesto 6, (d) ingreso promedio independiente, en el puesto 8 y (e) ingreso promedio asalariado empleador, en el puesto 14 (CENTRUM, 2017).

Los sectores que más empleo generan en la Región Lima Provincias son servicios, agricultura, pesca, minería y comercio, pues son las que aportan los principales ingresos en la economía de la región. En el 2014, las actividades en otros servicios representaron el 31.5%; agricultura, pesca y ganadería el 30.8% y comercio 18.7% entre las más representativas, como se detalla en la Tabla 8 (INEI, 2016).

En cuanto al sector agrícola, el INEI (2016) indicó que las principales provincias que concentran la mayor superficie sembrada son Huaral, Cañete, Barranca y Huaura, las cuales se encuentran en la parte costa de la región, como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 6

*Población en Edad de Trabajar de 14 y más años, Según Condición de Actividad 2010-2014*  
(Miles de personas)

Condición de Actividad	2010	2011	2012	2013	2014
Población en edad de trabajar	648.9	654.4	665.9	661.1	679.6
Población económicamente activa	456.6	477.6	484.3	471.8	476.9
Ocupado	432.6	455.7	468.2	459.9	462.9
Desocupado	24	22	16.1	11.9	14.1
Población económicamente inactiva	192.4	176.8	181.6	189.2	202.7

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 7

*Población Económicamente Activa Ocupada, Según Grupo de Edad 2010-2014 (Porcentaje respecto al total de PEA de 14 y más años de edad)*

Grupo de edad	2010	2011	2012	2013	2014
14 a 24 años	19.5	21.4	21.0	20.2	18.5
25 a 59 años	69.8	67.5	67.2	67.4	69.5
60 a 64 años	4.4	3.5	4.7	5.6	5.4
65 a más años	6.2	7.7	7.1	6.7	6.6

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 8

*Población Económicamente Activa Ocupada, Según Rama de Actividad 2010-2014. (Porcentaje respecto al total de población de 14 y más años de edad)*

Rama de actividad	2010	2011	2012	2013	2014
Agricultura/pesca/minería	30.8	30.6	30.9	31.9	30.8
Manufactura	7	18.5	6.2	7.9	4.8
Construcción	4.6	6.1	8.4	6.7	7.5
Comercio	20.1	18	19.4	16.4	18.7
Transportes y comunicaciones	9	6.7	6.3	7.2	6.7
Otros servicios	28.4	30	28.8	29.9	31.5

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 9

*Superficie Sembrada por Campaña Agrícola, 2010 y 2015 (hectáreas)*

Provincia	2010	2011	2012	2013	2014
Total	95,131	97,429	93,633	95,577	75,950
Barranca	17,365	18,965	17,618	20,234	15,347
Cajatambo	1,265	675	828	681	745
Canta	4,978	5,733	6,119	6,354	5,893
Cañete	29,759	28,789	23,332	23,495	17,394
Huairal	20,575	22,587	25,306	27,491	22,440
Huachipaico	2,114	1,355	1,480	1,625	1,166
Huaura	17,342	17,485	17,210	14,244	11,382
Oyón	693	766	786	779	785
Yauyos	1,040	1,074	954	674	798

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Existe una gran variedad de productos agrícolas que se producen en Lima Provincias como vegetales, frutos y granos. Los que destacan son maíz chala, alfalfa, maíz amarillo duro, manzana, uva, mandarina, palta, camote entre otros; sin embargo, los productos con mayor crecimiento en los últimos cinco años son espinaca, apio, poro, lechuga, maíz morado, palta, entre otros (INEI, 2016) como se muestra en las Tablas 10 y 11.

En cuanto al sector pecuario de la Región Lima Provincias, se evidencia que la crianza de pollos ha sido la principal actividad, concentrándose en las provincias de Huaral, Cañete y Barranca (ver Tabla 12). La crianza de gallina de postura y cuyes se concentra en Cañete y Barranca (INEI, 2016).

Los principales puertos marítimos de la Región Lima Provincias donde se realizan los principales desembarques de recursos marítimos son Chanchay, Supe, Végueta y Huacho (INEI, 2016) como se puede ver en las Tablas 13 y 14.

La producción de harina de pescado, aceite crudo de pescado y enlatados de pescado y mariscos se concentra en los puertos de Chancay y Végueta; sin embargo, falta incentivar la producción de enlatados de pescados y mariscos en la Región Lima Provincias ya que solo representa al 2014 el 3% de la producción total del país (INEI, 2016) como se detalla en la Tabla 15.

Las actividades económicas por empresas más representativas de Lima Provincias son el comercio y reparación vehículos y motocicletas, así como las de alojamiento y servicios de comida. Estos comercios se brindan bajo el segmento de persona natural (INEI, 2016) como se aprecia en las Tablas 18 y 19.

Las provincias que cuentan con mayor producción de agua potable son Cañete y Barranca, siendo las empresas proveedoras Emapa S.A. y Semapa S.A. respectivamente (INEI, 2016), tal como se puede ver en la Tabla 20.

Tabla 10

*Producción Agrícola 2010-2015 (Toneladas)*

Producto	2010	2011	2012	2013	2014	2015 P/ Ene.-Jun.
Maíz chala	611,600	612,995	618,237	616,096	568,684	236,734
Alfalfa	450,138	429,373	425,372	430,892	420,532	169,165
Maíz amarillo duro	265,186	262,082	267,042	238,520	232,096	120,892
Papa	244,726	207,695	165,084	145,339	148,732	25,867
Mandarina	127,484	136,695	163,181	178,784	193,621	66,831
Manzana	131,884	137,611	135,015	143,452	148,651	82,275
Camote	130,373	162,999	156,552	139,012	132,058	59,553
Uva	54,691	54,240	59,595	63,868	70,026	75,723
Palta	45,236	45,836	56,180	60,107	66,233	32,384
Zanahoria	48,891	51,555	54,169	49,674	36,907	2,534
Tomate	39,242	39,368	42,809	44,797	49,743	25,232
Yuca	45,314	58,601	45,777	44,959	54,176	13,984
Naranja	35,652	44,395	43,385	45,118	45,357	885
Melocotón	33,719	35,035	36,862	38,619	39,313	15,105
Maíz choclo	33,592	30,642	31,908	30,873	41,863	3,653
Cebolla	26,907	23,206	17,831	32,367	35,668	18,322
Zapallo	26,008	20,845	24,144	24,312	30,106	8,514
Fresa y frutilla	21,299	22,620	29,446	29,691	33,840	4,822
Brócoli	17,497	21,109	23,329	25,749	27,517	12,708
Espárrago	14,164	23,321	21,447	19,600	19,011	11,493
Maracuyá	13,455	14,124	19,167	16,818	15,324	12,848
Pepinillo	11,543	10,151	10,522	11,938	13,165	6,744
Lechuga	8,938	8,586	12,508	17,476	20,995	10,264
Coliflor	10,304	9,751	9,906	11,604	9,010	4,760
Frijol vainita	10,566	9,170	10,953	12,899	11,608	4,960
Pepino	14,300	9,744	7,081	9,301	7,716	2,061
Alcachofa	2,013	6,431	8,593	9,662	5,819	439
Tuna	7,646	7,040	8,297	10,998	12,436	6,966
Mango	7,377	6,809	5,939	9,754	9,097	10,201
Sandía	9,447	7,858	6,123	10,222	9,740	6,850
Algodón	3,306	6,837	4,757	3,314	3,611	2,338
Melón	7,982	7,750	6,982	5,804	4,198	3,083
Ají	6,662	6,859	9,335	9,349	8,820	4,437
Lúcuma	6,599	6,115	6,946	7,188	8,535	7,367
Páprika	5,977	6,835	6,285	5,490	7,778	6,188
Maíz morado	6,345	8,612	9,561	9,617	8,794	5,936
Chirimoya	5,565	6,894	6,193	11,779	7,631	5,360

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 11

*Productos con Mayor Crecimiento en los Últimos 5 años, 2010-2015 (Tonelada)*

Producto	2010	2011	2012	2013	2014	2015 P/ Ene.-Jun.
Espinaca	543	1,242	1,655	2,782	3,006	1,117
Apio	2,262	2,639	3,138	4,675	4,993	2,069
Porro	586	861	1,316	1,717	2,367	948
Lechuga	8,938	8,586	12,508	17,476	20,995	10,264
Maíz morado	6,345	8,612	9,561	9,617	8,794	5,936
Betarraga	1,863	2,796	3,640	4,439	4,141	2,058
Granado	339	362	523	759	893	1,290
Fresa y frutilla	21,299	22,620	29,446	29,691	33,840	4,822
Brócoli	17,497	21,109	23,329	25,749	27,517	12,708
Culantro	2,830	2,295	2,346	3,319	3,816	2,118
Chirimoya	5,565	6,894	6,193	11,779	7,631	5,360
Pallar grano verde	3,279	2,305	3,913	4,434	3,926	1,769
Yuca	45,314	58,601	45,777	44,959	54,176	13,984
Col o repollo	4,506	3,923	4,879	5,875	6,949	3,046
Tangelo	4,778	4,571	4,956	6,979	8,723	-
Palta	45,236	45,836	56,180	60,107	66,233	32,384
Maní (fruta)	706	277	557	675	468	305
Tomate	39,242	39,368	42,809	44,797	49,743	25,232
Aceituna	1,069	1,472	1,416	1,501	1,480	1,062
Zapallo	26,008	20,845	24,144	24,312	30,106	8,514
Mandarina	127,484	136,695	163,181	178,784	193,621	66,831
Maíz chala	611,600	612,995	618,237	616,096	568,684	236,734
Cebolla	26,907	23,206	17,831	32,367	35,668	18,322
Granadilla	97	89	82	84	208	348

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 12

Población Pecuaria por Provincia, Según Especie 2012-2014 (Unidades)

Año / Especie	Total	Barranca	Cajatambo	Canta	Cañete	Provincia					Yauyos
						Huaral	Huachipaico	Huancavelica	Huancabamba	Huancayo	
2012											
Pollo	45'277,130	1'500,000	-	8'154,800	9'260,000	18'906,830	-	7'455,500	-	-	
Gallinas de postura	2'204,876	300,000	-	3,685	1'708,400	179,648	4,585	-	3,943	4,615	
Vacuno	255,960	7,432	16,318	23,220	29,783	38,983	32,630	43,776	22,171	41,647	
Ovino	336,759	1,400	25,238	20,655	6,606	29,519	46,907	27,314	73,248	105,872	
Porcino	209,737	5,407	1,066	7,541	67,677	101,076	2,048	20,445	2,384	2,093	
Caprino	147,314	3,500	2,580	14,385	8,000	19,505	34,866	10,591	3,331	50,556	
Alpaca	49,524	-	1,166	915	-	1,982	7,210	1,686	750	35,815	
Llama	9,966	-	654	-	-	904	6,963	268	1,177	-	
Patos	10,910	-	-	-	-	10,604	-	-	206	100	
Cuyes	225,513	25,800	3,270	25,000	137,422	3,468	15,908	-	8,700	5,945	
2013											
Pollo	46'255,630	1'500,000	-	8'154,800	9'260,000	18'906,830	-	8'434,000	-	-	
Gallinas de Postura	2'204,876	300,000	-	3,685	1'708,400	179,648	4,585	-	3,943	4,615	
Vacuno	256,783	7,432	16,318	23,220	29,783	38,983	32,630	46,076	20,694	41,647	
Ovino	334,364	1,400	25,238	20,655	6,606	29,519	46,907	26,914	71,253	105,872	
Porcino	214,092	5,407	1,066	7,541	67,677	101,076	2,048	24,955	2,229	2,093	
Caprino	145,026	3,500	2,580	14,385	8,000	19,505	34,866	9,961	1,673	50,556	
Alpaca	49,524	-	1,166	915	-	1,982	7,210	1,686	750	35,815	
Llama	9,966	-	654	-	-	904	6,963	268	1,177	-	
Patos	10,910	-	-	-	-	10,604	-	-	206	100	
Cuyes	200,945	25,800	3,270	-	137,422	3,468	15,908	-	9,132	5,945	
2014 P/											
Pollo	54'920,265	7'000,000	-	8'154,800	9'171,000	22'160,465	-	8'434,000	-	-	
Gallinas de Postura	2'695,934	780,000	-	4,552	1'685,200	97,003	7,820	112,500	4,044	4,815	
Vacuno	264,104	8,790	16,076	24,393	29,972	41,718	32,751	47,738	22,789	39,877	
Ovino	337,895	1,555	27,277	20,333	5,400	30,447	45,759	28,179	73,143	105,802	
Porcino	202,710	5,670	1,121	5,547	65,650	92,811	2,152	25,060	3,192	1,507	
Caprino	137,786	3,800	1,775	13,740	8,409	14,538	30,856	10,125	3,845	50,698	
Alpaca	49,686	-	1,145	1,178	-	1,857	7,213	1,664	813	35,816	
Llama	9,901	-	654	-	-	899	6,780	272	1,296	-	
Patos	30,770	-	-	-	-	30,487	-	-	183	100	
Pavos	95	-	-	-	-	-	-	-	95	-	
Cuyes	327,302	46,500	5,254	57,215	117,280	65,727	19,688	-	8,553	7,085	

Nota. Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 13

*Desembarque de Recursos Marítimos, Según Puerto, 2001-2013 (TMB).*

AÑO	Chancay	Huacho	Supe	Végueta	Lima Provincias	Total País
2001	583,121	190,539	352,199	332,668	1'458,527	7'955,960
2002	714,683	223,287	405,176	325,492	1'668,638	8'741,396
2003	253,468	97,509	154,393	122,955	628,325	6'060,985
2004	752,896	185,525	506,586	411,509	1'856,516	9'574,259
2005	788,198	236,233	632,956	441,318	2'098,705	9'353,306
2006	496,253	152,421	356,334	220,164	1'225,172	6'983,463
2007	432,570	154,906	337,642	217,457	1'142,575	7'178,699
2008	425,423	183,810	391,531	247,413	1'248,177	7'362,907
2009	378,326	135,397	359,275	240,389	1'113,387	6'874,404
2010	196,273	44,860	94,924	34,404	370,461	4'221,093
2011	703,495	237,763	433,383	301,715	1'676,356	8211,717
2012	290,569	85,851	112,998	80,756	570,174	4'807,567
2013	463,987	158,680	327,687	237,229	1'187,583	5'948,566

Nota. Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 14

*Desembarques de Recursos Marítimos Para Consumo Humano 2001 – 2013 (TMB)*

Puerto	Cerro Azul	Chancay	Chilca	Huacho	Supe/Puerto Chico	Végueta	Lima Provincias	Total Nacional
2001	1,453	3,078	362	8,489	3,156	1,030	17,568	747,930
2002	1,819	3,358	-	6,139	2,940	960	15,216	584,581
2003	2,752	1,695	-	10,975	2,562	5,707	23,691	713,978
2004	-	392	-	779	1,055	9,099	11,325	763,645
2005	-	1,741	-	7,942	3,805	2,132	15,620	724,602
2006	-	2,332	-	12,394	4,794	3,243	22,763	1'087,920
2007	-	2,633	-	10,555	1,878	3,476	18,542	1'092,670
2008	-	1,938	-	6,350	2,401	6,779	17,468	1'196,433
2009	-	10,041	-	5,816	3,338	14,977	34,172	1'043,600
2010	-	1,334	-	7,739	1,170	645	10,888	890,680
2011	-	2,060	-	30,404	4,239	7,887	44,590	1'209,466
2012	-	2,077	-	21,588	2,889	5,567	32,121	1'111,290
2013	-	463,987	-	158,680	327,687	237,229	1'187,584	5'948,567

Nota. Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 15

*Producción de Harina de Pescado, según puerto 2002-2015 (TMB)*

Año	Chancay	Huacho/Carquín	Supe	Végueta	Lima Provincias	Total País
2002	157,521	48,527	90,600	73,905	370,553	1'839,209
2003	57,975	19,914	36,238	27,908	142,035	1'224,484
2004	169,801	41,768	115,579	88,998	416,146	1'971,449
2005	178,105	52,794	140,930	98,104	469,933	1'930,727
2006	109,769	30,155	82,691	50,170	272,785	1'342,391
2007	95,657	32,365	77,911	51,408	257,341	1'399,047
2008	96,655	37,981	90,683	56,359	281,678	1'414,728
2009	84,715	26,189	83,957	55,662	250,523	1'348,460
2010	46,160	8,727	22,088	8,279	85,254	787,436
2011	164,039	45,708	100,947	71,069	381,763	1'637,705
2012	67,272	14,451	25,843	17,406	124,972	846,260
2013	111,403	28,310	76,053	53,003	268,769	1'114,187
2014	49,068	17,641	26,166	25,803	118,678	524,605
2015 P/	55,478	23,790	36,983	42,361	158,612	649,174

Nota. Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 16

*Producción de Aceite Crudo de Pescado, según puerto 2000-2015 (TMB)*

Año	Chancay	Huacho/Carquín	Supe	Végueta	Lima Provincias	Total País
2002	15,510	4,694	8,308	6,931	35,443	188,949
2003	11,219	3,355	6,605	4,379	25,558	206,154
2004	33,630	6,454	25,192	16,373	81,649	349,821
2005	28,149	5,388	21,489	12,636	67,662	290,422
2006	22,978	5,888	19,616	10,372	58,854	279,802
2007	24,179	7,924	21,949	12,334	66,386	309,824
2008	22,733	9,223	25,772	15,732	73,460	293,025
2009	21,340	6,007	22,347	15,531	65,225	287,575
2010	7,397	1,241	4,209	1,305	14,152	174,088
2011	30,404	7,213	22,263	16,496	76,376	335,744
2012	14,108	3,728	4,813	4,672	27,321	201,605
2013	15,798	3,067	10,856	11,192	40,913	175,195
2014	11,377	3,921	5,187	3,283	23,768	96,668
2015 P/	7,942	2,477	5,200	7,162	22,781	81,752

Nota. Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 17

*Producción de Enlatados de Pescados y Mariscos, según puerto 2000-2015 (TMB)*

Año	Chancay	Huacho	Supe	Lima Provincias	Total País
2002	376	1,057	206	1,639	35,326
2003	57	1,443	-	1,500	91,577
2004	-	277	102	379	45,360
2005	597	432	49	1,078	55,502
2006	863	647	94	1,604	107,411
2007	871	310	38	1,219	84,140
2008	601	775	18	1,394	105,165
2009	581	600	-	1,181	89,157
2010	354	181	687	1,222	77,799
2011	844	499	499	1,842	126,659
2012	520	290	144	954	63,850
2013	759	390	55	1,204	76,406
2014	1,073	295	217	1,585	50,605
2015 P/	112	270	272	654	42,787

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 18

*Empresas por Actividad Económica, 2014*

Actividad económica	Barranca	Cajatambo	Canta	Cañete	Huaral	Huaroquirí	Huaura	Oyón	Yauyos	Total
Agricultura, ganadería, silvicultura, y pesca	285	2	18	547	419	34	757	16	17	2,095
Explotación de minas y canteras	70	1	5	19	17	6	12	7	1	138
Industrias manufactureras	339	5	13	402	456	222	638	29	3	2,107
Electricidad, gas y agua	22	0	0	16	24	5	20	0	1	88
Construcción	173	3	2	248	97	36	271	14	5	849
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	4,466	49	166	6,572	4,295	1,235	6,807	330	126	24,046
Transporte y almacenamiento	438	1	17	661	564	206	638	62	26	2,613
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	1,112	21	139	1,735	1,258	426	1,606	219	88	6,604
Información y comunicaciones	293	1	4	355	300	42	492	17	3	1,507
Servicios prestados a empresas	512	2	14	866	569	161	877	36	23	3,060
Otros servicios	744	11	44	1,091	901	351	1,268	63	70	4,543
Total	8,454	96	422	12,512	8,900	2,724	13,386	793	363	47,650

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 19

*Empresas por Segmento Empresarial, 2012*

Organización Jurídica	Total	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana y gran empresa	Sin segmento
Total	39,745	38,534	887	99	225
Persona Natural	33,703	33,437	263	3	-
Sociedad Anónima	2,499	2,112	325	62	-
Sociedad Civil	179	166	6	3	4
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	550	439	95	16	-
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	1,512	1,368	134	10	-
Asociaciones	600	543	46	2	9
Cooperativa	64	60	4	-	-
Otros	638	409	14	3	212

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>.

En el sector construcción se evidencia que para el año 2013 las licencias de edificación otorgadas se redujeron principalmente para las viviendas unifamiliares, como se detalla en la Tabla 21. Se evidencia que el número de obras en construcción ejecutadas y concluidas por la Municipalidad Provincial se concentran principalmente en electricidad, agua y alcantarillado, así como transportes y comunicaciones, siendo estas algunas de las principales problemáticas de la región (INEI, 2016) como se detalla en la Tabla 22.

Las principales licencias otorgadas para la apertura de establecimientos han sido para actividades de comercio y servicios, las cuales aportan representativamente a los ingresos de la región (INEI, 2016) como se detalla en la Tabla 23. Se refleja que las provincias con mayor flujo de vehículos se concentran en Huaura, Huarochirí y Cañete, las cuales cuentan con conexiones terrestres a los diferentes puntos de país (INEI, 2016) como se puede ver en la Tabla 24.

Tabla 20

*Producción de Agua Potable, Según Empresa 2010-2014*

Empresa	Ámbito de acción	2010	2011	2012	2013	2014 P/
SEMAPA Barranca S.A.	Barranca	9,613	9,477	8,986	9,529	9,066
EMAPA Cañete S.A.	Cañete	10,358	9,789	10,838	13,057	12,240
EMAPA Huacho S.A.	Huaura	7,157	6,797	6,958	7,534	7,725
EMAPA Huaral S.A.	Huaral	5,813	5,956	5,977	6,685	6,883

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 21

*Licencias de edificación otorgadas por la municipalidad por tipo 2011-2013*

Año	2011	2012	2013
Viviendas unifamiliares	1,260	1,458	998
Viviendas multifamiliares	297	211	227
Establecimientos de hospedaje 1/	31	137	38
Restaurantes	44	35	19
Centros y galerías comerciales, galerías feriales	12	29	34
Locales de instituciones del Estado	12	12	8
Otros	133	127	90
Total	1,791	2,009	1,414

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 22

*Número de Obras Ejecutadas y Concluidas por la Municipalidad Provincial y Distrital por Sector Económico, 2013*

Sector	Barranca	Cajatambo	Canta	Cañete	Huaral	Huarocharí	Huaura	Oyón	Yauyos
Educación	2	5	1	15	3	18	3	0	24
Salud	2	3	1	4	0	4	4	3	7
Transporte y comunicaciones	20	5	12	16	8	37	25	12	35
Electricidad, agua y alcantarillado	19	3	7	21	10	45	26	7	23
Turismo	1	1	2	1	1	5	6	4	7
Agricultura	0	6	3	3	11	31	2	5	19
Ambiente	4	2	1	3	0	2	0	0	3
Otros1/	0	9	0	26	11	27	10	10	25
Total	48	34	27	89	44	169	76	41	143

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 23

*Licencias de apertura de establecimientos otorgadas por la municipalidad, según actividad 2010-2013*

Actividades	2010	2011	2012	2013
Servicios	1,119	1,088	1,451	928
Artesanía y manufactura	78	59	86	50
Comercio	1,277	1,869	1,885	1,223
Agropecuario	60	99	65	70
Actividades profesiones	21	87	53	49
Otros	250	294	456	144
Total	2,805	3,496	3,996	2,464

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Tabla 24

*Flujo de vehículos en unidades de pago de peajes 2011-2015*

Peajes	2011	2012	2013	2014	2015
Chilca (Cañete)	2'252,561	2'521,363	2'654,722	1'486,677	1'719,182
Corcona (Huarochirí)	1'678,249	1'439,119	2'096,487	1'060,985	1'344,318
Paraíso (Huaura)	2'317,770	2'512,316	2'685,039	1'348,853	1'734,868
Lunahuaná (Cañete)	372,597	425,771	443,871	232,532	312,037
Fortaleza (Barranca)	569,537	698,041	722,613	364,987	0
Tunán (Barranca)	437,489	454,036	479,049	494,216	354,393
<b>TOTAL</b>	<b>7'628,203</b>	<b>8'050,646</b>	<b>9'081,781</b>	<b>4'988,250</b>	<b>5'464,798</b>

*Nota.* Adaptado de *Compendio Estadístico Lima Provincias 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

## 1.2 Conclusiones

La Región Lima Provincias cuenta con un gran potencial a desarrollar en los sectores extractivos, de transformación, comercio y servicios. Su ubicación es estratégica debido a que tiene varias vías de acceso terrestres e incluso cuatro de sus nueve provincias tienen salida al mar, característica importante para el intercambio comercial, social y cultural; sin embargo, no todas se encuentran en condiciones favorables para transitarlas, por lo que es necesaria la inversión que asegure una adecuada infraestructura vial. Por otro lado, se observa una marcada diferencia en lo económico y social entre las provincias de la costa y la sierra en cuanto a población, saneamiento y agua potable, superficie sembrada, oportunidades laborales, salud y educación.

Existe diversidad de microclimas para la agricultura, lo cual permite que se siembre diversidad de frutas, hortalizas, vegetales, entre otros; sin embargo, es necesario incentivar la agroexportación, sobre todo de aquellos productos con mayor crecimiento de la región como mandarina, palta, tomate, cebolla, yuca, etc., para lo cual se debe contar con tecnología e infraestructura adecuada a fin de cumplir con los estándares de calidad exigidos internacionalmente.

En la ganadería la región se enfoca en la crianza de pollos y gallinas de postura, esto debido a la cercanía con la capital. Esta actividad se concentra en las provincias de la costa como Huaral, Cañete, Huara y Canta. Dentro de las principales actividades extractivas se encuentra la pesca, ubicada en el norte del eje costero, siendo la principal actividad industrial la producción y exportación de harina de pescado.

La cantidad de alumnos matriculados en el sistema educativo de la Región Lima Provincias va en aumento, lo cual tendrá una repercusión positiva en las condiciones laborales y sociales.

La Región Lima Provincias cuenta con un alto potencial turístico, donde actualmente solo destacan la Ciudad Sagrada de Caral y el Castillo de Chancay, pero además cuenta con otros atractivos como fortalezas, bosques, cataratas, lagunas, ríos, nevados, reservas naturales, restos arqueológicos, aguas termales, entre otros, de los cuales se podría obtener mayor beneficio, siendo necesaria la inversión principalmente en infraestructura vial y urbana a fin de poder captar una mayor demanda turística tanto nacional como internacional.

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

### 2.1 Antecedentes

La Región Lima Provincias tiene la capacidad para poder desarrollar el Plan Estratégico, el cual requiere de 4 componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética, con el fin de que las personas vinculadas con la región comprendan y colaboren con los pasos necesarios para llegar al objetivo. Asimismo, los valores son fundamentales para tener un buen desarrollo del plan y se alinee para obtener el mayor beneficio para la población de la Región Lima Provincias.

### 2.2 Visión

Para el 2027, ser la región con mayor exportación de paltas, harina de pescado y carne de pollo; el tercer destino de turismo arqueológico y de aventura, incrementar en un 40 % el número de puestos de trabajo y la tercera región con mejor educación escolar del Perú.

### 2.3 Misión

Ser una región que promueve el desarrollo competitivo y sostenible del uso eficiente de los recursos de los sectores agrícola, hidrobiológico, comercio y turismo; con el fin de impulsar la inversión y el crecimiento productivo de la región, los cuales permitan satisfacer las necesidades locales, nacionales e internacionales y que generen mayor empleabilidad. Trabajar bajo un marco de valores éticos y morales que aseguren la transparencia de todas las actividades en pro del bienestar de la población y los grupos de interés.

### 2.4 Valores

El plan estratégico para la Región Lima Provincias tendrá como guía de sus actividades los siguientes valores:

- **Integridad y honestidad:** La actuación de las autoridades y de los ciudadanos debe ser llevada a cabo de manera íntegra y honesta.

- Desarrollo humano: Formación integral de la población para que la región cuente con personas competitivas y de gran potencial que sean agentes de cambio.
- Gobernabilidad e institucionalidad: Fortaleciendo la presencia del Estado y de las instituciones para que exista armonía con todos los actores de la sociedad.
- Innovación: Impulsar inversión pública y privada en investigación y desarrollo, que contribuya al crecimiento de la región y responda a los desafíos internos y externos de los mercados.
- Orgullo e identidad nacional: Crear conciencia y autoestima nacional para formar parte de un país y una región con múltiples riquezas naturales, culturales y étnicas.
- Sostenibilidad: Uso de los recursos de manera responsable y eficiente dentro de un marco del respeto al medio ambiente.
- Ciudad abierta: Asegurar que la región cuente con las vías de acceso adecuadas y necesarias, que permitan la conexión para el desarrollo de las actividades de los grupos de interés y de la sociedad.
- Inclusión social: Promover que las oportunidades de desarrollo lleguen a toda la población de la región, sobre todo a aquellos en situación de pobreza y/o pobreza extrema.

## 2.5 Código de Ética

El presente código de ética de la Región Lima Provincias estará en función del Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento Ley N° 27815, la cual enmarca principios, deberes y prohibiciones necesarios para ejercer la función pública.

- Respetar el principio de confidencialidad de la información a la que se tenga acceso por el propio desarrollo de las funciones dentro del marco legal, acorde

con el deber de discreción mencionado en el código de ética de la función pública.

- Promover la equidad y el trato igualitario de las empresas y personas vinculadas a la región, brindando información transparente y clara, con la finalidad de que los ciudadanos reciban los servicios que les corresponden según ley.
- Velar por el uso eficiente de los bienes y recursos de la región.
- Impulsar el desarrollo y competitividad del libre mercado, para evitar hegemonía de grupos de interés tanto públicos como privados.
- Cumplir con las políticas de salud y seguridad en favor del bienestar social.
- Considerar como eje estratégico de la región lo que respecta a investigación y desarrollo.
- Fiscalizar que el desarrollo de las actividades sociales y económicas se encuentren dentro de un marco ecoeficiente de la gestión.

## **2.6 Conclusiones**

Para que la Región Lima Provincias sea líder en agroexportación de paltas, turismo, harina de pescado y producción de pollo al 2027, el presente trabajo plantea una visión y misión alineadas a los valores y código de ética, los cuales son vitales para cumplir integralmente con los objetivos trazados. Para ello, todas las personas y agentes involucrados deben estar comprometidos y concientizados con el propósito antes descrito, bajo un liderazgo transformacional, el cual repercutirá en el bienestar y desarrollo de la población.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La teoría tridimensional de las relaciones entre naciones de Hartmann propone que se debe evaluar tres grandes variables: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2016).

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2016) presentó el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional actualizado del Perú hacia el 2021, donde se han incluido lineamientos fundamentales del gobierno para construir un Perú con progreso, y se han revisado, actualizado y delimitado el contenido de los seis ejes temáticos, los cuales son (a) Derechos humanos e inclusión social, (b) Oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) Economía, competitividad y empleo, (e) Desarrollo territorial e infraestructura productiva y (f) Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres.; además se han definido seis lineamientos de política y catorce prioridades nacionales.

Entre las prioridades nacionales para el cumplimiento de los ejes estratégicos se consideran (CEPLAN, 2016):

- Derechos humanos
- Inclusión social y programas sociales
- Acceso a servicios de salud y educación de calidad
- Acceso a servicios de agua, saneamiento y electricidad
- Seguridad ciudadana y orden interno
- Fortalecimiento de la democracia y del Estado de derecho
- Crecimiento económico sostenido
- Diversificación productiva y productividad

- Competitividad exportadora y calidad de empleo
- Cohesión territorial competitiva
- Infraestructura de calidad.
- Aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica
- Ambiente saludable y gestión de recursos hídricos
- Riesgo de desastres y vulnerabilidad ante el cambio climático

***Derechos humanos e inclusión social.*** El objetivo primordial es lograr que se cumplan y respeten los derechos humanos y la dignidad de las personas, con inclusión social de la población más pobre y vulnerable, el indicador de seguimiento será el índice de desarrollo humano, el cual incluye salud, educación e ingresos (CEPLAN, 2016).

***Oportunidades y acceso a los servicios.*** El objetivo primordial es garantizar que la población tenga acceso a servicios de calidad que le permitan desarrollar plenamente sus capacidades y derechos, bajo condiciones equitativas y sostenibles, el indicador de seguimiento que se usará será el índice de pobreza multidimensional (IPM), el cual cubre salud, educación y condiciones de vida (CEPLAN, 2016).

***Estado y gobernabilidad.*** El objetivo es ejercer y consolidar la gobernabilidad democrática, bajo un escenario de fuerte institucionalidad pública; el indicador de seguimiento será el índice de efectividad gubernamental elaborado por el Banco Mundial, el cual analiza la calidad de los servicios públicos y su satisfacción en los ciudadanos; también analiza la independencia de las acciones del gobierno frente a intereses y presiones políticas (CEPLAN, 2016).

***Economía diversificada, competitividad y empleo.*** El objetivo será desarrollar una economía diversificada y sofisticada con crecimiento sostenible, bajo una estructura descentralizada y generadora de empleo digno; el indicador de seguimiento será el PBI per cápita, el cual refleja el desempeño económico a nivel agregado (CEPLAN, 2016).

***Desarrollo territorial e infraestructura productiva.*** El objetivo será lograr concretar un territorio cohesionado y organizado, con ciudades sostenibles que cuentan con una infraestructura de calidad; el indicador para su seguimiento será mediante el porcentaje de participación del valor agregado bruto departamental (exceptuando de Lima y Callao) sobre el valor agregado bruto total nacional (CEPLAN, 2016).

***Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres.*** El objetivo será asegurar la calidad ambiental y los recursos hídricos, la promoción, conservación y aprovechamiento de la biodiversidad, conservación de bosques y reducción de la vulnerabilidad ante desastres naturales (CEPLAN, 2016).

Con la información del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional actualizado del Perú hacia el 2021, se analizará el nivel de intensidad de los intereses en relación con otros países e instituciones que se vinculan con las actividades de turismo, exportación de paltas, producción de harina de pescado y avícola.

El Perú, como miembro de la Comunidad Internacional, ha buscado alianzas para fortalecer la seguridad nacional; sin embargo, la coyuntura actual hace necesario que se fortalezca la democracia y el estado de derecho para asegurar una adecuada gobernabilidad y gobernanza, que garantice que la población tenga acceso a servicios básicos de calidad y que sea de forma creciente, sostenida y equitativa. En el aspecto económico del país, es necesario contar con una estructura productiva diversificada, con conocimiento científico y soporte tecnológico, para que pueda aportar a la sostenibilidad de las finanzas públicas y la reducción de la pobreza; para lo cual ha concretado tratados internacionales con la finalidad de integrarse a la cadena de valor mundial en pro de la competitividad frente a sus principales competidores. Por otro lado, el cuidado del medio ambiente, así como el uso eficiente y sostenible de la biodiversidad y recursos naturales, son importantes para asegurar la

supervivencia de las especies, lo cual tendrá impacto en la mejora de la calidad de vida (CEPLAN, 2016).

Tabla 25

*Matriz de intereses nacionales (MIN) de la Región Lima Provincias*

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Defensa y seguridad nacional	(+) EE.UU.	(-) Chile	(-) Ecuador (-) Colombia	
2. Gobernabilidad y gobernanza		(-) Brasil (-) Venezuela (+)China	(+) EE.UU.	(-) Chile
3. Economía y Competitividad			(+) México (+) Brasil (+) España (+) Corea del Sur	
4. Servicios públicos de calidad (Salud, educación e infraestructura)			(+) Cuba (+) EEUU (+) Brasil (+) Colombia	
5. Recursos naturales y medio ambiente		(+) China (+) EE.UU.	(+) Brasil	(+) Chile

*Nota.* Adaptado de “*El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*” 3era ed., por F. D’Alessio, 2015. Lima: Pearson.

### 3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional se encuentra definido por aquellos factores de fortaleza y debilidad del país, determinados mediante el análisis interno y que comprende los campos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional administrativo y (g) militar (D’Alessio, 2016).

**Demográfico.** INEI (2009) indicó que la población estimada del Perú en el año 2018 asciende a 32’162,184 habitantes, de los cuales el 50.08% son hombres y el 49.92% mujeres; para el año 2025 será de 34’ 412,393 habitantes. INEI (2007) indicó además que se reside en 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1,845 distritos. Señala también que la provincia de Lima es la que tiene mayor población con el 28.4%, seguido de

La Libertad con 6%, Piura con 5.9%, Cajamarca 4.9% y Puno 4.6%, y entre las menos pobladas están Madre Dios con 0.4%, Moquegua 0.6%, Tumbes 0.8%, Pasco con 1% de la población total. Por otra parte, señala que la densidad poblacional en el país es de 22 hab/km<sup>2</sup>, encontrando al Callao con mayor densidad con 5,966 hab/km<sup>2</sup>. La Región Lima presenta una densidad de 242.7 hab/km<sup>2</sup>, seguida de Lambayeque con 78.2 hab/km<sup>2</sup>, La Libertad con 63.4 hab/km<sup>2</sup>, Piura con 46.7 hab/km<sup>2</sup>. Entre las menores, se encuentran Madre de Dios con 1.3, Loreto con 2.4 y Ucayali con una densidad poblacional menor a 4.0 hab/km<sup>2</sup>. La organización de las Naciones Unidas (2017) señaló que la población mundial es de 7,600 millones de personas y para el 2030 será de 8,600 millones, además menciona que esta tendencia al alza continuará a un ritmo de aproximadamente 83 millones de personas más cada año, a pesar de una disminución constante de los niveles de fertilidad.

Tabla 26

*Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, según años calendario, 2010-2025*

Año	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2010	29'461,933	14'768,901	14'693,032		1.13
2011	29'797,694	14'935,396	14'862,298		1.14
2012	30'135,875	15'103,003	15'032,872	1.12	1.13
2013	30'475,144	15'271,062	15'204,082		1.13
2014	30'814,175	15'438,887	15'375,288		1.11
2015	31'151,643	15'605,814	15'545,829		1.10
2016	31'488,625	15'772,385	15'716,240		1.08
2017	31'826,018	15'939,059	15'886,959	1.05	1.07
2018	32'162,184	16'105,008	16'057,176		1.06
2019	32'495,510	16'269,416	16'226,094		1.04
2020	32'824,358	16'431,465	16'392,893		1.01
2021	33'149,016	16'591,315	16'557,701		0.99
2022	33'470,569	16'749,517	16'721,052	0.95	0.97
2023	33'788,589	16'905,832	16'882,757		0.95
2024	34'102,668	17'060,003	17'042,665		0.93
2025	34'412,393	17'211,808	17'200,585		0.91

*Nota.* Adaptado de “Boletín de Análisis Demográfico N° 36”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>

Tabla 27

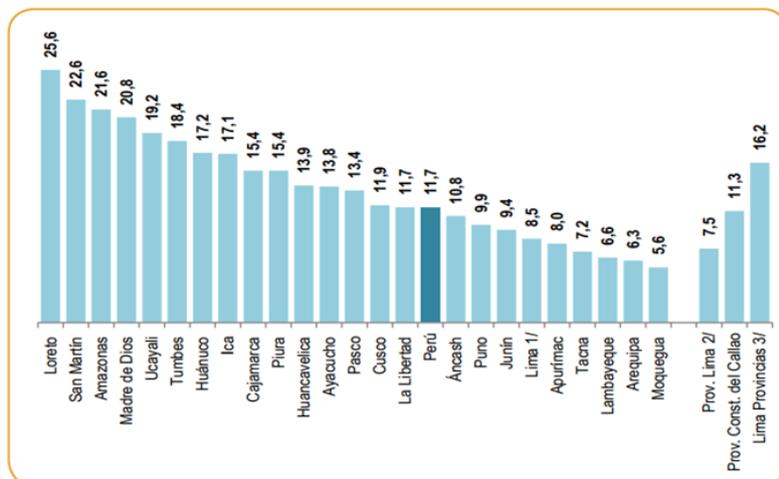
*Población Total, según grupo de edad, 2005-2015*

Sexo y grupo de edad	Población al 30 de junio				
	2005	2010	2012	2013	2015
Total	27'810,540	29'431,933	30'135,875	30'475,144	31'151,643
0 – 4	2'983,020	2'958,307	2'923,685	2'902,061	2'861,874
05 – 09	2'959,627	2'938,148	2'935,092	2'933,928	2'922,744
10 – 14	2'950,813	2'926,874	2'920,824	2'918,474	2'914,162
15 – 19	2'830,976	2'894,913	2'896,820	2'893,495	2'887,529
20 – 24	2'590,945	2'736,208	2'780,765	2'799,860	2'828,387
25 – 29	2'430,912	2'485,715	2'550,294	2'589,833	2'661,346
30 – 34	2'133,781	2'327,388	2'363,720	2'375,336	2'411,781
35 – 39	1'866,815	2'040,580	2'130,122	2'177,534	2'258,372
40 – 44	1'617,653	1'784,657	1'858,204	1'896,535	1'977,630
45 – 49	1'327,896	1'544,094	1'618,127	1'653,048	1'725,353
50 – 54	1'089,835	1'262,267	1'349,968	1'396,917	1'486,312
55 – 59	865,030	1'029,294	1'096,482	1'130,769	1'205,103
60 – 64	689,276	804,729	866,009	899,500	967,702
65 – 69	556,478	623,443	663,104	685,674	736,059
70 – 74	416,934	480,926	504,827	516,822	545,659
75 – 79	274,041	336,472	359,863	371,279	394,230
80 y más	226,508	287,918	317,969	334,079	367,400

*Nota.* Adaptado de “Boletín de Análisis Demográfico N° 36”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>

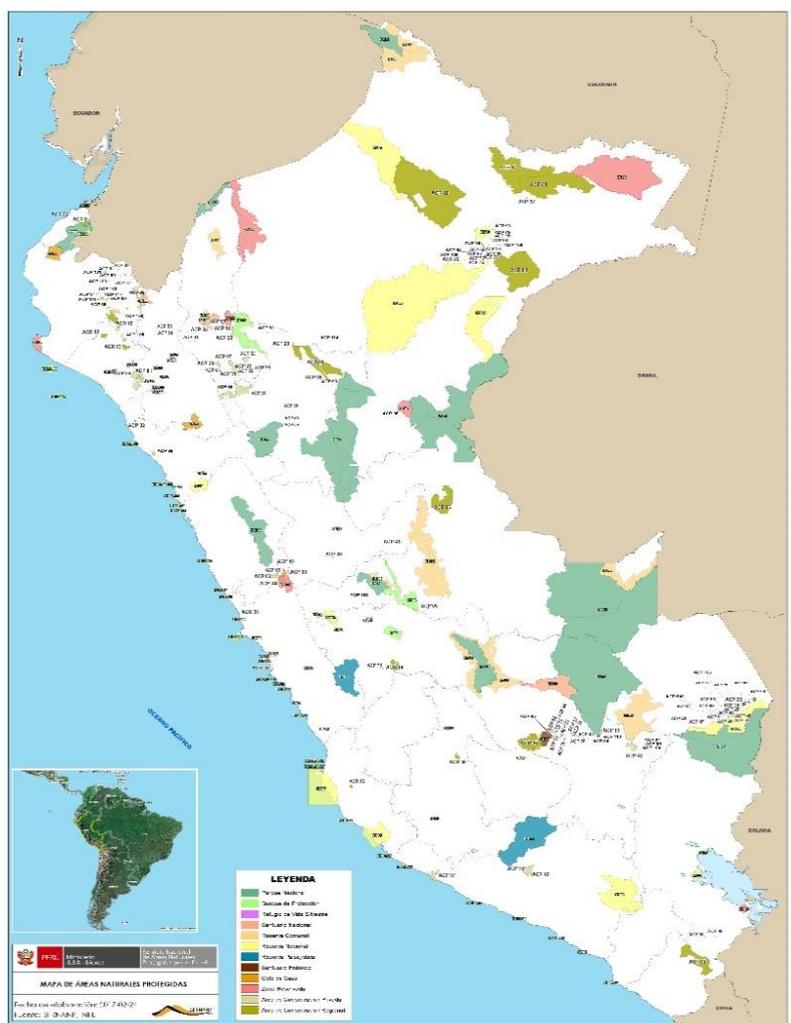
La mayor cantidad de población se encuentra entre las edades de 20 y 60 años de edad, con lo que se puede inferir que se tiene una población con tendencia joven, por lo cual el estado puede aprovechar ya que estas personas se encuentran en edad para trabajar y recaudar impuestos a través de ellos (INEI, 2009).

