

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Región La Libertad**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Paulo Daniel Albán Cupén**

**Milagros Ysabel García Villalobos**

**Carol Luz Gasco Bardales**

**Ana Krystle Salazar Bogovich**

**Asesor: Jorge Edmundo D'Brot Calderón**

**Surco, setiembre 2018**

## **Dedicatorias**

A Dios, a mis padres y a todas aquellas personas que fueron partícipes de mis logros académicos, profesionales y humanos.

Paulo Albán

A Dios, a mi esposo Gustavo por su amor y su paciencia en todo este tiempo, a mis queridos padres Carlos y Luz por su apoyo incondicional y su cariño infinito, a mis hermanos Lucero, Lilian, Arturo y Carlos, porque siempre me dieron ánimos, a mi abuelita Luzmila por ser el pilar de mi familia y enseñarme lo que es luchar por tus metas, a mi tío Juan, a mi abuelo Juan, a tía Amparo, y; a mi suegra Eleana quien siempre me apoyó en este tiempo.

Carol Luz Gasco

A Dios, a mi familia, que siempre estuvo apoyándome y alentándome en este largo camino de esfuerzo y sacrificio, en especial a mi Angelito eterno mi abuelita Isabel.

Milagros García

A Dios, a mi madre Ana, a mi querida hija Ariadna y mis hermanos Enrique, Annya, Michelle y Ángela quienes siempre han sido un gran apoyo para mí en cada reto emprendido.

Ana Krystle Salazar

## Resumen Ejecutivo

La Región La Libertad ha experimentado en los últimos años un gran desarrollo en la industria del turismo, logrando posicionarse como el tercer lugar más visitado en el Perú por los turistas nacionales y extranjeros (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2013). Cabe mencionar que, si bien ocupa este puesto, aún se encuentra muy distante de Lima y Cusco quienes lideran el ranking en cuanto a la acogida de turistas.

Asimismo, la Región La Libertad ha mantenido un gran crecimiento en la producción y comercialización de arándanos, siendo de aproximadamente un 200% de variación porcentual en relación a los años anteriores (“Arándanos en Perú”, 2017). Hay un amplio mercado aún por explotar en mercados internacionales en los que se puede incrementar la demanda, gracias a las fortalezas de la región tanto en tierras, clima, entre otros.

En cuanto a la producción y comercialización de paltas, la Libertad es el principal productor del país aportando un gran porcentaje del total de la producción que se exporta. La región tiene proyectado incrementar en cuatro veces la producción, en vista que se puede ampliar la cantidad de hectáreas para la cosecha.

El presente Plan Estratégico va dirigido al Gobernador Regional Luis Alberto Valdez Farías y busca alcanzar la visión trazada; ser una región referente en el Índice de Competitividad, administrando sus recursos con miras a obtener beneficio para el desarrollo económico y social para la Región, esto se cumplirá a través de la contribución económica de los productos agroindustriales; palta y arándano; y de servicios; turismo al año 2027 (Gobierno Regional de La Libertad, 2017a). Este crecimiento económico para la Región traerá consigo una mejora calidad de vida de los pobladores.

## **Abstract**

La Libertad Region has experienced in recent years a great development in the tourism industry, positioning itself as the third most visited place in Peru by domestic and foreign tourists (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2013)., it is worth mentioning that although it occupies this position it is very distant Lima and Cuzco, who lead the ranking in welcoming tourists.

Likewise, La Libertad Region has maintained a great growth in the production and commercialization of Blueberries, approximately 200% percentage variation in relation to the previous years (“Arandanos en Perú”, 2017). There is a large market yet to be exploited in international markets where demand can be met, thanks to the strengths in land, climate, among others.

Regarding the production and commercialization of avocados, Libertad is the main producer of the country contributing 33% of the total production that is exported. The region has projected to increase production fourfold, given that the amount of hectares can be expanded for the harvest.

This Strategic Plan seeks to achieve the vision outlined; be a reference region in the Competitiveness Index, managing its resources with a view to obtaining benefits for economic and social development for the Region, this will be fulfilled through the economic contribution of agro-industrial products; avocado and blueberry; and of services; tourism to the year 2027 (Regional Government of La Libertad, 2017a). This economic growth for the Region will bring an improvement in the quality of life of the inhabitants.

## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Región La Libertad .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Situación General .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2. Conclusiones .....</b>	<b>43</b>
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>45</b>
<b>2.1. Antecedentes .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2. Visión .....</b>	<b>45</b>
<b>2.3. Misión .....</b>	<b>47</b>
<b>2.4. Valores.....</b>	<b>48</b>
<b>2.5. Código de Ética.....</b>	<b>50</b>
<b>2.6. Conclusiones .....</b>	<b>51</b>
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....</b>	<b>53</b>
<b>3.1.2. Potencial nacional.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1.3. Principios cardinales .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1.4. Influencia del análisis en la Región La Libertad .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2. Análisis Competitivo del País .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2.1. Condiciones de los factores .....</b>	<b>70</b>
<b>3.2.2. Condiciones de la demanda .....</b>	<b>71</b>
<b>3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....</b>	<b>73</b>

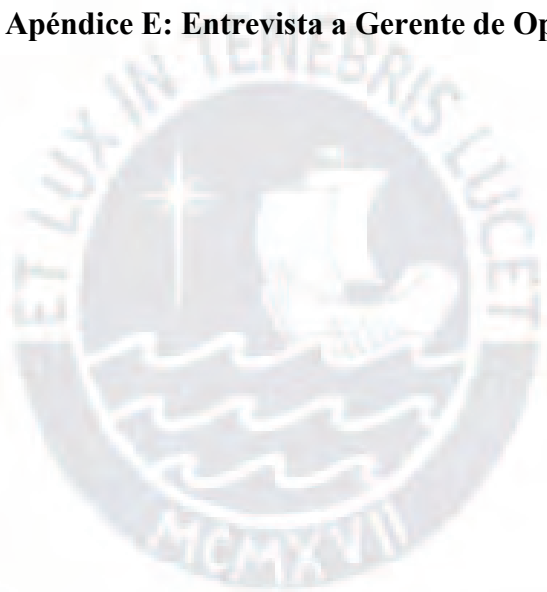
3.2.5. Influencia del análisis en la Región La Libertad .....	77
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	78
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	78
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	81
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	89
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	95
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	96
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	98
3.5. El Gobierno Regional de La Libertad y sus Competidores.....	98
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	100
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	101
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	103
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	103
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	105
3.6. Región La Libertad y sus Referentes .....	108
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	111
3.8. Conclusiones .....	116
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	118
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	118
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	118
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	126
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	133
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	137
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	142
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	143

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	144
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	146
4.3. Conclusiones .....	147
<b>Capítulo V: Intereses de la Región La Libertad y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>150</b>
5.1. Intereses de la Región La Libertad.....	150
5.2. Potencial para la Región La Libertad .....	152
5.3. Principios Cardinales de la Región La Libertad .....	166
5.4. Matriz de Intereses de la Región La Libertad (MIO).....	167
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	168
5.6. Conclusiones .....	170
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>172</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	172
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	172
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	174
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	176
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	177
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	177
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	178
6.8. Matriz de Rumelt (MR) .....	178
6.9. Matriz de Ética (ME).....	185
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	185
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	185
6.13. Conclusiones .....	185
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>191</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	191

<b>7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....</b>	<b>191</b>
<b>7.3. Políticas de cada Estrategia .....</b>	<b>191</b>
<b>7.4. Estructura Organizacional de la Región La Libertad .....</b>	<b>200</b>
<b>7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....</b>	<b>200</b>
<b>7.6. Recursos Humanos y Motivación .....</b>	<b>201</b>
<b>7.7. Gestión del Cambio .....</b>	<b>201</b>
<b>7.8. Conclusiones .....</b>	<b>204</b>
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>206</b>
<b>8.1. Perspectivas de Control .....</b>	<b>206</b>
<b>8.1.1. Aprendizaje interno.....</b>	<b>207</b>
<b>8.1.2. Procesos .....</b>	<b>208</b>
<b>8.1.3. Clientes .....</b>	<b>209</b>
<b>8.1.4. Financiera.....</b>	<b>210</b>
<b>8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>) .....</b>	<b>210</b>
<b>8.3. Conclusiones .....</b>	<b>211</b>
<b>Capítulo IX: Competitividad de Región La Libertad .....</b>	<b>214</b>
<b>9.1. Análisis Competitivo de la Región La Libertad .....</b>	<b>214</b>
<b>9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria.....</b>	<b>215</b>
<b>9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región La Libertad ....</b>	<b>219</b>
<b>9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....</b>	<b>219</b>
<b>9.6. Conclusiones .....</b>	<b>220</b>
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>222</b>
<b>10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....</b>	<b>222</b>
<b>10.2. Conclusiones Finales .....</b>	<b>222</b>
<b>10.3. Recomendaciones Finales .....</b>	<b>226</b>



<b>10.4. Futuro de la Región La Libertad.....</b>	<b>227</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>232</b>
<b>Apéndice A: Entrevista a Gerente de la Unidad de Negocios de Arándanos de Camposol.....</b>	<b>253</b>
<b>Apéndice B: Entrevista a Gerente de Unidad de Negocios de Palta de Camposol .....</b>	<b>256</b>
<b>Apéndice C: Entrevista a Sub Gerente de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de la Gobernación Regional de La Libertad .....</b>	<b>259</b>
<b>Apéndice D: Entrevista al Gerente General de la Región La Libertad .....</b>	<b>263</b>
<b>Apéndice E: Entrevista a Gerente de Operaciones Fresco en Danper .....</b>	<b>273</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Demografía y climas de las Provincias de la región de La Libertad</i> .....	19
Tabla 2	<i>Valor Agregado Bruto de la Región La Libertad según Actividades Económicas</i> .....	22
Tabla 3	<i>. Producción de Alcachofas a Nivel Nacional</i> .....	23
Tabla 4	<i>. Producción de Espárragos a Nivel Nacional</i> .....	24
Tabla 5	<i>Principales Actividades de la Región La Libertad</i> .....	30
Tabla 6	<i>Recursos Humanos e Infraestructura Educativa</i> .....	34
Tabla 7	<i>Elementos de la Misión de la Región de La Libertad</i> .....	48
Tabla 8	<i>Matriz de Interés Nacionales del Perú</i> .....	54
Tabla 9	<i>Crecimiento anual de la Población Total al 30 de junio de cada año</i> .....	57
Tabla 10	<i>Lineamiento de Política Nacional y Lineamiento de la Política de la Región La Libertad</i> .....	67
Tabla 11	<i>Demanda Interna y PBI</i> .....	74
Tabla 12	<i>Perú Estructura Empresarial 2016</i> .....	75
Tabla 13	<i>Crédito al Sector Privado por Tipo de Colocación</i> .....	76
Tabla 14	<i>Pilares de las Estrategias Nacionales</i> .....	81
Tabla 15	<i>Producto Bruto Interno por Sectores</i> .....	83
Tabla 16	<i>Demanda y Oferta Global</i> .....	84
Tabla 17	<i>Balanza Comercial (Millones de USD) “Reporte de Inflación: Panorama actual y Proyecciones macroeconómicas 2017-2019”</i> . .....	86
Tabla 18	<i>Índice de Riesgo País: Perú – Chile – México – Ecuador – Brasil – Colombia</i> ..	87
Tabla 19	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la Región La Libertad</i> .....	99
Tabla 20	<i>Llegada de Turistas Internacionales</i> .....	107

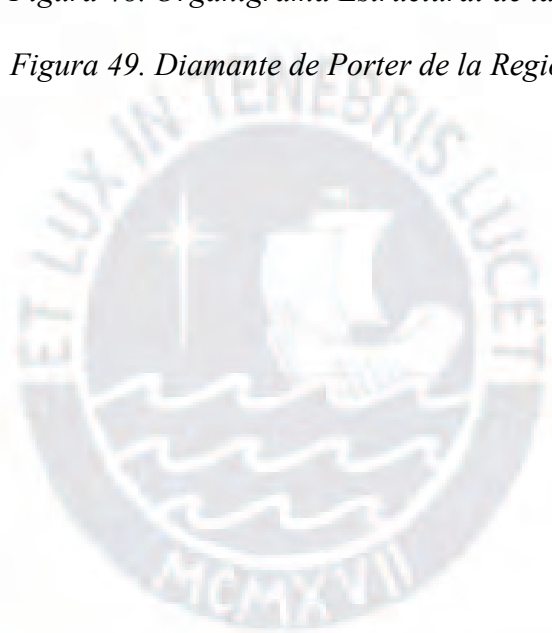
Tabla 21	<i>Ingresos por Turismo Internacional</i> .....	108
Tabla 22	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de la Región La Libertad</i> .....	115
Tabla 23	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Región La Libertad</i> .....	116
Tabla 24	<i>Índice de Priorización Provincial</i> .....	127
Tabla 25.	<i>Red de Infraestructura vial, puertos y aeropuertos – Región La Libertad</i> .....	132
Tabla 26.	<i>Red de Infraestructura vial, puertos y aeropuertos – Región La Libertad</i> .....	133
Tabla 27.	<i>Cultivos Líder y Provincia</i> .....	135
Tabla 28.	<i>Transferencias a los Gobiernos Regionales</i> .....	139
Tabla 29.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Región La Libertad</i> ..	147
Tabla 30.	<i>Índice de Desarrollo Humano y sus componentes por Provincias, 2007</i> .....	163
Tabla 31.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Región La Libertad</i> .....	168
Tabla 32.	<i>Matriz de FODA</i> .....	173
Tabla 33.	<i>Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (MPYEA)</i> .....	174
Tabla 34.	<i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i> .....	175
Tabla 35	<i>Matriz Interna Externa (MIE)</i> .....	176
Tabla 36.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	179
Tabla 37.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	180
Tabla 38.	<i>Matriz de Rumelt de la Región La Libertad (MR)</i> .....	184
Tabla 39.	<i>Matriz de Ética de la Región La Libertad (ME)</i> .....	187
Tabla 40.	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	188
Tabla 41.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPC)</i> .....	190
Tabla 42.	<i>Objetivos Corto Plazo de la Región La Libertad (OCP)</i> .....	192
Tabla 43.	<i>Matriz de Recursos Asignados a las OCP de la Región La Libertad</i> .....	197
Tabla 45.	<i>Tablero de Control Balanceador (Balance Scorecard)</i> .....	212
Tabla 46.	<i>Plan Estratégico Institucional de la Región La Libertad (PEI)</i> .....	229

## Lista de Figuras

<i>Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.....</i>	<i>xii</i>
<i>Figura 1. Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2. Valor Agregado Bruto del Sector Manufacturero en la Región la Libertad.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 3. Precio promedio anual azúcar crudo primera posición Nueva York.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 4. Precio promedio del azúcar crudo primera posición Londres.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 5. Cotización internacional de oro.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 6. Producción de oro / Porcentaje de variación Dic 2016 – Dic 2017.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 7. Producción de Caña de Azúcar/Porcentaje de variación Dic 2016 – Dic 2017.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 8. Población Económicamente Activa ocupada por tipo de empleo de la Región la Libertad.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 9. Tasa de Desempleo de la Región la Libertad.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 10. Ramas de actividad de la PEA en la Región la Libertad.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 11. Ingreso promedio mensual en soles.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 12. Población del Perú proyectada por Departamento.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 13. Presupuesto de los Gobiernos Regionales y Locales incluyendo Transferencias del Gobierno Nacional.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 14. Evolución del gasto público en I + D, 2000-2010.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 15. Ranking Latinoamérica y El Caribe.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 16. Índices de Competitividad del Perú 2011-2017.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 17. Demanda Interna sin inventarios descentralizada.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 18. Índice de Competitividad del Perú 2016 – 2017.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 19. Crédito al Sector Público y Privado, en millones de soles.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 20 Crecimiento del PBI real.....</i>	<i>84</i>

<i>Figura 21. Proyección de la Inflación, 2015 – 2019.</i> .....	85
<i>Figura 22. “Inflación de América Latina”, 2018.</i> .....	85
<i>Figura 23. “Indicadores de Riesgo País Octubre 2017”</i> .....	87
<i>Figura 24. El Ecosistema del Turismo Online.</i> .....	93
<i>Figura 25. Adaptado de Modelo de las cinco fuerzas.</i> .....	100
<i>Figura 26. Turismo hacia 2030: Tendencias y proyecciones 1950-2030.</i> .....	105
<i>Figura 27. Presupuesto por Fuente de Financiamiento.</i> .....	121
<i>Figura 28. Organigrama de la Región La Libertad.</i> .....	125
<i>Figura 29. Mapa La Libertad; Representación cartográfica de los sistemas poblacional y relacional.</i> .....	128
<i>Figura 30. Proyecto Chavimochic.</i> .....	137
<i>Figura 31. Ingresos ejecutados por la Región La Libertad 2012 – 2016.</i> .....	138
<i>Figura 32. Gastos ejecutados por la Región La Libertad 2012 – 2016.</i> .....	138
<i>Figura 33. Transferencias al Gobierno Regional de La Libertad 2015 – 2017.</i> .....	139
<i>Figura 34. Evolución del Presupuesto por Genérica de Gasto.</i> .....	140
<i>Figura 35. Valor Agregado Bruto de la Libertad.</i> .....	155
<i>Figura 36. Valor Agregado Bruto Promedio Anual de la Libertad.</i> .....	155
<i>Figura 37. Producto Bruto Interno La Libertad.</i> .....	156
<i>Figura 38. Producto Bruto Interno por Actividad Económica – La Libertad.</i> .....	156
<i>Figura 39. Producto Bruto Interno Per Cápita – La Libertad.</i> .....	157
<i>Figura 40. Representación Cartográfica del sistema productivo y sus cultivos líderes La Libertad.</i> .....	158
<i>Figura 41. Porcentaje de Inversión Pública en la Ciencia Tecnología e Innovación sobre el PBI.</i> .....	161
<i>Figura 42. Hogares con al menos una Necesidad Básica Insatisfecha, 2013 y 2014.</i> .....	164

<i>Figura 43. Organigrama Estructural de la Región La Libertad.....</i>	<i>165</i>
<i>Figura 44. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. (MPYEA) de la Región La Libertad. ....</i>	<i>175</i>
<i>Figura 45. Matriz Boston Consulting Group. (MBCG) de la Región La Libertad .....</i>	<i>176</i>
<i>Figura 46. Matriz Interna Externa (MIE) de la Región La Libertad.....</i>	<i>177</i>
<i>Figura 47. Matriz Gran Estrategia (MGE) de la Región La Libertad.....</i>	<i>178</i>
<i>Figura 48. Organigrama Estructural de la Región La Libertad.....</i>	<i>203</i>
<i>Figura 49. Diamante de Porter de la Región La Libertad.....</i>	<i>218</i>



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por Fernando D'Alessio (2015). El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

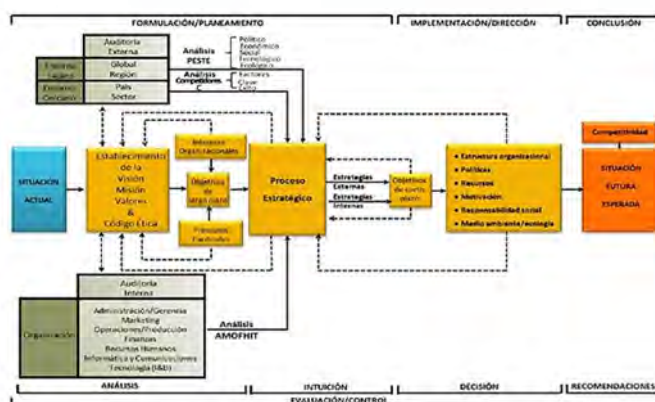


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3° ed., p. 11), por D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

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

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



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

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

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

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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balance 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. En la actualidad existen diferentes metodologías de planeamiento estratégico, en el apéndice I se presenta un análisis de los principales modelos disponibles en el medio, además se expone una evaluación de las ventajas y desventajas del modelo propuesto por D'Alessio (2015, p. 10).

## Capítulo I: Situación General de la Región La Libertad

### 1.1. Situación General

Los principales aspectos relacionados a la demografía actual de la región la Libertad se detallan a continuación:

Localización: la región la Libertad se encuentra ubicada en la región noroccidental del territorio peruano. Sus coordenadas geográficas son: Latitud Sur: Norte 06°56'38", Este 08°33'30", Sur 08°57'10", Oeste 07°10'27". Longitud Oeste: Norte 79°27'09", Este 76°51'10", Sur 78°58'06", Oeste 79°41'18" (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 1996):

Límites: por el Norte con las regiones de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas; por el Este, con San Martín; por el Sur, con Huánuco y Ancash; y por el Oeste, con el Océano Pacífico, siendo su capital Trujillo. El alcance geográfico (área) es de 25,499.9 km<sup>2</sup> (INEI, 2018a).

Altitud: El 80% de su área superficial es esencialmente andina, presentando una altitud que oscila entre los 03 m.s.n.m (como el distrito de Salaverry, provincia de Trujillo) y los 4,008 m.s.n.m (como el distrito de Querúbica - provincia de Santiago de Chuco)

Clima: Es la única región que cuenta con las tres regiones naturales, por lo que, presenta diversos climas, como se muestra en Tabla 1. La Costa es una estrecha franja ubicada entre el Océano Pacífico y la Cordillera de Los Andes, ocupando el 15% de la región La Libertad. Cuenta con valles de reducida extensión y un clima semitropical cálido con una temperatura media de 18°C y alta humedad atmosférica. La Sierra es la región geográfica que abarca el 80% del territorio, presentando un relieve marcadamente irregular y tiene la mayor diversidad de climas que corresponden a los diferentes pisos altitudinales. La Selva ocupa la menor extensión con el 5% de la región, presentando un clima predominantemente subtropical, además su relieve es accidentado, boscoso y con quebradas profundas (INEI, 1996).

Es importante mencionar que existen riesgos hidro-meteorológicos que han venido afectando a diez distritos de la región entre el periodo 2003-2014 y que ocasionaron daños a la vida y salud de la población, afectando además la infraestructura de la salud, a tal punto que ha conllevado a la interrupción de sus servicios. Los eventos registrados son lluvias intensas, vientos, deslizamientos, inundaciones, heladas, huaycos, granizadas, aluviones y derrumbes. Los distritos que han venido siendo afectados son principalmente Huamachuco, Bolívar y Tayamba, perteneciente a la ecorregión Puna y Selva Alta; Otuzco, Agallpampa, Julcán y Santiago de Chuco, de la ecorregión Serranía Esteparia y Puna; y Usquil, de la ecorregión Puna y Bosque Seco (Gobierno Regional de La Libertad, 2017a).

**Población:** La población total estimada al 2016 en la región la Libertad es de 1'882,405 habitantes y representan un 5.98% de la población nacional (INEI, 2016a). Las provincias más pobladas de la Región La Libertad estimadas al 2017 son: Trujillo con 971,105 pobladores; Sánchez-Carrión con 156,068 pobladores; Virú con 119,847 pobladores; Ascope con 129,786 pobladores y Pacasmayo con 104,999 pobladores.

**Densidad poblacional:** en la región la Libertad es de 73.8 habitantes / km<sup>2</sup>, asimismo, la densidad poblacional en las provincias más importantes son: Trujillo con 549 habitantes / km<sup>2</sup>; Sánchez-Carrión con 63 habitantes / km<sup>2</sup>; Virú con 37 habitantes / km<sup>2</sup>; Ascope con 45 habitantes / km<sup>2</sup> y Pacasmayo con 93 habitantes / km<sup>2</sup>.

**División Política:** existen 12 Provincias y 83 Distritos (BCRP, 2013). Las Provincias de la región la Libertad son: Ascope, Bolívar, Chepén, Gran Chimú, Julcán, Otuzco, Pacasmayo, Pataz, Sánchez Carrión, Santiago de Chuco, Trujillo y Virú.

Las principales ciudades o centros poblados de la Libertad son las siguientes; Trujillo, Sánchez Carrión y Pacasmayo.

Tabla 1

*Demografía y climas de las Provincias de la región de La Libertad*

Provincia	Distritos	Superficie km <sup>2</sup>	Población 2016	Altitud msnm	Clima (°C)			
					22 dic / 21 mar	22 mar / 21 jun	22 jun / 22 set	23 set / 21 dic
Pataz	13	4,226.53	89,020	3,290	8 / 21.3	4.2 / 21.5	4.1 / 22	7.1 / 22
Virú	3	3,218.74	119,847	76	16.4 / 26.5	13.8 / 24.6	13 / 21.2	13.6 / 23.7
Santiago de Chuco	8	2,658.96	61,824	3,127	6.1 / 19.5	1.4 / 19.7	1.3 / 20.1	4.5 / 19.9
Ascope	8	2,658.92	120,786	238	17.4 / 30	14.2 / 28	13.4 / 24	13.9 / 27.2
Sánchez Carrión	8	2,486.38	156,068	3,185	5.6 / 19	1.2 / 19.4	1.1 / 19.7	4.3 / 19.5
Otuzco	10	2,110.77	92,050	2,660	7.5 / 20.7	2.8 / 20.7	2.7 / 20.8	5.6 / 21.1
Trujillo	11	1,766.89	971,105	34	17 / 25.8	14.7 / 24.4	13.8 / 20.8	14.1 / 23.7
Bolívar	6	1,718.86	16,564	3,098	6 / 18.8	2.5 / 19.2	2.4 / 19.5	4.1 / 19.8
Gran Chimú	4	1,284.77	31,888	1,279	14.2 / 26.6	10.2 / 24.5	10.1 / 23.7	11.7 / 25.6
Chepén	3	1,142.43	88,115	135	19.2 / 31.7	15.7 / 30.3	14.6 / 25.5	15.2 / 29.2
Pacasmayo	5	1,125.26	104,999	48	18.5 / 30.5	15.6 / 29.2	14.6 / 24.6	14.6 / 28.1
Julcán	4	1,101.39	30,839	3,412	4 / 17.3	-0.8 / 16.8	-0.7 / 17.6	2.1 / 17.7

Nota. Adaptado de "Climas en la Libertad". Por Climate-data.org (s.f) (<https://es.climate-data.org/location/179758/>)

**Puertos:** El principal puerto de la Libertad es el Puerto de Salaverry (provincia Trujillo, distrito Salaverry), construido en 1956 (BCRP, 2013). Asimismo, cuenta con el puerto de Chicama (provincia Ascope, distrito Rázuri), Pacasmayo (provincia Pacasmayo, distrito Pacasmayo) y Puerto Morín en Virú (Centro Regional de Planeamiento Estratégico [CERPLAN], 2016a).

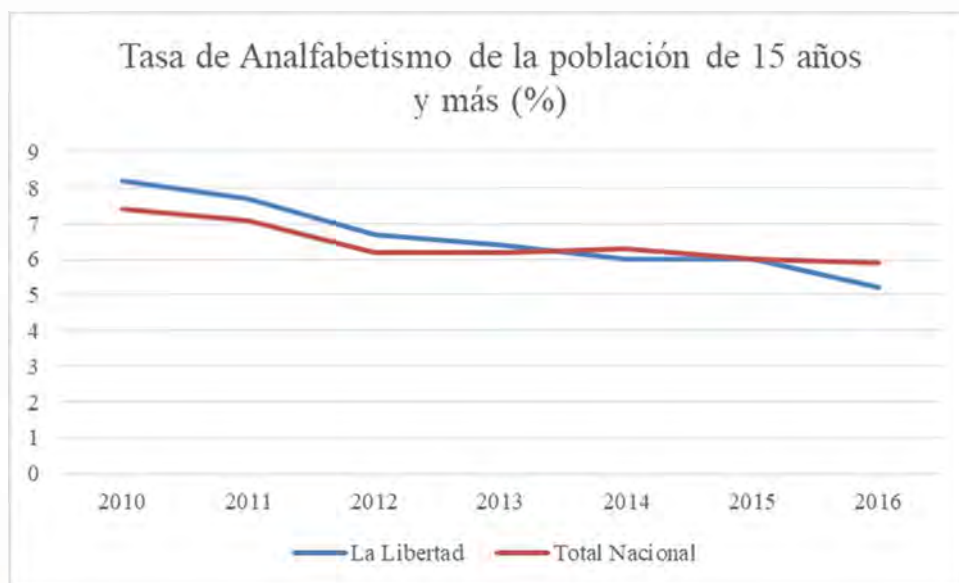
**Ríos:** El sistema hidrográfico está conformado por nueve cuencas hidrográficas. Las que se encuentran orientadas a la Vertiente del atlántico son las cuentas del Alto Huallaga, del Alto Marañón y del Crisnejas. Las que se orientan a la Vertiente del Pacífico son las cuencas de Chao, de Chicama del Jequetepeque, de Moche, de Santa, y de Virú (CERPLAN, 2016a).

La situación actual de la región la Libertad respecto a los principales servicios básicos se detalla a continuación:

Salud: De acuerdo al Ministerio de Salud (2011), existe una clasificación que distingue a los establecimientos de salud, la cual se basa en los niveles de complejidad y particularidades funcionales que permite atender los requerimientos de la población. Existen tres categorías de establecimientos de salud por niveles de atención, que están incluidas en la Norma Técnica de salud: (a) primer nivel de atención, el grado de severidad y magnitud de los problemas de salud plantea la atención con una oferta de gran tamaño y de baja complejidad (b) segundo nivel de atención, complementa la atención del nivel anterior y (c) tercer nivel de atención, es el de mayor especialización y capacidad resolutive de los dos aspectos mencionados anteriormente. Al 2015 (INEI, 2018a), La Libertad contaba con un total de 308 establecimientos de salud diferenciados por: hospitales, centros de salud y puestos de salud.

La provincia de Trujillo cuenta con siete hospitales, 18 centros de salud y 33 puestos de salud; Otuzco cuenta con un hospital, 8 centros de salud y 37 puestos de salud; Sánchez Carrión con un hospital, nueve centros de salud y 35 puestos de salud; Pataz con un hospital, cinco centros de salud y 30 puestos de salud. La provincia de Trujillo es la que cuenta con el mayor número de establecimientos de salud, siendo la única con contar con establecimientos de nivel de atención tres; sin embargo, las provincias de Bolívar y Chepén son las que cuentan con la menor cantidad contando con ocho y diez establecimientos respectivamente.

El sistema educativo actual mantiene un aproximado de 501,668 estudiantes, los cuales se encuentran distribuidos en modalidades tales como: Básica regular, Básica alternativa, Básica especial, Técnico productiva y Superior no universitaria. La tasa de analfabetismo, al 2016, es de 5.2% en promedio para el total de la población en el segmento de personas mayores a 15 años, mientras que el promedio a nivel nacional es de 5.9% (INEI, 2016b). A continuación, en la Figura 1, se muestra la tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más.



*Figura 1.* Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones”, por INEI, 2016b. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

Respecto a la cultura en la región, un factor crítico es la corrupción. Bigio y Ramírez-Rondán (2006) demostraron que países con altos niveles de corrupción tienen niveles reducidos en educación por alumno, estudiantes con rendimiento escolar inferior al promedio mundial y PBI per cápita bajo. En La Libertad, el 74% de la población considera que es un departamento muy corrupto (CERPLAN, 2016a).

Por provincia puede apreciarse que sólo cuatro de las doce provincias que tiene la Región La Libertad, presentan un nivel aceptable (Trujillo, Ascope, Chepén y Pacasmayo), una provincia en nivel regular (Virú), tres en nivel pobre (Otuzco, Santiago de Chuco y Gran Chimú), tres en nivel muy pobre (Julcán, Pataz y Sánchez Carrión) y una provincia en nivel pobre extremo (Bolívar). Asimismo, las provincias que se encuentran desde un nivel pobre a pobre extremo son las ubicadas en la sierra, presentando siete de los 18 distritos más pobres del Perú los cuales se muestran a continuación con su provincia y el orden que ocupan: Curgos (Sánchez Carrión) 1° puesto; Condomarca (Bolívar) 2° puesto; Huaso (Julcán) 5°



puesto; Taurija (Pataz) 9° puesto; Bambamarca (Bolívar) 10° puesto; Ucuncha (Bolívar) 12° puesto y Sitabamba (Santiago de Chuco) 18° puesto.

El Valor Agregado Bruto de la región La Libertad representa un total de S/20'441,518 (en miles) y PBI per cápita S/14, 621 (“La Libertad”, 2016). La principal actividad que aporta el PBI de la región es de la Otros Servicios con S/4'387,496 (en miles) luego le sigue la manufactura con S/3'200,774 (en miles) seguido de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura con S/2'913,461 (en miles) (Ver Tabla 2).

La Región de la Libertad es la cuarta Región que más contribuye al Valor Agregado Bruto (VAB) a nivel nacional. El crecimiento promedio anual para el periodo 2010-2015 del VAB fue 4.3% mayor al de Ancash (1.5%) y menor que Lambayeque (5.4%). El sector que más creció fue el de servicios (otros servicios 20.5% y restaurantes y hoteles 2.4%).

Tabla 2

*Valor Agregado Bruto de la Región La Libertad según Actividades Económicas*

Actividades	2012	2013	2014	2015	2016
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2,681,068	2,761,143	2,799,839	2,872,620	2,913,461
Pesca y Acuicultura	136,383	172,742	63,194	61,374	100,114
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2,708,014	2,535,696	2,425,129	2,466,791	2,256,433
Manufactura	3,187,986	3,377,849	3,312,337	3,233,810	3,200,774
Electricidad, Gas y Agua	150,647	149,784	187,850	226,151	243,608
Construcción	1,107,887	1,299,186	1,387,848	1,343,518	1,280,623
Comercio	2,002,791	2,116,307	2,145,787	2,200,796	2,263,325
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	1,145,100	1,204,141	1,227,730	1,273,786	1,299,025
Alojamiento y Restaurantes	420,966	454,165	481,449	494,899	508,881
Telecom. y Otros Serv. de Información	716,716	775,459	835,551	905,737	994,168
Administración PúblLaL y Defensa	813,624	843,327	916,411	944,544	993,610
Otros Servicios	3,641,610	3,842,284	4,036,170	4,239,497	4,387,496
Valor Agregado Bruto	18,712,792	19,532,083	19,819,295	20,263,523	20,441,518

*Nota.* Valores a precios constantes de 2016 (Miles de soles). Tomado de “Producto bruto interno por departamentos” [Archivo en Excel], por INEI, 2016c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>).

Industrias importantes: Forma parte de las industrias importantes de la Región la Libertad, la agricultura, ganadería, la pesca, la minería y la manufactura.

En cuanto a la producción de Alcachofas la región La Libertad es el tercer productor del País, en primer lugar, se encuentra la Región Arequipa con el 40.17%, seguido de Ica con el 27%, en tercer lugar, La Libertad con 12.58% y en cuarto lugar la Ancash 6%, la cantidad de producción de este producto presenta una reducción del 14% con respecto al 2016 (Ver Tabla 3).

Tabla 3.

*Producción de Alcachofas a Nivel Nacional*

Región	Producción (t)		
	2015	2016	2017
Nacional	89,983	108,801	137,005
Ancash	5,330	5,950	8,220
Apurímac	172	60	0
Arequipa	18,975	26,282	55,028
Cusco	12,320	12,293	7,285
Huancavelica	506	585	72
Ica	24,712	31,933	36,990
Junín	6,371	4,916	5,145
La Libertad	17,783	20,008	17,242
Lambayeque	0	0	9
Lima	3,813	6,774	7,014
% Participación por Región	Producción (%)		
	2015	2016	2017
Ancash	5.92%	5.47%	6.00%
Apurímac	0.19%	0.06%	0.00%
Arequipa	21.09%	24.16%	40.17%
Cusco	13.69%	11.30%	5.32%
Huancavelica	0.56%	0.54%	0.05%
Ica	27.46%	29.35%	27.00%
Junín	7.08%	4.52%	3.76%
La Libertad	19.76%	18.39%	12.58%
Lambayeque	0.00%	0.00%	0.01%
Lima	4.24%	6.23%	5.12%

*Nota.* Adaptado de “Producción Agrícola y Ganadera 2017” [Archivo en Excel], por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017a (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2017>).

En cuanto al espárrago, el primer productor es la Región Ica con 47.2%, en segundo es la Región La Libertad con 41.8%, seguido de la Región Lima con 5.6%, revisar Tabla 4. La cantidad de la producción en la región La Libertad disminuyó en 6.73% con respecto al 2015 y 3.07% con respecto al 2016. A diciembre 2017 el cultivo alcanzó una producción de

159,200 toneladas 3.1% menor a lo obtenido en el 2016, esto se atribuye a la antigüedad de las plantaciones y a las altas temperaturas del niño costero lo cual redujo el nivel productivo por hectárea, además algunas empresas sustituyeron las plantaciones del espárrago por cultivos más rentables como la palta y el arándano (BCRP, 2017a).

Tabla 4.

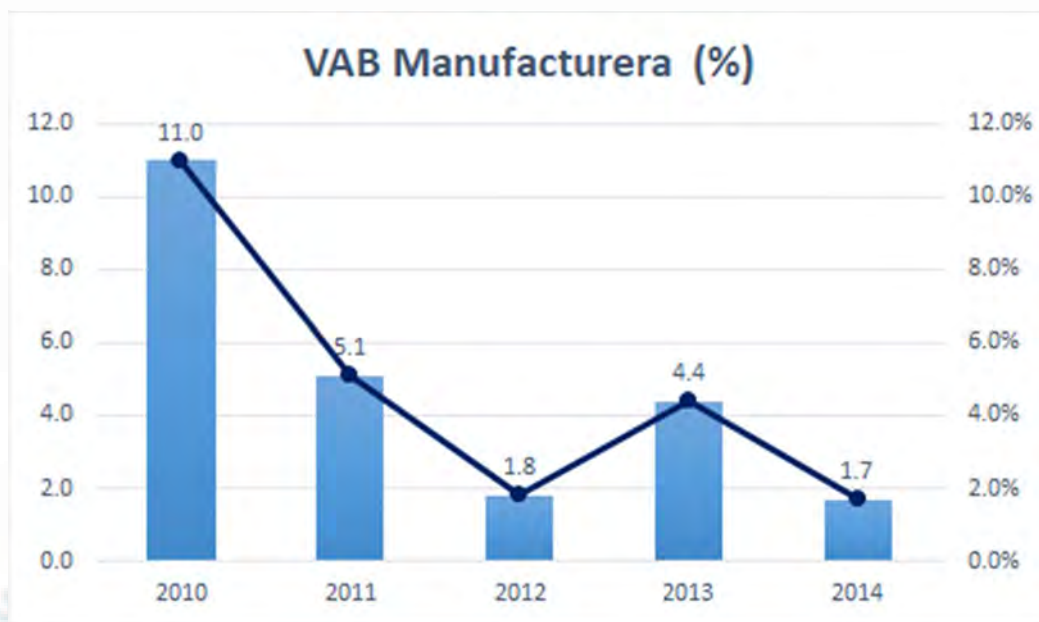
*Producción de Espárragos a Nivel Nacional*

Región	Producción (t)		
	2015	2016	2017
Nacional	369,032	378,306	380,833
Ancash	16,000	15,888	12,370
Ica	146,835	171,411	179,594
La Libertad	176,198	164,346	159,295
Lambayeque	6,546	7,143	8,068
Lima	23,453	19,517	21,506
% Participación por Región	Producción (%)		
	2015	2016	2017
Ancash	4.3%	4.2%	3.2%
Ica	39.8%	45.3%	47.2%
La Libertad	47.7%	43.4%	41.8%
Lambayeque	1.8%	1.9%	2.1%
Lima	6.4%	5.2%	5.6%

*Nota.* Adaptado de “Producción Agrícola y Ganadera 2017” [Archivo en Excel], por el MINAGRI, 2017a (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2017>).

En la manufactura, el sector muestra cierta diversificación, desde bienes de consumo hasta bienes de capital destacando la agroindustria (fabricación de azúcar, envasado de hortalizas, molienda de granos, producción de cemento, harina y aceite de pescado). Es el primer productor nacional de alcohol etílico.

La manufactura de la Región la Libertad creció en el 2014 debido al buen desempeño de la industria primaria como la refinación de azúcar (ver Figura 2).



*Figura 2.* Valor Agregado Bruto del Sector Manufacturero en la Región la Libertad. Tomado de “La Libertad Sumario Regional”, por Ministerio de la Producción, 2016 ([http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/La%20Libertad.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf)).

En lo referente a la partida de los azúcares de caña, la producción de la Región La Libertad en el año 2010 fue de 4'911,755 toneladas, mientras que en el 2016 la producción fue de 5'047,662 es decir un incremento de tan solo 2.8% en siete años. La superficie cosechada en hectáreas en la Región para el 2010 fue de 34,235 hectáreas, mientras que en el 2016 fue de 41,776, es decir un incremento de 22%. El rendimiento en kilos por hectárea en la Región en el 2010 fue de 143,471 kg/ha mientras que en el 2016 fue de 120,828 lo cual representó una disminución del 16%. La producción de azúcar no abastece siquiera el mercado interno en algunos años, ante lo cual se debe importar azúcar de Colombia (75%), Guatemala (15%), Brasil (9%), etc. (“¿Cuánta azúcar se produce?”, 2017). La demanda interna es cubierta normalmente por la producción nacional, sin embargo, debido a la presencia del Fenómeno del Niño, la cual es una variable aleatoria que siempre ha estado presente, dicha producción se completa con importaciones de los países antes mencionados (MINAGRI, 2017b). El precio internacional del azúcar tiene una tendencia a la baja debida a

la sobre producción, conforme lo muestran los gráficos adjuntos (ver Figuras 3 y 4) referidos al precio internacional en las Bolsas de Nueva York y Londres.

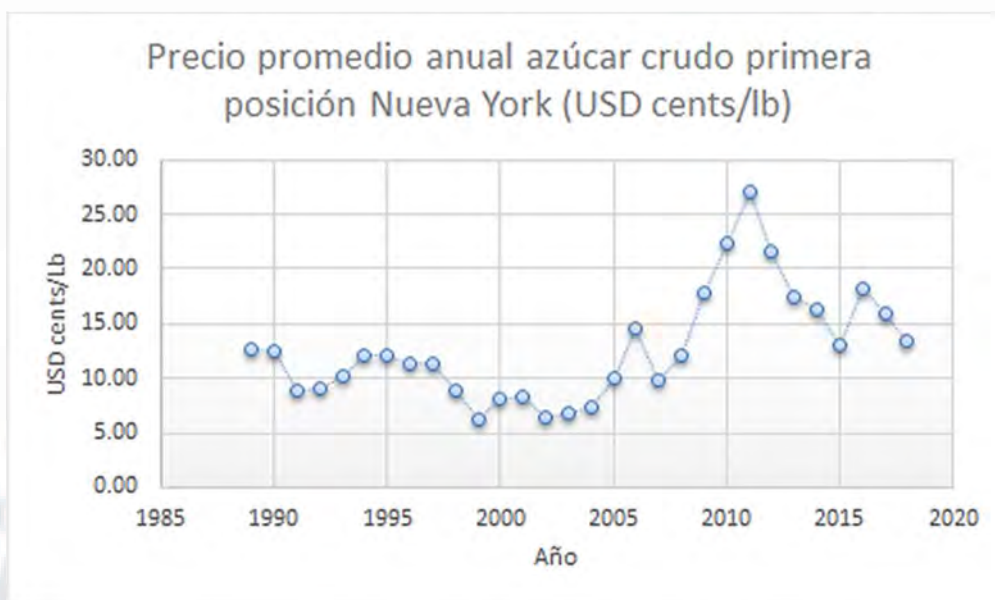


Figura 3. Precio promedio anual azúcar crudo primera posición Nueva York. Tomado de “Precio Internacional del azúcar” [Archivo en Excel], por Asocaña (2018) (<http://www.asocana.org/modules/documentos/10251.aspx>).

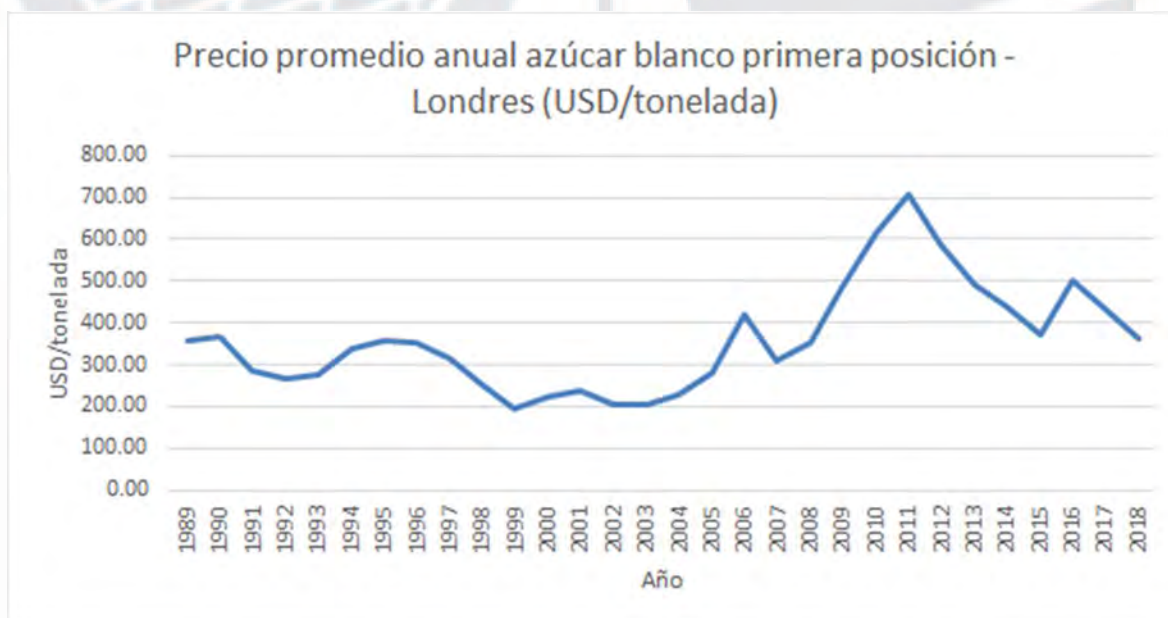


Figura 4. Precio promedio del azúcar crudo primera posición Londres. Tomado de “Precio Internacional del azúcar” [Archivo en Excel], por Asocaña (2018) (<http://www.asocana.org/modules/documentos/10251.aspx>).

Asimismo, dentro del sector manufacturero, la industria del calzado en la Región La Libertad se encuentra decreciendo debido a la crisis en el rubro por competencia desleal de

productos asiáticos, en ese contexto Vladimir de la Roca (“Industria del calzado”, 2016), presidente de la Mesa de Cuero y Calzado de la Cámara de Comercio y Producción de la Libertad, mencionó los siguientes puntos importantes: (a) La importación de calzado chino e indio ha reducido en 60% la producción local de calzado en los últimos diez años, (b) la importación de calzado ocupa el 60% del mercado nacional, (c) principales centros comerciales prefieren importación debido al volumen de producción que requieren, (d) gran tasa de informalidad en el rubro (70% en el sector y 60% en cuero y curtiembre), (e) la importación de calzado afecta directamente a la competitividad del sector al crear competencia desleal, (f) el 12% de la población económicamente activa (PEA) de Trujillo se dedica a la industria del calzado y 20,000 personas dependen del movimiento del sector, (g) 96% de fabricantes de calzado en Trujillo son micro y pequeñas empresas y (f) en la actividad de curtiembre, 100 empresas formales e informales dedicadas a la curtiembre (algunas son familias enteras dedicadas a esta actividad).

Por otro lado, de acuerdo al reporte sectorial 2017 del Instituto de Estudios Económicos y Sociales, el último censo nacional de Establecimientos Manufactureros reporta 3669 empresas de fabricación de calzado de las cuales el 42.8% pertenecen a Lima y el 27.6% a La Libertad. Asimismo, el 98.6% de lo producido por la industria se destina al mercado interno de acuerdo al INEI (Sociedad Nacional de Industrias, 2017). Por lo tanto, como retos para este sector se encuentran la capacitación, tecnología y estandarización de la calidad, sin embargo, el gobierno regional no puede intervenir cerrando el ingreso de importaciones de calzado en La Libertad.

En cuanto al sector minero, La Región la Libertad es el primer productor de oro a nivel nacional (“Ancash, La Libertad”, 2015) cuyo precio está ligado al precio internacional (ver Figura 5).

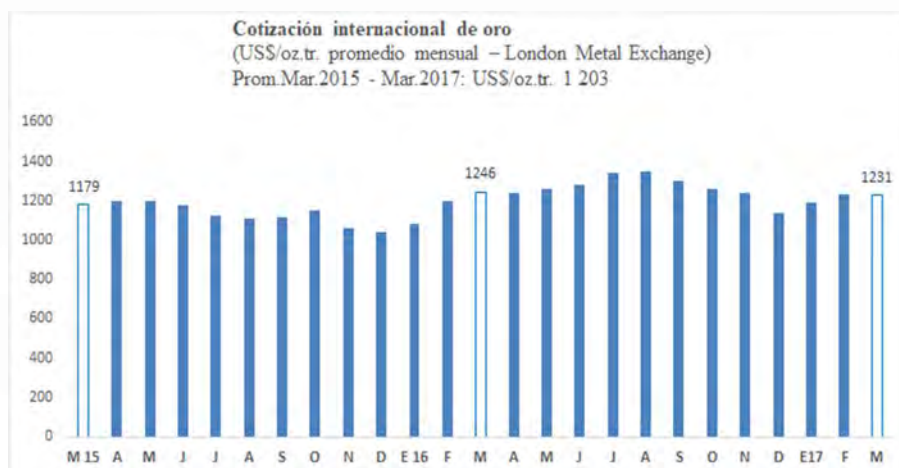


Figura 5. Cotización internacional de oro.

Tomado de “La Libertad: Síntesis de Actividad Económica”, por BCRP, 2017b. ([www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/presentacion-la-libertad-02-2017.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/presentacion-la-libertad-02-2017.pdf))

Para el presente plan estratégico no se eligió el sector minero como un sector potencial de crecimiento dado que la producción de los últimos años ha disminuido, los precios dependen de la fluctuación de la moneda internacional (dólar) y la informalidad actualmente no es controlada por las autoridades (ver Figura 6).

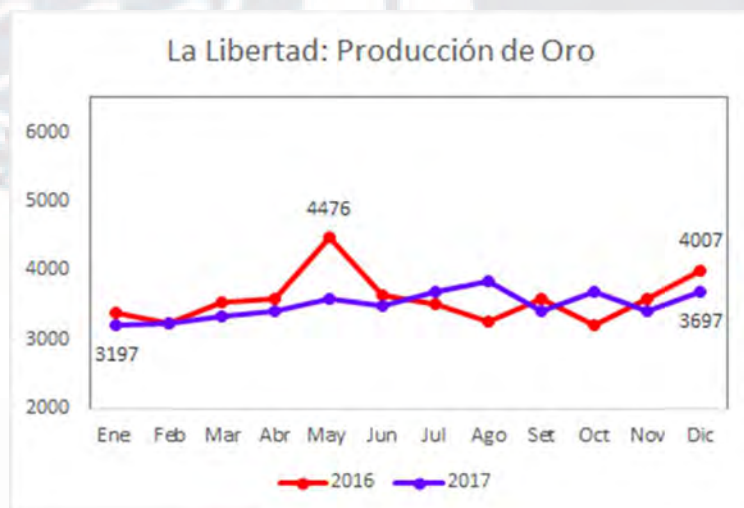


Figura 6. Producción de oro / Porcentaje de variación Dic 2016 – Dic 2017.

Tomado de “Perú Panorama Económico Departamental” [Archivo en Excel], por INEI, 2017a ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_panorama-economico-departamental-dic2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_panorama-economico-departamental-dic2017.pdf))

En la minería su principal producción de minerales polimetálicos son el oro, cobre, plomo y zinc. En la pesca, los recursos marinos son destinados principalmente al consumo

humano indirecto (elaboración de harina y aceite) y en menor medida al consumo humano directo principalmente en productos frescos.

**Turismo:** Sus principales restos arqueológicos son: la Huaca del Sol y la Luna, Huaca El Brujo (Museo de sitio de la Señora de Cao) y la ciudadela de Chan Chan. El total de turistas nacionales y extranjeros que llegaron a los lugares turísticos de La Libertad según cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2016a), de enero a octubre 2016 fueron: Complejo Arqueológico Huaca del Sol y la Luna: 115,492 visitantes en total (89,749 nacionales y 25,743 extranjeros); Palacio Nikan “Casa del Centro”: 84,464 visitantes en total (62,747 nacionales y 21,717 extranjeros); Complejo Arqueológico Huaca Arco Iris: 51,834 visitantes en total (39,763 nacionales y 12,971 extranjeros); Complejo Arqueológico Huaca El Brujo: 46,185 visitantes en total (39,719 nacionales y 12,071 extranjeros); Museo de sitio Chan Chan: 16,472 visitantes en total (15,867 nacionales y 605 extranjeros). Al año 2016 el total de arribos nacionales y extranjeros a la Región La Libertad fue de 1'926, 907, de los cuales el 96.7% representa a los turistas nacionales (INEI, 2016b)

La Tabla 5 muestra la participación de las principales actividades de la región La Libertad con respecto al PBI. Las actividades económicas principales son: Agricultura, ganadería, caza y silvicultura con el 14.26%, manufactura con el 15.66% y extracción de petróleo, gas y minerales con el 11.04%. Es importante precisar que en el presente Planeamiento Estratégico impulsaremos algunas actividades económicas principales y con alto potencial, asimismo las actividades económicas restantes se verán beneficiadas con algunas acciones que mejoren su desempeño e impacto sobre la población. En la Figura 7 se muestra la producción de la Caña de Azúcar donde se muestra que la variación entre el años 2017/2016 es de -6.3% (INEI, 2017a).



Tabla 5

*Principales Actividades de la Región La Libertad*

Actividad	% del PBI (2016)	Observaciones del Sector
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	14.25%	
Alcachofas		Tercer productor con 12.6% de participación, cada año es menor. Los productores están migrando a cultivos rentables.
Espárrago		Segundo productor con 41.8% de participación, cada año es menor. Los productores están migrando a cultivos rentables.
Caña de Azúcar		El precio depende del mercado internacional.
Manufactura	15.66%	Muestra diversificación, destacando la agroindustria (fabricación de azúcar, envasado de hortalizas, molienda de granos, producción de cemento, harina y aceite de pescado).
Calzado		Decrece por la competencia desleal de productos asiáticos.
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	11.04%	Los precios dependen de la fluctuación de la moneda internacional y la informalidad actualmente no es controlada por las autoridades.

*Nota.* Adaptado de “Producto bruto interno por departamentos” [Archivo en Excel], por INEI, 2016c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>).