Por otro lado, el número de madres adolescentes en el Perú se incrementó del 2000 al 2014 y constituyó el 11.7% del total de la población, reflejando que en este periodo se genera la interrupción de los estudios secundarios y universitarios. Asimismo, el mayor número de madres adolescentes se encuentran en los departamentos de Loreto, San Martín y Amazonas. Por ende, el Estado debe promover la capacitación adecuada para controlar la natalidad, sobre todo en mujeres adolescentes (INEI, 2015) como se muestra en la Figura 3.



*Figura 3.* PERÚ: Madres Adolescentes por Departamento, 2014 (porcentaje)  
Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

**Geográfico.** La Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2018a) comentó que el Perú tiene una superficie de 1'285,216 km<sup>2</sup>, limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile y el Océano Pacífico con un total de 200 millas. Tiene diversos climas, ya que cuenta con tres regiones geográficas: costa, sierra y selva, lo que hace que tenga una diversidad en flora y fauna y ocho regiones naturales: Costa, Yunga, Quechua, Suni, Puna, Cordillera, Selva Alta, Selva Baja, donde se encuentran recursos naturales y áreas naturales protegidas que se pueden aprovechar para el turismo y otras actividades (Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA], 2016) como se detalla en la Figura 4.



*Figura 4. Áreas Naturales Protegidas*  
 Tomado de Mapa de Áreas Naturales Protegidas a Julio de 2016, por Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA), 2016. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/49232-0.jpg>

El Perú es un lugar atractivo para las inversiones extranjeras y a su vez es un país exportador hacia los principales países del mundo, debido a los productos agropecuarios, pesqueros y mineros de calidad que se están demandando, donde resalta la producción de palta que se encuentra en las regiones de Lima, La Libertad, Ica y Ancash (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017a).

El departamento de Lima en el 2016 facturó un total de US\$ 8,125'978,690.00. En exportaciones no tradicionales fue por un total de US\$ 4,768'609,520.00, y tradicionales por US\$ 3,357'369,170.00. La región Lima Provincias en categoría de aguacates, paltas frescas y

secas, exportó un total de US\$164'154,190.00 (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017a) y en el 2017 fue la segunda región en exportación de paltas con un 27% del total (MINCETUR, 2018e). La Región Lima cuenta con diferentes vertientes para el uso del agua: (a) Mala-Omas-Cañete con 134'767,500 m<sup>3</sup> de agua destinados a la agricultura, (b) Chillón-Rímac-Lurín con 272'425,849 m<sup>3</sup> de agua, (c) Chancay-Huaral con 320'423,228 m<sup>3</sup> de agua, (d) Barranca con 756'407,000 m<sup>3</sup> de agua (INEI, 2015c). Al tener Lima Provincias diferentes vertientes hídricas, le permite contar con un recurso importante para el sector agrícola, esto hace que las áreas de cultivos destinadas a esta actividad puedan aumentar, asegurando de esta forma la oferta en la región. Por otro lado, dentro de las últimas inversiones que está ejecutando la región Lima Provincias se tiene la rehabilitación y mejoramiento de la carretera Lima-Canta-La Viuda-Unish, así como la carretera de Huaura-Sayán- Churín y Cañete-Lunahuaná (SIICEX, 2017a).

La Libertad en el 2016 facturó por exportación un total de US\$ 2,554'150,800.00, de lo cual en exportaciones no tradicionales sumó un total de US\$ 890'133,590.00, y en exportaciones tradicionales US\$ 1,664'017,200.00. La Libertad, dentro de la categoría de aguacates, paltas frescas y secas, exportó en ese mismo año un total de US\$ 120'940,670.00 (SIICEX, 2017b) y en el 2017 fue la que lideró las exportaciones de palta con el 49% del total exportado (MINCETUR, 2018e). En esta región se tiene proyectos como el de Chavimochic Tercera Etapa, rehabilitación y mejoramiento de la carretera Trujillo-Shirán-Huamachuco, ruta diez tramo: Huamachuco Puente Pallar-Juanjuí y construcción de la carretera Calemar-Abra-El Naranjillo (SIICEX, 2017b). La Libertad cuenta con tres vertientes de agua superficial: (a) Santiago de Chuco con 23'460,000 m<sup>3</sup> de agua para el uso destinado al sector agrícola, (b) Moche-Virú-Chao con 648'472,601 m<sup>3</sup> de agua, (c) Chicama con 617'666,918 m<sup>3</sup> de agua (INEI, 2015c). Chavimochic III, es un proyecto de irrigación que va a permitir la ampliación de la oferta agrícola de esta región, desarrollándose en un

área total de 157,000 hectáreas y 280 kilómetros de longitud. En la actualidad el proyecto Chavimochic ha logrado incorporar 18,000 hectáreas de tierras nuevas, 28,000 hectáreas de mejoramientos de riego en los valles viejos y 40,000 nuevos puestos de trabajo. La proyección al terminar este proyecto es que se incorporen 48 mil hectáreas de mejoramientos de riego en los valles viejos y 63 mil hectáreas de tierras nuevas. El proyecto deberá generar 150 mil nuevos puestos de trabajo, 1000 millones de dólares en inversiones privadas para el desarrollo agrícola en nuevas tierras y 1200 millones de dólares en valor bruto en producción anual agroexportadora (PROINVERSION, 2012).

Por otro lado, la región Ica en el 2016 facturó por exportación un total de US\$ 2,743'788,580.00, la cual en exportaciones no tradicionales alcanzó un total de US\$ 1,139'705,080, y tradicionales por US\$ 1'604,083,510. La región Ica, dentro de la categoría de aguacates, paltas frescas y secas, exportó en ese mismo año un total de US\$ 63'656,080.00, cuenta con el proyecto de irrigación Liscay San Juan de Yanac y la construcción de defensa marítima Héctor Cruz Verde (SIICEX, 2017c). Ica tiene cuatro vertientes hídricas: (a) Grande con 10'055,018 m<sup>3</sup> de agua destinada al sector agrario, (b) Ica con 89'581,000 m<sup>3</sup> de agua, (c) Pisco con 236'412,000 m<sup>3</sup> de agua, (d) San Juan con 92'595,958 m<sup>3</sup> de agua (INEI, 2015c). El proyecto de irrigación Liscay-San Juan-Chincha tiene como objetivo el abastecimiento de agua a las zonas de la provincia de Chincha, este permitirá llevar el agua hacia una represa que proviene desde las zonas altas, que permitirán el riego y la plantación de nuevas zonas destinadas al agro (Gobierno Regional de Ica, 2016).

Por último, la región Ancash en el 2016 facturó por exportación un total de US\$ 2,675'468,860.00 y en exportaciones no tradicionales alcanzó un total de US\$ 160'488,720.00, y en las tradicionales US\$ 2,514'980,150.00 (SIICEX, 2017d). Dentro de la categoría de aguacates, paltas frescas y secas exportó en ese mismo año un total de US\$ 8'608,700.00; la región cuenta con tres vertientes de hídricas: (a) Casma Huarmey con

38'391,051 m<sup>3</sup> de agua destinada al sector agrícola, (b) Huaraz con 63'562,000 m<sup>3</sup> de agua, (c) Santa-Lacramarca-Nepeña con 612'332,825 m<sup>3</sup> de agua (INEI, 2015c). Consta con dos proyectos importantes de inversión en infraestructura hídrica: (a) Cushurococha-Huarco Curan-Cajaca, es un proyecto de riego cuyo objetivo es la construcción de la presa Unión Pampa de 1'554,539 m<sup>3</sup> de volumen útil, canal Mayocancha-Umas, acueductos colgantes y concretos, captaciones laterales (MINAGRI, 2017b) y (b) Sistema de riego de Gorgorillo y Tauripon, que consiste en la construcción y canalización del agua a través de acueductos y estructuras metálicas y muros de contención (MINAGRI,2017c).

En las cuatro regiones anteriormente mencionadas se puede evidenciar el gran potencial en agroexportación, ya que no solo se está exportando la palta sino que cuentan con recursos hídricos que puedan asegurar la tenencia de hectáreas destinadas al agro en un mediano plazo, asimismo las mismas cuentan con proyectos de irrigación que están en fase de ejecución. Esto permite visualizar un futuro en donde la oferta exportable se desplace y se pueda abastecer a los mercados internacionales.

Otra de las fortalezas del Perú en producción es la industria avícola. Las principales zonas que producen pollo en el país son las regiones de Lima Provincias con un 43% de participación, seguido de La Libertad con 19%, Arequipa con 10%, Lima Metropolitana con 7.9% e Ica con 4% de participación a nivel nacional. Estas regiones se encuentran ubicadas en la costa del territorio nacional (MINAGRI, 2016) como se detalla en la Tabla 28.

En cuanto a los recursos marítimos nacionales, se encuentra la industria de harina de pescado que cuenta con 170 establecimientos industriales procesadores de este *commodities*, donde Ancash y Lima tienen la mayor concentración en cuanto a capacidad instalada. Cabe señalar que el mar peruano está relacionado con la dinámica del mar Pacífico-Ecuatorial y a expensas de las fluctuaciones climáticas que pueden ser estacionales e interdecenales, por ello existen dos escenarios: (a) El Niño, con temperatura elevada al promedio del mar y (b)

La Niña con una fase fría. Estas condiciones impactan en todos los sectores económicos del Perú (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017a) como se detalla en Tabla 29.

Tabla 28

*Producción de Pollos por Regiones*

Región	2014	2015	Variación %	Participación % 2015
Nacional	1'503,905	1'621,774	7.8	100.00
Lima	669,275	702,327	4.9	43.3
La Libertad	286,602	317,618	10.8	19.6
Arequipa	154,751	166,493	7.6	10.3
Lima Metropolitana	123,442	128,310	3.9	7.9
Ica	71,088	66,420	-6.6	4.1
San Martín	37,756	40,762	8	2.5
Ancash	33,089	36,630	10.7	2.3
Piura	27,076	34,417	27.1	2.1
Loreto	24,354	29,482	21.1	1.8
Ucayali	18,504	21,734	17.5	1.3
Tacna	18,867	29,252	55	1.8
Lambayeque	18,656	20,825	11.6	1.3
Junín	9,798	12,174	24.3	0.8
Madre de Dios	5,911	7,655	29.5	0.5
Cusco	2,275	3,725	63.7	0.2
Callao	773	857	10.9	0.1
Pasco	770	1,102	43.1	0.1
Cajamarca	418	1,124	168.8	0.1
Huánuco	359	656	82.7	0
Apurímac	79	67	-15.1	0
Tumbes	33	87	165.2	0
Puno	20	12	-41.1	0
Ayacucho	9	11	13.8	0
Moquegua	0	0	-	-
Amazonas	0	35	100	0
Huancavelica	0	0	-	-

Adaptado de Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015 por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016. Recuperado de [http://siesa.minagri.gob.pe/siesa/sites/default/files/anuario\\_produccion\\_agricola\\_ganadera2015.pdf](http://siesa.minagri.gob.pe/siesa/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf).

Tabla 29

*Distribución de establecimientos industriales pesqueros procesadores de harina de pescado por tipo y según departamento, 2016*

Departamento	Especial		Estándar		Residual		Residual U. Independiente	
	Número	Capacidad Instalada (TM / Hora)	Número	Capacidad Instalada (TM / Hora)	Número	Capacidad Instalada (TM / Hora)	Número	Capacidad Instalada (TM / Hora)
Piura	6	404	5	348	19	124	6	38
Lambayeque	0	0	0	0	0	0	0	0
La Libertad	8	931	1	100	0	0	0	0
Ancash	22	1,908	20	1,000	16	102	3	15
Lima	20	1,762	3	127	7	35	0	0
Ica	11	1,017	4	258	1	10	2	10
Arequipa	6	633	1	9	0	0	0	0
Moquegua	7	616	1	46	0	0	0	0
Tacna	0	0	0	0	1	8	0	0
Total	80	7,271	35	1,888	44	278	11	63

Nota. Adaptado de "Anuario Estadístico Pesquero y Acuicola 2016" por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anales/item/775-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2016>

**Económico.** El PBI en Perú en el último trimestre del año 2017 fue 2.7%, si bien es menor al registrado el año anterior que fue del 3.1%, se debe a que la economía se desaceleró durante el primer trimestre del año 2017 como consecuencia del Fenómeno de El Niño Costero. Los principales indicadores que explican la mejora del PBI del último trimestre del 2017 son el crecimiento interanual de la demanda interna, la cual pasó de 0.2% a 2.4%, así como la inversión privada, la cual fue resultado de la recuperación de la confianza empresarial, términos de intercambio y recuperación de la inversión minera en 18.7%; además el gasto público creció ya que el gobierno nacional y local concretaron proyectos, también lo hizo el consumo privado y las exportaciones debido a los embarques de productos tradicionales (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017a).

El 2016 la actividad pesquera que abastece la industria procesadora y exportadora se vio afectada por causa de las condiciones oceanográficas y climatológicas por los efectos del Fenómeno de El Niño, principalmente durante el primer semestre, ya que luego se registró una mejora, ello generó la reducción en el desembarque de anchoveta (-26%) destinada al consumo humano indirecto (fabricación de harina y aceite de pescado), así como también por la menor extracción de especies destinadas al consumo humano directo, principalmente en el rubro de congelado y de enlatado (PRODUCE, 2017a). Estos efectos repercutieron en el PBI pesca que si bien se redujo en 10% en el 2016, el mismo mejoró en 5% para el 2017, conforme a los datos estadísticos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018a).

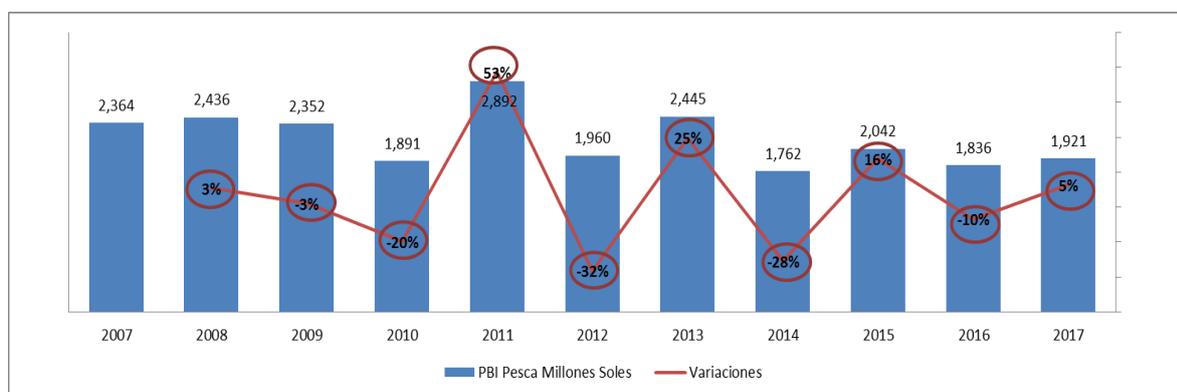


Figura 5. PBI Pesca

Adaptado del Banco Central de Reserva del Perú BCRP, 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anauales-historicos.html>

El sector pesquero, del 2013 al 2016 respecto al total de exportaciones en millones de US\$ FOB, representó en promedio 6.9%, de los cuales la harina de pescado en promedio registró 3.2%; el ingreso de las exportaciones de harina de pescado ascendió a US\$ 998 millones en el 2016, valor que representa el 45.5% del total de exportaciones pesqueras, según el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2017a) como se detalla en la Tabla 30.

Al 2016 la exportación de productos hidrobiológicos está representada al 57.5% por el consumo humano indirecto, mientras que el consumo humano directo representa el 40.5%, según información del Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2017a, p.125), como se detalla en la Tabla 31.

Tabla 30

*Exportaciones por sectores económicos (millones US\$ FOB) 2013-2016*

Sector Económico/ Año	2013	2014	2015	2016
Mínero	22,718	19,471	17,975	21,001
Pesquero	2,769	2,915	2,385	2,194
- Harina	1,359	1,323	1,145	998
- Aceite y otros aceites	343	395	293	270
- No tradicional	1,067	1,197	947	92,496
Petróleo y derivados	5,148	4,562	2,302	2,213
Agrícola	781	847	704	879
Agropecuario	3,363	4,197	4,368	4,685
Químico	1,495	1,515	1,402	1,341
Metal mecánico	539	589	538	457
Siderúrgico - metálico	1,180	1,053	998	990
Minería no metálica	720	664	698	640
Textil	1,919	1,800	1,329	1,196
Otros	879	846	679	651
Total Nacional	41,512	38,459	33,376	36,246

Nota. Adaptado de “Anuario Estadístico Pesquero y Acuicola 2016” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/775-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2016>

Tabla 31

*Exportación de productos hidrobiológicos según utilización (millones de US\$ FOB)*

Tipo de utilización	2013	2014	2015	2016
Consumo Humano Directo	1,033	1,153	902	885
Enlatado	108	95	86	62
Congelado	855	986	756	770
Curado	70	72	60	54
Consumo Humano Indirecto	1,702	1,719	1,428	1,258
Harina	1,359	1,323	1,135	987
Aceite	230	282	205	168
Otros aceites	113	114	89	103
Otros	34	44	55	45
Total	<b>2,769</b>	<b>2,915</b>	<b>2,385</b>	<b>2,188</b>

Nota. Adaptado de “Anuario Estadístico Pesquero y Acuicola 2016” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/775-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2016>

Por otro lado, las exportaciones no tradicionales durante el 2017 sumaron un total de 5,072 millones de dólares, con un crecimiento de 8.0% en comparación con el año 2016. Se

incrementaron las ventas en países como EE.UU., Países Bajos, España, Reino Unido y Ecuador. Estos países concentraron el 67% de las exportaciones y se estima que 1,987 empresas contribuyeron con la exportación el año pasado. Dentro de los principales productos que se están exportando se tiene a las uvas frescas, paltas frescas, espárragos y arándanos (SIICEX, 2018).

En el año 2017 se exportó 247,000 toneladas de palta, siendo la palta Hass la que registró mayor envío al exterior. Esto significó un incremento del 27% de este tipo de palta en comparación con el año 2016. La facturación por la exportación de paltas en el 2017 fue por 580 millones de dólares, lo que representó un incremento del 46% en comparación con el año 2016. Los países receptores de las exportaciones de palta son Holanda, EE.UU., España, Inglaterra, China y Chile, en donde se concentra el 95% de lo enviado en el 2017 (MINAGRI, 2018). La producción de palta llegó en el 2017 a las 470 mil toneladas, 3.4% mayor al 2016, en donde La Libertad, Lima, Ica y Junín producen el 80% de la producción nacional. Un hecho importante que dinamizó las exportaciones es la suscripción del protocolo fitosanitario entre Perú y China, en donde la intervención del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) apoyó a la implementación de los protocolos necesarios para el acceso de nuestros productos en este país (MINAGRI, 2018).

El sector turismo es la tercera fuente generadora de divisas, luego del sector minero y agropecuario (MINCETUR: el 2017, 2016, noviembre). Asimismo, se destaca como uno de los principales generadores de trabajo durante los últimos cuatro años. En el año 2017, el turismo generó 1'325,000 empleos y US\$ 4,591 millones como ingreso de divisas por turismo receptivo y aportó al PBI nacional 3.9% (¿Cuántos puestos de trabajo?, 2017, setiembre).

**Tecnológico y científico.** En el mundo, cada vez más se están implementando programas de experiencia al consumidor, los cuales implican la personalización de servicios

y la comunicación directa con el cliente mediante las redes sociales (Barcelona Activa, 2015). Respecto a la tecnología en el Perú todavía la implementación y desarrollo es mínimo comparado con otros países del mundo debido a que se encuentra en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información 2016, informe que analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación TIC, en el proceso de desarrollo y competitividad de 139 economías del mundo. Asimismo, el desarrollo de Perú se ve limitado por barreras de educación de baja calidad, específicamente en matemáticas y ciencias, lo que dificulta la preparación del país para hacer un buen uso de las Tecnologías de la Información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (140), que retrasan el entorno regulatorio para las TIC (Centro de Desarrollo Industrial, 2016). A pesar de ello, en los últimos diez años la digitalización en el país generó 41,725 puestos de trabajo por año. Por otro lado, la Sociedad Nacional de Industrias (2016) comentó que se desarrollará la creación de una agencia digital u organismo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones TIC, lo cual podría generar un aporte de US\$1,150 millones al producto bruto interno PBI. El uso de elementos tecnológicos, en la industria turística se está invirtiendo en el turismo digital, incrementando la presencia en las redes sociales como lugar de atención y escucha de los consumidores (Barcelona Activa, 2015).

***Histórico, social.*** La historia señala que los hombres desde hace unos siete mil años dejaron sus cuevas y empezaron el desarrollo civilizatorio, como evidencia de ello se tiene a la ciudadela de Caral, con 5,000 años a. C., considerada la civilización más antigua de América, ubicada en el valle del río Supe, es contemporánea a Egipto y Mesopotamia. Se la conoce como periodo inicial a la cual pertenecen sitios arqueológicos notables como Sechín, ubicada en la costa de Ancash, y el Templo de las Manos Cruzadas de Kotosh en Huánuco. Luego de unos mil años, aparece la Cultura Chavín, ubicada en el departamento de Ancash. Aproximadamente en 700 a. C. surgen los pobladores del desierto, teniendo a Paracas que

destaca por sus tejidos, formas de entierro y operaciones craneanas. Durante la hegemonía de Chavín aparece la cultura Mochica, ubicada en La Libertad, se caracteriza por su cerámica, orfebrería y su eficiente manejo del recurso hídrico que le permitió ampliar su frontera agrícola. En 550 d. C. aparece Wari, el primer imperio regional, proveniente de los Tiahuanaco, ubicados en el altiplano de Perú y Bolivia, que fueron los predecesores del Tahuantinsuyo y que luego tomaron los Incas. Hacia los 1200 d. C. aparece la Cultura Chimú, caracterizada por su cerámica y sus complejos de sistemas de riego, construyeron la Ciudad de Chan Chan, considerada la construcción de adobe más grande del mundo. Por otro lado se tiene a Chachapoyas, llamados los hombres de las nubes, ubicados en Amazonas, construyeron ciudades y mausoleos en los acantilados de los ríos (Perú Travel, 2018a).

Luego de unos años, en el Río Vilcanota ubicado en el Cusco, tras la derrota de los Chancas, los Incas forjaron el imperio más grande de América, que incluye a seis países y organiza a su pueblo a través de un eficiente sistema administrativo. Hacia el siglo XVI tuvo lugar la llegada de los españoles, quienes al mando de Francisco Pizarro en el año 1532 tomaron preso al Inca Atahualpa en Cajamarca, marcando el declive del imperio. En 1542 se creó el Virreinato del Perú, el cual dependía de la Corona Española. Tras varios intentos de rebelión indígena, se da la de Túpac Amaru II, con quien se empezó a generar el movimiento criollo de independización. En 1821 se obtuvo la independencia por José de San Martín y en 1824 Simón Bolívar culminó el proceso. A mediados del siglo XIX se puso fin a la esclavitud de los negros. Se iniciaron los gobiernos civiles con Manuel Pardo, se dio el apogeo del algodón, el guano y el azúcar. En 1879 se dio la guerra con Chile, y fuimos derrotados. Se dio el apogeo del caucho en la selva y se extendió más la brecha entre la élite capitalina con respecto a la del interior del país que vivía principalmente de la agricultura. En 1970 se dio la dictadura militar por Juan Velasco, periodo en el cual se estatizó el petróleo, los medios de comunicación y se dio la Reforma Agraria. Para 1985, con el Gobierno de Alan García, el

país se sumergió en una hiperinflación y en paralelo se tuvo dos movimientos terroristas. Para 1990 entró al gobierno Alberto Fujimori, quien en 1992 se dio autogolpe, estableció una serie de leyes contra los terroristas e inició el fin de los mismos. Luego se han tenido gobiernos democráticos concentrados en el desarrollo de la economía, logrando índices de crecimiento nunca alcanzados y superando la crisis mundial (Perú Travel, 2018a).

El índice de progreso social es un análisis que hace referencia a cómo satisfacer las necesidades fundamentales de los ciudadanos, y está relacionado al desarrollo de la calidad de vida de las personas. Según dicho análisis, el Perú se encuentra en el puesto 47 de 128 países que integran el índice de progreso social, y está considerado dentro de los países de progreso medio alto junto con Brasil, que ocupa el puesto 43, México puesto 48, Colombia con posición 49, Ecuador en posición 55, y Chile en el puesto 25, considerado dentro de un progreso social alto. Dentro del Perú se evidencia que las variables en las cuales se deben trabajar es acceso a la educación superior, seguido de tolerancia e inclusión y oportunidades; y entre las variables mejor posicionadas se tiene nutrición y cuidados médicos básicos, fundamentos del bienestar y necesidades humanas básicas (Porter, Stern & Green, 2017).

**Organizacional y administrativo.** El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de los poderes. El Estado Peruano tiene como presidente de la Nación a Martín Vizcarra y está conformado por tres poderes independientes: (a) el Poder Legislativo o Congreso de la República, que es el que da las normas y está conformado por un parlamento unicameral de 130 congresistas que han sido elegidos por los ciudadanos, (b) el Poder Ejecutivo o gobierno nacional, que es el que aplica las normas y conduce la acción del gobierno, dirigido por el Presidente de la República, el Consejo de Ministros, los organismos públicos descentralizados, los programas y proyectos, las empresas públicas y las universidades

nacionales y (c) el Poder Judicial, está orientado a resolver los conflictos que se presentan en la sociedad entre individuos, y entre ellos y el Estado, está conformado por la Corte Suprema de Justicia que lo dirige, las Cortes Superiores y los juzgados. Los organismos constitucionales autónomos que no son parte de ningún poder del Estado, cuyos titulares responden directamente ante el Congreso y a la opinión pública son: el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales, el Tribunal de Garantías Constitucionales, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el Banco Central de Reserva, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil y la Superintendencia de Banca y Seguros. Los gobiernos regionales conformados por la Presidencia Regional, el Consejo Regional y el Consejo de Coordinación Regional y los gobiernos locales o municipalidades provinciales, distritales y de poblados, conformados por el Alcalde y su Consejo Municipal, como se muestra en la Figura 6 (Portal del Estado Peruano, 2018a).

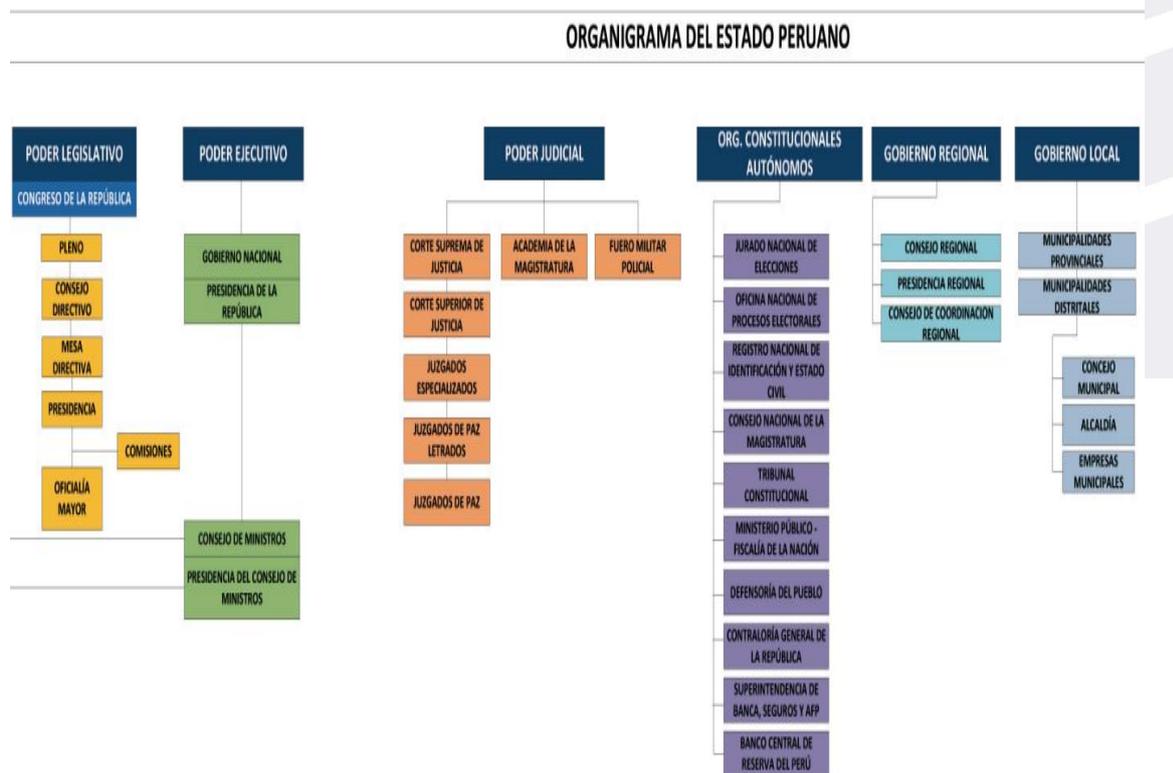


Figura 6. Organigrama del Estado Peruano. Tomado de Portal del Estado Peruano, 2018b. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>

Tabla 32

*Índice de Progreso Social 2017*

Pilar	Países					
	Chile	Perú	Brasil	México	Colombia	Ecuador
Puesto	25	47	43	48	49	55
PBI	\$ 22,197	\$11,768	\$14,455	\$16,490	\$12,988	\$10,777
Índice de progreso social	82	72.15	73.97	71.93	71.72	69.97
Necesidades Humanas Básicas	88.62	76.59	76.49	79.22	75.59	79.15
Fundamentos del Bienestar	85.95	81.55	79.55	77.66	79.06	77.99
Oportunidades	73.04	58.31	65.86	58.91	60.51	52.77
Nutrición y cuidados médicos básicos	98.14	94.27	97.07	97.17	94.42	92.59
Agua y Saneamiento	96.27	72.01	86.62	89.44	78.34	79.6
Vivienda	82.4	76	73.9	79.38	77.95	79.22
Seguridad Personal	77.67	64.06	48.38	50.9	51.66	65.18
Acceso a Conocimientos Básicos	97.64	97.1	94.11	93.58	93.62	97.11
Acceso a Información y Comunicaciones	83.16	72.82	76.67	64.93	71.45	66.61
Salud y bienestar	79.37	80.78	73.57	77.59	78.05	77.23
Calidad medioambiental	83.65	75.5	73.87	74.53	73.11	71.01
Derechos Personales	89.66	73.86	71.64	65.87	65.62	49.27
Libertad Personal y de Elección	73.54	60.96	73.23	60.31	67.03	63.88
Tolerancia e Inclusión	72.76	54.05	68.34	52.92	58.03	63.88
Acceso a Educación Superior	56.19	44.38	50.21	56.54	51.35	63.88

*Nota.* Adaptado de “Índice de Progreso Social 2017” por Michael Porter y Scott Stern con Michael Green, 2017. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Deloitte-ES-Sector-Publico-Indice-Progreso-Social.pdf>.

**Militar.** Watson (2016, noviembre) indicó que el ex ministro de defensa Mariano Gonzáles mencionó que el presupuesto asignado al Ministerio de Defensa para el año fiscal 2017, alcanzó la suma de 7,137 millones de soles, y que se planificó fortalecer los institutos armados peruanos con la finalidad de que tengan una mejor capacidad para cumplir con sus objetivos primordiales. El primer eje del plan estratégico es la defensa de la soberanía, la cual se divide a su vez en tres líneas que son equipamiento, educación y entrenamiento. El orden interno se encuentra en la jurisdicción del Ministerio del Interior y está controlado por la Policía Nacional del Perú. Las fuerzas militares de la República del Perú se encuentran divididas en tres grandes estamentos: Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú y Fuerza

Aérea del Perú. Estos estamentos coordinan a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y están bajo la jurisdicción del Ministerio de Defensa.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales son básicos para identificar las oportunidades y las amenazas de un país frente a su entorno.

***Influencias de terceras partes.*** Trata de cómo la interacción entre dos países puede influir en un tercero y de la misma forma este tercero puede estar interesado o no en que se pueda concretar esta relación (D'Alessio, 2016). Desde este punto de vista, se tendría que observar el posicionamiento del país ante el resto del mundo. El Perú mantiene relaciones internacionales con diversos países, uno de sus principales socios es EE. UU. con el cual mantiene buenos lazos políticos, económicos, comerciales y migratorios (Embajada de los Estados Unidos en Perú, 2018). Cabe mencionar que el Perú integra el Consejo de Seguridad de la ONU como país miembro por cuarta vez desde el primero de enero de 2018 (Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas 2018).

Existen algunos indicios de injerencia de países de corte socialista en la política peruana como Brasil y Venezuela, de los cuales se presume que aportaron en el financiamiento de la campaña electoral del ex presidente Ollanta Humala, quien se encuentra procesado judicialmente (Villasis, 2017, 22 de mayo). Es importante recordar que el Perú posee una política de apertura comercial en la cual se tiene 17 tratados comerciales con 52 países que buscan el crecimiento económico y asegurar que los beneficios puedan ser aprovechados por todos (Mincetur: Perú Reafirmará, 2016, 3 de febrero).

***Lazos pasado-presente.*** Al evocar el pasado y las relaciones difíciles se tiene que mencionar los conflictos limítrofes con Chile, Ecuador y Colombia (IPERU.ORG, 2018a), inclusive con Chile que ante su negativa y debido a que no se pudo concretar una solución diplomática, Perú buscó instancias jurídicas internacionales, como el Tribunal Internacional

de La Haya, quien finalmente propuso un nuevo límite marítimo que ambos países han respetado (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015). Es necesario mencionar que a pesar de las diferencias que existieron en el pasado, Perú y Chile mantienen buenos lazos comerciales y políticos, integrando juntos la Alianza del Pacífico con México y Colombia (Carrasquilla, 2018, 28 de abril).

Con Ecuador, a pesar de que hubo varios enfrentamientos como el del año 1941 que se ocasionó por temas limítrofes y terminó con el tratado de Rio de Janeiro, luego de ello, en 1995 se desarrolló el conflicto en el alto Cenepa culminando con el tratado de Itamaraty (IPERU.ORG, 2018b). Respecto a la inversión extranjera directa, el 60% viene de España (18%), Reino Unido (17%), Chile (15%) y Estados Unidos (11%), quienes tienen inversiones principalmente en sectores de minería, comunicaciones, finanzas, energía e industria (ProInversión, 2018b).

***Contrabalancee de intereses.*** Es necesario evaluar las ventajas comparativas con otros países, para ello es importante realizar alianzas estratégicas con el fin de salvaguardar los intereses de la nación (D'Alessio, 2016). El Perú, dentro del marco de la política exterior, se encuentra presente en el mundo a través de los tratados comerciales e integra la OMC, organismo encargado de las normas que rigen el comercio internacional. El Perú también es miembro de la Comunidad Andina de Naciones, mantiene acuerdos de complementación económica con el Mercosur, integra la APEC, tiene acuerdos de libre comercio con Chile, integración comercial con México, TLC con EE.UU., Canadá, Singapur, China, Unión Europea. Asimismo, integra el bloque de la Alianza del Pacífico (MINCETUR, 2018c). En el 2017 el 63.6% de las exportaciones peruanas fue destinado a China (28.8%), Estados Unidos (14.3%), España (5.5%), Corea del Sur (5.4%), Japón (5.1%) y Brasil (4.5%) quienes se constituyeron como los principales socios comerciales (INEI, 2018a).

**Conservación de los enemigos.** El Perú ha mantenido disputas bélicas con varios países limítrofes, entre ellos, Ecuador, Chile, Colombia (IPERU.ORG, 2018a). En la actualidad mantiene relaciones positivas con estos países, con Chile mantiene acuerdos comerciales e integra de forma conjunta con Colombia la Alianza del Pacífico (Carrasquilla, 2018, 28 de abril).

### **3.1.4 Influencia del análisis en la Región Lima Provincias**

Perú es un territorio rico en recursos naturales, cuenta con diversidad de climas, microclimas y biodiversidad, de todo lo cual se puede sacar mayor ventaja. En el aspecto económico, a pesar de la crisis mundial, en el 2017 tuvo un PBI de 2.5%, uno de los mejores de la región; además es socio comercial de las principales economías del mundo que han permitido dinamizar las exportaciones, las cuales crecieron en 11.3% en el 2017, sin embargo aún hay trabajo en cuanto a mejorar la productividad y eficiencia de los sectores productivos (BCRP, 2018b).

La Región Lima Provincias tiene un gran potencial en diversos sectores, entre ellos, la industria de harina de pescado, donde el Perú es el primer productor y exportador de este *commodity*; siendo Ancash, Lima e Ica las principales regiones productoras; sin embargo, es necesario analizar lo relacionado a la sostenibilidad de la pesca de anchoveta, principal insumo, así como conocer sobre las regulaciones de producción y comercialización (Sociedad Nacional de Pesquería [SNP], 2018a). Otro eje importante en la región es impulsar el desarrollo del sector agroindustrial con fines de exportación, donde destaca la palta, que en el Perú es el segundo exportador a nivel mundial; siendo Trujillo y Lima Provincias los principales productores (La Libertad lideró, 2018, 22 de enero). En cuanto al sector pecuario, la región Lima Provincias es el primer abastecedor interno de pollos del país, siendo un producto potencial para exportación, sin embargo, para ello es necesario fortalecer las condiciones sanitarias y fitosanitarias mínimas requeridas para su comercialización en el

exterior (Industria avícola peruana, 2017, 31 de agosto). Una de las principales actividades económicas y generadoras de empleo en la región es el turismo, y por ello se buscará fortalecer la planta turística e infraestructura, con la finalidad de incrementar la cantidad de visitantes nacionales y extranjeros (INEI, 2010).

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

Según Porter (2009) la ventaja competitiva de una nación depende de la capacidad de innovar y mejorar, la cual se mide mediante la productividad de su industria, donde se pueden considerar cuatro aspectos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas y (d) sectores relacionados y de apoyo.

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

El Perú tiene un área terrestre de 1'285,215 km<sup>2</sup> y 200 millas marinas; se ubica en la región central y occidental de América del Sur, limitando con Ecuador por el norte a 1,529 km y Colombia a 1,506 km, por el este con Brasil a 2,822 km, por el sureste con Bolivia a 1,047 km y al sur con Chile a 169 km. Es el tercer país más grande de América del Sur después de Brasil y Argentina; tiene cuatro grandes cuencas geográficas y más de 12,000 lagos y lagunas (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2009).

El aeropuerto Jorge Chávez, al 2017 en el ranking completo Global Traveler Reader Survey, se ubica como el mejor aeropuerto de América del Sur, reemplazando al aeropuerto Internacional Dorado de Colombia (Aeropuerto Jorge Chávez, 2017, 19 de diciembre).

De acuerdo con el ranking mundial de competitividad, el Perú se encuentra en el puesto 55 de 63 países, lo cual significa una caída importante desde el 2008 que ingresó a la lista de países que conforman el ranking y que ocupó el puesto 35, esto como consecuencia de la poca eficiencia en los negocios y la falta de infraestructura de calidad (Ranking de Competitividad Mundial, 2017).

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Para el 2017 la demanda interna registró una mejora de 1.6% en comparación con el año previo, debido al incremento en el gasto público del segundo semestre y a la recuperación de la inversión privada minera, por el incremento de precios de productos mineros exportables. Además, se tuvo una mejor evolución de la inversión pública y privada, acorde con el crecimiento del sector construcción; sin embargo, a pesar de ello la inversión a final del año fue menor de lo esperado (BCRP, 2018b).

Tabla 33

*Demanda interna y PBI (Variaciones porcentuales reales)*

	2016	2017
I. Demanda interna	1.1	1.6
a. Consumo privado	3.3	2.5
b. Consumo público	-0.5	1.0
c. Inversión privada	-5.7	0.3
d. Inversión pública	0.2	-2.8
e. Variaciones de existencias (contribución)	0.2	0.0
II. Exportaciones	9.5	7.2
III. Importaciones	-2.2	4.0
IV. PBI	4.0	2.5
<u>Nota</u>		
Gasto Público	-0.3	-0.1
Demanda interna sin inventarios	0.9	1.7

*Nota.* Adaptado de “Reporte de Inflación” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>

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

World Economic Forum (2017), hizo referencia a la competitividad, donde sitúa al Perú en el puesto 72 de 137 países, asimismo, es necesario mencionar los países que ocupan los primeros lugares como Suiza con el primer puesto, EE.UU. en el segundo lugar.

Asimismo, esta ubicación del Perú significa un retroceso de 5 posiciones en comparación con el año pasado, se puede observar mejoras en infraestructura con un puesto 86, en salud y educación primaria en el puesto 93, preparación tecnológica en el puesto 81 y también la innovación con el puesto 113, como se detalla en la Figura 7. Los principales factores que

han hecho que el país retroceda, son las instituciones, las cifras macroeconómicas, eficiencia tanto en el mercado de bienes y laboral, la educación superior, mercados financieros y la sofisticación empresarial (CDI, 2017).

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

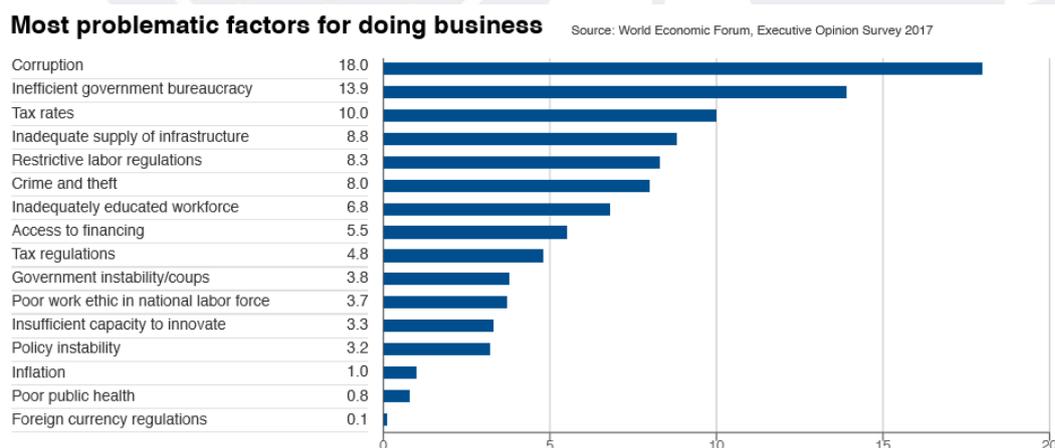
  

	1 a 60
	61 a 80
	81 a 137

*Figura 7.* Evolución del Perú en los 12 pilares de la Competitividad. Tomado de Centro de Desarrollo Industrial [CDI] Informe Global de Competitividad 2017-2018.

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

Se puede evidenciar que uno de los principales problemas que el país ha tenido es la crisis desatada por la corrupción que ha comprometido varias instituciones y autoridades, para la World Economic Forum es uno de los principales problemas, el cual ha hecho retroceder en posiciones del ranking al país (CDI, 2017).



*Figura 8.* Factores con mayores problemas para realizar negocios en el Perú. Tomado de Centro de Desarrollo Industrial [CDI] Informe Global de Competitividad 2017-2018.

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

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Se puede considerar como sectores relacionados a una banca estable, el uso de tecnología de punta, proveedores de materia prima, medios de transporte adecuados, sistema de aduanas controlado y todas las instituciones o entidades públicas o privadas que participen en la cadena de aprovisionamiento para el desarrollo eficiente de cada actividad económica; mientras que los sectores de apoyo serían el gobierno central y regional, quienes deben proporcionar una adecuada infraestructura vial, portuaria, aeroportuaria y regulatoria que impulse y garantice el desarrollo económico de la industria del país. Un potencial a desarrollar es la generación de clúster, los cuales aportan mayores beneficios a la economía, esto se debe a que no se han desarrollado relaciones sólidas entre empresas que busquen un beneficio en común, todavía este modelo en torno a una actividad no se ha difundido con fuerza en el país (Acevedo, 2007).

### **3.2.5 Influencia del análisis en la Región Lima Provincias**

El Perú tiene perspectiva de mejora y estabilidad con ciertas observaciones principalmente en lo relacionado a corrupción y modernización de las instituciones públicas para mejorar su eficiencia tal como se menciona en la Figura 8; sin embargo las fortalezas en los factores de desarrollo de mercado financiero, tamaño de mercado y entorno macroeconómico, hacen posible que el Perú pueda ser un punto de referencia para futuras inversiones extranjeras, ver Figura 7, lo cual repercutirá favorablemente en la región Lima Provincias, ya que se traduciría en mayores proyectos y establecimiento de nuevos negocios y emprendimientos de diversas envergaduras, principalmente en los sectores de harina de pescado, agrícola (especialmente oferta exportable de palta), pecuario en cuanto exportación de pollos y Turismo, los cuales repercutirán en mejoras para la región y en la generación de nuevos empleos.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este capítulo se revisan los cinco factores externos, necesarios para identificar las oportunidades y amenazas de la Región Lima Provincias y luego se formulan las estrategias requeridas.

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

El Estado tiene un Acuerdo Nacional, el cual integra 31 políticas de estado, las cuales han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: Democracia y estado de derecho; Equidad y justicia social; Competitividad del país; y Estado eficiente, transparente y descentralizado; las cuales constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las políticas, y las metas y acciones incluidos en este (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Mediante decreto legislativo N° 1047 se aprobó el decreto supremo 009-2017-PRODUCE respecto al plan estratégico sectorial multianual 2017-2021 del sector Producción, donde para el sector pesca se definen objetivos e indicadores estratégicos con sus respectivos indicadores, según se muestra en la Tabla 34 (PRODUCE, 2017b).

Para la sostenibilidad de la anchoveta se definen cuotas globales (LMTCP) y límite máximo de capturas por embarcación, donde se captura lo recomendado por IMARPE, con la finalidad de proteger el recurso y coadyuvar a su sostenibilidad; la prohibición de acceso a nuevas embarcaciones mediante el Artículo 24 de Ley General de Pesca y D.L. N° 1084, lo cual conlleva a que no se incremente el esfuerzo pesquero; además desde la década del setenta se estableció el tamaño mínimo de captura de anchoveta en 12 cm, para permitir la reproducción de la especie y renovación de la población; se han definido características de la red para captura de anchoveta, donde PRODUCE con recomendaciones de IMARPE detalla el diámetro de malla 1/2 pulgada, con la finalidad de proteger a los juveniles y la selectividad de la captura; se tiene además zona reservada de la Costa que para el stock Centro-Norte son

las primeras cinco millas de la costa, lo cual protege el ecosistema costero para reproducción, concentración de huevos, larvas, juveniles y pesca artesanal (SNP, 2018c).

Tabla 34

*Matriz de objetivos y acciones estratégicas sectoriales - PRODUCE*

Objetivo Estratégico	Indicadores O.E	Acciones Estratégicas	Indicadores de las A.E
Mejorar la cadena de valor de las actividades de pesca y acuicultura	PBI de Pesca y Acuicultura	Promover la formalización de la actividad pesquera artesanal y acuícola.	% de embarcaciones pesqueras artesanales formalizadas.
		Mejorar el nivel de cumplimiento de los estándares de sanidad e inocuidad de los productos de origen pesquero y acuícola	Desembarcaderos pesqueros artesanales habilitados sanitariamente. % de embarcaciones pesqueras artesanales habilitadas sanitariamente.
		Promover el acceso al financiamiento de las unidades económicas de la pesca artesanal y acuicultura	% de unidades económicas del sector pesca y acuicultura con acceso al financiamiento.
		Promover la innovación en pesca y acuicultura	Gasto en investigación y desarrollo e innovación en el sector pesca y acuicultura.
		Promover el comercio interno de productos hidrobiológicos	Consumo per cápita anual de pescados y mariscos.
		Fortalecer el ordenamiento de la pesca y acuicultura haciendo uso sostenible de los recursos hidrobiológicos	N° de normas aprobadas.
			Cobertura de supervisión y fiscalización de las actividades pesqueras y acuícolas.

Nota. Tomado de “Resolución Ministerial N°354-2017” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017b. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/76485\\_1.pdf](http://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/76485_1.pdf)

Según resolución ministerial N° 142-2018 PRODUCE publicada en el diario *El Peruano* (2018) para la primera temporada de pesca en la zona Norte-Centro del Perú del recurso anchoveta (*Engraulis ringens*) y anchoveta blanca (*Anchoa nasus*) determina un límite total de captura permisible, un volumen de 3’316,700 toneladas.

El Perú tiene un enfoque hacia la apertura comercial, es por ello que cuenta con plan nacional exportador PENX al 2025 el cual tiene cuatro pilares fundamentales: (a)

internacionalización de las empresas y diversificación de mercados, (b) oferta exportable competitiva y sostenible, (c) facilitación del comercio exterior y eficiencia en la cadena logística internacional y (d) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora (MINCETUR, 2018d), lo que ha permitido ingresar a nuevos mercados, así como ampliar la participación de mercado donde se puede vender harina de pescado.

La Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés), cuenta con un código de conducta para la pesca responsable, en el cual recomienda a los estados, organizaciones y los arreglos subregionales o regionales de regulación pesquera que aseguren la transparencia en los mecanismos de ordenamiento y en el proceso de adopción de decisiones, promoviéndose actualmente incluso las eco certificaciones pesqueras (“La transparencia hacia”, 2018, 19 de marzo).

En el sector agricultura es importante considerar que existen diferentes actores dentro de la cadena productiva de la palta. En el sector público se tiene a SENASA que brinda la certificación del lote de palta (Bancayan & Delgado, 2016). Sierra Exportadora es otra entidad que busca la asociatividad de los productores para el fortalecimiento y mejora de su posición negociadora. El objetivo es generar economías de escala y una mejor posición ante las plantas empacadoras para cumplir los formatos y calidad requeridos (Paltas del Perú, 2015).

El Estado peruano, con el afán de impulsar el desarrollo del sector agropecuario, delega al Ministerio de Agricultura y a los gobiernos regionales para que trabajen en sinergia con organismos públicos como Sierra y Selva Exportadora (SSE), Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), Autoridad Nacional del Agua (ANA), Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) (MINAGRI, 2017d).

Para la industria avícola, el SENASA es la entidad que certifica la apertura y funcionamiento de establecimientos avícolas, a su vez, supervisa el cumplimiento de las condiciones sanitarias (Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA], 2012a). La industria avícola tiene planeado exportar pollo fresco para el año 2019 a Estados Unidos, por lo que el Estado peruano a través de SENASA está trabajando a fin de contar con los requisitos sanitarios y la inocuidad del mismo (“Industria Avícola Peruana”, 2017, 31 de agosto).

Asimismo, el Estado peruano, a través de SENASA y el MINAGRI, trabaja en conjunto con el Ministerio del Ambiente a fin de contar con las certificaciones normativas para que la industria avícola reduzca la contaminación del medio ambiente a través de diversas políticas y procedimientos, tales como la reutilización de los desperdicios como la gallinaza para abono, políticas de animales enfermos y muertos, así como los procedimientos para que las aves reduzcan el estrés en la crianza y se optimice su beneficio (SENASA, 2012a).

En el sector turismo, el ente rector es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo que mediante la Ley 29408, Ley General del Turismo, promueve dicha actividad de manera sostenible e inclusiva y cuidando el patrimonio cultural; además se fomenta la inversión privada para mejorar la calidad de vida de las poblaciones locales (Ley N° 29408, 2009). Junto a este ministerio se encuentra Promperú entidad encargada de la promoción e imagen de la Marca Perú, Canatur que acopia a los gremios del sector turístico, hoteles y afines y el Ministerio de Ambiente. Cabe indicar que la gestión y regulación se realiza de manera nacional, regional y local (Ley N° 29408, 2009).

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

Los sectores de mayor aporte al PBI al 2017 son servicios con el 50%, luego minería con 14%, manufactura con 12 % y comercio 11%. Mientras que los sectores con mayor

crecimiento en el 2017 fueron pesca con 4,7%, servicios 3,4 %, minería 3,2 % y agropecuario 2,6 % (BCRP, 2018a), como se ve en la Tabla 35.

Tabla 35

*PBI por Sectores Productivos (millones de soles de 2007)*

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Agropecuario	23,992	24,640	25,028	25,894	26,584	27,279
Pesca	1,960	2,445	1,762	2,042	1,836	1,921
Minería	52,473	55,035	54,554	59,716	69,446	71,659
Manufactura	65,265	68,508	66,047	65,079	64,176	64,013
Electricidad y agua	7,401	7,804	8,185	8,671	9,307	9,413
Construcción	28,779	31,356	31,960	30,101	29,154	29,789
Comercio	47,218	49,984	52,193	54,217	55,199	55,767
Servicios 1/	204,185	216,677	227,703	237,170	246,640	255,086
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>431,273</b>	<b>456,449</b>	<b>467,433</b>	<b>482,890</b>	<b>502,341</b>	<b>514,927</b>

*Nota.* Tomado de “*Estadísticas de Cuadros Anuales Históricos*” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Los tres principales sectores generadores de divisas en el Perú son la minería, la agroexportación y el turismo (¿Por qué es?, 2015, 15 de junio). Según estimaciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), la industria turística se convirtió en el primer sector no tradicional generador de divisas para el país (Lima es la segunda, 2016, 3 de febrero).

Al nivel mundial, el año 2017 el precio de la palta se encontró en un buen nivel y muy atractivo para los exportadores. En países como España se está cotizando el kilo en 3 y 3.20 euros, esto es debido a tres factores importantes a nivel mundial: (a) Huelga en el estado de Michoacán en México, la cual originó una gran caída en la oferta, (b) Fuerte sequía en el estado de California en EEUU, (c) Fenómeno de El Niño costero en el Perú. Todo esto dio como resultado que la oferta se reduzca teniendo un efecto en el aumento del precio de la palta a nivel mundial (MINAGRI, 2017a).

Durante 2017, el sector pesca creció 4.7% después de experimentar una contracción de 10.1% en 2016, esto como consecuencia de los mayores desembarques de anchoveta para consumo industrial a pesar de la suspensión de la segunda temporada de pesca en la zona

norte-centro durante noviembre y diciembre, debido a la alta presencia de juveniles. La harina de pescado representa el 45% del total de las exportaciones de este sector y los principales mercados destinos de exportación fueron China (72.3%), Alemania (9.0%), Vietnam (4.0%) y Japón (3.6%). Según el reporte de inflación, en el 2017 la economía China creció en 6.9% a consecuencia del crecimiento del crédito y de la inversión pública en infraestructura, además se menciona que la probabilidad de una desaceleración brusca de la economía china disminuya sustancialmente; por otro lado, sus importaciones crecieron en 4.5% en comparación con el 3.6% del 2016; por lo cual China se mantendría como el principal socio comercial de productos hidrobiológicos como la harina de pescado, sin perder de vista los estándares de calidad requeridos para la exportación de este *commodities*, no solo a China sino a los demás países de la Eurozona que tuvieron un crecimiento del 2.5% ,su tasa más alta en los últimos 10 años, como resultado del crecimiento de la demanda interna y el favorable entorno internacional. Asimismo, Japón creció en 1.7% a efectos de la mejora en la inversión y exportaciones; por otro lado Estados Unidos creció 2.3% a consecuencia de la mejora en la demanda interna y el consumo, así como de los programas de reducción de impuestos (BCRP, 2018b).

Lima Provincias, del 2005 al 2013, aportó a la exportación nacional de harina de pescado un promedio de 20% provenientes de sus cuatro principales puertos: Chancay, Huacho, Supe y Végueta, tal como se muestra en la Tabla 37.

Se estimó que la producción mundial de harina de pescado en el 2017 sería de cinco millones de toneladas métricas (TM), de las cuales 1.2 millones de TM provendrían de Perú, lo cual representa el 24% de participación en comparación con los últimos años, donde se ha tenido una participación de 15% (Perú elevará a, 2017, 19 de mayo).

Tabla 36

*Exportaciones de Productos Tradicionales Pesqueros - Harina de Pescado*

Año/ Detalle	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Valores FOB (millones US\$)	1,147	1,139	1,211	1,413	1,426	1,610	1,780	1,770	1,364	1,335	1,149	998
Volumen (miles de toneladas)	2,000	1,340	1,262	1,565	1,540	1,083	1,301	1,333	851	856	693	633

Nota. Tomado de "Estadísticas Balanza Comercial", Banco Central de Reserva del Perú, 2018c. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/ anuales/balanza-comercial>

Tabla 37

*Producción de harina de pescado, según puerto, 2005-2013 (Tonelada métrica bruta)*

Puerto	Provincia	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total		469,933	272,785	257,341	281,678	250,523	85,254	381,763	124,972	275,326
Chancay	Huaral	178,105	109,769	95,657	96,655	84,715	46,160	164,039	67,272	110,723
Huacho/ Carquín	Huaura	52,794	30,155	32,365	37,981	26,189	8,727	45,708	14,451	28,308
Supe	Barranca	140,930	82,691	77,911	90,683	83,957	22,088	100,947	25,843	83,514
Végueta	Huaura	98,104	50,170	51,408	56,359	55,662	8,279	71,069	17,406	52,781

Nota. Tomado de "Provincias de Lima: Compendio Estadístico 2007", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2007b. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib0764/>

La demanda global de harina de pescado ha venido en aumento, lo cual hizo que los precios aumentaran hasta el 2014, luego para el 2015 los precios descendieron y para el 2025 se espera que el precio medio de este insumo reduzca en términos nominales y reales, excepto en los años donde se tenga presencia de Fenómeno de El Niño, lo cual presionará al alza de precios. Según proyecciones, el comercio mundial de pescado destinado al consumo humano superará los 46 millones de toneladas en equivalente en peso vivo en 2025, lo que representa un 18% más que en el periodo de referencia (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016).

Por otro lado, el sector avícola es muy importante a nivel nacional ya que es el principal proveedor de proteína de origen animal, pues aporta el 65% de lo que consume la población peruana. La cadena avícola representa el 28% de la producción agropecuaria, con ventas al 2015 de 12,300 millones de soles. Señaló además que el consumo per cápita de

pollo en Lima es de 58 kg al año y a nivel nacional es 28 kg (El sector avícola, 2016, 1 de setiembre). El consumo per cápita de Estados Unidos es de 41.73 kg de pollo (El consumo de pollo, 2016, 20 de julio). La producción de pollos de engorde en el 2017 fue de S/ 6,665 millones de soles, con un crecimiento promedio de 4.52%, representando 1,452 millones de toneladas (MINAGRI, 2017e)

LA OECD pronostica que para el 2024 el consumo de carne avícola ascenderá a 133'000,000 de toneladas y se considera que la carne de pollo tiene el 89% de la industria avícola, el consumo de pollo a nivel mundial se incrementará en 1% anual, esto como resultado del acelerado crecimiento demográfico y urbanístico. El Perú actualmente no exporta carne de pollo debido principalmente a temas sanitarios, lo cual se está reforzando para iniciar con la exportación (Tendencias avícolas mundiales, 2016, 19 de mayo).

En cuanto al sector turismo, en el mundo hubo un aumento del 7% en 2017 hasta alcanzar un total de 1,322 millones de personas y se mantendrá en el 2018 con un ritmo de entre el 4% y el 5%. Cabe indicar que América recibió 207 millones de llegadas de turistas internacionales resaltando Sudamérica con un aumento del 7% respecto al año anterior (Organización Mundial de Turismo [OMT], 2018) lo cual genera una gran oportunidad para atraer más turistas hacia el país. En el caso de Perú, llegaron 3,6 millones de turistas extranjeros en el año 2017 (MINCETUR, 2018b) que hace que el turismo sea la tercera fuente de generación de ingresos del país. Además, creó 1 millón 325 mil puestos de trabajo y US\$ 4,591 millones como ingreso de divisas por turismo receptivo con un aporte de 3,9% al PBI nacional (¿Cuántos puestos de trabajo?, 2017, 06 de setiembre). La tendencia de las motivaciones por los viajes está cambiando y es más diversa y personalizada, así también la tecnología ha facilitado todas las etapas del viaje y ha permitido una relación directa y en tiempo real entre turistas y sus proveedores turísticos (García, 2016). El perfil del turista europeo que visita el Perú lo hace por motivo de vacaciones y entretenimiento, las

actividades principales que realiza son visitas culturales, de naturaleza y deportes de aventura, asimismo, lo que lo motiva principalmente es la cultura diferente, el clima y la gastronomía. El 98 % de los turistas europeos visitan Lima Metropolitana y provienen de España, los cuales realizan turismo cultural, de naturaleza y de aventura (Promperú, 2016). Asimismo, existen más de 38 mil turistas españoles que están interesados en visitar el Perú y que pertenecen a los niveles socioeconómicos alto, medio alto y medio medio (Promperú, 2009).

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

El Perú es un país megadiverso, cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una gran diversidad de recursos naturales. En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes: Costa, Sierra y Selva (Perú Travel, 2018b). La población estimada del Perú es de 31'826,018 habitantes, con una esperanza de vida de 75 años, la población económicamente activa es de 16,142.1 mil habitantes, existe una cobertura de salud del 61.9%, hogares con agua potable 82.5%, hogares con teléfonos móviles 79.7% y hogares con internet 20.2% (INEI, 2017).

Los desequilibrios económicos dieron origen a las migraciones internas en el Perú a mediados del siglo pasado, dado que las personas principalmente de las zonas rurales se dirigían a las zonas urbanas en busca de mejores oportunidades, principalmente motivado por la crisis en el sector agrario; asimismo el desarrollo industrial, comercio y servicios de las zonas más desarrolladas originaron una visión de oportunidades que motivaban a las personas a migrar y ser partícipes de los beneficios que puedan brindar estas actividades. Se estima que 6 millones de peruanos en la actualidad viven en un lugar diferente al que nacieron. La ciudad que mayor recepción de personas a la cual migraron desde el interior del país fue la

ciudad de Lima, pasando de ser en 1940 aproximadamente 645 mil personas a, en la actualidad, cerca de 10 millones (Organización Internacional para las Migraciones, 2015).

El Perú es un país multicultural, mestizo, producto de una gran mezcla de diferentes sangres, con una gran cantidad de etnias selváticas y comunidades afroperuanas, esto representa una gran riqueza para el país, sin embargo, falta el reconocimiento y aceptación por las propias personas hacia los diferentes grupos de peruanos. Cada grupo tiene su propia cultura, costumbres y tradiciones que lo caracterizan. La interculturalidad es una propuesta que pone en práctica el trato horizontal entre las diferentes culturas que parte sobre un proceso de inclusión, entendimiento y generación de lazos entre todos (Ministerio de Cultura, 2012).

Al hablar de la cultura peruana, es imprescindible mencionar la gastronomía, la cual es parte de la identidad cultural y el orgullo nacional. Según un estudio elaborado por Arellano Marketing para la Sociedad Peruana de Gastronomía APEGA, el 95% de los peruanos se sienten orgullosos por el alto nivel que ha alcanzado la gastronomía peruana siendo el cebiche el plato representativo. Por otro lado, la gastronomía peruana genera una influencia en el turismo: 42% de los turistas entrevistados sugirieron que la comida peruana influyó en su decisión de visitar Perú (Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA], 2010).

En cuanto a las oportunidades en el entorno mundial, la asociación de avicultura ha visto que existe una gran oportunidad a través de la creciente demanda de pollo a la brasa en Estados Unidos, existiendo alrededor de 100 restaurantes peruanos que venden pollo a la brasa y que está siendo abastecido por el mercado de Guatemala, pudiendo mejorar la oferta del mismo con el pollo peruano. Luego de ingresar al mercado de Estados Unidos, se aspira llegar al mercado asiático, el cual también sigue en constante crecimiento (“Avicultores Peruanos quieren”, 2017, 4 de julio).

A nivel global se están presentando cambios en los patrones de consumo, por lo general algunas regiones están considerando tener una dieta más natural, la cual está generando que la demanda de productos con características saludables y naturales aumente. El principal destino de las exportaciones peruanas de palta son los Países Bajos, donde se encuentra Holanda, en el 2014 las exportaciones a precio FOB alcanzaron 96.5 millones de dólares, para el 2016 este fue de 164.3 millones de dólares. Por otro lado, países como España y Reino Unido incrementaron los pedidos de palta, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de las exportaciones (PROMPERU, 2017). Se evidencia el interés de las autoridades europeas por el consumo de alimentos más saludables, esta nueva orientación del consumo europeo a alimentos más saludables favorece a países exportadores como el Perú, dadas las variedades de productos en respuesta a los registros de sobrepeso, obesidad y enfermedades relacionadas con los hábitos alimenticios que despierta un mayor interés por lo natural (Consejo Europeo, 2016).

Las paltas en China tienen una mayor demanda gracias al crecimiento económico y la mejora de calidad de vida. Asimismo, este crecimiento trajo consigo problemas de contaminación del aire, tierra y agua, la cual dio como resultado que los consumidores busquen otras alternativas más saludables, todo esto dentro de un marco de escándalos en el sector de alimentos de leche, carne y frutas de su propio país. Los consumidores chinos comenzaron a demandar mayores productos importados naturales y saludables (La locura de la palta, 2017, 10 de junio). Para el año 2015, la facturación en exportación fue por 103 mil dólares, en el año 2016 se incrementó llegando a facturar 4.6 millones de dólares, siendo un mercado potencial para las exportaciones de este producto (PROMPERU, 2017).

La harina de pescado es un ingrediente del alimento balanceado, de alto valor nutritivo y natural que es aprovechado por los consumidores de forma indirecta, mediante el consumo de otras carnes que han sido alimentadas con este ingrediente, ya que se usa

principalmente para la formulación de alimentos balanceados para la acuicultura, ganadería, avicultura, entre otros; ya que es un producto de fácil digestibilidad de proteínas para los organismos que lo consumen y que además contiene omega 3 y DHA. La competencia de la harina de pescado son otros concentrados de proteína animal y vegetal como las harinas de la industria cárnica y la producción de soya, las cuales no cuentan con las mismas propiedades y beneficios (SNP, 2018b).

Se prevé que el consumo per cápita de pescado en el mundo aumente de 20.2 kg a 21.8 kg en el próximo decenio, a consecuencia del aumento de ingresos, mejora en los canales de distribución y el incremento de la producción pesquera. Por otro lado, una amenaza del sector pesquero que amenaza su economía, biodiversidad y seguridad alimentaria a nivel mundial es la pesca ilegal, no declarada o no reglamentada; la cual puede representar hasta 26 millones de toneladas que equivalen al 15% de la producción total anual del mundo (FAO, 2016). Existen embarcaciones extranjeras provenientes de mares deficitarios, ya que no hay legislación pesquera para los cumplimientos legales y permisos de que estas operen en aguas peruanas, las cuales depredan nuestra materia prima para la producción de harina y aceite de pescado (PRODUCE, 2012).

Por consiguiente, el Perú es un país centralista, y como señaló Gonzales de Olarte “es una herencia colonial que ha permitido organizar la sociedad y la economía peruana a partir del Estado central, asentado en Lima para la recaudación de impuestos a la corona española” (Vargas, 2008). El centralismo nacional, en Lima, presenta un escenario caracterizado por desigualdades territoriales, poblacionales y de ingresos polarizados. Estos contrastes profundizan las diferencias étnicas, sociales, raciales y económicas que limitan el desarrollo social de la Región Lima Provincias. Asimismo, las tasas de migración son altas y provienen principalmente las provincias de Cajatambo, Canta, Oyón, Huarochirí y Yauyos, siendo las receptoras Cañete y Barranca que se caracterizan por ser las violentas y peligrosas

a nivel nacional después de Tumbes (Miranda, 2016). En la siguiente tabla se puede evidenciar el índice de desarrollo humano de Lima Metropolitana en comparación con la Región Lima Provincias, donde destaca Barranca, que es la que obtiene el mayor puntaje.

Tabla 38

*Índice de Desarrollo Humano de las Provincias de Lima, 2015*

Provincia / Distrito	Población	Ihd	Esperanza de Vida	Educación Secund. %	Años de Educación	Ingreso Familiar soles
Lima	9'395,149	0.6340	78.75	80.90	10.75	1,017.0
Lima	8'481,415	0.6417	79.02	79.09	10.93	1,049.2
Región Lima-Provincias	913,734	0.5181	75.33	71.49	8.97	717.4
Huaura	213,188	0.5476	77.07	72.23	9.92	761.0
Barranca	143,216	0.5307	80.38	66.60	9.02	721.0
Huaral	182,409	0.5267	79.49	68.34	8.91	713.0
Cañete	222,877	0.5250	79.74	46.66	9.74	800.6
Oyón	22,217	0.4909	80.18	57.48	8.68	635.6
Huarochirí	79,177	0.4742	72.76	70.87	9.37	572.0
Canta	14,669	0.4405	75.75	46.92	8.29	573.1.
Yauyos	27,842	0.4062	75.58	58.63	8.78	400.1
Cajatambo	8,139	0.3293	70.56	43.98	7.56	309.5

*Nota.* Tomado de: “Desigualdad, pobreza y migración en las provincias de Lima y el impacto del centralismo” por Franklin Miranda (2016). Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/13432>

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Estado Peruano cuenta con la Ley N° 28303, Marco de Ciencia y Tecnología, la cual rige a CONCYTEC, que es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SINACYT). Tiene como objetivo desarrollar todo conocimiento científico y tecnológico basado en la investigación y en todo lo que concierna a ciencia e innovación tecnológica, mediante la concertación con otras organizaciones, para lo cual se debe asegurar que todo proyecto cumpla con las políticas establecidas en el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e innovación para la competitividad y Desarrollo Humano 2006-2021 (Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2017).

De acuerdo con el último informe del Foro Económico Mundial, mediante el informe global de competitividad que evalúa la productividad y crecimiento de 137 países, el Perú se encuentra en el puesto 72, con una caída de cinco puestos respecto al 2016; sin embargo,

mejoró en cuatro de los 12 pilares evaluados, entre ellos lo relacionado a preparación tecnológica e innovación (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2017).

En el Perú al 2016 el 45.5% de la población mayor a seis años hace uso de internet, lo que implica que más gente tenga acceso a información y comunicación global, ya que el mismo no tiene fronteras. Si bien al 2016 el acceso al internet de la población ha aumentado, este aún es incipiente, ya que la zona urbana concentra el mayor porcentaje respecto a la rural, lo que implica una oportunidad de mejora tanto para las inversiones públicas y privadas. El 45.6% de la región Lima Provincias hace uso de internet, porcentaje similar al promedio nacional. La tendencia de uso de internet está más sesgada en los varones (INEI, 2018b).

Al 2016, 1530 municipalidades a nivel nacional cuentan con internet y se visualiza un incremento respecto del 2010, lo que refleja que el Estado a través de sus gobiernos locales y regionales está preocupado en mejorar e incrementar el acceso a la información global mediante el uso del internet. Entre los departamentos que tienen mayor número de municipalidades con servicio de internet destacan: Lima, Ancash, Cusco, Arequipa, Ayacucho y Lima Provincias (INEI, 2018c), tal como se muestra en Tabla 40.

A nivel nacional, el 88.9% de las familias de al menos un miembro cuenta con teléfono celular, el cual actualmente es el medio de comunicación más usado, generándose una oportunidad tanto para el sector privado y público (INEI, 2018d) como se puede apreciar en la Tabla 41.

La globalización de los sistemas, tecnologías de la alimentación, innovaciones, mejoras en la elaboración, transporte, distribución y comercialización han influenciado de manera positiva en el consumo y comercialización de la industria de pescado que se ha reflejado en menores costos, mayor eficiencia y que podemos tener productos más saludables

e inocuos; asimismo, la harina y aceite de pescado siguen considerándose como los ingredientes más nutritivos y digerible de los alimentos para peces cultivados (FAO, 2016).

Tabla 39

*Población de 6 y más años de edad que hace Uso de Internet, Según Ámbito Geográfico, 2007-2016*

Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	34.8	36.0	38.2	39.2	40.2	40.9	45.5
Área de residencia							
Urbana	43.5	44.9	47.3	48.3	49.1	49.6	54.6
Rural	9.9	10.0	10.4	10.9	11.5	12.0	14.2
Departamento							
Amazonas	16.4	15.8	18.2	16.8	16.6	19.7	21.8
Áncash	30.0	32.1	33.1	33.7	33.7	36.5	40.1
Apurímac	18.6	20.4	22.4	20.6	19.1	21.0	22.0
Arequipa	43.7	42.8	45.0	44.9	46.0	45.4	50.1
Ayacucho	21.7	23.3	23.9	24.1	23.9	26.6	29.2
Cajamarca	20.5	18.3	17.6	16.8	15.3	15.2	19.5
Callao	47.3	46.6	52.7	55.1	57.1	59.4	65.4
Cusco	28.3	29.6	31.8	34.7	31.9	32.4	35.5
Huancavelica	16.9	18.1	17.1	16.6	14.0	18.1	21.6
Huánuco	18.7	18.8	19.9	20.7	20.2	23.7	26.7
Ica	33.7	37.0	41.0	43.9	44.9	48.7	53.6
Junín	36.4	37.0	34.7	36.1	36.5	36.3	37.5
La Libertad	31.5	33.3	36.8	37.8	38.8	41.1	47.4
Lambayeque	28.8	28.3	29.0	30.8	34.1	36.3	45.1
Lima	49.0	51.9	55.6	56.9	58.5	57.6	62.5
Región Lima	50.8	53.7	57.5	58.7	60.5	59.4	64.3
Lima Provincia	32.9	34.7	37.6	39.8	40.5	39.7	45.6
Loreto	17.4	15.8	17.6	17.4	19.6	21.8	25.1
Madre de Dios	26.1	26.8	32.1	35.5	36.0	34.9	38.8
Moquegua	40.6	40.6	44.3	42.2	46.0	44.6	50.0
Pasco	32.2	29.5	29.4	23.8	27.4	27.6	33.9
Piura	22.3	26.0	26.3	28.7	30.9	31.8	35.4
Puno	25.9	26.9	28.0	28.0	30.1	29.7	32.0
San Martín	22.6	22.1	22.8	23.6	22.9	22.6	30.2
Tacna	46.5	45.3	46.6	47.2	46.0	46.8	52.1
Tumbes	29.6	30.4	35.9	38.2	41.9	46.9	50.1
Ucayali	26.4	26.0	25.0	26.4	28.0	31.3	36.9

*Nota.* Tomado de “Estadísticas de Tecnologías de la Información y Comunicación,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Tabla 40

*Municipalidades con Servicio de Internet, Según Departamento, 2007-2016*

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	1246	1271	1356	1415	1478	1492	1530
Departamento							
Amazonas	29	31	35	45	53	52	57
Áncash	112	116	117	121	129	119	123
Apurímac	32	30	35	39	35	39	43
Arequipa	73	83	88	91	93	90	94
Ayacucho	64	70	74	80	74	86	91
Cajamarca	76	77	85	86	108	103	111
Callao	6	6	6	6	6	6	7
Cusco	85	89	98	100	105	106	108
Huancavelica	61	62	65	68	68	74	75
Huánuco	36	38	42	52	45	61	66
Ica	37	39	39	41	42	41	41
Junín	93	78	87	94	101	105	105
La Libertad	66	67	69	68	70	73	74
Lambayeque	35	35	36	36	37	37	37
Lima	119	122	131	127	144	125	126
Región Lima	43	43	43	43	43	43	43
Lima Provincia	76	79	88	84	101	82	83
Loreto	48	48	48	50	50	47	46
Madre de Dios	10	9	10	11	11	9	10
Moquegua	18	17	18	19	19	20	17
Pasco	27	26	29	29	29	29	28
Piura	57	59	64	63	64	62	63
Puno	54	56	65	74	70	82	82
San Martín	58	59	60	60	70	74	72
Tacna	24	26	27	27	27	26	26
Tumbes	11	13	13	13	13	12	13
Ucayali	15	15	15	15	15	14	15

*Nota.* Tomado de “*Estadísticas de Tecnologías de la Información y Comunicación*” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018c. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Tabla 41

*Hogares con al Menos un Miembro que tiene Teléfono Celular, Según Ámbito Geográfico, 2007-2016*

Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	73.1	75.2	79.7	82.0	84.9	87.2	88.9
Área de residencia							
Urbana	82.2	83.9	86.9	88.2	90.1	91.7	92.9
Rural	46.2	49.8	58.2	63.1	68.9	73.1	76.4
Departamento							
Amazonas	60.6	64.3	72.7	76.8	76.6	80.2	83.6
Áncash	71.9	78.7	81.5	84.0	86.4	85.9	88.7
Apurímac	49.4	59.2	70.5	68.4	76.7	80.0	80.8
Arequipa	80.6	81.6	86.9	88.3	91.2	92.7	93.9
Ayacucho	60.8	62.8	65.2	65.0	75.5	80.1	83.0
Cajamarca	63.6	64.8	67.4	75.0	78.5	81.2	83.8
Callao	84.1	84.9	86.7	87.7	90.6	93.3	93.9
Cusco	63.4	66.4	75.9	81.6	80.2	82.7	85.6
Huancavelica	50.6	56.8	66.2	69.4	74.7	78.0	83.1
Huánuco	63.2	65.2	70.9	75.7	82.6	85.9	86.2
Ica	81.4	82.4	87.2	88.7	88.7	91.7	93.1
Junín	71.2	73.1	76.0	78.7	84.4	86.5	88.0
La Libertad	72.7	76.0	81.5	84.3	84.5	88.6	90.8
Lambayeque	79.5	81.1	84.6	88.2	88.1	90.6	92.1
Lima	82.1	84.2	87.5	87.7	90.3	92.2	92.8
Región Lima	83.2	85.7	89.0	88.6	91.2	92.8	93.2
Lima Provincia	71.6	71.1	74.2	79.6	82.1	86.4	88.6
Loreto	49.7	48.6	55.8	59.1	64.1	66.5	72.3
Madre de Dios	73.2	78.9	84.2	89.0	87.1	89.2	90.1
Moquegua	77.5	80.2	86.8	85.8	83.9	89.2	89.2
Pasco	71.7	71.8	76.1	77.1	82.8	85.3	87.4
Piura	67.2	69.9	72.0	78.0	82.5	82.0	87.4
Puno	60.4	61.7	71.7	73.9	78.0	80.0	82.2
San Martín	71.0	70.9	76.1	78.6	81.3	85.4	85.9
Tacna	86.6	86.8	88.8	91.3	91.5	92.4	94.5
Tumbes	80.6	87.3	86.9	89.3	90.1	93.0	93.7
Ucayali	67.3	72.3	74.3	77.7	79.7	85.6	85.1

*Nota.* Tomado de “*Estadísticas de Tecnologías de la Información y Comunicación*” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018d. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú cuenta con una amplia riqueza natural y es por ello que desde mayo del 2008 se creó el Ministerio del Ambiente (MINAM), el cual es el encargado de velar por la

conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, debiendo trabajar de forma coordinada con la sociedad civil, así como con las organizaciones públicas y privadas, esto en pro del desarrollo económico. El MINAM se ha propuesto dos ejes estratégicos que son los enfoques de un Perú Limpio y un Perú Natural, los cuales se reflejan en siete lineamientos prioritarios (a) aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica, sobre todo de bosques, (b) adaptación y mitigación al cambio climático, (c) manejo eficiente de los residuos sólidos, (d) gestión integral marino-costera, (e) prevención, control de la contaminación y ecoeficiencia, (f) adecuación de la institucionalidad ambiental, (g) medios de implementación de la política ambiental, los cuales serán logrados mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos que han sido detallados en el Plan Estratégico Institucional del MINAM (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2018). Al 2016, las áreas naturales protegidas que ocupan mayor área en la superficie peruana son los parques y reservas nacionales (ver Tabla 42), los cuales están ubicados en diferentes departamentos del Perú (INEI, 2018e).

Tabla 42

*Áreas naturales protegidas por el Estado, según categoría, 2013-2016 (hectáreas)*

Categoría	2013	2014	2015	2016
Total	19'520,604.83	19'518,146.58	19'456,761.13	19'456,761.13
Parque Nacional	8'170,747.54	8'170,747.54	9'525,438.86	9'525,438.86
Reserva Nacional	4'652,851.63	4'652,851.63	4'652,851.63	4'652,851.63
Zona Reservada	2'924,455.79	2'921,997.54	1'505,920.77	1'505,920.77
Reserva Comunal	2'166,588.44	2'166,588.44	2'166,588.44	2'166,588.44
Reserva Paisajística	711,818.48	711,818.48	711,818.48	711,818.48
Bosque de Protección	389,986.99	389,986.99	389,986.99	389,986.99
Santuario Nacional	317,366.47	317,366.47	317,366.47	317,366.47
Cotos de Caza	124,735.00	124,735.00	124,735.00	124,735.00
Santuario Histórico	41,279.38	41,279.38	41,279.38	41,279.38
Refugio de Vida Silvestre	20,775.11	20,775.11	20,775.11	20,775.11

*Nota.* Tomado de "Estadísticas Medio Ambiente," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018e. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>.

El uso de suelos y cambio de uso de suelos es la categoría que realiza mayor emisión de dióxido de carbono, sobre todo en cuanto a conversión de bosques y praderas, que si bien ha venido reduciendo, aún se encuentra muy por encima de lo permitido (INEI, 2018f).

Al 2012 solo el 18% de la superficie nacional era agrícola y un 82% es no agrícola, en la cual destacan los pastos naturales tal como se detalla en la Tabla 44 (INEI, 2018g).

El cambio climático resulta ser uno de los mayores desafíos de alcance mundial y representa una presión constante para la sociedad y el medio ambiente; ya que los cambios meteorológicos amenazan la producción mundial de alimentos, los deshielos o precipitaciones climatológicas aumentan el nivel del mar, lo cual incrementa el riesgo de inundaciones catastróficas, la contaminación ambiental deteriora la capa de ozono y nos expone a enfermedades de la piel y a cambios bruscos de temperatura, etcétera, para lo cual los estados de todo el mundo han tomado medidas drásticas ya que de lo contrario será más difícil y costoso adaptarse a estos efectos en el futuro, y como resultado en el 1997 se realizó el Protocolo de Kyoto y varias convenciones y acuerdos con los diferentes países miembros en pro del cuidado ambiental (Naciones Unidas , 2018).

El Estado peruano, a través de SENASA, MINAGRI y el Ministerio del Ambiente, trabaja a fin de contar con las certificaciones normativas para que la industria avícola reduzca la contaminación del medio ambiente a través de políticas y procedimientos en la reutilización de los desperdicios como la gallinaza como abono, políticas de animales enfermos y muertos, así como los procedimientos para que las aves reduzcan el estrés en la crianza, así como de su beneficio (SENASA, 2012a). Una amenaza a considerar para el sector avícola es el rebrote de enfermedades existentes: Gripe Aviar, Newcastle, entre otras plagas, asimismo la creciente población urbana obliga a las granjas a trasladarse a zonas más alejadas dado que estas requieren estar en lugares alejados de los sitios poblados y de las carreteras, a fin de no contaminar y no ser contaminados (Bustamante, Gutiérrez, Palacios, Revilla, 2018).

Tabla 43

*Emisiones de dióxido de carbono equivalente, 2000, 2005, 2010 y 2012 (Giga gramos)*

Categoría de fuentes y sumideros	2000	2005	2010	2012
Total	166,857.64	184,910.60	170,365.81	171,309.57
1 Energía	28,377.22	30,103.98	42,643.99	44,637.81
1 A Quema de combustibles	24,095.65	26,304.43	38,604.95	41,278.08
1A1 Industria de energía	2,573.28	3,437.05	11,273.36	11,880.83
1A2 Industria de manufactura y construcción	6,827.80	7,638.57	7,547.36	7,808.88
1A3 Transporte	9,847.28	11,886.95	16,424.36	17,846.93
1A4 Otros sectores	4,847.29	3,341.86	3,359.87	3,741.44
1B Emisiones fugitivas de combustibles	4,281.57	3,799.55	4,039.04	3,359.73
2 Procesos industriales	2,574.88	3,509.18	5,011.56	6,063.54
2A Productos minerales	1,921.92	2,642.27	3,790.53	4,518.20
2B Industria química	4.46	4.77	8.37	10.97
2C Producción de metal	648.50	862.14	1,212.66	1,534.37
4 Agricultura	23,463.71	24,576.51	25,783.38	26,043.68
5 Uso de suelos y cambio de uso de suelos	107,208.32	121,034.67	89,907.17	86,741.95
5A Cambios en biomasa y otros stocks leñosos	25,909.62	51,919.78	13,169.81	14,777.01
5B Conversión de bosques y praderas	100,346.15	75,911.12	83,238.35	79,771.81
5C Abandono de tierras cultivadas	-24,273.07	-12,342.55	-10,948.06	-12,300.58
5D Emisiones y absorciones en el suelo	233.00	346.40	341.88	412.44
5E Otros (Gases no CO <sub>2</sub> )	4,992.62	5,199.92	4,105.19	4,081.27
6 Desechos	5,233.51	5,686.26	7,019.71	7,822.59
6A Disposición de residuos sólidos	4,087.89	4,229.99	5,297.21	6,005.25
6B Tratamiento de aguas residuales	1,145.62	1,456.27	1,722.50	1,817.34

*Nota.* Tomado de “Estadísticas Medio Ambiente,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018f, (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

IMARPE es el órgano encargado de realizar investigaciones científicas de las condiciones y procesos del mar peruano, así como de evaluar el impacto del cambio climático en los ecosistemas marinos y costeros es la Dirección de Investigaciones Oceanográficas y Cambio Climático (Instituto del Mar del Perú [IMARPE], 2018).

Tabla 44

*Superficie Agropecuaria, Según departamento, 2012 (Hectáreas)*

Departamento	Total	Superficie agrícola	Superficie no agrícola		
			Pastos Naturales	Montes y Bosques	Otro uso
Total	38'742,464.7	7'125,007.8	18'018,794.6	10'939,274.4	2'659,387.9
Amazonas	1'766,278.7	252,810.4	195,843.4	1'296,427.6	21,197.2
Áncash	1'301,923.8	439,459.8	769,451.1	47,530.4	45,482.5
Apurímac	1'573,791.6	272,386.6	839,279.0	148,614.2	313,511.7
Arequipa	1'965,269.6	148,032.6	1'512,062.9	146,634.5	158,539.6
Ayacucho	2'246,988.1	231,623.3	1'608,354.1	227,420.7	179,590.0
Cajamarca	1'409,291.7	522,665.2	529,465.9	265,783.1	91,377.5
Callao	801.2	46.0	0.1	0.5	754.6
Cusco	2'666,567.3	407,924.9	1'647,508.7	426,962.2	184,171.5
Huancavelica	1'485,297.3	211,398.0	978,825.1	76,503.5	218,570.7
Huánuco	1'479,397.1	536,497.9	511,456.5	395,561.9	35,880.8
Ica	599,503.2	253,820.6	302,390.3	19,161.6	24,130.7
Junín	2'423,790.3	465,880.4	1'104,300.1	741,467.9	112,142.0
La Libertad	1'057,201.3	528,763.8	397,731.8	52,314.0	78,391.7
Lambayeque	691,070.1	254,458.4	52,746.3	144,360.8	239,504.6
Lima	2'002,429.3	499,865.3	1'209,505.3	12,196.7	280,862.1
Loreto	3'250,238.2	247,551.7	173,081.7	2'812,267.3	17,337.4
Madre de Dios	661,343.9	68,900.7	30,133.5	512,807.6	49,502.0
Moquegua	504,589.5	34,834.8	427,716.3	21,678.2	20,360.1
Pasco	1'002,759.7	177,098.8	454,230.1	309,502.6	61,928.2
Piura	1'895,878.3	386,777.4	1'209,554.3	247,664.5	51,882.2
Puno	4'464,473.7	405,725.6	3'501,506.6	228,751.4	328,490.1
San Martín	1'323,017.1	497,769.5	87,099.7	722,242.2	15,905.7
Tacna	625,806.8	72,295.9	421,915.6	9,891.5	121,703.8
Tumbes	22,847.9	21,024.9	220.2	1,412.3	190.6
Ucayali	2'321,909.0	187,395.3	54,416.0	2'072,117.2	7,980.6

*Nota.* Tomado de "Estadísticas Medio Ambiente," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018g, (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

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

Para D'Alessio (2016), el Perú, como país que está dentro de una comunidad internacional, está sujeto a ser afectado por cualquier cambio, sea positivo o negativo tanto en aspectos económicos, sociales, tecnológicos o políticos. Para esto es necesario identificar las oportunidades y las amenazas del sector.