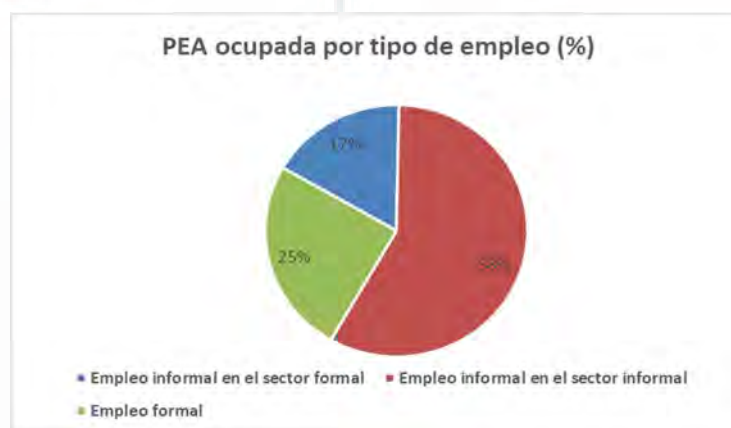


*Figura 7.* Producción de Caña de Azúcar/ Porcentaje de variación Dic 2016 – Dic 2017. Tomado de “Perú Panorama Económico Departamental” [Archivo en Excel], por INEI, 2017a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_panorama-economico-departamental-dic2017.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_panorama-economico-departamental-dic2017.pdf))

Para efectos del Planeamiento Estratégico en la Región La Libertad se plantea un enfoque en dos actividades económicas principalmente: agroindustrias con los productos arándano y palta y en el servicio de turismo. El porcentaje de ingresos que representan las actividades antes indicadas sobre el PBI de la Región La Libertad es del 18%, los cuales vienen determinados de la siguiente manera: para el caso del turismo, se informa que la contribución total del sector, incluyendo el impacto en empresas directas o indirectas

relacionadas al turismo (servicios y comercio) representó durante el 2016 un total de US\$19,600 millones para nuestro país, según un estudio del World Travel & Tourism Council, 2017). Ahora bien, la relación entre el PBI Nacional 2016 (S/501'097,616) y el PBI de La Libertad 2016 (S/20'283,429 mil) es de 4.05%, por tanto, tomando como base esta relación, la participación de La Libertad sobre la contribución total al sector turismo sería de S/2'578,449 mil el cual representa el 12.71% sobre el PBI de la Región La Libertad al 2016. Asimismo, el total FOB 2016 de los productos exportados arándanos y paltas es de S/615'612,000 que representa el 3% del PBI de la Región y S/394'144,000 que representa el 2% del PBI de la Región respectivamente, con ello alcanzamos el 18% de participación de los productos arándanos y palta y del servicio turístico en La Región La Libertad, los cuales unidos al gran potencial que poseen representan la oferta exportable de nuestra Región.

**Economía:** Los principales indicadores de la Región la Libertad, se encuentran en la PEA ocupada 911,854, PEA ocupada por tipo de empleo (ver Figura 8), tasa de desempleo (ver Figura 9), ramas de la actividad de la PEA (ver Figura 10) y por último ingresos (ver Figura 11).



*Figura 8.* Población Económicamente Activa ocupada por tipo de empleo de la Región la Libertad.

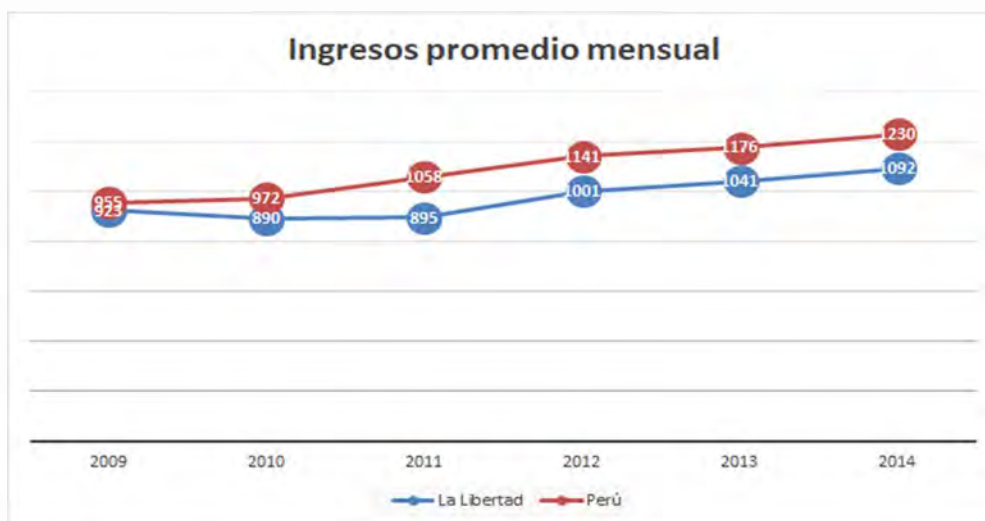
Tomado de “La Libertad Sumario Regional”, por Ministerio de la Producción, 2016 ([http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/La%20Libertad.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf)).



*Figura 9.* Tasa de Desempleo de la Región la Libertad.  
Tomado de “La Libertad Sumario Regional”, por Ministerio de la Producción, 2016 ([http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/La%20Libertad.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf)).



*Figura 10.* Ramas de actividad de la PEA en la Región la Libertad.  
Tomado de “La Libertad Sumario Regional”, por Ministerio de la Producción, 2016 ([http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/La%20Libertad.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf)).



*Figura 11.* Ingreso promedio mensual en soles  
Tomado de “La Libertad Sumario Regional”, por Ministerio de la Producción, 2016 ([http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/La%20Libertad.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf)).

Según el Índice de competitividad del Perú al 2016, la Región de La Libertad se encuentra en el séptimo lugar del ranking, a continuación, se mencionan puntos resaltantes de cada pilar:

**1. Personas:** En el 2016, la región La Libertad ha descendido un puesto tras dos años consecutivos de haber ocupado el sexto lugar. Factores importantes son los que definen su posicionamiento como:

(a) Educación, se muestra que a pesar de encontrarse bien posicionados en Educación Superior (2do lugar) frente a otras regiones (CENTRUM Católica, 2016), solo el 28% de la población total de 15 y más años de edad en la región cuentan con este nivel; por lo que al revisarse la variable relacionada a educación escolar se encuentran deficiencias que lo ubican en el puesto 16 dado que sólo el 39.8% de alumnos tienen un nivel satisfactorio de comprensión lectora y el 30.5% obtiene un nivel satisfactorio en razonamiento matemático (INEI, 2016b). Al 2015 de acuerdo al Ministerio de Educación (MINEDU) se cuenta con 6,050 instituciones educativas de los cuales el 73% son instituciones públicas contando con 20,326 docentes para 364,792 alumnos matriculados en esta gestión (ver Tabla 6) (Gobierno Regional de La Libertad, 2015).

Tabla 6

*Recursos Humanos e Infraestructura Educativa*

Educación Básica Regular (EBR)	Matrícula	Docentes	Instituciones Educativas	Matrícula	Docentes	Instituciones Educativas
	En número			En porcentaje		
<b>Total Gestión</b>	<b>501,668</b>	<b>29,874</b>	<b>6,050</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Pública	364,792	20,326	4,437	72.7%	68.0%	73.3%
Privada	136,876	9,548	1,613	27.3%	32.0%	26.7%
<b>Área</b>						
Urbana	413,822	23,993	3,403	82.5%	80.3%	56.2%
Rural	87,846	5,881	2,647	17.5%	19.7%	43.8%
<b>Sexo</b>						
Masculino	249,889	-	-	49.8%	-	-
Femenino	251,779	-	-	50.2%	-	-
<b>Gestión Pública</b>						
Urbana	277,093	14,459	1,796	76.0%	71.1%	40.5%
Rural	87,699	5,867	2,641	24.0%	28.9%	59.5%
<b>Gestión Privada</b>						
Urbana	136,729	9,534	1,607	99.9%	99.9%	99.6%
Rural	147	14	6	0.1%	0.1%	0.4%

*Nota.* Tomado de “Una mirada global desde el panorama económico y social de la Región La Libertad” [Documento en línea], por Gobierno Regional de La Libertad, 2015 ([https://issuu.com/gobiernoregionallalibertad-ebk/docs/mirada\\_global\\_region\\_libertad\\_web\\_e](https://issuu.com/gobiernoregionallalibertad-ebk/docs/mirada_global_region_libertad_web_e))

En cuanto al presupuesto asignado de la región, el sector educativo en el transcurso de los años ha sido el principal destino (2013 42%, 2016 40% y 2017 42%), por lo que sería importante analizar la calidad educativa de la región tanto en el nivel de enseñanza como su infraestructura de acuerdo a esta importante inversión de la región, de acuerdo a ello ha podido observarse que, de acuerdo a la Gerencia Regional de Educación La Libertad (Gobierno Regional de La Libertad, 2017a) al 2016 el logro de metas de compromiso de mejora de aprendizaje en el nivel primaria de las 15 UGEL de la región, once llegaron a superar el ámbito de razonamiento matemático, sin embargo en comprensión lectora solo una UGEL (Chepén) logró superar dicha meta. La misma situación crítica se observa en el nivel secundario en cuanto a comprensión lectora, donde vuelve a superar la meta sólo la UGEL Chepén y en razonamiento matemático los únicos que lograron cumplir su compromiso fueron tres UGEL: Bolívar, Otuzco y Pacasmayo. En cuanto a la infraestructura educativa, el 40% de los colegios en la región presenta déficit en infraestructura y equipos, siendo

necesario un incremento del presupuesto para mayor inversión en este ámbito. Sin embargo, en el 2015, el ministro de Educación de ese entonces Jaime Saavedra afirmó que el MINEDU sólo podría invertir 2,400 millones en el mantenimiento, rehabilitación o reconstrucción de colegios públicos, priorizando aquellos que están en situación de riesgo de los 63, 000 millones de soles para la mejora de la calidad de infraestructura educativa (“Minedu: S/. 23,994 mllns”, 2014).

Por lo tanto, es necesario que La Región La Libertad pueda ejecutar un plan estratégico que optimice tanto la calidad educativa como su infraestructura con el fin de mejorar las habilidades y conocimientos de los habitantes de la región y por ende brinde mejores oportunidades.

(b) Logros Educativos, La región La Libertad se encuentra en el puesto 12 al 2016 logrando ascender en dos puestos desde el periodo 2014 (CENTRUM Católica, 2016). Las variables que miden este factor son el alfabetismo, donde de acuerdo al INEI (2016b), el 94.8% de la población total de 15 y más años de edad saben leer y escribir sin embargo se encuentran en el puesto 14 frente a otras regiones, habiendo crecido en un 0.8% respecto al año anterior y observándose una mejora continua año a año.

(c) Formación Laboral, de acuerdo al índice de competitividad regional La Libertad ocupó el noveno lugar en formación laboral (CENTRUM Católica, 2016), cuenta además con 49 centros y 987 docentes de formación tecnológica en la región La Libertad y 18, 121 alumnos matriculados en enseñanza tecnológica al 2016 (INEI, 2016b), sin embargo de acuerdo al Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), la demanda en las regiones del norte del país son de carácter técnico-operativo, vinculadas a la agroindustria y la acuicultura más no presenta relación con la oferta educativa-formativa, tanto en universidades como en institutos superiores (“Carreras y oficios”, 2016), siendo La Libertad una de las regiones en esta situación por lo que requiere

mayor participación institucional en la que se evalúe un balance entre la demanda laboral y la oferta formativa cuyas ocupaciones lograrían ser efectivas en alcanzar mayor posibilidad de insertarse en el mercado laboral. Además, se plantea que las gerencias de desarrollo social y económico que corresponden al gobierno regional, prioricen la certificación laboral con el fin de incentivar entre las instituciones, empresas y los trabajadores los beneficios de la certificación laboral. Por lo que, el SINEACE propone desarrollar estrategias que permitan acercar al sector empresarial con los centros de formación mediante convenios y/o alianzas de cooperación con el propósito de fomentar la calidad educativa, mejorar el currículo de enseñanza e identificación de futuras necesidades de capacitación. Todo ello, indica SINEACE, permitirá que los egresados cuenten con experiencia por la permanencia en las empresas gracias a las prácticas que efectuarán durante su período de formación y con lo que contribuirá a incrementar los índices de empleo adecuado.

(d) Salud; La región La Libertad se encuentra ubicada en el noveno puesto de este factor (CENTRUM Católica, 2016). Puede apreciarse que al 2009 el gasto de salud en la región era de S/124,2 por habitante y al 2015 incrementó a S/258,9; sin embargo, se ha mantenido por debajo del promedio nacional (2015: S/464, 8 por persona) (Gobierno Regional de La Libertad, 2015). Asimismo, en cuanto a la variable desnutrición, el INEI (2016d) situó a la región La Libertad en el puesto 11 con una tasa de 12.2% en el año 2016 y 15.9% en el año 2015 demostrando su disminución en 3.8 puntos porcentuales y en el año 2012 presentaba una tasa de 22.1% lo que demuestra su disminución con el transcurrir de los años. El Índice de Competitividad Regional (CENTRUM Católica, 2016) sitúa a la Región en el puesto 14 en la variable desnutrición. Las provincias que presentan mayor tasa de desnutrición son Sánchez Carrión (42.5%), Julcán (38.4%), Santiago de Chuco (37.8%), Otuzco (36.2%), Pataz (30.6%), Bolívar (28.8%) y Gran Chimú (28.3%) (Gobierno Regional de La Libertad, 2015). En cuanto a recursos humanos de Salud de acuerdo a la Organización

Panamericana de la Salud (2011), la razón recomendable del número mínimo de recursos humanos en salud por cada 10, 000 habitantes deben ser 25, sin embargo, en la región La Libertad al 2014 por cada 10, 000 habitante se contaba con 22.8 médicos, 11.3 obstetras y 21.4 enfermeras representando una debilidad en la región el bajo recurso humano que optimice la capacidad de atención en salud de la población (Gobierno Regional de La Libertad, 2015).

**2. Empresas;** durante los dos últimos años (2015-2016) la región La Libertad ocupó el segundo puesto en el pilar empresas, ubicándose una posición por debajo de Lima, con relación a los factores que componen este pilar se tiene lo siguiente:

(a) cual se ubica en el octavo puesto en la medición respecto a las demás regiones, en líneas generales en la región se crean empresas regularmente, sin embargo, estas no logran ser exitosas ni mantenerse en el mercado, así también se detectó que el apoyo de las instituciones financieras no es el óptimo y se ve reflejado en el número de oficinas bancarias en funcionamiento por persona.

(b) Factor Habilidades Gerenciales; se ubica en el primer lugar, esta posición se encuentra sostenida por la calidad de gerentes y el excelente trabajo en la planificación de Largo Plazo, sin embargo, existen deficiencias en las capacidades de los empresarios por exportar sus productos lo cual no contribuye al crecimiento de la Región.

(c) Factor Innovación, se ubica en el cuarto puesto, esta posición se sustenta por el esfuerzo de los empresarios por innovar constantemente sus productos o servicios, cabe mencionar que aún no se logra el cumplir el fin que de mantener empresas y productos innovadores constantemente. Según Sierra (en “La Libertad será”, 2017), Gerente de Proyectos Especiales de la Corporación Ruta N, “con las gestiones y proyectos que se vienen impulsando para lograr el desarrollo de La Libertad, esta región se convertirá en la más innovadora del país” (p.3), con la creación del Comité Regional de Empresa, Estado,



Academia y Sociedad Civil Organizada, conformado por las 26 instituciones líderes público y privado de la región, las cuales promoverán e implementarán acciones para el desarrollo sostenible de la Libertad a través de la innovación (“La Libertad será”, 2017).

(d) Factor Generación de empleo, se ubica en el cuarto puesto, los puntos que aportan a este factor son el nivel salarial y las oportunidades de trabajo para los trabajadores independientes, sin embargo, existen ciertas deficiencias por mejorar, por ejemplo: las empresas no ofrecen trabajo fijo o estable, las empresas no ofrecen puestos bien remunerados y los sobrecostos laborales limitan la generación de empleo.

(e) Factor Productividad se ubica en el puesto once, cabe mencionar que la variable que contribuye a este resultado es la PEA de 14 años a más, sin embargo, aún queda por mejorar “PBI a precios corrientes en soles más la PEA”.

**3. Gobierno;** este pilar presenta en los últimos años un ascenso de posiciones, para lo cual en el año 2016 ocupa el puesto 11 con 38.59 puntos versus el año 2015 que se encontraba en el puesto 12 con 37.55 puntos. El pilar Gobierno evalúa los recursos con los que cuenta el Gobierno Regional, su autonomía y el nivel de gasto, así como también la seguridad y la justicia que se imparte en la población.

(a) Factor Autonomía, la Región se encuentra en la misma posición que el año anterior, es decir en el puesto 9, este indicador muestra los recursos directamente recaudados entre la población donde se encuentra en el puesto 11 con un valor de S/214 y los recursos recaudados entre el presupuesto institucional donde ocupa el puesto 8 con un valor de S/7.67

(b) Factor gasto, la Región subió una posición ascendiendo al puesto 16, este punto se mide a través de las variables (i) gasto ejecutado devengado, donde se encuentra en el puesto 7 y; (ii) gasto ejecutado devengado entre el presupuesto institucional donde se ubica en el puesto 18, con lo cual se observa por esta última variable que la región gasta menos que lo presupuestado.

(c) Factor Seguridad, es el factor más crítico del pilar Gobierno, donde la Región se ubica en el puesto 12 con un valor de 74.58, aumentó con respecto al año anterior donde se ubicada en el puesto 11. El referente en este factor es Pasco el cual se encuentra en la primera posición con un valor de 98.19. Este factor se explica por las variables: (i) delitos, que en el transcurso de los años ha ido bajando posiciones, se encuentra en el puesto 17 con un valor de 9.23 delitos por cada habitante de la región, para el año 2013 el factor es 7.74 ubicándose en el puesto 15 y el año 2012 se ubicó en el puesto 12 con un valor de 6.39; (ii) variable faltas la cual se encuentra en el puesto 11 con un valor de 6.57 registros en la PNP por cada habitante, valor que ha ido descendiendo en últimos años, toda vez que para el año 2013 esta variable se encontraba en el puesto 12 (CENTRUM Católica, 2016).

(d) Factor justicia, la región se ubica en el puesto 11 con un valor de 44.34, descendió 4 posiciones con respecto al año 2015 donde se ubicaba en el puesto 7 con un valor de 55.21, la región referente Tacna con un valor de 75.29. Este factor tiene dos variables como son; (i) cantidad de expedientes resueltos en la cual se encuentra en el puesto 13 con un valor de 39.79 de expedientes resueltos por cada habitante, el cual descendió 5 posiciones con respecto al 2013 y (ii) número de expedientes resueltos entre el número de expedientes ingresados, el cual se ubica en el puesto 15 con un valor de 89.4, valor que disminuyó con respecto al año 2013 donde se ubicaba en el puesto 10 con un valor de 105.25 de expedientes resueltos.

Se denota que en la región el pilar gobierno en lo que respecta a los factores Seguridad y Justicia son los puntos más críticos de la región por cuanto va en descenso con respecto a años anteriores, además que es un tema que preocupa a toda la región, además que no contribuye al desarrollo de la población y de la generación de las nuevas empresas por la inseguridad que se presenta en incremento en la región.

**4. Infraestructura;** para el año 2016 la Región La Libertad ocupó el lugar 11°, manteniéndose en dicha posición desde el 2014, desmejorando su posición respecto a los años anteriores: 2011 (8°), 2010 (7°) y 2008 (6°). Los factores que componen este pilar son: energía, red vial, transporte, turismo y comunicación.

(a) En el 2016, respecto al factor turismo, la Región La Libertad se ubica en el puesto 4°, asimismo en cuanto al factor comunicación, la Libertad se encuentra ubicada en el lugar 9° el mismo lugar que el factor energía. En cuanto al factor transporte se ubica en el lugar 11°, sin embargo, en el factor red vial, la Libertad se ubica en el lugar 23°.

(b) Factor transporte, la variable más influyente es la densidad de la red vial departamental asfaltada, la cual tiene injerencia directa en la toma de decisiones del Gobierno Regional, donde según la información proporcionada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, en la Macro Región Norte, conformada por los departamentos de Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes, sólo el 14% de la red vial departamental se encuentra pavimentada, lo cual equivale a 574.5 km respecto a un total de 4,091.2 km, siendo la Libertad la región con menor porcentaje de pavimentación con apenas el 5% al 2016, mientras que Lambayeque es la región con mayor porcentaje de carreteras pavimentadas con un total de 32.2% (“El 86% de las”, 2017). Respecto a la variable densidad de red vial nacional asfaltada, la cual es competencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, La Libertad ocupa el lugar 24°, siendo el total de la red vial nacional pavimentada de 642 km de una red total existente de 1,299 km, sin embargo en la Región del Callao que ocupa el primer lugar, de una red vial nacional pavimentada de 39 km ya se han pavimentado 38 km y en Moquegua que ocupa el tercer lugar ya se pavimentó el 100% del total de la red vial nacional que asciende a 469 km (CENTRUM Católica, 2016).

En lo referente a las variables densidad transporte terrestre, que mide la relación entre la entrada de pasajeros de transporte terrestre interprovincial y la población del departamento,

así como también la variable densidad transporte aéreo, que mide la relación entre el movimiento de entrada de pasajeros nacionales (aeropuertos o aeródromos) y la población del departamento, la Región La Libertad ocupa el lugar 17° y el lugar 13° respectivamente (CENTRUM Católica, 2016). Para el caso de la densidad transporte terrestre, según el INEI (2016b) la entrada de pasajeros por transporte interprovincial fue de 4'065,978 de un total nacional de 83'299,650 representando el 4.88% sin embargo al relacionarlo con el tamaño de la población de La Libertad (1'883,105) se obtiene un factor de 2.15 el cual es inferior al de otros departamentos e involucra el potencial en demanda turística interna que puede alcanzar la Región. Para el caso de la densidad transporte aéreo, según el INEI al 2017 la entrada de pasajeros desembarcados por aeródromos y aeropuertos en la ciudad de Trujillo fue de 306,149 representando sólo un 2.61% del total nacional que fue de 5'620,689. Dicho total relacionado a la cantidad de población en La Libertad muestra un indicador de 0.1625 el cual se encuentra por debajo del Callao, Cusco, Arequipa, Tacna, etc. (INEI, 2016b).

(c) Respecto al factor energía, en lo referente a la variable energía eléctrica, la Libertad se encuentra rezagada en el puesto 16 al 2016, debido fundamentalmente a la producción de energía eléctrica (Gigawatt-hora) respecto al total nacional, siendo su producción de 657.0 sobre el total nacional que asciende a 52,593.6, representando sólo el 1.25%.

**5. Economía;** La Libertad, al año 2016, ocupa el lugar 10°, siendo los factores que la conforman: crecimiento donde ocupa el lugar 19°, diversificación donde ocupa el lugar 8°, empleo en el que ocupa el lugar 20°, exportación donde ocupa el lugar 6°, y tamaño en el que ocupa la posición 10°.

(a) Empleo, es la variable crítica de la Región para el pilar indicado, está relacionada con el empleo, siendo la variable población económicamente activa ocupada relativa el indicador que muestra un mayor desfase para la Región. Esta variable mide la relación

existente entre la población económicamente activa ocupada y la población en edad de trabajar. Según el INEI (2016b) en La Libertad la PEA ascendió a 978,179 personas, siendo a nivel nacional de 16'903,680, es decir, representa el 5.79% del total nacional. Del total de la PEA, la población económicamente activa ocupada ascendió en la Libertad a 945,852 personas, es decir un 97% de la PEA total.

Ahora bien, respecto a la población en edad de trabajar, al 2016 en La Libertad ascendió a 1'397,754, siendo el total a nivel nacional de 23'401,625, es decir un 6% del total nacional. Entonces al relacionar las variables PEA ocupada y población en edad de trabajar, el indicador sería de 67.7% que se encuentra por debajo de indicadores en otras regiones como Apurímac, Huancavelica, Madre de Dios, etc. Sin embargo, el dato relevante es que, dentro de la población económicamente activa ocupada, sólo el 49.7% de la misma está adecuadamente empleada, mientras que el 47% está sub-empleada. Finalmente, y como dato también relevante, de acuerdo al Sistema de Información Regional para la toma de decisiones (INEI, 2016b) se reportó que al 2016 en La Libertad la población ocupada por empleo informal ascendió a 685,100 personas que representa el 72.5% del total de la población en edad de trabajar.

(b) Crecimiento, eso otra variable crítica, específicamente referido a la evolución del PBI, dado que al 2016 en La Libertad, el VAB fue de S/20'441,518 siendo un 0.88% superior al del año anterior (2015) y éste a su vez siendo un 2.24% superior al del año 2014, es decir, el % de crecimiento del PBI de la Región es mínimo, habiendo pasado de S/18'712,792 al PBI actual en los últimos cinco años. Sin embargo, existen regiones como Apurímac donde la variación es mayor habiendo pasado de tener un PBI al 2012 de S/2'110,908 a S/6'349,504 en el 2016 o como el caso de Junín que pasó de S/10'718,558 en el 2012 a S/14'287,552 en el 2016 (INEI, 2016c). Asimismo, se identificó que el PBI per cápita en el 2016 para La

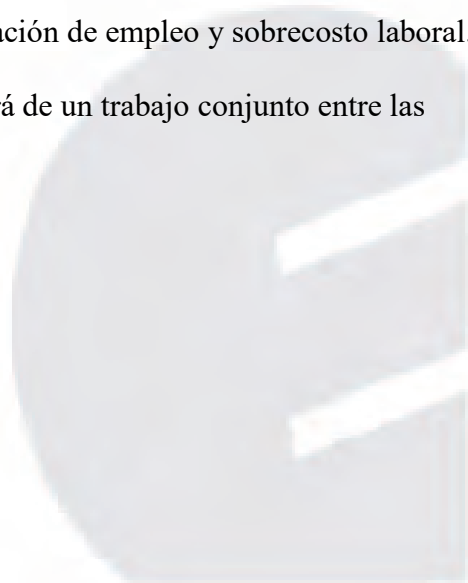
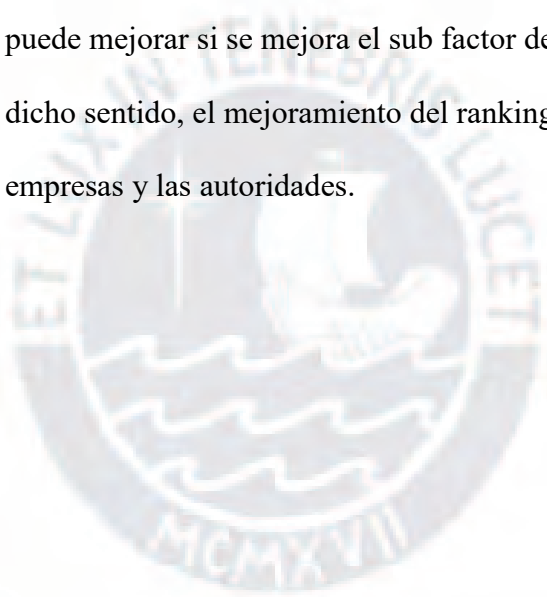
Libertad fue de S/10,859 habiendo disminuido con respecto al año anterior donde llegó a S/10,896 (INEI 2016b).

(c) Exportación, Finalmente, una variable que impulsa el crecimiento de La Libertad está relacionada con la variable dinámica exportadora, donde ocupamos el sexto lugar por debajo de regiones como Lima, Ica, Callao, Arequipa y Piura (CENTRUM Católica, 2016). Según el INEI, las exportaciones FOB en La Libertad al 2016 ascendieron a US\$ 561'171,000 sobre un total nacional de US\$ 36'309,987 (INEI 2016b) es decir, sólo representaron un 1.55%. Ello indica la potencialidad de la Región para seguir creciendo a largo plazo y convertirse en el primer exportador del país.

## 1.2. Conclusiones

La Región de La Libertad en la actualidad es un importante centro económico desarrollando principalmente las actividades de minería, manufactura, agroindustrial y agrícola, en este último sector se encontraron productos potenciales como el arándano y la palta que contribuyen con el desarrollo económico de este sector. Asimismo, se encuentra que la Región la Libertad se constituye como un importante centro turístico del país, sin embargo, la tasa de arribos de ciudadanos extranjeros es baja en comparación con la de otras regiones, con lo cual se presupone que se deben realizar agresivas políticas de tal manera que mejore el flujo turístico a la Región La Libertad. Su nivel de infraestructura vial es deficiente, refiriéndonos básicamente a la que comunica la capital del departamento con centros poblados donde se desarrollan muchas de las actividades productivas principales en la Región. Además, el nivel de pobreza en la Región presenta desigualdades evidentes en cada provincia, existiendo distritos con pobreza extrema que superan a varios distritos a nivel nacional, lo cual supondría una agresiva aplicación de programas sociales que beneficien a la población más vulnerable. La tasa de analfabetismo viene decreciendo en la Región, encontrándose actualmente en un nivel similar al promedio nacional. La región La Libertad

se encuentra séptimo lugar dentro del Índice de Competitividad Regional del Perú, destacando entre los resultados por pilares (a) economía, octavo puesto, (b) empresas, segundo puesto, (c) gobierno, décimo primer puesto, (d) infraestructura, décimo primer puesto y; (e) personas, séptimo puesto. En estos pilares se identifica como mejora: la Infraestructura, la generación de empleo y el crecimiento económico. Si bien se encuentra en el primer lugar en habilidades gerenciales, es necesario mejorar su capacidad para exportación de productos; y respecto a generación de empleo, al encontrarse en el puesto 8, puede mejorar si se mejora el sub factor de remuneración de empleo y sobrecosto laboral. En dicho sentido, el mejoramiento del ranking dependerá de un trabajo conjunto entre las empresas y las autoridades.



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

Al haber analizado la situación actual, se plantea la situación futura esperada para la región La Libertad mediante la visión, se establece la misión con lo que guiará el proceso, y como marco de actuación para llevarlo a cabo, se contará con los valores y el código de ética propuesto por Fernando D'Alessio (2015).

### 2.1. Antecedentes

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019 (Gobierno Regional de La Libertad, 2017a), puede apreciarse que su visión es: “Al 2030, La Libertad es un territorio sostenible, referente en desarrollo humano, agroindustrial y turístico, cimentado en la cultura de identidad e innovación de nuestros ancestros: Los Guamachuco Mochica – Chimú e Inca” (p. 8).

La Región La Libertad de acuerdo al Índice de Competitividad Regional presenta debilidades en cuanto a la administración eficiente de sus recursos pudiendo denotarse en la afectación a factores importantes como salud, educación, infraestructura, empleo y seguridad (CENTRUM Católica, 2016); sin embargo cuenta con actividades potenciales como el turismo, producción de arándano y palta que bajo la elaboración de un óptimo plan estratégico, la región La Libertad podrá facilitar su desarrollo y capacidad productiva con el fin de generar mayores ingresos y a la vez administrar de manera eficiente y equitativa los recursos en favor del bienestar social de sus habitantes (INEI, 2016b).

### 2.2. Visión

Al 2027 la Libertad será una de las cinco regiones referentes en el índice de Competitividad Regional del Perú, al administrar sus recursos en beneficio del bienestar, desarrollo económico y social de la población bajo el cumplimiento de los valores y principios éticos.



En la actualidad la región se encuentra posicionada en el puesto siete de, sin embargo, al analizarse los cinco pilares que lo determinan, se plantea mejorar las variables que corresponden a los siguientes factores:

**Economía;** al 2027 la Libertad será reconocida como la región con el mejor índice de PEA ocupada por empleo formal. El total Nacional de la población ocupada con empleo informal durante el 2016 representó un total de 11'657,300 personas, de las cuales La Libertad contribuye con el 5.9% ocupando el cuarto lugar, siendo superado por Lima con el 24.2%, Piura y Cajamarca con el 6.2% cada una respectivamente (INEI, 2016b).

**Infraestructura;** al 2027 la Libertad contará con la mayor red vial departamental y nacional asfaltada. Al 2015, el estado de la red vial departamental era: trocha 26%, asfaltado 6%, afirmado 62%, sin afirmar 6%, lo cual limita el acceso a los mercados, inhibe la correcta asignación y/o distribución de los recursos en toda la Región, perjudica los adecuados niveles de servicios de salud y educación, etc.

**Personas;** será medido por el mejoramiento el sector salud al contar con una mejor distribución en la disponibilidad de hospitales, centros, puestos y personal de salud. Adicionalmente se reducirá la tasa de desnutrición crónica infantil, la que al 2016 presenta el 12.2% en la región siendo las zonas de la sierra las más afectadas como las provincias de Sánchez Carrión (42.5%), Julcán con (33%), Santiago de Chuco (37.8%) y Otuzco (36.2%) (Gobierno Regional de La Libertad, 2015).

**Gobierno;** Este pilar involucra la seguridad, ratio que se obtiene dividiendo la cantidad de denuncias por comisión de delitos entre la población de la Región, el cual pasó del puesto 15 con un valor de 7.74, al puesto 17 un valor de 9.23 con lo cual se muestra el desmejoramiento en cuanto a la seguridad y el incremento de delitos en la región (CENTRUM Católica, 2016), motivo por el cual se buscará mejorar este indicador, toda vez que es un factor importante para el desarrollo de nuevas inversiones y para mejorar la

convivencia entre la población de la Región. Por otro lado, la ratio de justicia, obtenido de la división entre a cantidad de expedientes resueltos por cada 1,000 habitantes, muestra que los casos atendidos en el sector justicia presenta disminución, por ello es que la cantidad de delitos va en aumento porque el sector justicia se presenta como una entidad débil. Por ello se medirá a través de la reducción de la delincuencia para monitorear la mejora en la seguridad ciudadana.

### **2.3. Misión**

La Libertad es una región que genera mayor productividad y calidad de vida en la población a través de un trabajo conjunto entre autoridades y empresarios, impulsando a las empresas al desarrollo sostenible de la producción agroindustrial y del sector servicios en la Región principalmente para las actividades de turismo y producción de arándano y palta, reforzando su competitividad de tal manera que compitan en los principales mercados mundiales y a la vez empleando para ello tecnología de vanguardia; a la vez se promueve en la población la protección y uso adecuado de los recursos naturales de la Región.

La misión de los gobiernos regionales es organizar y conducir la gestión pública según sus competencias dentro del marco permitido por la política con el fin de contribuir al desarrollo integral de la Región que se representa (Gobierno Regional de La Libertad, 2017a).

La Libertad es una región que busca mejorar el bienestar social de sus pobladores principalmente enfocándose en la optimización de infraestructura de las redes viales, educación, salud, seguridad y calidad de empleo a través del empleo formal, todo ello por medio de la eficiente gestión de sus recursos generados principalmente por dos fuentes de ingreso: el sector agroindustrial mediante la producción y comercialización de arándanos y paltas facilitando a las empresas el desarrollo de estos productos bajo altos estándares de

calidad, manteniendo óptimas condiciones de productividad, alineados con el adecuado sostenimiento ambiental y social (ver Tabla 7). La segunda fuente de ingreso será el sector turismo facilitando a las empresas de este sector a que puedan brindar el mejor servicio a los clientes nacionales y que puedan potenciar sus actividades para incrementar el flujo turístico extranjero mejorando su calidad de atención que va de la mano por parte del gobierno regional en la restauración y mantenimiento de los atractivos turísticos y con ello lograr el retorno y el fomento de los centros turísticos de la Región.

Tabla 7

### *Elementos de la Misión de la Región de La Libertad*

Crterios	¿Se cumple?
1 Clientes - consumidores	Población de la Libertad, además de consumidores nacionales e internacionales.
2 Productos: Bienes o servicios	La región La Libertad es el principal abastecedor de servicios a fin de mejorar la calidad de vida a los pobladores.
3 Mercados	Mercado nacional e internacional.
4 Tecnologías	La Región buscará desarrollar tecnologías que permitan mejorar su calidad, productividad y preservación del medio ambiente.
5 Objetivos de la organización	Generación de recursos económicos para la Región
6 Filosofía de la organización	Impulsar la creación de empleos para reducir la pobreza y fomentar la comunicación entre el gobierno regional y la población para incrementar el nivel de confianza.
7 Auto concepto de la organización	Perfeccionamiento e innovación constante en la producción y servicio, garantizando su calidad.
8 Preocupación por la imagen pública	Búsqueda de reducción de la pobreza, incremento de la seguridad, incremento del nivel educativo.
9 Preocupación por los empleados	Valorar el capital humano como fuente principal del desarrollo de las actividades económicas.

*Nota.* Tomado de “Una mirada global desde el panorama económico y social de la Región La Libertad” [Documento en línea], por Gobierno Regional de La Libertad, 2015 ([https://issuu.com/gobiernoregionallalibertad-ebk/docs/mirada\\_global\\_region\\_libertad\\_web\\_e](https://issuu.com/gobiernoregionallalibertad-ebk/docs/mirada_global_region_libertad_web_e))

## **2.4. Valores**

Los valores son considerados como elementos que guían la dirección de la organización. Además, los valores norman y orientan el desempeño de los individuos

involucrados y establecen el comportamiento para el proceso de toma de decisiones.

Asimismo, los valores instauran la filosofía de la organización al indicar sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad (D'Alessio, 2015). Por tanto, la Región de La

Libertad tendrá presente los siguientes valores:

1. Trabajo en equipo, se refleja en el manejo de acciones conjuntas con la comunidad en general para lograr su bienestar.
2. Compromiso Social, existencia de objetivos socialmente responsables y comprometidos con el desarrollo de la comunidad.
3. Identidad Institucional, referida al reconocimiento y cumplimiento de las normas que rigen las autoridades locales e internacionales sobre la que se organizan las bases de desarrollo de la comunidad.
4. Mejoramiento continuo, orientado al perfeccionamiento continuo de los procesos del Gobierno Regional, tecnología e incentivo a la inversión privada.
5. Calidad, referido al cumplimiento de elaboración de proyectos claros y transparentes que permitan su aprobación por parte del gobierno central.
6. Disciplina Laboral, con el fin de mantener un orden, es primordial cumplir con las políticas internas establecidas.
7. Liderazgo Corporativo, dentro de la organización, de tal forma que los líderes logren fidelizar al equipo de trabajo y de esta forma crear compromiso, el que se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos.
8. Innovación: se buscan procesos y tecnologías emergentes a fin de buscar brindar un mejor servicio y calidad de vida a la población, asimismo fomentar la innovación en las actividades económicas: agroindustriales y turismo con el fin de facilitar su ingreso a diferentes mercados al aprovechar las propiedades del arándano y palta. Por

otro lado, se buscará impulsar el servicio óptimo con el fin de incrementar la visita del turista extranjero.

9. Cultura Emprendedora, revisa las propuestas a fin de impulsar el surgimiento de nuevos proyectos que sean beneficiosos y rentables, y que se traduzca en beneficio para la población.

## 2.5. Código de Ética

Mantenemos una alineación con la base legal de la Ley del Código de Ética de la Función Pública (Ley N° 27815, 2005), las que indican en el capítulo II Principios y Deberes Éticos del Servidor Público:

1. **Respeto:** Adecuar nuestra conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
2. **Probidad:** Actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.
3. **Eficiencia:** Brindar calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
4. **Idoneidad:** Entender como aptitud legal y moral, el acceso y ejercicio de la función pública. El colaborador debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, siendo capacitado permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.
5. **Veracidad:** Expresarse con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuir al esclarecimiento de los hechos.

6. **Lealtad y Obediencia:** Actuar con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.
7. **Justicia y Equidad:** Permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con la Institución, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.

## 2.6. Conclusiones

En el presente capítulo se identifica la situación futura deseada a través de una visión clara, medible y alcanzable, esto podrá ser posible a través de las actividades económicas: agroindustriales; palta, arándano y actividades turísticas. El aspecto primordial es que La Libertad se encuentre dentro de las cinco primeras regiones referentes en el Índice de Competitividad del Perú incrementando la productividad y bienestar social en la población en los principales aspectos que afectan el desarrollo de la región como las redes viales, seguridad, educación, salud y empleo, a través de la generación de ingresos basado en el trabajo conjunto entre autoridades y empresarios dedicados a la producción de arándano y palta facilitando los mecanismos que competan al Gobierno Regional con el fin que lleguen a convertirse en uno de los tres principales productores y comercializadores a nivel mundial de arándano y palta, además de fortalecer el sector turismo a fin que la región La Libertad llegue a ser uno de los tres principales destinos turísticos del Perú, por lo tanto las mencionadas actividades serán las principales fuentes generadoras de ingresos para la región.

La misión de la Región La Libertad propone el trabajo conjunto entre las autoridades y empresarios, con el fin de impulsar las actividades económicas mencionadas de tal manera que se logre su posicionamiento, reconocimiento a nivel mundial, lo cual incrementará su competitividad ante otros mercados.

Asimismo los principios éticos propuestos son importantes y deben ser interiorizados por el Gobierno, empresarios y población en la Región, lo que permitirá que todos estén encaminados hacia un objetivo en común.



### Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se realizará el análisis tridimensional de las naciones con el fin de identificar los intereses nacionales, factores del potencial nacional y los principios cardinales con lo cual se evaluará si la Región comparte los mismos intereses

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) indicó que desde el plano nacional se debe considerar tres aspectos importantes con relación al proceso estratégico. Estas tres dimensiones indicadas en la teoría tridimensional se deben evaluar cuidadosamente toda vez que pueden influir en el proceso estratégico que se lleva a cabo, las dimensiones antes mencionadas son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2016a), planteó seis ejes estratégicos o intereses nacionales para el 2021. Los cuatro primeros fueron tomados de los Objetivos de las Políticas de estado del Acuerdo Nacional, el quinto se incorporó con el fin de resaltar el desarrollo regional y de infraestructura; y el sexto objetivo incorpora el desarrollo sostenible. Los seis ejes estratégicos son: (a) Derechos humanos e inclusión social, (b) Oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) Economía diversificada, competitividad y empleo, (e) Desarrollo territorial e infraestructura productiva, (f) Ambiente, diversidad biológica, y gestión de riesgo de desastres. En conjunto los seis ejes estratégicos plantean retos que orientan al desarrollo del país hacia un escenario donde se ejercen derechos humanos sin discriminación; se accede a servicios de calidad y se desarrollan capacidades; se tiene un Estado democrático consolidado y al servicio del ciudadano; se alcanza un territorio con desarrollo humano integral y equitativo; se logra una



economía desarrollada, sostenible y diversificada: y, además se consigue un desarrollo con crecimiento verde y competitivo, menos vulnerable (ver Tabla 8).

Tabla 8

*Matriz de Interés Nacionales del Perú*

Intereses nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de personas, con inclusión social de la población más pobre y vulnerable		(Venezuela)	EEUU, Canadá, Japón, Corea	
2. Acceso a servicios de calidad para el desarrollo pleno de capacidades y derechos de la población.		(Venezuela)	Chile, EEUU, Japón, Canadá, España, Colombia	
3. Desarrollo y consolidación de la gobernabilidad democrática y una fuerte Institucionalidad		(Venezuela) (México) (Brasil)	Chile, EEUU, Japón, Canadá, España, Colombia	
4. Economía diversificada y sofisticada con crecimiento sostenible en una estructura descentralizada		(México)	Japón, Canadá, Corea	
5. Territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles, con provisión asegurada de infraestructura de calidad		(México)	Japón, Canadá, Corea	
6. Aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de diversidad biológica, asegurando calidad ambiental adecuada para la vida saludable y el desarrollo sostenible	(EEUU) (China) (Japón)	España		

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3<sup>o</sup> ed., pp. 93-95), por D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

***Derechos fundamentales y dignidad de las personas.*** El objetivo es garantizar el ejercicio efectivo de los derechos humanos y la inclusión social, reduciendo brechas de desigualdad y consolidando los mecanismos de participación política y ciudadana de todos los sectores de la población en un marco de respeto, teniendo en cuenta que en el Perú existe una diversidad cultural. Tiene como prioridad al 2021 los derechos humanos y; la inclusión social y programas sociales.

***Oportunidades y acceso a los servicios.*** El objetivo es asegurar a los ciudadanos la oportunidad de acceder a servicios de calidad en forma creciente, sostenida y equitativa; atendiendo la diversidad cultural de la población con énfasis en los ámbitos rural y urbano-

marginal. Como prioridad al 2021 tiene el acceso a los servicios de salud y educación de calidad y; a los servicios de agua, saneamiento y electricidad.

***Estado y gobernabilidad.*** Siendo su objetivo promover el desarrollo y la consolidación de la gobernabilidad democrática, asimismo el fortalecimiento de la institucionalidad pública; atendiendo las demandas de la población y garantizando el cumplimiento de sus derechos. Dentro de sus prioridades al 2021 tiene, la seguridad ciudadana y el orden interno y; el fortalecimiento de la democracia y el estado de derecho.

***Economía, competitividad y empleo.*** Referida a promover la construcción de una economía con estructura productiva diversificada, con conocimiento científico y tecnológico, desarrollado, inclusivo, con capital humano competitivo que garantice la sostenibilidad de las finanzas públicas, y además permita generar igualdad de oportunidades, empleo digno, con una estructura capaz de integrarse a las cadenas de valor mundiales; para con ello tener tasas de crecimiento sostenibles en el tiempo. Tiene como prioridad al 2021, lograr el crecimiento económico sostenido, diversificación productiva y productividad y; competitividad exportadora y calidad de empleo.

***Desarrollo territorial e infraestructura productiva.*** Referida a lograr la cohesión territorial competitiva, que se sustente en el desarrollo de sus potencialidades económicas, de sus recursos naturales, así como de las capacidades de la población, asentada en ciudades sostenibles adecuadamente provistas de infraestructura productiva de calidad. Como prioridad al 2021 tiene a la cohesión territorial competitiva e infraestructura de calidad.

***Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo en desastres.*** Se refiere a promover el cambio hacia el crecimiento verde basado en la innovación, y con ello lograr el uso eficiente y sostenible de los servicios eco-sistémicos, asimismo lograr una calidad ambiental adecuada para la salud de las personas, una reducción de la pobreza y el aumento de la competitividad. Dentro de sus prioridades al 2021 tiene; el aprovechamiento sostenible

de la diversidad biológica, un ambiente saludable y gestión de los recursos híbridos y; riesgo de desastres y vulnerabilidad ante el cambio climático.

### 3.1.2. Potencial nacional

Según lo manifestado por Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) el poder nacional es la fortaleza que un Estado utiliza para lograr sus intereses nacionales; el señalado autor enumeró siete elementos los cuales consideró como elementos del poder nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

**Dominio demográfico.** De acuerdo al INEI (2016e), la población del Perú al 2016 estuvo proyectada a junio al 2016 a 31 millones 488 mil 625 personas, de los cuales por género 15 millones 772 mil 385 son hombres y 15 millones 545 mil 829 son mujeres (Ver Figura 12). Respecto a La Libertad, se ha previsto que al 2016 llegaría a una población de 1 millón 882 mil 405 habitantes, llegando a ser la segunda región con mayor población después de Lima (9'989,369) (ver Tabla 9).

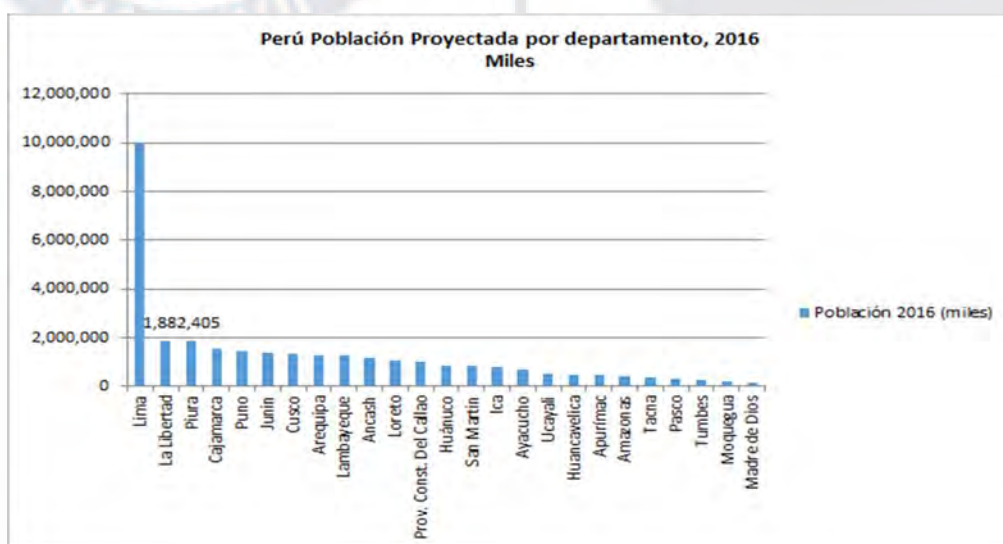


Figura 12. Población del Perú proyectada por Departamento.

Tomado de "Síntesis Estadística 2016" [Archivo en Excel], por INEI, 2016a

([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf))

Tabla 9

*Crecimiento anual de la Población Total al 30 de junio de cada año*

Perú: Población Total al 30 de junio de cada año Perú - La Libertad						
Periodo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	29,797,694	30,135,875	30,475,144	30,814,175	31,151,643	31,488,625
La Libertad	1,769,181	1,791,659	1,814,276	1,859,640	1,859,640	1,882,405

*Nota:* Tomado de “Población y vivienda” [Archivo en Excel], por INEI, 2016f (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

**Dominio geográfico.** El Perú se encuentra ubicado en América del Sur, cuenta con tres Regiones Naturales (Costa, Sierra y Selva) y 24 departamentos, el porcentaje de la población que habita el territorio no es equivalente a la superficie poblada. La distribución de la población se concentra principalmente en la Costa (55,9%), en la Sierra (29.6%) y Selva (14.5 %). sin embargo cabe resaltar que la superficie territorial es mayor en la Selva (775 mil 353,84 Km<sup>2</sup>), segundo lugar la Sierra (353 mil 988,94 Km<sup>2</sup> y por último la Costa (150 mil 872,82 Km<sup>2</sup>). La población se concentra en el distrito de Lima Metropolitana con más de 9 millones, La Libertad 1 millón 882 mil, Piura 1 millón 858 mil, Cajamarca 1 millón 533 mil y Puno 1 millón 429 mil; ello quiere decir que entre estos departamentos se concentra el 53,0% de la población total (INEI, 2016f). El Perú cuenta con 57 ríos de caudal permanente o intermitente que nacen en la vertiente occidental de los Andes y desembocan en el mar y que forman los 57 valles que se encuentran en el país (Ferrero, 1974), contando con una gran diversidad de climas y microclimas, los cuales se dan por la presencia de la Corriente de Humboldt en la Costa y en la Sierra la Cordillera de los Andes. (Pareja, 1936).

**Dominio económico.** De acuerdo a las proyecciones elaboradas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) (“FMI reduce”, 2017), el Perú será uno de los países de América Latina cuyo PBI tendrá un mayor crecimiento (aproximadamente 3.5%) al igual que Colombia (3.5%) y México (3%) en el 2018. El PBI de EEUU ha sido revisado a la baja de 2.3% a 2.1 % en el 2017 y de 2.5% a 2.1% en el 2018. Por su parte, China mantendrá un

crecimiento de 6.7% en 2017, el mismo nivel que en el 2016 y en el 2018 experimentará un ligero retroceso a 6.4%.

Respecto a los ingresos que financian los gastos del Presupuesto Público en el 2017 se ha llegado a una cifra de 142, 472 millones de soles habiendo incrementado en un 4.7% respecto al Presupuesto del año 2016, asimismo la mayor fuente de estos ingresos provienen de la recaudación de impuestos representando el 81% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017a). En lo que respecta a la distribución del Presupuesto Público Nacional, se destinó en el 2017 a los Gobiernos Regionales y Locales 36, 903 millones de soles, denotando un crecimiento de 9.6% respecto al presupuesto del año anterior (2016), asimismo considerando las transferencias por 10, 000 millones de soles que realizaron las entidades del Gobierno Nacional para la ejecución de proyectos de inversión, se incrementó el presupuesto en 27% (MEF, 2017a) tal como se muestra en la Figura 13.

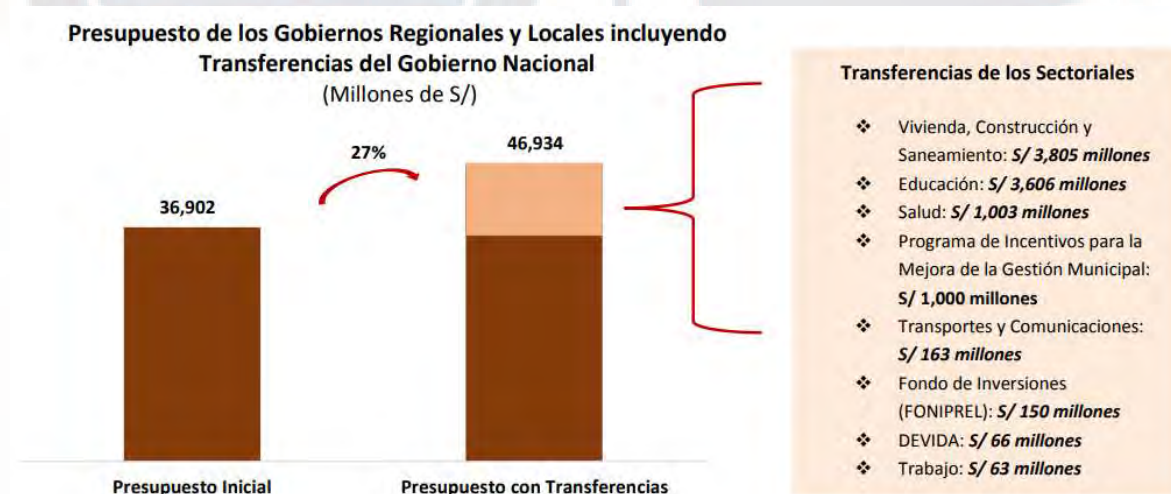


Figura 13. Presupuesto de los Gobiernos Regionales y Locales incluyendo Transferencias del Gobierno Nacional.

Tomado de “Guía de Orientación al Ciudadano”, por MEF, 2017b

([https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/documentacion/GUIA\\_ORIENTACION\\_PROYECTO\\_LEY\\_DE\\_PPTO\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/documentacion/GUIA_ORIENTACION_PROYECTO_LEY_DE_PPTO_2017.pdf))

Durante el 2017 la exportación peruana tuvo un crecimiento en términos nominales del 21.5% respecto al año 2016 esto se debe por la mayor exportación de sus productos tradicionales los cuales registraron un aumento de 27.1% gracias al comportamiento

favorable de sus sectores económicos, llegando a representar el 71.20% del total de las exportaciones (INEI, 2018b). El ministro de Agricultura y Riego, José Arista, indicó que para el año 2018 las exportaciones presentarían un incremento del 8% destacando que en el año 2017 los productos que más aumentaron fueron los arándanos y paltas (“Agro exportaciones llegarán”, 2018).

**Dominio tecnológico-científico.** De acuerdo al Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) que fueron realizadas en centros de investigación, muestran el atraso de Perú en relación a los países de la región y en mucho mayor medida a los que se encuentran dentro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), dicho estudio fue elaborado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) (2017). La evolución del gasto público en I + D del Perú se encuentra muy por debajo de los países vecinos como Brasil, Chile y Colombia como puede apreciarse en la Figura 14; a pesar de ello el Perú inició una política que busca considerar la infraestructura y los recursos para la investigación en ciencias básicas, asimismo busca incentivar que los científicos permanezcan en el país brindándole protección a su labor y patentes (CEPLAN, 2016a).