Tabla 45

### Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Región Lima Provincias

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Incremento de la demanda de harina de pescado en China	0.15	4	0.60
2 Incremento del consumo de pollos en Estados Unidos	0.11	2	0.22
3 Mayor demanda de turismo vivencial por españoles.	0.12	2	0.24
4 Incremento del consumo de paltas en China y Europa.	0.15	4	0.60
5 Aumento del consumo de alimentos saludables y nutritivos en China y Europa.	0.13	3	0.39
6 Incremento de la demanda de personal capacitado para sector turismo y agro	0.06	2	0.12
Subtotal	0.72		2.17
Amenazas			
1 Enfermedades y plagas para sector avícola	0.06	2	0.12
2 Pesca ilegal y presencia de embarcaciones extranjeras en el mar Peruano	0.08	3	0.24
3 Ingreso de nuevos competidores	0.08	3	0.24
4 Cambio climático, desastres y fenómenos naturales	0.06	2	0.12
Subtotal	0.28		0.72
Total	1.00		2.89

Nota. Adaptado de: *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, 3era Ed, por F. D'Alessio, 2016. Perú, Lima: Pearson

### 3.5 La Región Lima Provincias y sus Competidores

El presente análisis se realizará tomando como referencia a las cinco fuerzas de Porter, para determinar las diferentes amenazas a la industria de la región.

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La característica en común de las industrias en el Perú es que se agrupan en gremios y asociaciones, lo que permite tener mayor poder en la negociación con los proveedores. Cabe indicar que en los sectores donde se importan insumos existe una exposición al tipo de cambio y esto afecta el precio final (Gobierno Regional de Lima, 2009a).

En cuanto a la industria de turismo, los proveedores cuentan con un alto poder debido a que son escasos en la Región Lima Provincias, tal es el caso de los prestadores de servicios de hotelería y restaurantes, agencias de viaje y entretenimiento, así como los de servicios básicos de agua, salud, limpieza, seguridad a cargo del gobierno regional (Gobierno Regional de Lima, 2009b).

La asociatividad, tanto al nivel de producción y comercialización, en torno a la palta tiene como resultado el empoderamiento en el momento de la negociación. Para todo el proceso de la palta es necesario contar con fertilizantes, embalajes, paletizado, y al estar

organizados como un grupo asociado permite obtener mejores costos al momento de adquirir los insumos necesarios para su producción (MINAGRI, 2008).

En la industria de producción de pollos es importante el abastecimiento de los insumos por parte de los proveedores, por lo que las empresas hacen una evaluación muy estricta para la elección de los insumos. En tal sentido se evidencia que existe un gran poder de negociación sobre sus proveedores (Arana, 2015).

Por otro lado, el principal insumo para la industria de harina de pescado es la anchoveta de talla mínima de 12 cm, en ese sentido los resultados del sector dependerán de cómo se comporte la captura de esta especie y los proveedores lo conformarán las embarcaciones. El número total de embarcaciones pesqueras en el mundo se estima en 4.6 millones, de las cuales el 64% funcionan con motor, siendo la flota de Asia la de mayor tamaño pues representa el 75 %, seguida de África (15 %), América Latina y el Caribe (6 %), América del Norte (2 %) y Europa (2 %) (FAO, 2016).

En el 2015, en el Perú, durante la primera temporada hubo 1,365 embarcaciones de flota industrial, de las cuales a 913 se les asignó un total de 2'540,012.68 TM como límite máximo de captura en la zona norte-centro y para el sur se asignó a un total de 452 embarcaciones 450,000.000 TM (PRODUCE, 2015).

A nivel nacional se tienen 10,372 embarcaciones con permisos vigentes para la extracción de recursos hidrobiológicos para el consumo humano indirecto, donde el 93% son embarcaciones de madera, lo cual refleja el nivel de vulnerabilidad, ya que el material, la antigüedad y el estado resultan ser un factor a evaluar debido a su dependencia para el desarrollo de la actividad pesquera; solo un 4% y 3% corresponden a embarcaciones de acero naval y fibra de vidrio que son más resistentes y seguras (PRODUCE,2018) tal como se detalla en la Tabla 46.

Tabla 46

### Embarcaciones Pesqueras con Permisos vigentes para Harina de Pescado

Tipo de Embarcación	Cantidad
Madera	9,995
Acero naval	436
Fibra de vidrio	290
(En blanco)	11
<b>Total general</b>	<b>10,732</b>

*Nota.* Adaptado de “Embarcaciones pesqueras” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2018. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/shortcode/servicios-pesca/embarcaciones-pesqueras>

Tabla 47

### Desembarque de Anchoqueta para Harina de Pescado y Aceite, 2016 (TMB).

Puerto	Departamento	Total	% Participación
Coishco	Ancash	297,466	10.7
Chimbote	Ancash	574,826	20.6
Samanco	Ancash	46,922	1.7
Huarmey	Ancash	0	0.0
Samanco	Ancash	0	0.0
Atico	Arequipa	21,202	0.8
La planchada	Arequipa	52,973	1.9
Quilca	Arequipa	0	0.0
Matarani	Arequipa	19,229	0.7
Mollendo	Arequipa	35,027	1.3
Callao	Callao	232,491	8.3
Tambo de mora	Ica	71,975	2.6
Pisco	Ica	225,266	8.1
Chicama	La Libertad	467,312	16.8
Supe	Lima Provincia	162,855	5.8
Végueta	Lima Provincia	133,001	4.8
Huacho	Lima Provincia	111	0.0
Carquín	Lima Provincia	96,091	3.4
Chancay	Lima Provincia	164,286	5.9
Ilo	Moquegua	64,166	2.3
Paita	Piura	32,915	1.2
Parachique	Piura	94	0.0
Bayóvar	Piura	86,588	3.1
Otros	Otros	1,849	0.1
<b>Total</b>		<b>2'786,645</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Adaptado de “Anuario Estadístico Pesquero y Acuicola 2016” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017a. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/775-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2016>

### 3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En cuanto a la industria del pollo, el mercado peruano es el principal cliente, pues cuenta con un consumo per cápita de 28 kg a nivel nacional. Se apunta a exportar a Estados Unidos debido al alto consumo per cápita de 41.73 kg a nivel nacional. Por otro lado, existe un crecimiento de restaurantes de comida peruana, teniendo al pollo a la brasa como plato bandera (El consumo de pollo, 2016, 20 de julio).

Para el sector turismo, los visitantes son tanto nacionales como extranjeros los cuales tiene un poder alto de negociación por su alta exigencia en calidad. A nivel internacional los clientes que más visitaron el Perú fueron Chile, Estados Unidos y Ecuador; mientras que a nivel nacional fueron los residentes de Lima Metropolitana (Promperú, 2016).

Sobre la industria de la palta, se tiene entre los principales clientes a Holanda, España, EE.UU. y Reino Unido, sin embargo, China y Europa en los últimos años han comenzado a demandar mayor cantidad de este fruto (Promperú, 2017). Asimismo, el precio de la palta a nivel mundial está sujeto todavía a los volúmenes de producción del estado de California en EE.UU., Michoacán en México y Perú ; por lo expresado el poder de los compradores es alto (MINAGRI, 2017a).

La harina de pescado se encuentra contemplada dentro del consumo humano indirecto, siendo el consumo per cápita al 2016 de 23,5 kilos por habitante, mientras que a nivel internacional China ha incrementado constantemente su consumo per cápita llegando a 37.9 kg al 2013 (FAO, 2016). Los principales países donde se exportó la harina de pescado fue China (72.3%), Alemania (9.0%), Vietnam, (4.0%), Japón (3.6%) y Chile (3.0%), siendo el mercado asiático el principal comprador, el cual tiene un alto poder ya que exige una alta calidad en los estándares del producto (PRODUCE, 2017a).

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Sobre la industria turística, los sustitutos son aquellas actividades en las cuales los turistas prefieran invertir su tiempo y dinero en reemplazo del turismo, como: (a) recreación en parques temáticos de su misma ciudad de residencia, (b) asistencia a eventos y/o espectáculos, (c) clubes de esparcimiento, (d) spas y otros. En este caso el poder de negociación es alto debido a que pueden ser fácilmente intercambiables, además con el desarrollo de las nuevas tecnologías el sector podría ser reemplazado por visitas virtuales donde los usuarios pueden visitar sitios sin salir de su casa (Ruiz, Twomey, Cobian, Salgado & Gonzales, 2017, 16 de marzo).

La palta es un producto saludable que tiene diferentes cualidades en materia de prevención del cáncer, y es buena para las mujeres gestantes por el ácido fólico, rica en vitaminas y ácidos importantes para el vigor físico (MINAGRI, 2008). La posibilidad de una amenaza para la comercialización de este producto toma relevancia ya que las regiones que están demandando productos más saludables puedan considerar otros que tengan estas mismas propiedades beneficiosas para la salud. En los últimos años se incrementaron las exportaciones de mangos, bananas frescas, mandarinas, chirimoya, guanábana, arándanos, pero la palta está entre los primeros frutos con mayor exportación, lo cual evidencia la preferencia de los clientes por este producto (Promperú, 2017).

Los sustitutos para las futuras exportaciones de carne de pollo serían los productos cárnicos como res, pescado, chanco, pavo o gallina, dado a que se quiere suplir la demanda de los restaurantes de comida peruana en Estados Unidos (Estos son los, 2015, 04 de diciembre).

La harina de pescado, a consecuencia de los fenómenos climatológicos que generan vedas, ausencia y/o reducción de la especie, así como el creciente consumo de la demanda principalmente asiática, ha generado que las sectores que utilizan este insumo para la

formulación del alimento balanceado de la acuicultura, ganadería o avicultura, busquen sustitutos como lípidos de origen vegetal, algas, microorganismos, harina de soya, maíz y trigo, sin embargo todas las fuentes de insumos cuentan con ventajas sobre todo en cuanto a los aportes nutricionales y desventajas sobre todo respecto a su disponibilidad (AQUA,2017).

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

Bolivia es un país que le está dando importancia al sector avicultura, por lo que la región de Cochabamba y Santa Cruz son los principales productores de pollo. Santa Cruz es el principal productor de carne de pollo con el 52% de participación, cuenta con 12% de crecimiento; por su lado, Santa Cruz cuenta con 42% (Barajas, 2015).

A inicios del año 2017, a causa del Fenómeno del Niño Costero que afectó al Perú se esperaba un impacto en la producción agrícola con incidencia en las exportaciones totales anuales. Esta brecha de escasez se estimaba que pueda ser cubierta por otros países que tienen también las cualidades para la producción de palta, entre los proveedores se cuenta a Colombia, Israel, España y Sudáfrica (MINAGRI, 2017).

Por otro lado en el sector pesca, si bien 402 empresas vendieron productos pesqueros al exterior, solo cuatro pesqueras peruanas manejan el 70% del mercado de harina de pescado y son pesquería Hayduk S.A , Tecnologías de alimentos S.A., Tasa, Diamante y Exalmar; ya que las mismas han ido comprando embarcaciones o empresas más pequeñas para incrementar sus cuotas de pesca. Sin embargo, el 2018 vencerán los plazos que establece las cuotas de pesca de anchoveta entregada a cada embarcación según decreto legislativo N° 1084 del 2008, donde además podrá aprovecharse para reevaluar el pago por derecho de pesca que pagan por cada tonelada de anchoveta extraída, que actualmente es cinco dólares. En este sentido el ingreso de nuevas empresas al sector es poco probable ya que la extracción del recurso de la anchoveta es regulada para evitar su depredación y por el volumen estas cuatro

empresas lograr abarcar el mayor porcentaje de la cuota de pesca (El círculo pesquero, 2017, 07 de agosto).

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

Los turistas nacionales viajan principalmente a la región de Lima, en segundo lugar, a Ica y tercero Junín, porque la mayor cantidad proviene de Lima Metropolitana y encuentran a dichos destinos cercanos y a la vez atractivos. Por otro lado, la región Ica cuenta con importantes atractivos turísticos como la Reserva Nacional de Paracas, Líneas de Nazca, Ica ciudad, Huacachina, Hacienda San José; en el caso de la Libertad, cuenta con Chan Chan, Huanchaco, Centro histórico de Trujillo; asimismo Ancash cuenta con Museo Chavín de Huántar, , Reserva Nacional del Huascarán; en Arequipa se tiene el Valle del Colca, mirador de Yanahuara y el convento de Santa Catalina (Promperú, 2016). La región de Lima se encuentra en el puesto 20 en el índice de competitividad regional, siendo Lima Metropolitana la que lidera el sector, seguido de Cusco, Arequipa, Ica, La Libertad, y Ancash Ancash (CENTRUM, 2017).

En referencia al sector pesca las restricciones de cuotas de anchoveta o productos hidrobiológicos afectan directamente a Perú y Chile, quienes son en Sudamérica los principales exportadores de harina de pescado y para monitorear la pesquería del Sur de la frontera Perú- - Chile, IMARPE coopera con el instituto Instituto de Fomento Pesquero de Chile IFOP (International Fishmeal and Fish Oil Organization [IFFO], 2010).

A nivel nacional el desembarque de anchoveta y producción de harina de pescado se concentran en los siguientes departamentos: Ancash (33%), Lima Provincias (20%), la Libertad (17%), Ica (11%), Callao (8%) y Arequipa (5%), sin embargo se puede evidenciar que existe falta de asociaciones, débil cadena productiva que hace que los beneficios que genera esta industria se torne insostenible para cada uno de estos agentes (PRODUCE, 2017a). Si bien Perú es el principal productor de harina de pescado, tiene como sus

competidores internacionales a Tailandia, China, Chile y Estados Unidos (SNP, 2017). Tal como se detalla en la Tabla 53.

En el sector pesquero, Kuramoto (2005) señaló que en la cadena de valor de la industria de harina de pescado se pueden identificar tres etapas:

(a) La captura de la anchoveta, la cual se encuentra impactada por la ausencia de los derechos de propiedad sobre la anchoveta, donde las empresas armadoras, propietarias de las embarcaciones son quienes poseen las licencias de captura y derechos, pero no se les limita la cantidad de captura, motivo por el cual tienden a aumentar su flota, tamaño e incluso motores de sus embarcaciones con la finalidad de sacar mayor provecho y ventaja frente a sus competidores. (b) Elaboración de la harina de pescado, que dependerá de la cantidad de plantas procesadoras de harina de pescado donde el 86% de la capacidad instalada (TM/Hora) se concentra en los departamentos de Ancash, Lima, Ica, La Libertad y Piura. Por otro lado, la elaboración de harinas especiales (prime y súper prime) que tienen un contenido proteico mayor así como una mejor cotización en el mercado se producen principalmente en Ancash y Lima Provincias. En esta etapa intervienen también los proveedores de bienes de capital, talleres y maestranza para reparación de embarcaciones, donde existe déficit de personal calificado debido a que no se tienen muchos institutos que tengan carreras relacionadas con la pesca y su transformación y (c) La comercialización, siendo el agente principal el bróker harinero que sirve como intermediario entre las empresas productoras y los traders que distribuyen harina a los mercados asiáticos y europeos; en este proceso también intervienen las agencias de aduanas, de supervisión y autoridad portuaria, quienes se encargan de la logística, tramitación, certificación de la calidad, cantidad y el acondicionamiento del puerto para el traslado de la harina a los países destino (Kuramoto, 2005).

Con referencia al ámbito internacional en producción de carne de pollo, Brasil es el líder del sector a nivel de Sudamérica, siendo la región con mayor producción Chapecó

(Chapeco, cuna de la, 2017, 3 de abril); por otro lado Colombia es un mercado muy competitivo y el más parecido al nuestro y su región con mayor producción es Cundinamarca la cual representa el 22.7%, sin embargo, su región con mayor crecimiento es Antioquia con 10% de participación de un total de 8.3% (Barajas, 2016). Mientras que a nivel regional Lima provincia lidera la producción de pollo con un 43.9%, seguida de La libertad con 19.1%, Arequipa 10.3%, Lima Metropolitana 8.7% e Ica 4% (MINAGRI, 2016a).

En referencia a la industria de paltas, las exportaciones para el 2016 según departamento fueron: (a) la Libertad US\$ 120'940,670.00, (b) Ica US\$ 63'656,080.00 y (c) Ancash US\$ 8'608,700.00. En el entorno internacional, México en su región Michoacán en el 2016 tuvo una producción de 575,279 toneladas, mientras que en el 2017 fue de 635,140 toneladas (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA], 2017). Las condiciones edafoclimáticas en el Perú, hacen que el cultivo de aguacates paltas pueda darse durante todo el año brindando una ventaja competitiva a nivel país (MINAGRI, 2007), esta condición nacional sumado sumada a ciertas ventajas geográficas de la región Lima provincias, que cuenta con 12 ríos naturales que están a distancias promedio de 100 km, valles y centros agrícolas muy cercanos entre ellos, permiten a la región tener un potencial diferenciador que puede aprovechar en las actividades agrícolas y pecuarias (MINAGRI, 2009). En referencia a las formas de riego de la Palta, la región Lima Provincias, en comparación con las otras regiones, la mayor superficie se realiza bajo la modalidad de gravedad, mientras que el sistema de aspersión y goteo son menos representativas. La Libertad, Ica y Lima Provincias son las regiones que presentan mayor presencia de riego por goteo, lo cual los hace más eficientes en el uso y distribución de este recurso (INEI, 2012). La principal causa de que las tierras no sean cultivadas es la falta de agua y esto se debe a la ineficiente gestión en el uso de este recurso. Tal como se puede apreciar en la Tabla 51.

Por otro lado, en cuanto a la superficie promedio por parcela el departamento de Arequipa e Ica presentan una mejor distribución frente a Lima Provincia, mientras que la Libertad y Áncash muestran una tendencia a un sistema parcelado. En cuanto a superficie disponible, las regiones Lima Provincias y Arequipa son quienes las que tienen la mayor extensión disponible (INEI, 2012) como se detalla en Tabla 50.

En cuanto a educación escolar, la región Lima se encuentra en el puesto 12, siendo Moquegua, Tacna y Arequipa las que están liderando el ranking. Arequipa está en el tercer puesto, Ica en el sexto puesto, Ancash en el puesto 21 y la Libertad en el puesto 16 (CENTRUM, 2016). Sin embargo, la tasa de analfabetismo en mujeres es de 7.2% y en hombres de 2.6% por debajo de Lima Metropolitana que tiene 0.9% y 3.2% respectivamente (INEI, 2018h). Cabe señalar que en los últimos cinco años ha disminuido notablemente, sin embargo falta mucho por trabajar para destacar respecto a las otras regiones. En el caso de la educación básica regular, la mayor parte de alumnado se encuentra en las provincias de Cañete y Huaral, mientras que Cajatambo es la provincia con menos alumnos, por otro lado en el 2015 el indicador de atraso escolar tuvo 3,391 alumnos en el nivel primaria y 5,032 alumnos en secundaria (Dirección Regional de Educación Lima Provincias [DRELP], 2018).

En cuanto a la educación superior, las instituciones pedagógicas existentes son tres, las cuales tienen 191 alumnos y 45 docentes; respecto a institutos tecnológicos existen 24 sedes en la región y cuentan con 5,703 alumnos y 69 docentes, tal como se detalla en la Tabla 48. El ranking de competitividad del 2016, en su pilar Personas evalúa el factor de educación escolar, educación superior, formación laboral, logros educativos y salud; para efectos del presente trabajo se evaluará al factor educación escolar y logros educativos, donde la región muestra oportunidad de mejora importante. El factor educación escolar incluye: (a) logro en comprensión de textos escritos, donde la región se ubica en el puesto siete y (b) logro en prueba de matemática, donde la región se ubica en el puesto trece; ambos realizados a

escolares de 2do grado de primaria; en este factor la Región Lima Provincias al 2016 se ubica en el puesto doce, mientras que las regiones que lideran son Moquegua, Tacna, Arequipa, Callao, Lima Metropolitana e Ica. En cuanto al factor Logros educativos, evalúa las siguientes variables:(a) Año promedio de estudios alcanzados por la población de 15 y más años de edad y (b) Porcentaje de analfabetismo; ubica a la región Lima Provincias en octavo lugar, un puesto mejor que el año previo, esto debido a que mantuvo el sétimo y noveno puesto respectivamente en los ítems evaluados; sin embargo, los departamentos que lideran el ranking son Lima Metropolitana, Callao, Ica, Tacna, Arequipa, Moquegua y Tumbes (CENTRUM, 2017).

Tabla 48

*Factor Logros Educativos*

Región	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	99.84	1	99.53	1	99.220
Callao	2	85.92	2	87.78	2	88.140
Ica	4	79.88	3	85.71	3	87.040
Tacna	3	80.48	4	79.71	4	78.740
Arequipa	5	79.21	5	78.5	5	77.840
Moquegua	6	73.95	6	76.48	6	77.190
Tumbes	8	66.49	7	67.7	7	68.730
Lima Provincias	9	63.65	9	66.18	8	67.110
Madre de Dios	7	67.99	8	67.64	9	67.100
Junín	10	60.74	10	61.77	10	60.790
Lambayeque	12	54.02	11	58.52	11	60.260
La Libertad	14	53.47	13	56.7	12	58.230
Pasco	11	57.56	12	57.29	13	55.740
Loreto	15	49.7	15	50.46	14	51.470
Ucayali	13	54.00	14	51.52	15	50.700
Piura	16	43.53	16	44.94	16	45.160
Ancash	17	42.11	17	44.56	17	45.120
Puno	18	41.22	18	43.42	18	43.570
Cusco	20	36.66	19	35.34	19	33.400
San Martín	19	40.57	20	34.52	20	33.320

*Nota.* Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú” por CENTRUM, 2017. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

Tabla 49

*Variables del Factor Logros Educativos 2016*

Año Promedio de Estudios Alcanzado por la Población de 15 y más Años de Edad			Analfabetismo		
	Rank	2016		Rank	2016
Lima Metropolitana	1	12.01	Lima Metropolitana	2	2.14
Callao	4	10.8	Callao	1	2.10
Ica	2	10.9	Ica	3	2.70
Tacna	5	10.6	Tacna	6	3.90
Arequipa	2	10.9	Arequipa	8	4.70
Moquegua	6	10.5	Moquegua	10	4.80
Tumbes	9	9.9	Tumbes	4	3.00
Lima Provincias	7	10.32	Lima Provincias	9	4.75
Madre de Dios	11	9.8	Madre de Dios	5	3.80
Junín	9	9.9	Junín	11	5.80
Lambayeque	13	9.7	Lambayeque	13	6.00
La Libertad	13	9.7	La Libertad	13	6.00
Pasco	11	9.8	Pasco	14	6.30
Loreto	20	9	Loreto	17	7.70
Ucayali	16	9.4	Ucayali	7	4.60
Piura	19	9.1	Piura	16	7.60
Ancash	16	9.4	Ancash	20	9.50
Puno	13	9.7	Puno	19	9.40
Cusco	15	9.5	Cusco	21	11.50
San Martín	23	8.5	San Martín	15	6.80

*Nota.* Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú” por el Ministerio CENTRUM, 2017. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

Tabla 50

*Distribución de tierras agropecuarias*

Tamaño de las unidades agropecuarias	Total de unidades ap.	N° de parcelas	Superficie	Promedio de parcelas por ua.	Superficie promedio por ua.	Superficie promedio por parcela	
Lima Provincia		77,241	170,160	2'002,429.36	2.2	25.92	11.7
La Libertad		126,100	270,220	1'057,201.25	2.14	8.38	3.91
Ancash		168,253	505,844	1'301,923.75	3.01	7.74	2.57
Arequipa		53,208	139,538	1'965,269.62	2.62	36.94	14.08
Ica		32,291	48,372	599,503.17	1.5	18.57	12.39

*Nota.* Adaptado de: “IV Censo Nacional Agropecuario 2012” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Tabla 51

*Irrigación de tierras destinadas al cultivo de palta*

Provincia	Cultivos Permanentes	Total	Bajo riego	Gravedad	Aspersión	Goteo
Lima	N° unidades agropecuarias	7,975	7,957	7,716	36	188
Lima	Superficie agrícola	19,672.21	19,661.24	17,278.67	205.1	1,822.19
La Libertad	N° unidades agropecuarias	3,820	3,767	3,588	87	76
La Libertad	Superficie agrícola	13,196.98	13,176.60	3,480.26	37.17	8,952.60
Ancash	N° unidades agropecuarias	8,808	8,769	8,423	61	212
Ancash	Superficie agrícola	12,843.18	12,487.61	11,782.66	25.39	502.08
Arequipa	N° unidades agropecuarias	815	814	712	1	100
Arequipa	Superficie agrícola	1,474.82	1,474.48	1,037.61	0.1	435.78
Ica	N° unidades agropecuarias	1,042	1,041	950	9	70
Ica	Superficie agrícola	6,761.39	6,760.89	3,485.75	105.55	2,475.79

*Nota.* Adaptado de: “IV Censo Nacional Agropecuario 2012” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Tabla 52

*Motivos de por qué no se cultiva la tierra*

Regiones		Total de Unidades	Que no será cultivada	Agua	Semilla	Crédito	Mano de Obra
IMA	N° unidades agropecuarias	77,241	8,040	4,780	342	1,312	1,312
LIMA	Superficie	2'002,429.36	43,155.59	29,947.91	492.47	8,012.62	1,966.69
LA LIBERTAD	N° unidades agropecuarias	126,100	18,506	9,158	2,099	3,633	3,028
LA LIBERTAD	Superficie	1'057,201.25	52,481.09	20,459.63	1,991.89	11,845.13	6,898.07
ANCASH	N° unidades agropecuarias	168,253	22,353	12,122	2,133	3,685	5,129
ANCASH	Superficie	1'301,923.75	41,399.92	28,518.03	951.48	3,392.56	3,676.52
AREQUIPA	N° unidades agropecuarias	13,567	1,472	1,045	24	86	42
AREQUIPA	Superficie	314,405.74	4,098.60	2,961.25	10.86	802.61	58.35
ICA	N° unidades agropecuarias	32,291	6,746	3,973	95	1,098	496
ICA	Superficie	599,503.17	86,693.80	66,093.02	274.46	7,080.85	5,423.11

*Nota.* Adaptado de: “IV Censo Nacional Agropecuario 2012” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Tabla 53

*Producción de harina de pescado según puerto, 2016 (TMB)*

Puerto	Departamento	2013	2014	2015	2016
Coishco	Ancash	55,781	9,621	45,431	69,967
Chimbote	Ancash	259,407	59,660	103,540	134,010
Samanco	Ancash	37,286	6,113	14,725	11,408
Huarmey	Ancash	22,746	0	0	0
Atico	Arequipa	6,828	11,635	10,405	5,177
Laplanchada	Arequipa	0	0	13,058	12,076
Quilca	Arequipa	0	0	0	0
Matarani	Arequipa	11,446	7,837	6,355	4,515
Mollendo	Arequipa	5,259	10,075	6,147	8,020
Callao	Callao	101,955	71,266	97,715	54,397
Tambo de Mora	Ica	41,494	30,697	73,466	16,777
Pisco	Ica	87,383	77,561	162,431	54,058
Ocoña	Ica	5,656	16,289	0	0
Chicama	La Libertad	173,150	62,834	63,342	106,696
Supe	Lima Provincia	76,053	26,162	45,778	38,396
Végueta	Lima Provincia	53,003	25,765	49,984	32,044
Huacho / Carquín	Lima Provincia	28,310	17,642	31,846	22,183
Chancay	Lima Provincia	111,403	48,864	74,310	39,939
Ilo	Moquegua	30,979	34,987	33,146	14,497
Paita	Piura	176	294	0	8,035
Parachique	Piura	5,872	9,176	0	7
Bayóvar	Piura			20,742	20,835
Total		1'114,187	526,478	852,421	653,037

Nota. Adaptado de “Anuario Estadístico Pesquero y Acuicola 2016” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017a. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/775-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2016>

En la Tabla 55 se puede apreciar el análisis competitivo de la industria a la que pertenece la Región Lima Provincias, en donde se puede observar: (a) una tasa de crecimiento potencial casi nula de la industria, (b) un elevado poder de negociación de los consumidores, (c) un bajo nivel de negociación de los proveedores y (d) un bajo desarrollo de tecnología y capacidad de innovación, y en lo que se refiere al nivel de capacidad gerencial, se están tomando acciones a fin de evitar o minimizar los casos de malas gestiones municipales.

Tabla 54

*Distribución de establecimientos industriales pesqueros procesadores de harina de pescado por tipo y según departamento, 2016*

Departamento	Especial		Estándar		Residual		Residual U. Independiente		TOTAL	
	Número	Capacidad Instalada (TM / Hora)	Número	Capacidad Instalada (TM / Hora)	Número	Capacidad Instalada (TM / Hora)	Número	Capacidad Instalada (TM / Hora)		
Ancash	22	1,908	20	1,000	16	102	3	15	61	3,025
Piura	6	404	5	348	19	124	6	38	36	914
Lima	20	1,762	3	127	7	35	0	0	30	1,924
Ica	11	1,017	4	258	1	10	2	10	18	1,295
La Libertad	8	931	1	100	0	0	0	0	9	1,031
Moquegua	7	616	1	46	0	0	0	0	8	662
Arequipa	6	633	1	9	0	0	0	0	7	642
Tacna	0	0	0	0	1	8	0	0	1	8
Lambayeque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	80	7,271	35	1,888	44	278	11	63	170	9,500

Nota. Adaptado de “Anuario Estadístico Pesquero y Acuicola 2016” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017a.

Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/775-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2016>

Tabla 55

*Análisis Competitivo de la Industria*

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)				
0%-3%	<input checked="" type="checkbox"/>	6%-9%	<input type="checkbox"/>	12%-15%
3%-6%	<input type="checkbox"/>	9%-12%	<input checked="" type="checkbox"/>	15%-18%
				18%-21%
				> 21%
2. Facilidad de entrada de nuevas regiones en la Provincia de Lima				
Ninguna barrera <input checked="" type="checkbox"/> Virtualmente imposible de entrar <input type="checkbox"/>				
3. Intensidad de competencia entre Regiones				
Extremadamente <input checked="" type="checkbox"/> Casi ninguna competencia Competitivo <input type="checkbox"/>				
4. Grado de sustitución del producto				
Muchos sustitutos Disponibles <input checked="" type="checkbox"/> Ningún sustituto disponible <input type="checkbox"/>				
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte				
Altamente dependiente <input checked="" type="checkbox"/> Virtualmente independiente <input type="checkbox"/>				
6. Poder de negociación de los consumidores				
Consumidores Establecen términos <input checked="" type="checkbox"/> Productores establecen términos <input type="checkbox"/>				
7. Poder de negociación de los proveedores				
Proveedores términos <input checked="" type="checkbox"/> Compradores establecen términos <input type="checkbox"/>				
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria				
Tecnología de alto nivel <input checked="" type="checkbox"/> Tecnología muy baja <input type="checkbox"/>				
9. Régimen de innovación en la industria				
Innovación rápida <input checked="" type="checkbox"/> Casi ninguna innovación <input type="checkbox"/>				
10. Nivel de capacidad gerencial				
Muchos alcaldes <input checked="" type="checkbox"/> Muy pocos alcaldes capaces muy capaces <input type="checkbox"/>				

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2016. México D.F. México: Pearson.

### 3.6 La Región Lima Provincias y sus Referentes

La Región Lima tiene como referentes a los países de México, Chile y Brasil como modelos a seguir, los cuales serán comparados en el sector agropecuario y turístico. En el caso de México, este país es el primer exportador de paltas a nivel mundial, cuenta con más de 400 variedades y ha enviado al exterior 1'644,000 toneladas en el último año. Asimismo,

el estado Michoacán es el que más aporta con el 84% de la producción (Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria [SENASICA], 2017).

De lo antes mencionado, Chile se encuentra en primer lugar en el índice de competitividad de Latinoamérica, se resalta su eficiencia y que es un país productor agrícola. En el caso de harina de pescado se tiene como referente interno al departamento de Ancash, que es el primer productor de este *commoditie*, mientras que a nivel internacional Tailandia, China y Chile serían nuestros referentes ya que son los países que nos siguen en producción. En cuanto a la producción de pollos, Brasil es el líder del mercado con su región Chapecó.

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

***Matriz Perfil de Competitividad (MPC).*** El análisis competitivo de la Región Lima Provincias se realizó tomando como referencia a las regiones de La Libertad, Ancash, Arequipa e Ica, sobre la base de sus factores claves de éxito y rubros como: puertos, agricultura, pesca, hidrología, pecuario, turismo, educación y aspectos sociales-económicos, como se muestra en la Tabla 56.

***Matriz Perfil Referencial (MPR).*** Para el análisis del perfil referencial MPR, se han tomado las siguientes ciudades: Valparaíso (Chile) y Michoacán (México) a partir de similitudes como: cercanía al mar, aspectos económico y de desarrollo, albergue de un gran número de importantes organizaciones de comercio, pesca, turismo, agricultura, entre otras, como se muestra en la Tabla 57.

Tabla 56

*Matriz de Perfil Competitivo de Región Lima*

Factores clave de éxito	Lima Provincia			La Libertad		Ancash		Arequipa		Ica	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Variedad de puertos como interfaz para el intercambio comercial	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39
2 Presencia de atractivos turísticos naturales, culturales y de aventura	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
3 Disponibilidad de tierras para el sector agropecuario paltas	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44
4 Condiciones edafoclimáticas para la producción de palta	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5 Eficiencia en la cadena de valor de la industria de pescado	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
6 Alto potencial hídrico	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7 Baja oferta de servicios turísticos (hoteles, restaurantes, transportes)	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
8 Bajo nivel educativo	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30
9 Déficit en el cumplimiento de normas fitosanitarias internacionales para la exportación	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
10 Déficit de personal calificado para el mantenimiento de flota	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
11 Deficiencia en la gestión del recurso hídrico	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Total	1.00		2.99		3.08		3.02		3.13		3.03

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", por D'Alessio, F., 2016. México D.F., México: Pearson.

Tabla 57

*Matriz Perfil Referencial de Región Lima*

Factores clave de éxito	Lima Provincias			Valparaíso		Michoacán	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Variedad de puertos como interfaz para el intercambio comercial	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
2 Presencia de atractivos turísticos naturales, culturales y de aventura	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
3 Disponibilidad de tierras para el sector agropecuario paltas	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
4 Condiciones edafoclimáticas para la producción de palta	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
5 Eficiencia en la cadena de valor de la industria de pescado	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33
6 Alto potencial hídrico	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
7 Baja oferta de servicios turísticos (Hoteles, restaurantes, transportes )	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
8 Bajo nivel educativo	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
9 Déficit en el cumplimiento de normas fitosanitarias internacionales para la exportación	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28
10 Déficit de personal calificado para el mantenimiento de flota	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
11 Deficiencia en la gestión del recurso hídrico	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Total			2.71		3.15		3.54

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2016. México D.F., México: Pearson

### 3.8 Conclusiones

A nivel internacional existe una demanda creciente de consumo de productos agropecuarios, pesqueros y de turismo; aspectos en los cuales para América Latina y específicamente para el Perú resulta ser una buena alternativa ya que el país cuenta con una diversidad de productos, recursos y microclimas, siendo esto una oportunidad que se debe aprovechar. Por otro lado existen amenazas como la baja educación, escasa infraestructura para servicios turísticos, deficiencia en cumplimiento de normas fitosanitarias y ausencia de personal calificado para el mantenimiento de la flota pesquera, las cuales debilitan el correcto desarrollo de la región Lima Provincias y sobre los cuales se debe tomar medidas correctivas. En la MPC, la Región Lima Provincia está en una posición ventajosa frente a las regiones (a) La Libertad, (b) Ancash, (c) Arequipa e (d) Ica; sin embargo, deberá potenciar los aspectos como el desarrollo del turismo, educación; así como la capacitación para que las industrias cuenten con personal calificado. En la MPR podemos concluir que existen otras ciudades en el mundo como Michoacán en México y Valparaíso en Chile, donde se desarrollan actividades económicas similares a la Región Lima, pero resalta su alto nivel de productividad sobre todo en el ámbito agrícola y turismo, donde tienen una mayor organización.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para realizar el análisis interno del Gobierno Regional de Lima se ha recopilado información de fuentes primarias y secundarias. D'Alessio (2016) menciona que el análisis AMOFHIT comprende evaluar a las áreas funcionales que son: (a) administración y gerencia; (b) el análisis de marketing y ventas; (c) el análisis de operaciones y logística; el (d) análisis financiero y contable; (e) el análisis de los recursos humanos; (f) el análisis de los sistemas de información y comunicaciones; y (g) el análisis de la tecnología, investigación y desarrollo

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El gobernador que preside la región de Lima Provincias es el ingeniero Nelson Chui Mejía, quien tiene el cargo desde el año 2014 (Gobierno Regional de Lima, 2016). El órgano normativo y fiscalizador del gobierno regional es el Consejo Regional, que está integrado por el Presidente Regional, Vicepresidente Regional y 9 consejeros regionales. La presidencia regional recae en el Gobernador Regional (Gobierno Regional de Lima, 2012). Asimismo, la Gerencia General Regional es el área encargada de coordinar, conducir, organizar, articular, supervisar, evaluar y controlar las acciones de las diferentes Gerencias Regionales y Unidades Orgánicas dependientes del Gobierno Regional (Gobierno Regional de Lima, 2016) la cual está respalda en una estructura orgánica, como se muestra en la Figura 9.

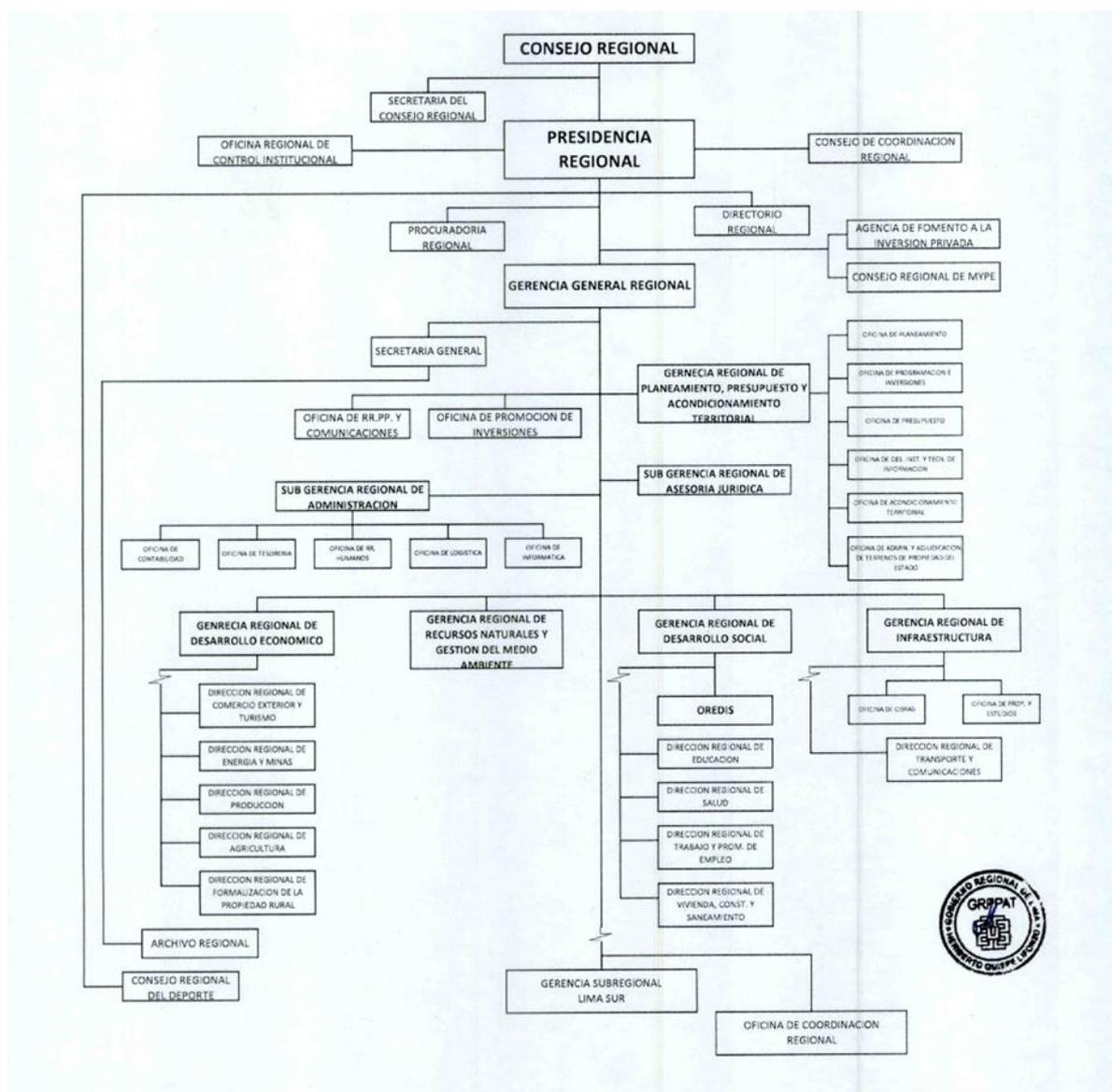
De acuerdo con la estructura mostrada, se analizará cada gerencia.

##### a) Gerencia de Desarrollo Social

Esta gerencia está conformada por cinco direcciones: Dirección de Educación, Dirección de Vivienda, Dirección de Salud, Dirección de Trabajo y Dirección de Desarrollo Social. Dentro de la ejecución de cada dirección, al 2016 de acuerdo con el informe del Gobierno Regional, se han capacitado a 173 docentes, en atención a la discapacidad, se han atendido al 72% de niños y niñas menores de 24 meses de quintil de pobreza uno y dos,

también se ha alcanzado el 75% en tasa de cobertura de educación en niños y niñas de 3 años de edad de quintil de pobreza uno y dos, se han implementado los círculos de alfabetización con módulos productivos para erradicar el analfabetismo, beneficiando a 6,075 personas.

Cabe indicar que todas estas tareas deben coordinarse con el Gobierno Central, lo que genera demoras para su gestión y culminación (Gobierno Regional, 2016).



*Figura 9.* Estructura funcional del Gobierno Regional de Lima Provincias. Tomado de “Instrumentos de Gestión. Organigrama”, por Gobierno Regional de Lima, 2015. Recuperado de <http://www.regionlima.gob.pe/institucion/informacion/organigrama%202015.pdf>

b) Gerencia de Infraestructura

La estructura de esta gerencia se divide en dos direcciones: la Dirección de Obras y la Dirección de Proyectos. Asimismo, esta gerencia responde a la necesidad de ejecutar proyectos de infraestructura aprobados y analizar las propuestas presentadas. Cabe señalar que se reflejan ineficiencias en el proceso debido a que se rige por criterios políticos como por ejemplo el proceso de presupuesto participativo para la ejecución de obras que genera modificaciones a proyectos ya analizados, además que para realizar los planes de desarrollo se necesita información actualizada, pero esta presenta una antigüedad de 8 años, desde el 2007 que no permite tener la celeridad que se desea (Gobierno Regional de Lima, 2016).

c) Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente

Está conformado por cinco direcciones: Defensa Civil, Seguridad Ciudadana, Medio Ambiente, Recursos Naturales y Defensa Nacional. El objetivo que indican perseguir es lograr un desarrollo armonioso y de respeto al medio ambiente, teniendo como premisa que la satisfacción de necesidades y el incremento del bienestar garantice la conservación y preservación de los recursos naturales; sin embargo, el equipo de trabajo no está integrado hacia un objetivo común, debido a que el enfoque es en el trabajo de seguridad ciudadana y defensa nacional y no la preocupación del impacto ambiental y su conservación (Gobierno Regional, 2016).

d) Gerencia de Planeamiento Presupuestal y Acondicionamiento Territorial.

Respecto a las políticas de largo plazo se tienen lineamientos establecidos como el desarrollo humano, el desarrollo económico y el desarrollo institucional. Asimismo, se puede ver que la falta de descentralización afecta a las localidades alejadas, en donde no existen empresas o desarrollo de emprendimientos para estas, por ello se debe considerar crear mayor autonomía en cada una de ellas. Se pueden ver también oportunidades en la Región Lima Provincias por ser nueva, donde se puede crear inversión para infraestructura, tecnología en

agro y el sistema hídrico. De igual manera, en esta gerencia se necesita mayor celeridad en aprobación de proyectos y en los procesos de acuerdo a las normativas (Gobierno Regional, 2016).

e) Gerencia de Recursos Naturales y Límites.

La Gerencia de Recursos Naturales abarca todo lo relacionado al desarrollo del tema hídrico, por ejemplo, en el 2016 se implementó el control y vigilancia de ACR Albufera de Medio Mundo, del Plan de Gestión de Recursos Hídricos Chancay-Huaral y elaboración del Plan de Manejo Integral de la Zona Marino Costera (Zona Norte de la Región Lima). Con referencia a los temas limítrofes, se ha ratificado a la quebrada Topara como límite territorial entre las provincias de Chincha y Cañete. Asimismo, ratificó que el límite con el departamento de Huancavelica, la laguna Huarmicocha, y los pueblos de Huarmicocha, Bethania y Yuracpuncu se encuentran en la provincia de Yauyos (Gobierno Regional, 2016).

En las gerencias antes descritas existen deficiencias, ya que se enfocan en los objetivos de corto plazo y la burocracia, los cuales no permiten la implementación efectiva de las estrategias. Tal es así que el gobernador regional de Lima, Nelson Chui, resaltó que desde su creación, en el 2002, la región Lima Provincias tiene entre sus ventajas comparativas su ubicación estratégica por su cercanía a Lima Metropolitana y potencial mercado internacional, es considerada una de las despensas más importantes de Lima Metropolitana en algunos productos agrícolas, pecuarios y lácteos; y cuenta con potencial hídrico y de recursos hidrobiológicos siendo la segunda productora de harina y aceite de pescado, además es la primera generadora de energía eléctrica. Sin embargo, a pesar de estas fortalezas, el INE incluyó en sus estadísticas a la región de forma consolidada con Lima Metropolitana y el Callao, debido a que se consideró que la región tenía bajos índices de pobreza y altos índices de desarrollo, lo cual distorsiona su realidad socioeconómica y perjudica la asignación de presupuesto anual, el acceso a recursos de la cooperación y la inclusión a programas sociales.

Después de argumentar ante el INEI y el MEF esta situación, se aprobó que el INEI instale una oficina en la ciudad de Huacho para realizar mediciones detalladas y se pueda tener información precisa de la región que permita que el gobierno nacional asigne los recursos necesarios para atender las necesidades de la población (Plantean denominar departamento, 2016, 21 de febrero).

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

El marketing se refiere a la orientación empresarial de la Región Lima Provincias, dirigida a satisfacer las necesidades de los consumidores nacionales y globales, mediante la oferta de bienes y servicios de la organización, logrando repercutir en el producto, comunicación, distribución y precio (D'Alessio, 2016).

La actividad económica predominante es la agropecuaria, a su vez, en este ámbito, se pueden distinguir dos áreas, la primera, constituida por el eje costero, con un relativo desarrollo agrícola y agroindustrial; y la segunda, el área andina, caracterizada por sus bajos niveles de producción y productividad. Dentro de las actividades extractivas, el sector pesquero, básicamente la industria pesquera, se localiza al norte del eje costero. La pesca continental no representa una actividad significativa, aun cuando se cuenta con un número considerable de lagunas potencialmente explotables. La estructura productiva está constituida por la escasa importancia que actualmente tiene el sector agropecuario y la pesca, las cuales tienen indicadores de escasa significación en comparación con lo reportado a nivel nacional (Gobierno Regional, 2008).

##### **a) Productos**

La Región Lima Provincias cuenta con recursos atractivos para iniciar proyectos de inversión y exportación de sus productos y servicios. Entre los sectores productivos se tienen: agronegocios, pecuario, pesca y turismo, los cuales registran un crecimiento sostenido y estable. Se destaca la exportación de paltas, harina de pescado, producción y crianza de

pollos y en turismo los sitios arqueológicos y deportes de aventura, a lo que se suman su estratégica ubicación en la costa norcentral del Perú.

La palta es uno de los productos a exportar, es originaria de México, se extendió a las Antillas y la parte norte de América del Sur. El nombre palta era conocido ya desde épocas precolombinas. Existen diferentes tipos de palta de las cuales se conocen un aproximado de 500 variedades. La palta Hass es una variedad conseguida en los EE.UU. en el estado de California. Tiene una forma oval piriforme, tamaño mediano con un peso entre 200 y 300 gramos. Su cáscara es granular y medianamente gruesa, es fácil de pelarla y su color va cambiando del verde al púrpura de acuerdo a su maduración. La semilla de este fruto es pequeña, de forma esférica y está adherida a la pulpa. Esta última no tiene fibra y el aceite fluctúa entre el 18% y 22%. Es una fruta de buena calidad ya que es resistente, su permanencia adherida al árbol puede darse por mayor tiempo después de que alcance su madurez. El árbol es sensible al frío y de alta producción. Tiene por característica ser muy resistente al transporte y almacenamiento (MINAGRI, 2008).

Por otro lado, existe la palta fuerte, proviene de la yema sacada de un árbol nativo de Atlixo (México). De forma piriforme y mediano y de unos 300 a 400 gramos. Tiene un largo de 10 a 12 centímetros y de ancho cuenta con 6 a 7 centímetros. Posee una cáscara que se separa con facilidad de la carne y es algo áspera y medianamente gruesa con color y consistencia verdosa. Tiene un rango entre 18% y 26% de aceites. Este producto contiene un alto valor nutricional, es rico en magnesio que ayuda al metabolismo de los lípidos, proteínas y calcio. Tiene un alto contenido en ácido ascórbico, cobre, hierro y fósforo, importantes para la salud y el vigor físico. Asimismo, contiene manganeso, glutatión, gran concentración de luteína, ácido fólico, vitaminas A, B1, B2, B3, B6, C y vitamina C, que es un antioxidante, previene el cáncer y enfermedades cardiovasculares (MINAGRI, 2008).

Asimismo, la carne de pollo es vital a nivel mundial ya que es considerada la mejor fuente de proteína de calidad junto con la carne de cerdo magra con un 22.8%, luego le sigue la carne de vacuno magra con 22.3%, carne de venado ciervo con 21.4%, carne de ternera magra 21.3%, carne de vacuno 16.5% (FAO 2018). Además, entre las vitaminas que incluye se tiene al ácido fólico que ayuda a las embarazadas al reducir el riesgo de tener nacimiento prematuro con complicaciones en el cerebro (FAO 2013).

El Perú está trabajando junto con SENASA para poder exportar a Estados Unidos. Este mercado demanda un producto de altísima calidad sanitaria tanto en su crianza como en el beneficio, por ello está invirtiendo entre 15 y 20 millones de dólares anualmente a fin de contar con los estándares exigidos (Industria Avícola Peruana, 2017, 31 de agosto).

Por otra parte, en el Perú la única especie permitida por PRODUCE para la elaboración de harina de pescado es la anchoveta, donde la talla mínima de captura permitida de este recurso es de 12 cm; se obtiene después de la molienda y el secado del pescado entero o de partes, la composición en promedio de este producto tiene entre 60% y 72% de proteína, entre 5% y 12% de grasa, y un máximo de humedad del 9%, lo que le otorga estabilidad y permite almacenarla y manipularla por un tiempo prolongado, además es de fácil digestibilidad por sus proteínas para los organismos que lo consumen, así como rica en ácidos grasos poliinsaturados principales como el Omega 3, EPA y DHA (SNP, 2018b).

En cuanto al turismo, Mincetur (2015) señaló que se elaboraron en los años 2015 y 2016 en la Región Lima tres productos turísticos que son: (a) en Cañete Lunahuaná la ruta del Pisco, (b) en Yauyos Aventura y belleza paisajística en los Andes de Lima y (c) en Huaura, Barranca y Huaral Naturaleza, gastronomía y arqueología milenaria cerca de Lima, con el fin de revalorizar dichas zonas e incorporar a la población a desarrollar actividades locales. Por otro lado, en las zonas alejadas se han financiado proyectos para que las comunidades campesinas puedan desarrollar negocios comunitarios e impulsar el turismo rural.



#### b) Plaza

Las exportaciones peruanas tienen como principales destinos China, Estados Unidos, Suiza, Corea del Sur y la India, debido a las condiciones favorables y la proyección de crecimiento de estos mercados. Sin embargo, es importante trabajar en la mejora de la competitividad de nuestros productos exportados mediante el desarrollo de medidas con respecto a la simplificación administrativa, trámites aduaneros, inversión en logística, entre otros (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU], 2018).

#### c) Precio

El precio de los productos de bienes y servicios que ofrece la Región Lima Provincias está determinado por la ley de la oferta y la demanda interna, como en el caso de la exportación de paltas, y en cuanto a la exportación de harina de pescado se rige por los precios internacionales de los *commodities*. Por otro lado, se podría mejorar el precio de venta de muchos productos agropecuarios si no existieran intermediarios que aprovechan al comprar a precio muy bajo en las chacras y revender los productos en las ciudades a precios elevados. Desde este punto de vista, los agricultores se asocian a fin de conseguir mayor poder de negociación.

En la Tabla 59, se observa el precio pagado en chacra por kilogramo, en donde se evidencia que desde el año 2011 hasta el 2013 hubo una tendencia al incremento del valor de cada bien; sin embargo, es necesario analizar también si este fue afectado por la inflación. Asimismo, en productos agropecuarios sobresale el precio de la páprika y en el pecuario los cuyes adquieren más precio por kilogramo (INEI, 2015a).

El turista extranjero gasta en promedio US\$ 500.00 en su visita a la Región, debido a que se cuenta con un potencial turístico a desarrollar, pero es claro que se podría incrementar este promedio (PROMPERÚ, 2015).

El precio promedio por año de la harina de pescado desde el 2014 al 2017 se ha reducido, pues ha pasado de US\$ 1,709 a US\$ 1,365 (Index mundi, 2018).

Tabla 58

*Precio en Chacra productos Agrícolas 2011-2013*

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Promedio
Páprika	7.12	7.00	6.63	8.16	8.13	7.80	7.25	7.16	6.56	7.00	6.04	5.60	7.04
Pecana	-	-	-	-	-	8.83	8.57	10.71	14.	14.	-	-	4.68
Frijol grano seco	3.79	3.78	3.88	3.95	3.76	3.61	3.57	3.63	3.84	3.74	4.04	4.62	3.85
Chirimoya	-	5.20	4.47	3.74	3.36	3.26	3.53	3.88	3.56	3.00	-	-	2.83
Frijol caupi grano seco	2.44	2.41	2.51	2.55	2.39	2.31	2.40	2.67	3.20	3.20	3.40	3.40	2.74
Palta	2.42	2.34	2.28	2.30	1.82	2.08	2.06	2.05	2.14	2.47	2.32	2.72	2.25
Espárrago	2.01	2.03	2.25	2.13	2.11	1.90	1.92	1.92	2.14	2.20	2.46	2.48	2.13
Algodón	-	5.10	4.63	4.60	3.26	2.68	2.40	2.40	-	-	-	-	2.09
Melocotón	1.53	1.24	1.08	1.31	1.49	1.61	1.85	1.70	2.12	2.08	2.05	1.94	1.67
Lúcuma	2.19	1.84	1.54	1.59	1.71	1.76	1.71	1.10	-	1.90	1.30	1.42	1.50
Tuna	1.43	1.37	1.57	1.16	1.49	1.56	1.28	1.23	1.25	1.98	1.74	1.74	1.48
Granadilla	-	-	2.00	1.00	0.80	1.20	-	3.00	-	3.00	3.00	3.00	1.42
Membrillo	1.44	1.09	0.73	0.97	1.42	1.31	1.35	1.79	1.60	1.75	1.71	1.77	1.41
Ajo	2.89	2.44	2.20	2.22	-	2.00	-	-	0.78	0.86	1.69	1.46	1.38
Arveja grano verde	1.29	1.39	1.40	1.36	1.36	1.37	1.21	1.07	1.37	1.33	1.36	1.31	1.32
Alcachofa	0.85	0.80	0.80	1.20	-	-	2.50	2.37	2.17	0.95	1.79	2.13	1.30
Aceituna	-	-	3.00	1.95	1.84	1.98	1.93	1.90	-	0.80	0.80	0.80	1.25
Fresa	0.96	1.00	1.23	1.42	1.48	1.40	1.45	1.36	1.27	1.07	0.93	0.93	1.21
Maíz morado	1.02	0.98	1.07	0.86	1.28	1.33	1.19	1.15	1.24	1.35	1.31	1.22	1.17
Mandarina	1.18	1.05	1.14	1.15	1.07	1.07	0.93	1.00	1.04	0.98	1.46	1.79	1.15
Frijol vainita	1.04	1.08	0.98	1.06	0.86	0.93	1.51	1.49	1.41	1.21	1.20	0.97	1.14
Maíz amiláceo	-	-	1.00	0.90	1.16	1.26	1.49	1.43	1.86	2.29	-	2.30	1.14
Ají	0.97	0.81	0.89	1.18	1.29	1.15	1.04	1.07	1.17	1.14	1.18	1.04	1.08
Pimiento	0.81	0.86	1.06	1.39	1.17	1.09	1.01	0.96	1.16	1.33	1.04	0.95	1.07
Frijol grano verde	0.91	0.96	1.13	1.21	0.86	0.95	1.02	0.92	1.17	1.05	1.08	1.00	1.02

Nota. Adaptado de: "Compendio Estadístico de Lima Provincias 2014" por Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2015). Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf)

Tabla 59

*Precio en Chacra por Kilogramos, Libras y Litros, Promedios 2011-2013*

Precio en chacra Kilogramo	2011	2012	2013
Alpaca	2.62	2.55	2.77
Caprino	3.42	3.51	3.58
Cuyes	9.8	10.41	11.45
Gallinas	4.77	5.3	5.67
Huevos	2.54	2.53	3.48
Llama	1.75	1.75	1.55
Ovino	3.83	3.95	4.07
Patos	2.45	2.81	2.25
Pollos	2.28	2.35	2.48
Porcino	4.62	4.97	5.02
Vacuno	3.67	3.92	4.08
<b>Total Kilogramo</b>	<b>3.8</b>	<b>4</b>	<b>4.22</b>
<b>Libra</b>			
Fibra de alpaca	1.79	2.12	3.12
Fibra de llama	0.63	0.48	1.03
Lana de ovino	1.79	2.19	2.49
<b>Total Libra</b>	<b>1.4</b>	<b>1.6</b>	<b>2.21</b>
<b>Litro</b>			
Leche de caprino	0.79	0.95	1.16z
Leche de vacuno	1.05	1.1	1.15
<b>Total Litro</b>	<b>0.92</b>	<b>1.02</b>	<b>1.16</b>

*Nota.* Adaptado de: “Compendio Estadístico de Lima Provincias 2014” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2015). Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf)

## d) Promoción

Las formas de realizar la promoción en la Región Lima Provincias son a través de la publicidad, mediante anuncios en diversos medios de comunicación de masas: televisión, prensa, revistas, radio, cine, etc., las relaciones públicas; las promociones de ventas o las ferias turísticas. Otro modo sería: los folletos y catálogos, publicidad en el lugar de venta y envío de material promocional, viajes de familiarización, viajes gratuitos y estadías en el destino; finalmente, las redes sociales son fundamentales para dar a conocer la oferta de la región. Asimismo, la página web del Gobierno Regional de Lima Provincias es un elemento importante como primera imagen de la misma; sin embargo, no cuenta con un diseño moderno y tampoco es atractivo visualmente.

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

En la industria pesquera, la región Lima Provincias tiene dos modalidades: (a) artesanal, tiene flota con poca capacidad de extracción, almacenamiento, carga y escasos equipos de navegación que les impiden a los pescadores salir a distancias alejadas en busca de especies de mayor valor comercial; (b) industrial o mecanizada, la cual se lleva a cabo con embarcaciones de gran capacidad y almacenamiento que se usa para fines industriales para la elaboración de harina y aceite de pescado, así como la fabricación de conservas y filetes para la exportación. (Kuramoto, 2005). Por otro lado, las embarcaciones industriales pueden ser de acero naval, fibra de vidrio o de madera (PRODUCE, 2018).

Según el índice de competitividad, la región Lima Provincias se encuentra en el puesto ocho de un total de 26 regiones del Perú, aunque aún falta mucho por trabajar pues tiene menos de 50 puntos y todavía es deficiente (CENTRUM, 2017).

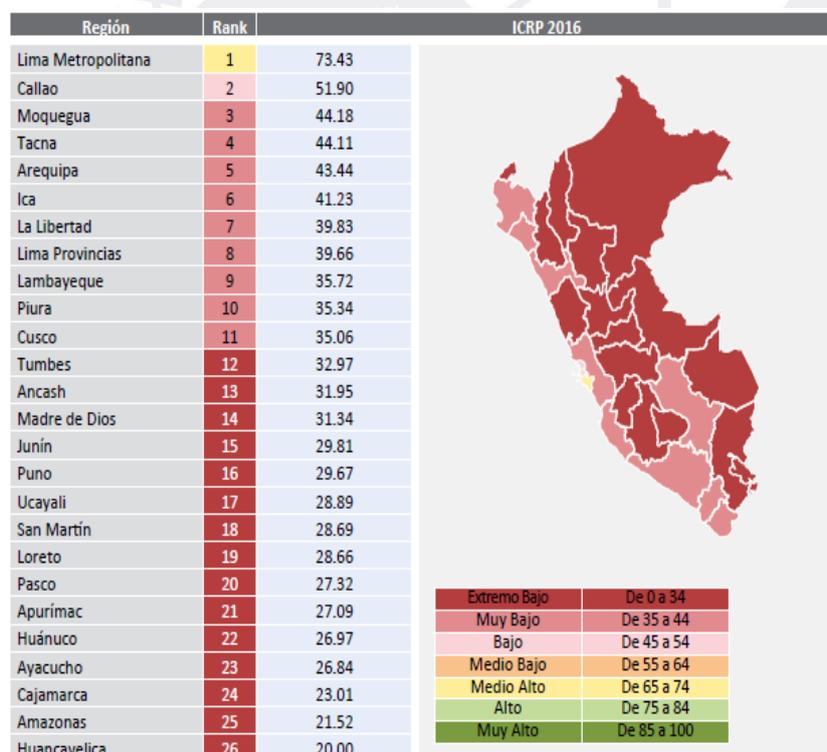


Figura 11. Pilar de Infraestructura

Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016” por CENTRUM, 2017  
Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

La capacidad hotelera en la Región Lima es baja si se desea abastecer a la demanda de turistas extranjeros, debido a que al año 2015 contaba con 1,757 camas en hospedajes y albergues de 1, 2, 3 y 4 estrellas; y 16,914 camas en establecimientos no clasificados, por lo cual se encuentra en el puesto 20 del Índice de Competitividad Regional (CENTRUM, 2017).

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) mensualmente evalúa la gestión pública de todos los gobiernos regionales, en el cumplimiento de metas, alineamiento, inversiones, y otros factores adicionales. En las evaluaciones desarrolladas por el MEF, la Región Lima Provincias ha venido mejorando notablemente, ya que de un puesto 13° en el mes de mayo 2016 pasó al primer lugar en el ranking a nivel nacional en el mes de octubre, en cuanto al Mejoramiento de la Gestión de la Inversión Pública Territorial. En el proceso del Presupuesto Participativo 2017, se está incrementando permanentemente el número de participantes, y se han priorizado 16 proyectos para el Programa de Inversión Concertada 2017, por un monto de S/ 25.0 millones, como se detalla en la Tabla 60 (Gobierno Regional de Lima, 2016).

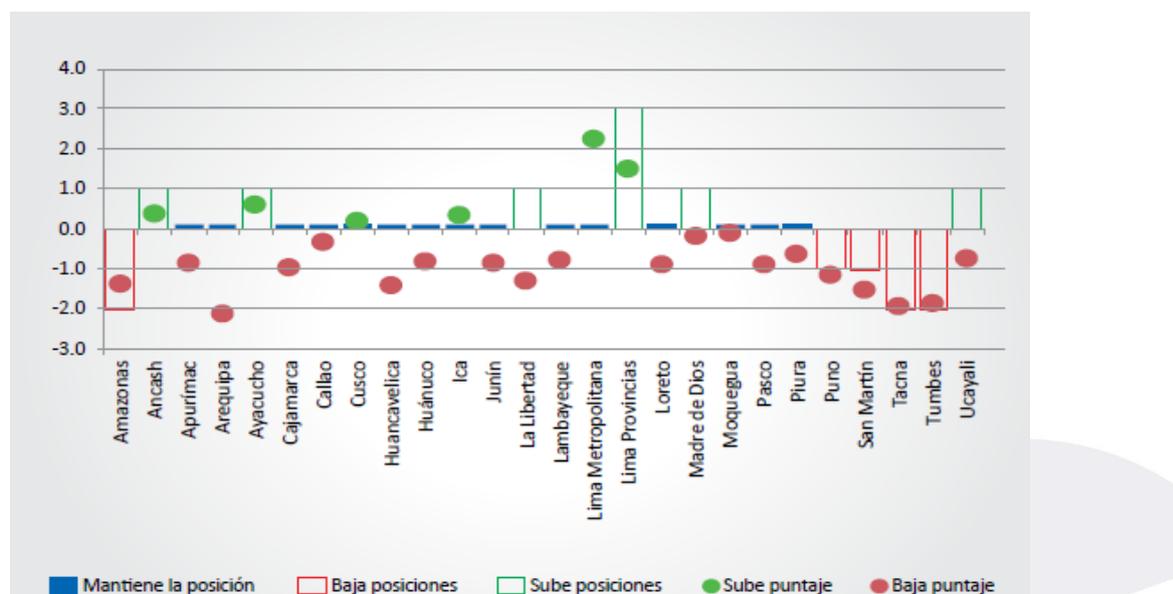
Tabla 60

#### *Lima Provincias: Proyectos Priorizados en el PIA 2017*

Provincia	N° proyectos	Monto Asignado s/
Barranca	2	S/. 2,799,039.00
Cajatambo	1	S/. 2,799,039.00
Canta	3	S/. 2,799,039.00
Cañete	1	S/. 2,799,039.00
Huaral	1	S/. 2,799,039.00
Huachichilco	1	S/. 2,799,039.00
Huaura	3	S/. 2,799,039.00
Oyón	2	S/. 2,799,039.00
Yauyos	2	S/. 2,799,039.00
Total	16	S/. 25,011,351.00

*Nota.* Tomado de “Audiencia Pública Regional 2016” por Gobierno Regional de Lima (2016). Recuperado de <http://www.regionlima.gob.pe/2017/Informe%20gestion%202016.pdf>

A partir del año 2014 hay una significativa mejora del pilar economía dentro del análisis de competitividad regional, Lima Provincias se encuentra en el puesto 7, siendo la que más crece y avanza debido a los factores de tamaño y crecimiento relacionados al PBI y PBI per cápita, como se aprecia en la Figura 12.



*Figura 12.* Variaciones en el pilar Economía de posición y puntaje ICRP2016 vs ICRP2015. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, por CENTRUM, 2017 Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

El presupuesto de la región Lima Provincias para el año 2017 fue de S/ 130'775,758, del cual en gastos corrientes se usó S/ 43'233,878.00, que significó el 33.06 % del total del presupuesto y S/ 87'541,880.00 en gastos de capital con un 66.94%. Esto muestra que los recursos a través del Gobierno regional de Lima están siendo orientados a la adquisición de activos que permitirán tener retornos favorables para la región. Es importante destacar que dentro de los programas presupuestales de la región se da énfasis al programa de aprovechamiento de los recursos hídricos con S/ 10'849,866, siendo un 38.98% del total de los programas presupuestales, seguido por el programa de logros de aprendizaje de estudiantes de la Educación Básica Regular con S/ 5'291,764.00 que representa el 19.01%, y

en tercer lugar el programa reducción, costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte con 3'236,386.00, siendo el 11.63% (Gobierno Regional de Lima, 2017b).

Dentro de los objetivos planteados, la región Lima está orientada hacia el sector salud con el 42.43% de los recursos, direccionando gran parte de este financiamiento a la construcción y equipamiento del hospital regional que está en la provincia de Cañete. El siguiente objetivo está orientado a la mejora institucional del Gobierno Regional de Lima que representa un 31.46% del total presupuestado. Mientras que el presupuesto para las pymes y productores representa solo el 6.89%. Por otro lado, le sigue el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales con 5.13%, reducción de brechas de acceso de la población a los servicios básicos con 5.05 %, aprendizaje de los estudiantes de diferentes niveles y modalidades del sistema educativo con 4.69%, gestión de riesgos de desastres en un contexto de cambio climático con 2.49 % y fortalecimiento de la seguridad nacional con el 1.86% (Gobierno Regional de Lima, 2017b).

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

La administración del personal y recursos humanos se implementa y ejecuta mediante la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo y depende presupuestal y administrativamente del Gobierno Regional de Lima (Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial y Oficina Técnica Administrativa de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012), como puede verse en la Tabla 61.

Tabla 61

*Presupuesto 2017 Plan Operativo Institucional de las Unidades Orgánicas de la Sede**Central del Gobierno Regional de Lima*

	Importe en Soles
1.- Plan Operativo Institucional	6'532,152.00
Secretaría del Consejo Regional	1'200,000.00
Gobierno Regional	1'125,000.00
Gerencia Regional de la Región	1'125,000.00
Órgano Regional de Control Institucional	450,000.00
Procuraduría Pública Regional	200,000.00
Dirección Regional de Seguridad Ciudadana	2'432,152.00
2.- Plan operativo institucional Órganos de Asesoramiento	12'288,865.00
Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto, y acondicionamiento territorial	11'660,628.00
Oficina de Acondicionamiento territorial	128,237.00
Sub Gerencia regional de Asesoría Jurídica	500,000.00
3.- Plan Operativo Institucional de órganos de Apoyo	16'882,148.00
Sub Gerencia Regional de Administración	5'873,778.00
Oficina de Recursos Humanos	9'708,370.00
Oficina de Relaciones Públicas y de Comunicaciones	600,000.00
Secretaría General	700,000.00
4.- Plan Operativo Institucional Gerencia Regional de Desarrollo Económico	7'914,793.00
Gerencia Regional de Desarrollo Económico	5'392,927.00
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo	600,000.00
Dirección Regional de formalización de la Propiedad Rural	821,866.00
Dirección Regional de Producción	600,000.00
Dirección Regional de Energía y Minas	500,000.00
5.- Plan Operativo Institucional Gerencia Regional de Desarrollo Social	2'310,667.00
Gerencia Regional de Desarrollo Social	750,000.00
Apoyo al Niño y Adolescente	83,500.00
Oficina Regional de Atención a las Personas con Discapacidad	95,795.00
Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento	600,000.00
Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	781,372.00
6.- Plan Operativo Institucional Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente	3'654,480.00
Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del medio Ambiente	450,000.00
Oficina de Defensa Civil	3'204,480.00
7.- Plan Operativo Institucional Gerencia Regional de Infraestructura	81'192,651.00
Gerencia Regional de Infraestructura	79'068,151.00
Oficina de Estudios y Proyectos	150,000.00
Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones	1'974,500.00
<b>Total Presupuesto</b>	<b>130'775,756.00</b>

*Nota.* Tomado de "Plan Operativo Institucional 2017" por Gobierno Regional de Lima (2017). Recuperado de [http://www.regionlima.gob.pe/institucion/doc\\_gestion/POI\\_2017.pdf](http://www.regionlima.gob.pe/institucion/doc_gestion/POI_2017.pdf)

A setiembre del año 2017, se cuenta con 426 trabajadores, los cuales tienen diferentes tipos de contrato, como se puede ver en la Tabla 62.

Dentro de los objetivos de la región Lima Provincias se tiene el de fortalecer capacidades de los recursos humanos con los que cuenta, para ello tiene asignado un

presupuesto de S/ 250,000 que representa el 0.19% del total de presupuesto asignado (Gobierno Regional de Lima, 2017).

Tabla 62

*Información de Personal de la Región Lima Provincias, 2017*

Tipo de Contrato	Número de Personal
Personal a plazo fijo	31
Personal contrato indeterminado	93
Contrato Cas	286
Plazo fijo con sentencia judicial	1
Consultores contratados	15

*Nota.* Adaptado de Gobierno Regional de Lima (2018). Información de Personal 2017. Recuperado de [http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte\\_transparencia\\_enlaces.aspx?id\\_entidad=10012&id\\_tema=107#.WuitDC7wbIU](http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10012&id_tema=107#.WuitDC7wbIU)

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

De acuerdo con el INEI (2015), el proceso de información está en crecimiento en los últimos siete años, y en la región Lima Provincias aumentó el acceso a internet, seguido por el uso de la computadora y el celular, aunque aún falta mucho por desarrollar en comparación con Lima Metropolitana. Como parte del plan de desarrollo institucional, la Región Lima Provincias contempla lo referido a la gestión de la información y el conocimiento que refiere a la sistematización de los procesos útiles para ordenar, analizar y difundir con sus trabajadores para beneficio de la región; considera además el gobierno electrónico, donde implica involucrar tecnología o comercio electrónico para los procesos internos y en la entrega de productos y servicios del gobierno regional a los ciudadanos; el sistema de información georreferenciado que permite recolectar, manipular, analizar y graficar información con referencia en el espacio con la finalidad de estudiar la sostenibilidad del desarrollo en los países de la región (Gobierno Regional de Lima, 2012), es así que el gobierno regional ha realizado la implementación de la plataforma virtual del sistema de sistema de información ambiental regional, asimismo se ha implementado el sistema de información georreferencial regional Sayhuite, el cual permita que tanto gobernantes y

ciudadanos mantengan información pública en tiempo real, se ha adquirido el programa SISCON, que ha permitido que se presenten y regularicen los libros de compra y venta ante la Sunat de los años 2013 al 2016 (Gobierno Regional de Lima, 2016).

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

En el sector agronomía, el Instituto Nacional de Investigación Agraria INIA ha generado tecnologías agrarias a fin de obtener variedades comerciales y de tecnologías. La Región Lima en los últimos años liberó 18 tecnologías. En la provincia de Huaral se encuentra la Estación Experimental Donoso-Huaral, que tiene como ámbito de influencia a Cajatambo, Barranca, Huaral y Huaura, donde se está desarrollando la Tecnología de Manejo Integrado en el cultivo de frutos y hortalizas y granos, destacando técnicas para la palta Hass (Instituto Nacional de Investigación Agraria, 2013).

Dentro de los objetivos y acciones estratégicas que tiene la Región Lima Provincias en promover el desarrollo empresarial de los productores y las pymes, cuentan con programas de transferencia de tecnología e innovación focalizada a los agentes económicos productivos, lo presupuestado para estos programas en el 2017 fue de S/ 691,700 que representa solo 0.53% del total del presupuesto asignado a la región (Gobierno Regional de Lima, 2017).



*Figura 13.* Tecnologías liberadas por regiones 1991-2011.  
Tomado de Instituto Nacional de Investigación Agraria [INIA], 2018  
Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tec>

## 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de la Región Lima Provincias cuenta con 11 factores determinantes de éxito. Seis fortalezas y cinco debilidades. El máximo resultado posible de la MEFI es de 4.00, el cual significa que una organización aprovecha sus fortalezas al mismo tiempo que refuerza sus debilidades según D'Alessio (2016). El valor total de la Matriz analizada tiene una puntuación es de 2.52, que indica que es una organización medianamente fuerte, sin embargo se debe trabajar en las debilidades para superarlas en el menor tiempo posible.

Tabla 63

*Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Región Lima Provincias*

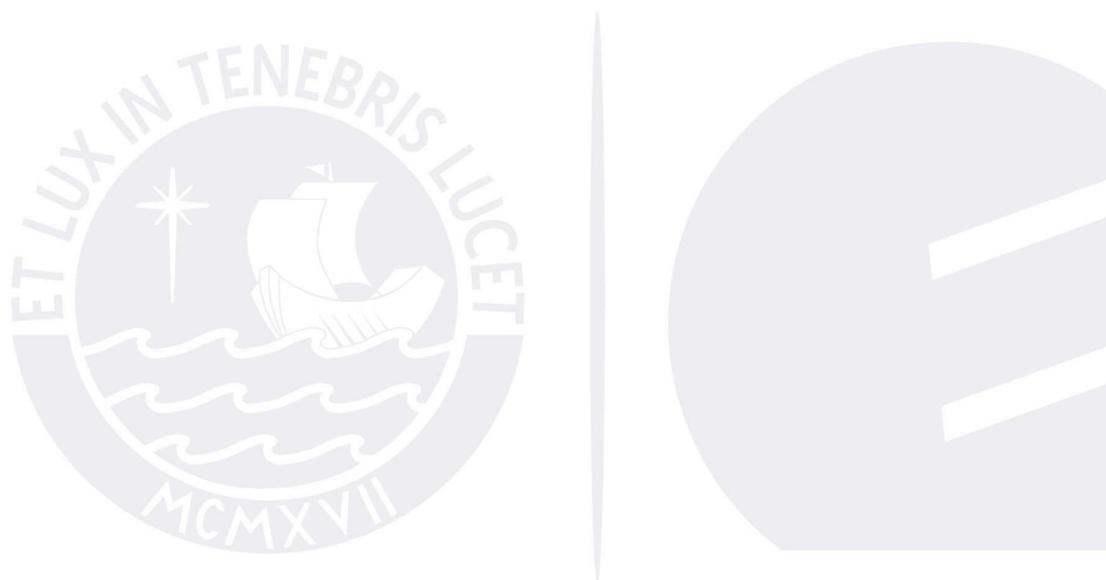
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Variedad de puertos como interfaz para el intercambio comercial	0.13	4	0.52
2 Presencia de atractivos turísticos naturales, culturales y de aventura	0.10	3	0.30
3 Disponibilidad de tierras para el sector agropecuario de paltas	0.10	3	0.30
4 Condiciones edafoclimáticas para la producción de palta	0.08	3	0.24
5 Eficiencia en la cadena de valor de la industria de pescado	0.10	4	0.40
6 Alto potencial hídrico	0.10	3	0.30
Subtotal	0.61		2.06
<b>Debilidades</b>			
1 Baja oferta de servicios turísticos (Hoteles, restaurantes, transportes )	0.08	1	0.08
2 Bajo nivel educativo	0.11	1	0.11
3 Déficit en el cumplimiento de normas fitosanitarias internacionales para la exportación	0.07	1	0.07
4 Déficit de personal calificado para el mantenimiento de flota	0.07	2	0.14
5 Deficiencia en la gestión del recurso hídrico	0.06	1	0.06
Subtotal	0.39		0.46
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.52</b>

Nota. Adaptado de: "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" 3era Ed, por F. D'Alessio, 2016. Perú, Lima: Pearson

## 4.3 Conclusiones

El estudio del análisis interno del Gobierno Regional de Lima Provincias se efectuó con información secundaria de estudios previamente realizados por el Gobierno Regional, con datos de INEI, CEPLAN, MINCETUR, MINAGRI, PRODUCE, COMEX, entre otros. Este estudio permitió identificar las fortalezas y debilidades que tiene el Gobierno Regional de Lima Provincias, para lo cual el Gobierno Regional, liderado por el Ing. Nelson Chui, tiene como objetivo mejorar la competitividad de la región, y es por ello que viene ejecutando

el presupuesto asignado, sobre todo en los sectores de infraestructura y salud, destinando el mayor porcentaje del mismo en la construcción y equipamiento del hospital Regional de Cañete; sin embargo, sería necesario replantear los porcentajes asignados de presupuesto para las siguientes gerencias: desarrollo económico, desarrollo social, recursos naturales y gestión del medio ambiente, debido a la importancia e impacto en la población que tienen las mismas. Sin embargo, al hacer el análisis de las fortalezas y debilidades del Gobierno Regional de Lima Provincias, se encontró que se tiene más fortalezas que debilidades, sobre las cuales se potenciarán a través de las estrategias para generar el cambio. Por último, es fundamental reconocer y ponderar los factores determinantes de éxito con el fin de realizar el siguiente paso del plan estratégico, que corresponde al análisis FODA.



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

Los intereses de la Región Lima nos permiten analizar los factores del potencial y los principios cardinales de la región, los cuales son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo (D'Alessio, 2016).

### 5.6 Intereses de la Región Lima Provincias

El principal interés de Lima Provincias es asegurar que hacia el 2025 sea líder estratégica y generadora de oportunidades, para lo cual debe invertir principalmente en educación, agroexportación, salud, infraestructura tecnología, turismo y medio ambiente, viéndose reflejado en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, con el fin de convertirla en un mejor lugar para vivir.

### 5.7 Potencial de la Región Lima Provincias

El potencial nacional de la Región Lima Provincias analiza las fortalezas y debilidades a través del análisis interno, para lo cual se detallará lo relacionado con los siguientes aspectos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2016).

**Demográfico.** El censo del 2007 realizado por INEI indicó que la población de la Región Lima Provincias asciende a 923,682 habitantes, donde la provincia más poblada es Cañete con 229, 693 habitantes, seguida por Huaura con 217,102 habitantes y Huaral con 187,779 habitantes, y entre las provincias menos pobladas se tiene a Cajatambo con 8,358 habitantes y Canta con 13,513 habitantes. Asimismo, se verifica que las provincias con mayor número de habitantes por kilómetro cuadrado son: Barranca, con 106.37, seguida por Huaral, con 50.63, Cañete, con 49.46, y Huaura, con 43.98; mientras que entre las provincias con menor número de habitantes por kilómetro cuadrado se tiene a Yauyos con 4.2, Cajatambo con 5.30 y Canta con 8.78. Por otra parte, se puede apreciar que las cuatro provincias que

cuentan con mayor población pertenecen a la región natural de costa y costa-sierra, y las de menor población pertenecen netamente a la sierra, lo que evidencia que mientras más lejos de la ciudad de Lima, existe menos concentración de población (INEI, 2015a).

La esperanza de vida de la población de Lima Provincias es de 74 años en promedio. Destaca Barranca con mayor expectativa de vida con 75 años, seguida por Huaral y Huaura con 74.9 años y la provincia de Oyón y Yauyos con 66.5 y 66.8 años, respectivamente.

El clima del departamento es subtropical, desértico y húmedo. Tiene un microclima con temperaturas que fluctúan entre templadas y cálidas. La temperatura promedio es de 19 °C. En la costa litoral, la masa de nubes se debe a las aguas frías de la corriente de Humboldt, que recorre el océano Pacífico sur y que reduce la temperatura ambiente entre 6 y 9 °C, y, por tanto, la evaporación del mar es menor. La garúa o llovizna es la típica lluvia de la región. El grado de humedad tiene un promedio permanente de 80%. La temperatura promedio anual usual es de 14 °C durante el invierno y de 25.5 °C durante el verano (Congreso de la República, 2014).

**Geográfico.** La región Lima Provincias se encuentra en la costa central del Perú. Limita con Áncash por el norte, con Huánuco por el noreste, con Ica por el sur, con Junín y Pasco por el este, con Huancavelica por el sureste, y con la Provincia Constitucional del Callao por el oeste. Cuenta con una extensión de 32,129.31 kilómetros cuadrados, lo que representa el 2.5% de territorio nacional. Su ámbito abarca zonas desde el litoral marino hasta la divisoria de aguas entre la vertiente del Pacífico y la vertiente del Atlántico, con altitudes que oscilan entre 0 y 6,617 m.s.n.m. en la Cordillera del Huayhuash con el Nevado Yerupajá. Tiene nueve provincias: Barranca, Canta, Cajatambo, Oyón, Huaura, Huaral, Huarochirí, Cañete y Yauyos, además de 128 distritos y tiene a la ciudad de Huacho como sede del Gobierno Regional. Asimismo, entre sus principales vías de acceso terrestres se encuentran la Panamericana Norte, Panamericana Sur y la Carretera Central; y las vías marítimas son el

Puerto de Supe, Huacho y Chancay. Está situada entre las coordenadas geográficas  $10^{\circ}16'18''$  y  $13^{\circ}19'18''$  de latitud sur y  $75^{\circ}30'42''$  y  $77^{\circ}53'03''$  de longitud oeste, abarcando zonas del litoral e interandinas con altitudes que oscilan entre 0 y 6,127 m.s.n.m. Asimismo, comprende las regiones naturales de costa y sierra y presenta una gran diversidad de pisos ecológicos correspondientes a la vertiente occidental del Pacífico, con diferentes altitudes, desde la costa o chala (0 a 500 m.s.n.m.) hasta la jalca o cordillera (sobre los 4,800 m.s.n.m.), existiendo un predominio de las regiones yunga (500 a 2,300 m.s.n.m.) y quechua (2,300 a 3,500 m.s.n.m.) (Gobierno Regional de Lima, 2008a). La región cuenta con 10 cuencas hidrográficas y más de 1,600 lagunas altoandinas. También tiene 4,719 kilómetros de red vial longitudinal y transversal, 26% de la red nacional, 13% departamental o regional y 61% de red rural o vecinal; el 70% está sin afirmar (Gobierno Regional de Lima, 2008b).

**Económico.** El INEI (2018) señaló que en el 2015 el PBI nacional estuvo alrededor de S/ 604,802 millones, donde la región Lima Provincias representó el 3.7 % con S/ 22,377 millones (PBI de 12 departamentos, 2016, 15 de julio). La economía de la región está basada en diferentes actividades, donde el sector agrario tiene un papel fundamental, productos como el maíz chala, alfalfa, maíz amarillo, papa, mandarina, manzana, uva y palta están entre los que más se producen; asimismo, los productos que mayor crecimiento han tenido son la espinaca, apio, poro, lechuga, maíz morado, chirimoya, yuca, palta, aceituna, mandarina. Asimismo, esta actividad es una de las que emplean a gran cantidad de personas (INEI, 2016). En la agro exportación, la palta es uno de los productos que más destacan. En el 2016, la región exportó un total de US\$ 164'154,190 (SIICEX, 2017a). En la región Lima, la provincia que más está sembrando paltas es Barranca, pero asimismo no es la que más está cosechando, la provincia que tiene más hectáreas cosechadas es Huaral seguida por Huaura; sin embargo, la provincia que está creciendo en hectáreas cosechadas es Barranca. Las provincias de Huaura y Huaral lideran la producción de paltas con 15,960 y 17,036 toneladas,

respectivamente en el 2014 (INEI, 2016). Viendo las cifras en las que la producción de paltas es liderada por Huaura y Huaral, Barranca se muestra como una provincia que puede ser fundamental en el aumento de la oferta de paltas, dados el incremento de las tierras sembradas y el aumento de la producción. Asimismo, Canta y Cañete se perfilan como potenciales provincias que puedan aportar al aumento de la producción de este producto. El rendimiento favorece a Huaura, dado que por cada hectárea se está produciendo 13 toneladas, en promedio, en comparación con Huaral que produce 11 toneladas (INEI, 2016).