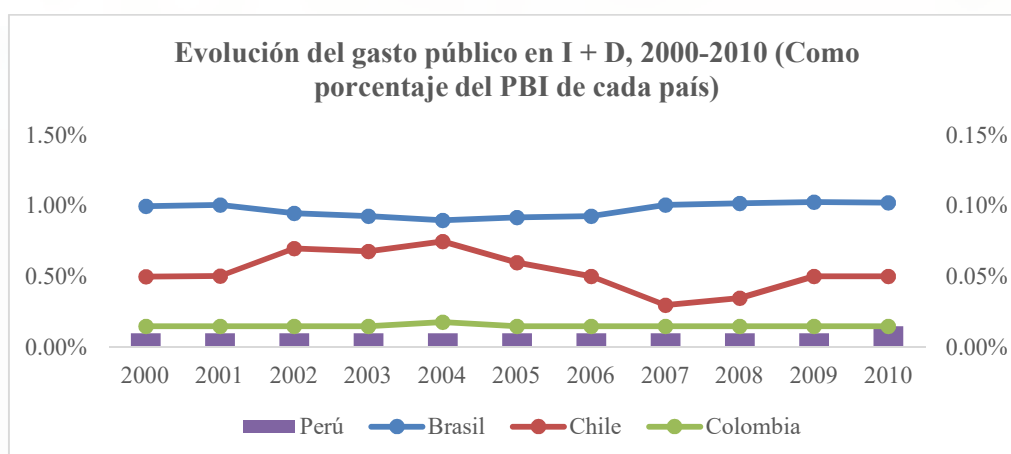


Figura 14. Evolución del gasto público en I + D, 2000-2010.

Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021” por CEPLAN, 2016a (<https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>)

**Dominio histórico-psicológico.** El Perú es un país multicultural, el cual se caracteriza por mantener diversos aspectos relevantes que constituyen su riqueza, los cuales se encuentran relacionados con su historia, cultura, costumbres, educación, arte y ciencias, la preocupación principal es que éstas se sigan manteniendo vigentes a través del tiempo de generación en generación. El Patrimonio Cultural se encuentra bajo la protección del Estado y la Comunidad Nacional, que se encargan de velar por su conservación y preservación, cabe mencionar que, si bien las autoridades se preocupan por lograr el desarrollo del país por medio de la globalización, las culturas propias se han sabido mantener a raíz del tiempo. No existe una adecuada protección por parte del Estado (políticas de Estado) para el debido cuidado y protección a las comunidades vulnerables y alejadas, las cuales debido a al desarrollo de actividades extractivas como la minería ilegal, tala ilegal, explotación de petróleo, ven en peligro su existencia en comunidad.

**Dominio organizacional-administrativo.** No existe una adecuada coordinación y organización entre los Poderes del Estado, lo cual genera inestabilidad política e incertidumbre. A nivel administrativo, existe una excesiva burocracia en el aparato estatal, lo cual no contribuye a mejorar el ambiente de negocios en el país y se convierte en el principal obstáculo para hacer empresa. El Perú registra un 30% más de carga burocrática que el promedio de los países de la OCDE y además tiene la menor calidad regulatoria entre todos los miembros del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP) y de la Alianza del Pacífico y entre todos los países asiáticos y europeos con los cuales se tiene un acuerdo comercial (a excepción de Croacia e Italia) (“SNI: Perú es el país”, 2016).

**Dominio militar.** El Perú cuenta con tres entidades que garantizan la seguridad de los ciudadanos y la defensa de la soberanía nacional: Ejército del Perú, Fuerza Aérea del Perú y la Marina de Guerra. De acuerdo al ranking de Global Firepower quien evalúa la calidad de las fuerzas militares en el mundo dando importancia a las condiciones geográficas e

industriales, al 2017 ubica al Perú en el puesto 39 de 133 países considerados dentro de su revisión anual, encontrándose por encima de Colombia y Chile y por debajo de Argentina y Brasil en Sudamérica (Global Firepower, 2017). Cabe indicar que el factor clave para dicha evaluación es la cantidad de mano de obra disponible en cada país por lo que los países con mayor población tienden a situarse más alto en la calificación.

### 3.1.3. Principios cardinales

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) los cuatro principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, se detallan a continuación:

***Influencia de terceras partes.*** Perú forma parte de diversos convenios o tratados con países limítrofes los cuales surgen con la finalidad de lograr el desarrollo de los países integrantes, así también integra Tratados de Libre Comercio los que permiten poder anular las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio, impulsar la inversión extranjera, generar empleos para la ciudadanía y permite la apertura a la economía mundial. De acuerdo a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) del Perú, actualmente integra la Comunidad Andina, Mercosur, Organización Mundial de Comercio, Foro de Cooperación Económica del Asia - Pacífico, Acuerdo de Promoción Comercial con EEUU, Tratado de Libre Comercio con Canadá, Acuerdo de Libre Comercio con Singapur, Tratado de Libre Comercio con China, Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Corea del Sur (SUNAT, 2017).

La relación entre Perú y EEUU se encuentra fortalecida durante los últimos años, ambos países se encuentran relacionados por fines comunes en materia de seguridad, defensa y lucha contra el crimen internacional, cabe señalar que esta relación se encuentra vigente y viable dado que el actual presidente de EEUU Donald Trump ha mantenido vigente los Tratados Bilaterales que se benefician a ambos países. Asimismo, la relación entre Perú y



China se ha mantenido estable y ha venido desarrollándose durante los últimos años, siendo uno de los pocos que tiene Tratado de Libre Comercio (TLC) en América Latina y dentro de ella el único que cuenta con una relación estratégica integral con China, alcanzando de 7, 257 millones de dólares en volumen de comercio bilateral de los cuales el 46% representan las exportaciones a dicho país (“China es un”, 2016).

La EU es el principal socio comercial después de Estados Unidos y China, y el mayor inversor extranjero con alrededor del 50% del total. Desde el 2012 ambos firmaron un acuerdo comercial aplicable desde el 2013 que abrió los mercados en una zona de libre comercio, impulsando así el comercio y la inversión.

**Lazos pasados y presentes.** Si analizamos los lazos pasado que nos unen a otros países podemos mencionar a España y Chile. Donde de España proviene parte de la cultura peruana y con Chile se tienen conflictos limítrofes.

Los lazos pasados con España provienen de una cultura e historia compartida, de 1821 a 1971 fueron 150 años desde que el Perú rompió los lazos políticos que lo ligaron a España y que consolidó más tarde la nueva orientación de la economía peruana (Bonilla, 2016).

Sin embargo, nuestra historia con Chile, ha devenido en constantes conflictos los cuales a la fecha han sido solucionados y aceptados por ambas partes, sin embargo esto no es una garantía de lo que en el futuro se pueda suscitar en diferentes ámbitos como el económico, militar y social.

**Contrabalance de intereses.** El Perú es uno de los cinco países más mega diversos del mundo destacándose en la diversidad biológica, teniendo 84 de las 117 zonas de vida en el mundo, 28 de los 32 climas del mundo; asimismo tiene alta diversidad de culturas; siendo esta biodiversidad la que puede ser aprovechada al máximo desde el sector agricultura hasta la gastronomía (Torres, 2014). Asimismo, Perú en el 2017 se encuentra en el tercio superior por cuarto año en el índice de Potencial Minero, ubicándose en el puesto 17 y habiendo

mejorado ocho puestos respecto al 2016 y que lo convierte en el país mejor posicionado en el ranking a nivel de Latinoamérica. Los principales destinos de exportación de exportación de Perú son China, Estados Unidos, Suiza, Canadá y Corea del Sur (The Observatory of Economic Complexity [OEC], 2016).

***Conservación de los enemigos (competidor).*** Los países considerados rivales normalmente fueron los países limítrofes, siendo Chile el país más activo. Ahora bien, a nivel económico, Chile y Colombia siguen ganando mercados y mostrando un incremento de su PBI, con ellos competimos directamente en productos con o sin valor agregado.

A nivel bélico, Chile sigue siendo el país con el cual aún tenemos diferencias o apreciaciones limítrofes por resolver. El resto de conflictos con nuestros países vecinos fueron superados. Cabe mencionar que el Gobierno Peruano, así como otros países de la región no son ajenos a la crisis que afronta el país de Venezuela, con el que en la actualidad ha prescindido de mantener relaciones diplomáticas.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la Región La Libertad**

En base a lo expuesto en los puntos anteriores, los seis intereses nacionales indicados anteriormente guardan relación con los objetivos estratégicos institucionales planteados para el Gobierno Regional de La Libertad. Para el caso del primer interés nacional: Derechos humanos e inclusión social, el mismo se alinea con el objetivo propuesto en La Libertad relacionado con la promoción del desarrollo e igualdad de oportunidades entre los pobladores en La Libertad, con lo que se busca reducir las brechas en cuanto a la distribución del ingreso y riqueza de la Región, por tanto el pilar asociado dentro de los indicadores de competitividad regional sería el de Personas, dado que mediante las variables de analfabetismo y desnutrición se tomará acción para reducir las brechas indicadas entre la población, con acceso a la educación de calidad y la reducción de los índices de desnutrición. Respecto al segundo interés nacional: oportunidades y accesos a los servicios, el mismo se encuentra

directamente involucrado con los objetivos propuestos en la Región de la mejora de la calidad de los servicios de educación y salud, así como también la mejora en la cobertura de los mismos y la garantía de una atención integral de los servicios de salud a la población, reduciendo de esta manera, para el caso de la salud, los índices de mortalidad en las poblaciones más vulnerables y para el caso de la educación, lograr la reducción en el índice de analfabetismo a nivel regional.

Asimismo, en el segundo interés nacional se encuentra el objetivo estratégico de mejora de la cobertura de los servicios básicos de la población, cuyo pilar involucrado es el de Infraestructura, debido a que involucra la proximidad física de los servicios hacia la población, por ende, la mejor calidad de los mismos está relacionada con la mayor accesibilidad a estos servicios impartidos, mejores vías de conexión para garantizar prontitud en la atención. Respecto al tercer interés nacional: Estado y gobernabilidad, el objetivo regional involucrado es: la modernización en la gestión institucional regional, en aspectos clave como la seguridad ciudadana y el orden interno y el fortalecimiento de la democracia y el estado de derecho, siendo el pilar involucrado el Gobierno, principalmente en los factores control de recursos totales, autonomía y seguridad, éste último mostrando la relación de los tipos de delito acontecidos y comparables a nivel de regiones.

El cuarto interés nacional está referido a: Economía diversificada, competitividad y empleo, el cual involucra a los objetivos regionales de mejora de competitividad en la Región y el fortalecimiento del sistema de innovación en los diferentes sectores públicos y privados, con ello se busca que la Región tenga una diversidad en su oferta exportable a través de mecanismos que coadyuven el crecimiento de los niveles de producción y calidad, logrando de esta forma generar un impacto económico en la región que permita mejorar sus ingresos, reduciendo las brechas en los salarios de los ciudadanos, por ello para el caso de la mejora de

la competitividad en la Región los pilares involucrados serían todos: economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas.

Respecto al fortalecimiento de la innovación, el mismo está relacionado al pilar Empresa, en la variable innovación con la existencia de productos/servicios innovadores, la mejora de técnicas o procesos, propiciando para ello un adecuado ambiente de negocios. El quinto interés nacional hace referencia al Desarrollo territorial e infraestructura productiva, el cual se alinea a los objetivos estratégicos de la Región basados en el mejor aprovechamiento sostenible de los recursos hídricos de los grandes proyectos agrícolas y la reducción de la brecha de infraestructura social y económica en la Región. Respecto al mejor aprovechamiento sostenible de los recursos hídricos el pilar asociado es el de Infraestructura y respecto a la reducción de la brecha de infraestructura social y económica en La Libertad los pilares relacionados son: Infraestructura, Personas y Economía, mediante el logro de dichas variables se logrará una cohesión territorial competitiva que se sostiene en el desarrollo de sus potencialidades económicas.

Finalmente el sexto interés, referido al ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres, se encuentra vinculado directamente a los objetivos regionales de la promoción de la reforestación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales de la Región, así como la reducción de la vulnerabilidad ante la ocurrencia de peligros naturales, lo cual se convierte en una tarea a realizar debido a que los embates de la naturaleza han ocasionado enormes pérdidas no sólo de vidas humanas, sino también pérdidas económicas sufridas por los agricultores de la Región, los cuales no lograron recuperar su inversión a raíz del Fenómeno Natural conocido como el “Niño Costero”, siendo el pilar asociado el correspondiente al Gobierno en sus variables de recursos totales y gasto total ejecutado.

De acuerdo a lo considerado como intereses nacionales, camino al Bicentenario del Perú, la Región La Libertad cuenta con un plan de seis tareas importantes que tienen el

objetivo de mejorar el desarrollo de la nación en su conjunto (ver Tabla 10). Por ello se presentan políticas que optimizarán la coordinación entre instituciones del Estado a fin de mejorar la descentralización y generar un crecimiento al bienestar de la población. Por tal motivo, se tiene un panorama alentador sobre el desarrollo de las regiones con el fin de lograr un crecimiento como región y lograr una mayor participación en la economía de la nación.

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

De acuerdo al Ranking Mundial de Competitividad del Institute for Management Development (IMD) 2017 (citado por CENTRUM Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú – [IMD], 2017), el Perú ha venido descendiendo de posición desde el 2008, donde se encontraba en el puesto 35, a la ubicación número 55 en el 2017 tal como se muestra en la Figura 15. El IMD World Competitive Yearbook (WYC) es un reporte realizado por la escuela de negocios IMD de Lausana en Suiza respecto a los resultados de sus evaluaciones sobre competitividad a 63 países del mundo al año 2017; dicho análisis mide cómo las economías mundiales administran sus recursos y competencias para lograr un incremento en la productividad de su país y con ello elevar el nivel de bienestar de su población trabajando a través de cuatro pilares: Desempeño Económico, Eficiencia del Gobierno, Eficiencia en los Negocios y la Infraestructura.

Dentro del pilar Desempeño Económico, Perú dentro de los 63 países evaluados ha mantenido su posición 50 donde muestra que a pesar de un incremento en el PBI (3.9% en el 2016) no llega a involucrar a toda la oferta laboral, cuya tasa de desempleo llega a 6.7% observándose por lo tanto que un nivel de empleo que no ha mejorado sino que por el contrario se ha estancado, asimismo la marcada diferencia de la competitividad de Perú respecto al 2008 se debe a la disminución en la inversión extranjera, puede apreciarse que el comercio internacional es uno de los factores donde Perú tiene una posición desfavorable al encontrarse en el puesto 51 de 63 países.

Tabla 10

## Lineamiento de Política Nacional y Lineamiento de la Política de la Región La Libertad

LA NACION: PERÚ		LA LIBERTAD		
EJE	LINEAMIENTO DE POLÍTICA AL 2021	PRIORIDADES AL 2021	Objetivo Estratégico Institucional de la Región La Libertad	Pilar
1.- Derechos humanos e inclusión social	Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos humanos y la inclusión social, reduciendo las brechas de desigualdad y consolidando los mecanismos de participación política y ciudadana de todos los sectores de la población en un marco de respeto de la diversidad cultural.	1. Derechos humanos. 2. Inclusión social y programas sociales.	OE1 Promover el desarrollo e igualdad de oportunidades en la Libertad	Personas
			OE2 Mejorar la calidad de los servicios de educación en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.	
2.- Oportunidades y acceso a los servicios	Asegurar a los ciudadanos peruanos la oportunidad de acceder a servicios de calidad en forma creciente, sostenida y equitativa; atendiendo la diversidad cultural de la población con énfasis en los ámbitos rural y urbano-marginal.	1. Acceso a servicios de salud y educación de calidad. 2. Acceso a servicios de agua, saneamiento y electricidad.	OE3 Garantiza la atención integral de los servicios de salud a la población.	Infraestructura
			OE8 Mejorar la cobertura de los servicios básicos de la población.	
3.- Estado y gobernabilidad	Promover el desarrollo y la consolidación de la gobernabilidad democrática, el fortalecimiento de la institucionalidad pública; atendiendo las demandas de la población y garantizando el cumplimiento de sus derechos.	1. Seguridad ciudadana y orden interno. 2. Fortalecimiento de la democracia y del Estado de derecho.	OE4 Fortalecer la modernización de la Gestión Institucional del Gobierno Regional La Libertad.	Gobierno
4.- Economía diversificada, competitividad y empleo	Promover la construcción de una economía con estructura productiva diversificada, intensiva en conocimiento científico y tecnológico, desarrollada, inclusiva, con capital humano competitivo que garantice la sostenibilidad de las finanzas públicas, y que permita generar igualdad de oportunidades, empleo digno, con una estructura capaz de integrarse a las cadenas de valor mundiales; para así poder tener tasas de crecimiento sostenibles en el tiempo.	1. Crecimiento económico sostenido. 2. Diversificación productiva y productividad 3. Competitividad exportadora y calidad de empleo.	OE5 Mejorar la competitividad en la Región	Índice de Competitividad Regional: Economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas.
			OE9 Fortalecer el ecosistema de innovación de las actividades de I+D+I en los diferentes actores públicos y privados.	Empresa
5.- Desarrollo territorial e infraestructura productiva	Lograr la cohesión territorial competitiva, sustentada en el desarrollo de sus potencialidades económicas, de sus recursos naturales y las capacidades de la población, asentada en ciudades sostenibles adecuadamente provistas de infraestructura productiva de calidad.	1. Cohesión territorial competitiva. 2. Infraestructura de calidad	OE6 Mejorar el aprovechamiento sostenible de los recursos hídricos de PE Chavimochic para el uso Agrícola, Poblacional y Energético.	Infraestructura
			OE7 Reducir la brecha de infraestructura social y económica en La Libertad.	Infraestructura, Personas y Economía
6.- Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres	Promover el cambio hacia el crecimiento verde basado en la innovación, de modo que se favorezca el uso eficiente y sostenible de los servicios ecosistémicos, el logro de una calidad ambiental adecuada para la salud de las personas, la reducción de la pobreza y el aumento de la competitividad.	1. Aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica. 2. Ambiente saludable y gestión de recursos hídricos. 3. Riesgo de desastres y vulnerabilidad ante el cambio climático.	OE10 Promover la forestación, reforestación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en la región.	Gobierno
			OE11 Reducir la vulnerabilidad ante la ocurrencia de peligros naturales de la población.	

Nota. Adaptado de "Plan Estratégico Institucional 2017-2019". [Documento en línea], por Gobierno Regional de La Libertad, 2017a (<https://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-estrategico-institucional-pei>). Adaptado de "Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado. Perú hacia el 2021" (p.22). [Documento en línea], por CEPLAN, 2016a (<https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>)

Por lo tanto es necesario que Perú genere productos y servicios con un alto valor agregado aprovechando en sus estrategias la diversidad cultural y natural del país e ingresar a nuevos y más exigentes mercados, sin embargo a la par es necesario una adecuada infraestructura vial, aeroportuaria o portuaria para facilitar la fluidez en el comercio internacional y entre las regiones del país (CENTRUM Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú – [IMD], 2017). En cuanto al pilar Infraestructura, la misma que años anteriores había mejorado mediante las mejoras en la infraestructura en educación, donde se ejecutaba la reconstrucción y mejoras de colegios emblemáticos, instituciones educativas y universidades del país pero sin embargo se ha detenido este factor (CENTRUM Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú – [IMD], 2017). En líneas generales Perú ha caído en infraestructura básica, tecnológica, científica y de salud así como también de medioambiente en comparación con Suiza, país que ocupa el primer lugar en el ranking respecto a este pilar, habiendo ganado esta posición gracias a la mejora en infraestructura de salud y ambiental pero sobretodo la inversión en infraestructura en educación universitaria que le ha permitido conseguir altos niveles en investigación científica y que le ha permitido conseguir uno de los mejores sistemas educativos a nivel mundial (CENTRUM Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú – [IMD], 2017).

En el Pilar Eficiencia de Gobierno, muestra cómo en el Perú la legislación en los negocios ha venido empeorando el posicionamiento del país es un factor que ha venido empeorando la competitividad del país al impedir que nuevas y mejores empresas ingresen al mercado peruano dada la gran dificultad y el alto costo que se requiere para formalizar una empresa en comparación con Hong Kong que se ubica en primer lugar dentro del ranking y que por el contrario su gobierno brinda todas las facilidades para que las empresas de dicho país consigan nuevos mercados y sus procedimientos para constituir empresas sean sencillos.

Respecto al Pilar Eficiencia en los Negocios, que viene siendo uno de los mayores problemas que enfrenta la competitividad del Perú cuyos factores que lo componen han venido en caída, siendo el factor más grave la productividad y eficiencia, el que es básico para la generación de ingresos y marcar la diferencia entre el éxito o fracaso de la empresa. En cuanto a los factores de producción las empresas pueden encontrarse afectados por pérdidas innecesarias en insumos así como también productos y servicios que no se encuentren acorde a las expectativas de los consumidores; adicionalmente otro factor que confirma la ineficiencia de los negocios y su improductividad es el de Prácticas Gerenciales donde se encuentra en el puesto 56 de 63 economías. Asimismo las oportunidades de mejorarse encuentran en la transformación digital en las compañías que permitirán dinamizar y automatizar procesos y que permita una mayor productividad y eficiencia. Por lo tanto en Perú para impulsar la eficiencia es importante que se aprovechen las fortalezas del país como la atracción de personal extranjero calificado, remuneraciones del sector servicios y la fuerza laboral (CENTRUM Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú – [IMD], 2017).

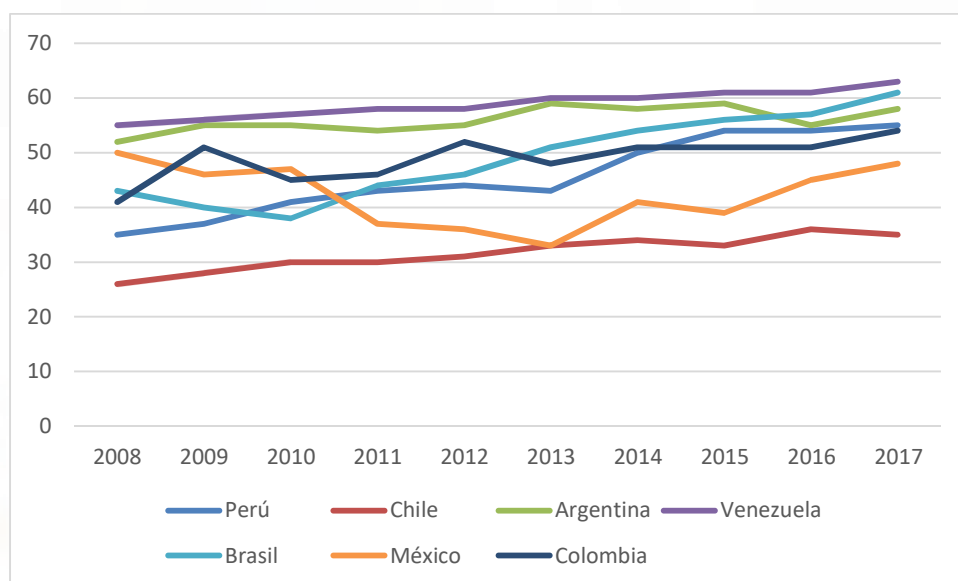


Figura 15. Perú Resultados Generales (2008-2017).

Tomado de “Resultados del *Ranking* de Competitividad Mundial IMD 2017”, por CENTRUM Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú – International Institute for Management Development (IMD), 2017



La figura 16 nos muestra cómo Perú ha venido cayendo de la misma manera que otros países latinoamericanos, siendo Chile el único país que ha progresado en el Ranking de Competitividad Mundial gracias al manejo de las finanzas públicas, la estructura institucional y estabilidad de los precios.



*Figura 16.* Índices de Competitividad del Perú 2011-2017. Tomado de “Informe Global de Competitividad 2017-2018”, por Centro de desarrollo Industrial, 2017 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>)

### 3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú tiene un área territorial de 1'285,215.6 km<sup>2</sup>. La población estimada es de 32'162,184 siendo la esperanza de vida de 75.2 años (INEI, 2016b). El crecimiento demográfico y la composición de la población que el país espera tener en los siguientes años resulta fundamental para el proceso de desarrollo, de modo que constituye uno de los factores productivos más importantes, toda vez que determina el tamaño potencial del mercado interno y también representa la evolución de la demanda por servicios (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] & OCDE, 2016). Asimismo, el PBI ha venido

creciendo sostenidamente, siendo en el 2016 de S/501, 097,616 (miles de soles). Los departamentos que más contribuyeron con el incremento del PBI en el 2016 fueron después de Lima con el 43.7%; Arequipa con el 6%; Cusco con el 4.4%; La Libertad con el 4%; Piura con el 3.8%. En cuanto a la manufactura los departamentos que más contribuyeron después de Lima con el 61.1%, Moquegua con el 5.6%, Arequipa con el 5.2% y La Libertad con el 4.8% (INEI, 2016c).

El Perú desde 1990 exhibe tasas de crecimiento sostenibles a lo largo del tiempo, con tasas de crecimiento promedio del 5%, asimismo se espera que para la presente década tenga una tasa promedio de crecimiento que ascienda al 4.3%, que sea superior al promedio de Sudamérica (3.3%). Este crecimiento proyectado proviene por ganancias en la productividad de los factores. Por ello el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional se alinea con el Plan Nacional de Diversificación Productiva, el cual tiene el objeto de impulsar el crecimiento a través de una mejora en la capacidad productiva, en vista que bajo procesos de innovación y políticas de diversificación productiva se puede mantener el crecimiento económico sostenido a largo plazo (CEPLAN, 2016a).

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

D'Alessio (2015), indicó que la condición de la demanda trata sobre cómo es la naturaleza de los clientes conforme con el producto del sector en el mercado, asimismo Porter (citado en D'Alessio, 2015) mencionó que la calidad de la demanda interna es más importante que la cantidad para determinar una ventaja competitiva.

De acuerdo a la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017) en el Perú a nivel urbano y rural, existen cinco Niveles Socio Económicos (NSE): NSE A con el 2.1% de participación, NSE B con el 12.4%, NSE C con el 25.7%, NSE D con el 24.1% y el NSE E con el 35.7%. Para el caso del departamento de La Libertad, el NSE AB

representa el 10.1%, el NSE C representa el 18.8%, el NSE D representa el 25.42% y el NSE E representa el 45.6%.

La actividad económica presenta una recuperación desde el segundo semestre del año 2017, asimismo la recuperación de la demanda interna se hace significativa, al pasar de una tasa anualizada negativa de 0.3% a una tasa positiva de 7.8% en septiembre, este crecimiento se caracteriza por la recuperación de la inversión privada y pública (ver Figura 17).

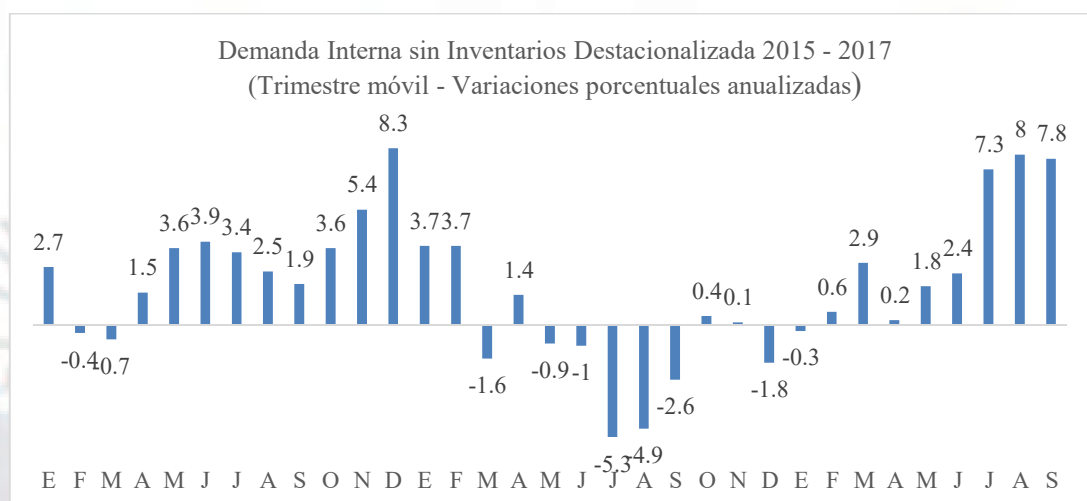


Figura 17. Demanda Interna sin inventarios descentralizada.

Tomado de "Reporte de Inflación 2017", por BCRP, 2017c

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

Para el 2018 y 2019 se proyecta un crecimiento del PBI de 4,2% para cada año el cual toma en cuenta el mayor dinamismo de la demanda interna por lo que se espera un mayor crecimiento del consumo privado (ver Tabla 11).

En cuanto al consumo de turismo en el mundo, Alemania es el país con mayor propensión a viajar quienes prefieren las recomendaciones de sus pares para informarse sobre sus destinos, asimismo el 70% compra a través de operadores locales. En cuanto al turismo de extranjeros al Perú, aproximadamente 90 mil turistas extranjeros visitan Perú entre julio y agosto (Euromonitor International, 2016)

De acuerdo al OEC (2016), los principales destinos de las exportaciones de Perú son China, Estados Unidos, Suiza, Canadá y Corea del Sur.

En el Perú de la población de 15 a 29 años de edad, de acuerdo al INEI (2016a), el 17.6% no estudian ni trabajan encontrándose en una situación de mayor vulnerabilidad, el 35.8% cuenta con educación superior, de los cuales 21.5% con educación superior universitaria y 14.3% no universitaria.

Por lo tanto, en las condiciones de la demanda se ha identificado los siguientes aspectos:

- Mano de obra calificada.
- Mejora en la tecnología.
- Mejoramiento en los procesos productivos.
- Servicios que mejoren la calidad de vida de los clientes.

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

Según D'Alessio (2015) indica que son las condiciones del país que rige de acuerdo a la creación organización y gestión; y la competencia, es decir legislación, fomento de inversión, mejora continua, etc.

Tabla 11

*Demanda Interna y PBI*

	DEMANDA INTERNA Y PBI (Variaciones porcentuales reales)							
	2016	Ene. Set. 2017	2017*		2018*		2019*	
			RI Set. 17	RI Dic. 17	RI Set. 17	RI Dic. 17	RI Set. 17	RI Dic. 17
Demanda interna	1.1	0.5	2.3	2.2	4.2	4.4	4.2	4.3
Consumo privado	3.3	2.4	2.6	2.5	3.3	3.3	3.8	3.8
Consumo público	-0.5	-0.3	2.3	2.4	3.6	3.6	2.0	2.0
Inversión privada	-5.9	-0.1	-0.1	0.6	5.3	6.5	7.5	7.5
Inversión pública	0.6	-4.5	7.0	6.0	15.0	12.5	4.0	4.0
Variación de existencias (contribución)	0.2	-0.4	0.2	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.0
Exportaciones	9.5	10.2	5.0	6.4	3.8	3.5	4.4	3.8
Importaciones	-2.2	3.2	3.3	4.7	4.1	4.3	4.6	4.3
Producto Bruto Interno	4.0	2.4	2.8	2.7	4.2	4.2	4.2	4.2
Nota:								
Gasto público	-0.2	-3.4	3.6	3.4	6.9	6.2	2.6	2.6
Demanda interna sin inventarios	0.9	1.6	2.1	2.3	4.3	4.4	4.3	4.3

\* Proyección.

RI: Reporte de Inflación.

Nota. Demanda Interna y PBI. Tomado de "Reporte de Inflación 2017", por BCRP, 2017c.

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

Como se ha referido, según el Índice de Competitividad Global 2016 – 2017 (“Perú cae cinco”, 2017), el país ocupa el puesto 72 del Ranking, pero a pesar de su caída en los últimos cuatro años con respecto en la cual descendió 11 posiciones, se mantiene tercero entre los países de Sudamérica (ver Figura 18).

El Perú para el año 2016 registra 2'124,280 empresas que desarrollan actividades dentro de la nación. De esta cifra el 94.7% son microempresas, el 4.4% se presenta como pequeña empresa, el 0.6% pertenecen a la gran y mediana empresa y solo el 0.3% corresponde a las empresas que pertenecen a la administración pública (INEI, 2016g). Por consiguiente, se puede inferir que la microempresa quien tiene la mayor participación en cantidad de empresas es aquella que puede presentar poco acceso al financiamiento, capacitación de personal, lo que lleva a la poca competitividad o agresividad con la que puede enfrentar a sus competidores como se aprecia en la Tabla 12.

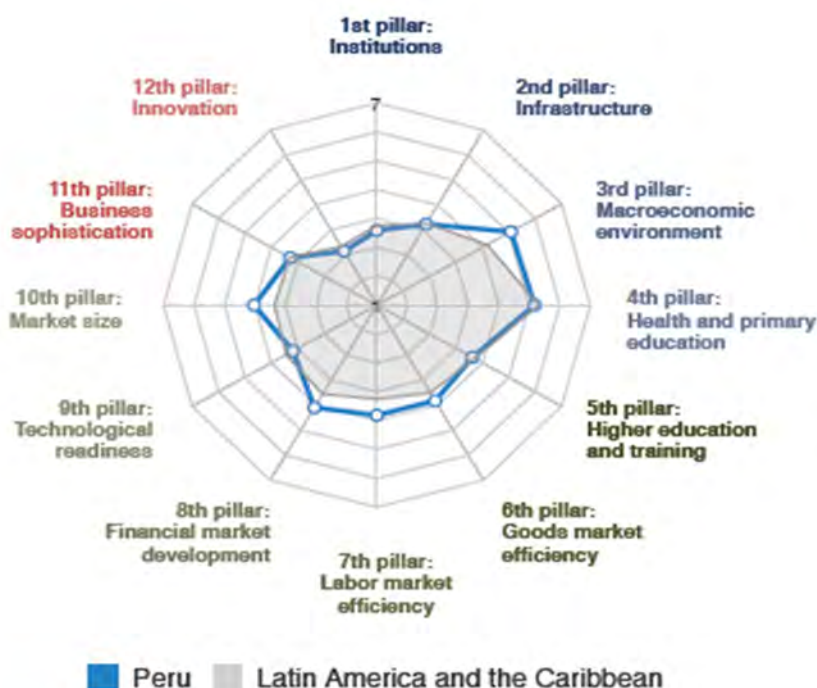


Figura 18. Índice de Competitividad del Perú 2016 – 2017.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017” (Documento en línea], por “Perú cae cinco”, 2017 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>)

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El organismo de apoyo para todos los sectores es el sector Financiero, toda vez que a través de este rubro que se pueden gestionar préstamos para realizar transacciones o proyectos. Asimismo, el sector financiero no solo realiza gestiones de crédito con el sector público sino también con el privado.

Tabla 12

#### Perú Estructura Empresarial 2016

Segmento empresarial	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
Total	2'042,992	2'124,280	100	4.00%
Microempresa	1'933,525	2'011,153	94.7	4.00%
Pequeña empresa	89,993	92,789	4.4	3.10%
Gran y mediana empresa	12,494	13,031	0.6	4.30%
Administración pública	6,980	7,307	0.3	4.70%

Nota. Tomado de “Perú: Estructura Empresarial 2016” (p. 7) [Archivo en Excel], por INEI, 2016g ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1445/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1445/libro.pdf))

En la Tabla 13, se muestra los créditos al sector privado en setiembre 2017 tuvo un crecimiento de 5.1% en los últimos 12 meses (Banco Central de Reserva del Perú. (2017c).

En el mes de agosto 2017 tuvieron un crecimiento anual de 5.5%, presentando un crecimiento consecutivo en los últimos tres meses (“BCR: Créditos del Sector Privado”, 2017).

En la Figura 19 se muestra como en los últimos años el crédito del sector público y privado presentó crecimientos importantes. El crédito del sector público presentó un crecimiento de 19% en el 2015 y 17.31% en el 2016, en el 2014 tuvo un pico de crecimiento del 43.5%. Para el sector privado el crédito presentó un crecimiento de 12.2% en el 2015 y 6.43% en el 2016, el sector privado presenta un crecimiento promedio del otorgamiento de crédito en los últimos 12 años de 15%. El crecimiento del crédito va de la mano con el crecimiento del consumo de los últimos años.

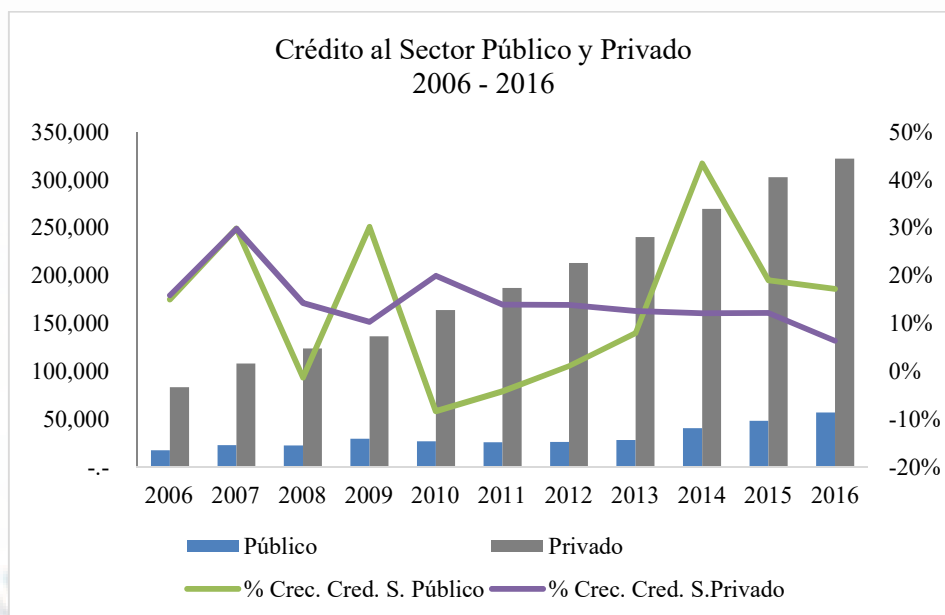
Otros organismos que funcionan como entes relacionados y de apoyo al Gobierno Regional de La Libertad son: El Gobierno Nacional, representado por los Poderes: Ejecutivo (que incluye a la PCM y sus diferentes Ministerios), Legislativo y Judicial; los Gobiernos Regionales, Gobiernos locales (Municipalidades); entidades de control como la Contraloría General de la República.

Tabla 13

*Crédito al Sector Privado por Tipo de Colocación*

	Set. 2016	Dic. 2016	Ago. 2017	Set. 2017
<b>1. Crédito a empresas</b>	<b>3.2</b>	<b>4.8</b>	<b>4.7</b>	<b>3.9</b>
Corporativo y gran empresa	2.1	4.7	4.4	2.7
Medianas empresas	2.7	2.6	1.5	1.9
Pequeña y microempresa	6.7	7.7	9.3	9.3
<b>2. Crédito a personas</b>	<b>8.4</b>	<b>7.1</b>	<b>6.7</b>	<b>7.0</b>
Consumo	9.7	8.7	8.0	8.0
Hipotecario	6.6	4.9	4.9	5.7
<b>3. Total</b>	<b>5.0</b>	<b>5.6</b>	<b>5.4</b>	<b>5.1</b>

*Nota.* Tomado de “Crédito al sector privado por tipo de colocación”, por BCRP, 2017e (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/ns-40-2017.pdf>)



*Figura 19.* Crédito al Sector Público y Privado, en millones de soles. Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales”, por BCRP, 2017e. (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>)

### 3.2.5. Influencia del análisis en la Región La Libertad

Es importante que la región La Libertad se enfoque en el desarrollo tecnológico e innovación desde la etapa escolar, asimismo ejecutar un plan de acción que apoye y motive a los jóvenes a continuar sus estudios hasta un nivel superior para potenciar sus habilidades y conocimientos que a la vez les permitirá competir en el mercado laboral.

La Región La Libertad debe enfrentar retos como facilitadores a las empresas para que mejoren en aspectos importantes como calidad e innovación tecnológica que les permita satisfacer la exigencia de demanda tanto en el mercado nacional como internacional aprovechando el uso de los Tratado de Libre Comercio, asimismo es importante que La Libertad tome acciones frente a la informalidad que viene afectando la calidad de vida a los trabajadores que laboran bajo este régimen, para ello puede encaminar a formar clúster de productores agrícolas y que ellos puedan tener acceso al crédito como apoyo a su crecimiento.



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

El análisis externo busca identificar y determinar las tendencias que se encuentran fuera del control directo de las organizaciones, con el fin de encontrar información relevante para la toma de decisiones. Con este análisis se podrá identificar las oportunidades con las cuales se obtendrá beneficios y asimismo se reducirá el impacto de las amenazas. Se realizará un análisis de las cinco fuerzas; políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas (D'Alessio, 2015).

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

El Gobierno del Perú en el último periodo comprendido entre 2016 - 2017, mantuvo saldo positivo en el Fondo de Estabilización Fiscal, el cual proviene del superávit de las cuentas fiscales, este puede usarse ante contingencias que impliquen desembolsos en caso de desastres naturales, lo cual permite que las políticas gubernamentales se apliquen correctamente y que estas contribuyan a mantener la estabilidad económica en el país (Guillen, 2017).

El Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019, considera lineamientos en pro del bienestar del país, entre los que se puede destacar: (a) Sostenibilidad fiscal, reduciendo el déficit fiscal de un 3% a 1% en el periodo comprendido entre el 2016 - 2021, (b) Minimizar el sesgo procíclico del gasto público a través de la claridad y transparencia de las finanzas públicas, (c) Afianzamiento fiscal, a través de formalización de la economía con incremento de los niveles de formalización y disminución de la evasión tributaria, (d) Registrar un correcto y eficiente nivel de inversión pública y (e) Mayor asistencia técnica a los Gobiernos regionales y locales (MEF, 2017a).

En la actualidad el Perú cuenta con 21 acuerdos comerciales en vigencia con las principales economías del mundo (MINCETUR, 2018a), asimismo el MINAGRI (en “India

abrirá”, 2017) indicó que más de 1’300,000 consumidores potenciales de la India podrán consumir frutos cultivados en el Perú tales como arándano y cítricos.

El MINCETUR (2015a), con la implementación del PENX 2003-2013 adquirió conocimientos y experiencia referente al sector exportador y a su vez fortaleció su capacidad institucional con el fin de responder a los cambios de mercado. Esto fue la base fundamental para la actualización del Plan. El PENX 2025 define como meta la consolidación de las empresas exportadoras del Perú en el exterior, de acuerdo a ello se establecen los objetivos estratégicos que se detalla a continuación: (i) profundizar la internacionalización de empresas, (ii) incrementar de manera sostenible y diversificada las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado, (iii) mejorar la competitividad del sector. Estos objetivos presentan los siguientes pilares:

Pilar 1, Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados.

Pilar 2, Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible.

Pilar 3, Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional.

Pilar 4, Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora.

Respecto a la actividad económica asociada al Turismo, el estado peruano busca que sea una palanca para el progreso, construcción de la ciudadanía, de protección del patrimonio cultural, medioambiental y biodiversidad. Al ser una actividad que ocupa el segundo lugar de exportaciones no tradicionales, el titular del MINCETUR ha manifestado las intenciones del gobierno para impulsar este sector, llevando a cabo coordinaciones en todos los niveles de gobierno, siendo su objetivo duplicar el número de turistas del exterior al Perú en el 2021 a siete millones (MINCETUR, 2016b).

El Plan Estratégico Nacional de Turismo (MINCETUR, 2016c) formuló que el turismo es una actividad se encuentra en la capacidad de contribuir con el desarrollo económico y social, en pro de colaborar con la inclusión social y la disminución de la pobreza, en base a cuatro objetivos estratégicos tales como: (a) Incrementar el número de visitas por turismo, (b) incrementar el ingreso por turismo, (c) conseguir un aumento sostenido del empleo generado por el sector turismo en el Perú y (d) lograr la descentralización y diversificación de la actividad turística. El CEPLAN (2016a) detalla cuatro pilares los cuales convergen con las estrategias nacionales:

**Pilar 1: Diversificación y consolidación de mercados:** Basado en la investigación y estudio del mercado en base a la demanda actual, demanda potencial, nuevos mercados y las tendencias de segmentos especializados, adicionalmente a esta información se debe considerar la oferta, lo que conlleva al planteamiento de estrategias para mantener a los clientes y captar a nuevos clientes potenciales.

**Pilar 2: Diversificación y consolidación de la oferta:** Incorpora investigación, estudio y desarrollo con la finalidad de impulsar la oferta turística a nivel nacional. El MINCETUR (2016d) entre los años 2014 y 2016 desarrolló 75 productos turísticos innovadores los cuales permiten poder obtener una ventaja competitiva basada en la diferenciación de la oferta turística.

**Pilar 3: Facilitación Turística:** Busca generar una relación eficiente entre el mercado y la oferta turística. Para lograr los objetivos planteados es necesario realizar un trabajo coordinado y sincronizado entre los involucrados del sector turismo y todos los demás agentes relacionados en la gestión turística, lo que conlleva a la generación de un entorno competitivo que contribuye al progreso y crecimiento de la actividad turística.

**Pilar 4: Institucionalidad del Sector:** A través del desarrollo de estrategias que contribuyan a lograr acuerdos entre los involucrados públicos y privados en las actividades

turísticas, lo cual permitirá trabajar conjuntamente con objetivos alineados, permitiendo que el sector público conozca y entienda las acciones realizadas por el sector privado (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Pilares de las Estrategias Nacionales*

Estrategias Nacionales	Plan Nacional de diversificación Producción	Plan estratégico nacional Exportador 2015	Plan estratégico Nacional de Turismo 2021
<b>Eje 3.-</b> Estado y gobernabilidad	Eliminación de sobrecostos y de regulaciones inadecuadas		Pilar 4: Institucionalización el sector
<b>Eje 4.-</b> Economía diversificada, competitividad y empleo	Promoción para la diversificación productiva. Expansión de la productividad	(i) Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados, (ii) Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, (iii) Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional, (iv) Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora	Pilar 1: Diversificación y consolidación de mercados, Pilar 2: Diversificación y consolidación de la oferta, Pilar 3: Facilitación turística.

*Nota.* Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado. Perú hacia el 2021” (p. 50), por CEPLAN, 2016a (<https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>)

**Informalidad:** En el cierre del año 2016 el nivel de informalidad del Perú según INEI (2017a) llegó a 11.7 millones de trabajadores que representan el 68.4%, de los cuales (45.2%) 5.3 millones de trabajadores se concentran entre los 25 y 44 años siendo superado sólo por países como Guatemala con el 80.1% y Paraguay con el 72.2% de acuerdo a la información proporcionada por la Organización Internacional del Trabajo.

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

Las Proyecciones Macroeconómicas, según el MEF (2017c) a través de la publicación del Marco Macroeconómico Multianual 2018 - 2021 la economía peruana se encuentra en fase de recuperación, que se caracteriza por la implementación de una política

macroeconómica contracíclica, la disipación de los choques adversos y un contexto internacional favorable. Por ello proyecta que el PBI para el 2018 crecerá en 4% y en el 2019 – 2021 (ver la Tabla 15), buscará apuntar hacia un crecimiento de 5% lo cual se logrará a través de una simplificación administrativa, mejora de la calidad regulatoria, fomento del empleo formal y competitivo; y una mayor inversión en infraestructura. Con lo antes indicado el Perú consolida su crecimiento potencial de 4% lo que le permitirá ubicarse como una de las economías con mejores perspectivas de crecimiento de largo plazo de América Latina y una de las de mayor crecimiento del mundo (“PBI crecerá 5%”, 2017). En la Figura 20 se muestra el Crecimiento del PBI real en la cual se aprecia el crecimiento del PBI en 4% real en la próxima década y convergerá a un 3.5% real en el 2050 (MEF, 2017c).

Este nuevo nivel de crecimiento a largo plazo permitirá que 1.5 millones de peruanos salgan de la situación de pobreza entre el 2017 - 2021, asimismo se alcanzará ingresos per cápita superiores a los obtenidos en los países como Brasil y Colombia. El PBI per cápita sería de US\$ 8,006 en el 2021, en términos de Paridad de Compra (PPC) alcanzaría los US\$ 16,614, por ello si el crecimiento llega a niveles de 4% a 5% en el largo plazo el ingreso per cápita en el 2021 sería de US\$ 8, 247 (US\$ 17,115 en términos PPC).

En la Tabla 16 se muestra la Demanda y Oferta Global, desde 2016 y proyectada 2018-2021.

En cuanto a la inflación, como se muestra en la Figura 21, se espera que se ubique en 2.0% anual igual a lo proyectado por el rango objetivo del BCRP (2017b).

En los últimos meses, la inflación se redujo en Perú, Brasil y Chile. En Perú y Brasil la inflación se encontró influenciada por el ajuste del precio de los alimentos, por otro lado la recuperación de la actividad brasileña sigue siendo moderada y aún no genera presiones. En cuanto a Chile, la apreciación del peso presionó a la baja las transacciones de la canasta

básica, por el contrario la inflación de Colombia se aceleró debido a la corrección del índice de alimentos, sin embargo tal efecto estuvo mitigado por la desaceleración de la demanda.

Por el lado de México la inflación sigue alta por el incremento estacional en las tarifas eléctricas (BCRP, 2017c). En la Figura 22 se muestra la inflación de América Latina.

Tabla 15

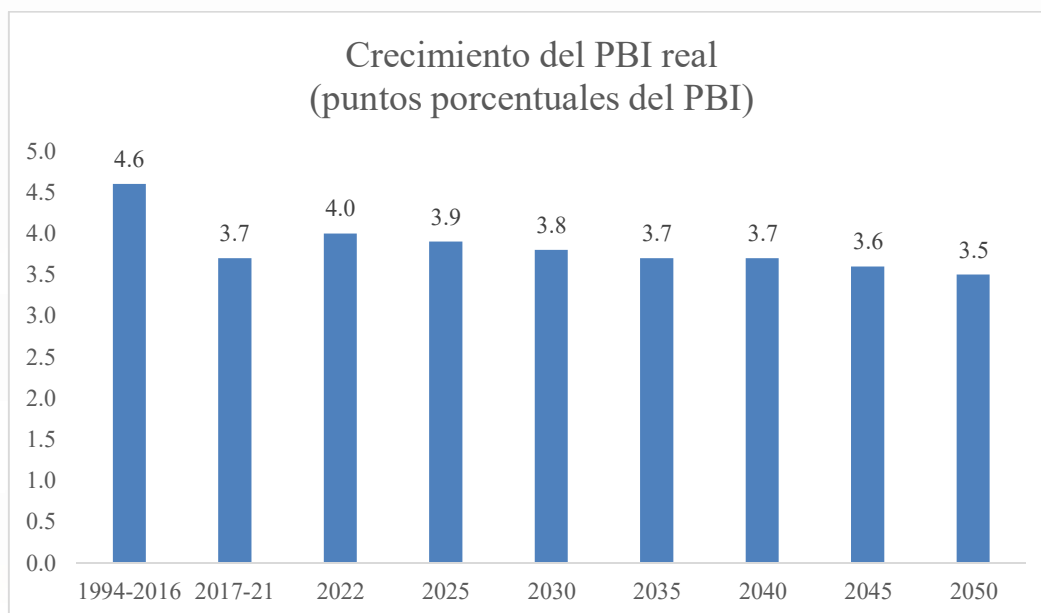
*Producto Bruto Interno por Sectores*

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES (Var. % real anual)								
	Peso año Base 2007	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018-2021
Agropecuario	6.0	2.3	0.9	4.6	4.0	4.0	4.0	4.1
Agrícola	3.8	1.4	-0.5	4.9	4.0	3.9	3.9	4.2
Pecuario	2.2	3.7	3.0	4.2	4.2	4.2	4.1	4.2
Pesca	0.7	-10.1	34.7	5.4	3.5	3.4	3.5	4.0
Minería e hidrocarburos	14.4	16.3	4.9	4.7	1.2	1.5	2.4	2.4
Minería metálica	12.1	21.1	5.5	4.1	1.4	2.1	2.9	2.6
Hidrocarburos	2.2	-5.1	2.4	7.2	0.0	0.0	0.0	1.8
Manufactura	16.5	-1.4	1.4	3.4	3.6	3.6	3.6	3.6
Primaria	4.1	-0.6	9.7	3.6	3.3	3.2	3.2	3.3
No primaria	12.4	-1.7	-0.6	3.3	3.7	3.7	3.7	3.6
Electricidad y agua	1.7	7.3	3.2	5.0	5.5	5.5	5.5	5.4
Construcción	5.1	-3.1	-0.1	8.8	5.4	5.4	5.0	6.2
Comercio	10.2	1.8	1.6	2.5	3.8	4.0	4.0	3.6
Servicios	37.1	4.3	3.1	3.7	4.7	4.9	4.9	4.6
PBI	100,0	4.0	2.8	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
PBI primario	25,2	9.9	5.0	4.6	2.2	2.3	2.9	3.0
PBI no primario(1)	66,5	2.4	2.1	2.1	4.0	4.7	4.6	4.4

(1) No considera derechos de importación y otros impuestos

Nota. Tomado de "Informe de actualización de proyecciones Macroeconómicas" por MEF, 2017d

([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/informe\\_actualizacion\\_proyecciones.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)).



*Figura 20* Crecimiento del PBI real  
Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021”, por MEF, 2017c  
([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf))

Tabla 16

*Demanda y Oferta Global*

**DEMANDA Y OFERTA GLOBAL**  
(Var. % real anual)

	Estructura % del PBI 2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018-2021
<b>I. Demanda interna (1)</b>	100.0	1.0	0.9	3.6	4.2	4.0	3.9	3.9
1. Gasto privado	82.3	1.3	1.3	3.0	4.0	4.2	4.2	3.9
a. Consumo privado	65.2	3.4	2.3	2.8	3.7	4.0	4.0	3.6
b. Inversión privada	17.8	-5.9	-2.3	3.5	5.0	5.0	5.0	4.6
2. Gasto público	16.9	-0.2	2.5	8.7	2.6	2.5	2.5	4.1
a. Consumo público	12.1	-0.5	0.5	5.0	2.0	2.0	2.0	2.7
b. Inversión pública	4.8	0.6	7.5	17.5	4.0	3.5	3.5	7.2
<b>II. Demanda externa neta</b>								
1. Exportaciones (2)	22.2	9.5	8.8	4.8	3.0	4.6	4.6	4.2
a. Tradicionales	13.4	16.6	9.1	4.6	1.2	3.2	3.2	2.9
b. No tradicionales	5.5	0.9	3.0	4.1	5.3	6.3	6.3	5.5
2. Importaciones (2)	22.2	-2.2	1.9	3.5	3.8	4.3	4.3	3.9
<b>III. PBI</b>	100.0	4.0	2.8	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0

(1) Incluye inventarios.

(2) De bienes y servicios no financieros.

*Nota.* Tomado de “Informe de actualización de proyecciones Macroeconómicas”, (p.51). por MEF 2017d  
([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/informe\\_actualizacion\\_proyecciones.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)).



Figura 21. Proyección de la Inflación, 2015 – 2019.

Tomado de “Reporte de Inflación 2017” [Documento en línea], por BCRP, 2017c. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>).



Figura 22. “Inflación de América Latina”, 2018.

Tomado de “Reporte de Inflación 2017” [Documento en línea], por BCRP, 2017c. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>).

La Balanza Comercial, como se muestra en la Tabla 17, registró un superávit, que se explica por las mayores exportaciones de productos tradicionales, debido a los altos precios de los metales y la mayor producción minera y petrolera. Este crecimiento se suma a las mejores perspectivas de crecimiento de los socios comerciales del Perú y los mayores términos de intercambio, lo cual indica una mayor proyección (BCRP, 2017c).