El sector pesquero de la región cuenta con cinco puertos: Chancay, Huacho, Supe, Végueta y Cerro Azul, donde los principales desembarques de recursos marítimos se concentran en el puerto de Chancay, siendo en el 2013 un total de 463,987 toneladas métricas. El puerto con mayor desembarque de recursos marítimos para el consumo humano es Huacho con 158,680 toneladas métricas. Lima Provincias es también productor de harina de pescado, aceite crudo y enlatados de pescados y mariscos (INEI, 2016). La producción de harina de pescado se ha concentrado en el puerto de Chancay, siendo en el 2015 un total de 55,478 toneladas métricas (INEI, 2016). Se visualiza que desde el 2002 hasta el 2015 la producción ha venido decreciendo, dado que en el 2002 la producción a nivel nacional estaba en 1'839,209 toneladas métricas y en el 2015 la producción fue de 649,174 toneladas métricas (INEI, 2016). También esta tendencia se ve reflejada en la producción de harina de pescado en la región de Lima con 370,553 toneladas métricas en el 2002, y 158,612 toneladas métricas en el 2015 (INEI, 2016). En los últimos años, la producción pesquera a nivel nacional se contrajo, dadas las anomalías de baja salinidad a consecuencia de la corriente El Niño 2015 y 2016 que dio como resultado menores desembarques de anchoveta por la apertura tardía de las temporadas de pesca (BCRP, 2017b). Las perspectivas del sector pesquero en el 2018 son con miras al alza del 7.2% al 22.5%, dado que no se está esperando las mismas anomalías oceanográficas que han estado ocasionando los menores

desembarques. Se espera que la captura de anchoveta aumente y se desarrolle bajo condiciones normales, asimismo la expectativa de crecimiento en el 2019 es del 4.1% (BCRP, 2017c). Dado que la región Lima tiene la capacidad en puertos e industria, se presenta un mejor escenario para la producción de harina de pescado con miras a la exportación y el aumento de la demanda mundial de este producto.

En el sector pecuario, la crianza de pollos es la que más desarrollo ha tenido en los últimos años, siendo la provincia de Huaral la que mayor cantidad posee (INEI, 2016). El total de unidades en crianza para el 2014 a nivel regional son de 54 millones de pollos y en Huaral es de 22 millones (INEI, 2016). Asimismo, hay otras especies que también son criadas en Lima Provincias: gallinas de postura, vacunas, ovinas y porcinas.

El turismo se presenta como una fuente importante de trabajo, debido a la gran cantidad de atractivos turísticos, arqueológicos y naturales de la región. La puesta en valor y la inversión que el Gobierno Regional pueda ejecutar en la modernización y ejecución de los activos turísticos podrán fortalecer la oferta para los turistas internos y extranjeros. Las provincias más visitadas en la región Lima por el turista nacional son Cañete, seguida de Huaral y Canta (PROMPERÚ, 2016), como se detalla en la Figura 14.

#### Provincias de Lima

1	<b>Lima</b>	<b>31%</b>
2	<b>Cañete</b>	<b>31%</b>
3	Huaral	11%
4	Canta	10%
5	Huaura	6%
6	Huarocharí	4%
7	Oyón	4%
8	Barranca	2%
9	Yauyos	1%

Base: Total de vacacionistas nacionales

Figura 15. Perfil del Vacacionista del Perú. Tomado de PROMPERÚ, 2016

Recuperado de

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Vacacionista%20Nacional%202016&url=~/Uploads/perfiles\\_vacac\\_nac/1038/PVN16\\_publicacion%20C3%B3n.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Vacacionista%20Nacional%202016&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1038/PVN16_publicacion%20C3%B3n.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=)

**Histórico.** Aproximadamente 10,000 años a. C., a Lima llegó un grupo de nómades en busca de alimento. Es así que en el cuarto milenio antes de Cristo surge la primera civilización en Caral-Supe, que hablaba quechua y aimara, utilizaba el quipu, el comercio regional y la arquitectura religiosa monumental, costumbres y lenguas que fueron conservadas por las culturas posteriores. En la actualidad se puede encontrar los restos de esta civilización, varios geoglifos, centros poblados y pirámides.

En la época preíncá se asentaron algunas civilizaciones como Chancay y Maranga; sin embargo, hacia la época incaica, el centro ritual más grande ubicado en la costa fue Pachacámac. Más tarde, en 1564, el virrey Toledo dispuso que los corregimientos de Huarochirí, Huaylas, Ica, Jauja, Chancay, Cajatambo y Canta dependieran de los alcaldes del cabildo de Lima. Mientras que en 1784 los corregimientos pasaron a ser partidos de las intendencias, por lo cual la intendencia de Lima comprendía nueve partidos: Lima, Ica, Cañete, Chancay, Santa, Canta, Yauyos, Huarochirí y Callao. José de San Martín eligió a la ciudad de Huaura, la cual fue la cuna de la independencia, para establecer el cuartel general del Ejército Libertador del Perú, donde permaneció aproximadamente ocho meses y donde se proclamó la independencia por primera vez el 27 de noviembre de 1820. Sin embargo, el 12 de febrero de 1821, mediante reglamento provisorio que dividía todo el territorio libre del dominio de los españoles en cuatro departamentos: Trujillo, Tarma, Huaylas y la Costa, este último lo conformaban, Santa, Chancay y Canta. Hacia el 4 de agosto de 1821 se creó el departamento de la capital conformado por Yauyos, Cañete, Ica y Huarochirí (Congreso de la República, 2014).

**Administrativo.** La región Lima Provincias basa su creación en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales 27867. Se encarga de conducir la gestión pública regional promoviendo las inversiones público y privada, a fin de generar empleo y contribuir al desarrollo sostenible que garantice la igualdad de oportunidades. Está liderada por el

Consejo Regional, integrado por: (a) Gobernador Regional, (b) Teniente Gobernador y (c) Consejeros Regionales. El Gobernador Regional está representado por el Ing. Nelson Chui Mejía, aunado a nueve consejeros regionales, quienes son representantes de cada una de las nueve provincias de la región. El mandato de gobierno se inició el 2015 y culminará el 2018. (Gobierno Regional de Lima, 2016).

**Militar.** En cuanto a la seguridad ciudadana, INEI (2016), las municipalidades de la región Lima Provincias hacen uso del servicio de serenazgo; al 2016, en un total de 46.9% conformado por 1,073 efectivos. También cuentan con organizaciones de seguridad vecinal y comunal con un total de 73.4% de implementación, las cuales tienen por objeto velar por la seguridad vecinal. Asimismo, cuentan con rondas campesinas con un 18.8% y rondas urbanas con 7.8% dentro de sus municipalidades. Por su parte, INEI indicó que los efectivos policiales destacados a la región Lima Provincias en el 2014 fueron de 916, concentrándose en Cañete, Huaura, Barranca y Huaral. La provincia de Cajatambo es la que tiene una menor concentración con siete efectivos (INEI, 2016).

### **5.8 Principios Cardinales de la Región Lima Provincias**

Los cuatro principios cardinales permiten identificar las fortalezas y amenazas, las cuales son factores claves para establecer los objetivos de largo plazo (D'Alessio F., 2016).

**Influencia de terceras partes.** Diversos actores influyen en los sectores económicos y de servicios de la región, por un lado los TLC, que dinamizan y favorecen la exportación de productos agrícolas, avicultura, acuicultura, minería y pesca. También la buena expectativa de crecimiento del Perú en la zona latinoamericana le permite atraer inversión extranjera y buena afluencia de turismo, que podría aprovechar activamente la región Lima Provincias, que cuenta con diversidad de atractivos turísticos y de microclimas, propicios para el turismo de aventura y arqueológico (Gobierno Regional de Lima, 2008b).

***Lazos pasados y presentes.*** El Gobierno Regional de Lima Provincias depende de Lima Metropolitana, ya que debe cumplir con los presupuestos asignados y normativas descritas en su marco legal. Existe una brecha en los aspectos socioeconómicos de la parte sierra versus la costa, debido a que las principales industrias productivas se concentran en la costa, que implica una oportunidad de mejora, la cual tendrá un impacto productivo en la región. La informalidad y la minería ilegal son dos actividades que afectan la recaudación de impuestos del país, siendo primordial que el Gobierno Regional tenga mayor dinamismo en este sector (Gobierno Regional de Lima, 2008b).

***Contrabalance de los intereses.*** La agenda de los acuerdos comerciales como: (a), Comunidad Andina de Naciones CAN, (b) Mercosur, (c) Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico APEC, (d) Asociación Europea de Libre Comercio EFTA, (e) Alianza del Pacífico y (f) Asociación Latinoamericana de Integración ALADI, le ha permitido al Perú fortalecer las instituciones y, en paralelo, seguir buscando plataformas de negociación que impacten positivamente en la región. En el Perú, los últimos veinte años el sueldo mínimo vital ha incrementado un 100%, así como otras obligaciones laborales, lo que ha impactado en todas las industrias y sectores, ya que uno de los costos principales que deben asumir son los de mano de obra, permitiendo con ello que se eleve el costo de producción y que exista incentivo para el aumento de la informalidad (Gobierno Regional de Lima, 2008b).

***Conservación de los enemigos.*** En los últimos años, el Perú se ha consolidado como el primer productor de harina de pescado y la región Lima Provincias como el segundo productor a nivel nacional. Sin embargo, a nivel internacional, Tailandia, China, Chile y Estados Unidos han logrado mayor eficiencia productiva. Y a nivel nacional, Áncash tiene mayor cuota de mercado. Es importante no eliminar esta competencia, ya que permite mantenernos creativos mediante el cuidado de distancia sobre precios, monitoreo de calidad y

refuerzo de una logística de distribución eficiente, todo ello con el objetivo de que no impacten en la rentabilidad (Gobierno Regional de Lima, 2008b).

### 5.9 Matriz de Intereses de la Región Lima Provincias (MIO)

Los intereses organizacionales se basan en la mejora de la competitividad, productividad y empleo, dichos intereses son comunes u opuestos dependiendo con quiénes se relacionen. La influencia que ejerzan dependerá de si la intensidad es vital, importante o periférica para la región.

Tabla 64

*Matriz de Intereses (MIO) de la Región Lima Provincias*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Posicionar a la región como el mayor exportador de paltas a China y Europa.	La Libertad Áncash Arequipa Ica	La Libertad Áncash	Ica
2 Mejorar la competitividad de la industria de la harina de pescado en la región Lima Provincias.	Áncash	La Libertad Arequipa	Ica
3 Exportar carne de pollo hacia el mercado norteamericano.	Áncash La Libertad Arequipa Ica	Lima La Libertad	Áncash
4 Incrementar el turismo de visitantes europeos.	Áncash Arequipa Ica	La Libertad	
5 Disminuir el desempleo.	La Libertad Áncash Arequipa Ica		
6 Generar mayores capacidades de las personas en la región.	La Libertad Áncash Arequipa Ica		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. 3era Ed., por F. D'Alessio, 2016. Perú, Lima: Pearson.

### 5.10 Objetivos de Largo Plazo

Según la misión, visión e intereses de la Región Lima Provincias se proponen los siguientes OLP:

**OLP1:** El 2027 la industria de paltas facturará US\$ 600'000,000.00. Al año 2016 facturó US\$ 164'154,190.00.

**OLP2:** El 2027 el sector turismo facturará US\$ 350'000,000.00 Durante el 2017, facturó US\$ 140'000,000.00.

**OLP3:** El 2027 la industria de harina de pescado facturará US\$ 609'000,000.00. En el 2017 facturó 335'000,000.00.

**OLP4:** El 2027 la industria de pollos facturará en exportación US\$ 340'000,000.00. En la actualidad no se exporta, solo se abastece el mercado interno y durante el 2016 facturó US\$ 201'764,009.00.

**OLP5:** El 2027 se tendrán 700,000 puestos de trabajos directos. En el 2016 había 503,000.

**OLP6:** El 2027 estar en cuarto lugar en el factor educación escolar y logros educativos del ranking de competitividad regional. Al 2016 estuvimos en décimo segundo y octavo lugar.

Se espera que el crecimiento promedio de la palta se encuentre a un ritmo anual del 35%, ya que es la tendencia de los últimos cuatro años, según las cifras de Promperú. La perspectiva se presenta favorable para este producto por la alta demanda en el exterior, principalmente de Países Bajos (Holanda), seguido por España y Estados Unidos. China también es uno de los países que recién están comenzando a demandar este producto, por lo que hay una gran oportunidad dada la dimensión de la economía y población china.

El turismo en la región Lima tiene un crecimiento sostenible: en el 2017 se incrementó el 50% en comparación con el 2016, además la tendencia mundial es de un crecimiento del 8%. Asimismo, la región está en lugar estratégico, a pocas horas de Lima Metropolitana y del principal aeropuerto del Perú, ya que resulta una de las mejores opciones de los turistas potenciales que son los españoles y chinos, que buscan nuevos destinos de

aventura, naturaleza y gastronomía. Por otro lado, se cuenta con el yacimiento arqueológico Caral, que es la ciudad sagrada más antigua de América, destino que se está posicionando a nivel nacional.

Los siguientes cuadros sustentan la proyección de crecimiento de la facturación de harina de pescado a partir de los resultados del BCRP, que muestra que para el 2017 hubo una mejora en el sector de 46% en cuanto a facturación y de 63% en cuanto a toneladas. Se estima que en el 2018 las proyecciones de producción mundial de harina de pescado serán de cinco millones de TM (Neil Auchterlonie, Director, 2018, 02 de enero). SNP (2018d) refirió que el Perú será responsable del 24% de la producción total en el 2017, y según cifras de FAO la pesca crecería un 15% este año, considerando que para este año el Perú producirá el 26% de la producción mundial y que el porcentaje de participación de la región representará el 23.65%, que es el promedio de su participación en toneladas del 2013 al 2017. La Tabla 65 sustenta la proyección del objetivo de harina de pescado.

La región Lima Provincias lidera el abastecimiento de carne de pollo a nivel nacional con un 43% de participación. Al ser esta industria una fortaleza en la región, se ha identificado una oportunidad en cuanto a abastecer el mercado norteamericano, ya que este tiene una creciente demanda de este insumo, debido a que los restaurantes peruanos tienen el pollo a la brasa como plato bandera. Por ello, la región trabajará en cumplir los requisitos fitosanitarios requeridos para la exportación a Estados Unidos a partir del 2019 y con ello avizora convertirse en la primera región peruana que exporte carne de pollo. El crecimiento considerado de la industria a nivel anual es 4.9% y se espera al 2027 abastecer el mercado norteamericano con el 20% de la producción.

### **Conclusiones**

Los objetivos a largo plazo descritos anteriormente están directamente alineados a la visión de la región Lima Provincias. Asimismo, se busca que a través del fortalecimiento de

las industrias claves se obtenga un crecimiento sostenido y calidad de vida óptima de sus pobladores.

Tabla 65

*Estimación facturación harina de pescado de la Región Lima Provincias al 2027.*

Año	TM Exportadas	TM Exportadas Región Lima Provincia	% Participación	Precio Promedio TM US\$	Facturación FOB Millones US\$	% Facturación FOB Millones US\$ Región Lima
2013	851.4	268.8	31.57%	1,665.7	1,364	430.54
2014	855.9	118.4	13.84%	1,640.8	1,335	184.73
2015	698.4	201.9	28.91%	1,734.3	1,158	334.77
2016	633.7	132.6	20.92%	1,570.4	999	208.91
2017	1,030.5	237.0	23.00%	1,390.4	1,458	335.43
Promedio			23.65%			

Proyección Producción Mundial TM 2018 5 Millones de TM		Part. Promedio Región Lima Provincias 23.65%
Participación Mínima Perú 24%	1,200	283.77
Participación Medio Perú 26%	1,300	307.41
Participación Máxima Perú 28%	1,400	331.06

Año	TM Exportadas	TM Exportadas Región Lima Provincia	Precio	Facturación FOB Millones US\$	% Facturación FOB Millones US\$ Región Lima	% Participación
2017	1,031	237.02	1,390.44	1,458.37	335.43	23.00%
2018	1,300	307.41	1,390.44	1,807.57	427.44	23.65%
2019	1,300	307.41	1,390.44	1,807.57	427.44	23.65%
2020	1,300	338.16	1,390.44	1,807.57	470.19	26.01%
2021	1,300	338.16	1,390.44	1,807.57	470.19	26.01%
2022	1,400	364.17	1,459.96	2,043.95	531.67	26.01%
2023	1,400	380.72	1,459.96	2,043.95	555.84	27.19%
2024	1,400	380.72	1,459.96	2,043.95	555.84	27.19%
2025	1,400	380.72	1,532.96	2,146.15	583.63	27.19%
2026	1,400	397.27	1,532.96	2,146.15	609.01	28.38%
2027	1,400	397.27	1,532.96	2,146.15	609.01	28.38%

Nota: Adaptado de Exportaciones De Productos Tradicionales (Harina de Pescado), por Banco Central de Reserva del Perú BCRP (2018d). Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gov.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

Para construir la matriz FODA se requiere de la información de la evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de fortalezas y debilidades (MEFI) realizadas en los capítulos tres y cuatro respectivamente. D'Alessio (2016) indicó que para lograr la sincronización de las matrices se requiere de los siguientes pasos: (a) estrategia FO-Explotar, relacionando Fortalezas internas con oportunidades externas, este cuadrante es el que tiene mayor relevancia; (b) estrategia FA- confrontar, relacionando fortalezas internas con amenazas externas, este cuadrante es considerado como neutro; (c) estrategia DO- buscar, en la cual se relacionan debilidades internas con oportunidades externas, este cuadrante se le denomina como interesante; (d) estrategia DA- evitar, relacionando debilidades internas con amenazas externas, este cuadrante es muy importante ya que se evidencian las zonas de peligro, y es considerado como el más peligroso de todos los cuadrantes. De este modo se elaboró la matriz FODA, como se aprecia en la Tabla 68, con la cual se puede evidenciar las estrategias basadas en la conjugación de los factores.

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

La siguiente matriz desarrollada permite determinar la postura estratégica que tomará la industria, según el resultado obtenido en el eje X con 1.11 y el eje Y con 0.50, indica que actualmente se mantiene una estrategia agresiva, esto como resultados de que tres de las cuatro industrias seleccionadas gozan de ventajas competitivas; sin embargo, no se deben descuidar ya que podría impactar de manera negativa el ingreso de competidores a mercados que ya se tienen capturados. En cuanto a la exportación de harina de pescado y palta, si bien Chile es el competidor más cercano en Sudamérica, a nivel internacional son Tailandia y México; en el caso de la producción avícola si bien la Región Lima Provincias es la primera región que abastece el mercado interno, el objetivo es ser la primera región exportadora de

carne de pollo a mercados como Estados Unidos y a nivel Sudamérica quitar liderazgo a Brasil; en turismo poder atraer un número mayor de visitantes a la Región que Cusco o Arequipa y a nivel internacional que Valparaíso, Chile.

Tabla 66

*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	6	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	4.11	Promedio - 6 =	-3.00
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	6	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 =	-2.50	Promedio =	3.00
$X = FI + VC$	1.11	$Y = EE + FF$	0.50

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2016. México Pearson

Tabla 67

## Matriz FODA para la Región Lima Provincias

		Fortalezas	Debilidades	
	1	Variedad de puertos como interfaz para el intercambio comercial	1	Baja oferta de servicios turísticos (Hoteles, restaurantes, transportes )
	2	Presencia de atractivos turísticos naturales, culturales y de aventura	2	Bajo nivel educativo
	3	Disponibilidad de tierras para el sector agropecuario de paltas	3	Déficit en el cumplimiento de normas fitosanitarias internacionales para la exportación
	4	Condiciones edafoclimáticas para la producción de palta	4	Déficit de personal calificado para el mantenimiento de flota
	5	Eficiencia en la cadena de valor de la industria de pescado	5	Deficiencia en la gestión del recurso hídrico
	6	Alto potencial hídrico		
Oportunidades		FO. Explote	DO. Busque	
1	Incremento de la demanda de harina de pescado en China	FO1 Exportar paltas a Europa y China F3,4,5 - O4,5	DO1	Inversión en técnicas de riego D5 -O4,O5
2	Incremento del consumo de pollos en Estados Unidos	FO2 Exportar harina de pescado a China. F1 ,3,4,5 - O4,5	DO2	Crear alianzas con instituciones educativas para tener profesionales calificados en los sectores de turismo, agropecuario y pesca D,1,2,4 - O1,3,4,5,6
3	Mayor demanda de turismo vivencial por españoles.	FO3 Concesionar y/o hacer asociaciones público privadas de los principales puertos de la región F1 ,5 - O1,2,4,5	DO3	Formular y ejecutar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial y turística D1,3-O1,2,3,4,5,6
4	Incremento del consumo de paltas en China y Europa.	FO4 Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la comunicación y promoción de los atractivos turísticos de la Región Lima F2 - O3	DO4	Invertir en el sector avícola para el cumplimiento de normas fitosanitarias D3- O2
5	Aumento del consumo de alimentos saludables y nutritivos en China y Europa.			
6	Incremento de la demanda de personal capacitado para sector turismo, agro y pesca			
Amenazas		FA. Confronte	DA. Evite	
1	Enfermedades y plagas para sector agropecuario	FA1 Ejecutar programas en el uso de energías limpias y menos contaminantes en el desarrollo de las industrias F3, 4,5 - A 1,4.	DA1	Ejecución, supervisión y control de los planes preventivos de desastres D5,1 - A4
2	Pesca ilegal y presencia de embarcaciones extranjeras en el mar Peruano	FA2 Formular y ejecutar proyectos de inversión en canales de regadío F6,- A3,1	DA2	Crear programa para el apoyo de las unidades agropecuarias para lograr certificaciones fitosanitarias D5-A3,1
3	Ingreso de nuevos competidores	FA3 Exponer los productos de palta, harina de pescado y turismo en ferias internacionales a través de Promperú F2, 3,5 - A 2,3.		
4	Cambio climático, desastres y fenómenos naturales	FA4 Crear campañas para promover el uso ecoeficiente de abonos y fertilizantes orgánicos, pesticidas y plaguicidas F3, 4,5 - A 1,4.		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F.; México: Pearson.

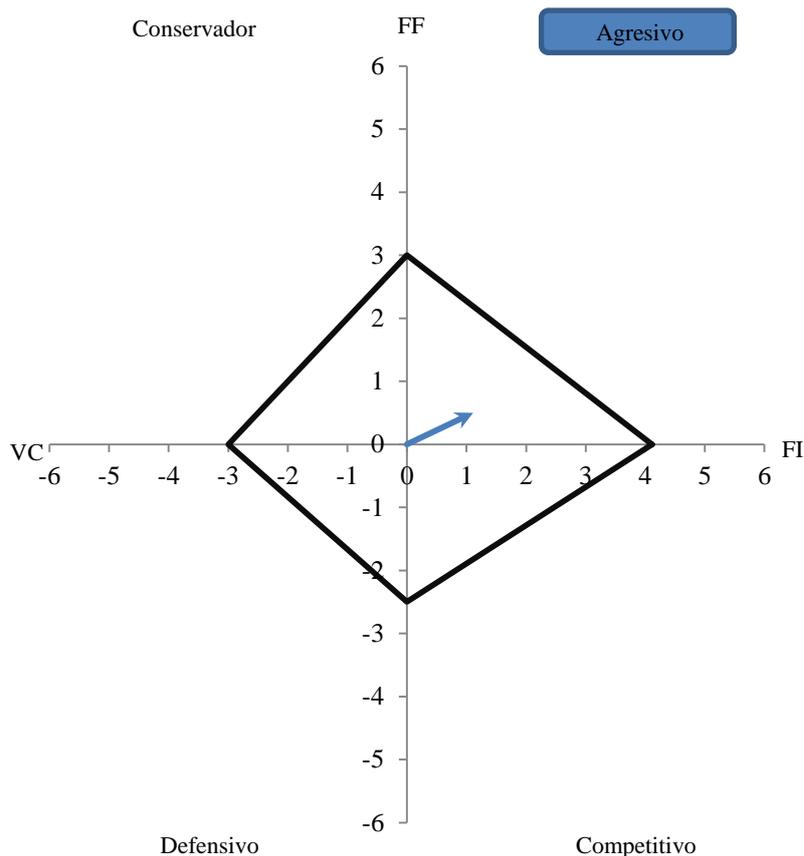


Figura 16. Diagrama cardinal de la matriz PEYEA

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para D'Alessio (2016), esta matriz se basa en la participación del mercado con la industria y con la tasa de crecimiento.

La exportación de harina de pescado en el 2017 creció un 40% respecto al año previo, es por ello que se ubica como producto estrella, ya que se ha recuperado los niveles de producción, además existe expectativa de tener presencia de anchoveta todo el año y se puede obtener mayores beneficios.

Por consiguiente, las estrategias propuestas son: (a) Desarrollo de mercados, (b) Aventura conjunta y (c) Utilización de recursos.

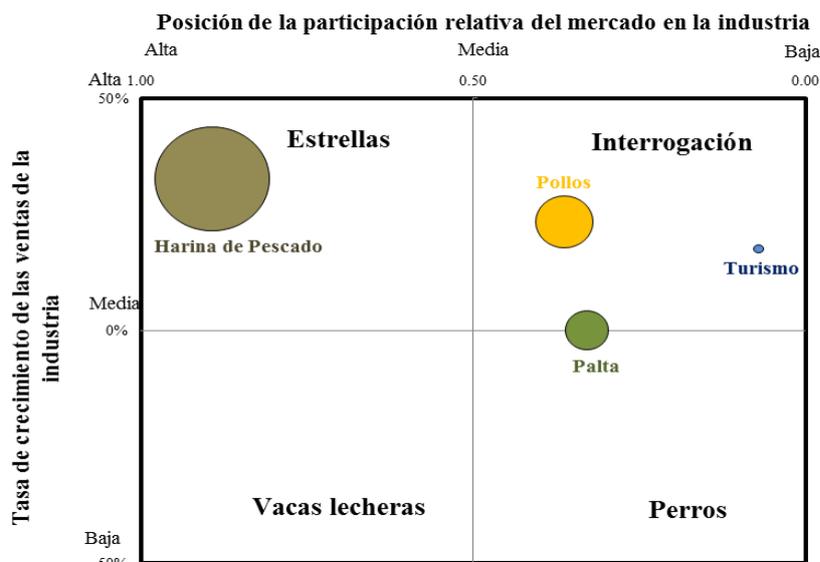


Figura 17. Matriz Boston Consulting Group de la Región Lima Provincias  
 Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2016.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Para D'Alessio (2016), es una matriz de portafolio que da un mayor panorama para el análisis de los diferentes sectores. La matriz interna externa de la región Lima Provincias se encuentra ubicada en el V cuadrante, donde es posible aplicar estrategias de desarrollo de mercados para mejorar la penetración de mercados, que permitirá consolidar una ventaja competitiva ante la competencia.

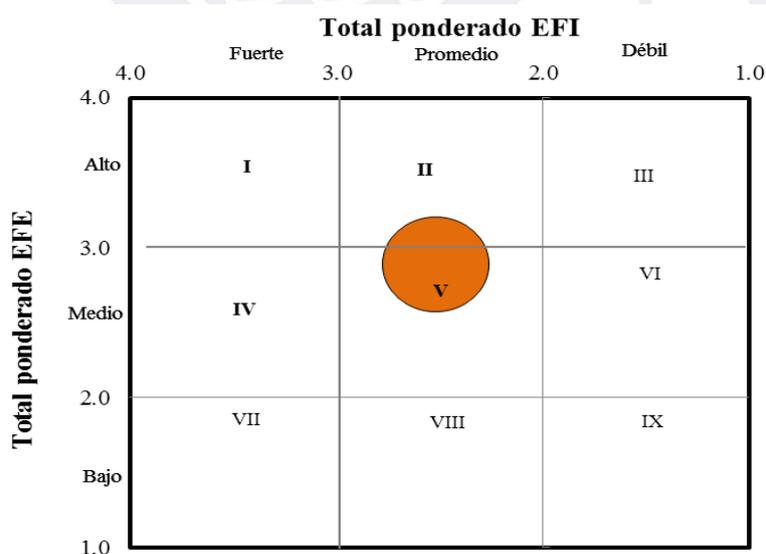


Figura 18. Matriz Interna Externa (MIE) de la Región Lima Provincias  
 Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2016.

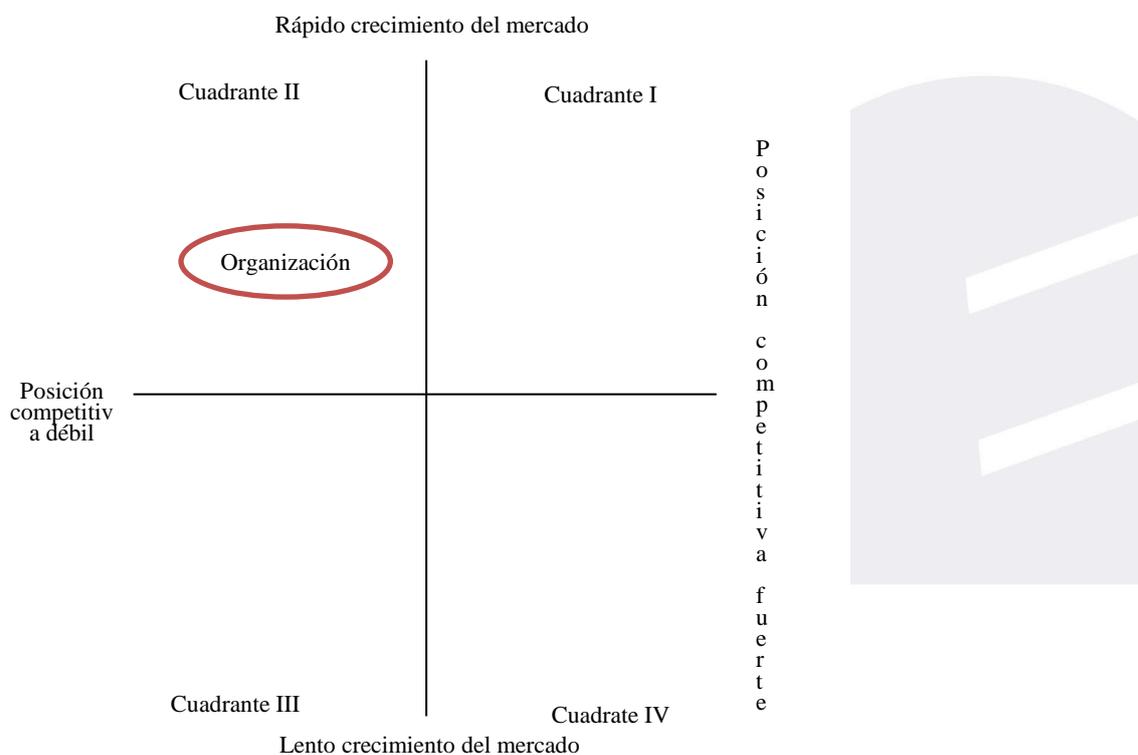
## 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia (MGE) es una herramienta útil que ayuda a evaluar y ajustar la elección apropiada de estrategias para el Gobierno Regional de Lima Provincias, para lo cual se ha considerado el crecimiento del mercado como marco de análisis; es decir, mientras que el crecimiento puede ser rápido o lento, la situación de los sectores puede ser fuerte o débil, considerando ambas variables un sector se ubicará en un cuadrante y deberá aplicar las estrategias sugeridas en el entorno donde se desea el impacto.

La Región Lima Provincias, según su posición y crecimiento, se ubica en el II cuadrante, donde el crecimiento del mercado es rápido y la posición competitiva es débil. Por lo tanto, las estrategias sugeridas son estrategias de desarrollo de producto, desarrollo de mercados e integración horizontal. Sobre la base de estos resultados formulamos las siguientes estrategias:

1. Exportar paltas a Europa y China.
2. Exportar harina de pescado a China.
3. Concesionar y/o hacer asociaciones público privadas de los principales puertos de la región.
4. Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la comunicación y promoción de los atractivos turísticos de la región Lima.
5. Ejecutar programas en el uso de energías limpias y menos contaminantes en el desarrollo de las industrias.
6. Formular y ejecutar proyectos de inversión en canales de regadío.
7. Exponer los productos de palta, harina de pescado y turismo en ferias internacionales a través de Promperú.
8. Crear campañas para promover el uso ecoeficiente de abonos y fertilizantes orgánicos, pesticidas y plaguicidas.

9. Inversión en técnicas de riego.
10. Crear alianzas con instituciones educativas para tener profesionales calificados en los sectores de turismo, agropecuario y pesca.
11. Formular y ejecutar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial y turística.
12. Invertir en el sector avícola para el cumplimiento de normas fitosanitarias.
13. Ejecutar, supervisar y controlar los planes preventivos de desastres.
14. Crear programas para el apoyo de las unidades agropecuarias a fin de lograr certificaciones fitosanitarias.



*Figura 19. Matriz Gran Estrategias (MGE).*

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D' Alessio, 2016.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión MDE permite evaluar todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento por las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, reuniéndolas en una sola

matriz de decisión que ayuda a visualizar las repeticiones de cada estrategia, las estrategias retenidas serán aquellas que se repiten tres o más veces y las demás serán de contingencia, siendo las estrategias retenidas las que se relacionan con: (a) Desarrollo de mercado, (b) Aventura conjunta y (c) Utilización de recursos, como se detalla en la Tabla 68.

Tabla 68

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Región Lima Provincias*

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Desarrollo de mercado	Exportar paltas a Europa y China - O4,5 F3,4,5	X	x	x	x	x	5
FO2 Desarrollo de mercado	Exportar harina de pescado a China. F1,3,4,5 - O4,5	X	x	x	x	x	5
FO3 Aventura Conjunta	Concesionar y/o hacer asociaciones público privadas de los principales puertos de la Región F1,5 - O1,2,4,5	X	x	x			3
FO4 Aventura Conjunta	Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la comunicación y promoción de los atractivos turísticos de la Región Lima F2 - O3	X	x	x			3
FA1 Interna - TQM	Ejecutar programas en el uso de energías limpias y menos contaminantes en el desarrollo de las industrias F3, 4,5 - A 1,4.	X	x				2
FA2 Utilización de recursos	Formular y ejecutar proyectos de inversión en canales de regadío F6,- A3,1	X	x	x			3
FA3 Desarrollo de mercado	Exponer los productos de palta, harina de pescado y turismo en ferias internacionales a través de Promperú F2, 3,5 - A 2,3.	X	x	x			3
FA4 Interna - TQM	Crear campañas para promover el uso ecoeficiente de abonos y fertilizantes orgánicos, pesticidas y plaguicidas F3,4,5 - A 1,4.	X					1
DO1 Interna - TQM	Inversión en técnicas de riego D5 - O4,O5	X	x				2
DO2 Aventura Conjunta	Crear alianzas con instituciones educativas para tener profesionales calificados en los sectores de turismo, agropecuario y pesca D,1,2,4 - O1,3,4,5,6	X	x		x	x	4
DO3 Utilización de recursos	Formular y ejecutar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial y turística D1,3-O1,2,3,4,5,6	X	x	x			3
DO4 Utilización de recursos	Invertir en el sector avícola para el cumplimiento de normas fitosanitarias D3- O2	X	x	x			3
DA1 Interna - TQM	Ejecución, supervisión y control de los planes preventivos de desastres D5,1 - A4	X	x				2
DA2 Desarrollo de mercado	Crear programa para el apoyo de las unidades agropecuarias para lograr certificaciones fitosanitarias D5-A3,1	X		x			2

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2016. México D. F.; México: Pearson

## 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

D'Alessio (2016) señaló que se genera la matriz entre las estrategias retenidas, en la cual se da una ponderación según nivel de importancia de los factores clave de éxito y su relación con las mismas. Al realizar las ponderaciones se llegan a determinar las estrategias que tengan suma mayor a cinco y con ellas se trabajará en adelante, como se detalla en la Tabla 69.

Tabla 69

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Región de Lima Provincias

Factores críticos para el éxito	Peso	Exportar paltas a Europa y China F3,4,5 - O4,5		Exportar harina de pescado a China. F1 ,3,4,5 - O4,5		Concesionar y/o hacer asociaciones público privadas de los principales puertos de la Región F1 ,5 - O1,2,4,5		Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la comunicación y promoción de los atractivos turísticos de la Región Lima F2 - O3		Formular y ejecutar proyectos de inversión en canales de regadío F6,- A3,1		Exponer los productos de palta, harina de pescado y turismo en ferias internacionales a través de Promperú F2, 3,5 - A 2,3.		Crear alianzas con instituciones educativas para tener profesionales calificados en los sectores de turismo, agropecuario y pesca D,1,2,4 - O1,3,4,5,6		Formular y ejecutar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial y turística D1,3- O1,2,3,4,5,6		Invertir en el sector avícola para el cumplimiento de normas fitosanitarias D3- O2		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>																				
1	Incremento de la demanda de harina de pescado en China	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	2	0.30	1	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	1	0.15
2	Incremento del consumo de pollos en Estados Unidos	0.11	1	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44
3	Mayor demanda de turismo vivencial por españoles.	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24
4	Incremento del consumo de paltas en China y Europa.	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	1	0.15
5	Aumento del consumo de alimentos saludables y nutritivos en China y Europa.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52
6	Incremento de la demanda de personal capacitado para sector turismo, agro y pesca	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18
<b>Amenazas</b>																				
1	Enfermedades y plagas para sector agropecuario	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24
2	Pesca ilegal y presencia de embarcaciones extranjeras en el mar Peruano	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08
3	Ingreso de nuevos competidores	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4	Cambio climático, desastres y fenómenos naturales	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24
<b>Fortalezas</b>																				
1	Variedad de puertos como interfaz para el intercambio comercial	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	1	0.13	4	0.52	1	0.13	2	0.26	4	0.52
2	Presencia de atractivos turísticos naturales, culturales y de aventura	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10
3	Disponibilidad de tierras para el sector agropecuario paltas	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4	Condiciones edafoclimáticas para la producción de palta	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24
5	Eficiencia en la cadena de valor de la industria de pescado	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10
6	Alto potencial hídrico	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
<b>Debilidades</b>																				
1	Baja oferta de servicios turísticos (Hoteles, restaurantes, transportes )	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08
2	Bajo nivel educativo	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44
3	Déficit en el cumplimiento de normas fitosanitarias internacionales para la exportación	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28
4	Déficit de personal calificado para el mantenimiento de flota	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07
5	Deficiencia en la gestión del recurso hídrico	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
<b>Total</b>		<b>2.00</b>	<b>5.41</b>	<b>5.26</b>	<b>5.33</b>	<b>5.06</b>	<b>5.16</b>	<b>6.70</b>	<b>5.46</b>	<b>5.05</b>	<b>5.07</b>									

Nota. PA= puntaje de atractabilidad. TPA= Total de puntaje de atractabilidad. Criterios para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2016) en esta matriz se comparan las estrategias que tuvieron suma mayor a cinco extraídas de la matriz MCPE y se verifica que cumplan con los siguientes criterios: (a) Consistencia, (b) Consonancia, (c) Factibilidad y (d) Ventaja, si cumple con ello entonces se da por aceptada a estrategia propuesta, como se detalla en la Tabla 70.

Tabla 70

### Matriz de Rumelt (MR) para la Región Lima Provincias

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Exportar paltas a Europa y China - O4,5 F3,4,5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Exportar harina de pescado a China. F1 ,3,4,5 - O4,5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Concesionar y/o hacer asociaciones público privadas de los principales puertos de la Región F1 ,5 - O1,2,4,5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la comunicación y promoción de los atractivos turísticos de la Región Lima F2 - O3	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Formular y ejecutar proyectos de inversión en canales de regadío F6,- A3,1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Exponer los productos de palta, harina de pescado y turismo en ferias internacionales a través de Promperú F2, 3, 5 - A 2,3.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Crear alianzas con instituciones educativas para tener profesionales calificados en los sectores de turismo, agropecuario y pesca D,1,2,4 - O1,3,4,5,6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Formular y ejecutar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial y turística D1,3-O1,2,3,4,5,6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Invertir en el sector avícola para el cumplimiento de normas fitosanitarias D3-O2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. F. D'Alessio (2015) Tercera ed.

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética ayuda a verificar que las estrategias escogidas cumplan con lo relacionado a la ética de los derechos y la justicia y que sean buenas para los fines utilitarios (D'Alessio, 2016). En este caso, de acuerdo a lo que muestra la Tabla 71, se cumple de manera conforme y es aceptado para trabajar en el plan estratégico.

Tabla 71

## Matriz de Ética de la Región Lima Provincias

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 Exportar paltas a Europa y China F3,4,5 - O4,5	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2 Exportar harina de pescado a China. F1 ,3,4,5 - O4,5	P	P	P	P	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3 Concesionar y/o hacer asociaciones público privadas de los principales puertos de la Región F1 ,5 - O1,2,4,5	N	N	P	P	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO4 Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la comunicación y promoción de los atractivos turísticos de la Región Lima F2 - O3	N	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA2 Formular y ejecutar proyectos de inversión en canales de regadío F6,- A3,1	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA3 Exponer los productos de palta, harina de pescado y turismo en ferias internacionales a través de Promperú F2, 3,5 - A 2,3.	N	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2 Crear alianzas con instituciones educativas para tener profesionales calificados en los sectores de turismo, agropecuario y pesca D,1,2,4 - O1,3,4,5,6	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3 Formular y ejecutar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial y turística D1,3- O1,2,3,4,5,6	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO4 Invertir en el sector avícola para el cumplimiento de normas fitosanitarias D3- O2	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E)

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

La siguiente matriz refleja todas las estrategias retenidas que han sido filtradas después de su evaluación en las matrices anteriores.

Tabla 72

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

Estrategias retenidas	
FO1	Exportar paltas a Europa y China F3,4,5 - O4,5
FO2	Exportar harina de pescado a China. F1 ,3,4,5 - O4,5
FO3	Concesionar y/o hacer asociaciones público privadas de los principales puertos de la Región F1 ,5 - O1,2,4,5
FO4	Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la comunicación y promoción de los atractivos turísticos de la Región Lima F2 - O3
FA2	Formular y ejecutar proyectos de inversión en canales de regadío F6,- A3,1
FA3	Exponer los productos de palta, harina de pescado y turismo en ferias internacionales a través de Promperú F2, 3,5 - A 2,3.
DO2	Crear alianzas con instituciones educativas para tener profesionales calificados en los sectores de turismo, agropecuario y pesca D,1,2,4 - O1,3,4,5,6
DO3	Formular y ejecutar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial y turística D1,3- O1,2,3,4,5,6
DO4	Invertir en el sector avícola para el cumplimiento de normas fitosanitarias D3- O2
Estrategias de contingencia	
FA1	Ejecutar programas en el uso de energías limpias y menos contaminantes en el desarrollo de las industrias F3, 4,5 - A 1,4.
FA4	Crear campañas para promover el uso ecoeficiente de abonos y fertilizantes orgánicos, pesticidas y plaguicidas F3, 4,5 - A 1,4.
DO1	Inversión en técnicas de riego D5 -O4,O5
DA1	Ejecución, supervisión y control de los planes preventivos de desastres D5,1 - A4
DA2	Crear programa para el apoyo de las unidades agropecuarias para lograr certificaciones fitosanitarias D5-A3,1

## 6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo evidencia que las estrategias escogidas se encuentran alineadas para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo propuestos.