El indicador Riesgo País señala que el Perú bajó en 140 puntos básicos del 11 al 18 de octubre (BCRP, 2017d), el cual se mide por el spread EMBIG Perú, en ese mismo periodo, el spread EMBIG Latinoamérica bajo en 6 pbs a 404 pbs por indicadores positivos en la economía de Estados Unidos y datos de actividades positivas en Europa y China (ver Figura 23).



Asimismo, el indicador riesgo país elaborado por J.P Morgan (citado en BCRP, 2017d), muestra los retornos de los portafolios de deuda, es decir de cada país de Latinoamérica y de los países emergentes en conjunto (ver Tabla 18). Se considera como deuda, eurobonos, bonos Brady y en menor medida deudas locales y préstamos. Estos indicadores son promedio para cada periodo y su reducción se asocia con el del riesgo país que percibe el inversionista, se mide en puntos básicos y corresponde al diferencial de rendimientos con respecto al bono del Tesoro de EUA de similar duración de la deuda en cuestión (BCRP, 2017d).

Tabla 17

*Balanza Comercial (Millones de USD) “Reporte de Inflación: Panorama actual y Proyecciones macroeconómicas 2017-2019”.*

	2016	2017	2017 (Proyectado)		2018 (Proyectado)		2019 (Proyectado)	
	Año	Ene-Set	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17
<b>EXPORTACIONES</b>	37,020	32,482	43,713	44,435	45,940	48,109	48,457	50,339
De las cuales:								
Productos tradicionales	26,137	24,038	31,338	32,700	33,497	35,598	35,184	36,925
Productos no tradicionales	10,782	8,351	11,718	11,607	12,326	12,381	13,138	13,269
<b>IMPORTACIONES</b>	35,132	28,226	38,122	38,827	39,540	40,974	42,024	43,247
De las cuales:								
Bienes de consumo	8,614	6,834	9,185	9,394	9,522	9,506	9,972	9,971
Insumos	15,140	13,093	17,216	17,801	17,723	18,540	18,480	18,804
Bienes de capital	11,113	8,175	11,235	11,352	11,777	12,588	12,825	14,110
<b>BALANZA COMERCIAL</b>	1,888	4,256	5,591	5,608	6,400	7,135	6,433	7,092
<b>Volumen (Var. %):</b>								
Exportaciones	11,6	11,1	4,1	5,5	4,1	4,1	4,4	3,6
Productos tradicionales	16,7	11,7	4,6	5,4	3,8	3,8	4,4	3,3
Productos no tradicionales	0,9	8,8	2,9	5,6	4,9	4,9	4,5	4,8
Importaciones	(-) 2,8	3,4	3,6	5,2	3,6	4,3	5,2	4,5
<b>Precio:</b>								
Exportaciones	(-) 3,6	12,6	12,0	13,8	2,2	4,0	1,0	1,0
Productos tradicionales	(-) 4,3	17,4	14,6	18,7	3,0	4,9	0,6	0,5
Productos no tradicionales	(-) 1,9	1,1	5,7	2,0	0,3	1,8	2,0	2,3
Importaciones	(-) 3,0	5,4	4,7	5,1	0,1	1,2	1,0	1,0

RI: Reporte de Inflación.

Nota. Adaptado de “Reporte de inflación 2017”, [Documento en línea], por BCRP, 2017c

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>)



Figura 23. “Indicadores de Riesgo País Octubre 2017”.

Tomado de “Indicadores de Riesgo País”, por BCRP, 2017d, p.22

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/ns-40-2017.pdf>).

Tabla 18

Índice de Riesgo País: Perú – Chile – México – Ecuador – Brasil – Colombia

Fecha	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) / EmergingMarket Bond Index (EMBIG) Stripped Spread					
	Perú	Chile	México	Ecuador	Brasil	Colombia
2015	201	186	251	995	361	250
2016	200	201	304	998	395	279
2017 (Oct)	147	133	260	653	273	198

Nota. Índice de Riesgo País. Tomado de “Indicadores de Riesgo País” (p. 81), por BCRP, 2017d (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/ns-40-2017.pdf>).

En el entorno internacional, las condiciones se mantienen favorables para la economía peruana, en vista que se viene recuperando la demanda mundial y se estabilizan los precios de las materias primas, donde su precio se mantendrá en niveles altos es decir registran una tendencia creciente el cual pasará de ubicarse en US\$1, 244 por onza hoy en el 2017 a US\$1,270 en el 2018 cifra que se mantendrá durante el periodo 2019 - 2021.

Para el sector agrícola, el TLC con EEUU ha tenido un impacto positivo y significativo, siendo los productos hortofrutícolas más beneficiados: la palta, los espárragos, las uvas, los mangos, la quinua y los arándanos. El ingreso al mercado americano hace que el 90% de los productos agropecuarios se encuentren libres de aranceles, hecho que genera un impacto económico con el crecimiento de las exportaciones.

Otro aspecto importante está relacionado a los proveedores de financiamiento de las actividades de exportación. El Sistema Financiero en la actualidad muestra niveles más que aceptables de liquidez y rentabilidad, sin embargo a nivel de exportación la limitación existe por el alto riesgo de financiar actividades de comercio exterior, básicamente con las Pymes lo cual se encuentra aunado a la cultura de financiamiento a corto plazo y el incipiente desarrollo del mercado de capitales en nuestro país, muy a pesar de la labor que realizan entidades del Estado como la Corporación Financiera de Desarrollo que depende del MEF utilizando mecanismos como: (a) Programa de financiamiento de Exportadores (FIEX); (b) Financiamiento de importaciones y exportaciones (FIMEX) que financia el comercio exterior en dólares a un año, pre y post embarque de importaciones y los realiza a través de las Instituciones Financieras (IFIs); (c) Seguro de Preembarque (SEPYMEX) el cual cobertura el 50% del riesgo comercial del valor de las líneas de financiamiento preembarque que se le otorguen a empresas con órdenes de compra formales.

Respecto al aprovechamiento del TLC con algunas de las principales economías del mundo, tenemos el TLC firmado con Japón, vigente desde el 01 de marzo 2012 que logró al 2015 tener más de siete mil productos libres de aranceles. Sin embargo, a la fecha existen productos que el Perú aún no exporta en cantidades importantes pero que cuentan con preferencias arancelarias como son las paltas frescas cuyo comercio potencial ha sido establecido en US\$ 168 millones (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017.).

El mercado de China ha venido registrando un incremento de importación de palta en un 157% respecto al año anterior alcanzando un volumen de 20, 000 toneladas (“En 250% crece”, 2017); Perú ha entrado en el mercado chino desde el 2015 bajo la suscripción de un protocolo de Requerimientos Fitosanitarios que permite la exportación de palta de Perú a

China (MINAGRI, 2015a), sin embargo, en solo un año ha alcanzado el 14% de participación en dicho mercado.

El turismo se perfila como uno de los sectores que cuenta con mayor potencial de crecimiento en el mediano y largo plazo a nivel Global. De acuerdo a World Economic Forum (WEF) (2013, citado en CEPLAN, 2016b) reconoce el crecimiento del turismo a nivel mundial, señalando que se está convirtiendo en un sector importante, motor de la prosperidad económica, particularmente en los países en desarrollo. El turismo ha experimentado un continuo crecimiento y diversificación lo cual ha influido en la aparición de nuevos destinos, es por ello es que el turismo se ha convertido en un motor clave de progreso económico (CEPLAN, 2016b). El sector turismo es una fuente importante de ingresos de divisas, crea nuevos puestos de trabajo y oportunidades para el mundo empresarial, lo cual contribuye a la reducción de la pobreza. Por tanto el turismo representa oportunidades además de un camino hacia el desarrollo social y económico. El ingreso disponible en Alemania y Estados Unidos han venido incrementándose por lo que les permite viajar más al extranjero. En cuanto a Alemania se observa un crecimiento de 2.5% de PBI que les permite tener un mejor estilo de vida que conlleva a la posibilidad de efectuar más viajes, de acuerdo a PromPerú el 85% de los viajes internacionales de los alemanes son por ocio, equivaliendo a 83, 000, 000. En EEUU el ingreso disponible ha crecido en un 2.2% en vista que su tipo de cambio es favorable para viajes al extranjero (Euromonitor Internacional, 2016).

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

Se observa una tendencia de incremento en la población mundial, en 1960 bordeaba los tres mil millones de personas; al inicio del nuevo milenio, 6.2 mil millones de personas, y en el año 2014 alrededor de 7.2 millones de personas. Asimismo, la División de Población de la Organización de las Naciones Unidas proyecta para los próximos años la continuidad de

este patrón; proyectando que al 2030 la población mundial habrá superado los 8 mil millones, y al año 2050 los 9 mil millones de personas (CERPLAN, 2016a).

Hacia el 2030 se estima que la población mundial de 0 a 15 años representará el 24%, mientras que la población mayor de 65 años alcanzará al 12% de la población (CEPLAN, 2016b). Así mismo, hacia el año 2030, la población perteneciente a la clase media se expandirá rápidamente particularmente en Asia. Para el periodo comprendido hasta ese año, la clase media pasará de 1,800 a 5,000 millones de personas, representando el 60% de la población mundial concentrando el Asia-Pacífico dos tercios de la clase media global, impulsando su crecimiento como la región con mayor propensión marginal a consumir.

La División de Población de las Naciones Unidas proyecta para el 2030 una dependencia total a nivel mundial de 55 personas por cada 100 personas en edad de trabajar., compuesta por 37 niños y 18 adultos mayores por cada 100 adultos en edad de trabajar. Asimismo, se espera que en los próximos 20 años el 47% de los trabajos serán altamente automatizados, sugiriendo que se debe preparar a la población más vulnerable para afrontar el proceso de automatización.

En cuanto a los productos agrícolas existe una tendencia mundial por el consumo de productos naturales, alimentos orgánicos, productos nutraceuticos, insumos gourmet y productos con alto valor agregado, los cuales generalmente son comercializados en países con alto nivel de poder adquisitivo. La creciente demanda de productos saludables, forma parte de la tendencia hacia una nutrición positiva, estrechamente vinculada a los conceptos de “natural y orgánico”, lo cual según un estudio realizado por Nestlé un 58% de los denominados Millennialls estarían dispuestos a pagar más por estos productos. La preferencia por alimentos naturales conducirá al desarrollo de nuevas formulaciones veganas y vegetarianas. Otro factor a tomar en cuenta es la tendencia a buscar maneras más rápidas de consumir alimentos frescos, nutritivos y hasta cocinados en forma lenta, donde a su vez el

valor nutricional es un valor fundamental. Asimismo, la tendencia incluye la vuelta a lo rural en productos locales y de proximidad que pueden relacionarse perfectamente por la preferencia de los productos agrícolas y las plantas, pero también por granos centenarios y métodos de cocción lentos. Además, los millennials condicionan a la tendencia de innovación de nuevos alimentos, destacando su sensibilidad por la sostenibilidad y un consumo más ético potenciando en favor del cero desperdicios (Pérez, 2017). En Estados Unidos los millennials ya son la generación más numerosas del país, por lo que de acuerdo al reporte brindado por Nestlé 43'000,000 de personas pertenecientes a la generación Millennials (57%) están dispuestos al consumo de productos naturales (“Los millenials”, 2017).

Según la Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y sentimiento de Ingredientes, la sensibilidad a los alimentos influye en las preferencias alimentarias, por ejemplo, un tercio de sus encuestados manifestó tener alguna alergia o intolerancia a uno o más alimentos, siendo los países que han mostrado mayor crecimiento en la sensibilidad de los alimentos: Reino Unido, Alemania y los EEUU. Casi dos terceras partes de los encuestados estaban siguiendo un régimen de dieta que le limita o prohíbe el consumo de algún alimento, siendo las tasas de respuesta en promedio más altas, las localizadas en África/Medio Oriente (84%) y Asia-Pacífico (72%) (“Estudio Global”, 2016). Finalmente, existe una clara oportunidad para servir mejor a las necesidades de dieta de los consumidores, dado que entre aquellos que tienen una sensibilidad a ciertos alimentos o dieta especial, menos del 45% indica que sus necesidades se cumplen plenamente con la oferta actual de los productos.

Por ejemplo, en Canadá, de acuerdo al perfil del consumidor promedio, el canadiense presta mucha atención a la calidad del producto, su origen, composición y precio. Se preocupan por su alimentación y no dudan en comprar productos saludables, naturales y biológicos (SIICEX, 2015a). Su calidad de vida se encuentra entre las mejores del mundo, quintos a nivel mundial, después de Australia, Suecia, Suiza y Dinamarca. La tendencia del

consumo de productos frescos en Canadá se ha previsto el 2020 en 66.5 kilos per cápita, superiores al 64.5 kilos per cápita actual y en toneladas llegarán en el 2020 hasta más de 2,500 miles de toneladas, siendo el total actual de 2,300 miles de toneladas. Ante ello, se puede ingresar al mercado canadiense y reforzar el actual nivel de penetración con el arándano rojo que es el alimento preferido de la costa atlántica de Canadá y el mismo se vende y se consume fresco, congelado o deshidratado, o bien transformado en jugo o salsa. El nivel de participación de la Región La Libertad es del 99.9% a nivel nacional, y además de espera que la superficie actual de arándanos sembrados (1,000 hectáreas) se cuadruplica en los próximos años SIICEX (2015b).

El Perú posee un gran potencial en el desarrollo del turismo. La WEF señala la gran variedad de paisajes, fauna, la cultura y la historia como principales atractivos del Perú pero al mismo tiempo indica como gran desafío la expansión de las actividades turísticas bajo estándares de sostenibilidad; del mismo modo La Organización Mundial del Turismo (OMT) (2013, citado en CEPLAN, 2016b) indica a nivel mundial que la llegada de turistas internacionales crecerá en 3.3% en forma anual entre el 2010 y 2030. Según el crecimiento indicado la llegada de turistas internacionales en el mundo superan la cifra de 1,400 millones en el 2020 hasta lograr los 1,800 millones en el 2030 (CEPLAN, 2016b).

El perfil del turista; el turista de hoy en día es más exigente y sofisticado, necesita estar más informado, evalúa con minuciosidad lo relacionado con su travesía; asimismo de acuerdo a Promperu, los turistas se incentivan a viajar más lejos si la conectividad implica menores escalas (Euromonitor Internacional, 2016). Además, se encuentra en la búsqueda de múltiples experiencias y destinos. Las redes sociales y las webs especializadas toman importancia en vista que el turista lo utiliza como medio para obtener información de destinos, pero esta búsqueda no solo le sirve para revisar costos sino también para revisar opiniones y experiencias de otros viajeros sobre el destino al cual desean ir, por lo cual las

redes sociales y las webs se convierten en factores determinantes en la decisión de viajes de los turistas (ver Figura 24).



Figura 24. El Ecosistema del Turismo Online.

Tomado de “El Futuro del Turismo”, por CEPLAN, 2016b (<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/el-futuro-del-turismo-04.07.2016.pdf>)

Actualmente los turistas además de aprovechar los beneficios y experiencias, proporcionan información sobre el destino el cual visitan, comparten información hasta cinco veces más en comparación de la década pasada, es por ello que los países que deseen impulsar el arribo de turistas deben ser capaces de aprender a escuchar y dialogar con el nuevo viajero de esta época utilizando los canales y el lenguaje que hoy en día utilizan para comunicarse. Según el Worldwide Travel Monitor (CEPLAN, 2016b), el 40% de los viajeros utilizan sus teléfonos inteligentes, el 26% de este tipo de viajeros lo utiliza para obtener información sobre el lugar que va a visitar y el 34% para hacer operaciones durante su viaje, asimismo más de un tercio de los viajeros utiliza su teléfono inteligente para acceder a las



redes sociales donde va colgando información sobre los lugares que visita durante o después de su viaje. Es por ello que las redes sociales se presentan como un medio para acceder a los futuros turistas.

Los cambios demográficos, la urbanización, el crecimiento de las clases medias, el cambio climático entre otras, influenciarán en los turistas el cómo, cuándo y dónde viajar. Asimismo los cambios demográficos muestran que se deben modificar los productos turísticos, es decir deben definirse según las características de demanda de las generaciones a las cuales se dirigen, por lo cual se debe analizar el perfil del consumidor futuro, que se presenta con nuevas ideas, concepciones del entorno y que es lo que espera de él. Por ello los cambios en la estructura de la población establece la necesidad de planificar las estrategias que sean capaces de atraer a los turistas (CERPLAN, 2016a).

En el mercado de turismo de Nueva York que es el principal destino turístico, se aprecia una reducción de su principal fuente de ingreso que proviene del turista extranjero en especial de Inglaterra, de acuerdo a Sacks (“Baja el número”, 2017), indicó que es producto del efecto del gobierno de Trump dada la marcada prioridad a América y que produce un efecto a las políticas de inmigración visas y turismo.

Asimismo se estima que, a nivel global, el sector turismo podría experimentar una falta de hasta 14 millones de puestos de empleo durante la próxima década y reducir su aporte al PBI Mundial en US\$ 610 mil millones para los próximos 10 años y se proyecta que en países como Perú, el incremento de la demanda de personal calificado para el sector turismo se incremente un punto porcentual más alto que la oferta, lo que significa que el sector turismo en el país implica una mayor acción para afrontar los retos del talento con el fin de aprovechar el potencial de crecimiento del sector turismo (CERPLAN, 2016b).

Un punto a tomar en cuenta en el sector turismo es la seguridad, por los atentados que se han presentado en los últimos años y que genera desconfianza en los turistas. Ahora este

punto es importante para el turista para la toma de la decisión al momento de elegir un destino turístico (CEPLAN, 2016b). Asimismo, los gobiernos y la organización mundial de turismo resalta la importancia de tomar medidas de seguridad tanto en puntos de entrada como de salida (Euromonitor Internacional, 2016), sin embargo el 80% de la ciudadanía peruana considera que la cantidad de delitos en el país ha incrementado, perjudicando al sector turístico al generar una mala percepción de las ciudades a visitar (“Inseguridad ciudadana”, 2017).

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

Según los resultados del Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I + D) elaborado por el CONCYTEC (2017), en convenio con el INEI, realizado en los centros de investigación explica el retraso en el que se encuentra el Perú con relación a los demás países de la región y sobre todo muestra un mayor retraso dentro de la OCDE. El Director de Investigación y Estudios del CONCYTEC, William Sánchez indicó que el Perú en relación al PBI solo gasta 0.08% en Investigación y Desarrollo, cifra que se presenta inferior con respecto a Colombia (0.25%), Chile (0.38%) y México (0.54%). Por otro lado, indicó que según el estudio realizado, en el Perú se presenta un solo investigador por cada 5,000 personas de la PEA, mientras que el número de investigadores en Brasil y en América Latina y el Caribe por cada 1,000 habitantes del PEA es más de 11 veces y más de seis veces en comparación con Perú (CONCYTEC, 2017).

En cuanto a la agroindustria el crecimiento de la agroexportación en la costa norte del país, ha dado paso al avance tecnológico; Santillán (citado en “La tecnología agraria”, 2016), el ejecutivo de Cultivida resaltó que las uvas, paltas, arándanos y espárragos tienen un crecimiento acelerado, y producto de los beneficios que han traído sus exportaciones es que siguen incentivado a continuar con el incremento del área y mantener el uso de alta tecnología. Santillán afirmó:

Afortunadamente, el avance tecnológico y las redes comerciales alrededor del mundo han permitido que se desarrollen los productos y se invierta en diferentes países en simultáneo para obtener nuevos paquetes tecnológicos, por lo que están disponibles globalmente de una manera muy rápida (“La tecnología agraria”, 2016, p.5).

Es por ello que al incrementar el uso de la tecnología aumenta la producción de los productos agropecuarios, y con ello su mayor exportación. De acuerdo al INEI, el sector agropecuario ha incrementado sus exportaciones en un 6.5% entre los periodos enero - noviembre 2017 respecto al mismo periodo en el año anterior (INEI, 2017a).

Por otro lado, de acuerdo al Ministerio de la Producción, el 35% de la innovación en el país, se basa en la agroindustria, siendo aprovechados principalmente los productos como la palta, arándano y la quinua por empresas importantes (Universidad ESAN, 2016).

Con respecto al turismo, las actividades turísticas son altamente sensibles al entorno en el cual se desarrollan, por ello los avances tecnológicos cumplen un rol fundamental ya que permite minimizar riesgos de esta actividad permitiendo convertirla en una actividad dinámica. Los destinos turísticos inteligentes están conformados por ecosistemas innovadores permitiendo que la tecnología contribuya a brindar mejor experiencia al turista. Cabe mencionar que la globalización permite que los avances tecnológicos se den continuamente llegando rápidamente a todos los países del Mundo.

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

De acuerdo a la evaluación del desempeño ambiental al 2016, el Perú al ser un país multicultural y megadiverso, con abundantes ecosistemas y recursos naturales, posee una tradición milenaria en la gestión sostenible de sus recursos. Sin embargo, el país es vulnerable a fenómenos climáticos como El Niño, lo cual implica desafíos adicionales (CEPAL & OCDE, 2016). Las condiciones climáticas presentan diversos y numerosos cultivos, la zona costera concentra la agricultura exportadora, sin embargo existe poca

disponibilidad de agua; asimismo es posible encontrar producción de algunos productos como el algodón, el café, el mango, limón, uva, espárrago, palta, naranja, etc; en la Sierra, abundan los cultivos de cereales, legumbres, hortalizas y tubérculos; en la Selva predominan las plantaciones y la extracción del café. Los expertos del mundo están observando el Fenómeno del Niño por si se trata de una señal de que se acerca un Niño de escala planetaria (“¿Qué es el niño costero?”, 2017).

Asimismo, en el Perú, los bosques amazónicos no sólo están amenazados por la tala ilegal, la minería ilegal y el narcotráfico sino también por la expansión de la agricultura, donde el 91% de la deforestación en nuestro país se debe al cambio de uso de tierra para la actividad agrícola y ganadera que son responsables del 51% del total de Gas de Efecto Invernadero (León, 2017).

La mayoría de los bosques son del tipo tropical (54%), bosque seco (3%) y bosque andino (0.2%). Según el Instituto de Recursos Mundiales (citado en la CEPAL & OCDE, 2016), las emisiones totales de gases de efecto invernadero en el Perú representaron el 0.34% de las emisiones globales y el 3.5% de las emisiones de América Latina y el Caribe.

Asimismo, la Agencia Internacional de la Energía (citado en la CEPAL & OCDE, 2016), reportó que en el 2012 las emisiones de CO<sub>2</sub> en el Perú asociadas a procesos de combustión de combustibles fósiles correspondieron al 0.14% de las emisiones mundiales. El Perú ha avanzado notablemente en cuanto al cumplimiento de los objetivos del Protocolo de Montreal, pues durante el periodo de 2003-2013 ha logrado una disminución de 191 a 22 toneladas en la liberación de este tipo de sustancias.

En efecto, se ha logrado un paso fundamental en el marco legal, Institucional y ambiental del Perú, básicamente al transferir la nueva Institucionalidad ambiental (Ministerio de Ambiente que fue creado en el 2008) luego el contexto del proceso de descentralización, transfiriendo competencias ambientales desde el Gobierno Nacional hasta los Gobiernos

locales, creando a su vez organismos técnicos especializados en materia ambiental como la Autoridad Nacional del Agua (ANA), Organismo de Supervisión de la Inversión de Recursos Forestales (OSINFOR), Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las inversiones sostenibles (SENACE) (CEPAL & OCDE, 2016).

Uno de los efectos directos del turismo es el ingreso de divisas y puestos de trabajo pero un efecto secundario no menos importante pero igual de positivo para la economía es que el turismo crea fuertes incentivos para la conservación del patrimonio cultural y natural de los países así como para la mejora de la infraestructura, lo que se traduce en la sostenibilidad del medio ambiente y el incremento de la competitividad (CERPLAN, 2016b).

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

La matriz de factores externos permite realizar un análisis de las principales oportunidades y amenazas identificadas en el análisis PESTE para la Región La Libertad. El valor de 1.77 significa que la región no está reaccionando de modo adecuado frente a las amenazas, mostrando a la vez incapacidad de aprovechar las oportunidades (ver Tabla 19).

#### **3.5. El Gobierno Regional de La Libertad y sus Competidores**

D'Alessio (2015) señaló que las cinco fuerzas de Porter permiten efectuar un análisis competitivo, determinando cuál es la estructura y atractividad de la industria para plantear estrategias.

Asimismo Porter (2004) manifestó que la naturaleza de la competitividad de una industria se compone por cinco fuerzas. Este análisis además nos permite analizar la industria en términos de rentabilidad (ver Figura 25).

Tabla 19

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la Región La Libertad*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	En Estados Unidos 43'000,000 de millennials están dispuestos a consumir productos vegetales por ser productos saludables	0.08	3	0.24
2	La India cuenta con 1'300,000 consumidores potenciales de arándanos cultivados en Perú	0.04	3	0.12
3	En Alemania 83'000,000 de habitantes realizan viajes internacionales con motivo de ocio.	0.08	2	0.16
4	En Alemania 82'000,000 de habitantes hacen turismo para conocer museos de arte, cultura y Patrimonio	0.08	2	0.16
5	En Japón existe un comercio potencial de US\$ 168 millones para el producto paltas frescas	0.03	3	0.09
6	Canadá presenta una demanda creciente de más de 200 mil toneladas en el consumo de productos frescos	0.04	3	0.12
7	En China la importación de palta ha incrementado a 20,000 toneladas, lo que representa un 157% más que el año anterior.	0.02	3	0.06
8	Incremento de uso de las redes sociales para acceso de información por parte de los turistas	0.04	1	0.04
9	Reducción del número de turistas en Nueva York por el efecto del gobierno de Trump con 300,000 turistas extranjeros mayormente de Inglaterra.	0.08	1	0.08
10	Incremento de ingresos y puestos de trabajo en mejora en la infraestructura para conservación del patrimonio cultural y natural.	0.06	3	0.18
<i>Subtotal</i>		<b>0.55</b>		<b>1.25</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Pérdida de oportunidad para competir en el mercado internacional quienes exigen alta tecnología.	0.1	1	0.1
2	Desastres naturales como el Fenómeno del Niño	0.03	2	0.06
3	Incremento de actividades ilegales en desmedro de la producción de cultivos como el narcotráfico, tala ilegal y contrabando	0.04	2	0.08
4	Falta de formación de talento como personal calificado para el sector turismo, ante el incremento de la oferta mundial	0.06	1	0.06
5	Generación de advertencia de países extranjeros sobre el riesgo en la seguridad de viajar a La Libertad	0.08	1	0.08
6	En las próximas dos décadas el 47% de los trabajos a nivel mundial serán altamente automatizados afectando a la preparación de la población más vulnerable	0.06	1	0.06
7	Disminución y desigualdad del bienestar social, a causa de la informalidad de las microempresas	0.08	1	0.08
<i>Subtotal</i>		<b>0.450</b>		<b>0.520</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>1.77</b>

*Nota.* 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3° ed., p. 121), por D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

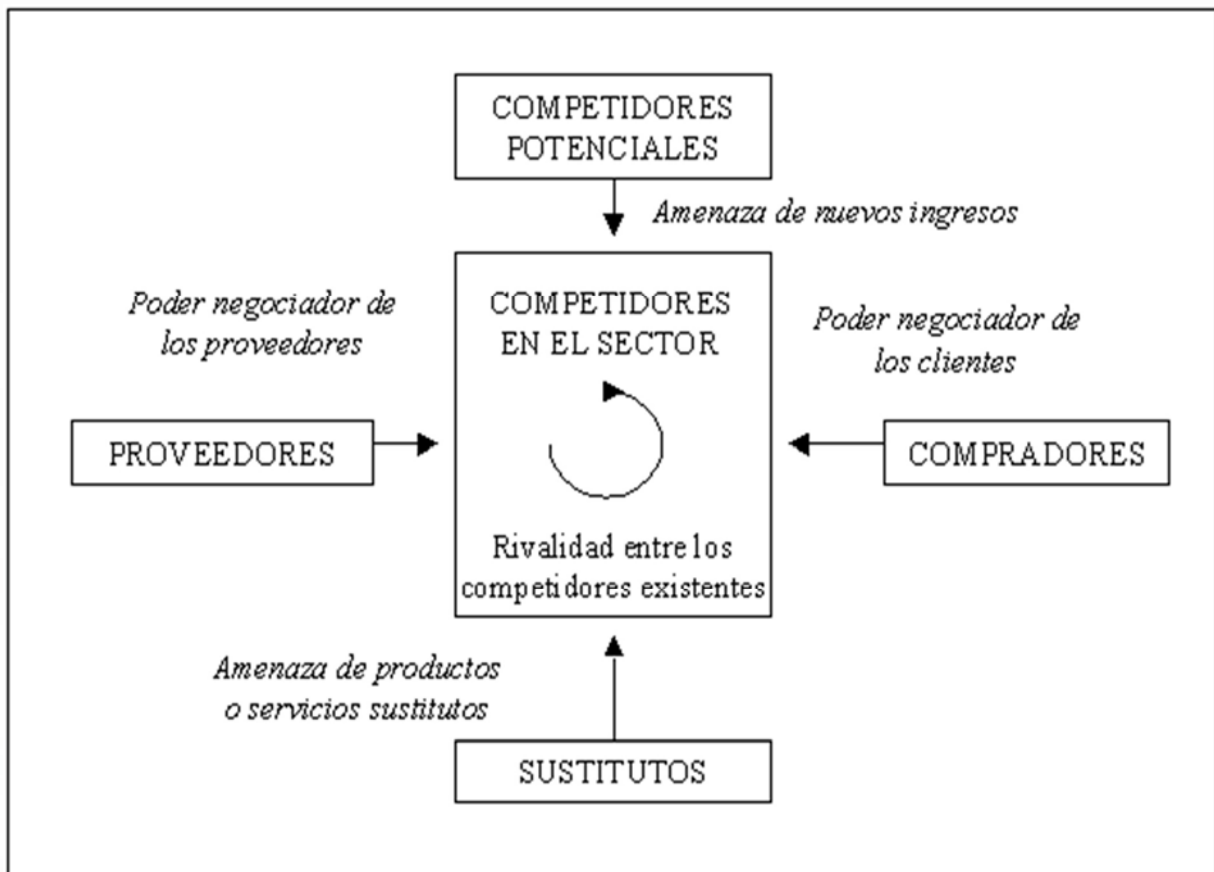


Figura 25. Adaptado de Modelo de las cinco fuerzas.  
Tomado de “Estrategia e Internet. Michael Porter”, por CONSUCL, 2011  
(<https://consucl.wordpress.com/2011/03/05/estrategia-e-internet-michael-porter/>)

### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Porter (2008) explicó que un grupo de proveedores es poderoso si está más concentrado que el sector al cual le vende, en cuanto a la industria de exportación de arándanos el poder de los proveedores no es relevante existe la presencia de diversas empresas proveedoras de servicios de asesoría y productos agroquímicos, por lo que no existe concentración o dependencia de las empresas productoras de arándanos en un solo proveedor.

Para el sector turismo el poder de negociación de los proveedores es bajo en vista que presenta una alta diversidad de servicios tanto en el servicio hotelero, gastronómico y de transporte los cuales no ejercen una fuerza importante en la industria. Los servicios de hospedaje cuentan con una amplia gama de oferta que se diferencia por la calidad de los servicios ofrecidos por los diferentes tipos de alojamiento. En cuanto a la cadena de

suministro de los hospedajes el 97% se realiza con proveedores del Perú y solo el 3% proviene de importaciones (WEF, 2013, citado en CEPLAN, 2016b). En el 2016 más de la mitad de los visitantes viajaron a su destino en avión (55%), mientras que el resto realizó su viaje vía transporte de superficie (45%); que se descompone por carretera (39%), en ferrocarril (2%) o vías acuáticas (4%), en los últimos años la tendencia al uso del transporte aéreo viene creciendo en un ratio superior al transporte de superficie, por ello la cuota de mercado presenta crecimiento (OMT, 2017).

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

En el 2009, Porter señaló que existe poder de negociación en los compradores cuando pueden forzar los precios a bajar y a la vez cuentan con una mejor calidad.

Se identifica que en cuanto al presupuesto, las obras públicas y el plan de desarrollo con los objetivos estratégicos institucionales de la región La Libertad, la población no cuenta con poder de negociación, es decir no cuenta con participación ciudadana visto a largo plazo, por cuanto a la asignación de recursos para cada rubro, pasa por la decisión de los gobernantes de turno, lo mismo ocurre con las obras públicas. El Presupuesto por Resultados es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos públicos a productos y resultados, los cuales se materializan en mejoras en los servicios que reciben los ciudadanos. Quienes participan en el proceso presupuestario son el MEF, la Presidencia del Consejo de Ministros y el Congreso de la República. La población no tiene injerencia en las decisiones del presupuesto (MEF, 2017b). Por lo tanto, el Gobierno Regional debe crear iniciativas de transparencia en cuanto a la información oportuna del destino del presupuesto buscando participación ciudadana, creando programas de escucha de las necesidades de los habitantes a fin de generar una percepción de mejora en la comunicación entre el Gobierno y su población.



En cuando a los arándanos fueron 310, 000 toneladas que se importaron mundialmente en el 2013, existiendo una concentración de importación de arándanos en tres países, el primero es Estados Unidos con una participación de 41% en el mercado en importes monetarios y el 54% en toneladas. El segundo lugar lo ocupa Canadá con el 13.8% y Reino Unido con el 12.3% de participación en importación de este producto ocupa el tercer lugar. Estados Unidos es comprador de Perú en los meses de enero a julio y setiembre a diciembre, en los cuales la producción propia de ese país no abastece su demanda interna, cabe mencionar que gracias a la diversidad de clima el Perú mantiene una producción continua lo que permite poder satisfacer la demanda en dicho periodo. En cuanto a los Países Bajos, Perú exporta a dicho destino en los meses de marzo a mayo y setiembre. Por lo tanto la fuerza de los compradores en el producto arándano es baja.

Por el lado de la palta el principal consumidor es Estados Unidos con 43% de participación lo cual representa 962.92 millones de dólares de las importaciones a nivel mundial. El resto de consumidores mantiene una menor demanda individual por ejemplo: Francia con 9% de participación, Países Bajos con 9% de participación, Japón 8% de participación, Canadá con 6% de participación lo que representa un 32% con 623.92 millones de dólares en importaciones. Por la diversidad de climas La Libertad se permite tener cosecha de paltas todo el año, pero la mayor concentración se centra entre los meses de marzo a setiembre (MINAGRI, 2018).

En el sector turismo el perfil del cliente o comprador ha variado con el paso de los años, la llegada de los teléfonos inteligentes y las redes sociales influyen en su decisión al momento de visitar un destino, esta nueva búsqueda no solo les permite averiguar sobre el destino sino también informarse sobre los costos a los cuales van a incurrir por los servicios prestados. El turista gracias al uso de sus opciones tecnológicas que aplica para sus viajes logra tener acceso a información relevante y precisa lo cual le permite tener una negociación

directa con los proveedores de servicios y con ello aprovechar las posibilidades que el mercado les ofrece (CERPLAN, 2016b).

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

La región La Libertad al mantener delimitación geográfica no cuenta con sustitutos solo presenta competidores. En lo relacionado al análisis de las actividades económicas que generan ingresos económicos en la Región La Libertad se presenta lo siguiente: Existen productos sustitutos para las diferentes actividades generadoras de ingresos, por ejemplo, en la actividad agroindustrial, la exportación de los productos principales como los arándanos, paltas, espárragos, alcachofas, caña de azúcar y pimiento piquillo la amenaza de los sustitutos es alta debido a que la producción de la Región es limitada.

En el sector turismo no presenta sustitutos de manera directa, solo presenta competidores, por lo que el poder de sustitutos es inexistente en esta industria.

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

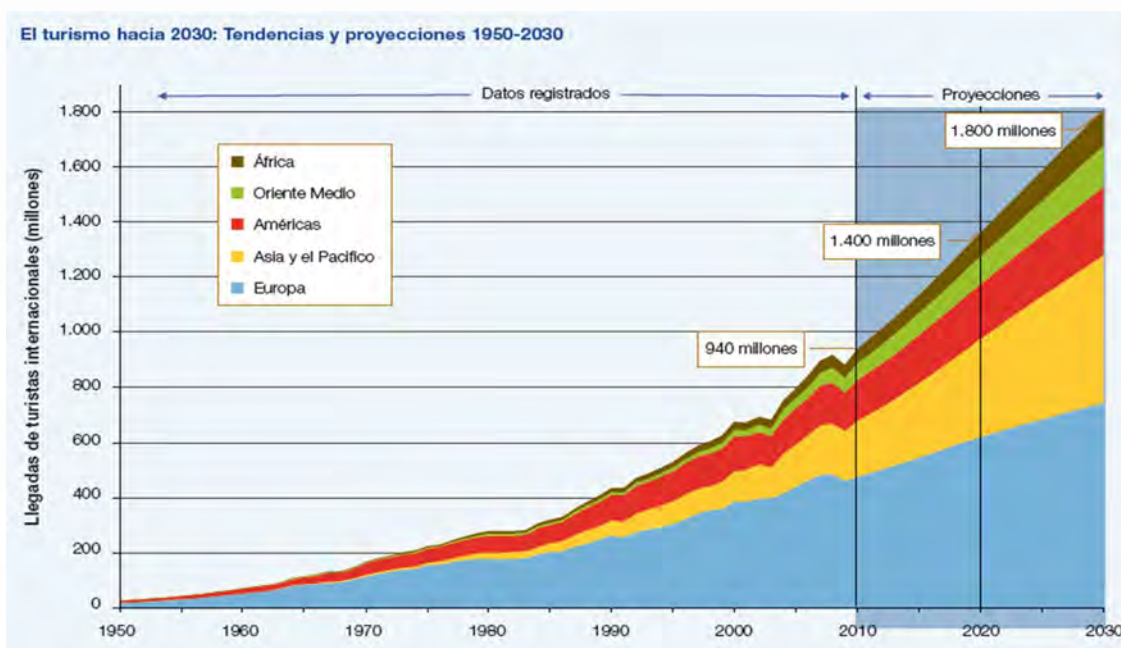
Regiones con condiciones climáticas similares pueden ejecutar inversiones para aprovechamiento de cultivo de palta y arándano así como también dada la biodiversidad y variedad de climas con las que cuenta el país pueden ser oportunidad para regiones que quieran impulsar el turismo. Por lo que la región La Libertad debe establecer iniciativas que impulsen programas de capacitación, búsqueda de nuevas técnicas de producción, investigación, habilitación y conservación de infraestructura turística permitiendo la generación de barreras de entrada, así como también debe impulsar la búsqueda de nuevos mercados.

La principal amenaza es la industrialización de productos agrícolas como los que la Región La Libertad ya produce. Es decir, agregarle valor a los productos que se exporten, con lo cual cualquier otra Región del país o del mundo podría sacar provecho de la desventaja que

presenta, en el sector agrícola la Región La Libertad. Por lo tanto la amenaza de los nuevos entrantes es alta.

En la industria de Agro exportación de paltas, existe un grupo de 81 países que representan un 5 % de participación del mercado, si bien queda claro que su presencia es mínima, se debe tener en consideración que estos poco a poco ganan presencia en el mercado, la cual si se complementa con innovación y desarrollo puede resultar una amenaza alta repercutiendo en la disminución de exportaciones. Esta información no deja de ser alejada a la realidad en el periodo de enero - febrero del 2017 las exportaciones tuvieron una disminución de 21.6% comparándolas con las cifras obtenidas en el mismo periodo del 2016.

El sector turismo representa un panorama de crecimiento en los próximos años, por ello se presenta como un mercado atractivo para que los diversos países presenten nuevos destinos que sean interesantes para los turistas. El mercado se proyecta con un crecimiento promedio del 3.3% de arribo de turistas internacionales, lo cual también se traducirá en ingresos para los destinos que sean visitados. La llegada de turistas internacionales a destinos de las economías emergentes de Asia, América Latina, Europa Central y Oriental, Europa Meridional, y Mediterránea, Oriente Medio y África duplicarán su ritmo de crecimiento (+4.4% al año) respecto a los destinos de las economías avanzadas (+2.2% al año), por lo tanto se proyecta que para el 2030 el 57% de las llegadas internacionales registren en los destinos de las economías emergentes sobre los destinos de las economías avanzadas (OMT, 2017). De manera que esta proyección invita a los países de las economías emergentes como el Perú a promocionar sus destinos que pueden llegar a ser interesantes para el turista. Por lo tanto, de acuerdo a la preferencia de los turistas internacionales por destinos con economías emergentes representa una amenaza de nuevos entrantes dada la alta variedad de nuevos destinos turísticos que son preferidos y ubicados en otros continentes. En la Figura 26 se muestra la Tendencia y Proyecciones del Turismo hacia el 2030.



*Figura 26.* Turismo hacia 2030: Tendencias y proyecciones 1950-2030. Tomado de “El Futuro del Turismo” (p. 8), por CEPLAN, 2016b (<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/el-futuro-del-turismo-04.07.2016.pdf>).

### 3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los competidores directos de la Región La Libertad se desarrollan en diferentes ámbitos de la producción y los servicios de manera muy intensa. A nivel nacional y en cuanto a la producción agroindustrial en productos como el arándano, palta, espárrago, alcachofa, pimiento piquillo, azúcar, etc. son las regiones de Lima, Lambayeque, Arequipa, Piura, etc. principalmente, las que desarrollan un alto nivel de participación para la exportación de sus productos. Por ejemplo, para la producción de Espárrago la Región de Ica se presenta como el principal productor con 47.2% versus 41,8% de La Libertad, la producción de Alcachofa es la Región Arequipa con 40.17% de producción versus 12.58% de La Libertad, la producción del Pimiento es la Región Lambayeque que presenta la mayor producción con 78% vs un 5% de la Región La Libertad (MINAGRI, 2017a). En dichas localidades se promueve la libre competencia a nivel nacional y se aprovechan los TLC que resuelve el Gobierno Central con diversos países.

Dentro de la industria de agro exportación del arándano, puede apreciarse al 2015 que los principales productores de arándano a nivel mundial son Estados Unidos y Canadá, los cuales se encuentran en el hemisferio Norte. Estados Unidos participa en el mercado con un 57% de producción teniendo en cuenta que el producto es nativo de dicho país y cuenta con una variedad de especies. Por otro lado Canadá es el segundo productor mundial tiene una producción de 239, 071 toneladas por año. El arando también tiene presencia en la producción y exportación de otros países como Chile, Argentina, Uruguay, Sudáfrica, Nueva Zelanda y Australia los cuales se encuentran en el hemisferio Sur (Oficina Comercial del Perú en Miami, 2011).

El 81 % de la producción de arándanos se concentra en Estados Unidos y Canadá, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2017), para el año 2016 la producción de ambos países fue de 269, 257 y 178,745 toneladas respectivamente, cabe mencionar que Chile es el mayor productor de arándanos en América del Sur con una superficie estimada de 20,000 hectáreas de arándano (Carrilo, 2016).

Dentro de la industria de agro exportación de la palta, los principales proveedores de palta a nivel mundial se encuentran México encabezando el ranking con un 46 % de participación, Países Bajos con 10% de participación, Chile con 9% y Perú con 7%, estos cuatro países representan 72 % de la oferta mundial de palta.

La rivalidad entre los competidores de la Región La Libertad es alta, debido fundamentalmente a que una de las principales actividades económicas de la Región es el turismo, con lo cual competiría directamente con departamentos como Lima, Cusco, Tacna, Puno, Piura, los cuales cuentan también con atractivos turísticos importantes y niveles de infraestructura hotelera adecuada. La OMT indica que la mayoría de viajes internacionales se realiza dentro de la propia región del turista por ello el crecimiento de las economías emergentes en especial en ciertas zonas de Asia, Europa Central y del Este, Oriente Medio,

África Meridional y América del Sur, esto favorecerá los ingresos a nivel mundial, por ello con destino hacia el 2030, 57% de la llegada de los turistas internacionales serán en los destinos de las economías emergentes (CERPLAN, 2016b). Asimismo, se registró en el 2016 que los principales destinos turísticos fueron Francia, Estados Unidos, España y China quienes ocuparon los primeros puestos en cuando a registros de llegadas internacionales. Con relación a los ingresos por turismo internacional, Estados Unidos y España encabezan la lista, seguidos de Tailandia, que paso de la sexta posición hacia la tercera, y de China que ocupa el cuarto lugar (OMT, 2017), (ver Tablas 20 y 21).

Tabla 20

*Llegada de Turistas Internacionales*

Llegada de turistas internacionales			(millones)		Variación (%)	
Rango	Serie	2015	2016	15/14	16/15	
1	Francia	TF	84.5	82.6	0.9	-2.2
2	Estados Unidos	TF	77.5	75.6	3.3	-2.4
3	España	TF	68.5	75.6	5.5	10.3
4	China	TF	56.9	59.3	2.3	4.2
5	Italia	TF	50.7	52.4	4.4	3.2
6	Reino Unido	TF	34.4	35.8	5.6	4.0
7	Alemania	TCE	35.0	35.6	6.0	1.7
8	México	TF	32.1	35.0	9.4	8.9
9	Tailandia	TF	29.9	32.6	20.6	8.9
10	Turquía	TF	39.5	...	-0.8	...

*Nota.* Llegada de turistas Internacionales.

Tomado de "Panorama OMT del Turismo internacional" (p. 6), por OMT, 2017 (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>)

Tabla 21

*Ingresos por Turismo Internacional*

Ingresos por turismo internacional		\$ EEUU		Monedas locales		
		(millones de millones)		Variación (%)		
Rango	2015	2016	15/14	16/15	15/14	16/15
1 Francia	205.4	205.9	7.0	0.3	7.0	0.3
2 Estados Unidos	56.5	60.3	-13.3	6.9	3.8	7.1
3 España	44.9	49.9	16.9	11.0	23.0	14.7
4 China	45.0	44.4	2.1	-1.2	3.6	5.3
5 Italia	44.9	42.5	-22.9	5.3	-7.6	-5.1
6 Reino Unido	39.4	40.2	-13.3	2.0	3.8	2.3
7 Alemania	45.5	39.6	-2.3	-12.9	5.2	-1.4
8 México	36.9	37.4	-14.8	1.4	2.0	1.7
9 Tailandia	36.2	32.9	-5.8	-9.1	-5.8	-9.0
10 Turquía	28.9	32.4	-8.2	12.3	10.2	13.5

Nota. Ingresos por turismo Internacional

Tomado de "Panorama OMT del Turismo internacional" (p. 6), por OMT, 2017 (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>)

### 3.6. Región La Libertad y sus Referentes

La región la Libertad tiene como referente a Beijing, ciudad situada en China, donde se promueve la colaboración pública privada (PPP), en los sectores de agricultura, cultura y asistencia sanitaria. Las autoridades relacionan la colaboración pública privada como un modelo de inversión en el que el gobierno crea sinergia con las empresas privadas, lo cual se ve reflejado en el incremento de convenios con un crecimiento de 28 % aproximadamente en el último año, cabe mencionar que la economía china se encuentra impulsada al consumo y el sector servicios lo cual contribuye a que la población busque mejorar en su calidad de vida. China promoverá colaboración ("China es un", 2016).

Estados Unidos es un gran referente para la Región La Libertad, en lo referente al sector Turismo, se caracteriza principalmente por contar con diversos atractivos turísticos como: Arizona, Nueva York, Miami, Los Ángeles, San Francisco, Orlando, Las Vegas y Washington DC ("15 Lugares Turísticos de Estados Unidos", 2016).

Berna capital de Suiza es referente para la Región La Libertad, se caracteriza por ser una ciudad conservadora y enigmática con calles conservadas de estilo medieval, el clima semicontinental con temporadas de frío y veranos sumamente cálidos, en el aspecto político existe proceso democrático para la elección de sus autoridades. La semejanza de la Libertad es tanto en clima como en el estilo de su demografía.

Singapur se caracteriza por su apertura a los negocios lo cual lo hace mantener una amplia ventaja competitiva atrayendo inversión extranjera, es un centro financiero, bancario, logístico, distribuidor y exportador de una de las zonas marítimas más transitadas y económicamente activas del planeta. Las autoridades para lograr el crecimiento sostenido de esta ciudad trabajan constantemente en la preservación de la estabilidad, crecimiento y seguridad jurídica en un entorno geográfico con una administración firme y dispuesta a cumplir sus prescripciones.

Holanda un gigante agrícola ofrece un cambio de forma de cultivar pese a la cantidad de población que tiene alrededor de 1300 habitantes por milla cuadrada y no contar con las condiciones para mantener una actividad agrícola a gran escala, se ha convertido en el segundo exportador mundial de alimentos por valor monetario a través de: innovación tecnológica, nuevas formas de producción, uso de sus recursos eficientemente (Viviano, 2017).

En lo que respecta a la producción de arándanos, Chile se presenta como el principal productor de América del Sur. Este país en el 2015 produjo 17,3 mil toneladas y en el 2010 registró una producción de 76.3 mil toneladas, presentando un aumento de 340% en solo dos años. Al 2014 casi duplicó su producción con 141.9 mil toneladas (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a). Para el periodo 2016-2017 proyectaron un incremento de la producción en 4.3% pasando de generar 135,539 toneladas en el periodo 2015-2016 a 141,404 toneladas para el periodo 2016-2017 (“Pronóstico de la temporada”, 2016). Dentro de Chile la región



que se presenta como el líder en exportación de arándanos es la región del Maule. La región del Maule limita al norte con la región del Libertador General Bernardo O'Higgins, al sur con la región del Bío Bío, al oeste con el Océano Pacífico y al este tiene un límite internacional con la república de Argentina. La superficie regional es de 30, 296,10 Km<sup>2</sup> que representa el 4% de la superficie de Chile. La región presenta un clima cálido y subhúmedo lo que le permite la existencia de vegetación nativa y el desarrollo de plantaciones artificiales. Cuenta con una hidrografía compuesta por dos sistemas importantes: el río Mataquito al norte y el río Maule en el centro. Las aguas del río Maule son utilizadas para el riego de terrenos agrícolas.

En cuanto a la producción de Palta, México se presenta como el primer productor mundial del fruto conocido también como aguacate. Es considerado como el oro verde de Michoacán, lugar donde se concentra el 85.9% de la producción de la Palta en México. Este país aporta 3 de cada 10 toneladas que se producen en el mundo lo cual lo coloca en el primer lugar en la producción gracias a Michoacán, región que lo lleva a contribuir con el 30.9% de la producción mundial. La palta en México se produce en todos los meses del año, no obstante, entre los meses de marzo y julio se obtiene el 49.1% de la producción total anual Michoacán (“Michoacán aporta”, 2015).

La producción de palta en México ha crecido de manera importante en los últimos años, entre los años 2011 y 2015 el crecimiento promedio fue de 8.7% (Del Moral & Murillo, 2016). El aguacate vive la época del oro en el país de México, en el año 2015 la producción fue de 1.6 millones de toneladas, cuyo crecimiento con respecto al año anterior fue de 6.6%, las exportaciones sumaron 774,600 toneladas traducidas en 1,500 millones de dólares, con un crecimiento de 13% en solo 12 meses (“Aguacate, el oro verde de México”, 2016). La mayor parte de la producción de palta en México, es decir el 90%, se exporta a Estados Unidos, y de manera menor a Japón y Canadá (Corona, 2016).

El estado de Michoacán, se encuentra ubicada en la región occidente de México, está delimitado por Colima, Jalisco, Guanajuato, Querétaro, Estado de México y Guerrero y el Océano Pacífico. Michoacán presenta abundantes lagos, además su entorno presenta paisajes diversos, infinidad de atractivos naturales, como lugares para acampar, balnearios de aguas termales, grutas ríos, volcanes como el Parícutin y el santuario de la mariposa monarca. Presenta un clima subhúmedo, con temperatura media de 26°C, en tierra caliente es cálido seco, alcanzando temperaturas de 32°C en verano y 25ª en invierno, en los valles, las sierras y las mesetas templado, con temperaturas medias entre 17°C y 20°C (Monografía del Estado de Michoacán, 2012).

Respecto al turismo en New York, que es nuestro referente, en el año 2014 el impacto económico del turismo marcó un récord de 61,000 millones de dólares, de los cuales 41,000 millones correspondieron al gasto de los turistas. En Nueva York al día de hoy existen 362,000 puestos de trabajo que dependen del turismo, asimismo, se prevé que en el 2021 se llegaría a un tope de 67 millones de visitantes anuales (“Nueva York prevé”, 2017).

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

**Matriz perfil de competitividad (MPC).** Es una herramienta que permite identificar las principales competidores en la industria, se basa en las fortalezas y debilidades comparadas con los factores clave de éxito. De esta manera, en la Tabla 22 se muestra como competencia a las regiones de otros países.

Según MINCETUR (2017), Lambayeque se ubica en el ranking de las 10 regiones más importantes del país, cabe mencionar que concentra: (4%) de la población del país y (2,6%) de la producción nacional, el crecimiento económico obtenido en los últimos años registró promedios de 3%, siendo una economía basada en la industria y el comercio. Según Ministerio de Agricultura y Riego (2016b), al cierre del año 2016 Lambayeque tuvo una

participación del 2% de la producción nacional de paltas, la superficie cosechada disminuyó en 3% respecto al año 2015, sin embargo la producción se incrementó en 8% pasando de producir 7679 TM a 8278 TM, lo que indica que se aprovechan las tierras de manera más eficiente. Con relación al turismo al cierre del año 2017 el MINCETUR, comenzará a desarrollar proyectos turísticos especializados en mejorar los atractivos turísticos que existen en Lambayeque con una inversión de S/ 8 millones (Portal del Turismo, 2017). Según (INEI, 2016b) la Región Lambayeque al año 2017, presentó un incremento de 4% con relación al cierre del año 2016, en el número de arribos de turistas nacionales y extranjeros con 938,572 ingresos, el porcentaje de participación respecto al total nacional es de 1.83%.

Según Ministerio de Agricultura y Riego (2016b), Ica es una de las regiones exportadoras de arándanos en el Perú, al cierre del año 2016 tuvo un participación de 1% en la producción nacional, la superficie cosechada se incrementó en 5 % respecto al año 2015, sin embargo la producción disminuyó en 4% pasando de producir 217 TM a 208 TM. Respecto a la industria de paltas, Ica al cierre del 2016 mantuvo una participación de 13 % de la producción nacional, la superficie cosechada se incrementó en 6% respecto al año 2015, cabe mencionar que de igual manera la producción presentó un ligero incrementó de 1% pasando de producir 56,638 TM a 57,049 TM. El turismo en Ica mantiene un gran potencial para ser explotado y puede contribuir al crecimiento económico de la Región, principalmente por contar con atractivos sub – explotados, ubicados en todo su territorio entre las cual destacan las ciudades de (Chincha, Pisco, Nazca, Palpa e Ica), con diversos atractivos turísticos que ofrece a los visitantes (pernoctaciones, atractivos, servicios, cultura, gastronomía, ingresos, inversiones, etc.) (Vera, 2017). Según (INEI, 2016b) la Región Ica al año 2017, presentó un incremento de 2.75 % con relación al cierre del año 2016 en el número de arribos de turistas nacionales y extranjeros con 1´477,841 ingresos, el porcentaje de participación respecto al total nacional es de 2.88%.