Tabla 73

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

VISIÓN						
Para el 2027 ser la primera Región exportadora de palta y harina de pescado, el tercer destino de turismo arqueológico y de aventura y la primera región con mayor exportación en carne de pollo, con pleno empleo y sextos en educación en cuanto al ranking de competitividad regional.						
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1 Posicionar a la región como el mayor exportador de paltas a China y Europa						
2 Mejorar la competitividad de la industria de la harina de pescado en la Región Lima provincia						
3 Exportar hacia el mercado norteamericano carne de pollo	El 2027 la industria de paltas facturará US\$ 600'000,000.00 en exportaciones. El año 2016 facturó US\$ 164'154,190.00.	El 2027, El sector turismo facturará US\$ 350'000,000.00 Durante el año 2017 facturó US\$ 140'000,000.00.	El 2027, la industria de harina de pescado facturará US\$ 609'000,000.00. En el 2017 facturó 335'000,000.00.	El 2027 la industria de pollos facturará en exportación US\$ 340'000,000.00. No se exporta, solo se abastece el mercado interno y durante el 2016 se facturó US\$201'764,009.00.	El 2027 se tendrán 700,000 puestos de trabajo directo. En el 2016 hubo 503,000.	El 2027 estar en cuarto lugar en el factor educación escolar y logros educativos del ranking de competitividad regional. Al 2016 estábamos décimo segundo y en octavo lugar.
4 Incrementar el turismo de visitantes europeos						
5 Disminuir el desempleo						
6 Generar mayores capacidades de las personas en la Región						
Estrategias						
FO1 Exportar paltas a Europa y China F3,4,5 - O4,5	x				x	x
FO2 Exportar harina de pescado a China. F1 ,3,4,5 - O4,5			x		x	x
FO3 Concesionar y/o hacer asociaciones público privadas de los principales puertos de la Región F1 ,5 - O1,2,4,5	x		x	x		
FO4 Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la comunicación y promoción de los atractivos turísticos de la Región Lima F2 - O3		x			x	x
FA2 Formular y ejecutar proyectos de inversión en canales de regadío F6,- A3,1	x			x	x	
FA3 Exponer los productos de palta, harina de pescado y turismo en ferias internacionales a través de Promperú F2, 3,5 - A 2,3.	x	x	x			
DO2 Crear alianzas con instituciones educativas para tener profesionales calificados en los sectores de turismo, agropecuario y pesca D,1,2,4 - O1,3,4,5,6	x	x	x	x	x	x
DO3 Formular y ejecutar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial y turística D1,3-O1,2,3,4,5,6	x	x	x	x		
DO4 Invertir en el sector avícola para el cumplimiento de normas fitosanitarias D3- O2				x		

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

Se presenta la matriz de posibilidades de los competidores y se detallan las estrategias que les harán frente.

Tabla 74

### Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	La Libertad	Ancash	Arequipa	Ica
FO1 Exportar paltas a Europa y China F3,4,5 - O4,5	x	x	x	x
FO2 Exportar harina de pescado a China. F1 ,3,4,5 - O4,5	x	x	x	x
FO3 Concesionar y/o hacer asociaciones público privadas de los principales puertos de la Región F1 ,5 - O1,2,4,5	x	x	x	x
FO4 Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la comunicación y promoción de los atractivos turísticos de la Región Lima F2 - O3	x	x	x	x
FA2 Formular y ejecutar proyectos de inversión en canales de regadío F6,- A3,1	x	x	x	x
FA3 Exponer los productos de palta, harina de pescado y turismo en ferias internacionales a través de Promperú F2, 3,5 - A 2,3.	x	x	x	x
DO2 Crear alianzas con instituciones educativas para tener profesionales calificados en los sectores de turismo, agropecuario y pesca D,1,2,4 - O1,3,4,5,6	x	x	x	x
DO3 Formular y ejecutar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial y turística D1,3- O1,2,3,4,5,6	x	x	x	x
DO4 Invertir en el sector avícola para el cumplimiento de normas fitosanitarias D3- O2	x	x	x	x

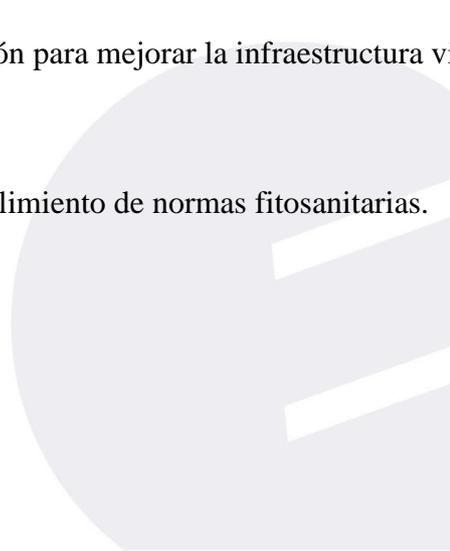
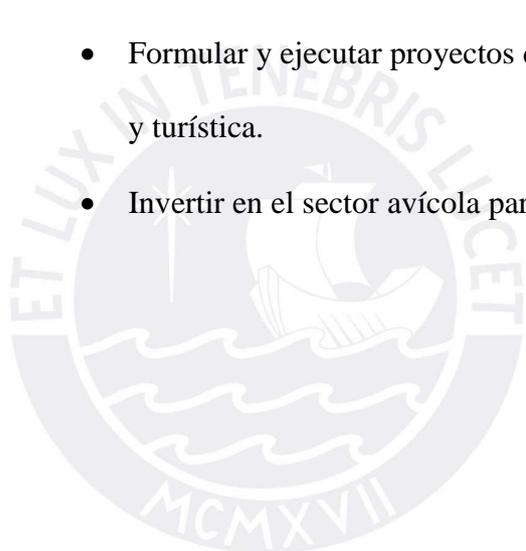
*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A.D’ Alessio, 2016. México D.F.; México: Pearson

## 6.13 Conclusiones

El presente capítulo recogió el análisis interno y externo, luego se generó una matriz FODA donde se formularon las estrategias considerando las combinaciones necesarias (FO, FA, DO y DA), las cuales luego fueron filtradas en las matrices PYEA, BCG, IE, GE, MCPE, Rumelt y Ética, y de este análisis resultaron nueve estrategias, las cuales están alineadas con los objetivos a largo plazo y la visión:

- Exportar paltas a Europa China.

- Exportar harina de pescado a China.
- Concesionar y/o hacer asociaciones público privadas de los principales puertos de la región.
- Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la comunicación y promoción de los atractivos turísticos de la Región Lima.
- Formular y ejecutar proyectos de inversión en canales de regadío.
- Exponer los productos de palta, harina de pescado y turismo en ferias internacionales a través de Promperú.
- Crear alianzas con instituciones educativas para tener profesionales calificados en los sectores de turismo, agropecuario y pesca.
- Formular y ejecutar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial y turística.
- Invertir en el sector avícola para el cumplimiento de normas fitosanitarias.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

A continuación, para cada OLP se mencionan los OCP.

**OLP1:** El 2027 la industria de paltas facturará US\$ 600'000,000.00 en exportaciones.

El año 2017 facturó US\$ 164'154,190.00.

**OCP1.1:** El 2019 las exportaciones de paltas facturarán \$ 207'000,000.00.

**OCP1.2:** El 2021 las exportaciones de paltas facturarán \$ 270'000,000.00.

**OCP1.3:** El 2023 las exportaciones de paltas facturarán \$ 360'000,000.00.

**OCP1.4:** El 2025 las exportaciones de paltas facturarán \$ 480'000,000.00.

**OCP1.5:** El 2023 tener un volumen exportado a Europa y China de 120,000 toneladas de paltas y al 2025 un total de 170,000 toneladas.

**OCP1.6:** Al 2023 haber crecido en un 10% anual la inversión en infraestructura vial y canales de riego y al 2025 un 14% anual.

**OCP1.7:** En el 2018 y 2019 realizar 15 capacitaciones por año en producción de paltas y exportación.

**OLP2:** El 2027, el sector turismo facturará US\$ 350'000,000.00. Durante el año 2017 facturó US\$ 140'000,000.00.

**OCP2.1:** El 2019 el turismo facturará US\$ 166'000,000.00.

**OCP2.2:** El 2021 el turismo facturará US\$ 197'000,000.00.

**OCP2.3:** El 2023 el turismo facturará US\$ 235'000,000.00.

**OCP2.4:** El 2025 el turismo facturará US\$ 280'000,000.00.

**OCP2.5:** Al 2023 la cantidad de arribos de turistas extranjeros crecerá un 8% anual y de turistas internos un 25% anual.

**OCP2.6:** El 2027 se acondicionarán 10 destinos turísticos inteligentes.

**OCP2.7:** El 2020 se capacitará a 1800 personas en ocupaciones turísticas.

**OLP3:** El 2027, la industria de harina de pescado facturará US\$ 609'000,000.00. En el 2017 facturó 335'000,000.00.

**OCP3.1:** El 2019 la exportación de harina de pescado facturará \$ 427'000,000.00.

**OCP3.2:** El 2021 la exportación de harina de pescado facturará \$ 470'000,000.00.

**OCP3.3:** El 2023 la exportación de harina de pescado facturará \$ 555'000,000.00.

**OCP3.4:** El 2025 la exportación de harina de pescado facturará \$ 583'000,000.00.

**OCP3.5:** Al 2023 incrementar participación de mercado a 27.2% y en 2027 a 28.4%.

**OCP3.6:** El 2023 invertir un 10% de las reservas de capital en comunicación y tecnología, para el 2027 invertir un 5% adicional.

**OLP4:** El 2027 la industria de pollos facturará en exportación US\$ 340'000,000.00.

En la actualidad no se exporta.

**OCP4.1:** El 2019 las exportaciones de carne de pollo facturarán \$ 11'000,000.00.

**OCP4.2:** El 2021 las exportaciones de carne de pollo facturarán \$ 51'000,000.00.

**OCP4.3:** El 2023 las exportaciones de carne de pollo facturarán \$ 170'000,000.00.

**OCP4.4:** El 2025 las exportaciones de carne de pollo facturarán \$ 265'000,000.00.

**OCP4.5:** El 2021 abastecer al 10% de restaurantes de comida peruana en los Estados Unidos.

**OCP4.6:** El 2023 abastecer al 30% de restaurantes de comida peruana en los Estados Unidos.

**OCP4.7:** El 2025 abastecer al 40% de restaurantes de comida peruana en los Estados Unidos.

**OLP5:** El 2027 se tendrán 700,000 puestos de trabajo directo. En el 2016 hubo 503,000.

**OCP5.1:** El 2019 alcanzar 543,000 puestos de trabajo.

**OCP5.2:** El 2021 alcanzar 583,000 puestos de trabajo.

**OCP5.3:** El 2023 alcanzar 623,000 puestos de trabajo.

**OCP5.4:** El 2025 alcanzar 663,000 puestos de trabajo.

**OLP6:** El 2027 estar en cuarto lugar en el factor educación escolar y logros educativos del ranking de competitividad regional. Al 2016 se estuvo en decimosegundo y octavo lugar.

**OCP6.1:** Al 2023 reducir la tasa de analfabetismo a 3%.

**OCP6.2:** Al 2026 reducir la tasa de analfabetismo a 2%.

**OCP6.3:** Al 2023 ser quintos en indicador de año promedio de estudios alcanzado por la población de 15 y más años de edad.

**OCP6.4:** Al 2027 ser terceros en indicador de año promedio de estudios alcanzado por la población de 15 y más años de edad.

**OCP6.5:** Al 2023 en comprensión de textos escritos estar en tercer lugar a nivel regional.

**OCP6.6:** Al 2023 en logro en pruebas de matemáticas estar en sexto lugar a nivel regional.

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

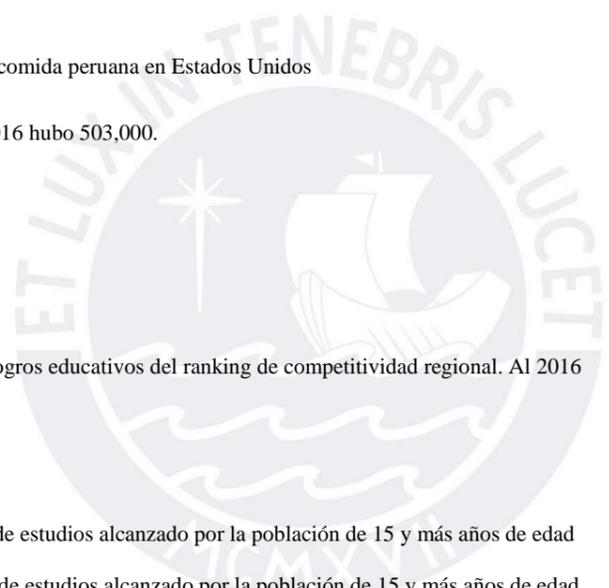
Para ejecutar las estrategias seleccionadas para cumplir con los objetivos de corto plazo, se requiere de recursos que se pueden clasificar en tres grupos: (a) Tangibles: maquinarias, activos financieros, materiales y procesos; (b) Intangibles: Tecnología, comportamiento organizacional y reputación, (c) Humanos: liderazgo, habilidades especializadas, comunicaciones, conocimientos, habilidades interactivas y motivación (D'Alessio, 2013).

Tabla 75

## Matriz de Recursos Asignados

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			Recursos financieros (presupuesto: valor presente en USD)
			Humanos	Físicos	Tecnológicos	
OLP1		El 2027 la industria de paltas facturará US\$ 600'000,000.00 en exportaciones. El año 2016 facturó US\$ 164'154,190.00.				
	OCP1.1	El 2019 las exportaciones de paltas facturarán \$ 207'000,000.00	Especialistas en comercio exterior en China y certificaciones	Oficinas en China, transporte	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
	OCP1.2	El 2021 las exportaciones de paltas facturarán \$ 270'000,000.00	Especialistas en comercio exterior en China y certificaciones	Oficinas en China, transporte	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
	OCP1.3	El 2023 las exportaciones de paltas facturarán \$ 360'000,000.00	Especialistas en comercio exterior en China y certificaciones	Oficinas en China, transporte	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
	OCP1.4	El 2025 las exportaciones de paltas facturarán \$ 480'000,000.00	Especialistas en comercio exterior en China y certificaciones	Oficinas en China, transporte	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
	OCP1.5	El 2023 tener un volumen exportado a Europa y China de 120,000 toneladas de paltas y al 2025 un total de 170,000 toneladas	Especialistas en comercio exterior en China y certificaciones, Ingeniero agrónomos	Oficinas en China, transporte	Riego tecnificado/ Maquinaria para el agro de última generación/Software de monitoreo	Capital privado
	OCP1.6	Al 2023 haber crecido en un 10% anual la inversión en infraestructura vial y canales de regadío y al 2025 14% anual	Ingenieros, operarios, Obreros, Técnicos	Maquinaria y equipos	Software, topógrafos, maquinaria de construcción	Capital G. Regional y financiamiento de terceros(Obras por impuestos)
	OCP1.7	En el 2018 y 2019 realizar 15 capacitaciones por año en producción de paltas y exportación.	Especialistas en comercio exterior , Ingenieros agrónomos	Infraestructura confortable	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital G. Regional y financiamiento de terceros(Obras por impuestos)
OLP2		El 2027, El sector turismo facturará US\$ 350'000,000.00 Durante el año 2017 facturó US\$ 140'000,000.00.				
	OCP2.1	El 2019 el turismo facturará US\$ 166'000,000.00	Expertos en turismo	Información en medios escritos/Folletos/trípticos	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
	OCP2.2	El 2021 el turismo facturará US\$ 197'000,000.00	Expertos en turismo	Información en medios escritos/Folletos/trípticos	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
	OCP2.3	El 2023 el turismo facturará US\$ 235'000,000.00	Expertos en turismo	Información en medios escritos/Folletos/trípticos	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
	OCP2.4	El 2025 el turismo facturará US\$ 280'000,000.00	Expertos en turismo	Información en medios escritos/Folletos/trípticos	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
	OCP2.5	La cantidad de arribos de turistas extranjeros crecerá un 8% anual y de turistas internos 25% anual	Expertos en turismo	Capacidad instalada/ Infraestructura	CRM	Capital privado
	OCP2.6	El 2027 se acondicionarán 10 destinos turísticos inteligentes	Ingenieros, operarios, Obreros, Técnicos	Maquinaria y equipos	Software, topógrafos, maquinaria de construcción	Capital G. Regional y financiamiento de terceros(Obras por impuestos)
	OCP2.7	El 2020 se capacitarán a 1800 personas especialistas ocupaciones turísticas	Especialistas y administradores	Infraestructura confortable	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital G. Regional y financiamiento de terceros(Obras por impuestos)
OLP3		El 2027, la industria de harina de pescado facturará US\$ 609'000,000.00. En el 2017 facturó 335'000,000.00.				
	OCP3.1	El 2019 la exportación de harina de pescado facturará \$ 427'000,000.00	Directivos , Gerentes con alta capacidad de gestión	Maximizar la captura de anchoveta y la producción de harina de pescado.	Software especializados ERP	Capital privado
	OCP3.2	El 2021 la exportación de harina de pescado facturará \$ 470'000,000.00	Directivos , Gerentes con alta capacidad de gestión	Maximizar la captura de anchoveta y la producción de harina de pescado.	Software especializados ERP	Capital privado
	OCP3.3	El 2023 la exportación de harina de pescado facturará \$ 555'000,000.00	Directivos , Gerentes con alta capacidad de gestión	Maximizar la captura de anchoveta y la producción de harina de pescado.	Software especializados ERP	Capital privado
	OCP3.4	El 2025 la exportación de harina de pescado facturará \$ 583'000,000.00	Directivos , Gerentes con alta capacidad de gestión	Maximizar la captura de anchoveta y la producción de harina de pescado.	Software especializados ERP	Capital privado
	OCP3.5	Al 2023 incrementar participación de mercado a 27.2% y en el 2027 a 28.4%	Directivos , Gerentes con alta	Maximizar la captura de anchoveta y	Software especializados ERP	Incrementar las ventas

		capacidad de gestión	la producción de harina de pescado.		
OCP3.6	El 2023 invertir un 10% de las reservas de capital en comunicación y tecnología, para el 2027 invertir un 5% adicional	Capacitación en uso de nuevas tecnologías	Flotas	Radares	Reservas de capital para renovar flotas y tecnología
OLP4	El 2027 la industria de pollos facturará en exportación US\$ 340'000,000.00. En la actualidad no se exporta				
OCP4.1	El 2019 las exportaciones de carne de pollo facturarán \$ 11'000,000.00	Especialistas en comercio exterior de productos avícolas y certificaciones	Oficinas, transporte	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
OCP4.2	El 2021 las exportaciones de carne de pollo facturarán \$ 51'000,000.00	Especialistas en comercio exterior de productos avícolas y certificaciones	Oficinas, transporte	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
OCP4.3	El 2023 las exportaciones de carne de pollo facturarán \$ 170'000,000.00	Especialistas en comercio exterior de productos avícolas y certificaciones	Oficinas, transporte	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
OCP4.4	El 2025 las exportaciones de carne de pollo facturarán \$ 265'000,000.00	Especialistas en comercio exterior de productos avícolas y certificaciones	Oficinas, transporte	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
OCP4.5	El 2021 abastecer el 10% de restaurantes de comida peruana en Estados Unidos	Especialistas en comercio de productos avícolas y certificaciones/ especialistas en crianza de pollos	Oficinas, transporte	Plataforma Web/ Software especializado/Canales virtuales y redes sociales	Capital privado
OCP4.6	El 2023 abastecer al 30% de los restaurantes de comida peruana en Estados Unidos	Ingenieros alimentaria/especialistas en comercio interno y externo/Veterinarios/ técnicos en crianza y avicultura	Oficinas, transporte/ áreas crianzas avícola/ Cámara de frío	Línea tecnicada de alimento/ Maquinaria para el sector avícola de última generación/Software de monitoreo	Capital G. Regional y financiamiento de terceros(Obras por impuestos)
OCP4.7	El 2025 abastecer al 40% de los restaurantes de comida peruana en Estados Unidos	Ingenieros, operarios, Obreros, Técnicos	Maquinaria y equipos	Software, topógrafos, maquinaria de construcción	Capital G. Regional y financiamiento de terceros(Obras por impuestos)
OLP5	El 2027 se tendrán 700,000 puestos de trabajo directo. En el 2016 hubo 503,000.				
OCP5.1	El 2019 alcanzar 543,000 puestos de trabajo	Técnicos, operarios, especialistas, profesionales por sectores	Infraestructura y área para el desempeño de labores	Software Sistema de gestión de recursos humanos	Capital privado
OCP5.2	El 2021 alcanzar 583,000 puestos de trabajo	Técnicos, operarios, especialistas, profesionales por sectores	Infraestructura y área para el desempeño de labores	Software Sistema de gestión de recursos humanos	Capital privado
OCP5.3	El 2023 alcanzar 623,000 puestos de trabajo	Técnicos, operarios, especialistas, profesionales por sectores	Infraestructura y área para el desempeño de labores	Software Sistema de gestión de recursos humanos	Capital privado
OCP5.4	El 2025 alcanzar 663,000 puestos de trabajo	Técnicos, operarios, especialistas, profesionales por sectores	Infraestructura y área para el desempeño de labores	Software Sistema de gestión de recursos humanos	Capital privado
OLP6	El 2027 estar en cuarto lugar en el factor educación escolar y logros educativos del ranking de competitividad regional. Al 2016 estuvimos en decimosegundo y octavo lugar.				
OCP6.1	Al 2023 reducir la tasa de analfabetismo a 3%	Analfabetos/Total de población	Escuelas, Centros de estudios	Software Sistema UGEL	Presupuesto de la Región
OCP6.2	Al 2026 reducir la tasa de analfabetismo a 2%	Analfabetos/Total de población	Escuelas, Centros de estudios	Software Sistema UGEL	Presupuesto de la Región
OCP6.3	Al 2023 ser quintos en indicador año promedio de estudios alcanzado por la población de 15 y más años de edad	Estudiantes /Total de población	Escuelas, Centros de estudios	Software Sistema UGEL	Presupuesto de la Región
OCP6.4	Al 2027 ser terceros en indicador año promedio de estudios alcanzado por la población de 15 y más años de edad	Estudiantes /Total de población	Escuelas, Centros de estudios	Software Sistema UGEL	Presupuesto de la Región
OCP6.5	Al 2023 en comprensión de textos escritos estar en tercer lugar a nivel regional	Estudiantes /Total de población	Escuelas, Centros de estudios	Software Sistema UGEL	Presupuesto de la Región
OCP6.6	Al 2023 en logro en pruebas de matemáticas estar en sexto lugar a nivel regional	Estudiantes /Total de población	Escuelas, Centros de estudios	Software Sistema UGEL	Presupuesto de la Región



### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Las estrategias deben contar con políticas que estén sometidas a principios de ética, legalidad y responsabilidad social, siendo estos los métodos y procedimientos que determinan el ámbito donde se debe desempeñar la región; las cuales a su vez deben estar alineadas a sus valores detallados en el capítulo dos. Las principales políticas se detallan en la Tabla 76.

Tabla 76

#### Matriz de Políticas

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Exportar paltas a Europa y China F3,4,5 - O4,5	P1	Política de apertura comercial al mundo
FO2	Exportar harina de pescado a China. F1 ,3,4,5 - O4,5	P2	Política de apertura comercial al mundo
FO3	Concesionar y/o hacer asociaciones público privadas de los principales puertos de la Región F1 ,5 - O1,2,4,5	P3	Políticas de inversión público y privadas
FO4	Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la comunicación y promoción de los atractivos turísticos de la región Lima F2 - O3	P4	Políticas de promoción del comercio exterior y turismo
FA2	Formular y ejecutar proyectos de inversión en canales de regadío F6,- A3,1	P5	Políticas de inversión público y privadas
FA3	Exponer los productos de palta, harina de pescado y turismo en ferias internacionales a través de Promperú F2, 3,5 - A 2,3.	P6	Políticas de promoción del Perú al exterior
DO2	Crear alianzas con instituciones educativas para tener profesionales calificados en los sectores de turismo, agropecuario y pesca D,1,2,4 - O1,3,4,5,6	P7	Promover alianzas con instituciones educativas para la formación de profesionales capacitados
DO3	Formular y ejecutar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial y turística D1,3- O1,2,3,4,5,6	P8	Políticas de inversión público y privadas
DO4	Invertir en el sector avícola para el cumplimiento de normas fitosanitarias D3- O2	P9	Políticas de inversión público y privadas

### 7.4. Estructura Organizacional de la Región Lima Provincias

Según el organigrama detallado en el Capítulo IV, la estructura actual del Gobierno Regional de Lima Provincias está constituido por: Gerencia General Regional, Gerencia Regional de Planeamiento Presupuestal y Acondicionamiento Territorial, Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Gerencia Regional de Desarrollo Económico y Gerencia Regional de Infraestructura. Cabe indicar que la estructura gerencial está regulada por ley.

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

En la Región se están desarrollando actividades para gestionar el impacto ambiental, es por ello que junto a entidades del Estado como el Ministerio del Ambiente y el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA), se han creado marcos y reglamentos a fin de aprobar normas que regulen el buen funcionamiento ambiental, los cuales se rigen por principios y normas básicas para asegurar un ambiente equilibrado, saludable y adecuado para el pleno desarrollo, que asegura una mejor calidad de vida y desarrollo sostenible del país (Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA], 2016).

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

Para cumplir los objetivos trazados, es vital contar con un recurso humano altamente capacitado y motivado, para lo cual el gobierno regional debe asegurar que el personal cuente con las competencias y habilidades requeridas para los puestos que desempeñan, siendo necesario realizar evaluaciones periódicas para medir las habilidades del personal. Otro aspecto a considerar es lo relacionado a las remuneraciones, las cuales deben estar de acuerdo al mercado y que aseguren la retención del talento en la región. Entre los principales lineamientos se pueden considerar: (a) Capacitación y especialización; (b) Definición de políticas de ascensos y meritocracia que estén relacionadas con la evaluación por competencias; (c) Aseguramiento de la mejora continua e incentivo de la innovación.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Para que haya un cambio en la región, es necesario que desde un inicio el gobernador regional y sus directivos cuenten con un estilo de liderazgo transformacional, donde los objetivos estratégicos y de largo plazo estén alineados con la visión deseada; para ello la ruta a seguir estará determinada por los objetivos de corto plazo. Asimismo, se requiere de integración y sinergias entre los sectores económicos y sociales.

## 7.8. Conclusiones

Los objetivos de corto plazo determinarán la ruta a seguir para alcanzar los objetivos de largo plazo, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables y realizables. Se ha considerado la exportación, el turismo, la educación y el empleo como los pilares importantes para alcanzar los objetivos de corto plazo, ya que es aquí donde se tiene una mayor oportunidad que impulsará el desarrollo de la región, dado el crecimiento del comercio internacional sobre todo en China; sin embargo, es necesario que la Región fortalezca sus debilidades, potencie sus fortalezas y asegure las condiciones adecuadas, para lo cual será necesario que cuente con los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros que contribuyan a la realización de estos objetivos.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

El modelo estratégico lo componen tres etapas: (a) planificación, (b) implementación y (c) evaluación y control, esto es el resultado del entorno cambiante, lo cual hace necesario un planeamiento estratégico dinámico y flexible (D'Alessio, 2016).

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

D'Alessio (2016) señala que las medidas en común a usarse para evaluar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización está formado de la siguiente manera: (a) satisfacción de la fuerza operacional, (b) retención de la fuerza operacional, (c) productividad de la fuerza operacional, (d) capacidad de los sistemas de información y comunicaciones, (e) capacidad de los sistemas facilitadores. El presente trabajo propone que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento esté orientada a elevar la productividad de la fuerza operacional a través del recurso humano, basándose en la mejora de las capacidades de las personas a través de capacitaciones continuas en referencia a los sectores que se requiere impulsar. Esto quiere decir que se debe brindar y exponer información actualizada de los nuevos conocimientos técnicos y mejores prácticas para su implementación. Asimismo, el factor medioambiental será gestionado a través del monitoreo, dadas las externalidades de las industrias acentuadas en la región en los sectores de harina de pescado, cultivo de paltas y crianza de pollos.

#### 8.1.2. Procesos

D'Alessio (2016) también señala que las medidas en común a usarse para evaluar la perspectiva de procesos internos de la organización están formadas de la siguiente manera: (a) régimen de innovaciones (b) servicio posventa, (c) eficiencia operacional con procesos productivos eficientes (d) medidas de producción y mermas, (e) tiempos de los ciclos. En el trabajo se señala que para el desarrollo de la región es necesario el fortalecimiento y mejora

de la infraestructura vial que interconecte los diferentes puntos de concentración productiva, crianza, sembrío, cosecha, industrialización y venta de los diferentes sectores que se desea impulsar.

Asimismo, se apuesta a la mejora de los activos turísticos de la región a través de la modernización e infraestructura para otorgarle un mayor valor que pueda apreciar el turista que arriba a la región.

### **8.1.3. Clientes**

D'Alessio (2016) plantea que las medidas en común a usarse para evaluar la perspectiva de clientes están formadas de la siguiente manera: (a) participación de mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores (d) rentabilidad por cliente y consumidor.

El presente trabajo se ha enfocado en la participación de mercado y captación de nuevos clientes, por la cual se proponen metas a corto plazo enfocados al aumento de las exportaciones de palta, harina de pescado y carne de pollo, ampliando la presencia de los productos en estos nuevos mercados externos, y por otra parte atrayendo a la mayor cantidad de turistas del ámbito interno y externo, obteniendo con ello mayores ingresos. Entre los mercados que se ha visto conveniente incursionar se encuentran Estados Unidos, China, Japón, España, y mercados internos regionales. Por otro lado, se busca beneficiar a nuestros clientes internos, que son la población de la región en cuanto a generación de empleo y mejora en la educación.

### **8.1.4. Financiera**

D'Alessio (2016) señala que las medidas en común a usarse para evaluar la perspectiva financiera están formadas de la siguiente manera: (a) retorno sobre el uso del patrimonio, (b) retorno sobre las ventas (c) ingreso por empleado (d) rentabilidad por proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) flujo de caja, (g) retorno financiero. Los

objetivos planteados a corto plazo buscan un ratio de crecimiento constante anual, que permita visualizar el aumento de la salida de productos al exterior que pueda permitir el ingreso esperado por la actividad realizada., así como del turismo.

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

La Tabla 77 presenta el Tablero de Control de la Región Lima Provincias.



Tabla 77

Tablero de Control

## Balanceado (Balanced Scorecard) de la Región Lima Provincias

N° OCP	Objetivos de corto plazo	Responsables	Medición	Unidad de medida
<b>Perspectiva Financiera</b>				
OCP1.1	El 2019 las exportaciones de paltas facturarán \$ 207'000,000.00	Productores privados/Gobierno Regional	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP1.2	El 2021 las exportaciones de paltas facturarán \$ 270'000,000.00	Productores privados/Gobierno Regional	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP1.3	El 2023 las exportaciones de paltas facturarán \$ 360'000,000.00	Productores privados/Gobierno Regional	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP1.4	El 2025 las exportaciones de paltas facturarán \$ 480'000,000.00	Productores privados/Gobierno Regional	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP2.1	El 2019 el turismo facturará US\$ 166'000,000.00	Gobierno Regional/ Sector Privado	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP2.2	El 2021 el turismo facturará US\$ 197'000,000.00	Gobierno Regional/ Sector Privado	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP2.3	El 2023 el turismo facturará US\$ 235'000,000.00	Gobierno Regional/ Sector Privado	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP2.4	El 2025 el turismo facturará US\$ 280'000,000.00	Gobierno Regional/ Sector Privado	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP3.1	El 2019 la exportación de harina de pescado facturará \$ 427'000,000.00	Privados/Gobierno regional/Instituciones de Apoyo	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP3.2	El 2021 la exportación de harina de pescado facturará \$ 470'000,000.00	Privados/Gobierno regional/Instituciones de Apoyo	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP3.3	El 2023 la exportación de harina de pescado facturará \$ 555'000,000.00	Privados/Gobierno regional/Instituciones de Apoyo	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP3.4	El 2025 la exportación de harina de pescado facturará \$ 583'000,000.00	Privados/Gobierno regional/Instituciones de Apoyo	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP3.5	Al 2023 incrementar participación de mercado a 27.2% y en el 2027 28.4%	Privados/Gobierno regional/Instituciones de Apoyo	facturación año n- facturación año n-1/facturación año n	Porcentaje
OCP4.1	El 2019 las exportaciones de carne de pollo facturarán \$ 11'000,000.00	Productores privados/Gobierno Regional	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP4.2	El 2021 las exportaciones de carne de pollo facturarán \$ 51'000,000.00	Productores privados/Gobierno Regional	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP4.3	El 2023 las exportaciones de carne de pollo facturarán \$ 170'000,000.00	Productores privados/Gobierno Regional	Facturación Anual	Moneda Dólares
OCP4.4	El 2025 las exportaciones de carne de pollo facturarán \$ 265'000,000.00	Productores privados/Gobierno Regional	Facturación Anual	Moneda Dólares
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
OCP1.5	El 2023 tener un volumen exportado a Europa y China de 120,000 toneladas de paltas y al 2025 un total de 170,000 toneladas	Productores privados/Gobierno Regional	facturación año n- facturación año n-1/facturación año n	Porcentaje
OCP2.5	La cantidad de arribos de turistas extranjeros crecerá un 8% anual y de turistas internos 25% anual	Gobierno Regional / Mincetur	N° de arribo de turistas extranjeros e Internos	Número
OCP4.5	El 2021 abastecer el 10% de restaurantes de comida Peruana en Estados Unidos	Productores privados/Gobierno Regional	Toneladas	Número
OCP4.6	El 2023 abastecer al 30% de los restaurantes de comida peruana en Estados Unidos	Productores privados/Gobierno Regional	Toneladas	Número
OCP4.7	El 2025 abastecer al 40% de los restaurantes de comida peruana en Estados Unidos	Productores privados/Gobierno Regional	Toneladas	Número
<b>Perspectiva del Proceso</b>				
OCP1.6	Al 2023 haber crecido en un 10% anual la inversión en infraestructura vial y canales de regadío y al 2025 14% anual	Gobierno Regional/Ministerio de Transporte/Empresas	Ejecución anual/Ejecución proyectada	Porcentaje
OCP2.6	El 2027 se acondicionarán 10 destinos turísticos inteligentes	Gobierno Regional / Mincetur	N° de acondicionamientos ejecutados/total de activos	número
OCP3.6	El 2023 invertir un 10% de las reservas de capital en comunicación y tecnología, para el 2027 invertir un 5% adicional	Empresas privadas	Nuevas Flotas, adquirir radares y sistema de alerta temprana (SATE)	Número
<b>Perspectiva del Aprendizaje Interno</b>				
OCP1.7	En el 2018 y 2019 realizar 15 capacitaciones por año en producción de paltas y exportación.	Gobierno Regional/Ministerio de Transporte/Empresas	Número de capacitaciones	Número
OCP2.7	El 2020 se capacitará a 1800 personas en ocupaciones turísticas	Gobierno Regional / Mincetur	N° de personas capacitadas	Número
OCP5.1	El 2019 alcanzar 543,000 puestos de trabajo	Gobierno regional/Municipales/Privados	Puestos de trabajo	Número
OCP5.2	El 2021 alcanzar 583,000 puestos de trabajo	Gobierno regional/Municipales/Privados	Puestos de trabajo	Número
OCP5.3	El 2023 alcanzar 623,000 puestos de trabajo	Gobierno regional/Municipales/Privados	Puestos de trabajo	Número
OCP5.4	El 2025 alcanzar 663,000 puestos de trabajo	Gobierno regional/Municipales/Privados	Puestos de trabajo	Número
OCP6.1	Al 2023 reducir la tasa de analfabetismo a 3%	Gobierno regional/Municipales	Tasa de analfabetismo	Porcentaje
OCP6.2	Al 2026 reducir la tasa de analfabetismo a 2%	Gobierno regional/Municipales	Tasa de analfabetismo	Porcentaje
OCP6.3	Al 2023 ser quintos en indicador año promedio de estudios alcanzado por la población de 15 y más años de edad	Gobierno regional/Municipales	Índice de estudios alcanzados	Número
OCP6.4	Al 2027 ser terceros en indicador año promedio de estudios alcanzado por la población de 15 y más años de edad	Gobierno regional/Municipales	Índice de estudios alcanzados	Número
OCP6.5	Al 2023 en comprensión de textos escritos estar en tercer lugar a nivel regional	Gobierno regional/Municipales	Comprensión lectora	Porcentaje
OCP6.6	Al 2023 en logro en pruebas de matemáticas estar en sexto lugar a nivel regional	Gobierno regional/Municipales	Lógico matemático	Porcentaje

### 8.3. Conclusiones

El Tablero de control propone el seguimiento de seis actividades: exportación de paltas, industria avícola, exportación de harina de pescado, turismo, educación y puestos de trabajo a través de cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos y aprendizaje. Para ello se ha determinado responsables, recursos e indicadores y unidades de medida para el control del avance y cumplimiento de los objetivos a corto plazo, y, en consecuencia, de los objetivos a largo plazo. Se está apostando por la exportación de productos como la palta, harina de pescado y carne de pollo, para ello se han establecido objetivos de crecimiento y exportación cada dos años hasta llegar al 2027. Por otro lado, el crecimiento de la infraestructura es importante para la interconexión vial de la región, y para ello también se establecen objetivos con tasa de crecimiento e indicadores de medición.

Es importante la modernización e inversión pública en los activos turísticos que tiene la región a fin de atraer mayores capitales que apuesten por la ampliación de la capacidad instalada del sector turístico de la región. Esta inversión inicial pública está medida a través de los proyectos ejecutados en comparación con los presupuestados, los cuales nos permitirían visualizar el avance de los resultados. Se incluye el factor educación ya que es un aspecto transversal y necesario para el desarrollo eficiente de todas las industrias, ya que la especialización y mejora del conocimiento permitirá mejorar la productividad de los sectores.

El resultado del crecimiento de estos sectores debe tener un impacto en el crecimiento de los puestos de trabajo directo que se desea ampliar en la región, que también está medido con objetivos alcanzados cada dos años.

Por último, se logran resultados estratégicos a través de accionistas con buenas rentabilidades, clientes contentos y satisfechos, mejores procesos productivos y empleados motivados y preparados.

## Capítulo IX: Competitividad de la Región Lima

En el siguiente capítulo se realizará un análisis exhaustivo de la competitividad de la Región Lima Provincias. La Organisation for Economic, Co-operation and Development (OECD) definió la competitividad como el grado en que una nación puede producir productos que enfrentan la competencia de los mercados internacionales (CENTRUM, 2017) otra definición es la de Porter, quien señaló que es el nivel de productividad con el que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales (D'Alessio, 2016). El análisis para la región se basará en el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) 2016 propuesto por CENTRUM, así como el análisis del diamante de Porter

### 9.1. Análisis Competitivo de la Región Lima

El Análisis Competitivo de las Regiones del Perú mide la capacidad para administrar sus recursos y capacidades a fin de generar bienestar en su población. Este se fundamenta en 5 pilares, que son: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura y, (e) Personas. La Región Lima se encuentra en el puesto número 8 de 26 regiones con un puntaje de 39.66, tal como se detalla en la Figura 20.

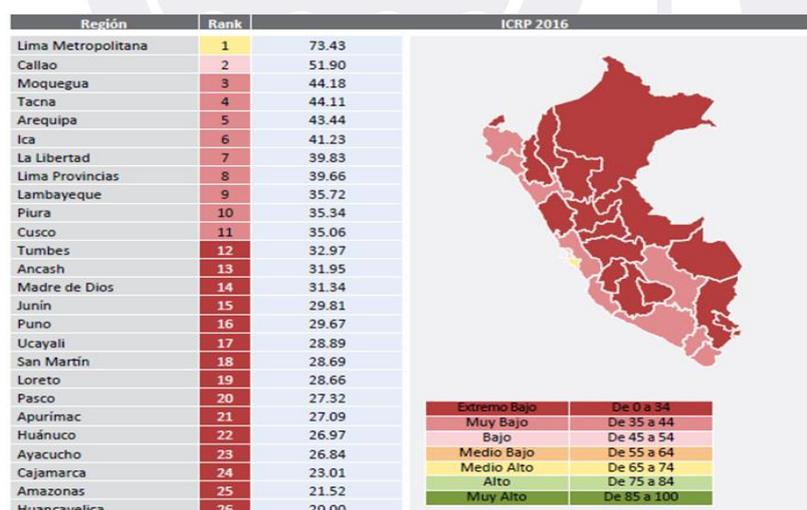


Figura 20. Resultado general 2016

Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú ICRP 2016”, por CENTRUM, 2017  
Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

Dentro de los pilares, la región Lima Provincias tiene el mayor puntaje en el factor Empresas y donde presenta menor puntaje es en Infraestructura, como se visualiza en la siguiente Tabla 78.

Tabla 78

*Región Lima Provincias Índice de Competitividad Regional*

Pilar	Lima Provincias ICRP 2016	Media Nacional ICRP 2016	Dif. Ptos.	Dif. %
Economía	29.1	27.2	1.92	7.06%
Empresas	53.2	44.4	8.86	19.98%
Gobierno	48.1	39.5	8.55	21.63%
Infraestructura	23.6	20.8	2.85	13.70%
Personas	44.3	41	3.31	8.08%

*Nota.* Tomado de *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*, por CENTRUM, 2017. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

**Pilar Economía.** Dentro del factor económico de la Región se ubicó en un puesto promedio en comparación con las demás provincias, resaltando la tasa de crecimiento acumulada del Producto Bruto Interno y se encuentra en un nivel bajo de competitividad con respecto al valor FOB en dólares de las exportaciones definitivas no tradicionales entre Producto Bruto Interno corriente en dólares. En cuanto al empleo, se ubica en el puesto 14 y la falencia está en el ingreso en soles promedio mensual de la PEA ocupada (CENTRUM, 2017).

**Pilar Empresas:** Es el que obtiene mayor puntaje en relación con las otras provincias. Los factores principales son que se consideran exitosas las empresas de la región, con innovación, así como la generación de puestos estables de trabajo. Lo que aún se encuentra con puntaje bajo es el planeamiento a largo plazo de la gestión empresarial (CENTRUM, 2017).

**Pilar Gobierno.** Los puntos más fuertes se encuentran en la autonomía de recursos recaudados por entidades públicas y administrativas con relación a la población y el

presupuesto institucional. Por otro lado, los puntos menos competitivos son los de seguridad y justicia (CENTRUM, 2017).

***Pilar Infraestructura.*** Es el pilar en el que la Región tiene menos competitividad debido a la escasa capacidad instalada de hoteles, principalmente de una y dos estrellas. Asimismo, la longitud de la red vial asfaltada en relación a la longitud de la red nacional es mínima. Cabe indicar que en comunicaciones se encuentra en el puesto cinco por la cobertura de teléfonos en la región (CENTRUM, 2017).

***Pilar Personas.*** En este pilar la educación escolar se encuentra en mejor posición que la superior, la cual tiene puntaje negativo en cuanto al número de graduados y titulados. Con respecto a la formación laboral resaltan los centros de formación ocupacional. En salud se encuentra en promedio de competitividad con el 74.27 % de la población de la región afiliada a un seguro de salud (CENTRUM, 2017).

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

***Condiciones de los factores.*** En el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016, se señalan 30 factores de acuerdo a los pilares antes mencionados, de los cuales se encuentra con mayor competitividad en los de crecimiento y producción de energía. Asimismo, las habilidades gerenciales y la innovación se encuentran dentro de los primeros puestos del ranking. En cuanto al gobierno, los factores de autonomía y gasto se encuentran en un nivel competitivo (CENTRUM, 2017).

***Condiciones de la demanda.*** En la Región Lima Provincias, el consumidor tiene bajo poder de exigencia que viene relacionado con su mediano poder adquisitivo, por ello la mayoría de la demanda es del mercado externo de los productos, agropecuarios y minería. La tendencia mundial va hacia el consumo de alimentos proveniente de ambientes ecológicos y cultivos orgánicos. Además, la demanda de turismo arqueológico y de aventura se encuentra

en expansión, por ello existen instituciones que promueven las exportaciones, las inversiones privadas y el turismo (Gobierno Regional de Lima, 2008b).