Según Ministerio de Agricultura y Riego (2016b), Lima es una de las principales regiones productoras de arándanos, al cierre del año 2016 tuvo una participación de 2 % en la producción nacional, la superficie cosechada se incrementó en 1075 % respecto al año 2015, de igual manera la producción registró un importante crecimiento de 2,239%. Con relación a la industria de paltas, Lima tuvo una participación de 20% en la producción nacional, el incremento de la superficie cosechada fue de 2% con relación al año 2015, así también la producción registró incremento de 13 %. Según (INEI, 2016b) la Región Lima al año 2017, representó 56 % de participación en el número de arribos de turistas nacionales y extranjeros del total nacional. Cabe mencionar que este porcentaje se incrementó en 2.5% respecto al año 2016.

**Matriz perfil referencial (MPR).** Esta matriz permite realizar un análisis comparativo parecido a la Matriz del Perfil Competitivo, pero esta vez relaciona a las organizaciones que son referentes para la Región La Libertad, el detalle se podrá apreciar en la Tabla 23; tal como se puede apreciar la primera región referente es Maule, una región de Chile, destacada por su producción en arándanos, donde Chile es el primer exportador de arándanos en Sudamérica, asimismo Maule ocupa el 24.6% de la superficie nacional para la producción de arándanos (Servicio Nacional de Turismo-Chile [Sernatur], 2015), del que se obtuvo 32,448 toneladas de arándanos frescos para exportación al mercado internacional entre el 2016 y 2017 y que representa el 31.45% del total nacional (“Un 6% creció”, 2017). Asimismo se aprecia en esta región su crecimiento en el sector turismo, ubicándose en el noveno puesto en este sector a nivel nacional a pesar de ser una de las regiones más afectadas por el terremoto en el 2010, ha podido recuperarse con una tasa promedio de un 5% al 2013 y cuya demanda se caracteriza por ser grupos familiares en un 43.4% y un 30.1% con su pareja, asimismo aproximadamente el 84% de turistas declaran haber visitado Maule para actividades culturales en la región (Sernatur, 2015).

Columbia Británica es una región de Canadá ubicada en la costa del Pacífico, combina lo moderno de sus ciudades y la tranquilidad de la naturaleza para cautivar a los visitantes, también conocida como la provincia del Pacífico y la Columbia Británica. En cuanto al turismo, Columbia Británica se ofrece como una región moderna y acogedora donde se pueden pasar vacaciones en familia, cuenta con accesos a vuelos directos desde México, centro de compras, atracciones, variedad de cocina internacional además de una fabulosa historia y cultura de origen local y europeo (Sobre British Columbia, n.d.).

En el 2017, de las exportaciones mundiales de arándano, Canadá representa el 10% por un total de US\$ 300 millones (Perú Displaces The United States And Canadá, 2018). Canadá se ubica en puesto número dos en producción de arándanos después de Estados Unidos. Los principales productores se encuentran en las provincias de Columbia Británica, Ontario, Quebec y Nueva Escocia (Canadá: el país del arándano, n.d.), pero la mayor parte del arándano azul, 93%, se produce en British Columbia (Arándanos azules canadienses, 2011).

México se caracteriza por contar con excelentes condiciones climáticas para la producción de arándanos, las cuales son: (a) clima cálido, (b) temperatura promedio y (c) suelo productivo. En los últimos años se ha posicionado entre los cinco principales exportadores a nivel mundial, destacando por su producción los estados de Baja California, Chihuahua, Nayarit, Colima, Michoacán, Jalisco, Hidalgo en Michoacán y Jalisco. (Producción de berries, arándano en México, 2017). Con relación a la industria de paltas México se considera el principal productor a nivel mundial con una producción de 997.629 toneladas en el año 2017, la participación de mercado en el mismo periodo correspondió al 45% del valor de las exportaciones mundiales, con presencia en mercados internacionales de Europa, Australia, América y Asia, cabe mencionar que el principal destino de sus exportaciones está dirigido a EEUU (76.8%). Las ventas se incrementan en la temporada en

la que se realiza el Súper Bowl la cual puede llegar a envíos de 100.000 toneladas (Martínez, 2017), siendo Michoacán la Región que mayor participación tiene en la exportación de la palta con más del 83.5% del total. Respecto al turismo, al 2016 México se convirtió en el octavo destino turístico en el mundo por llegada de turistas, con un total de afluencia de 35 millones de turistas y ocupó el puesto 14 entre los principales destinos turísticos del mundo por ingresos, habiendo recaudado US\$ 19.6 mil millones (Secretaría de Turismo 2016). La Región de Michoacán registró en el 2017 un incremento de afluencia turística de 8'470,000 turistas con un nivel de ingresos total de aproximadamente US\$ 500 millones incrementando en un 4.2% y 3% respectivamente frente al año anterior. (Mi Morelia.com, 2018).

Tabla 22

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de la Región La Libertad*

Factores clave de éxito	Peso	La Libertad		Lima		Ica		Lambayeque	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Clima adecuado para la producción de arándano y palta	0.20	4	0.80	2	0,40	2	0,40	2	0,40
2 Industrialización para agregar valor a los productos agrícolas	0.15	2	0.30	4	0,60	2	0,30	2	0,30
3 Disponibilidad del recurso humano operativo técnico y mando medio calificado.	0.10	3	0.30	4	0,40	3	0,30	3	0,30
4 Oferta exportable conformada por palta y arándanos cuenta con certificación fitosanitaria	0.10	4	0.40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
5 Desarrollo de conectividad directa de vuelos internacionales	0.10	1	0.10	4	0,40	1	0,10	1	0,10
6 Infraestructura adecuada para el desarrollo de los servicios turísticos	0.10	2	0.20	4	0,40	2	0,20	2	0,20
7 Control de la seguridad ciudadana	0.10	1	0.10	2	0,20	2	0,20	1	0,10
8 Capacidad tecnológica basada en investigación y desarrollo.	0.15	1	0.15	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Total	1.00		2,35		3,15		2,10		2,00

*Nota.* 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3<sup>o</sup> ed., p. 131), por D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Tabla 23

*Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Región La Libertad*

Factores clave de éxito	Peso	La Libertad (Perú)		Michoacán (México)		Maule (Chile)		Columbia Británica (Canadá)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Clima adecuado para la producción de arándano y palta	0.20	4	0,80	4	0.80	4	0.80	3	0.60
2 Industrialización para agregar valor a los productos agrícolas	0.15	2	0,30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Disponibilidad del recurso humano operativo técnico y mando medio calificado.	0.10	3	0,30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4 Oferta exportable conformada por palta y arándanos cuenta con certificación fitosanitaria	0.10	4	0,40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5 Desarrollo de conectividad directa de vuelos internacionales	0.10	1	0,10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6 Infraestructura adecuada para el desarrollo de los servicios turísticos	0.10	2	0,20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7 Control de la seguridad ciudadana	0.10	1	0,10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
8 Capacidad tecnológica basada en investigación y desarrollo.	0.15	1	0,15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Total	1.00		2,35		3.70		3.70		3.60

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3<sup>o</sup> ed., p. 132), por D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Las matrices de perfil de competitividad refleja los factores determinantes de éxito de la Región, los cuales al comparar con otras Regiones demuestran el alto potencial que posee la Región La Libertad para el cumplimiento de sus objetivos.

### 3.8. Conclusiones

El análisis externo es primordial para identificar las oportunidades y amenazas a la cual se enfrenta la Región. El Perú presenta indicadores favorables como el crecimiento del PBI, inflación estable y dentro de los rangos del BCRP, balanza comercial positiva y un riesgo país favorable, con lo cual la región puede aprovechar la buena coyuntura por la que atraviesa el país para desarrollar o mejorar sus actividades económicas y que ello brinde mejor calidad de vida la población. Asimismo la Región se presenta como una de las principales economías presentando un gran potencial.

Además por el lado de la agroindustria los productos; arándano y palta, tienen la oportunidad de crecimiento de producción con el fin de exportar a los mercados internacionales que se encuentran en crecimiento. La exportación de palta encuentra mercado en Canadá, Japón, China, Corea del Sur y Estados Unidos. Por el lado del arándano la Región encuentra mercado en Estados Unidos, Unión Europea, Alemania y Canadá. En cuanto a la actividad turística la Región La Libertad presenta una oportunidad de crecimiento importante que se debe aprovechar con el fin de hacer conocida por sus destinos turísticos, que pueden generar turismo de aventura y vivenciales, asimismo cabe resaltar que la región se encuentra entre los principales destinos turísticos visitados en el Perú detrás de Lima y Cusco.

A través de análisis de la MPC y MPR, se determina que la Libertad es una region con alto potencial, la cual requiere de un trabajo conjunto entre el sector empresarial, las autoridades y la población, con el fin de trabajar de manera conjunta y derribar los obstáculos que no permiten el crecimiento económico.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

Este capítulo presenta el análisis interno AMOFHIT, el cual se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la Región La Libertad. Los factores que se evalúan son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística-Infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T).

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

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

Según Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002), que en forma posterior fue modificada con la Ley 29053, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2007) presenta disposiciones generales sobre las normas, organización democrática y descentralizada del Gobierno Regional, los cuales se detallan a continuación:

(a) Los gobiernos cuentan con autonomía política, económica, administrativa, constituyendo para su administración económica y financiera un Pliego Presupuestal, que mediante Ley N° 29289 (2008) de Presupuesto del Presupuesto General de la República, que faculta al MEF autorizar a los Gobiernos Regionales, operaciones de endeudamiento con cargo a los recursos del canon, sobre canon y regalías, para la ejecución de obras de infraestructura que beneficien, asimismo en materia a la asignación de recursos, las regiones se sujetan estrictamente a los créditos presupuestarios que les hayan sido autorizados en la Ley Anual de Presupuesto, y modificatorias, aprobada por el Congreso de la República. Asimismo, son regulados por la Comisión de Fiscalización del Congreso. El gobierno regional de La Libertad planifica sus gastos a partir de un Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) y que viene siendo actualizado mediante el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) en el transcurso del año en efecto de diversas modificaciones, adiciones o transferencias que puedan efectuarse.

(b) La fuente de financiamiento de La Libertad proviene de cuatro recursos (ordinarios, directamente recaudados, operaciones oficiales de crédito y determinados), asimismo de donaciones y transferencias en el que puede apreciarse su participación de manera porcentual y monetaria principalmente proviene de los recursos ordinarios que son las transferencias directas efectuadas por el Gobierno Central; puede apreciarse que en el 2016 el ingreso presupuestado inicial (PIA) proveniente de estos recursos representó el 78.45% (S/1'035,393,943) sin embargo de acuerdo al PIM su representación disminuyó a 61.84%, su evolución al 2017 fue un PIA que representó el 72.89% (S/1'181,270,613) y que se actualizó de acuerdo al PIM también disminuyendo hasta llegar a 64.95% (Valdez, 2017)

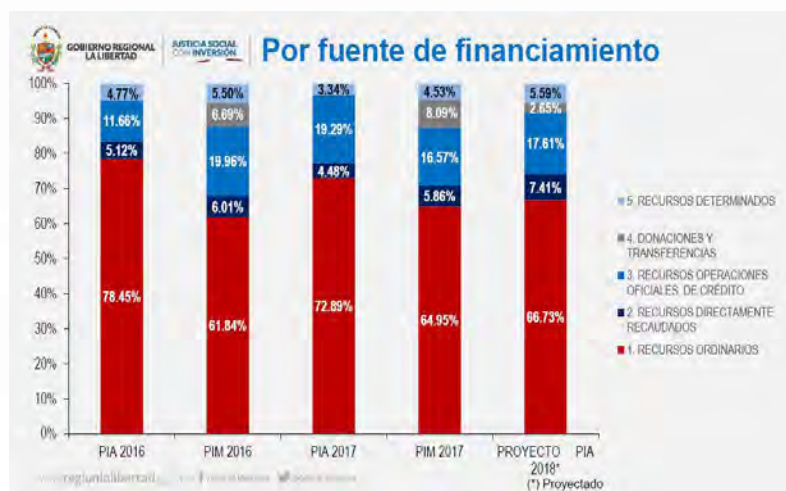
(c) Los recursos directamente recaudados deriva de los ingresos que genera y administra la Región entre los cuales se encuentran la renta por propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios, asimismo proviene de los ingresos que correspondan según normativa vigente, por otro lado este ingreso también incluye el rendimiento financiero y los saldos de balance de años fiscales anteriores. Para el año 2016 el PIA era de 5.12% (S/67, 595,193), pero luego en el PIM aumento a 6.01%, para el año 2017 se presentó un PIA menor 4.48% (S/72, 579,395) pero en el PIM aumento a 5.86%.

(d) Los recursos por operaciones oficiales de crédito provienen de los fondos por las operaciones efectuadas entre el Estado e instituciones externas (organismos internacionales y gobiernos extranjeros), a ello se suma las operaciones provenientes de las relaciones internacionales del Estado en el mercado exterior de capitales. Para el año 2016 el PIA inicial fue de s 11.66% (S/153,909.500), sin embargo, el PIM resultó 19.96%, para el año 2017 se presentó un PIA de 19.29% (S/727,593.95), en este periodo el PIM disminuyó a 16.57% (Valdez, 2017).

(e) Los recursos provenientes de Donaciones y Transferencias vienen a ser los fondos financieros no reembolsables recibidos por el gobierno que provienen de Agencias

Internacionales de Desarrollo, Gobiernos, Instituciones y Organismos Internacionales, así como también de personas naturales o jurídicas que pueden estar domiciliadas o no en el país. Son consideradas las transferencias que provienen de las Entidades Públicas y Privadas sin exigencia a alguna contraprestación. De acuerdo a ello, en el 2016 no tuvo representación en el PIA, sin embargo, de acuerdo a las modificaciones presentadas en el PIM, representó el 6.69% de la fuente de financiamiento de la región La Libertad; y de igual manera en el 2017 no fue considerado dentro del PIA sin embargo de acuerdo al PIM se modificó el presupuesto de dicho periodo llegando a representar este recurso el 8.09% (Valdez, 2017).

(f) Los recursos que provienen de los Recursos Determinados, provienen de (i) contribuciones de fondos, que son los aportes ordinarios efectuados por los trabajadores y los empleados; (ii) fondo de compensación municipal, incluye los ingresos del rendimiento del impuesto de promoción municipal, impuesto al rodaje y embarcaciones de recreo; (iii) impuestos municipales, son tributos a favor del gobierno local, en la cual el cumplimiento no genera una contraprestación directa con la municipalidad contribuyente: impuesto predial, alcabala, patrimonio vehicular, apuestas, juegos, espectáculos públicos no deportivos, juegos de casino y tragamonedas; (iv) canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones, comprende los ingresos de los pliegos presupuestarios conforme a ley proveniente de la explotación económica de los recursos naturales que se extraen dentro de la región, también se considera regalías los recursos provenientes de las rentas recaudadas por aduanas marítimas, aéreas, postales, fluviales, lacustres y terrestres. Además, considera las transferencias del FONIPREL. Este rubro para el año 2016 en el PIA tenía un presupuesto que representaba el 4.77% (S/62, 896,190), que luego en el PIM aumentó a 5.50%, para el año 2017 el PIA disminuyó a 3.34% (S/54, 146,962) pero en el PIM llegó a 4.53% (ver Figura 27).



*Figura 27. Presupuesto por Fuente de Financiamiento.*  
Tomado de “Presentación del Proyecto de Presupuesto Institucional para el Año Fiscal 2018” [Archivo en línea], por Valdez, 2017 ([http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision\\_de\\_Presupuesto/files/gore-lalibertad.pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Presupuesto/files/gore-lalibertad.pdf))

El Gobierno Regional de la Libertad dentro de su jurisdicción y con los límites que exige la Ley mediante ordenanza tienen la facultad de crear, modificar y suprimir sus contribuciones, arbitrios, derecho y licencias o exonerar de ellos, normar procedimientos jurisdiccionales, definir infracciones y establecer sanciones, establecer privilegios y garantías para el pago de la deuda tributaria y normar nuevas formas a las ya establecidas de extinción de la obligación tributaria.

En la Figura 28, se muestra la propuesta del organigrama de la región La Libertad, con el planteamiento del trabajo conjunto entre la Gerencia General Regional y el CEPLAN cuyo fin es ser un:

Organismo técnico especializado que ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico conduciéndolo de manera participativa, transparente y concertada, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país (CEPLAN, 2018).

De tal manera que se cumplan las metas que contribuyen a lograr la visión del futuro de país. El Sistema de control deberá reportar directamente a la Gerencia General Regional,

de tal forma que ambas ejecuten acciones en pro de mantener mejora en los indicadores de gestión pública, lucha anticorrupción, legalidad, rendición de cuentas y acceso a la información pública (Gobierno Regional de la Libertad, 2017b).

El gobierno regional de La Libertad cuenta con la Gerencia Regional de Agricultura, quien tiene como misión promover el desarrollo agrario regional, capacitar, promocionar información oportuna y de calidad, organizando a los productores empresarialmente mediante la ejecución de proyectos que se orientan a mejorar la tecnología y productividad. Pueden implementar normas y concertar acciones con los actores que intervienen en el sector agrario.

La Gerencia Regional de Agricultura tiene como área dependiente a la Dirección de Informática Agraria - DRALL.

El MINAGRI y MINCETUR, son los órganos competentes que administran los lineamientos en cuanto a la producción de productos como el arándano y la palta de la Región La Libertad y en cuanto a los servicios adscritos al turismo que se realiza en la Región respectivamente. El MINAGRI (2015c) tiene como organismos adscritos a la Autoridad Nacional del Agua (ANA), Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) y la Sierra y Selva Exportadora (SSE). Asimismo, el MINCETUR tiene como organismos adscritos a CENFOTUR y PROMPERU.

Los objetivos estratégicos sectoriales del MINAGRI son: gestionar los recursos naturales y la diversidad biológica de competencia del sector agrario en forma sostenible e incrementar la productividad agraria y la inserción competitiva a los mercados nacionales e internacionales.

Las funciones del MINCETUR (2018b) son: formular, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de comercio exterior, en concordancia con la política general del Estado; establecer el marco normativo para el desarrollo de las actividades de comercio

exterior así como el desarrollo de la actividad turística y artesanal a nivel nacional; negociar, suscribir y poner en ejecución los acuerdos o convenios internacionales en materia de comercio exterior, integración, cooperación económica y social, etc.

Para los sectores agroindustrial y de servicios turísticos es importante precisar los siguientes puntos que deben ser considerados al momento de comprobar el cumplimiento de la Auditoría a la Administración y Gerencia:

- a) Proceso de planeamiento formal: en ambos ministerios se lleva a cabo un adecuado proceso de planeamiento formal, el cual se convierte en una política de Estado.
- b) Visión, misión y objetivos estratégicos establecidos: ambos ministerios cuentan con una visión, misión y objetivos estratégicos definidos, para el caso del MINAGRI su misión consiste en “Diseñar y ejecutar políticas para el desarrollo de negocios agrarios y de la agricultura familiar a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad” y su visión indica que al 2021 el Perú tendrá un agro próspero, competitivo e insertado al mercado nacional e internacional, a través de la productividad y calidad de sus productos agroalimentarios” (MINAGRI, 2015b). Para el caso del MINCETUR la visión que indica es:

Perú, país exportador de una oferta de bienes y servicios con valor agregado, competitiva, diversificada y consolidada en los mercados internacionales; reconocido internacionalmente como destino turístico sostenible; donde el Comercio Exterior y el Turismo contribuyen a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de la población (MINCETUR, 2018c)

Su misión es ser el órgano rector que define, ejecuta, coordina y supervisa la política del sector, teniendo la responsabilidad en materia de las negociaciones comerciales internacionales, así como de la promoción, orientación, regulación del comercio exterior (MINCETUR, 2018c).

- c) Desarrollo de pronósticos de ventas, producción, financieros u otros.
- d) Monitoreo del entorno, competencia y demanda.
- e) Revisión de la estructura de los sectores y sus organizaciones.
- f) Comunicación efectiva.
- g) Adecuado diseño organizacional.
- h) Especificación de las labores.

Perú tiene acuerdos comerciales vigentes tanto regionales como multilaterales firmados como parte de una estrategia comercial de largo plazo, cuyo fin de acuerdo al MINCETUR es el de “consolidar mercados para los productos peruanos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que a su vez genere más y mejores empleos (MINCETUR, s.f), en la actualidad Perú mantiene TLC con EEUU, China, Unión Europea, Canadá.

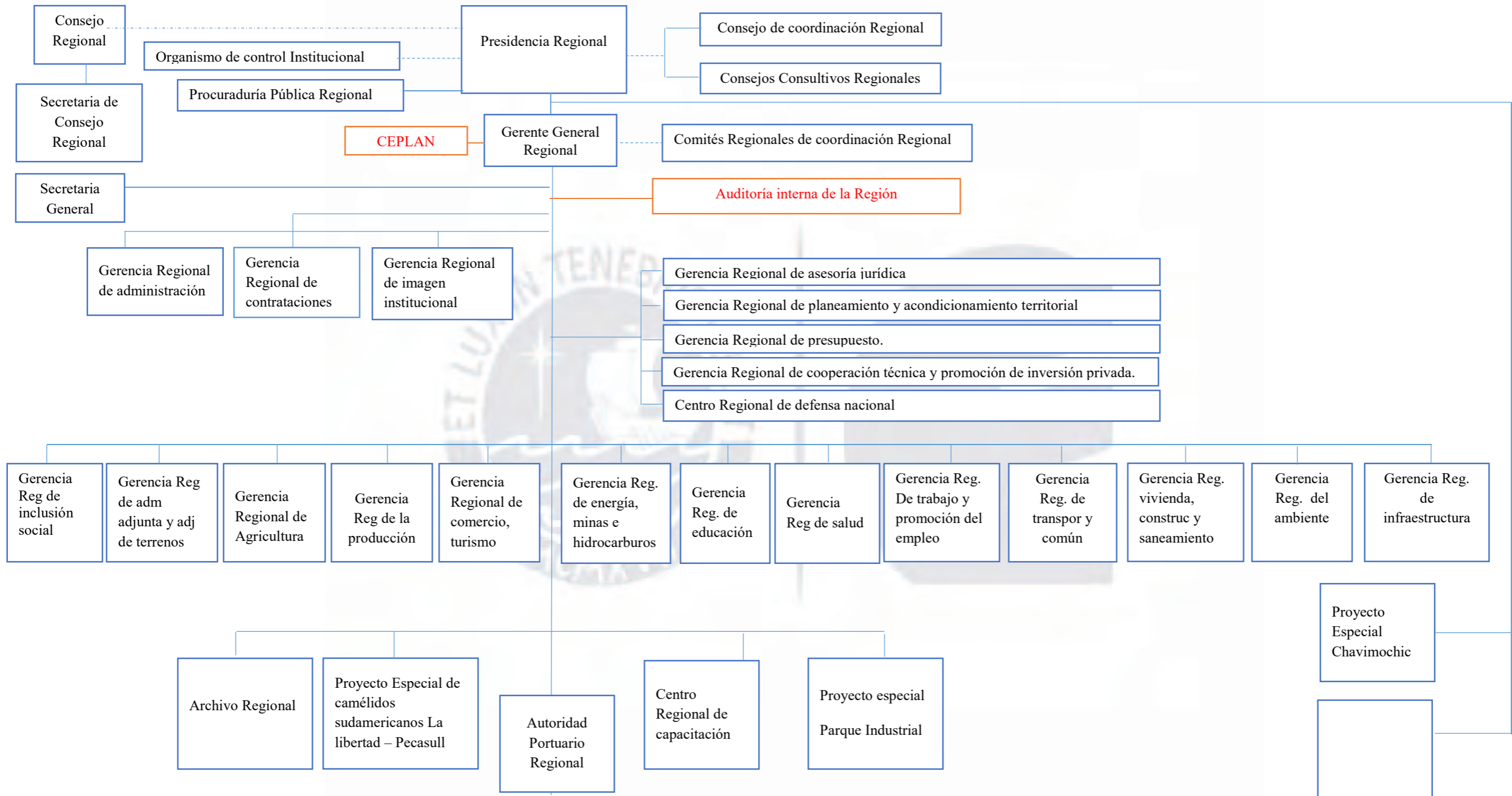


Figura 28. Organigrama de la Región La Libertad. Adaptado de “Organigrama Estructural de la Libertad” [Archivo en línea], por Gobierno Regional de la Libertad (2012) (<https://i0.wp.com/detrujillo.com/wp-content/uploads/2012/04/organigrama-estructural-del-gobierno-regional-de-la-libertad-de-trujillo-com.jpg?ssl=1>)



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

Según indicó D'Alessio (2015), el Marketing se refiere a la orientación empresarial que se centra en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, la cual es una función básica bajo las actuales condiciones de competencia y globalización.

Por el lado de la recaudación tributaria a favor de las regiones, considera los tributos regionales cuya recaudación y administración será de cuenta directa de los gobiernos regionales, como parte de una propuesta integral de reforma tributaria: Ley de Bases de la Descentralización (Ley N°27783, 2002).

Asimismo, la Constitución Política del Perú en el artículo 74 en el Principio de Legalidad señala que los gobiernos regionales pueden crear, modificar o derogar, o se establece una exoneración sobre los tributos, exclusivamente por ley o decreto legislativo en caso de delegación de facultades, salvo aranceles y tasas que se regulan mediante decreto supremo (Constitución Política del Perú, 1993, art. 74).

Por el lado de la participación de la Región La Libertad sobre el PBI del Perú en el año 2016 es de 4.08%, cifra que en promedio en los últimos diez años es de 4.33% (INEI, 2016c).

En el conocimiento de la población, la Región La Libertad tiene identificado zonas prioritarias de intervención por parte del Gobierno Regional, toman en consideración viviendas sin acceso a servicios, desnutrición crónica, mortalidad infantil, aprendizajes no logrados en matemáticas y comprensión de lectura, e ingreso familiar per cápita, por lo que construyó un índice de priorización territorial el cual le permite ordenar a las provincias y distritos según el nivel de desarrollo social y económico o brechas socioeconómicas (CERPLAN, 2016a).

En la Tabla 24 según el índice construido se muestra el orden de prioridad según menor nivel de desarrollo o mayores brechas sociales.

Tabla 24

*Índice de Priorización Provincial*

Rank	Provincia	Índice
1	Julcán	0.772
2	Pataz	0.722
3	Sánchez Carrión	0.675
4	Bolívar	0.634
5	Santiago de Chuco	0.624
6	Otuzco	0.499
7	Gran Chimú	0.46
8	Virú	0.366
9	Ascope	0.273
10	Chepén	0.244
11	Pacasmayo	0.213
12	Trujillo	0.211

*Nota.* Tomado de “Estudio Prospectivo: Región La Libertad al 2030”, por CERPLAN 2016a (<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>)

Por el lado de la conexión la Región establece el sistema relacional en la cual describe a la red de infraestructura vial, puertos y aeropuertos, el cual conectan a la población entre sí y con el resto del territorio. En la Región destacan tres modalidades de conexión: (a) el transporte marítimo, el cual se desarrolla sobre la base de la infraestructura portuaria que se localiza en la costa, puertos Salaverry y Chicama, y en menor magnitud se encuentran los puertos más pequeños como el de Pacasmayo o Puerto Morin en Virú; (b) el transporte aéreo se desarrolla alrededor del aeropuerto internacional CAP. FAP Carlos Martínez de Pinillos que se ubica en el Distrito de Huanchaco, seguido de los aeródromos de Quiruvilca, Huamachuco, Pías y Pataz que conectan estos centros poblados con Trujillo y otras regiones del País; y (c) transporte terrestre, que se considera el de mayor importancia en la Región, el cual se desarrolla en base a la Red Vial Nacional (1 238,2 km), la Departamental (2 008,2 km) y la vecinal (5 687,2 km) que conectan las diversas ciudades y centros de población

rural. Pese a la importancia que tiene el transporte terrestre en la actividad económica de la Región, solo el 5.2% de la red vial departamental al 2014 se encontraba pavimentada, por el lado de la Sierra la conexión vial es más débil, las provincias de Bolívar y Pataz se encuentran con menos del 1% de red vial departamental asfaltada, siendo el principal inconveniente para el desarrollo integrado de ciudades a nivel regional (CEPAL & OCDE, 2016). La Figura 29 muestra el mapa de la Región con el sistema poblacional y relacional.



Figura 29. Mapa La Libertad; Representación cartográfica de los sistemas poblacional y relacional.

Tomado de “Estudio Prospectivo Regional La Libertad al 2030” (p.8-9), por CERPLAN, 2016a (<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>).

Con respecto a los productos de nuestra oferta exportable: el arándano y la palta, se puede indicar lo siguiente: de acuerdo a las últimas cifras de la FAO (2017), al 2016 la evolución de la producción mundial de arándanos presenta una tendencia creciente, aunque muy poco dinámica en los primeros años. En el año 2000 se registra un volumen de producción de 206 mil toneladas, el 2013 registro una producción de 427 mil toneladas y para el año 2016 la producción mundial llegó a las 553 mil toneladas. El estudio no consideró las cifras de Chile, quien al 2014 había producido casi 141,9 mil toneladas. Los principales países productores del arándano al 2013 fueron EEUU y Canadá con el 57.6% y el 25.5% (FAO, 2017)

En el Perú, dada la diversidad de climas existente, se pueden producir arándanos durante todo el año, sin embargo, el grueso de la producción anual se centra entre los meses de setiembre a noviembre de cada año. Esta situación nos muestra una producción estacional que se encuentra orientada especialmente al mercado europeo y norteamericano, aunque para ello se tiene que competir con otros proveedores del Hemisferio Sur como Chile, Argentina, Uruguay y Nueva Zelanda. El consumo per cápita de arándano en EEUU se sitúa en más de 800 gr/persona, en Alemania supera los 950 gr/persona. El aumento en su consumo se determina por los beneficios a la salud. Las importaciones del producto que realiza EEUU son estacionales, es decir, la producción de dicho país cubre su demanda interna entre los meses de marzo, abril, mayo y parte de junio, abastecidas con las cosechas del norte de EEUU y entre los meses de junio, julio y agosto, setiembre cubiertas parcialmente con las cosechas del Sur de EEUU y parte con importaciones de Canadá. El Perú debe ampliar sus importaciones con la producción mayormente en los meses de octubre y marzo, aunque el grueso de las importaciones se realiza en el periodo de diciembre a febrero, siendo esta una ventana estacional que corresponde al otoño e invierno en el Hemisferio Norte, un periodo en que escasea o es nula la producción de arándano en EEUU, pudiendo con ello aprovechar los

altos precios que se dan entre setiembre y noviembre de cada año, dado que Chile y Argentina aún no ingresan. La Región La Libertad produce el 99.9% de los arándanos en el país, existiendo a la fecha 1,000 hectáreas sembradas de arándano en las Regiones de La Libertad, Ancash y Lima. Existe una fuerte tendencia de consumo en Canadá, donde el producto fresco es el preferido, situándose el volumen a exportar de 2,338 toneladas en el 2016 a 2,513 toneladas en el 2020. El arándano rojo es el alimento favorito de la costa atlántica de Canadá, y éste se vende y consume fresco, congelado o deshidratado o bien transformado en jugo o salsa. Actualmente se puede exportar este producto cumpliendo con tener el certificado fitosanitario (SIICEX, 2015b).

Con respecto al siguiente producto que conforma nuestra oferta exportable, se encuentra la palta, cuya forma de presentación al 2015 obtuvo ingresos por: frescos por US\$ 295 millones; congelados por US\$ 21 millones; pulpa por US\$ 12 millones y el resto por US\$ 10 millones. Las exportaciones de palta sumaron en el 2012 un total de US\$ 160.9 millones, mientras que al 2015 sumaron US\$ 304.8 millones, es decir casi el doble en tres años. Los principales mercados destino de la palta fueron al 2015: Países Bajos con US\$ 116 millones, EEUU con US\$ 83 millones; España con US\$ 50 millones; Reino Unido con US\$ 32 millones y Chile con US\$ 13 millones, sin embargo, existe un mercado muy dinámico para el producto y es el mercado japonés, quienes al 2015 importaron del mundo un total de US\$ 154 millones siendo su principal proveedor: México con US\$ 146 millones. En este país, la evolución en el consumo de frutas y vegetales procesados pasará de 371 millones de unidades en el 2014 a 383 millones de unidades en el 2018. Asimismo, de acuerdo a un estudio de Promperu, que involucró 82 empresas durante el periodo 2010 - 2014, existe un patrón en la exportación de palta, que se complementa con los envíos de espárragos, mangos, mandarinas, limones, uvas y tamarindos, así de 24 exportadores de palta, 9 de ellos también exportaron de

manera conjunta uvas llegando a consolidar envíos por más de US\$ 1,027 millones en el periodo de estudio, creciendo a una tasa anual de 25% (SIICEX, 2015c).

Respecto al turismo, según el INEI (2016b), el total de arribos de ciudadanos a establecimientos de hospedaje en el Perú para el 2016 llegó a 51'381,132 de los cuales 1'930,691 estuvieron en la Región La Libertad, es decir, el 3.8%. De dicho total a nivel nacional, el turismo conformado por ciudadanos nacionales fue de 43'384,195 en el Perú, y para el caso de la Región La Libertad representó el 4.3%, mientras que los ciudadanos extranjeros establecidos en hospedajes fueron a nivel nacional de 7'996,937 correspondiendo a La Libertad 63,872 que representa un 0.79% del total nacional, lo cual se debe plantear como un aspecto a mejorar, pretendiendo de esta forma disminuir la brecha entre turistas nacionales y extranjeros en la Región La Libertad, con la finalidad de incrementar los ingresos que de dicha actividad se obtienen.

Para resumir se presenta en la Tabla 25 los principales puntos con el fin de validar la calidad de la información obtenida.

Tabla 25

*Red de Infraestructura vial, puertos y aeropuertos – Región La Libertad*

	Preguntas	Respuestas	
		(SI/No)	Comentarios
1	¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Si	Tiene identificados las necesidades de su población
2	¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	Si	Tienen identificados mercados potenciales nacionales e internacionales
3	¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?	No	Aún falta consolidarse como productores de sus principales productos.
4	¿La participación de mercado se ha incrementado?	No	El PBI de la Región representa el 4% del Perú
5	¿El alcance de las operaciones es sólo local?	Si	El Gobierno Regional solo regula a las empresas de la Región
6	¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	No	Aún tienen concentración en los principales distritos
7	¿La organización desarrolla investigación de mercados?	Si	Está al tanto de las necesidades de su población y se compara con otras Regiones
8	¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	No	Falta incentivo y fomento de inversión en la Región
9	¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?	No	El Bienestar social no es igual para todos los sectores de la Región
10	¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?	No	No llega a todas las provincias de la Región
11	¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	Si	Los productos y/o servicios de la Región se encuentran a precio del mercado
12	¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?	No	Falta anclaje de la Región con la Marca Perú
13	¿Es la industria altamente competitiva?	No	Falta el correcto uso de los recursos en beneficio de la población
14	¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?		Madurez, tratándose de una Región consolidada
15	¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	No	Son funcionarios que se encargan de gestión de la Región no revisan temas de MKT
16	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?	No	No se cuenta con un Equipo de MKT en el Organigrama de la Región
17	¿Se maneja un presupuesto de marketing?	No	La Región cuenta con un presupuesto que asigna de acuerdo a la necesidad de la Región
18	¿Son los clientes y consumidores leales?	Si	Tratándose de la misma población de la Región tratan de impulsar sus propios productos mediante consumo interno
19	¿Están las marcas bien posicionadas?	Si	La población identifica las funciones del Gobierno Regional y se mantiene informada a través de las publicaciones.
20	¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	No	Falta el desarrollo en carreteras para el transporte dentro y fuera de la Región
21	¿Los depósitos, puntos de venta, y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	No	Bajo nivel de inversión en infraestructura de carreteras

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3° ed., p. 197), por D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson

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

La región La Libertad cuenta con una red de infraestructura vial, puertos y aeropuertos que interconectan los núcleos de población entre sí y el resto del territorio, donde sus modalidades de conexión son marítimo, aéreo y terrestre (CERPLAN, 2016a). La Tabla 26 muestra la infraestructura vial, puertos y aeropuertos.

Tabla 26

#### *Red de Infraestructura vial, puertos y aeropuertos – Región La Libertad*

Red de Infraestructura vial, puertos y aeropuertos - Región La Libertad	
Modalidades de Conexión	
Transporte Marítimo	Infraestructura Portuaria ubicada en la costa de la región, los principales son los puertos de Salaverry y Chicama y en menor medida los puertos de Pacasmayo, Puerto Morín, en Virú
Transporte Aéreo	Aeropuerto internacional CAP FAP Carlos Martínez de Pinillos, ubicado en el distrito de Huanchaco. Los siguientes aeródromos de Quiruvilca, Huamachuco, Pias y Pataz, los que conectan estos centros poblados con Trujillo y otras regiones del País
Transporte Terrestre	Es el más importante en la región, desarrollándose en base a la Red Vial Nacional (1' 238,2 km), departamental (2,008 km) y la vecinal (5'687,2 km); todas ellas conectan las ciudades y centros poblados rurales.

*Nota.* Tomado de “Estudio Prospectivo Regional La Libertad al 2030” (p.8-9), por CERPLAN, 2016a (<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>).

A pesar del grado de importancia del transporte en la actividad económica de la región, al 2014, sólo el 5,2% de la red vial departamental se encontraba pavimentada; en comparación de otros departamentos como Lambayeque (33,3%) o Arequipa (30,5%), detectándose que las provincias de Bolívar y Pataz son las que cuentan con menos del 1% de la red vial departamental asfaltada, lo que dificulta la posibilidad de desarrollo de un sistema integrado de ciudades a nivel regional, a la vez esta deficiencia afecta el flujo de transporte de los diversos productos económicos de la región.

La región La Libertad tiene un gran potencial forestal contando con 500 mil hectáreas disponibles para la forestación (Cámara de Comercio de La Libertad, 2017a), por lo que se



prevé un trabajo conjunto entre la Cámara de Comercio de La Libertad, el Gobierno Regional, Sierra y Selva Exportadora y el Grupo Empresarial Pro Región La Libertad para impulsar esta actividad.

En la región La Libertad tres actividades económicas que destacan como las principales generadoras de ingresos como son: agrícola, minera, manufactura y servicios.

La Libertad es conocida por ser una zona agropecuaria y manufacturera. En lo que respecta a la actividad agropecuaria se explica porque la región cuenta con recursos hidrográficos y además porque cuenta con suelos particulares en la costa, asimismo presenta un buen clima que les permite cosechar todo el año. Todo esto les permite tener una fuerte ventaja competitiva sobre las demás regiones y sobre el mercado internacional. El desarrollo de la manufactura está vinculado al agro y a su posición en la costa norte, a su cercanía a Lima y también a su buen clima para invertir (BCRP, 2013). En el sector industrial está relacionado con el cuero y calzado, alimentos y bebidas, así como la metalmecánica, el sector servicios también tiene potencial, destacando los servicios financieros, asimismo cuenta con un incipiente desarrollo de servicios y productos tecnológicos asociados a la gestión empresarial, educación y turismo.

En lo que respecta a la producción agropecuaria, cada provincia cuenta con cultivos líder. La provincia Virú es la que presente la mayor cantidad de cultivos líder seguido de la provincia de Trujillo.

Para el caso de nuestra oferta exportable, el arándano presenta los siguientes factores a tomar en cuenta para la logística de transporte a Canadá: el tiempo de llegada a puerto es de aproximadamente 21 días al puerto de Montreal en Canadá, con unidades de 20' y 40' refrigerados obteniéndose fletes entre US\$ 2,200 y US\$ 4,700; ahora en el caso de transporte aéreo el tiempo es de 32 horas con 21 minutos, con escalas en Atlanta, Los Ángeles y Vancouver, pudiendo realizar envíos de forma diaria siendo el flete promedio de:

0-50 kgs por US\$ 3.15 kg, de 51-300 kgs por US\$ 3.05kg; de 301 a 500 kgs por US\$ 3.1kg y de 501 - 1000 kgs por US\$ 3.05kg. A partir del 2008 se empieza a plantar un creciente número de hectáreas de arándanos, al año 2012 se tenían sembradas aproximadamente 400 hectáreas y esta aumenta en un 385% respecto al 2014, cuando se estima una extensión plantada de 1,940 hectáreas. Para el 2015 el número de áreas sembradas se calcula en 2,500 hectáreas y para el 2016 se estimaron un total de 3,200 hectáreas sembradas. Las principales empresas que exportan arándano en el Perú son: Camposol S.A habiendo exportado al 2015 un total de 4,346 toneladas, que equivalen a US\$ 39,441 (en miles), Tal SA habiendo exportado arándanos al 2015 por 3,895 toneladas, que equivalen a US\$ 38,061 (en miles) y Hortifruttal SAC habiendo exportado 1,031 toneladas de arándanos al 2015 por un total de US\$ 9,169 (en miles). La Tabla 27 muestra los productos líderes de la Región.

Tabla 27

*Cultivos Líder y Provincia*

Provincia	Cultivos líder
Ascope	Melón, olivo, garbanzo, cerezo, maíz morado negro, plátano, alfalfa.
Bolívar	Mashua o izano, cacao, limón sutil, maíz choclo, y chirimoyo.
Chepén	Banano orgánico, frijol loctao, algodón, arroz, frijol de palo, cebolla, mamey, paca.
Gran Chimú	Tumbo, vid, manzano.
Julcán	Avena grano, arveja grano verde, chocho, cebada grano, y trigo.
Otuzco	Maíz morado, orégano, rocoto, membrillero, lima, granadilla, cafeto, tuna, melocotonero, haba grano verde, naranjo, avena forrajera, capulí.
Pacasmayo	Pallar grano seco, higuera.
Pataz	Achiote, trébol, olluco.
Sánchez Carrión	Ajo, zanahoria, rábano, kiwicha o amaranto, quinua, níspero, ñuña, maíz amiláceo, haba grano seco, oca, frijol grano seco, papa, arveja grano seco.
Santiago de Chuco	Linaza, lenteja grano seco.
Trujillo	Acelga, camerún, espinaca, huacatay, nabo, apio, fresa y frutilla, poro, cebolla china, lechuga, piña, repollo, coliflor, culantro, col china, tomate frijol vainita, betarraga, lúcumo, maíz chala, zapallo
Virú	Ají guajillo, ají panca, berenjena, camote forrajero, king grass, piquillo, sorgo forrajero, zapallo italiano, arándano, alcachofa, paprika, pimienta, pepino, zapallo loche, sorgo escobero, caigua, palto, maracuyá, pepinillo, mandarino, ají, pasto elefante, ají escabeche, sandía, brócoli, mani para fruta, esparrago, guanábano, tara, zarandaja grano seco, frijol grano seco boca, negra o castilla, ciruelo, granado, papaya, chía, mango, guayabo, yuca, maíz amarillo duro, camote.

*Nota.* Tomado de “Estudio Prospectivo Regional La Libertad al 2030” (p.8-9), por CERPLAN, 2016a (<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>).

Dada la concentración de actividades en la región La Libertad en la costa, su infraestructura viene siendo favorecida por las principales actividades como la agrícola, minera y considerando además el aeropuerto con que cuenta, lo que la diferencia de la zona de la sierra quien además cuenta en su mayoría con vías de transporte terrestre sin asfalto. Con relación al Turismo el acceso a la región La Libertad es vía terrestre a través de la carretera Panamericana Norte y vía aérea por vuelos nacionales que tienen su punto de partida en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, no existe un aeropuerto por el cual los vuelos internacionales lleguen directo sin necesidad de realizar escala en Lima.

Asimismo, los hoteles que alojan a los turistas nacionales e internacionales no cuentan con la infraestructura adecuada que permita alojar a grandes grupos de visitantes. El porcentaje de establecimientos no clasificados representa el 67% del total, por lo tanto, es necesario formalizar el sistema hotelero y clasificarlos con el objetivo de mejorar los servicios que ofrecen para con ello generar una experiencia positiva al turista que favorece al sector (BCRP, 2013).

Por el lado de obras, la Región cuenta con el proyecto más grande e importante que se extiende desde la costa y que deriva aguas del río Santa: Chavimochic, este proyecto es para la irrigación de los valles e intervalles de Chao, Virú, Moche y Chicama. El proyecto de irrigación, actualmente se encuentra en la 3era etapa y con esta obra se proyecta 48,000 hectáreas de mejoramiento de riego en los valles viejos, 63,000 hectáreas de nuevas tierras por incorporar, 150,000 nuevos puestos de trabajo. En la Figura 30 se muestran las etapas del proyecto. En las dos primeras etapas se logró incorporar 18,000 hectáreas nuevas y se mejoró el riego de 29,000 hectáreas (ProInversion, 2018a).



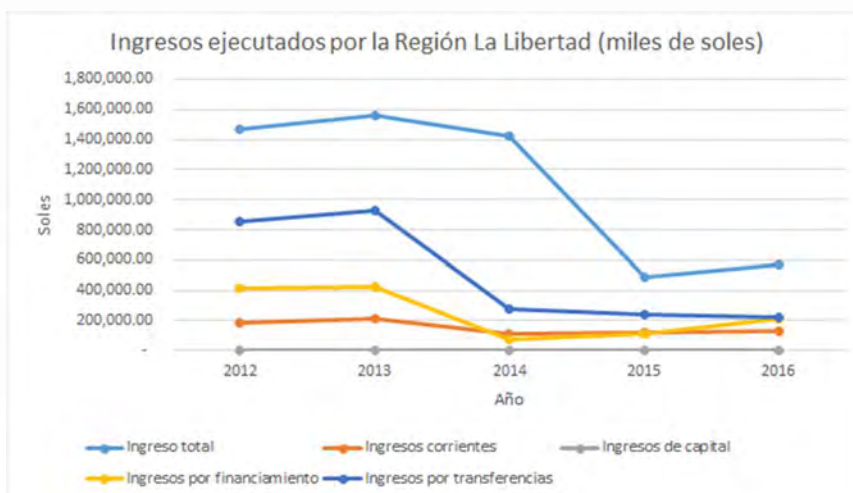
Figura 30. Proyecto Chavimochic.

Tomado de “Obras Hidráulicas Mayores del Proyecto Chavimochic”, por Proinversión, 2018b

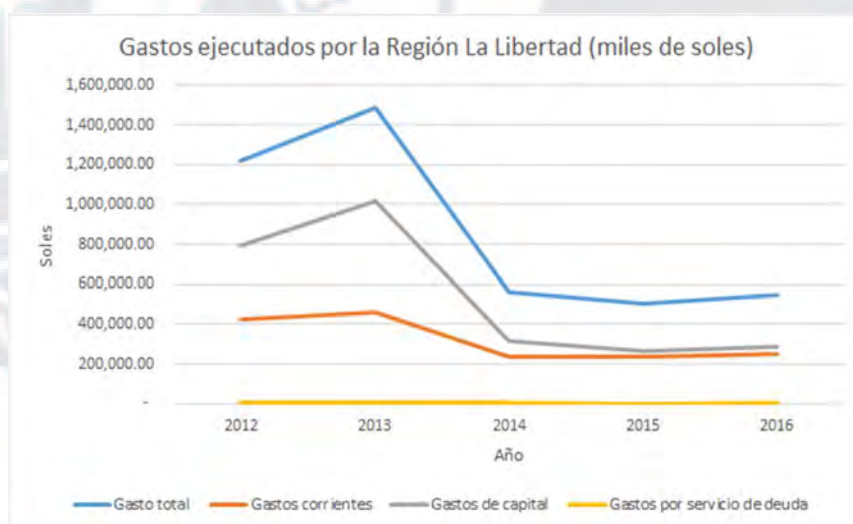
(<https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5603>).

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

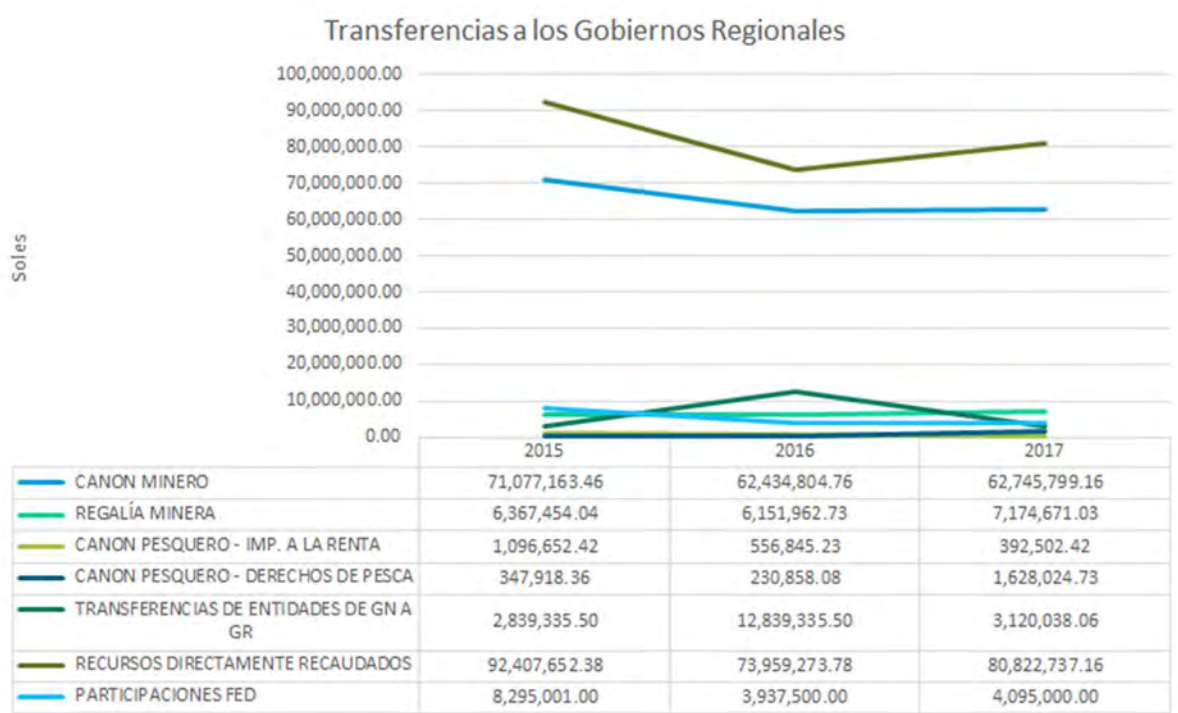
En la Región La Libertad, los ingresos ejecutados por la región ascendieron en el 2016 según el INEI (2016b) a S/570,015.8 (miles de soles), siendo el gasto total ejecutado en el mismo año de S/545,850.29 (miles de soles). Los detalles de cada partida y su variación en los últimos años se muestran en la Figura 31. Los gastos ejecutados se muestran en la Figura 32. En la Figura 33 se muestra la Transferencia al Gobierno Regional La Libertad.



*Figura 31.* Ingresos ejecutados por la Región La Libertad 2012 – 2016.  
Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones” [Archivo en Excel], por INEI, 2016b  
(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>)



*Figura 32.* Gastos ejecutados por la Región La Libertad 2012 – 2016.  
Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones” [Archivo en Excel], por INEI, 2016b  
(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>)



*Figura 33.* Transferencias al Gobierno Regional de La Libertad 2015 – 2017.  
Tomado de “Estadísticas-Transferencias a Gobiernos Regionales”, por MEF, 2018a  
(<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gr/default.aspx>)

Ahora bien, las transferencias a los Gobiernos Regionales desde el 2015 al 2017 se detallan en la Tabla 28.

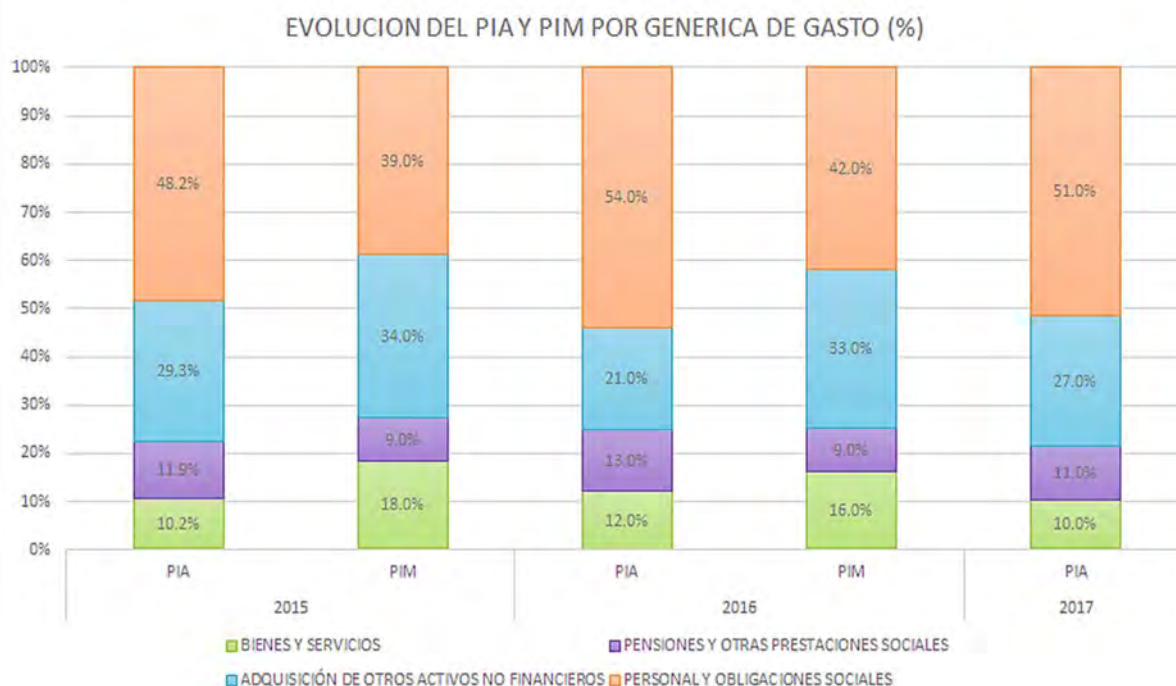
Tabla 28.

*Transferencias a los Gobiernos Regionales*

	2015	2016	2017
Canon Minero	452'653,961.19	328'125,245.13	514'826,111.95
Regalía Minera	85'272,063.09	126'787,368.98	153'976,085.34
Canon Pesquero - Imp a la Renta	10'735,867.39	8'624,052.40	6'612,943.59
Canon Pesquero - Derechos de Pesca	5'140,935.07	4'268,371.61	7'283,806.29
Transferencias de Entidades de GN a GR	88'005,821.25	46'057,776.75	12'078,014.77
Recursos Directamente Recaudados	578'839,364.69	659'618,833.73	619'989,888.58
Participaciones FED	162'111,479.00	161'262,620.76	135'024,457.12

*Nota:* Tomado de “Estadísticas-Transferencias a Gobiernos Regionales”, por MEF 2018a  
(<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gr/default.aspx>).

Por genérica de gasto, para el periodo 2015 a 2017 los gastos fueron dispuestos según se muestra en la Figura 34.



*Figura 34.* Evolución del Presupuesto por Genérica de Gasto.

Tomado de “Estadísticas-Transferencias a Gobiernos Regionales”, por MEF 2018b (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>).

Dentro del periodo 2013-2017, la Libertad sólo ejecutó en promedio el 89.1% del PIM (MEF, 2018b), lo cual podría deberse a que existieron obras que se están ejecutando pero no se han devengado y el otro punto es que en el Gobierno Regional haya falta de capacidad de gasto.

Para el caso de los productos de la oferta exportable de la Región La Libertad, en realidad no existe una estructura única de inversión requerida para producir arándanos. La misma puede replicarse en cualquier zona, valle o región del país, pues la diversidad de los climas, el tipo de suelo, la intensidad solar, el nivel de alcance tecnológico a aplicar, etc. serán los factores que determinarán finalmente el nivel de inversión. Sin embargo, de acuerdo a lo informado por Sierra Exportadora, se cuenta con una estructura de costos referenciales a través de un estudio de pre-factibilidad. El monto total de inversión requerido por hectárea producida es de US\$ 47,902 (sin IGV), monto aplicable durante los primeros dos periodos anuales (US\$ 41,431 y US\$ 6,471 durante el primer y segundo año respectivamente). La

inversión en infraestructura, referida a todo tipo de construcciones sería de US\$ 10,420 para el primer año y US\$ 3,700 en el segundo año; inversiones en equipos principalmente de riego sería de US\$ 12,200 en el primer año; inversiones en activos biológicos referidas a las plantas de arándano y la adecuación del terreno sería de US\$ 15,708 para el primer año; inversiones en gastos pre-operativos sería de US\$ 1,350 en el primer año y finalmente capital de trabajo para la siembra hasta su primera cosecha sería de US\$ 1,753 en el primer año y US\$ 2,771 en el segundo año. Con respecto al presupuesto de ingresos por venta anual, asumiendo que todo lo que se produce se vende y que no se tendrá productos en inventarios, se asume que las ventas se iniciarán en el segundo año, alcanzando su máximo en el séptimo año cuando se esté en la capacidad de vender el pleno de la producción de campo, estimándose un ingreso por ventas de US\$ 101 mil/hectárea por el mix de las tres categorías comerciales: fresco, congelado y local (MINAGRI, 2016a).

Con respecto al segundo producto a comercializar dentro de la oferta exportable, la palta de acuerdo a un análisis de pre-factibilidad tendrá dos componentes diferenciados: inversión fija y capital de trabajo, la suma de estos dos componentes representa el valor total de la inversión, la cual ascendería a US\$ 1'280,102. La inversión en capital de trabajo, tiene como objetivo calcular el máximo déficit acumulado entre ingresos y costos en los primeros meses de operación del proyecto, permitiendo solventar de forma eficiente los costos directos e indirectos. Según el análisis, el capital de trabajo necesario para afrontar los egresos proyectados durante el primer año de operación será de US\$ 37,985. Los ingresos operativos serán generados en función del programa de producción, elaborado en base a la demanda del proyecto, estacionalidad de la palta y principalmente de la disponibilidad de la materia prima. Se espera exportar, en condiciones normales, 441 toneladas de palta y se incrementará durante un periodo de 10 años en aproximadamente más de 9% anual. De acuerdo a ello, durante el primer año de producción se espera tener como ingreso el monto de US\$ 772,553



siendo los meses con mayores ingresos los meses de junio al mes de agosto. Si realizamos un presupuesto de ingresos proyectándose hasta el 2025, los mismos podrían llegar hasta US\$ 1'736,848. Los costos asociados al producto serían: costos variables conformado por comisión para el bróker, publicidad, planilla variable, etiquetas, cajas de cartón, pallets, zunchos, jabas, desinfectantes y accesorios para corte, asimismo el costo fijo se divide en costo de ventas y comercialización y el costo administrativo está compuesto por las remuneraciones del personal administrativo, por tanto durante el primer año la suma de costos variables y fijos será de US\$ 604,385.97 (variables por US\$ 461,953.7 y fijos por US\$ 142,432.27). Para el último año, la proyección de egresos sería de US\$ 1'104,899.36.

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

Según el INEI (2016a), la PEA en el Perú asciende a 16'396,400 habitantes, siendo la PEA ocupada de 15'796,900 habitantes. De la PEA ocupada 4'113,600 personas se dedican a las actividades económicas de la agricultura, pesca y minería. Según el INEI (2016b), la población de la Libertad ha mantenido crecimiento anual promedio de 1.24 % en el periodo comprendido entre el año 2010 al 2015. Con relación al índice de la población en edad de trabajar durante mantiene un crecimiento anual promedio de 1.73 % al cierre del año 2015, el ingreso promedio mensual proveniente de las actividades realizadas a cambio de una retribución es de S/1,128.00.

La tasa de empleo en la región La Libertad se están incrementando debido al fortalecimiento de la actividad agroindustrial, lo cual favorece a las poblaciones menos favorecidas de las zonas rurales dado que encuentran oportunidades para poder emplearse. La agroindustria es una fuente de formalización del empleo debido que para poder exportar se requiere de una debida documentación en materia laboral y tributaria (“Más regiones avanzan”, 2018).

La mayoría de los agricultores de la Costa peruana no se encuentran capacitados en técnicas avanzadas en agricultura, su capacidad productiva es incipiente y se concentra básicamente en productos de pan llevar. Nuestro país cuenta con moderada disponibilidad de mano de obra, lo cual no será proporcional al crecimiento de la población mundial en los próximos años, asimismo, el incremento de los costos de la mano de obra derivado del proceso social de la migración a las principales ciudades hacen que por ejemplo los costos de mano de obra se incrementen de 30% a 50%, sin embargo pese a ello el costo de mano de obra en Perú es bajo y muy competitivo en comparación a competidores internacionales.

El tamaño de las unidades agropecuarias en el Departamento de La Libertad es de 38,775 productores con una superficie de 292,529 km<sup>2</sup> y con un número total de trabajadores de 854,890, siendo un total de 654,567 hombres y 200,323 mujeres. Del total de trabajadores, 21,639 son permanentes y 833,251 con eventuales.

En el sector turismo la formación de talento es primordial para el desarrollo del sector, en vista que se necesita personal calificado en diversas habilidades como idiomas, informática, cocineros, asimismo también es importante que cuenten con habilidades interpersonales para que puedan atender a los clientes así como solucionar los problemas que puedan acarrear por el servicio brindado (CEPLAN, 2016b).

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

En cuanto a sistemas de información, el Gobierno Regional de La Libertad ha implementado entre el 2006 y 2008 el Observatorio Socio Económico La Libertad (OSEL La Libertad), efectuado conjuntamente con el Programa de Apoyo a la Formación Profesional para la Inserción Laboral en el Perú - Capacítate Perú del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, bajo el marco del convenio entre el Ministerio del Trabajo y el Gobierno Regional La Libertad y alineado al CERPLAN; siendo una de sus competencias básicas de OSEL la administración de Información Regional: SIR La Libertad y teniendo como

objetivos: (a) Producir información objetiva, confiable y actualizada sobre el mercado de trabajo. (b) Difundir Información Socioeconómica Laboral. (c) Fortalecer capacidades regionales y locales para el uso de información. Por lo que este sistema fortalece el sistema de comunicación abierta para la población, percepción de transparencia y generación de confianza.

Según el INEI al cierre del año 2015 solo el 33.1% del total de hogares en la Región La Libertad cuenta con acceso a televisión por cable como principal medio de comunicación, con relación al internet los hogares que mantienen acceso a este servicio están representados por el 21.8% con un crecimiento promedio de 11% durante los últimos seis años.

Dentro de las organizaciones se debe mantener un buen flujo de envío y recepción de información el cual se da a través de vía telefónica, correo electrónico y presencialmente, según el INEI en La Libertad al cierre del año 2015 existían 73 Municipios activos con acceso a Internet para el cumplimiento de las funciones asignadas, con un total de 3,593 computadoras como medio de trabajo a su disposición, cabe mencionar que durante los últimos seis años se ha incrementado este número de un 8% aproximadamente.

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

El Perú no tiene una adecuada inversión en Tecnología, Investigación y Desarrollo, en el 2016 se invirtió S/5,000 millones en I+D inversión que fue destinada a las áreas de ingeniería y tecnología, ciencias sociales, ciencias naturales, ciencias médicas de la salud y ciencias agrícolas. Aun así, esta inversión apenas es el 0.15% del PBI cuando la región alcanza el 0.70%, pero esta cifra se viene incrementando año a año, según indicó el ministro de Producción Bruno Giuffra (“Perú invirtió”, 2017).

Según el Censo Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Centros de Investigación realizado por CONCYTEC el 2015, el gasto total del Perú fue de S/5,180 millones que fue mayor en 18.1% con respecto al 2014. Asimismo, indicó la Unesco que este

monto representa el 0.2% del PBI mientras que México y Chile invierte el 0.54% y 0.38% respectivamente. Corea del Sur invierte en este mismo rubro el 4.3% de su PBI (“La inversión en investigación”, 2017).

El Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CORCYTEC)

El Gobierno Regional de La Libertad tiene como funciones principales

Promover, concertar con entidades públicas y privadas, desarrollar y fortalecer programas y proyectos de investigación, innovación y transferencia tecnológica, canalizando la gestión de manera adecuada los recursos humanos, tecnológicos, financieros y naturales, que nos conduzcan al reforzamiento de los Planes Estratégicos de Desarrollo Regional, con los esfuerzos conjuntos de la inversión y cooperación para el fomento de programas de modernización, la competitividad del sector productivo y servicios, en función de las prioridades e intereses institucionales y de la Región La Libertad, contribuyendo decididamente al desarrollo humano y el bienestar de la población (Sistema de Información Ambiental Local Municipalidad de Huamachuco, 2016).

Para el caso del arándano existe escasa presencia de especialistas del cultivo, es decir no hay expertos en arándanos, los que trabajan actualmente no se encuentran preparados en aspectos técnicos ni conocen sobre temas relacionado a los agronegocios. Es importante mejorar esta deficiencia ya que se requiere con urgencia especialistas en cultivos los cuales tenga la capacidad de saber de todas las variaciones de arándanos lo cual permitirá desarrollar esta actividad económica (“Arándanos en Perú”, 2017).

Por su parte Chile y México países que son considerados lo más grandes exportadores de palta a nivel mundial se han beneficiado de la Alianza Red Científica - Tecnológica la cual forma parte de un convenio bilateral que es financiado por el Fondo Conjunto de Cooperación Chile - México, lo que les permite mantener un desarrollo sustentable y

competitivo de palta en donde los investigadores del Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) (Chile) y del Instituto de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias INIFAP (México) comparten el estado vigente de sus prácticas y tecnologías que se aplican en el desarrollo de la producción de ambas industrias de palta (INIA, 2014).

En cuanto al turismo la Libertad no presenta un desarrollo en tecnología para fomentar los destinos turísticos mediante el uso de las redes sociales. Un nuevo trato a la información se está presentando a través de los destinos inteligentes que permite aprovechar las herramientas sociales online, con el fin de incrementar la visita a lugares donde puedan realizarse actividades. El destino inteligente se presenta como un ecosistema que permite la integración del turista con el entorno, con el cual se potencia la experiencia vivencial gracias al uso de la tecnología aplicada. Esta tecnología genera desarrollo sostenible y acceso al destino turístico, en vista que facilita la interacción e integración de los turistas con el lugar de destino, maximizando la experiencia y mejorando la calidad de vida de los lugareños. Por tanto la tecnología se presenta para mejorar la experiencia del turista. Esta herramienta está siendo impulsada por los países líderes en turismo a nivel mundial como España (CEPLAN, 2016b).

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

Esta matriz se presenta como la que evalúa las principales fortalezas y debilidades de las áreas de la organización, de igual forma es una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. Se realizó con 19 factores, de ellos nueve fortalezas y diez debilidades, determinando un valor de 2.69, ello significa la región La Libertad se encuentra dentro del promedio, debiendo poner atención a las debilidades desarrollando estrategias internas para superarlas. La Tabla 29 muestra la Evaluación MEFI.

Tabla 29

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Región La Libertad*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Disponibilidad de 500 mil hectáreas para forestación.	0.06	4	0.24
2	Creciente reconocimiento de los productos agrícolas de origen peruano.	0.06	4	0.24
3	Disponibilidad de mano de obra.	0.06	4	0.24
4	La ubicación y área geográfica de la región La Libertad es estratégica con respecto a otras regiones para la exportación de productos agroindustriales.	0.06	4	0.24
5	La ubicación y área geográfica de la región La Libertad es estratégica con respecto a otras regiones para el desarrollo del turismo.	0.06	3	0.18
6	Disponibilidad de recursos hídricos de riego para incremento de áreas cultivables.	0.06	4	0.24
7	Alta participación de los principales productos agroindustriales a nivel nacional para su exportación.	0.05	4	0.20
8	Diversidad de climas que favorecen la producción agrícola continua de arándanos y paltas.	0.08	4	0.32
9	Alta tecnificación para la producción de palta y arándanos para exportación.	0.07	3	0.21
	Subtotal	0.56		2.11
Debilidades				
1	Infraestructura inadecuada para el desarrollo de los servicios turísticos	0.04	2	0.08
2	Carencia de desarrollo de conectividad directa de vuelos internacionales	0.05	1	0.05
3	Bajo control de la seguridad ciudadana	0.05	1	0.05
4	Desbalance entre la demanda laboral y oferta formativa	0.05	2	0.10
5	Bajo nivel de inversión del gobierno regional en comunicaciones, representando en su presupuesto menos del 1% (2017)	0.03	1	0.03
6	Falta de prevención a desastres naturales.	0.04	1	0.04
7	Falta de control de actividades ilegales como el narcotráfico, tala ilegal y contrabando.	0.05	1	0.05
8	Mínima inversión en la red vial departamental	0.04	1	0.04
9	Falta capacidad tecnológica, investigación y desarrollo en el sector turismo.	0.05	2	0.10
10	Alto porcentaje de empleo informal en la región La Libertad	0.04	1	0.04
	Subtotal	0.44		0.58
	Total	1.00		2.69

*Nota.* 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3<sup>o</sup> ed., p. 185), por D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

### 4.3. Conclusiones

Al realizar el análisis interno de la Región La Libertad, se encontró que esta cuenta con una economía que viene creciendo en forma lenta. Asimismo se identifica que la base de su crecimiento está ligado a la agroindustria y el turismo. La Libertad cuenta con fortalezas que pueden incrementar su desarrollo, siendo favorecida por su ubicación geográfica, que

optimiza la producción de sus recursos naturales, contando además con el puerto Salaverry que beneficia la exportación de sus productos.

Analizando la parte interna de la Región se identifica puntos importantes, tales como que la organización de la región puede mejorarse a fin que se pueda realizar un trabajo en conjunto con CEPLAN y además tenga un área de auditoría interna para poder hacer frente a cualquier acto indebido. Asimismo, la región tiene pleno conocimiento sobre cada una de las zonas que necesitan mayor intervención del Gobierno Regional y además las tiene identificadas por orden de prioridad. En cuanto a la infraestructura, se encuentra una debilidad importante en las vías de transporte terrestre al solo tener el 5.2% de la red vial departamental pavimentada y por el lado de la sierra es aún menor, en comparación con otras regiones que cuentan con mayor infraestructura en red vial.

En cuanto a la fortaleza de la región, esta cuenta con una fuerte cantidad de hectáreas disponibles para la producción que los inversionistas pueden aprovechar. Así también, cuenta con un proyecto grande como Chavimochic que hará sacar a flote tierras existentes para el cultivo y además se obtendrán nuevas tierras aptas para producir.

Por el lado de las finanzas se identifica que tienen un nivel de ejecución del gasto de alrededor de 89%, por lo que se identifica el buen uso del presupuesto. En cuanto al recurso humano, la región muestra un incremento en el PEA debido a que la actividad agroindustrial se encuentra en desarrollo, asimismo se identifica que se tiene población que no cuenta con la capacidad de aportar al empleo por falta de capacitación y conocimiento. En tanto la tecnología e investigación en la región es primordial para implementar nuevas técnicas y/o tecnologías en los sectores como el agroindustrial y el turismo que aún se presentan incipientes, por ello se debe buscar implementar nuevas tecnologías que estén asociadas a la gestión empresarial para la producción agroindustrial y el turismo, que son actividades económicas que se pueden desarrollar por el potencial que presenta la región. Por ello la

mayor inversión en investigación y desarrollo será primordial para optimizar la producción, así como también buscar un beneficio equitativo tanto para la zona de la costa como la sierra siendo uno de los puntos importantes la optimización de las vías terrestres.





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

El presente capítulo se utiliza la teoría tridimensional de Hartmann como el presentado en el capítulo tres pero enfocado hacia la Región, presentando (a) los intereses de la Región, (b) potencial y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2015).

Asimismo, se establecen los objetivos de largo plazo (OLP) con los cuales se llegará a la visión futura deseada para el año 2027.

### **5.1. Intereses de la Región La Libertad**

Los principales intereses de la Región La Libertad se resume en convertirse en una de las cinco regiones referentes en el Índice de Competitividad Regional del Perú. Esto se logrará a través de mayores ingresos por venta de arándanos y paltas, los cuales serán reconocidos internacionalmente por su calidad. Además, el sector turismo contribuirá con el crecimiento del PBI y los ingresos de la Libertad a través del impulso de sus destinos turísticos generando la visita de más turistas nacionales y extranjeros en el Perú.

Para ello los principales intereses de la Región La Libertad son los que se presentan a continuación: (a) mejorar el índice de PEA ocupada por empleo formal, (b) contar con la mayor vía departamental y nacional asfaltada, (c) contar con una mejor distribución en la disponibilidad de hospitales, centros, puestos y personal de salud.; y reducir la tasa de desnutrición crónica infantil, y como último punto pero no menos importante (d) mejorar la seguridad ciudadana.

Por otro lado presenta los siguientes intereses económicos. Como primer punto: (a) Incremento de los ingresos por exportación de palta. Al aprovechar el acelerado crecimiento de la demanda de palta en China que ha motivado a los países latinoamericanos incrementen su abastecimiento a este país en un ritmo de 250% en el 2016 y logrado un incremento de importación a más de 25,000 toneladas de dicho producto (“En 250% crece”, 2017).

Asimismo, se aprovechará el alto consumo en EEUU de productos vegetales por parte de los millennials quienes son un promedio de 43'000,000 de consumidores, y Japón donde existe un comercio potencial de USD\$168 millones. Para ello se requiere que las hectáreas logren su máximo rendimiento para abastecer la potencial demanda, por lo que se implementará nuevas técnicas de fertilización que permitan el incremento de la producción por hectárea y adaptación de nuevos terrenos para el sembrío, además se expondrá a dichos mercados la información de producción y beneficios de la palta.

Como segundo punto; (b) Incremento de los ingresos por exportación de arándano aprovechando a la India como un nuevo mercado, quien cuenta con 1'300,000 de consumidores potenciales (“India abrirá”, 2017), y a Canadá quien presentó una demanda creciente de más de 200 mil toneladas de productos frescos. Para ello se realizará un estudio biotecnológico de la producción del arándano en Cajamarca, quien cuenta con una variedad de arándano que presenta antioxidantes hasta tres veces mayor que el arándano que se presenta en el mercado, este producto será adaptado en los terrenos de la región La Libertad, que será ofrecido a La India, país que recientemente ha abierto sus puertas a Perú para la venta de arándanos y Canadá. (“Buscan obtener”, 2017).

El tercer punto; (c) incremento de los ingresos del sector Turismo, el que actualmente representa S/974, 520,565 de acuerdo al porcentaje que representa del número de arribos de ciudadanos nacionales y extranjeros del Perú (4.15%) multiplicado por el PBI turístico del Perú (MINCETUR, 2016a) proveniente del extranjero a través de la publicidad. Para ello la publicidad de turismo será potenciada y enfocada en los mercados de Alemania al contar con más de 80 millones de personas que realizan viajes internacionales, por otro lado, se tomará como oportunidad del mercado que ha dejado de demandar el turismo en Nueva York como su principal destino a consecuencia del gobierno de Trump (“Nueva York prevé”, 2017). Además se potenciará la especialización de innovación y desarrollo e incremento de

publicidad en las redes sociales, la que se expondrá en los principales idiomas a los destinos característicos de la región y a nuevos lugares restaurados.

Como último punto; (d) Incremento de empleo formal para el bienestar social de los colaboradores al capacitar y especializar a nuevos trabajadores en el sector agroindustrial y el turismo.

## **5.2. Potencial para la Región La Libertad**

En el punto 3.1 se detallaron los principales potenciales nacionales con lo que cuenta el país, a continuación se describe el potencial para la Región, la cual permitirá identificar las principales fuentes de ventaja competitiva con las que se llegaran a cumplir los objetivos a largo plazo. Los elementos que se detallan a fin de encontrar el poder organizacional son los siguientes: (a) demográfico para identificar la estructura poblacional; (b) geográfico para identificar el tamaño y la forma del territorio; (c) económico con miras a encontrar el material estratégico; (d) tecnológico; (e) histórico, psicológico y sociológico para entender las experiencias pasadas; y (f) organizacional y administrativo para evaluar la forma de gobierno (D'Alessio, 2015).

Dominio demográfico, en el año 2015 la población total de la Región La Libertad asciende a 1'859,640 habitantes, donde la provincia de Trujillo concentra el 51.46% de la población total, seguida de la provincia de Sánchez Carrión con 8.29%. Según la Estimación y Proyección Poblacional Departamental 1995-2025 indica que la región tendrá 2'082,737 habitantes para el año 2025 (INEI, 2016b). Sin embargo, se presenta como debilidad el nivel de pobreza que presentan ocho de los doce provincias de la región, ello a consecuencia del alto nivel de informalidad y centralización de las actividades económicas en la costa no llegando el bienestar social a la población en general y que impide contar con trabajadores capacitados y especializados para el óptimo desarrollo de las actividades económicas como el turismo y la agricultura.

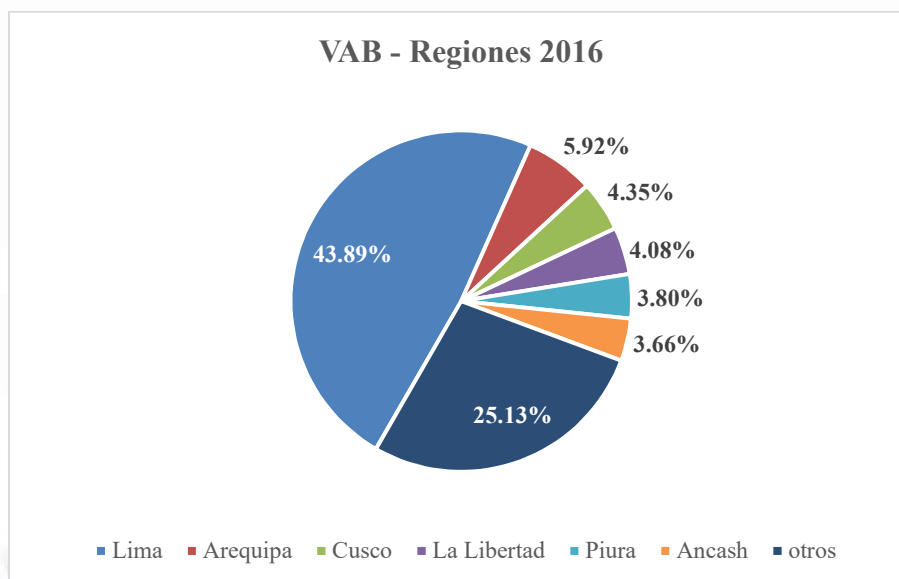
Dominio geográfico, La región de La Libertad se encuentra ubicada en la parte Nor - Occidental del Territorio Peruano, conformada por una superficie total de 25,500 kilómetros cuadrados, limitando con Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín, Huánuco, Ancash y con el Océano Pacífico o Mar de Grau, con una densidad de 71.1 hab./Km<sup>2</sup>. Por lo que este dominio representa una fortaleza al ser una región amplia que cuenta con 12 provincias y 83 distritos, siendo además la única que cuenta con las tres zonas naturales: Costa, Sierra y Selva que son beneficiosas para la agricultura y para las diversas actividades que pudiese desarrollar el turismo. Asimismo, La Libertad se posiciona entre las principales regiones agrícolas de la Costa por sus adecuadas condiciones climáticas (Guabloche & Vera, 2014).

La Región La Libertad es conocida como una zona agropecuaria, toda vez que cuenta con recursos hidrográficos, de la misma forma cuenta con suelos particulares en la Costa, por otro lado el clima permite la siembra de sus productos en todo el año, lo cual le brinda ventajas comparativas en los mercados nacionales e internacionales (BCRP, 2013).

La Cámara de Comercio de la Libertad, junto con el Gobierno Regional, Sierra y Selva Exportadora y el Grupo Empresarial Pro Región La Libertad impulsarán la Forestación de la Región, en vista que La Libertad es una de las regiones con mayor potencial forestal que actualmente cuenta con 500 mil hectáreas disponibles por reforestar aproximadamente, es por ello que el Estado y el Sector privado deben trabajar en manera conjunta con el fin de impulsar esta actividad. La región viene recopilando información sobre las zonas con el fin de impulsar el desarrollo sostenible para esta actividad, la cual es considerada como uno de los motores de la economía. La actividad forestal presenta un potencial para convertirse en uno de los sectores más importantes de la región, en vista que no solo ofrece bienes, empleos y divisas, sino que también provee una variedad de servicios ambientales que mejoran la calidad de vida de la población (Cámara de Comercio de la Libertad, 2017b).

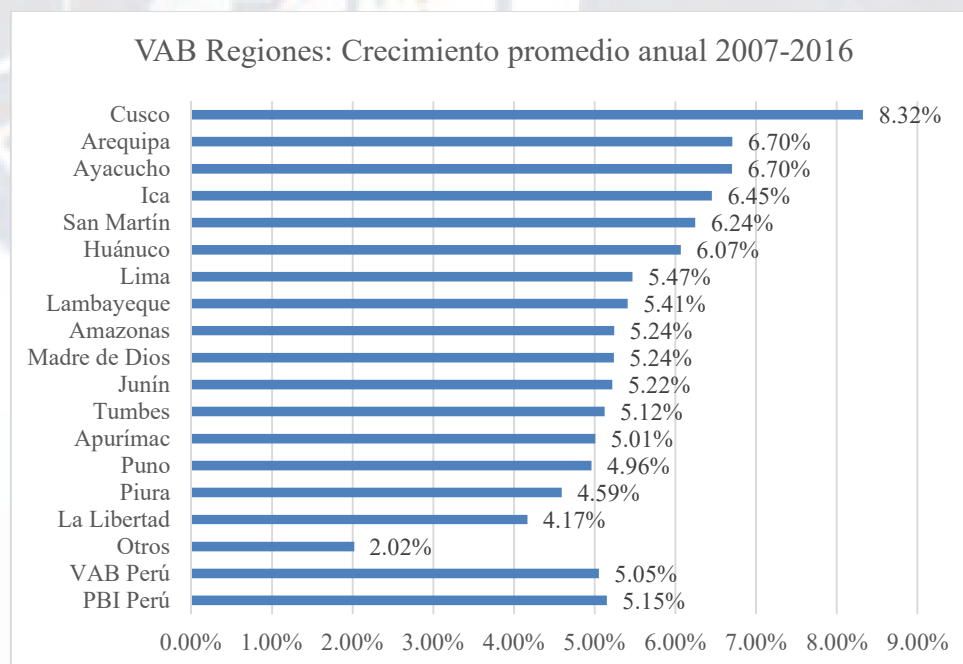
Por el lado de la búsqueda en la mejora de la producción de arándanos, se instaló en Trujillo el Subcomité Técnico de Normalización de Arándanos y sus derivados el cual está conformado por representantes de la empresa privada, instituciones públicas y del Instituto Nacional de Calidad, el cual tiene dentro de sus funciones dirigir el proceso de elaboración de Normas Técnicas Peruanas para todos los sectores de la actividad económica y en diversas especialidades en acorde con los programas de normalización y el estado de la técnica del país (Instituto Nacional de Calidad, 2016). La formación del Subcomité establecerá normas técnicas de calidad en el producto de arándano, por la cual los empresarios tendrán un documento de excelencia para poder diferenciar sus productos en el mercado, en vista que el contar con una norma técnica permite establecer los requisitos de calidad que será el camino para alcanzar la exportación o nuevos mercados, todo el paquete de normas establecidos permitirá al sector ser más competitivo (Castro, 2017).

Dominio económico, Según INEI (2016c) la región La Libertad presentó en el año 2016 un Valor Agregado Bruto de S/20, 441,518. Como se puede apreciar en la Figura 35 este monto representa un 4.08% del total generado del Perú para ese mismo año, es por ello que se presenta como una de las 6 principales economías que aportan al PBI del país (INEI, 2016c). En la Figura 36 se puede apreciar un crecimiento promedio de 4.17% en los últimos años, demostrando que la región aporta valor al desarrollo de la economía siendo una fortaleza la estabilidad económica que da oportunidad al desarrollo de diversas actividades. En la Figura 37 se puede apreciar el PBI de la Región La Libertad, donde la participación para el año 2016 fue de 4.1%.



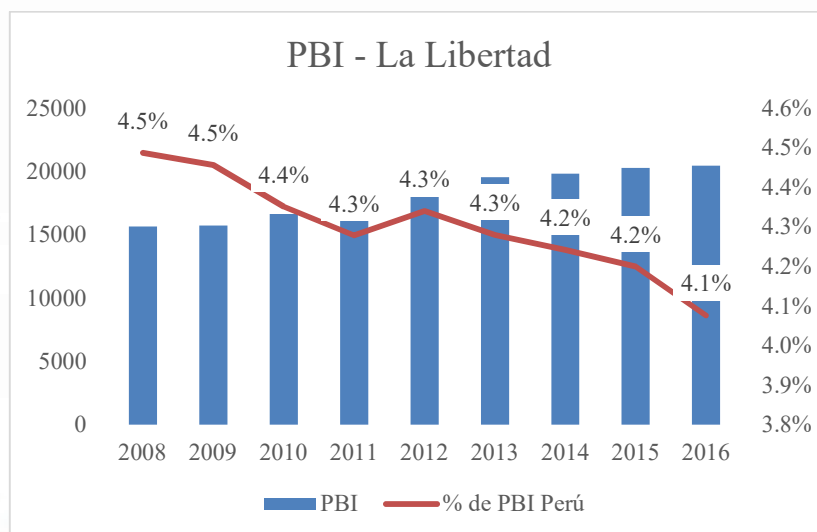
*Figura 35. Valor Agregado Bruto de la Libertad.*

Tomado de “Producto bruto interno por departamentos” [Documento en línea], por INEI, 2016c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>)



*Figura 36. Valor Agregado Bruto Promedio Anual de la Libertad.*

Tomado de “Producto bruto interno por departamentos” [Documento en línea], por INEI, 2016c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>)



*Figura 37.* Producto Bruto Interno La Libertad.

Tomado de “Producto bruto interno por departamentos” [Documento en línea], por INEI, 2016c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>)

Con respecto a las actividades económicas que desarrolla la región se presenta como principales: el sector servicios con 21.5%, seguido de manufactura con 15.7% y agricultura con un 14.3% (ver Figura 38).



*Figura 38.* Producto Bruto Interno por Actividad Económica – La Libertad.

Tomado de “Producto bruto interno por departamentos” [Documento en línea], por INEI, 2016c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>)

En la Figura 39 se muestra el PBI per cápita de la región se encuentra en el puesto 10 del total de las regiones del Perú lo cual también demuestra que es una economía en crecimiento apoyado del desarrollo de los sectores principales.

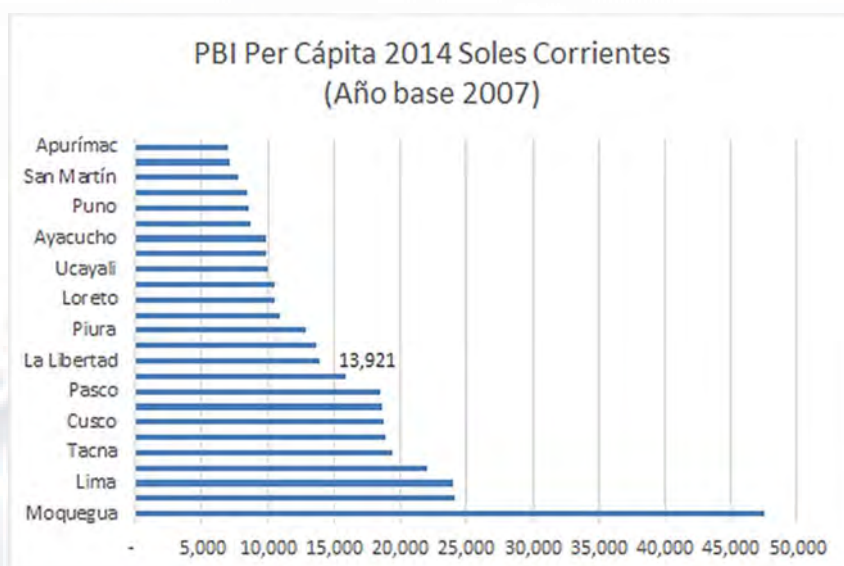


Figura 39. Producto Bruto Interno Per Cápita – La Libertad.

Tomado de “Producto bruto interno por departamentos” [Documento en línea], por INEI, 2016c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>)

Por el lado del sector agropecuario La Libertad es una de las regiones líderes en cuanto a la tecnificación de cultivos con gran demanda en el mercado internacional debido al resultado de las nuevas inversiones que realizaron, a la automatización de procesos y a los grandes proyectos de irrigación como Chavimochic. Además la Región es uno de los principales proveedores de frutas, hortalizas y tubérculos del país gracias a su variedad de climas y de suelos.

En cuanto a los cultivos líderes la provincia de Virú es la que registra la mayor cantidad, destacando entre ellos el arándano destinado para la exportación, sigue la provincia de Trujillo donde tu cultivo líder es el apio, la fresa, la lechuga. En Otuzco presenta el cultivo líder la granadilla y la tuna; en Bolívar predomina el cultivo el cacao y el limón; en Sánchez



Carrión, la quinua y la kiwicha; Julcán, el tarwi y la arveja; en Gran Chimú, la vid y la manzana; Santiago de Chuco linaza y lenteja (BCRP, 2013).

Asimismo, dentro de los principales productos exportados la región presenta: frutales (vid, palta, cítricos, granadilla, piña, lúcuma); agroexportación (palta, naranja, limón); caña de azúcar; productos andinos (papa, arracacha, olluco, oca); menestras y hortalizas (lenteja, frijol, ñuna, arveja, haba, garbanzo, chocho). El potencial en agricultura, ganadería y recursos forestales se encuentran ubicados principalmente en las provincias andinas de La Libertad.

Asimismo, el potencial agrícola de la Región puede ser transformada en una ventaja competitiva debido a la superficie agrícola con la que cuenta la Región (426,790 hectáreas) el cual al 2015 representó un valor bruto de producción agrícola de S/2'101,945 (11%) frente a los S/19'137,805 a nivel nacional. En la Figura 40 se puede apreciar la representación cartográfica de los cultivos líderes de la Región La Libertad.

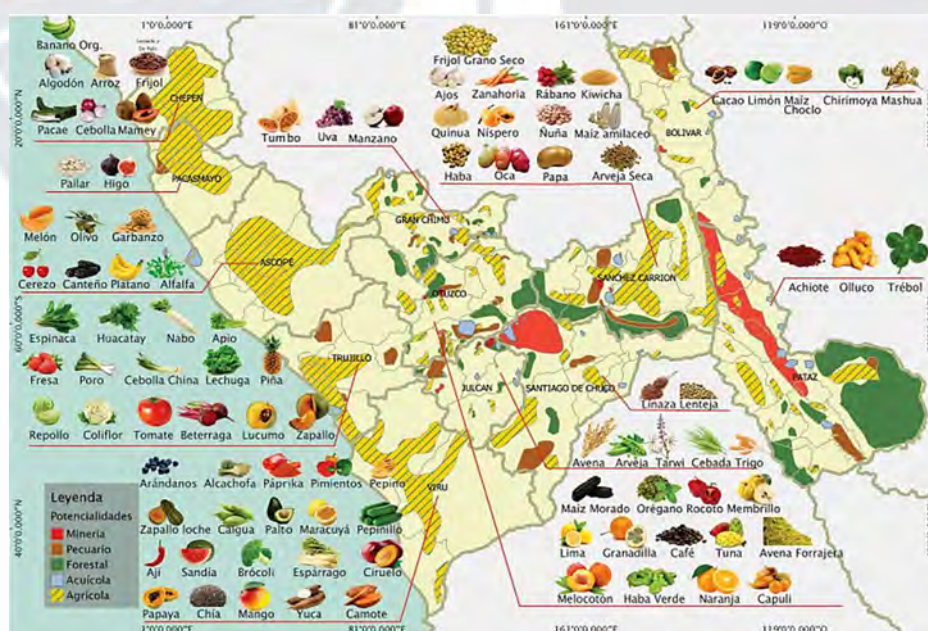


Figura 40. Representación Cartográfica del sistema productivo y sus cultivos líderes La Libertad.

Tomado de “Estudio Prospectivo Regional La Libertad al 2030”, por CERPLAN, 2016a (<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>).

La Libertad es uno de las principales regiones agrícolas de la Costa en vista que cuenta con condiciones favorables para su desarrollo, cuenta con los valles Jequetepeque, Moche, Chao, Chicama y Virú, estos valles han permitido el desarrollo agrícola consiguiendo el desarrollo de centros urbanos desde hace más de cinco siglos (BCRP, 2013).

En cuanto a la clasificación de las empresas productivas, La Libertad cuenta con 80,798 empresas formales de las cuales se distribuye en: 80,457 micro, 2,999 pequeñas, 91 medianas, 251 grandes (Ministerio de la Producción, 2016). En cuanto a las empresas exportadoras de la región se tiene: 24 empresas grandes, 51 empresas medianas, 85 empresas pequeñas, 104 empresas micro (SIICEX, 2017).

El índice de competitividad de la región la Libertad en el año 2016 fue de 4.9 ubicándolo en el puesto 9, para el año 2014 se encontraba en el puesto 10. Dentro del índice de competitividad se encuentran otros indicadores como: entorno económico con un valor de 2.9 ubicándolo en el puesto 12, en el año 2014 la posición fue 13; en infraestructura presenta un indicador de 6.1 con puesto 10 para el año 2014 se ubicó en el puesto 11, en salud se ubica en el puesto siete con 6.0, bajó de puesto con respecto al año 2014 donde se ubicó en el puesto seis; en cuanto a educación se ubica en el puesto 14 bajando cinco puestos comparado con el 2014; en lo laboral presenta un puntaje de 4.6 que lo ubica en el puesto ocho subiendo cinco posiciones con respecto a lo presentado en el 2014; y por último en instituciones presenta un índice de 5.3 subiendo dos posiciones con respecto al 2014, ubicándose en el puesto 17 (SIICEX, 2017).

Dominio tecnológico, se observa para el sector agrícola una fortaleza en cuanto a la tecnología que se ha ido especializando para la exportación de productos agrícolas, lo que permitirá apuntar a los mercados destino para venta de arándano y palta.

Por ello un punto importante o fortaleza de la Región La Libertad es la promoción de la Innovación. En esta región existe una alianza estratégica llamada Comité Regional de

Empresa, Estado, Academia y Sociedad Civil (CREEAS), conformada por 26 instituciones líderes de la región, que está dedicada a promover e implementar acciones, en conjunto con el gobierno, para el desarrollo sostenible de la región a través de la innovación.

El propósito principal de esta alianza es facilitar la unión de esfuerzos, voluntades y conocimientos entre empresas, instituciones gubernamentales, academia y sociedad civil organizada para desarrollar la Innovación, que resulta al mismo tiempo sumamente atractivo para nuevos inversionistas, ya que estos pueden disfrutar de los beneficios de esta alianza (CREEAS). La alianza, a lo largo de su gestión, se encuentra enfocada en cinco puntos primordiales: (a) Consolidar la institucionalidad de la innovación, (b) Promover una visión de conjunto rompiendo modelos convencionales de desarrollo, (c) Diseñar e impulsar un nuevo modelo económico regional basado en el conocimiento, (d) Generar alianzas estratégicas entre los actores principales del desarrollo, (e) Impulsar propuestas de desarrollo de abajo hacia arriba (Cámara de Comercio de La Libertad, 2018).

Asimismo, esta alianza colabora con el desarrollo y el fortalecimiento de capacidades en Ciencia, Tecnología e Innovación, elementos necesarios y estratégicos para el crecimiento sostenible y el desarrollo competitivo del país. Estas ventajas de la región pueden hacer mucho más atractivo el panorama para los inversionistas, toda vez que pueden obtener beneficios para sus compañías relacionadas a la innovación, ya sea de tecnología vinculada al agro como para otros segmentos de las industrias (Cámara de Comercio de la Libertad, 2018).

En cuanto al turismo se observa como una debilidad el desarrollo de tecnología e investigación dada la baja presencia de uso de la web para el comercio de dicha actividad, lo cual se podría desaprovechar como una oportunidad para captar compradores por internet.

En la Figura 41 se puede apreciar la inversión en ciencia y tecnología e innovación sobre el PBI entre el 2008 y 2014 es bajo en promedio, pasó de 0.049% que presentó en el 2008 a 0.012% para el año 2014.

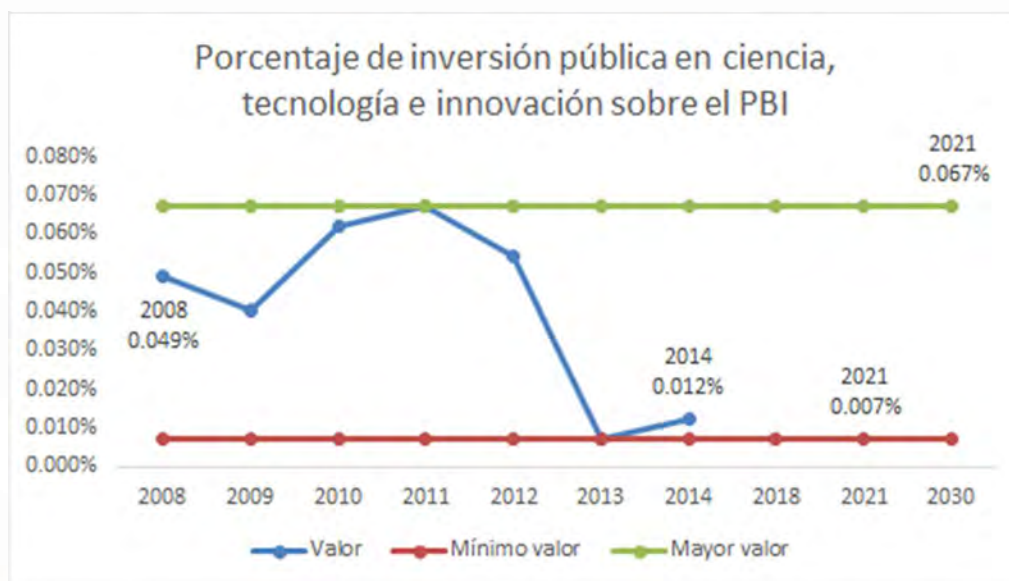


Figura 41. Porcentaje de Inversión Pública en la Ciencia Tecnología e Innovación sobre el PBI.

Tomado de “Estudio Prospectivo Regional La Libertad al 2030”, por CERPLAN, 2016a (<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>).

Dominio histórico, psicológico y sociológico, La cultura de la Región proviene de la Cultura Moche el cual desarrolló en forma significativa su agricultura construyendo acueductos en el Valle de Chicama donde se encuentra el Sistema Hidráulico Alto La Pichona en Ascope. Las Huacas del Sol y la Luna son muestras arquitectónicas que aún hoy en día muestran la majestuosidad de la cultura (BCRP, 2013).

Es por su historia que la Región La Libertad, presenta una fortaleza en el sector turismo al contar con un gran potencial en la riqueza cultural, arqueológica, folklórica, artística y gastronómica. La región se presenta como la cuarta más visitada por los turistas. Asimismo la Región presenta una variada oferta turística, toda vez que cuenta con museos e iconos arqueológicos, en la cual destacan los atractivos pre inca siendo el principal la ciudadela de Chan Chan, declarado por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad, los frisos de sus muros son objeto de gran admiración por su belleza y simetría (BCRP, 2013), seguido por la Huaca del Sol y la Luna, Huaca el Brujo, museos arqueológicos así como

temáticos; y por último cuenta con el Centro Histórico de Trujillo el cual se encuentra rodeada por casonas e iglesias de la época colonial que aún mantienen su originalidad (Guabloche & Vera, 2014).

Dentro de su cultura se encuentra la navegación en los “caballitos de totora” típicos de La Libertad como se aprecia en sus huacos, textiles y murales, por tal motivo fueron reconocidos desde el 2003 como Patrimonio Cultural de la Nación, siendo relacionados como los primeros surfistas de los mares. Por otra parte otras formas de expresión sobre la cultura es el baile de la Marinera que se presenta en todo su esplendor en los Festivales de la Primavera y en el Concurso de la Marinera, este baile también forma parte del Patrimonio Cultural de la Nación desde 1986. Al igual que el baile la región cuenta con un concurso prestigioso de caballos de paso, donde no solo se presenta a los mejores ejemplares sino que también se adorna el baile de la marinera bailada por el caballo y la dama a pie (BCRP, 2013).

En cuanto al desarrollo humano y bienestar de la región La Libertad se mide a través de los indicadores (a) Índice de Desarrollo Humano (IDH) el cual es elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), otro Índice es (b) la tasa de pobreza monetaria y por último (c) el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) del INEI (BCRP, 2013).

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) analiza tres aspectos importantes; la esperanza de vida al nacer, el logro educativo producto de la suma de la tasa de alfabetismo y de la asistencia a la educación básica, y el ingreso familiar per cápita. En el 2007 la región se ubica en el puesto ocho, lugar que ocupa desde el 2005. En cuanto a los componentes del IDH, la región ocupa la décimo tercera posición en educación y sexto en el indicador de esperanza de vida (71,8) e ingreso per cápita (S/278 mensual), ambos indicadores se encuentran debajo del promedio nacional; 73, 1 años y S/374 mensual respectivamente (BCRP, 2013).

Las doce provincias de la región ocupan diversas posiciones lo cual demuestra las brechas que existen al interior en cuanto a desarrollo humano. En la Tabla 30 se podrá verificar el Índice de Desarrollo Humano por Provincias.

Tabla 30

*Índice de Desarrollo Humano y sus componentes por Provincias, 2007*

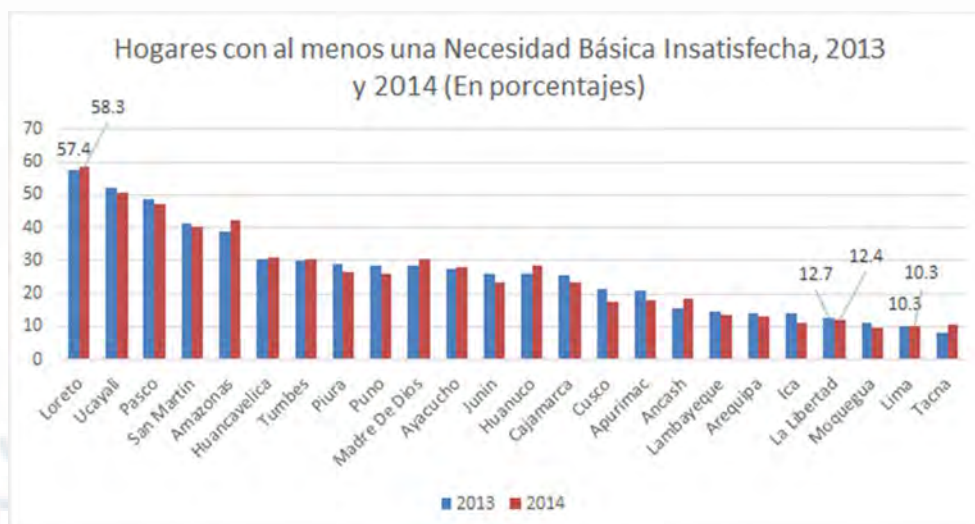
Región	IDH	Orden	Ordenamiento según componentes del IDH				
			Esperanza de vida al nacer (en años)	Alfabetismo (%)	Escolaridad (%)	Logro Educativo (%)	Ingreso Familiar per cápita (S/)
<b>La Libertad 1/ Provincias 2/</b>	0,621	8	6	13	18	13	7
Trujillo	0,6663	4	17	18	78	20	3
Ascope	0,6367	29	35	39	89	39	19
Bolívar	0,5563	127	71	107	177	134	188
Chepén	0,6253	35	32	57	95	53	37
Julcán	0,5396	158	127	135	179	160	166
Otuzco	0,5527	134	66	125	193	166	134
Pacasmayo	0,6391	27	12	12	80	41	26
Pataz	0,5376	161	149	149	146	159	151
Sánchez Carrión	0,5051	192	152	152	188	193	184
Santiago de Chuco	0,5721	94	64	64	158	132	94
Gran Chimú	0,5679	106	106	72	183	133	104
Virú	0,6007	57	57	29	174	96	61

*Nota.* Tomado de “Informe Económico y Social Región La Libertad” [Documento en línea], por BCRP, 2013 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>).

En cuanto a la Pobreza en La Libertad ha disminuido de 58,9% en el 2004 a 30,6% en el 2012, es decir una reducción de 28,3 puntos porcentuales pero aun la pobreza es mayor que el promedio nacional (25,8%), parte importante de la reducción proviene de un crecimiento económico de los últimos años (BCRP, 2013).

El indicador Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) 2012 estimado para el Perú contiene cinco componentes que cubren aspectos básicos como vivienda adecuada, acceso a servicios básicos y escolaridad, estos componentes pueden ser analizados con todos los componentes en conjunto o a través de un índice global. Para la Región La Libertad se considera teniendo en cuenta la carencia de al menos una NBI en los hogares, en el 2013 y 2014 la proporción de hogares con al menos una NBI disminuyó un punto porcentual en la Región pero aun así el nivel de NBI que se registró en el 2014 que fue 12% menor al

promedio nacional que para el año 2014 fue de 26%, (BCRP, 2013). En la Figura 42 se puede apreciar el porcentaje de hogares con al menos una necesidad básica insatisfecha.



*Figura 42.* Hogares con al menos una Necesidad Básica Insatisfecha, 2013 y 2014. Tomado de “Multidimensionalidad de la Pobreza IV”, por INEI, 2014 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1306/cap04.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1306/cap04.pdf))

Dominio organizacional y administrativo, Los Gobiernos Regionales en el Perú tienen autonomía política, económica y administrativa, además se encarga administrar su propio presupuesto. El Gobierno Regional cuenta con la siguientes estructura orgánica: (a) órgano normativo y fiscalizador, (b) órganos ejecutivos, (c) órganos consultivos y de coordinación, (d) órgano de control, (e) órgano de defensa jurídica, (f) órganos de asesoramiento, (g) órganos de apoyo, (h) órganos de línea, (i) órganos desconcentrados, (j) proyectos especiales regionales (k) organismo público descentralizado (Gobierno Regional de La Libertad, 2017a).

La Libertad tiene una estructura de Gobierno Regional el cual es dirigido por el Presidente Regional, quien tiene a su cargo el consejo nacional, el órgano de control institucional, procuraduría pública regional, así como los consejos de coordinación regional y los consejos consultivos regionales. En un mando menor se encuentra el Gerente General Regional quien tiene a cargo las Gerencias Regionales (ver Figura 43).

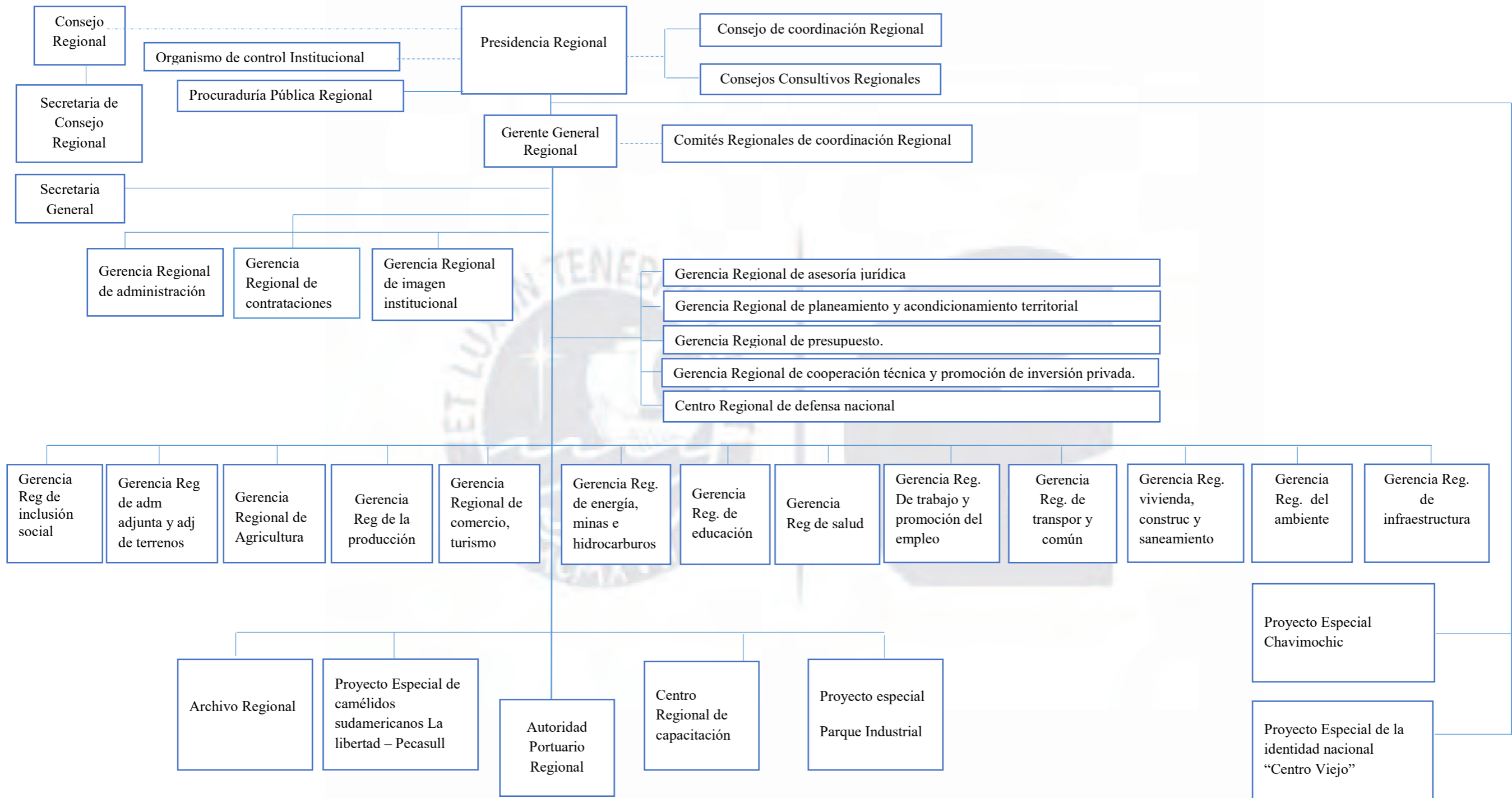


Figura 43. Organigrama Estructural de la Región La Libertad. Adaptado de “Organigrama Estructural de la Libertad” [Archivo en línea], por Gobierno Regional de la Libertad (2012) (<https://i0.wp.com/detrujillo.com/wp-content/uploads/2012/04/organigrama-estructural-del-gobierno-regional-de-la-libertad-de-trujillo-com.jpg?ssl=1>)



### 5.3. Principios Cardinales de la Región La Libertad

El desarrollo de los principios cardinales permitirá identificar las oportunidades y amenazas de la Región La Libertad y el entorno en el cual se desarrollan otras regiones. Los principios cardinales que se van a analizar son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y, (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

***Influencia de terceras partes.*** La región tiene relación comercial directa con Lima, asimismo se relaciona con las regiones; Lambayeque, Cajamarca, Tumbes, Piura.