Desempeño por Factores	ICRP 2016	Rank 2016
<b>Economía</b>		
EA: Tamaño	21.35	7
EB: Crecimiento	93.40	2
EC: Exportación	1.74	20
ED: Diversificación	9.19	18
EE: Empleo	19.83	26
<b>Empresas</b>		
MA: Productividad	14.92	13
MB: Ambiente de Negocios	50.02	12
MC: Habilidades Gerenciales	74.36	5
MD: Innovación	75.20	5
ME: Generación del Empleo	51.67	12
<b>Gobierno e Instituciones</b>		
GA: Recursos	33.21	7
GB: Autonomía	60.31	3
GC: Gasto	52.12	3
GD: Seguridad	59.95	16
GE: Justicia	34.76	18
<b>Infraestructura</b>		
IA: Energía	30.35	2
IB: Red Vial	28.72	15
IC: Transporte	7.68	11
ID: Turismo	4.68	20
IE: Comunicación	46.68	5
<b>Personas</b>		
PA: Educación Escolar	50.38	12
PB: Educación Superior	11.33	19
PC: Formación Laboral	31.89	10
PD: Logros Educativos	67.11	8
PE: Salud	60.67	7
<b>Total</b>		
Economía	29.10	7
Empresas	53.23	5
Gobierno	48.07	5
Infraestructura	23.62	8
Personas	44.28	9

Figura 21. Resultado por Factores para Lima Provincias.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016,” por CENTRUM, 2017.

Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

**Proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo.** Debido a que las industrias de harina de pescado, paltas, crianza de pollos y turismo están bien delimitadas en la región, los proveedores no tienen poco, medio o mucho poder de negociación, tal es así que los proveedores con mayor poder de negociación son aquellos que ofrecen servicios de certificación, enseñanza superior técnica y financieros; los que tienen bajo poder de negociación son los servicios de asesoría empresarial, proveedores de envases y de información meteorológica; los que cuentan con mediano poder son los servicios de transporte, logístico y de información técnica y comercial, cabe mencionar que se importan insumos tecnológicos y de manufactura. (Plan estratégico regional exportador de la Región Lima Provincias [PERX], 2007).

*Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.* La competencia existe en otras provincias del Perú y de otros países con tecnologías más avanzadas con lo que los productos que se obtienen son de menor precio y mejor calidad. Se tiene un poder medio en cuanto a la rivalidad de empresas debido a que existen grandes, medianas y pequeñas empresas con bajo nivel de asociatividad. Además, existen mejoras que deben aplicarse en las condiciones laborales, aunque lo relacionado a la articulación de cadenas de exportación tienen un poder medio (Plan estratégico regional exportador de la Región Lima Provincias [PERX], 2007).

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

La Región Lima cuenta con potencial de clúster en el sector turístico, agropecuario y de harina de pescado. Existe potencial porque en la región y a nivel nacional se caracteriza por tener una alta ventaja competitiva que se debe, principalmente, a la elevada calidad de la harina y aceite de pescado que producen las empresas que conforman el clúster como parte de los rigurosos procesos de control de calidad y certificaciones, donde las principales exportaciones son hacia China. El clúster se encuentra en un negocio de relativamente alto potencial de crecimiento debido al lento crecimiento del negocio de harina y aceite de pescado por pertenecer a una industria bastante desarrollada y competitiva, y el relativo alto tamaño del mercado a nivel internacional por tratarse de un producto que tiene origen en un recurso natural que es regulado para evitar su depredación (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013).

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

El clúster tiene un desarrollo logístico a través de inversión en obras de infraestructura terrestre, marítima, ferroviaria y aeroportuaria. La cadena de valor del clúster de harina y aceite de pescado describe la forma en que los diferentes eslabones interactúan y realizan actividades que generan valor para el desarrollo de este clúster, desde la extracción de la

materia prima hasta la comercialización final del producto terminado (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013).

### 9.5. Conclusiones

Conocer el nivel competitivo y la situación actual de la Región Lima Provincias permite tomar acciones estratégicas e identificar mayores potenciales para poder dar una oferta de acuerdo a la demanda nacional e internacional. En este caso, luego de todo lo analizado en el capítulo, se concluye que es necesario aprovechar las ventajas competitivas como esa gestión empresarial y de agroexportación, y dinamizar la inversión en infraestructura vial y turística; así como la mejora del nivel educativo para estar a la par de otras regiones y otros países.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La Tabla 79 presenta el Plan Estratégico Integral de la Región Lima Provincias, en el cual se plasman todas las partes esenciales del proceso del presente trabajo.

### 10.2. Conclusiones Finales

La visión del presente plan estratégico se proyectó con miras a un periodo de diez años y ha incluido a cuatro industrias que muestran un claro potencial de crecimiento, así como un plan de desarrollo social basado en la educación y el empleo; sin embargo, es necesario utilizar las estrategias planteadas como desarrollo y/o penetración de mercados, integración horizontal y utilización de recursos para neutralizar las amenazas y sacar mayor provecho de las oportunidades en un contexto de posicionar a la región como la mejor a nivel nacional y como la principal región exportadora del Perú a nivel internacional.

Con respecto a la harina de pescado, si bien es una industria desarrollada, la región aún puede ganar mayor participación en cuanto a la producción y exportación, teniendo como base el conocimiento y la experiencia en el rubro, pero a su vez es necesaria la capacitación y la especialización del sector, sobre todo en reparación y mantenimiento de embarcaciones, las cuales son el recurso principal para la extracción de la anchoveta.

La región cuenta con disponibilidad de tierras para la siembra de paltas, pero a su vez se puede mencionar a Huaura y Huaral como las provincias que tienen mayor producción. Barranca es una de las provincias que mayor siembra está teniendo, lo que le permitirá abastecer la demanda de este producto, mientras que Canta a mediano plazo puede ser un potencial productor de palta. Se tiene una fuerte presencia de recursos hídricos, pero es necesario el impulso del gobierno.

El sector turismo es una de las industrias que mejor se puede aprovechar para la generación de nuevos puestos de trabajo, debido a que cuenta con los recursos naturales,

atractivos arqueológicos y actividades de entretenimiento como deportes de aventura; sin embargo, la región aún se encuentra en el puesto 20 a nivel nacional por la baja capacidad turística instalada, a la vez que no se aprovecha la participación de la población para dinamizar dicha industria. Por ello el plan estratégico plantea superar estas deficiencias para cumplir con las expectativas del turista extranjero potencial, principalmente los españoles.

La región es actualmente el principal abastecedor interno de carne de pollo a nivel nacional, es por ello que se potenciará la industria para la exportación, la cual exige altos estándares fitosanitarios, sobre los cuales se está trabajando.

A través del plan estratégico integral se tiene una perspectiva panorámica que ayuda al control del proceso y cuando se requiera se pueden realizar ajustes, dependiendo de los cambios que se presenten en el trayecto de la implementación del plan. Para llegar a la visión deseada se requiere de objetivos a largo plazo, los cuales tienen su propia estrategia y políticas. Asimismo, cada objetivo de corto plazo será medido dentro del tablero de control en función de las perspectivas financieras, clientes, procesos y aprendizaje, los cuales utilizarán recursos y los plasmarán en una estructura organizacional.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Se plantea que la Región Lima Provincias implemente el presente plan estratégico con un sentido de urgencia, ya que el mismo propone atender mercados potenciales que pueden repercutir en mayor rentabilidad y mejora para la población en su conjunto.

Para llevar a cabo el plan estratégico y lograr los objetivos deseados, es necesario contar con un liderazgo transformacional en el cual se comprometa a todos los actores de diferentes sectores para la ejecución del plan. Es necesario transmitir a las personas la visión que se desea alcanzar y los beneficios de concretar los objetivos trazados. La cultura y la visión tienen que difundirse desde el gobierno regional, impulsado por su gobernador y las

personas que integran su administración, y su accionar tiene que estar de la mano con los valores éticos y morales en los que se basa la región.

#### **10.4. Futuro de la Región Limas Provincias**

Se avizora como una región líder, competente, moderna, rentable, autosostenible y con participación mundial a través del intercambio comercial que se desea concretar, consiguiendo una mayor calidad de vida para la sociedad que lo integra.



Tabla 79

Plan Estratégico Integral (PEI) de la Región Lima Provincias

Misión	Visión							Valores		
	Para el 2027 ser la primera región exportadora de palta, harina de pescado y carne de pollo, el tercer destino de turismo arqueológico y de aventura con pleno empleo y ocupar el tercer lugar en el factor logros educativos del ranking de competitividad regional.							Principios Cardinales		
	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas		
Somos una región que promueve el desarrollo competitivo y sostenible del uso eficiente de los recursos de los sectores agrícola, hidrobiológico, comercio y turismo, con el fin de impulsar la inversión y el crecimiento productivo de la región, los cuales permita satisfacer las necesidades locales, nacionales e internacionales. Trabajando bajo un marco de valores éticos y morales que aseguren la transparencia de todas las actividades en pro del bienestar de la población y los grupos de interés.	1 Posicionar a la región como el mayor exportador de Paltas a China y Europa	El 2027 la industria de paltas facturará US\$ 600'000,000.00 en exportaciones. El año 2016 facturó US\$ 164'154,190.00.	El 2027, El sector turismo facturará US\$ 350'000,000.00 Durante el año 2017 facturó US\$ 140'000,000.00.	El 2027, la industria de harina de pescado facturará US\$ 609'000,000.00. En el 2017 facturó 335'000,000.00.	El 2027 la industria de pollos facturará en exportación US\$ 340'000,000.00. No se exporta solo se abastece al mercado interno y durante el 2016 facturó US\$201'764,009.00	El 2027 se tendrán 700,000 puestos de trabajo directo. En el 2016 hubo 503,000.	El 2027 estar en cuarto lugar en el factor educación escolar y logros educativos del ranking de competitividad regional. Al 2016 estuvimos en décimo segundo y octavo lugar.	1 Influencia de terceras partes		
	2 Mejorar la competitividad de la industria de la harina de pescado en la región Lima provincia							2 Lazos pasados y presentes		
	3 Exportar hacia el mercado norteamericano carne de pollo							3 Contrabalance de los intereses		
	4 Incrementar el turismo de visitantes Europeos							4 Conservación de los enemigos		
	5 Disminuir el desempleo									
	6 Generar mayores capacidades de las personas en la región									
	Estrategias									
	FO1 Exportar paltas a Europa y China F3,4,5 - O4,5	X					X	X	Política de apertura comercial al mundo	
	FO2 Exportar harina de pescado a China. F1 ,3,4,5 - O4,5			X			X	X	Política de apertura comercial al mundo	
	FO3 Concesionar y/o hacer asociaciones público privadas de los principales puertos de la región F1 ,5 - O1,2,4,5	X		X	X				Políticas de inversión público y privadas	
FO4 Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la comunicación y promoción de los atractivos turísticos de la región Lima F2 - O3		X				X	X	Políticas de promoción del comercio exterior y turismo		
FA2 Formular y ejecutar proyectos de inversión en canales de regadío F6,- A3,1	X				X	X		Políticas de inversión público y privadas		
FA3 Exponer los productos de palta, harina de pescado y turismo en ferias internacionales a través de Promperú F2, 3,5 - A 2,3.	X	X	X					Políticas de promoción del Perú al exterior		
DO2 Crear alianzas con instituciones educativas para tener profesionales calificados en los sectores de turismo, agropecuario y pesca D,1,2,4 - O1,3,4,5,6	X	X	X	X	X	X	X	Promover alianzas con instituciones educativas para la formación de profesionales capacitados		
DO3 Formular y ejecutar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial y turística D1,3-O1,2,3,4,5,6	X	X	X	X	X			Políticas de inversión público y privadas		
DO4 Invertir en el sector avícola para el cumplimiento de normas fitosanitarias D3- O2					X			Políticas de inversión público y privadas		
Tablero de Control										
1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	Tablero de Control		Código de Ética	
	El 2019 las exportaciones de paltas facturará \$ 207'000,000.00	El 2019 el turismo facturará US\$ 166'000,000.00	El 2019 la exportación de harina de pescado facturará \$ 427'000,000.00	El 2019 las exportaciones de carne de pollo facturará \$ 11'000,000.00	El 2019 alcanzar 543,000 puestos de trabajo	Al 2023 reducir la tasa de analfabetismo a 3%				
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2				
	El 2021 las exportaciones de paltas facturará \$ 270'000,000.00	El 2021 el turismo facturará US\$ 197'000,000.00	El 2021 la exportación de harina de pescado facturará \$ 470'000,000.00	El 2021 las exportaciones de carne de pollo facturará \$ 51'000,000.00	El 2021 alcanzar 583,000 puestos de trabajo	Al 2026 reducir la tasa de analfabetismo a 2%				
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP6.3				
	El 2023 las exportaciones de paltas facturará \$ 360'000,000.00	El 2023 el turismo facturará US\$ 235'000,000.00	El 2023 la exportación de harina de pescado facturará \$ 555'000,000.00	El 2023 las exportaciones de carne de pollo facturará \$ 170'000,000.00	El 2023 alcanzar 623,000 puestos de trabajo	Al 2023 ser quintos en indicador año promedio de estudios alcanzado por la población de 15 y más años de edad				
	OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4	OCP6.4				
	El 2025 las exportaciones de paltas facturará \$ 480'000,000.00	El 2025 el turismo facturará US\$ 280'000,000.00	El 2025 la exportación de harina de pescado facturará \$ 583'000,000.00	El 2025 las exportaciones de carne de pollo facturará \$ 265'000,000.00	El 2025 alcanzar 663,000 puestos de trabajo	Al 2027 ser terceros en indicador año promedio de estudios alcanzado por la población de 15 y más años de edad	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización			
OCP1.5	OCP2.5	OCP3.5	OCP4.5	OCP6.5						
El 2023 tener un volumen exportado a Europa y China de 120,000 toneladas de paltas y al 2025 un total de 170,000 toneladas	La cantidad de arribos de turistas extranjeros crecerá un 8 % anual y de turistas internos 25% anual	Al 2023 incrementar participación de mercado a 27.2% y en el 2027 28.4%	El 2021 abastecer el 10% de restaurantes de comida Peruana en Estados Unidos	Al 2023 en comprensión de textos escritos estar en tercer lugar a nivel regional						
OCP1.6	OCP2.6	OCP3.6	OCP4.6	OCP6.6						
Al 2023 haber crecido en un 10% anual la inversión en infraestructura vial y canales de regadío y al 2025 14% anual	El 2027 se acondicionarán 10 destinos turísticos inteligentes	El 2023 invertir un 10% de las reservas de capital en comunicación y tecnología, para el 2027 invertir un 5% adicional	El 2023 abastecer al 30% de los restaurantes de comida peruana en estados Unidos	Al 2023 en logro en pruebas de matemáticas estar en sexto lugar a nivel regional						
OCP1.7	OCP2.7			OCP4.7						
En el 2018 y 2019 realizar 15 capacitaciones por año en producción de paltas y exportación.	El 2020 se capacitarán a 1800 personas especialistas ocupaciones turísticas			El 2025 abastecer al 40% de los restaurantes de comida peruana en Estados Unidos						
RECURSOS										
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										
PLANES OPERACIONALES										

## Referencias

- ¿Cuántos puestos de trabajo (y divisas) genera el turismo en el Perú? (2017). *Radio Programa del Perú RPP*. Recuperado de <http://rpp.pe/peruanos-camiseta/cuantos-puestos-de-trabajo-y-divisas-genera-el-turismo-en-el-peru-noticia-1074702>.
- ¿Por qué es tan importante la minería para el Perú? (2015, 15 de junio) *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/importante-mineria-peru-192754>.
- Acevedo, K. (2007, 17 de mayo). *Desarrollo de Infraestructura y Tecnología benefician apertura comercial* [El Comercio]. Noticias Financieras Retrieved. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/467288565?accountid=28391>.
- Aeropuerto Jorge Chávez, elegido como el mejor de América del Sur (2017, 19 de diciembre). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1159924-aeropuerto-jorge-chavez-elegido-como-el-mejor-de-america-del-sur>.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN] (2018b). *Saldo de Inversión extranjera Directa por País de Domicilio 1980- Diciembre 2017 (millones de US\$)*. Recuperado de <https://www.proinversion.gob.pe/modulos/jer/PlantillaPopUp.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5975>.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2018a). *Ubicación Geográficas*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>.

- Arana, B. (2015). *Fuerzas de Porter en la empresa San Fernando*. Recuperado de [https://prezi.com/za\\_5ifm7rnu1/fuerzas-de-porter-de-la-empresa-san-fernando-sa/](https://prezi.com/za_5ifm7rnu1/fuerzas-de-porter-de-la-empresa-san-fernando-sa/)
- Asociación Peruana de Avicultura [APA] (2018). *Indicadores del Sector Avícola Peruano*. Recuperado de <http://www.apa.org.pe/html/nuestros-servicios-estadistica.php>.
- Avicultores Peruanos Quieren Abastecer a Restaurantes de Pollo de la Brasa en EE.UU (2017, 4 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/avicultores-peruanos-quieren-abastecer-restaurantes-pollos-brasa-ee-uu-138657>.
- Bancayán, L. y Delgado, J. (2016) *Estudio de prefactibilidad para la producción de palta Hass (Persea americana mill) en la región Lambayeque con fines de exportación*. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/867/BC- TES-4113.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Central de Reserva del Perú BCRP (2017c). “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018”. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018c). *Estadística Balanza Comercial*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/balanza-comercial>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018d). *Estadísticas Balanza Comercial*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017a). Memoria Anual 2016. Recuperado de (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-1.pdf>).

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018a). Cuadros Anuales Históricos.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018b). “Reporte de Inflación Marzo 2018:

Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018-2019”. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>.

Barajas, A. (2015). *Cochabamba y Santa Cruz, principales Productores de Pollo en Bolivia*.

Recuperado de <https://www.wattagnet.com/articles/20899-cochabamba-y-santa-cruz-principales-productores-de-pollo-en-bolivia>

Barajas, A. (2016). *Antioquia: El departamento colombiano que más crece en avicultura*.

Recuperado de <https://www.wattagnet.com/articles/26350-antioquia-el-departamento-colombiano-que-m%C3%A1s-crece-en-avicultura>

Barcelona Activa (2015). *Ocupaciones Más Demandadas en el Sector Turismo y Hostelería*.

Recuperado de [https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/images/es/Barcelona\\_Treball\\_Ocupaciones\\_Turismo\\_2015\\_ES\\_tcm24-40537.pdf](https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/images/es/Barcelona_Treball_Ocupaciones_Turismo_2015_ES_tcm24-40537.pdf).

Bustamante, C., Gutiérrez, E., Malla, J., Palacios, R., Revilla, F. (2018). Planeamiento

Estratégico Para el Sub-Sector del Pollo de Engorde del Perú (Tesis Maestría, Centrum, Lima, Perú). Recuperado de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/11641/BUSTAMANTE\\_GUTIERREZ\\_PLANEAMIENTO\\_POLLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/11641/BUSTAMANTE_GUTIERREZ_PLANEAMIENTO_POLLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Carrasquilla (2018, 20 de abril) Los países de la Alianza del Pacífico celebran siete años de

integración. *Alianza del Pacífico el Poder de la Integración*. Recuperado de

IPERU.ORG (2018b) *Guerras del Cenepa*. Recuperado de <https://alianzapacifico.net/los-paises-de-la-alianza-del-pacifico-celebran-siete-anos-de-integracion>.

Centro de Desarrollo Industrial [CDI] (2016). Informe Global de Tecnología de la Información. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>.

Centro de Desarrollo Industrial [CDI] (2017). Informe Global de Competitividad 2017-2018. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2016). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>

CENTRUM (2017). *Índice de Competitividad Regional del Perú*: CENTRUM Católica. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

Chapeco, cuna de la avicultura comercial Brasileña. (2017). Avinews. Recuperado de <https://avicultura.info/chapeco-cuna-la-avicultura-comercial-brasilena/>

Congreso de la República (2014). Lima Provincias. *Enlace Regional*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/Otamdegrl/files/revista/er-julio-2014.pdf>

Consejo Europeo (2016). *Conclusiones del Consejo Sobre la Mejora de los Alimentos*. Recuperado de <http://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2016/06/17/epsco-conclusions-food-product-improvement/>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017). Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1270-fabiola->

leon-velarde-concytec-potenciara-su-labor-en-regiones-para-promover-desarrollo-local-con-ciencia-y-tecnologia

Consejo Nacional de Competitividad. (2013). “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú”. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)

Consejo Nacional de las Naciones Unidas (2018). Noticias: “Canciller Ricardo Luna participa en ceremonia de incorporación del Perú al Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas 2 de enero de 2018”. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/peruenONU/SitePages/noticias.html>.

D’Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.). México D.F.: Pearson.

Dirección Regional de Educación Lima Provincias [DRELP] (2018). *Indicadores*. Recuperado de [https://docs.wixstatic.com/ugd/2c6acb\\_8a647d3d6a9b489ab16d268864c707ee.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/2c6acb_8a647d3d6a9b489ab16d268864c707ee.pdf)

El Círculo Pesquero del Perú (2017,7 de Agosto). La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1070777-circulo-pesquero-en-el-peru>

El Consumo de Pollo Sigue Creciendo en Estados Unidos (2016, 20 de Julio). *Sitio Avícola*. Recuperado de <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/31601/el-consumo-de-pollo-sigue-creciendo-en-estados-unidos/>

El Peruano (2018, 5 de Abril) *Autorizan el inicio de la Primera Temporada de Pesca 2018 del recurso anchoveta y anchoveta blanca en área de dominio marítimo*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/autorizan-el-inicio->

de-la-primera-temporada-de-pesca-2018-de-resolucion-ministerial-n-142-2018-produce-1634178-14/

El Sector Avícola Peruano: Clave en el Desarrollo del País. (2016, 1 de Setiembre). *El Sitio Avícola*. Recuperado de <http://www.elsitioavicola.com/articles/2920/el-sector-avicola-peruano-clave-en-el-desarrollo-del-paas/>

Embajada de los Estados Unidos en Perú (2018). La Misión Diplomática. Recuperado de <https://pe.usembassy.gov/es/our-relationship-es/policy-history-es/u-s-peru-relations-es/>.

Estos son los mejores sustitutos del pollo ante alza de precios (2015, 4 de diciembre). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/salud/723563-estos-son-los-mejores-sustitutos-del-pollo-ante-alza-de-precios>

García, R. (2016). *Principales Tendencias de Turismo en el 2016*. Recuperado de <https://www.aprendedeturismo.org/principales-tendencias-del-turismo-en-2016/>.

Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial y Oficina Técnica Administrativa de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, (2012). *Manual de Organizaciones y Funciones*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10012/PLAN\\_10012\\_2016\\_MOF\\_2012.PDF](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10012/PLAN_10012_2016_MOF_2012.PDF)

Gobierno Regional (2008b). Plan de Desarrollo Concertado 2008-2021. Recuperado de [http://www.regionlima.gob.pe/plan\\_desarrollo\\_concertado.pdf](http://www.regionlima.gob.pe/plan_desarrollo_concertado.pdf).

Gobierno Regional de Ica (2016). *Gobernador Regional inspecciona avance del Proyecto de Irrigación Liscay - San Juan de Yanac - Chincha*. Recuperado de [http://www.regionica.gob.pe/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3941:gobernador-regional-inspecciona-avance-del-proyecto-de-irrigacion-liscay-san-juan-de-yanac-chincha&catid=10&Itemid=35](http://www.regionica.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=3941:gobernador-regional-inspecciona-avance-del-proyecto-de-irrigacion-liscay-san-juan-de-yanac-chincha&catid=10&Itemid=35).

- Gobierno Regional de Lima (2008a). Plan de desarrollo Concertado de la Región Lima 2008-2021. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10012/PLAN\\_10012\\_Plan%20de%20Desarrollo%20Concertado\\_2008.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10012/PLAN_10012_Plan%20de%20Desarrollo%20Concertado_2008.pdf)
- Gobierno Regional de Lima (2008b). *Región de Lima un Mundo por Construir*. Recuperado de <http://www.regionlima.gob.pe/descargas/brochure.pdf>
- Gobierno Regional de Lima (2009a). Plan de Inversiones. Recuperado de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:eO\\_XuvYrRUkJ:www.regionlima.gob.pe/proinversion/plan\\_inversiones.doc+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:eO_XuvYrRUkJ:www.regionlima.gob.pe/proinversion/plan_inversiones.doc+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)
- Gobierno Regional de Lima (2009b). *Plan de Promoción de Inversiones de la Región Lima*. Recuperado de [http://www.regionlima.gob.pe/descargas/Plan\\_Inversiones.pdf](http://www.regionlima.gob.pe/descargas/Plan_Inversiones.pdf)
- Gobierno Regional de Lima (2012). Plan de Desarrollo Institucional 2012-2015. Recuperado de [http://www.regionlima.gob.pe/institucion/doc\\_gestion/Plan%20desarrollo.pdf](http://www.regionlima.gob.pe/institucion/doc_gestion/Plan%20desarrollo.pdf)
- Gobierno Regional de Lima (2015). *Instrumentos de Gestión. Organigrama*. Recuperado de <http://www.regionlima.gob.pe/institucion/informacion/organigrama%202015.pdf>
- Gobierno Regional de Lima (2016) *Audiencia Pública Regional 2016*. Recuperado de <http://www.regionlima.gob.pe/2017/Informe%20gestion%202016.pdf>
- Gobierno Regional de Lima (2017). *Plan Operativo Institucional*. Recuperado de [http://www.regionlima.gob.pe/institucion/doc\\_gestion/POI\\_2017.pdf](http://www.regionlima.gob.pe/institucion/doc_gestion/POI_2017.pdf)
- Gobierno Regional de Lima (2017a). Mapa de la división Político Administrativa de la Región Lima Provincia. Recuperado de [http://www.regionlima.gob.pe/mapas/div\\_poli\\_admi\\_prov\\_dist.jpg](http://www.regionlima.gob.pe/mapas/div_poli_admi_prov_dist.jpg)



Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b). *Estado de la Población*

*Peruana 2015*: PERÚ: Madres Adolescentes por Departamento 2014.

Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015c). Perú: Anuario de estadísticas

ambientales 2015. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1342/](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Compendio estadístico Lima*

*Provincias 2015*. Recuperado de

<http://siar.minam.gob.pe/lima/documentos/compendio-estadistico-lima-provincias>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Series Nacionales –*

*Estadísticas Economía*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018b). *Estadísticas Tecnologías de la*

*Comunicación: Población de seis y más años a más que hace uso de Internet, según ámbitos geográficos*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018c). *Estadísticas Tecnologías de la*

*Comunicación: Municipalidades que acceden al servicio de Internet por años*

*según departamento*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018d). *Estadísticas Tecnologías de la Comunicación: Hogares con al Menos un Miembro que Tiene Teléfono Celular, por años según ámbitos geográficos*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018e). *Estadísticas Medio Ambiente: Áreas Naturales Protegidas por el Estado Según Categoría 2013-2016*.

Recuperado de. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018f). *Estadísticas Medio Ambiente:*

*Emisiones de Dióxido de Carbono Equivalente, 2005, 2010 y 2012*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018g). *Estadísticas Medio Ambiente:*

*Superficie Agropecuaria según Departamento, 2012*. Recuperado de Recuperado de <https://www>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018h). Perú: Tasa de analfabetismo de mujeres y hombres de 15 y más años de edad, según ámbito geográfico.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/analfabetismo-y-alfabetismo-8036/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). *Evolución de las*

*Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2007a). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2007b). *Provincias de Lima: Compendio Estadístico 2007*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib0764/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Síntesis Estadística [INEI] (2010) *Boletín Departamental N° 15b Abril 2010*. Recuperado de

[http://censos.inei.gov.pe/cenec2008/boletines/Lima\\_Provincias.pdf](http://censos.inei.gov.pe/cenec2008/boletines/Lima_Provincias.pdf).

Instituto Nacional de Investigación Agraria [INIA] (2013) Estación Experimental Donoso-Huaral. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2013/com2013ciencia.nsf/0/da6a84cd21466cd105257d2000578130/\\$FILE/05-Reynaga-INIA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2013/com2013ciencia.nsf/0/da6a84cd21466cd105257d2000578130/$FILE/05-Reynaga-INIA.pdf).

Instituto Nacional de Investigación Agraria [INIA] (2018). *Tecnologías Liberadas por Regiones 1991-2011*. Recuperado de

<http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tecnologia>

International Fishmeal and Fish Oil Organization [IFFO] (2018). *La producción de harina y aceite de pescado de la anchoveta peruana*. Recuperado de

<http://www.iffonet.es/system/files/La%20produccion%20de%20harina%20y%20aceite%20de%20pescado%20de%20la%20anchoveta%20peruana.pdf>

IPERU.ORG (2018a) *Guerras del Perú*. Recuperado de <https://www.iperu.org/guerras-del-peru>.

Kuramoto, J. (2005) *El Clúster Pesquero de Chimbote: Acción conjunta limitada y la tragedia de los recursos colectivos*. Recuperado de

<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/37730/2/ddt48.pdf>

La Libertad Lideró Exportaciones de Palta Fresca Peruana Durante el 2017. (2018, 22 de Enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/libertad-lidero-exportaciones-palta-fresca-peruana-2017-225449>.

La Locura de la Palta en China. (2017, 10 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/viachina/2017/10/la-locura-de-la-palta-en-china>.

La Transparencia, Hacia Una Gestión Pesquera Eficiente. (2018, 18 de Marzo). *Océana*. Recuperado de <http://peru.oceana.org/es/blog/la-transparencia-hacia-una-gestion-pesquera-eficiente>

Ley N° 29048. Ley General de Turismo. Congreso de la República del Perú (2009). Recuperado de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per89826.pdf>

Lima es la segunda ciudad más visitada de la región (2016, 3 de Febrero). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-lima-es-segunda-ciudad-mas-visitada-de-region-37907.aspx>

Lugares Turísticos de la Región Lima (2010). *Turismo en Huacho*. Recuperado de <http://turismo-huacho.blogspot.pe/2010/02/region-lima-provincias.html>

Mincetur: el 2017 (2016) *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-2017-llegaran-4-36-millones-turistas-peru-229314>.

Mincetur: Perú Reafirmará su Política de Apertura Comercial con la Firma del TPP. (2016, 3 de Febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mincetur-peru-reafirmara-politica-apertura-comercial-firma-tpp-110782>.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017d). Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM MINAGRI 2015-2021. Recuperado de [http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2017/noviembre/pesen\\_2015\\_2021\\_2016.pdf](http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2017/noviembre/pesen_2015_2021_2016.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017e). *Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización Agrícola*. Recuperado de [http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/produccion-comercializacion-avicola-dic\\_310118.pdf](http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/produccion-comercializacion-avicola-dic_310118.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2007). *Palta: Perú un Campo Fértil Para sus Inversiones*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/palta.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2009). Plan estratégico Regional del Sector Agrario de Lima. Recuperado de [http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/lima.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/lima.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riesgo [MINAGRI] (2008). Estudio de palta en el Perú y el Mundo. Recuperado de [http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio\\_palta.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio_palta.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riesgo [MINAGRI] (2017a). La Palta Peruana, una Coyuntura Favorable. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download...la-palta-peruana>.

Ministerio de Agricultura y Riesgo [MINAGRI] (2017b). Proyecto: “Construcción del Sistema de Riego Cushurococha Huarco Curan - Cajacay - Provincia de Bolognesi Ancash”. Recuperado de <http://www.psi.gob.pe/MiRiego/ES/43.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Riesgo [MINAGRI] (2017c). *Proyecto “Construcción del Sistema de Riego de Gorgorillo y Tauripon, distrito de la primavera, provincia de Bolognesi- Ancash”*. Recuperado de <http://www.psi.gob.pe/MiRiego/ES/59.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Riesgo [MINAGRI] (2018). *Exportaciones de Palta Sumaron US\$ 580 millones y posicionan al Perú como segundo proveedor mundial.*

Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018/21085-exportaciones-de-palta-sumaron-us-580-millones-y-posicionan-al-peru-como-segundo-proveedor-mundial>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015). *Agenda: Desarrollo e Innovación de Productos Turísticos en Regiones*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/Agenda\\_destinos\\_turisticos\\_2015\\_2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/Agenda_destinos_turisticos_2015_2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2018). *La Libertad Lideró Exportaciones de Palta Fresca Peruana Durante el 2017*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/la-libertad-lidero-exportaciones-de-palta-fresca-peruana-durante-el-2017/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2018a). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2018b) *Llegada de Visitantes a Sitios Turísticos, Museos y Áreas Naturales Protegidas por el Estado*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2018c). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2018d). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2018e). *La Libertad Lideró Exportaciones de Palta Fresca Peruana Durante el 2017*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/la-libertad-lidero-exportaciones-de-palta-fresca-peruana-durante-el-2017/>
- Ministerio de Cultura (2012). *Lineamientos de Política Cultural*. Recuperado de <https://politicainacional.cultura.gob.pe/doc/linea-tiempo/2013-lineamientomc.pdf>.
- Ministerio de Defensa [MINDEF] (2009). *Perú en el Mundo*. Recuperado de [https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo\\_II.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_II.pdf).
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2012). Decreto Supremo: 005-2012. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/2012/ds005-2012-produce.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Diagnóstico de Vulnerabilidad Actual del Sector Pesquero y Acuícola Frente al Cambio Climático*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/documentos/pesca/dgsp/publicaciones/diagnostico-pesquero/Tomo-2.pdf>.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2017). Resolución Ministerial N° 354 - 2017. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/76485\\_1.pdf](http://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/76485_1.pdf).
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2017a). *Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola 2016*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee->

documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/775-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2016.

Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2018). *Embarcaciones Pesqueras*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/shortcode/servicios-pesca/embarcaciones-pesqueras>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2015). *Delimitación Marítima Entre el Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia*. Tomo IV. Lima, Perú: Fondo Editorial del Congreso del Perú. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/temas/Documents/Fallo\\_traducccion\\_no\\_oficial\\_de\\_la\\_CI\\_J\\_%28espanol%29.pdf](http://www.rree.gob.pe/temas/Documents/Fallo_traducccion_no_oficial_de_la_CI_J_%28espanol%29.pdf).

Ministerio del Ambiente (2018). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>

Ministerio Nacional de Agricultura. [MINAGRI] (2016) *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015*. Recuperado de [http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario\\_produccion\\_agricola\\_ganadera2015.pdf](http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf).

Miranda, F. (2016) *Desigualdad, Pobreza y Migración en las Provincias de Lima y el Impacto del Centralismo*. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/13432>.

Naciones Unidas (2018) *Cambio Climático*. Recuperado de [http://unfccc.int/portal\\_espanol/informacion\\_basica/la\\_convencion/items/6196.php](http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/la_convencion/items/6196.php)

Neil Auchterlonie, Director Técnico de IFFO: La harina de pescado y el aceite de pescado son ingredientes esenciales para la industria acuícola. (2018, 2 de enero). *Mispecies.com* Recuperado de

<http://www.mispecies.com/nav/actualidad/reportajes/reportaje/Neil-Auchterlonie-Director-Tcnico-de-IFFO-La-harina-de-pescado-y-el-aceite-de-pescado-son-ingredientes-esenciales-para-la-industria-acucola/#.WtlhVZ3wY4p>

Organización de las Naciones Unidas (2017). *La población mundial aumentará en 1.000 millones para 2030*. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html>.

Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y Agricultura [FAO] (2018). *Composición de la Carne*. Recuperado de [http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/backgr\\_composition.html](http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/backgr_composition.html)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO] (2013). *Revisión del Desarrollo Avícola*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/019/i3531s/i3531s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2016). *El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura: Contribución a la Seguridad Alimentaria y la Nutrición para todos*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5555s.pdf>

Organización Internacional Para las Migraciones [OIM] (2015). *Migraciones Internas en el Perú*. Recuperado de [http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015\\_Publicacion%20Migraciones%20Internas\\_OIM.PDF](http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF).

Organización Mundial de Turismo [OMT] (2018). *Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años*. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>.

- Paltas del Perú (2015). *Palta Hass de la Sierra Tiene una Ventana Comercial de Muy Buenos Precios en la Unión Europea*. Recuperado de <https://aguacateperu.wordpress.com/category/proveedores/>
- PBI de 12 Departamentos Creció por Encima del Promedio Nacional Informó el INEI. (2016, 15 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pbi-12-departamentos-crecio-promedio-nacional-informo-inei-109675>
- Perú Elevará a 24% su Participación en el Mercado Mundial de Ingredientes Marinos. (2017, 19 de Mayo). *Sociedad Nacional de Pesquería Perú [SNP]*. Recuperado de <https://www.snp.org.pe/peru-elevara-a-24-su-participacion-en-el-mercado-mundial-de-ingredientes-marinos/>
- Peru Travel (2018a). *Sobre Perú: Historia Peruana*. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/identidad-peruana/historia.aspx>
- Peru Travel (2018b). *Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de: <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>.
- Plan Estratégico Regional de Exportación Región Lima Provincias [PERX] (2007). *Plan Estratégico Regional Exportador, PERX – Lima Provincias*. Recuperado de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KpG48tqVsasJ:https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/avance\\_regiones/Lima/PERX\\_LIMA.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KpG48tqVsasJ:https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Lima/PERX_LIMA.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe)
- Plantean denominar Departamento de la Independencia a actual región Lima (2016, 21 de febrero). *Agencia Peruana de Noticias ANDINA*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=599908>
- Portal del Estado Peruano (2018a). *Organización del Estado*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp).

Portal del Estado Peruano (2018b). *Organigrama del Estado Peruano*. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>.

Porter, M, Stern,S & Green,M. (2017). *Índice de Progreso Social 2017* (Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Deloitte-ES-Sector-Publico-Indice-Progreso-Social.pdf>).

Porter, M. E. (2009). La Ventaja Competitiva de las Naciones. En M. E. Porter (Ed.) *Ser Competitivo*. Bilbao, España: Deusto.

PROINVERSIÓN (2012). *Proyecto Chavimochic*. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/1/JER/LANDING\\_CHAVIM OCHIC\\_INFOGRAFIA/Infografia\\_Chavimochic.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/1/JER/LANDING_CHAVIM OCHIC_INFOGRAFIA/Infografia_Chavimochic.pdf)

Promperú (2009). *Perfil del Potencial Turista Español para el Perú*. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads\\_trade\\_market\\_demanda\\_potencial\\_1006\\_Perfil\\_potencial\\_turista\\_espa%C3%B1ol.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads_trade_market_demanda_potencial_1006_Perfil_potencial_turista_espa%C3%B1ol.pdf)

Promperú (2015). *Perfil del Turista Extranjero*. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_38\\_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf)

Promperú (2016). *Perfil del Vacacionista del Perú 2016*. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202016&url=~//Uploads/perfiles\\_vacacion\\_nac/1038/PVN16\\_publicaci%C3%B3n.pdf&nomObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=.](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202016&url=~//Uploads/perfiles_vacacion_nac/1038/PVN16_publicaci%C3%B3n.pdf&nomObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=)

Promperú (2017). *Informe anual 2016. Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador*. Recuperado de <http://media.peru.info/promperu/Desarrolloagro2016.pdf>

Ranking de Competitividad Mundial. (2017). *IMD World Competitiveness Yearbook 2017*.

Recuperado de <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>

Ruiz, A., Twomey, C. Cobian, I., Salgado, González, M. (2017, 16 de marzo). El Sector

Turismo en España. Recuperado de <https://madi.uc3m.es/investigacion-internacional/mercados-industrias/el-sector-del-turismo-en-espana/>

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA].

(2017). *Boletín Mensual de la Producción de Aguacate*. Recuperado de

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/232670/Boletin\\_mensual\\_produccion\\_de\\_aguacate\\_mayo\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/232670/Boletin_mensual_produccion_de_aguacate_mayo_2017.pdf)

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA] (2012a). *Procedimiento: Autorización*

*Sanitaria o Renovación de Apertura y Funcionamiento de Granjas Avícolas y*

*Plantas de Incubación*. Recuperado de [https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/SANIAVI\\_NORMATIVI/PRO\\_SCEE\\_05\\_Autorzacion%20sanitaria\\_de%20apertura%20y%20funcionamiento%20Granjas%20y%20plantas%20incubacion\\_Rev01.pdf](https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/SANIAVI_NORMATIVI/PRO_SCEE_05_Autorzacion%20sanitaria_de%20apertura%20y%20funcionamiento%20Granjas%20y%20plantas%20incubacion_Rev01.pdf)

*20incubacion\_Rev01.pdf*

Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (2017). *México: Primer*

*productor mundial de Aguacate*. Recuperado de

<https://www.gob.mx/senasica/articulos/mexico-primer-productor-mundial-de-aguacate?idiom=es>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2017a). *Lima*.

Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_LIMA.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_LIMA.PDF).

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2017b). *La Libertad*.

Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_LA\\_LI\\_BERTAD.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_LA_LI_BERTAD.PDF).

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2017c). Ica. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN)

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2017d). *Ancash*.

Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_ANCA\\_SH.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_ANCA_SH.PDF).

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2018). *Informe Mensual de Exportaciones: 2017*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/118671205rad0FED5.pdf>.

Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA] (2016). *Guía del Sistema Nacional de Información Ambiental*. Recuperado de

<http://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/60038>

Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA] (2016). *Mapa de Áreas Naturales Protegidas*. Recuperado de

<http://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/49232-0.jpg>.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú Comex Perú (2018). *Resultado de las Exportaciones Enero- Noviembre 2017*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/resultados-de-exportaciones-eneronoviembre-2017>

Sociedad Nacional de Industrias (2016). *Agencia promotora de TIC generaría impacto de US\$1.150 millones de PBI adicional acumulado al 2018*. Recuperado de

<http://www.sni.org.pe/?p=5038>.

- Sociedad Nacional de Pesquería [SNP] (2018a). *Pesca Responsable: Pesca en el Sur debe Reactivarse*. Recuperado de [https://www.snp.org.pe/media/pdf/Revista/pesca\\_responsable\\_105.pdf](https://www.snp.org.pe/media/pdf/Revista/pesca_responsable_105.pdf).
- Sociedad Nacional de Pesquería [SNP] (2018b). *Harina de pescado: Perú lidera su producción Mundial*. Recuperado de <https://www.snp.org.pe/harina-de-pescado/>.
- Sociedad Nacional de Pesquería [SNP] (2018c). *Sostenibilidad de la Anchoveta*. Recuperado de <https://www.snp.org.pe/sostenibilidad-de-la-anchoveta/>
- Sociedad Nacional de Pesquería [SNP]. (2018d). *Perú Elevará a 24% su Participación en el mercado mundial de ingredientes marinos*. Recuperado de <https://www.snp.org.pe/peru-eleva-a-24-su-participacion-en-el-mercado-mundial-de-ingredientes-marinos/>
- Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA] (2010). *El Boom de la gastronomía peruana: impacto económico y social*. Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-lagastronomia-peruana.pdf>.
- Tendencias Avícolas Mundiales 2016: Crece el consumo de pollo en América. (2016). *El sitio Avícola*. Recuperado de <http://www.elsitioavicola.com/articles/2871/tendencias-avacolas-mundiales-2016-crece-el-consumo-de-pollo-en-america/>
- Vargas, Z. (2008) Centralismo, Descentralización y Expectativas de la Ciudadanía. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/viewFile/7198/6331>.
- Villasis, G. (2017, 22 de mayo). *Marcelo Odebrecht reveló*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/marcelo-odebrecht-admitio-ollanta-humala-nadine-heredia-gradecieron-entrega-3-millones-dolares-424820>.

Watson, P. (2016, noviembre). *El Ministerio de Defensa del Perú recibirá 2048 millones de dólares en el ejercicio 2017*. Recuperado de

<http://www.infodefensa.com/latam/2016/11/29/noticia-ministro-mariano-gonzalez-coloca-debate-presupuesto-sector-defensa-congreso.html>.

World Economic Forum. [WEF] (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017->

[2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