Con relación al Turismo la Región La Libertad es la tercera región más visitada a nivel nacional, en el año 2015 ingresaron 1,997.355 visitantes entre nacionales y extranjeros. Así también cabe mencionar que registra un 38.9 % de captación de turistas nacionales y tiene el mayor peso relativo en el número de pernотaciones de turistas nacionales con 36.1%. Lima es el punto de tránsito obligatorio ya que todos los vuelos internacionales aterrizan en el aeropuerto Internacional Jorge Chávez, también es el punto de partida para viajes a nivel nacional, es por ello que existe una relación directa y beneficiosa entre Lima y La Libertad ya que ambas generan ingresos por la permanencia de turistas.

***Lazos pasados y presentes:*** Con relación al Turismo la Región La Libertad evoca la historia con la cultura Chimú que extendió su territorio desde Tumbes hasta Supe. Ello en la actualidad se ve reflejado en la formación de la macro región Interior integrada por Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Cajamarca, Amazonas y San Martín. La cultura de la Región proviene de la Moche, cultura que se extendió hasta Lambayeque donde se encontró las tumbas del Señor de Sipán y de la cultura Chimú que se extendió hasta tumbes, por la zona andina también se encuentra testimonio otra cultura con la que se entrelaza La Libertad, es el Gran Pajatén en Chachapoyas ubicada en la Región San Martín. Con la

historia de las culturas entrelazadas en el pasado hacen que la Región tenga relación con otras regiones con las que comparten parte de su cultura.

***Contrabalance de intereses:*** La Región La Libertad puede potenciar su actividad agroindustrial y agrícola con desarrollo e innovación, es importante considerar que las Regiones vecinas deben trabajar conjunta y articuladamente de tal forma que logren incrementar la rentabilidad a través de las actividades de exportación. Promover el Turismo Regional y paralelamente incentivar a los turistas nacionales y extranjeros su visita a regiones contiguas, de tal manera que todas las regiones sean socios estratégicos.

***Conservación de los enemigos:*** La región compite directamente con sus pares en el País, en cuanto al turismo compite directamente con Cusco por Macchu Picchu lugar que actualmente es una de las siete maravillas del mundo y también con Lima por ser la capital y por ser el lugar por donde ingresa el total de los turistas extranjeros toda vez que cuenta con el único aeropuerto internacional del País. En cuanto a los productos agroindustriales como la palta y arándano, la región compite con Lima, Arequipa, Ica entre otros. Por lo cual se hace importante evaluar estrategias que permitan conseguir una industria competitiva que haga frente a los competidores.

#### **5.4. Matriz de Intereses de la Región La Libertad (MIO)**

De acuerdo al análisis realizado, se construyó la Matriz de Intereses Organizacionales de la Región La Libertad (ver Tabla 31).

Los intereses listados a continuación son los que desea alcanzar la Región con el fin de alcanzar la visión indicada en el capítulo dos:

Tabla 31

*Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Región La Libertad*

Interés organizacional	Vital	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
1 Mejorar el índice de PEA ocupada por empleo formal		Lima + Piura + Cajamarca +	INEI
2 Mejorar la vía departamental y nacional asfaltada	Lima + Lambayeque + Apurímac + Ancash +		
3 Mejorar la distribución en la disponibilidad de hospitales, centros, puestos y personal de salud. Reducir la tasa de desnutrición crónica infantil			
4 Mejorar la seguridad ciudadana	Madre de Dios + Cusco + Arequipa + Lima Metropolitana +		
5 Incorporar en el Gobierno Regional el área de Auditoría y Control Interno quienes velarán por el cumplimiento de las funciones dentro de la institución alineada a los valores y código de ética.		Tumbes + Lambayeque + Ancash + Callao + Lima +	

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3° ed., p. 95), por D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

El desempeño del Gobierno Regional para lograr los Objetivos de Largo Plazo, serán efectuados bajo el cumplimiento de los valores y código de ética establecidos, los mismos que serán supervisados por el área de Auditoría y Control Interno. Los objetivos de largo plazo son:

- Objetivo Largo Plazo 1: “El 2027, la tasa de victimización de algún hecho delictivo de la región será de 20% y de cada 10,000 habitantes habrá 500 denuncias por comisión de delitos”. El 2016 la tasa de victimización fue de 29.8% y asimismo la cantidad de denuncias por comisión de delitos por cada 10,000 habitantes fue de 923.

- Objetivo Largo Plazo 2: “El 2027 la región La Libertad contará con veinticinco médicos por cada 10, 000 habitantes y una tasa de desnutrición crónica infantil de 9%”, en el 2016 se cuenta con 22.8 médicos por cada 10, 000 habitantes, y una tasa de desnutrición crónica infantil de 12.2%.
- Objetivo Largo Plazo 3: “El 2027 la red vial departamental asfaltada representará el 15% de la oferta vial departamental en La Libertad”. El 2015 la superficie asfaltada fue de 6% sobre una oferta vial departamental de 1801,922 kilómetros.

Con ello se pretende lograr un impacto favorable en la apertura de mercados, la mejor distribución de la riqueza en la Región y menores costos de transporte y logística para las empresas comercializadoras de la Región.

- Objetivo Largo Plazo 4: “El 2027, la industria de paltas generará US\$2000'000,000”. El 2017 se facturó US\$ 850'000,000.

El 2017 la exportación de palta fue de US\$ 577'000,000 y se espera que en el 2027 se duplique el nivel de exportación llegando a ser de US\$ 1 154'000,000. Lo restante será comercializado en el mercado interno.

- Objetivo Largo Plazo 5: “El 2027, la industria de arándanos generará US\$2540'000,000”. El 2017, se facturó US\$ 425'000,000.

El 2017 la exportación de arándanos fue de US\$ 360'000,000 y se espera que en el 2027 se cuadruple el nivel de exportación llegando a ser de US\$1440'000,000. Lo restante será comercializado en el mercado interno.

- Objetivo Largo Plazo 6: “El 2027 el Turismo generará US\$ 222'000,000”. El 2016 facturó US\$111'000,000.

La Región de La Libertad ocupa el quinto puesto en las preferencias de los turistas nacionales con el 7% de participación, y en cuanto a la participación del

turismo extranjero dentro del total de turistas por departamento, ocupa el lugar 15° con no más del 5% de participación.

- Objetivo de Largo Plazo 7: “El 2027 se generará 1’900,000 empleos formales”, en el 2016 habían 945,000.

En el 2014 la PEA de La Libertad era de 948,000 personas, de los cuales el 96% tenía un empleo adecuado, es decir, 911,000 personas. La PEA empleada como trabajadores calificados agropecuarios llega en La Libertad al 12% y anualmente el sector agroexportador está generando 200,000 puestos de trabajo a nivel nacional en promedio. Asimismo, la Región La Libertad se encuentra camino a convertirse en una Región de pleno empleo, al igual que Ica.

## **5.6. Conclusiones**

La Región La Libertad se presenta como una de las seis principales economías que aportan al PBI del Perú, por tanto se presenta como una región que puede seguir impulsando el crecimiento del país a través del desarrollo de sus actividades económicas productivas, como las agroindustriales y de servicios. Dentro de sus potenciales, la Región cuenta con productos principales como la palta y el arándano donde la región tiene la mayor participación en producción y exportación debido a que cuenta con un clima apto para producción en cualquier temporada del año, además que se presenta como una de las principales regiones agrícolas del país.

Dentro de la actividad de servicios, por el lado del turismo, la región presenta una riqueza histórica en cada uno de sus centros turísticos, los cuales guardan una mágica cultura que logra trasladar a los visitantes hacia la época preincaica, esto hace que la región tenga una importante fortaleza para el sector turismo que necesita desarrollar.

En cuanto a las debilidades se tiene el lado tecnológico toda vez que la inversión es mínima en innovación y tecnología, lo cual sería primordial para seguir mejorando los estándares de calidad y productividad de sus productos y/o servicios.

El analizar las potencialidades de la Región permite obtener una vista panorámica de cómo se presenta y cómo está constituida, así también sirve como fuente para la generación de estrategias que se necesitan aplicar. Para obtener los objetivos de largo plazo es primordial tener previamente el análisis de los factores internos y externos, es por ello que con este análisis se obtienen las estrategias. Los objetivos a largo plazo de la Región La Libertad han sido posibles de establecer luego de recopilar información sobre el potencial de la Región. Asimismo se realizó el análisis basado en el índice de Competitividad Regional, en pilares en los cuales la Región debe reforzar para conseguir sus objetivos de largo plazo.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

El análisis FODA de las industrias del arándano, palta y turismo correspondientes a la región La Libertad posibilita elaborar una variedad de estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y por ende de la visión.

El resultado de este análisis ha permitido establecer 14 estrategias (ver Tabla 32).

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

La matriz MPEYEA que muestra la Tabla 33 y se refleja en la Figura 44, permite situar la posición estratégica de la Región La Libertad en el cuadrante agresivo, cuya postura se encuentra en una industria atractiva y cuya ventaja competitiva es evidente; al contar con alta fortaleza financiera, permite establecer estrategias que permitan fortalecerla mediante la identificación de las capacidades de la región, buscar candidatos para adquirirlos en las industrias de la región, con el fin de capitalizar sus oportunidades y fortalezas, así como también convertir las debilidades en fortalezas y evitar las amenazas

Tabla 32

## Matriz de FODA

		Fortalezas		Debilidades	
	1	Disponibilidad de 500 mil hectáreas para forestación.	1	Infraestructura inadecuada para el desarrollo de los servicios turísticos	
	2	Creciente reconocimiento de los productos agrícolas de origen peruano.	2	Carencia de desarrollo de conectividad directa de vuelos internacionales	
	3	Disponibilidad de mano de obra.	3	Bajo control de la seguridad ciudadana	
	4	La ubicación y área geográfica de la región La Libertad es estratégica con respecto a otras regiones para la exportación de productos agroindustriales.	4	Desbalance entre la demanda laboral y oferta formativa	
	5	La ubicación y área geográfica de la región La Libertad es estratégica con respecto a otras regiones para el desarrollo del turismo.	5	Bajo nivel de inversión del gobierno regional en comunicaciones, representando en su presupuesto menos del 1% (2017)	
	6	Disponibilidad de recursos hídricos de riego para incremento de áreas cultivables.	6	Falta de prevención a desastres naturales.	
	7	Alta participación de los principales productos agroindustriales a nivel nacional para su exportación.	7	Falta de control de actividades ilegales como el narcotráfico, tala ilegal y contrabando.	
	8	Diversidad de climas que favorecen la producción agrícola continua de arándanos y paltas.	8	Mínima inversión en la red vial departamental	
	9	Alta tecnificación para la producción de palta y arándanos para exportación.	9	Falta capacidad tecnológica, investigación y desarrollo en el sector turismo.	
			10	Alto porcentaje de empleo informal en la región La Libertad	
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	En Estados Unidos 43'000,000 de millennials están dispuestos a consumir productos vegetales por ser productos saludables	FO1	Desarrollar mercados alternativos de exportación en EEUU, Japón, Canadá, China y la India. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados (F1,F2, F4, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O5, O6, O7)	DO1	Generar formación en investigación en tecnología agrícola y en preservación del patrimonio cultural a partir de convenios con universidades e institutos especializados. Estrategia externa alternativa: Aventura conjunta (D4, D9, O10)
2	La India cuenta con 1'300,000 consumidores potenciales de arándanos cultivados en Perú				
3	En Alemania 83'000,000 de habitantes realizan viajes internacionales con motivo de ocio.	FO2	Desarrollo de nuevos servicios derivados del Turismo. Desarrollo de Producto (F5, O3, O4, O8)	DO2	Desarrollar promociones de MKT a fin de dar a conocer los atractivos turísticos. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D5,O3,O4,O8,O9)
4	En Alemania 82'000,000 de habitantes hacen turismo para conocer museos de arte, cultura y Patrimonio				
5	En Japón existe un comercio potencial de US\$ 168 millones para el producto paltas frescas	FO3	Impulsar el cultivo orientado a la agro-exportación: palta y arándano. Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica (F1, F2, F4, F7, F8, F9, O2, O5, O7)	DO3	Invertir en infraestructura vial - aérea que interconecte a los países con la región, así como vial - terrestre que interconecte centros poblados y ciudades con potencial agroindustrial y turística. Estrategia interna específica Reingeniería de Procesos. (D1, D8, O3,O4,O9)
6	Canadá presenta una demanda creciente de más de 200 mil toneladas en el consumo de productos frescos				
7	En China la importación de palta ha incrementado a 20,000 toneladas, lo que representa un 157% más que el año anterior.				
8	Incremento de uso de las redes sociales para acceso de información por parte de los turistas				
9	Reducción del número de turistas en Nueva York por el efecto del gobierno de Trump con 300,000 turistas extranjeros mayormente de Inglaterra.				
10	Incremento de ingresos y puestos de trabajo en mejora en la infraestructura para conservación del patrimonio cultural y natural.				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Pérdida de oportunidad para competir en el mercado internacional quienes exigen alta tecnología.	FA1	Diferenciarse por la calidad de sus productos y servicios, promoviendo el uso de tecnología e innovación. Estrategias Internas. Calidad total (TQM) (F2, F4, F6, F7, F8, F9, A1)	DA1	Preparar planes de contingencia para hacer frente a los desastres naturales y cambios climáticos. Estrategia interna: Reingeniería (D6, A2).
2	Desastres naturales como el Fenómeno del Niño				
3	Incremento de actividades ilegales en desmedro de la producción de cultivos como el narcotráfico, tala ilegal y contrabando	FA2	Recuperar los terrenos agrícolas utilizados en actividades ilegales (reconversión agraria) Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos (F1,F4,F6,F7,A3)	DA2	Desarrollar Alianzas entre El Gobierno Regional, El Gobierno Central y el Gobierno Municipal para la construcción de centros de salud y educativos. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D9,D10,D7)
4	Falta de formación de talento como personal calificado para el sector turismo, ante el incremento de la oferta mundial				
5	Generación de advertencia de países extranjeros sobre el riesgo en la seguridad de viajar a La Libertad	FA3	Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector turismo y agroindustria: Estrategia interna específica: Calidad Total (TQM) (F3, F5, A4, A6)	DA3	Integrar a las empresas y sociedad civil para el desarrollo de un sistema participativo de prevención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D6, A2)
6	En las próximas dos décadas el 47% de los trabajos a nivel mundial serán altamente automatizados afectando a la preparación de la población más vulnerable			DA4	Facilitar la creación de clúster para las principales actividades económicas con la finalidad de realizar exportaciones a mercados potenciales. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados
7	Disminución y desigualdad del bienestar social, a causa de la informalidad de las microempresas			DA5	Rediseñar los controles implementados para la preservación de la seguridad ciudadana. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D3, A5)

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia" (3° ed, p. 270), por D. Alessio, 2015, México D.F.: Pearson



Tabla 33

*Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (MPYEA)*

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	5
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	5	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	4.78	Promedio - 6 =	-1.67
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	6
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	5
Promedio - 6 =	-1.25	Promedio =	5.00
X = FI + VC	3.11	Y = EE + FF	3.75

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3° ed., p. 278), por D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson

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

El resultado de este análisis indica que la palta y arándano si bien tienen un alto crecimiento de ventas en la industria, no cuentan con una participación significativa en el mercado. Esto se alinea a la tendencia de consumo saludable en el entorno. Por otro lado el turismo presenta un alto crecimiento de ventas, sin embargo compete en una industria de alto crecimiento.

Estas tres unidades de negocio cuentan con un potencial de convertirse en estrellas según se muestra en la Tabla 34 y se refleja en la Figura 45.

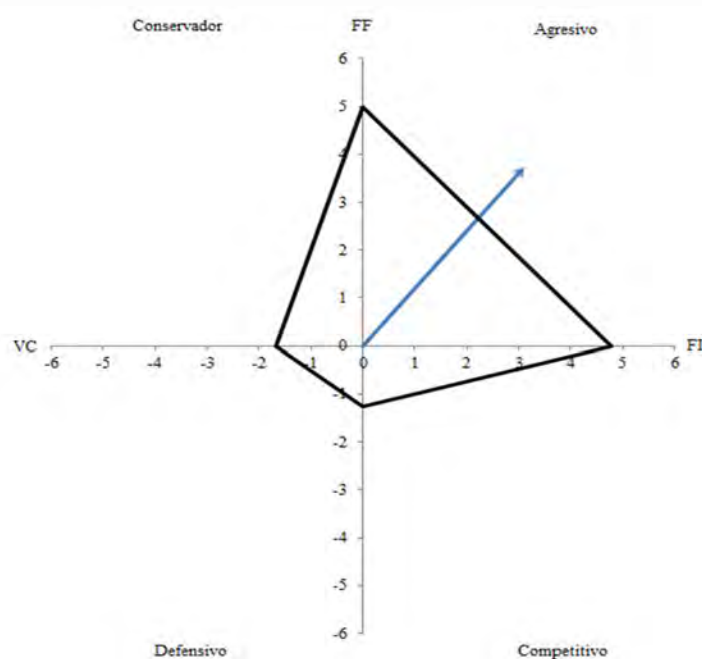


Figura 44. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. (MPYEA) de la Región La Libertad.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3° ed., p. 275), por D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson

Tabla 34

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Unidad de negocio	A. Ventas año actual de la empresa que más vendió (millones de USD)	B. Ventas año pasado de la organización (millones de USD)	C. Ventas año actual de la organización (millones de USD)	D. Ventas año actual de la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (%)	F. Utilidades año actual de la organización (%)	G.- Participación de mercado (C/A)	H.- Tasa de crecimiento $([C-B]/B)$
1 Ventas de palta	3.393	121	577	52,89%	52,89%	52,89%	17,01%	376,86%
2 Ventas de arándano	720	242	360	33,00%	33,00%	33,00%	50,00%	48,76%
3 Ingresos por Turismo	76.412	111	154	14,12%	14,12%	14,12%	0,20%	38,74%
Total	80.525	474	1.091	100,00%	1	100,00%		

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3° ed., p. 293), por D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson. Adaptado de “Michoacán, líder mundial en producción de aguacate 2017”, por El Economista, 2017 (<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Michoacan-lider-mundial-en-produccion-de-aguacate-20170625-0028.html>). Adaptado de “Los 10 Principales Estados Productores de Arándanos en América”, por Worldatlas, s.f. (<https://www.worldatlas.com/articles/the-top-blueberry-states-in-america.html>). Adaptado de “Destino Estados Unidos” por ShareAmerica, 2015 (<https://share.america.gov/es/destino-estados-unidos-75-millones-de-extranjeros-lo-visitaron-en-2014>). Adaptado de “Baja el número”, por Clarín, 2017 ([https://www.clarin.com/viajes/baja-numero-turistas-internacionales-nueva-york-efecto-trump\\_0\\_BJDmvsrmW.html](https://www.clarin.com/viajes/baja-numero-turistas-internacionales-nueva-york-efecto-trump_0_BJDmvsrmW.html)).

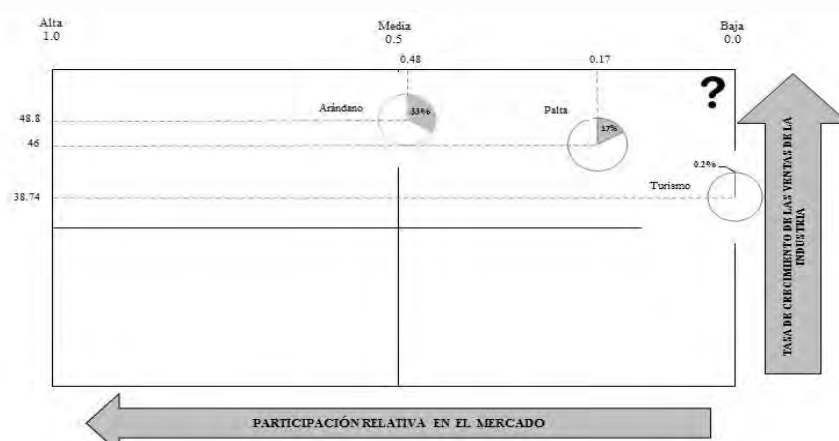


Figura 45. Matriz Boston Consulting Group. (MBCG) de la Región La Libertad Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3° ed., p. 293), por D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Al intersectar los valores obtenidos de la MEFÉ y la MEFI dentro de la MIE, se ha podido reflejar las complejidades de cada negocio determinado por la evaluación de los factores claves de éxito tanto interno como externo y que otorgan una puntuación para cada unidad de negocio (ver Tabla 35 y Figura 46), tanto la palta, el arándano y el turismo se encuentran posicionando el cuadrante cinco que pertenece a la región tres que sugiere retener y mantener invirtiendo selectivamente y gerenciar las utilidades. Por lo tanto, las estrategias a aplicar obedecen al Desarrollo de Productos y Desarrollo de Mercados.

Tabla 35

#### Matriz Interna Externa (MIE)

Unidad de negocio	A. Ventas año actual del mercado (millones de USD)	B. Ventas año pasado de la organización (millones de USD)	C. Ventas año actual de la organización (millones de USD)	D. Ventas año actual de la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (millones de USD)	F. Utilidades año actual de la organización (%)	EF	
							E	I
Ventas de palta	3,393	121	577	52.89%	52.89%	52.89%	2.56	2.80
Ventas de arándano	720	242	360	33.00%	33.00%	33.00%	2.51	2.85
Ingresos por Turismo	76,412	111	154	14.12%	14.12%	14.12%	2.25	2.21
Total	80,525	474	1,091	100.00%	1	100.00%		

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3° ed., p. 293-296), por D’Alessio, 2015, México D.

F., México: Pearson

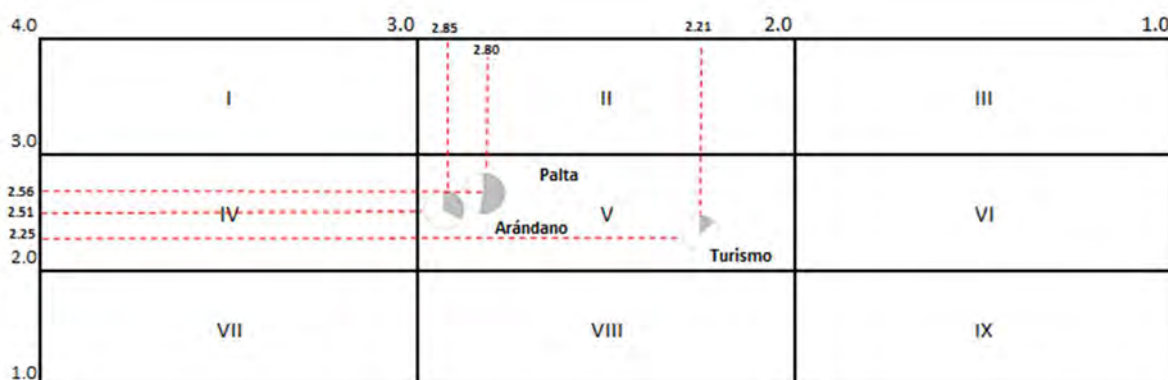


Figura 46. Matriz Interna Externa (MIE) de la Región La Libertad.

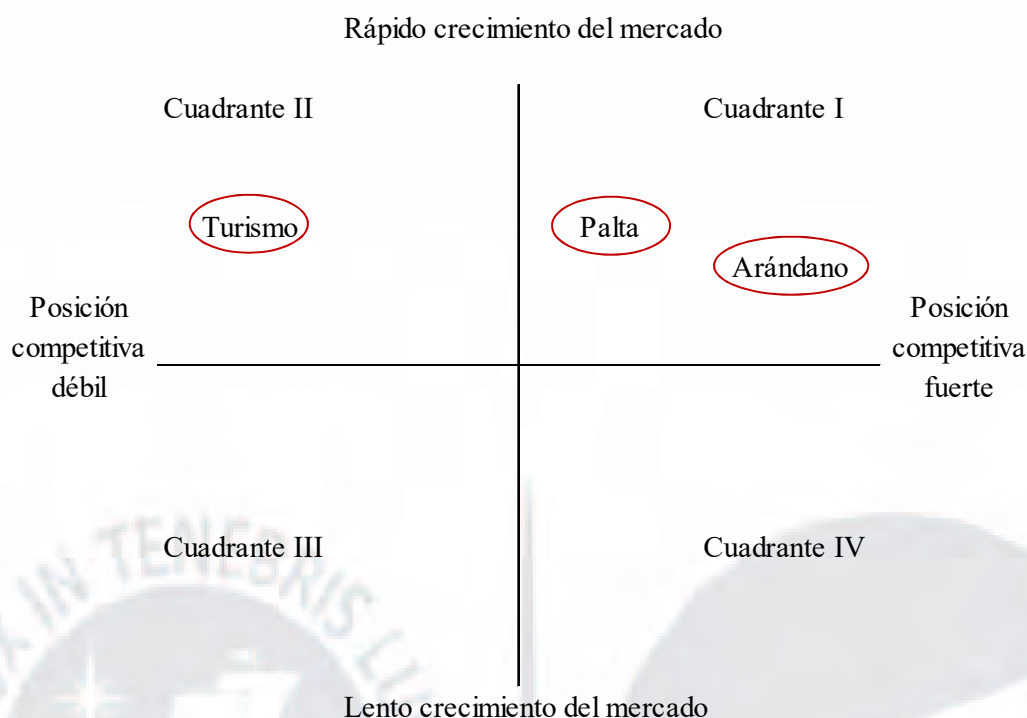
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3° ed., p. 293-296), por D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson

### 6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Se ha podido analizar e identificar las estrategias que se alineen al cuadrante donde se ubique cada sector, el que dependerá de acuerdo a lo que dijo D’Alessio (2015) del crecimiento del mercado y la posición competitiva en el que se encuentre. De acuerdo a la Figura 47, en el caso de la palta y arándano, estos se encuentran en el cuadrante I, donde el crecimiento del mercado es rápido y ambos mantienen una fuerte posición competitiva. Por lo que sus estrategias adecuadas a aplicar según D’Alessio (2015) son las de concentración en los mercados (desarrollo de mercados) y en los productos (desarrollo de productos). Asimismo, el exceso de recursos permite establecer estrategia de integración vertical hacia atrás.

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

Al reunir las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE en una sola, ha podido agruparse las estrategias planteadas y retenidas las que se repiten más de tres veces. La Tabla 36 muestra la matriz de decisión estrategia para las industrias de palta, arándano y turismo de la región La Libertad, dando como resultado 10 estrategias retenidas y una de contingencia.



*Figura 47.* Matriz Gran Estrategia (MGE) de la Región La Libertad. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3° ed., p. 296-298), por D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson

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

Bajo una evaluación objetiva que toma en cuenta la identificación de los factores claves de éxito tanto internos como externos, se ha analizado la atractividad relativa de cada estrategia para determinar su viabilidad según puede apreciarse en la Tabla 37. Asimismo el requerimiento de análisis y juicio intuitivo ha ameritado evaluar su aceptación con respecto a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

### 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt mostrada en la Tabla 38 ha sido desarrollada con el fin de asegurar que las estrategias presentadas en la MCPE cumplan los filtros de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

Tabla 36

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollo de Mercados	Desarrollar mercados alternativos de exportación en EEUU, Japón, Canadá, China y la India. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados (F1,F2, F4, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O5, O6, O7)	X	X	X	X	X	5
FO2	Desarrollo de Productos	Desarrollo de nuevos servicios derivados del Turismo. Desarrollo de Producto (F5, O3, O4, O8)	X		X	X	X	4
FO3	Diversificación concéntrica	Impulsar el cultivo orientado a la agro-exportación: palta y arándano. Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica (F1, F2, F4, F7, F8, F9, O2, O5, O7)	X	X	X	X	X	5
FA1	Calidad total	Diferenciarse por la calidad de sus productos y servicios, promoviendo el uso de tecnología e innovación. Estrategias Internas. Calidad total (TQM) (F2, F4, F6, F7, F8, F9, A1)	X	X	X			3
FA2	Desarrollo de Productos	Recuperar los terrenos agrícolas utilizados en actividades ilegales (reconversión agraria) Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos (F1,F4,F6,F7,A3)	X	X	X		X	4
FA3	Calidad total	Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector turismo y agroindustria: Estrategia interna específica: Calidad Total (TQM) (F3, F5, A4, A6)	X		X	X		3
DO1	Aventura conjunta	Generar formación en investigación en tecnología agrícola y en preservación del patrimonio cultural a partir de convenios con universidades e institutos especializados. Estrategia externa alternativa: Aventura conjunta (D4, D9, O10)	X	X	X		X	4
DO2	Gerencia de Procesos	Desarrollar promociones de MKT a fin de dar a conocer los atractivos turísticos. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D5,O3,O4,O8,O9)	X	X			X	3
DO3	Reingeniería de procesos	Invertir en infraestructura vial - aérea que interconecte a los países con la región, así como vial - terrestre que interconecte centros poblados y ciudades con potencial agroindustrial y turística, a través de la atracción de la inversión extranjera. Estrategia interna específica Reingeniería de Procesos. (D1, D8, O3,O4,O9)	X		X		X	3
DA1	Reingeniería	Preparar planes de contingencia para hacer frente a los desastres naturales y cambios climáticos. Estrategia interna: Reingeniería (D6, A2).	X	X	X		X	4
DA2	Aventura Conjunta	Desarrollar Alianzas entre El Gobierno Regional, El Gobierno Central y el Gobierno Municipal para el incremento de personal de salud y mejorar la calidad e infraestructura	X	X	X		X	4
DA3	Aventura conjunta	Integrar a las empresas y sociedad civil para el desarrollo de un sistema participativo de prevención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D6, A2)	X		X		X	3
DA4	Desarrollo de mercados	Facilitar la creación de clusters para las principales actividades económicas con la finalidad de realizar exportaciones a mercados potenciales. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados	X	X	X			3
DA5	Gerencia de Procesos	Rediseñar los controles implementados para la preservación de la seguridad ciudadana.Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D3, A5)	X	X	X			3

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” (3° ed, pp. 298-300), por D. Alessio, 2015, México D.F.: Pearson

Tabla 37

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

		FO1	FO2	FO3	FA1	FA2	FA3	DO1	DO2	DO3	DA2	DA4	DA5												
	1: No atractivo (no aceptable) 2. Algo atractivo (algo aceptable) 3. Atractivo o razonablemente atractivo (aceptable) 4. Muy o altamente atractivo (muy aceptable)	Desarrollar mercados alternativos de exportación en EEUU, Japón, Canadá, China y la India. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados (F1,F2, F4, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O5, O6, O7)	Desarrollo de nuevos servicios derivados del Turismo. Desarrollo de Producto (F5, O3, O4, O8)	Impulsar el cultivo orientado a la agro-exportación: palta y arándano. Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica (F1, F2, F4, F7, F8, F9, O2, O5, O7)	Diferenciarse por la calidad de sus productos y servicios, promoviendo el uso de tecnología e innovación. Estrategias Internas. Calidad total (TQM) (F2, F4, F6, F7, F8, F9, A1)	Recuperar los terrenos agrícolas utilizados en actividades ilegales (reconversión agraria) Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos (F1,F4,F6,F7,A3)	Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector turismo y agroindustria: Estrategia interna específica: Calidad Total (TQM) (F3, F5, A4, A6)	Generar formación en investigación en tecnología agrícola y en preservación del patrimonio cultural a partir de convenios con universidades e institutos especializados. Estrategia externa alternativa: Aventura conjunta (D4, D9, O10)	Desarrollar promociones de MKT a fin de dar a conocer los atractivos turísticos. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D5,O3,O4,O8,O9)	Invertir en infraestructura vial - aérea que interconecte a los países con la región, así como vial - terrestre que interconecte centros poblados y ciudades con potencial agroindustrial y turística, a través de la atracción de la inversión extranjera. Estrategia interna específica Reingeniería de Procesos. (D1, D8, O3,O4,O9)	Desarrollar Alianzas entre El Gobierno Regional, El Gobierno Central y el Gobierno Municipal para el incremento de personal de salud y mejorar la calidad e infraestructura educativa. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D9,D10,D7)	Facilitar la creación de clúster para las principales actividades económicas con la finalidad de realizar exportaciones a mercados potenciales. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados	Rediseñar los controles implementados para la preservación de la seguridad ciudadana. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D3, A5)												
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																									
1 En Estados Unidos 43'000,000 de millennials están dispuestos a consumir productos vegetales por ser productos saludables	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16
2 La India cuenta con 1'300,000 consumidores potenciales de arándanos cultivados en Perú	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08
3 En Alemania 83'000,000 de habitantes realizan viajes internacionales con motivo de ocio.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	1.00	4	0.32
4 En Alemania 82'000,000 de habitantes hacen turismo para conocer museos de arte, cultura y Patrimonio	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32
5 En Japón existe un comercio potencial de US\$ 168 millones para el producto paltas frescas	0.03	4	0.12	1	0.03	4	0.12	1	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	1	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	2	0.06
6 Canadá presenta una demanda creciente de más de 200 mil toneladas en el consumo de productos frescos	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	1	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08

7	En China la importación de palta ha incrementado a 20,000 toneladas, lo que representa un 157% más que el año anterior.	0.02	4	0.08	1	0.02	4	0.08	1	0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06	1	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08	2	0.04
8	Incremento de uso de las redes sociales para acceso de información por parte de los turistas	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
9	Reducción del número de turistas en Nueva York por el efecto del gobierno de Trump con 300,000 turistas extranjeros mayormente de Inglaterra.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32
10	Incremento de ingresos y puestos de trabajo en mejora en la infraestructura para conservación del patrimonio cultural y natural.	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24

**Amenazas**

1	Pérdida de oportunidad para competir en el mercado internacional quienes exigen alta tecnología.	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20
2	Desastres naturales como el Fenómeno del Niño	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	1	0.03	4	0.12	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06
3	Incremento de actividades ilegales en desmedro de la producción de cultivos como el narcotráfico, tala ilegal y contrabando	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08
4	Falta de formación de talento como personal calificado para el sector turismo, ante el incremento de la oferta mundial	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
5	Generación de advertencia de países extranjeros sobre el riesgo en la seguridad de viajar a La Libertad	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32
6	En las próximas dos décadas el 47% de los trabajos a nivel mundial serán altamente automatizados afectando a la preparación de la población más vulnerable	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18



7	Disminución y desigualdad del bienestar social, a causa de la informalidad de las microempresas	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
<b>Fortalezas</b>																										
1	Disponibilidad de 500 mil hectáreas para forestación.	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06
2	Creciente reconocimiento de los productos agrícolas de origen peruano.	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12
3	Disponibilidad de mano de obra.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18
4	La ubicación y área geográfica de la región La Libertad es estratégica con respecto a otras regiones para la exportación de productos agroindustriales.	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12
5	La ubicación y área geográfica de la región La Libertad es estratégica con respecto a otras regiones para el desarrollo del turismo.	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12
6	Disponibilidad de recursos hídricos de riego para incremento de áreas cultivables.	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06		3	0.18	4	0.24	1	0.06	
7	Alta participación de los principales productos agroindustriales a nivel nacional para su exportación.	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05		0.00	3	0.15	4	0.20	1	0.05
8	Diversidad de climas que favorecen la producción agrícola continua de arándanos y paltas.	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08		0.00	3	0.24	4	0.32	1	0.08
9	Alta tecnificación para la producción de palta y arándanos para exportación.	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07		0.00	3	0.21	4	0.28	1	0.07
<b>Debilidades</b>																										
1	Infraestructura inadecuada para el desarrollo de los servicios turísticos	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16
2	Carencia de desarrollo de conectividad directa de vuelos internacionales	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
3	Bajo control de la seguridad ciudadana	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20

4	Desbalance entre la demanda laboral y oferta formativa	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
5	Bajo nivel de inversión del gobierno regional en comunicaciones, representando en su presupuesto menos del 1% (2017)	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	1	0.03	2	0.06	4	0.12
6	Falta de prevención a desastres naturales.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08
7	Falta de control de actividades ilegales como el narcotráfico, tala ilegal y contrabando.	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
8	Mínima inversión en la red vial departamental	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04
9	Falta capacidad tecnologica, investigación y desarrollo en el sector turismo.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20
10	Alto porcentaje de empleo informal en la región La Libertad	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	1	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia" (3° ed, pp. 301-304), por D. Alessio, 2015, México D.F.: Pearson

Tabla 38

## Matriz de Rumelt de la Región La Libertad (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Desarrollar mercados alternativos de exportación en EEUU, Japón, Canadá, China y la India. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados (F1,F2, F4, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O5, O6, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollo de nuevos servicios derivados del Turismo. Desarrollo de Producto (F5, O3, O4, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Impulsar el cultivo orientado a la agro-exportación: palta y arándano. Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica (F1, F2, F4, F7, F8, F9, O2, O5, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Diferenciarse por la calidad de sus productos y servicios, promoviendo el uso de tecnología e innovación. Estrategias Internas. Calidad total (TQM) (F2, F4, F6, F7, F8, F9, A1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Recuperar los terrenos agrícolas utilizados en actividades ilegales (reconversión agraria) Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos (F1,F4,F6,F7,A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector turismo y agroindustria: Estrategia interna específica: Calidad Total (TQM) (F3, F5, A4, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Generar formación en investigación en tecnología agrícola y en preservación del patrimonio cultural a partir de convenios con universidades e institutos especializados. Estrategia externa alternativa: Aventura conjunta (D4, D9, O10)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Desarrollar promociones de MKT a fin de dar a conocer los atractivos turísticos. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D5,O3,O4,O8,O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Invertir en infraestructura vial - aérea que interconecte a los países con la región, así como vial - terrestre que interconecte centros poblados y ciudades con potencial agroindustrial y turística, a través de la atracción de la inversión extranjera. Estrategia interna específica Reingeniería de Procesos. (D1, D8, O3,O4,O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Preparar planes de contingencia para hacer frente a los desastres naturales y cambios climáticos. Estrategia interna: Reingeniería (D6, A2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Desarrollar Alianzas entre El Gobierno Regional, El Gobierno Central y el Gobierno Municipal para el incremento de personal de salud y mejorar la calidad e infraestructura educativa. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D9,D10,D7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Integrar a las empresas y sociedad civil para el desarrollo de un sistema participativo de prevención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D6, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Facilitar la creación de clúster para las principales actividades económicas con la finalidad de realizar exportaciones a mercados potenciales. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA5	Rediseñar los controles implementados para la preservación de la seguridad ciudadana. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D3, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia" (3° ed., p. 305), por D.' Alessio, 2015, México D.F.: Pearson

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

Las estrategias consideradas en la Tabla 39 se encuentran alineadas a los derechos de las personas, ninguno infringe o es un impedimento para alcanzar los resultados estratégicos con la aplicación de las mismas.

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Luego de haber pasado las estrategias por una serie de matrices, las que han sido retenidas serán denominadas primarias y serán implementadas, a la vez se ha obtenido dos estrategias de contingencia las que pueden ser implementadas en caso una de las retenidas no sea llevada a cabo.

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

A través de esta matriz, según se muestra en la Tabla 40, se ha podido determinar que las estrategias se encuentran alineadas a los objetivos de largo plazo. Para la industria de la palta, arándano y turismo de la región La Libertad ha podido determinarse que las estrategias retenidas son necesarias para cumplir con los objetivos de largo plazo.

### **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Mediante la presente matriz se ha podido confrontar a las posibles acciones a tomar por parte de la competencia, entrantes y sustitutos tanto de la industria de la palta como el arándano y el turismo en la Región La Libertad como se muestra en la Tabla 41.

### **6.13. Conclusiones**

Las conclusiones que se pueden obtener de este capítulo, están relacionadas a los resultados obtenidos por el Planeamiento Estratégico en la Región La Libertad, habiendo utilizado para ello diferentes matrices correspondientes al Proceso estratégico. Los resultados principalmente dan cuenta de fortalezas en los productos agroindustriales a exportar (palta y arándano) que en la actualidad nos convierte en referentes nacionales y nos coloca en los primeros lugares a nivel mundial; debilidades referidas a por ejemplo inseguridad ciudadana

que afecta a la población y el desarrollo principalmente de una de las actividades que planeamos impulsar como es el turismo. Las oportunidades referidas al incremento de la demanda mundial de bienes considerados “súper productos” por su calidad, valor nutricional y buena producción, así como el incremento de la oferta turística de la Región, impulsando los lugares que mayor potencial de crecimiento tienen a partir de una red de integración y finalizando con las amenazas que requieren un esfuerzo conjunto en labores de prevención ante desastres naturales. Las estrategias a implementar para nuestra oferta de productos (paltas y arándanos) y servicio (turismo) han sido el desarrollo de productos y del mercado, con la finalidad básica de mejorar todos los aspectos referidos a la cadena de valor en la exportación de nuestros productos, obteniendo de ésta manera mayores rendimientos (beneficios). La Región La Libertad ofrece excelentes condiciones para lograr rendimientos en materia de producción agroindustrial que deben ser aprovechados, ello traerá como consecuencia una reducción en el empleo informal y un incremento del empleo formal, lo cual repercutirá en mejores condiciones para la llegada de la inversión privada, implementación de centros de salud, construcción de carreteras, reducción en el índice de criminalidad, etc. Finalmente, las estrategias que se plantean, están vinculadas directamente a la consecución de los objetivos a largo plazo, que requieren coordinaciones entre el Gobierno Central, Regional y Local, la sociedad civil y las diferentes Instituciones vinculadas a las actividades económicas a impulsar.

Tabla 39

## Matriz de Ética de la Región La Libertad (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitaris mo		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 Desarrollar mercados alternativos de exportación en EEUU, Japón, Canadá, China y la India. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados (F1,F2, F4, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O5, O6, O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2 Desarrollo de nuevos servicios derivados del Turismo. Desarrollo de Producto (F5, O3, O4, O8)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3 Impulsar el cultivo orientado a la agro-exportación: palta y arándano. Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica (F1, F2, F4, F7, F8, F9, O2, O5, O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1 Diferenciarse por la calidad de sus productos y servicios, promoviendo el uso de tecnología e innovación. Estrategias Internas. Calidad total (TQM) (F2, F4, F6, F7, F8, F9, A1)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA2 Recuperar los terrenos agrícolas utilizados en actividades ilegales (reconversión agraria) Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos (F1,F4,F6,F7,A3)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA3 Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector turismo y agroindustria: Estrategia interna específica: Calidad Total (TQM) (F3, F5, A4, A6)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO1 Generar formación en investigación en tecnología agrícola y en preservación del patrimonio cultural a partir de convenios con universidades e institutos especializados. Estrategia externa alternativa: Aventura conjunta (D4, D9, O10)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2 Desarrollar promociones de MKT a fin de dar a conocer los atractivos turísticos. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D5,O3,O4,O8,O9)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3 Invertir en infraestructura vial - aérea que interconecte a los países con la región, así como vial - terrestre que interconecte centros poblados y ciudades con potencial agroindustrial y turística, a través de la atracción de la inversión extranjera. Estrategia interna específica Reingeniería de Procesos. (D1, D8, O3,O4,O9)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA1 Preparar planes de contingencia para hacer frente a los desastres naturales y cambios climáticos. Estrategia interna: Reingeniería (D6, A2).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA2 Desarrollar Alianzas entre El Gobierno Regional, El Gobierno Central y el Gobierno Municipal para el incremento de personal de salud y mejorar la calidad e infraestructura educativa. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D9,D10,D7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA3 Integrar a las empresas y sociedad civil para el desarrollo de un sistema participativo de prevención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D6, A2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA4 Facilitar la creación de clúster para las principales actividades económicas con la finalidad de realizar exportaciones a mercados potenciales. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA5 Rediseñar los controles implementados para la preservación de la seguridad ciudadana. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D3, A5)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia" (3° ed, pp. 306-308), por D. Alessio, 2015, México D.F.: Pearson

Tabla 40

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión							
“Al 2027 La Libertad será una de las cinco regiones referentes en el índice de competitividad regional del Perú”.							
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1 Mejorar el índice de PEA ocupada por empleo formal	“El 2027, la tasa de victimización de algún hecho delictivo de la región será de 20% y de cada 10,000 habitantes habrá 500 denuncias por comisión de delitos”. El 2016 la tasa de victimización fue de 29.8% y asimismo la cantidad de denuncias por comisión de delitos por cada 10,000 habitantes fue de 923	“El 2027 la región La Libertad contará con veinticinco médicos por cada 10, 000 habitantes y una tasa de desnutrición crónica infantil de 9%”, en el 2016 se cuenta con 22.8 médicos por cada 10, 000 habitantes, y una tasa de desnutrición crónica infantil de 12.2%.	“El 2027 la red vial departamental asfaltada representará el 15% de la oferta vial departamental en La Libertad”. El 2015 la superficie asfaltada fue de 6% sobre una oferta vial departamental de 1801,922 kilómetros.	El 2027, la industria de paltas generará US\$ 2 000'000,000”. El 2017 se facturó US\$ 850'000,000.	“El 2027, la industria de arándanos generará US\$ 2 540'000,000”. El 2017, se facturó US\$ 425'000,000.	“El 2027 el Turismo generará US\$ 222'000,000”. El 2016 facturó US\$111'000,000.	“El 2027 se generará 1'900,000 empleos formales”, en el 2016 había 945,000.
2 Mejorar la vía departamental y nacional asfaltada							
3 Mejorar la distribución en la disponibilidad de hospitales, centros, puestos y personal de salud. Reducir la tasa de desnutrición crónica infantil							
4 Mejorar la seguridad ciudadana							
Estrategias							
FO1 Desarrollar mercados alternativos de exportación en EEUU, Japón, Canadá, China y la India. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados (F1,F2, F4, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O5, O6, O7)				x	x		x
FO2 Desarrollo de nuevos servicios derivados del Turismo. Desarrollo de Producto (F5, O3, O4, O8)						x	x
FO3 Impulsar el cultivo orientado a la agro-exportación: palta y arándano. Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica (F1, F2, F4, F7, F8, F9, O2, O5, O7)				x	x		x
FA1 Diferenciarse por la calidad de sus productos y servicios, promoviendo el uso de tecnología e innovación. Estrategias Internas. Calidad total (TQM) (F2, F4, F6, F7, F8, F9, A1)				x	x	x	x
FA2 Recuperar los terrenos agrícolas utilizados en actividades ilegales (reconversión agraria) Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos (F1,F4,F6,F7,A3)				x	x		
FA3 Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector turismo y agroindustria: Estrategia interna específica: Calidad Total (TQM) (F3, F5, A4, A6)				x	x	x	x
DO1 Generar formación en investigación en tecnología agrícola y en preservación del patrimonio cultural a partir de convenios con universidades e institutos especializados. Estrategia externa alternativa: Aventura conjunta (D4, D9, O10)				x	x	x	x
DO2 Desarrollar promociones de MKT a fin de dar a conocer los atractivos turísticos. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM)						x	x





Tabla 41

## Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPC)

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Lima	Ica	Lambayeque
FO1 Desarrollar mercados alternativos de exportación en EEUU, Japón, Canadá, China y la India. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados (F1,F2, F4, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O5, O6, O7)	Incrementar participación en nuevas ferias internacionales	Fortalecer sus técnicas de rendimiento de producción	Fortalecer sus técnicas de rendimiento de producción
FO2 Desarrollo de nuevos servicios derivados del Turismo. Desarrollo de Producto (F5, O3, O4, O8)	Mantener oferta turística	Mantener oferta turística	Desarrollo de oferta turística a través de medios digitales y redes sociales utilizando tecnología de punta
FO3 Impulsar el cultivo orientado a la agro-exportación: palta y arándano. Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica (F1, F2, F4, F7, F8, F9, O2, O5, O7)	Respalda e impulsar en universidades la investigación de mejores técnicas de producción de arándano.	Búsqueda de nuevos mercados emergentes aprovechando el alto rendimiento del producto	Fortalecer sus técnicas de rendimiento de producción
FA1 Diferenciarse por la calidad de sus productos y servicios, promoviendo el uso de tecnología e innovación. Estrategias Internas. Calidad total (TQM) (F2, F4, F6, F7, F8, F9, A1)	Especialización de la producción en zonas de mejor calidad y alto rendimiento	Especialización de la producción en zonas de mejor calidad y alto rendimiento	Fortalecer sus técnicas de rendimiento de producción
FA2 Recuperar los terrenos agrícolas utilizados en actividades ilegales (reconversión agraria) Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos (F1,F4,F6,F7,A3)	Especialización de la producción en zonas de mejor calidad y alto rendimiento	Especialización de la producción en zonas de mejor calidad y alto rendimiento	Fortalecer sus técnicas de rendimiento de producción
FA3 Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector turismo y agroindustria: Estrategia interna específica: Calidad Total (TQM) (F3, F5, A4, A6)	Mayor especialización en el sector turismo y agroindustria mediante convenios con institutos técnicos y universidades	Inversión en envío de principales colaboradores pertenecientes a la agroindustria y turismo para una especialización en el exterior que pueda ser desarrollada en el futuro	Desarrollo de oferta turística a través de medios digitales y redes sociales utilizando tecnología de punta
DO1 Generar formación en investigación en tecnología agrícola y en preservación del patrimonio cultural a partir de convenios con universidades e institutos especializados. Estrategia externa alternativa: Aventura conjunta (D4, D9, O10)	Inversión en envío de principales colaboradores pertenecientes a la agroindustria y turismo para una especialización en el exterior que pueda ser desarrollada en el futuro	Intercambio de información respecto a producción y prevención en el sector agroindustrial así como también buenas prácticas en el sector turismo que permitan optimizar su desarrollo	Fortalecer sus técnicas de rendimiento de producción y ampliar oferta de cadenas hoteleras del tipo económico
DO2 Desarrollar promociones de MKT a fin de dar a conocer los atractivos turísticos. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D5,O3,O4,O8,O9)	Mantener oferta turística	Mantener oferta turística	Desarrollo de oferta turística a través de medios digitales y redes sociales utilizando tecnología de punta
DO3 Invertir en infraestructura vial - aérea que interconecte a los países con la región, así como vial - terrestre que interconecte centros poblados y ciudades con potencial agroindustrial y turística, a través de la atracción de la inversión extranjera. Estrategia interna específica Reingeniería de Procesos. (D1, D8, O3,O4,O9)	Mejora en la logística de envío de productos exportados, así como la búsqueda de nuevos destinos procurando ventajas arancelarias	Mejora en la logística de envío de productos exportados, así como la búsqueda de nuevos destinos procurando ventajas arancelarias	Desarrollo de oferta turística a través de medios digitales y redes sociales utilizando tecnología de punta
DA2 Desarrollar Alianzas entre El Gobierno Regional, El Gobierno Central y el Gobierno Municipal para el incremento de personal de salud y mejorar la calidad e infraestructura educativa. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D9,D10,D7)	Mantener políticas sociales	Mantener políticas sociales	Mantener políticas sociales
DA4 Facilitar la creación de clúster para las principales actividades económicas con la finalidad de realizar exportaciones a mercados potenciales. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados	Mejora en la logística de envío de productos exportados, así como la búsqueda de nuevos destinos procurando ventajas arancelarias	Mejora en la logística de envío de productos exportados, así como la búsqueda de nuevos destinos procurando ventajas arancelarias	Fortalecer sus técnicas de rendimiento de producción
DA5 Rediseñar los controles implementados para la preservación de la seguridad ciudadana. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D3, A5)	Mantener controles de seguridad para promover las bondades de la Región	Mantener controles de seguridad para promover las bondades de la Región	Mantener controles de seguridad para promover las bondades de la Región

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* (3° ed., pp. 310-311), por D° Alessio, 2015, México D.F.: Pearson

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

El presente capítulo muestra el inicio de los lineamientos de las estrategias que se identificaron, para lo cual el reto es ejecutar las estrategias retenidas que se encontraron para la Región. Para comenzar, se muestran los objetivos de corto plazo, con los cuales se llegarán a cumplir los objetivos de largo plazo.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015), señaló que una vez formulada la visión y misión éstas deben ser transmitidas en términos simples con el fin que se puedan utilizar como guía para controlar su rendimiento, por tanto, los objetivos se presentan como los parámetros de la medición de corto y largo plazo. Los objetivos de largo plazo son aquellos que instauran los resultados finales, son secundados y alcanzados mediante los objetivos específicos de corto plazo, es decir los objetivos de corto plazo se presentan como hechos por los cuales se alcanzan los objetivos de largo plazo tal como se muestra en la Tabla 42.

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

Según D'Alessio (2015), para lograr alcanzar los objetivos a corto plazo son necesarios los recursos que posibilitan la ejecución de las estrategias y que reforzarán las competencias diferenciadas que contribuirán al cumplimiento de la visión. Para la Industria del turismo y el sector agro exportador de palta y arándano se toman en consideración los siguientes recursos: humanos, físicos, tecnológicos y financieros, los que se detallan en la Tabla 43 por cada objetivo a corto plazo.

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas son los límites del accionar gerencial que delimitan la implementación de la estrategia, estas deben estar alineadas y ser bilaterales.

Se muestran las relaciones en la Tabla 44.











Tabla 43.

## Matriz de Recursos Asignados a las OCP de la Región La Libertad

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
OLP1		“El 2027, la tasa de victimización de algún hecho delictivo de la región será de 20% y de cada 10,000 habitantes habrá 500 denuncias por comisión de delitos”. El 2016 la tasa de victimización fue de 29.8% y asimismo la cantidad de denuncias por comisión de delitos por cada 10,000 habitantes fue de 923	
	OCP1.1	Al 2019 en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, de acuerdo al análisis técnico de la ejecución del gasto presupuestal a realizar, se asignará un presupuesto para reducir la tasa de victimización y el número de denuncias por comisión de delitos	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP1.2	Al 2019 se creará el programa social de Seguridad "Cuadrante Libertense Seguro" de manera conjunta con el Ministerio del Interior, el cual asignará efectivos del orden y puestos de atención de emergencias de seguridad ciudadana (Policía Nacional, Serenazgo) sobre el territorio en función a información poblacional e índices delictivos.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP1.3	Al 2022 se implementarán las comisarias de la Región, dotándolas de servicios básicos y complementarias requeridos para realizar sus funciones, asimismo se equiparán los sistemas de vigilancia de la Seguridad ciudadana como cámaras, equipos y sistemas de alertas.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP1.4	Al 2024 se creará el programa de seguridad social "Vecino Seguro", que tendrá como finalidad fortalecer la comunicación e información a través de líneas telefónicas, aplicativos móviles así como también efectuar charlas y boletines informativos que permitan identificar y prevenir los riesgos de seguridad de forma temprana. Este trabajo será efectuado entre las unidades de seguridad (serenazgo, policía) y las comunidades vecinales.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP1.5	Al 2026 se ampliará la Escuela de Sub Oficiales de PNP de Trujillo (II Etapa) para obtener 200 efectivos policiales adicionales por año al servicio de la Región mediante la modalidad de Obras por Impuestos	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OLP2		“El 2027 la región La Libertad contará con veinticinco médicos por cada 10, 000 habitantes y una tasa de desnutrición crónica infantil de 9%”, en el 2016 se cuenta con 22.8 médicos por cada 10, 000 habitantes, y una tasa de desnutrición crónica infantil de 12.2%.	
	OCP2.1	Al 2019 en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, de acuerdo al análisis técnico de la ejecución del gasto presupuestal a realizar, se asignará un presupuesto para reducir la tasa de desnutrición crónica infantil y aumentar el número de personal médico por habitante.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP2.2	Al 2019 en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción, se calendarizará la atención de programas sociales en las zonas más afectadas por la desnutrición infantil (Sanchez Carrión, Julcán, Santiago de Chuco y Otuzco) en función al ciclo de vida del niño, que incluirá la capacitación gratuita a los padres de familia acerca de las buenas prácticas de alimentación saludable sin necesidad de una alta inversión.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP2.3	Al 2020 en coordinación con el Ministerio de Salud, se redistribuirá la cantidad de personal médico en la región, considerando las necesidades de las zonas más vulnerables.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP2.4	Al 2022 en coordinación con las Universidades estatales de la Región La Libertad, los estudiantes de medicina del último año, con la supervisión directa de sus docentes realizarán atenciones ambulatorias básicas a modo de prácticas pre-profesionales a precios accesibles.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP2.5	Al 2023 se creará el servicio por impuestos por atención médica brindada, que permitirá a la red de clínicas particulares atender las demandas de la población que no puede costear su tratamiento en dichos centros, obteniendo en contraparte un beneficio tributario frente el pago del Impuesto a la Renta anual.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP2.6	Al 2025 se implementará una red de hospitales que brinden servicios de atención médica primaria, la característica de estos centros de salud es que se establecerán en terrenos de propiedad del Gobierno Regional, serán de naturaleza móvil y en instalaciones de bajo costo, que brindarán asistencia médica a precios accesibles (Modelo Hospital de la Solidaridad)	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OLP3		“El 2027 la red vial departamental asfaltada representará el 15% de la oferta vial departamental en La Libertad”. El 2015 la superficie asfaltada fue de 6% sobre una oferta vial departamental de 1,801.9 kilómetros.	
	OCP3.1	Al 2019 en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, de acuerdo al análisis técnico de la ejecución del gasto presupuestal a realizar, se asignará un presupuesto para incrementar la superficie asfaltada en la oferta vial departamental, la cual será utilizada para el desarrollo de las actividades económicas a impulsar como la palta y el arándano en la red vial rural, así como también a la red vial urbana para el desarrollo del turismo.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP3.2	Al 2019 se deberá desarrollar un proyecto de factibilidad que concluya cuáles son las rutas viales departamentales más factibles para someterse al mecanismo de APP (Asociación Público Privada) autofinanciada	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP3.3	Al 2020 se someterá a licitación las rutas aptas por el mecanismo APP, para un tramo total de 1,801.9 kilómetros comenzando con un primer tramo que represente el 3% del total de la oferta vial departamental sin asfaltar	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP3.4	Al 2021 se elaborará un programa de mantenimiento preventivo bianual de las vías departamentales con la finalidad de garantizar su buena conservación	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP3.5	Al 2023 se someterá a licitación las rutas aptas por el mecanismo APP, para un tramo total de 1,801.9 kilómetros comenzando con un segundo tramo que represente el 3% del total de la oferta vial departamental sin asfaltar	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP3.6	Al 2026 se someterá a licitación las rutas aptas por el mecanismo APP, para un tramo total de 1,801.9 kilómetros comenzando con un tercer tramo que represente el 3% del total de la oferta vial departamental sin asfaltar	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OLP4		El 2027, la industria de paltas generará US\$ 2 000'000,000". El 2017 se facturó US\$ 850'000,000.	
	OCP4.1	Al 2019 se adaptarán las mejores técnicas de producción de otras regiones referentes a nivel mundial como Michoacán, como por ejemplo el desarrollo de nuevas variedades con base al mejoramiento genético como injertos, mutación de variedades, hibridación y generación de segregantes mejorados, lo cual aumentará la producción al doble.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP4.2	Al 2021 el Gobierno Regional seguirá brindando facilidades para la adquisición de tierras disponibles para la forestación gracias al Proyecto Chavimochic, bajo el compromiso de llegar a una meta que permita cuadruplicar el total producción disponible para la oferta exportable.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP4.3	Al 2022 se deberá penetrar en nuevos mercados como Malasia, Vietnam, Tailandia, Australia, Nueva Zelanda, participando en ferias internacionales como: Biofach (India), Naturelli (Francia), agrupando a los principales productores de la Región y facilitando su participación, logrando posicionar a la palta como uno de los súper productos agroindustriales emblema de la Región	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP4.4	Al 2023 luego de penetrar los nuevos mercados, la industria de paltas facturará US\$ 1 500'000,000	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP4.5	Al 2024 en coordinación con Sierra Exportadora se implementarán Buenas Prácticas Agrícolas con la intención de obtener la certificación Global Gap que permitirá a clusters productores de la Región exportar palta directamente a los mercados de Europa sin necesidad de empresas intermediarias.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
	OCP4.6	Al 2026 la industria de paltas generará US\$ 1 900'000,000	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OLP5		“El 2027, la industria de arándanos generará US\$ 2 540'000,000". El 2017, se facturó US\$ 425'000,000.	



OCP5.1	Al 2019 se adaptarán las mejores técnicas de producción de otras regiones referentes a nivel mundial como Maule como la técnica del recambio varietal o injertos de una planta antigua en una nueva, así como tecnología con sustratos, mezclas a base de turba y coco, fibra de coco, que generarán un incremento del doble de la producción actual.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OCP5.2	Al 2021 el Gobierno Regional seguirá brindando facilidades para la adquisición de tierras disponibles para la forestación gracias al Proyecto Chavimochic, bajo el compromiso de llegar a una meta que permita cuadruplicar el total producción disponible para la oferta exportable.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OCP5.3	Al 2022 se deberá penetrar en nuevos mercados participando en ferias internacionales como Biofach (India), agrupando a los principales productores de la Región y facilitando su participación, logrando posicionar al arándano como uno de los súper productos agroindustriales emblema de la Región	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OCP5.4	Al 2023 luego de penetrar los nuevos mercados, la industria de arándanos facturará US\$ 2 000'000,000	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OCP5.5	Al 2024 en coordinación con Sierra Exportadora se implementarán Buenas Prácticas Agrícolas con la intención de obtener la certificación Global Gap que permitirá a clusters productores de la Región exportar palta directamente a los mercados de Europa sin necesidad de empresas intermediarias.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OCP5.6	Al 2026 la industria de arándanos generará US\$ 2 400'000,000	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OLP6	“El 2027 el Turismo generará US\$ 222'000,000”. El 2016 facturó US\$111'000,000.	
OCP6.1	Al 2019 se realizará un despliegue del Plan Estratégico de Turismo en la Región con la empresa privada, inversionistas potenciales nacionales y extranjeros, autoridades locales, instituciones educativas relacionadas, etc. con la finalidad de mantener un solo enfoque y estandarizar lineamientos de atención al cliente.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OCP6.2	Al 2019 se calendarizará la oferta turística en La Región promocionando los destinos de naturaleza como Islas Gualaquiza y Calipuy y destinos para deportes como por ejemplo las playas del norte desde Puerto Morín, Huanchaco, Puerto Malabrigo, Pacasmayo y Cherrepe	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OCP6.3	Al 2020 el Gobierno Regional agrupará a los principales operadores turísticos y empresarios en general relacionados al turismo, para participar dos veces al año en ferias de promoción turística internacional como por ejemplo FITUR (Feria Internacional de Turismo) en Madrid (España), ITB (Berlín, Alemania), World Travel Fair (Shanghai, China), MTT (Moscú, Rusia), etc.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OCP6.4	Al 2022 se realizará un plan de mantenimiento anual de los principales destinos turísticos de La Libertad con el objetivo de preservar el Patrimonio Regional	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OCP6.5	Al 2024 se elaborará un plan de diseño y promoción de nuevos circuitos turísticos que serán incorporados anualmente como parte de la oferta turística regional para su diversificación.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OCP6.6	Al 2026 se implementará un sistema de transporte que conecte los principales destinos turísticos del centro de la ciudad, financiado bajo el esquema de APP autofinanciado, lo cual permitirá con un sistema integral, de calidad y con un servicio acorde al que se brindan en las mejores ciudades del mundo.	Humanos, físico, tecnológicos, financieros
OLP7	“El 2027 se generará 1'900,000 empleos formales”, en el 2016 había 945,000.	
OCP7.1	Al 2019 se deberá formalizar la actividades agrícolas, en un esfuerzo conjunto entre el Gobierno Regional y los diferentes clusters agrícolas, permitiendo que aquellos que se formalicen se conviertan en proveedores de medianas o grandes empresas, cumpliendo con los requisitos de formalización que incluyen, tener RUC, declarar impuestos y registrar a sus trabajadores en planilla	Humanos, físico, financieros
OCP7.2	Al 2019 se deberá impulsar para la minería su formalización masiva en la Región a través del mecanismo de APPs, mediante la cual la Región podrá impulsar junto a empresas privadas el cumplimiento de la legislación, mediante aventuras conjuntas donde el Estado se asegure la formalización de los proveedores informales de mineral para su exportación y el privado actúe como un asegurador de la calidad del proceso y producto.	Humanos, físico, financieros
OCP7.3	Al 2020 se desarrollará Alianzas con los principales institutos técnicos para ofrecer cursos o especializaciones alineados a la agroexportación a fin que puedan desenvolverse en los diferentes puestos que intervienen en la cadena productiva tanto de producción del arándano y palta en empresas agroexportadoras.	Humanos, físico, financieros
OCP7.4	Al 2020 se desarrollará alianzas con los principales institutos técnicos para carreras alineadas al sector Turismo, potenciando la calidad de servicio y manejo del idioma inglés que permita mejorar la comunicación con el turista extranjero.	Humanos, físico, financieros
OCP7.5	Al 2021 se elaborará un proyecto enfocado en la motivación de los alumnos en etapa escolar potenciando su comprensión lectora y razonamiento matemático, con el fin de prepararlos para cursos de carrera en un futuro desempeño profesional, con ellos se busca erradicar el empleo informal juvenil	Humanos, físico, financieros
OCP7.6	Al 2025, se propone establecer convenios entre las principales empresas del sector Agrario y Turismo con la Universidad Nacional de Trujillo (UNT), de tal manera que se pueda generar una mayor inserción de los jóvenes universitarios al mercado laboral formal.	Humanos, físico, financieros

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (p. 475), por D'Alessio, 2015, México D.F. México: Pearson

Tabla 44.

*Matriz Política de cada Estrategia*

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Desarrollar mercados alternativos de exportación en EEUU, Japón, Canadá, China y la India. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados (F1,F2, F4, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O5, O6, O7)	1	Integrar a los participantes que conforman el proceso productivo agrícola.
FO2	Desarrollo de nuevos servicios derivados del Turismo. Desarrollo de Producto (F5, O3, O4, O8)	2	Mejorar la oferta turística de la región estimulando otras actividades económicas de alto potencial
FO3	Impulsar el cultivo orientado a la agro-exportación: palta y arándano. Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica (F1, F2, F4, F7, F8, F9, O2, O5, O7)	3	Propiciar la inversión en investigación y desarrollo agrícola.
FA1	Diferenciarse por la calidad de sus productos y servicios, promoviendo el uso de tecnología e innovación. Estrategias Internas. Calidad total (TQM) (F2, F4, F6, F7, F8, F9, A1)	4	Promover la asignación eficiente de recursos para la investigación y desarrollo
FA2	Recuperar los terrenos agrícolas utilizados en actividades ilegales (reconversión agraria) Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos (F1,F4,F6,F7,A3)	5	Impulsar el uso adecuado de los suelos
FA3	Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector turismo y agroindustria: Estrategia interna específica: Calidad Total (TQM) (F3, F5, A4, A6)	6	Intensificar la inversión en institutos técnicos especializados en los rubros de agroindustria, turismo y exportación
DO1	Generar formación en investigación en tecnología agrícola y en preservación del patrimonio cultural a partir de convenios con universidades e institutos especializados. Estrategia externa alternativa: Aventura conjunta (D4, D9, O10)	7	Impulsar la adaptación de nuevas tecnologías agrícolas
DO2	Desarrollar promociones de MKT a fin de dar a conocer los atractivos turísticos. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D5,O3,O4,O8,O9)	8	Facilitar el desarrollo de la oferta turística exportable a través de inversión en publicidad
DO3	Invertir en infraestructura vial - aérea que interconecte a los países con la región, así como vial - terrestre que interconecte centros poblados y ciudades con potencial agroindustrial y turística, a través de la atracción de la inversión extranjera. Estrategia interna específica Reingeniería de Procesos. (D1, D8, O3,O4,O9)	9	Facilitar el ingreso de capitales extranjeros para inversión en red vial
DA1	Preparar planes de contingencia para hacer frente a los desastres naturales y cambios climáticos. Estrategia interna: Reingeniería (D6, A2).	10	Favorecer la armonía entre el medio ambiente y la infraestructura a desarrollar
DA2	Desarrollar Alianzas entre El Gobierno Regional, El Gobierno Central y el Gobierno Municipal para el incremento de personal de salud y mejorar la calidad e infraestructura educativa. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D9,D10,D7)	11	Optimizar la correcta asignación de los profesionales de la salud con la finalidad de brindar un servicio más eficiente
DA3	Integrar a las empresas y sociedad civil para el desarrollo de un sistema participativo de prevención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D6, A2)	12	Promover charlas dirigidas a todos los actores de la industria respecto al cuidado del medio ambiente y su efecto en la sociedad.
DA4	Facilitar la creación de clúster para las principales actividades económicas con la finalidad de realizar exportaciones a mercados potenciales. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados	13	Promover la adecuación de los sectores informales a la actividad formalmente establecida con la finalidad que contribuyan al mejoramiento de los indicadores de crecimiento
DA5	Rediseñar los controles implementados para la preservación de la seguridad ciudadana. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D3, A5)	14	Respaldar las actividades de control diseñadas en los planes de seguridad establecidos

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia" (3° ed., pp. 510-520), por D.' Alessio, 2015, México D.F.: Pearson

#### **7.4. Estructura Organizacional de la Región La Libertad**

La estructura organizativa de la Región La Libertad promueve la implementación y desarrollo de las estrategias. Se considera establecer una modificación a la estructura organizacional del Gobierno Regional de la Libertad, de tal manera que se puedan establecer sinergias funcionales entre las gerencias comerciales de la Región y el CEPLAN, con la finalidad de contribuir con el desarrollo sostenible de la Región (ver Figura 48), para ello se propone la implementación del área de Auditoría y Control interno, el mismo que velará el fiel cumplimiento de las funciones, las que se encontrarán alineadas al código de ética y valores establecidos por la organización.

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

El desarrollo del Plan Estratégico para la región la Libertad mantiene enfoque en mantener, preservar y proteger el medio ambiente, de tal manera que se pueda crear un espacio sustentable tanto para las actividades turísticas como para la agroexportación de paltas y arándanos. En el Perú, el Ministerio del Ambiente (MINAM), tiene como misión:

Asegurar el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental en beneficio de las personas y el entorno, de manera normativa, efectiva, descentralizada y articulada con organizaciones públicas y privadas y sociedad civil, en el marco del crecimiento verde y la gobernanza ambiental (MINAM, s.f. parr. 1)

Así también el MINAGRI (2015b) tiene una misión orientada al desarrollo de negocios agrarios provisionando bienes y servicios públicos de calidad.

Por lo tanto, si se cumple con las políticas regulatorias se logrará mantener y preservar la calidad medioambiental.

## 7.6. Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es parte fundamental de toda organización, por ello es importante que el personal se encuentre consciente de la importancia de la contribución que representa su trabajo en el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, acorde con ello la organización debe invertir en capacitación constante de tal forma que se logre desarrollar habilidades y competencias que contribuyan al desempeño de sus funciones.

D'Alessio (2015) resalta la importancia de la asignación de roles y responsabilidades de tal manera que se logre un proceso estratégico exitoso, cabe mencionar que la presencia de del líder es fundamental ya que es el encargado de brindar soporte a los colaboradores a su cargo, cuando se suscitan cambios organizacionales incita a su equipo a afrontarlos y no mostrarse renuente.

## 7.7. Gestión del Cambio

La implementación de las estrategias para los productos agro industriales arándano y palta así como para el desarrollo propuesto para la mejora en los servicios turísticos, generará cambios importantes a nivel organizacional en la Región. Las distintas Gerencias que conforman las unidades de inclusión social, terrenos, agricultura, comercio, turismo y artesanía, minas e hidrocarburos, educación, salud, etc. funcionalmente informarán al CEPLAN respecto a las principales acciones a ejecutarse de acuerdo al Plan Estratégico establecido. Esta variante permitirá una ejecución más inmediata y sobretodo un control acerca de las acciones principales para el logro de los objetivos estratégicos de la Región. El componente estratégico servirá como la guía de las acciones que debe desarrollar el Gobierno Regional, para poder lograr la visión propuesta.

La implementación de la visión deberá estar acompañado de la adecuada comunicación acerca de los objetivos o la forma en la que se logrará alcanzar la visión y las

estrategias, así como también el establecimiento de un sentido de urgencia para su cumplimiento, de esta forma se alineará a todos los implicados hacia un mismo horizonte.



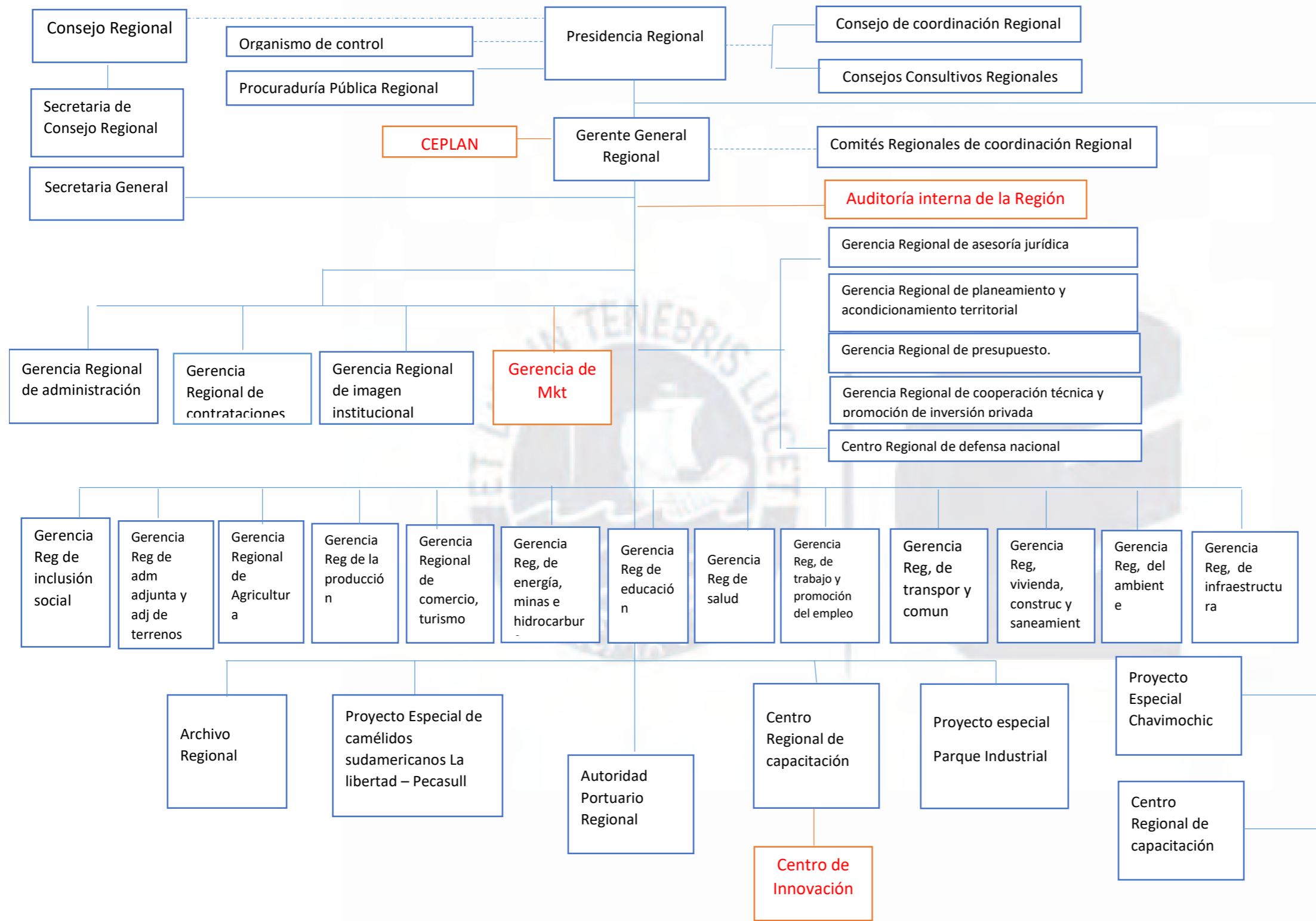


Figura 48. Organigrama Estructural de la Región La Libertad. Adaptado de “Organigrama Estructural de la Libertad” [Archivo en línea], por Gobierno Regional de la Libertad (2012) (<https://i0.wp.com/detrujillo.com/wp-content/uploads/2012/04/organigrama-estructural-del-gobierno-regional-de-la-libertad-de-trujillo-com.jpg?ssl=1>)

La gestión del cambio entonces, impulsará los cambios u obstáculos que impidan generar cambios en los sistemas o estructuras que afecten la visión.

Finalmente, la utilización de tecnologías de información como facilitadores del cambio, la tercerización como parte importante en los planes a futuro del Gobierno Regional, la consecución de los objetivos de la Región teniendo como base la misión, visión, código de conducta y ética son aspectos trascendentales, que permitirán no sólo cumplir con la visión establecida, sino también complementarán la labor del Gobierno Regional en la consecución de sus objetivos.

### **7.8. Conclusiones**

En el presente capítulo se formularon los objetivos de corto plazo que conllevan al cumplimiento de los objetivos de largo plazo de la Región la Libertad. Se tiene en claro la importancia que representa la correcta administración de los recursos tales como: financieros, procesos, tecnológicos, humanos, así mismo se ha establecido estrategias para la formulación de las políticas en base a los códigos de ética. Es importante que el Gobierno Regional se adapte a los cambios que provendrían de la implementación de las estrategias y la consecución de los objetivos finales (visión). Para ello, el Gobierno Regional debe ser flexible a los cambios dentro del mismo, comunicándoles a la ciudadanía acerca de los beneficios de optar por la implementación, los ahorros, ventajas competitivas, etc. que se darán a partir de su implementación. Los objetivos a corto plazo que se indican, no se deben convertir en una “lista de deseos”, sino que deben representar hechos que originen un impacto o repercusión inmediata y que sirven de base para lograr cumplir un objetivo a largo plazo. Nuestros objetivos a corto plazo están enfocados en aquellos pilares de competitividad donde la Región La Libertad requiere un mayor impulso, debido que se muestran rezagados en comparación al resto de las Regiones del país. Estos pilares son considerados los más relevantes para conseguir que el medio (OLP) para la consecución de nuestra visión estén

correctamente encaminados y sobre todo sean factibles de implementación. Las necesidades de la Región, deben ser consecuentes con un presupuesto asignado o real, debido a que ello nos permitirá deducir si alguna acción implementada es sostenible en el tiempo, o si acaso es sujeto de la implementación de algún control presupuestario posterior que garantice el fiel cumplimiento de los objetivos propuestos.





## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se presenta la tercera etapa del planeamiento estratégico, es decir la etapa de evaluación y control (D'Alessio, 2015), después de desarrollar las dos primeras etapas presentadas en los capítulos anteriores como son: (a) formulación, (b) implementación, esta fase hace un seguimiento al planeamiento, con el fin de monitorear el avance, obtener retroalimentación de las partes involucradas y corregir de manera oportuna algún cambio o mejora al proceso producto del seguimiento al plan. Punto importante de esta fase, es que se realiza a lo largo del desarrollo de cada una de las etapas, por ello no es considerada solo una tercera fase sino como una fase que busca la retroalimentación constante capaz de enmendar o alinear el plan propuesto. Determina en suma, el seguimiento al avance de los indicadores propuestos para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, los cuales se convierten en las acciones base para concretar los objetivos de largo plazo planteados para cumplir con la visión propuesta.

Por tanto, es de suma importancia monitorear los avances a las etapas involucradas, esto se lleva a cabo a través de un seguimiento con un Tablero de Control Balanceado (TBC), el tablero permite tener una visión integral de la organización, además posibilita monitorear los avances y resultados de las perspectivas de la empresa: financiera, clientes, procesos y aprendizaje.

### 8.1. Perspectivas de Control

El Balance Score Card o Tablero de Control Balanceado presenta una metodología que vincula la estrategia de la organización con la acción en sí (Kaplan y Norton, 2001). El objetivo principal de esta herramienta es transformar las estrategias en acciones y que ello conlleve a resultados.

Según lo señalado por D'Alessio (2015) el alineamiento estratégico se logra a través del cumplimiento de cuatro resultados: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c)

procesos productivos y (d) empleados motivados y preparados. Estas cuatro perspectivas se encuentran en el tablero de control balanceado cuyas medidas son las que impulsarán el futuro rendimiento de la organización.

### **8.1.1. Aprendizaje interno**

La perspectiva de aprendizaje interno busca alcanzar el crecimiento de las personas que forman parte de los sectores económicos, el continuo aprendizaje despierta en el personal la innovación, constante evolución y competencia entre los colaboradores, logrando así potenciar sus habilidades y competencias.

Según lo señalado por Kaplan y Norton (2001) los aspectos a tener en cuenta en esta perspectiva son: (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 y (e) Capacidad de los sistemas facilitadores.

Para la presente investigación, se plantea que la Región La Libertad tenga algunas perspectivas de aprendizaje como: a) ampliación de la Escuela de Sub Oficiales PNP de Trujillo con la finalidad que el número de personal que brinde servicios de seguridad ciudadana se incremente y garantice el normal funcionamiento de las actividades económicas, viéndose libres de la delincuencia común; b) atenciones ambulatorias de futuros profesionales de medicina de los últimos años con la finalidad que puedan reducir la brecha de profesionales de la salud existentes a la fecha en la Región; c) desarrollo de buenas prácticas internacionales (países referentes a nivel mundial) en el desarrollo de técnicas de producción para el mejoramiento de las variedades agroindustriales existentes, lo cual iría de la mano con el siguiente punto d) obtención de la Certificación Internacional Global Gap que permitirá unir a los clusters agrícolas para poder exportar directamente sin necesidad de empresas intermediarias; e) esfuerzo conjunto entre el Gobierno Regional y los clusters permitiendo que los últimos se convierten en proveedores del Estado, generando un mayor trabajo formal;

f) finalmente se concluye en la adaptación y mejoramiento de los alumnos sobre sus capacidades en razonamiento matemática y capacidad lectora garantizando la erradicación del empleo informal juvenil.

### **8.1.2. Procesos**

Los procesos internos en una organización son aquellos que se presentan como puntos clave, por ello es importante que la propuesta de valor sea identificada y potenciada en todas las fases del proceso, por tanto, bajo el planteamiento del Tablero Balanceado se debe identificar los procesos nuevos y los existentes con el fin de generar mayor valor, para con ello descubrir cómo se puede implementar un ahorro de recursos o reducir tiempo con el fin de aumentar la productividad.

Según lo indicado por Kaplan y Norton (2001) sugiere los siguientes indicadores: (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 y (e) capacidad de los sistemas facilitadores.

Para la presente investigación, se plantea que la Región La Libertad tenga algunas perspectivas de control de procesos internos como son: a) coordinación con diferentes Ministerios para de manera conjunta asignar efectivos, puestos de atención de emergencias de seguridad ciudadana, implementación de comisarías, asignación de presupuesto para la debida atención de la desnutrición crónica infantil en las zonas más vulnerables, asignar eficientemente el número de personal médico y finalmente la asignación de presupuesto para el incremento de la superficie departamental asfaltada; b) aplicación del mecanismo de obras por impuestos para la ampliación de la Escuela de Sub oficiales de la PNP, así como el mecanismo servicios por impuestos cuyo impulso permitirá incrementar el número de pacientes atendidos por clínicas particulares, además la construcción de rutas viales departamentales autofinanciadas por la empresa privada, un sistema de transporte público que

conecte los principales destinos turísticos del centro de la ciudad y alrededores más cercanos permitiendo fomentar el turismo e inclusive la formalización masiva de la actividad minera informal permitiendo que la empresa privada actúe como un ente fiscalizador para el cumplimiento de licitaciones; c) realización de controles de mantenimiento preventivo bianual a las vías departamentales implementadas y a los principales destinos turísticos de la Región; d) participación en agrupamientos a los principales productores de la Región y con los principales operadores turísticos, con la finalidad de poder participar en ferias internacionales, logrando un mejor posicionamiento de la oferta exportable y un mejor posicionamiento de la Región como eje turístico nacional y e) realización de Alianzas para la capacitación a los agroexportadores y operadores turísticos, logrando además un mayor nivel de formalización del empleo en ambos sectores.

### **8.1.3. Clientes**

La perspectiva del cliente es el que tiene mayor envergadura de las cuatro perspectivas, toda vez que el cliente es el principal motor para la organización, en vista que si no se tuvieran clientes la empresa no tendría razón de ser.

Con relación a las actividades económicas que se desarrollan en la región La Libertad (agroindustria y turismo), el foco principal está en el cliente en brindar un producto o servicio de calidad.

Esta parte se encuentra relacionada con la estimulación de la oferta a través de la emisión de publicidad con lo cual se atraerán una mayor cantidad de turistas, que traería un mayor ingreso para el sector turismo, asimismo se tiene el aumento de la pernoctación de los turistas que también traerá un incremento en el ingreso del sector.

#### **8.1.4. Financiera**

En cuanto a la perspectiva financiera brinda herramientas necesarias con las cuales se establecen resultados que serán monitoreados con el presupuesto que fue otorgado para cada sector. Es de suma importancia definir indicadores que determinarán si se cumple o no con los lineamientos estipulados al inicio del proyecto, los cuales se presentan a través de los objetivos de corto plazo.

Otro punto importante sobre la perspectiva financiera es que detallan y describen los resultados con respecto a la solvencia y estado económico de la organización, además permite la toma de decisiones de manera rápida, en vista que los indicadores se muestran de manera claro, además que está ligado directamente con los ingresos y la rentabilidad del negocio como se muestra en el tablero de control balanceado. Una vez obtenidos los resultados reales serán comparados con el indicador con el que fue presupuestado y si presenta un indicador menor al presupuestado se pueda tomar una decisión en forma rápida para revertir esa desviación.

Para la presente investigación, se plantea que la Región La Libertad tenga algunas perspectivas de control financiero como: a) mantenimiento de las facilidades en el otorgamiento de terrenos para el cultivo de productos agrícolas a pequeñas y medianas empresas que así lo requieran a precios accesibles, permitiendo el crecimiento sostenible de este tipo de emprendimientos y mejorando el nivel de productivo de la Región, siempre contando con el respaldo de la buena dotación del recurso hídrico que provee el Proyecto Chavimochic; b) penetración en nuevos mercados internacionales.

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

La Región La Libertad utilizará el Tablero de Control Balanceado la cual se presenta como una herramienta eficaz para el control del planeamiento estratégico. Mediante el TBC

se analiza los avances y/o resultados de las cuatro perspectivas estratégicas: (a) financieras, (b) clientes, (c) procesos internos, (d) aprendizaje y crecimiento en la organización. Por otro lado, el tablero posibilita evaluar las estrategias en el transcurso de todo el plan mediante la comparación y medición de los objetivos, con lo cual permite una correcta implementación de la estrategia, asimismo permite corregir de manera oportuna en caso fuera necesario por alguna observación obtenida de la retroalimentación.

En el tablero se muestra los objetivos de corto plazo agrupados de acuerdo a cada perspectiva. Por consiguiente, es a través del cumplimiento de los objetivos de corto plazo con los que se alcanzaran llegaran a los objetivos de largo plazo lo cual permitirá alcanzar la visión futura deseada. El TBC del planeamiento de la región La Libertad se muestra en la Tabla 45.

### **8.3. Conclusiones**

La presente etapa de seguimiento se realiza a lo largo de todo el planeamiento estratégico lo cual permite modificar en forma oportuna alguna estrategia en caso se necesite algún cambio, estos cambios y/o modificaciones se presentan por la constante retroalimentación que se presenta en todo el modelo de la estrategia. Mediante el uso de Tablero de Control Balanceado se puede realizar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos de corto plazo, los cuales se presentan agrupados de acuerdo a cada perspectiva para un mejor control y análisis, facilitando así el seguimiento. Por otro lado el tablero permite tener una vista integral a todo el planeamiento estratégico, lo cual permite realizar ajustes en las estrategias en caso sea necesario.

Tabla 45

## Tablero de Control Balanceador (Balance Scorecard)

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Perspectiva	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Unidad de medida
OCP1.1	Al 2019 en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, de acuerdo al análisis técnico de la ejecución del gasto presupuestal a realizar, se asignará un presupuesto para reducir la tasa de victimización y el número de denuncias por comisión de delitos	Procesos internos	Ejecución de gasto presupuestal para obtener un presupuesto que reduzca la comisión de delitos	Avance de análisis técnico de la ejecución del gasto presupuestal para obtener un presupuesto que reduzca la comisión de delitos	Porcentaje
OCP1.2	Al 2019 se creará el programa social de Seguridad "Cuadrante Liberteño Seguro" de manera conjunta con el Ministerio del Interior, el cual asignará efectivos del orden y puestos de atención de emergencias de seguridad ciudadana (Policía Nacional, Serenazgo) sobre el territorio en función a información poblacional e índices delictivos.	Procesos internos	Asignación de efectivos y puestos de emergencias de Seguridad Ciudadana	Número de asignaciones de efectivos y puestos de atención de emergencias de seguridad ciudadana	Unidad
OCP1.3	Al 2022 se implementarán las comisarías de la Región, dotándolas de servicios básicos y complementarias requeridos para realizar sus funciones, asimismo se equiparán los sistemas de vigilancia de la Seguridad ciudadana como cámaras, equipos y sistemas de alertas.	Procesos internos	Nivel de implementación de comisarías en la Región	Porcentaje de comisarías de la Región implementadas	Porcentaje
OCP1.4	Al 2024 se creará el programa de seguridad social "Vecino Seguro", que tendrá como finalidad fortalecer la comunicación e información a través de líneas telefónicas, aplicativos móviles así como también efectuar charlas y boletines informativos que permitan identificar y prevenir los riesgos de seguridad de forma temprana. Este trabajo será efectuado entre las unidades de seguridad (serenazgo, policía) y las comunidades vecinales.	Procesos internos	- Nivel de denuncias - Charlas y boletines difundidos a la población.	- Número de denuncias - Número de charlas/boletines difundidos	- Unidad - Unidad
OCP1.5	Al 2026 se ampliará la Escuela de Sub Oficiales de PNP de Trujillo (II Etapa) para obtener 200 efectivos policiales adicionales por año al servicio de la Región mediante la modalidad de Obras por Impuestos	Aprendizaje	Avance de ampliación de II Etapa de la Escuela de Sub Oficiales de PNP de Trujillo	Porcentaje de avance de ampliación de II Etapa de la Escuela de Sub Oficiales de PNP de Trujillo	- Porcentaje
OCP2.1	Al 2019 en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, de acuerdo al análisis técnico de la ejecución del gasto presupuestal a realizar, se asignará un presupuesto para reducir la tasa de desnutrición crónica infantil y aumentar el número de personal médico por habitante.	Procesos internos	Ejecución de gasto presupuestal para obtener un presupuesto que reduzca la desnutrición crónica infantil e incremente el personal médico por habitante	Avance de análisis técnico de la ejecución del gasto presupuestal para obtener un presupuesto que reduzca la desnutrición crónica infantil e incremente el personal médico por habitante	Porcentaje
OCP2.2	Al 2019 en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción, se calendarizará la atención de programas sociales en las zonas más afectadas por la desnutrición infantil (Sanchez Carrión, Julcán, Santiago de Chuco y Otuzco) en función al ciclo de vida del niño, que incluirá la capacitación gratuita a los padres de familia acerca de las buenas prácticas de alimentación saludable sin necesidad de una alta inversión.	Procesos internos	Programas sociales de atención contra la desnutrición infantil implementados en la Región	Número de programas sociales de atención contra la desnutrición infantil implementados	Unidad
OCP2.3	Al 2020 en coordinación con el Ministerio de Salud, se redistribuirá la cantidad de personal médico en la región, considerando las necesidades de las zonas más vulnerables.	Procesos internos	Personal médico distribuido en la Región	Cantidad de médicos por zonas de la región	Unidad
OCP2.4	Al 2022 en coordinación con las Universidades estatales de la Región La Libertad, los estudiantes de medicina del último año, con la supervisión directa de sus docentes realizarán atenciones ambulatorias básicas a modo de prácticas pre-profesionales a precios accesibles.	Aprendizaje	Estudiantes de medicina del último que brindan atención de salud primaria bajo supervisión de un profesional de Salud.	Número de estudiantes de medicina del último año que brindan atención primaria en salud	Unidad
OCP2.5	Al 2023 se creará el servicio por impuestos por atención médica brindada, que permitirá a la red de clínicas particulares atender las demandas de la población que no puede costear su tratamiento en dichos centros, obteniendo en contraparte un beneficio tributario frente el pago del Impuesto a la Renta anual.	Procesos internos	Instituciones privadas que atienden pacientes bajo el servicio de atención médica por impuestos	- Número de instituciones privadas que atienden pacientes bajo el servicio de atención médica por impuestos. - Número de médicos de instituciones privadas que atienden pacientes bajo la modalidad de servicios por impuestos. - Número de Instituciones de Salud que pertenecen a la Red de hospitales móviles.	- Unidad - Unidad
OCP2.6	Al 2025 se implementará una red de hospitales que brinden servicios de atención médica primaria, la característica de estos centros de salud es que se establecerán en terrenos de propiedad del Gobierno Regional, serán de naturaleza móvil y en instalaciones de bajo costo, que brindarán asistencia médica a precios accesibles (Modelo Hospital de la Solidaridad)	Procesos internos	Red de hospitales móviles que atiendan a pacientes a precios accesibles	- Número de médicos que pertenecen a la Red de hospitales móviles.	- Unidad - Unidad
OCP3.1	Al 2019 en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, de acuerdo al análisis técnico de la ejecución del gasto presupuestal a realizar, se asignará un presupuesto para incrementar la superficie asfaltada en la oferta vial departamental, la cual será utilizada para el desarrollo de las actividades económicas a impulsar como la palta y el arándano en la red vial rural, así como también a la red vial urbana para el desarrollo del turismo.	Procesos internos	Ejecución de gasto presupuestal para obtener un presupuesto para incrementar la oferta vial departamental	Avance de análisis técnico de la ejecución del gasto presupuestal para obtener un presupuesto que incremente la oferta vial departamental	Porcentaje
OCP3.2	Al 2019 se deberá desarrollar un proyecto de factibilidad que concluya cuáles son las rutas viales departamentales más factibles para someterse al mecanismo de APP (Asociación Público Privada) autofinanciada	Procesos internos	Avance de proyecto de factibilidad para concesión de vías por el mecanismo de APP	Porcentaje de avance de proyecto de factibilidad para concesión de vías por el mecanismo APP	Porcentaje
OCP3.3	Al 2020 se someterá a licitación las rutas aptas por el mecanismo APP, para un tramo total de 1,801.9 kilómetros comenzando con un primer tramo que represente el 3% del total de la oferta vial departamental sin asfaltar	Procesos internos	Avance en tramos concesionados (I Etapa) bajo el mecanismo APP	Porcentaje de avance en tramos concesionados (I Etapa) bajo el mecanismo de APP	Porcentaje
OCP3.4	Al 2021 se elaborará un programa de mantenimiento preventivo bianual de las vías departamentales con la finalidad de garantizar su buena conservación	Procesos internos	Kilómetros de Vías Departamentales que han pasado por mantenimiento preventivo	Porcentaje de kilómetros pertenecientes a las vías departamentales que han pasado por mantenimiento preventivo.	Porcentaje
OCP3.5	Al 2023 se someterá a licitación las rutas aptas por el mecanismo APP, para un tramo total de 1,801.9 kilómetros comenzando con un segundo tramo que represente el 3% del total de la oferta vial departamental sin asfaltar	Procesos internos	Avance en tramos concesionados (II Etapa) bajo el mecanismo APP	Porcentaje de avance en tramos concesionados (II Etapa) bajo el mecanismo de APP	Porcentaje
OCP3.6	Al 2026 se someterá a licitación las rutas aptas por el mecanismo APP, para un tramo total de 1,801.9 kilómetros comenzando con un tercer tramo que represente el 3% del total de la oferta vial departamental sin asfaltar	Procesos internos	Avance en tramos concesionados (III Etapa) bajo el mecanismo APP	Porcentaje de avance en tramos concesionados (III Etapa) bajo el mecanismo de APP	Porcentaje
OCP4.1	Al 2019 se adaptarán las mejores técnicas de producción de otras regiones referentes a nivel mundial como Michoacán, como por ejemplo el desarrollo de nuevas variedades con base al mejoramiento genético como injertos, mutación de variedades, hibridación y generación de segregantes mejorados, lo cual aumentará la producción al doble.	Aprendizaje	Implementación de mejores técnicas de producción de la palta	Avance en la implementación de nuevas técnicas de producción de la palta	Porcentaje
OCP4.2	Al 2021 el Gobierno Regional seguirá brindando facilidades para la adquisición de tierras disponibles para la forestación gracias al Proyecto Chavimochic, bajo el compromiso de llegar a una meta que permita cuadruplicar el total producción disponible para la oferta exportable.	Financiera	Técnicas productivas referentes a nivel mundial implementadas en la industria de la palta de la Región La Libertad	Número de técnicas productivas implementadas en la industria de la Palta	Porcentaje

OCP4.3	Al 2022 se deberá penetrar en nuevos mercados como Malasia, Vietnam, Tailandia, Australia, Nueva Zelanda, participando en ferias internacionales como: Biofach (India), Naturelli (Francia), agrupando a los principales productores de la Región y facilitando su participación, logrando posicionar a la palta como uno de los súper productos agroindustriales emblema de la Región	Procesos internos	Mercados nuevos captados en las ferias internacionales alimenticias	Número de nuevos mercados captados a partir de la participación en ferias internacionales para el producto palta	Unidad
OCP4.4	Al 2023 luego de penetrar los nuevos mercados, la industria de paltas facturará US\$ 1 500'000,000	Financiera	Facturación total en dólares	Monto total de facturación en moneda extranjera	Unidad
OCP4.5	Al 2024 en coordinación con Sierra Exportadora se implementarán Buenas Prácticas Agrícolas con la intención de obtener la certificación Global Gap que permitirá a clusters productores de la Región exportar palta directamente a los mercados de Europa sin necesidad de empresas intermediarias.	Aprendizaje	Clúster agroindustriales productores de palta que cuenten con la certificación Global Gap	Total de clúster agroindustriales productores de palta que cuenten con la certificación Global Gap	Unidad
OCP4.6	Al 2026 la industria de paltas generará US\$ 1 900'000,000	Financiera	Facturación total en dólares	Monto total de facturación en moneda extranjera	Unidad
OCP5.1	Al 2019 se adaptarán las mejores técnicas de producción de otras regiones referentes a nivel mundial como Maule como la técnica del recambio varietal o injertos de una planta antigua en una nueva, así como tecnología con sustratos, mezclas a base de turba y coco, fibra de coco, que generarán un incremento del doble de la producción actual.	Aprendizaje	Implementación de mejores técnicas de producción del arándano	Avance en la implementación de nuevas técnicas de producción del arándano	Porcentaje
OCP5.2	Al 2021 el Gobierno Regional seguirá brindando facilidades para la adquisición de tierras disponibles para la forestación gracias al Proyecto Chavimochic, bajo el compromiso de llegar a una meta que permita cuadruplicar el total producción disponible para la oferta exportable.	Financiera	Implementación de mejores prácticas en técnicas productivas referentes a nivel mundial	Número de técnicas productivas implementadas en los procesos de la industria del arándano	Número
OCP5.3	Al 2022 se deberá penetrar en nuevos mercados participando en ferias internacionales como Biofach (India), agrupando a los principales productores de la Región y facilitando su participación, logrando posicionar al arándano como uno de los súper productos agroindustriales emblema de la Región	Procesos internos	Participación en ferias internacionales y penetración en mercados internacionales para el producto arándano	Número de nuevos mercados captados a partir de la participación en ferias internacionales para el producto arándano	Unidad
OCP5.4	Al 2023 luego de penetrar los nuevos mercados, la industria de arándanos facturará US\$ 2 000'000,000	Financiera	Facturación total en dólares	Monto total de facturación en moneda extranjera	Unidad
OCP5.5	Al 2024 en coordinación con Sierra Exportadora se implementarán Buenas Prácticas Agrícolas con la intención de obtener la certificación Global Gap que permitirá a clusters productores de la Región exportar palta directamente a los mercados de Europa sin necesidad de empresas intermediarias.	Aprendizaje	Clúster agroindustriales productores de arándano que cuenten con la certificación Global Gap	Total de clúster agroindustriales productores de arándano que cuenten con la certificación Global Gap	Unidad
OCP5.6	Al 2026 la industria de arándanos generará US\$ 2 400'000,000	Financiera	Facturación total en dólares	Monto total de facturación en moneda extranjera	Unidad
OCP6.1	Al 2019 se realizará un despliegue del Plan Estratégico de Turismo en la Región con la empresa privada, inversionistas potenciales nacionales y extranjeros, autoridades locales, instituciones educativas relacionadas, etc con la finalidad de mantener un solo enfoque y estandarizar lineamientos de atención al cliente.	Procesos internos	Despliegue de Plan Estratégico de Turismo en la Región	Avance en la implementación del despliegue de Plan Estratégico de Turismo en la Región	Porcentaje
OCP6.2	Al 2019 se calendarizará la oferta turística en La Región promocionando los destinos de naturaleza como Islas Guañape y Calipuy y destinos para deportes como por ejemplo las playas del norte desde Puerto Morín, Huanchaco, Puerto Malabrigo, Pacasmayo y Cherrepe	Procesos internos	Turistas nacionales y extranjeros que visitan la Región	Número de turistas nacionales y extranjeros que visitan la Región	Unidad
OCP6.3	Al 2020 el Gobierno Regional agrupará a los principales operadores turísticos y empresarios en general relacionados al turismo, para participar dos veces al año en ferias de promoción turística internacional como por ejemplo FITUR (Feria Internacional de Turismo) en Madrid (España), ITB (Berlín, Alemania), World Travel Fair (Shanghai, China), MITT (Moscú, Rusia), etc.	Procesos internos	Potenciales clientes (operadores turísticos) captados en ferias de promoción turística	Total de potenciales clientes (operadores turísticos) captados en ferias de promoción turística	Unidad
OCP6.4	Al 2022 se realizará un plan de mantenimiento anual de los principales destinos turísticos de La Libertad con el objetivo de preservar el Patrimonio Regional	Procesos internos	Avance de mantenimiento preventivo en los principales destinos turísticos de la Región	Porcentaje de avance de mantenimiento preventivo en los principales destinos turísticos de la Región	Porcentaje
OCP6.5	Al 2024 se elaborará un plan de diseño y promoción de nuevos circuitos turísticos que serán incorporados anualmente como parte de la oferta turística regional para su diversificación.	Procesos internos	Turistas nacionales y extranjeros que visitan la Región	Número de turistas nacionales y extranjeros que visitan la Región	Unidad
OCP6.6	Al 2026 se implementará un sistema de transporte que conecte los principales destinos turísticos del centro de la ciudad, financiado bajo el esquema de APP autofinanciado, lo cual permitirá con un sistema integral, de calidad y con un servicio acorde al que se brindan en las mejores ciudades del mundo.	Procesos internos	Usuarios interconectados bajo el sistema de transporte que conecte el eje turístico en La Libertad	Total de pasajeros transportados mediante el sistema de transporte implementado	Unidad
OCP7.1	Al 2019 se deberá formalizar la actividades agrícolas, en un esfuerzo conjunto entre el Gobierno Regional y los diferentes clusters agrícolas, permitiendo que aquellos que se formalicen se conviertan en proveedores de medianas o grandes empresas, cumpliendo con los requisitos de formalización que incluyen, tener RUC, declarar impuestos y registrar a sus trabajadores en planilla	Aprendizaje	Formalización de medianas y pequeñas empresas	Cantidad de medianas y pequeñas empresas formalizadas en actividades agrícolas	Número
OCP7.2	Al 2019 se deberá impulsar para la minería su formalización masiva en la Región a través del mecanismo de APPs, mediante la cual la Región podrá impulsar junto a empresas privadas el cumplimiento de la legislación, mediante aventuras conjuntas donde el Estado se asegure la formalización de los proveedores informales de mineral para su exportación y el privado actúe como un asegurador de la calidad del proceso y producto.	Procesos internos	Proveedores de mineral informales que se encuentran en proceso de formalización	Número de proveedores de mineral informales atendidos bajo el mecanismo de APP que se encuentran en proceso de formalización	Número
OCP7.3	Al 2020 se desarrollará Alianzas con los principales institutos técnicos para ofrecer cursos o especializaciones alineados a la agroexportación a fin que puedan desenvolverse en los diferentes puestos que intervienen en la cadena productiva tanto de producción del arándano y palta en empresas agroexportadoras.	Procesos internos	Alianzas realizadas con principales institutos técnicos o especializaciones alineados a la agroexportación.	Número de Alianzas realizadas con principales institutos técnicos o especializaciones alineados a la agroexportación.	Número
OCP7.4	Al 2020 se desarrollará alianzas con los principales institutos técnicos para carreras alineadas al sector Turismo, potenciando la calidad de servicio y manejo del idioma inglés que permita mejorar la comunicación con el turista extranjero.	Procesos internos	Alianzas realizadas con principales institutos técnicos para carreras alineadas al sector Turismo.	Número de Alianzas realizadas con principales institutos técnicos para carreras alineadas al sector Turismo.	Número
OCP7.5	Al 2021 se elaborará un proyecto enfocado en la motivación de los alumnos en etapa escolar potenciando su comprensión lectora y razonamiento matemático, con el fin de prepararlos para cursos de carrera en un futuro desempeño profesional, con ellos se busca erradicar el empleo informal juvenil	Aprendizaje	Alumnos captados para desarrollar el proyecto educativo que erradica el empleo informal juvenil	Cantidad de alumnos captados para desarrollar el proyecto educativo que erradica el empleo informal juvenil	Número
OCP7.6	Al 2025, se propone establecer convenios entre las principales empresas del sector Agrario y Turismo con la Universidad Nacional de Trujillo (UNT), de tal manera que se pueda generar una mayor inserción de los jóvenes universitarios al mercado laboral formal.	Procesos internos	Convenios realizados entre principales empresas del Sector Agrario y Turismo con la Universidad Nacional de Trujillo (UNT)	Número de convenios realizados entre principales empresas del Sector Agrario y Turismo con la Universidad Nacional de Trujillo (UNT)	Número

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia" (3° ed., p. 580) por D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson



## Capítulo IX: Competitividad de Región La Libertad

El presente capítulo se realizará en base al análisis del índice de competitividad de la Región La Libertad, el cual permite elaborar un diagnóstico de la región en base a los pilares y competitividad frente a otras regiones.

### 9.1. Análisis Competitivo de la Región La Libertad

Ghemawat y Rivkin (1999) indicaron que las empresas crean ventaja competitiva posicionándose para poder crear un mayor valor añadido, si el mismo es mayor, pues entonces mayor será el beneficio para la empresa. La noción del valor añadido hace referencia que la ventaja competitiva se fundamenta en la escasez. Para lograr el valor añadido, la empresa en este caso la Región La Libertad, se debe asegurar que es única y valiosa, es decir, que la red de proveedores, clientes y *stakeholders* es más productiva con esta región y que no es de ninguna manera sencillo poder reemplazarla, para ello es necesario que el Gobierno Regional cuente con indicadores que le permitan identificar y analizar sus ventajas competitivas con las que pueda lograr el bienestar social. De acuerdo al Ranking de Competitividad Mundial que fue elaborado por el Institute for Management Development (IMD, 2018), el Perú ha subido un puesto habiendo pasado del 55 al 54 en el 2018, sin embargo sigue manteniéndose dentro de los 10 últimos países, lo que muestra un indicador desfavorable para la gestión del Gobierno Nacional. El IMD viene siendo actualizado año a año con el fin de comprender que la competitividad es una herramienta y a la vez un objetivo de la política económica para lograr la prosperidad y mejorar la calidad de vida; para ello el Ranking de Competitividad Mundial permite a los países observar cómo administran sus recursos basado en cuatro aspectos que son lo Gubernamental, Económico, Empresas e Infraestructura.

De la misma manera se cuenta con el Índice de Competitividad Regional que contempla el mismo modelo y revela la competitividad de cada región del país a través de los

pilares Gobierno, Empresa, Personas, Economía e Infraestructura, quedando claro que los primeros lugares de este ranking mantienen un enfoque único que les permite ser competitivos lo cual hace necesario que La Región La Libertad apunte al mismo perfil. Al año 2016, la región logró ubicarse en el séptimo puesto, habiendo mantenido su posición respecto al año anterior 2015, de acuerdo al análisis de los pilares que determinan su posicionamiento, estos se ubican frente a las demás regiones: (a) Pilar economía ubicado en el “décimo puesto”, (b) Pilar empresas ubicado en el “segundo puesto”, (c) Pilar gobierno, ubicado en el “décimo primer puesto”, (d) Pilar infraestructura ubicado en el “décimo primer puesto”, (e) Pilar personas ubicado en el “séptimo puesto” (CENTRUM Católica, 2016). Por lo tanto la intención del presente Planeamiento Estratégico es identificar las ventajas competitivas que mantiene la región y cómo con ellas mejorar el posicionamiento en los pilares mencionados y por ende ser alcanzar una posición superior frente a otras regiones.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria**

A fin de identificar las Ventajas Competitivas de la Industria se ha analizado qué factores han influido en el posicionamiento en los pilares que han logrado una óptima ubicación a la Región La Libertad dentro del ranking con relación a las regiones del país y a la vez se relacionen con las actividades económicas de la industria del arándano, palta y turismo. El pilar empresas se ubica en el segundo puesto, por debajo de Lima Metropolitana, cabe mencionar que dentro de este pilar destaca el Factor “Habilidades Gerenciales” el cual ocupa el primer lugar en el ranking, esta posición se avala por la gestión de calidad de los gerentes y la organización en la planificación de Largo Plazo, además se cuenta con el apoyo de Gobierno Regional hacia los empresarios como facilitador para el desarrollo de sus actividades e impulso hacia el emprendimiento; así también el Factor Innovación, el cual se ubica en el cuarto puesto, se sustenta por el esfuerzo de los empresarios resaltando el sector agroindustrial, por innovar constantemente sus productos. Otra ventaja competitiva las cual

se deriva del Índice de competitividad es el referido al Pilar Infraestructura (puesto 11) con el factor Turismo, en el que la Libertad se encuentra en el cuarto puesto en dicho factor debajo de Lima Metropolitana, Cusco y Arequipa gracias a los importantes circuitos arqueológicos que alberga la Región; existiendo potencial para mayor inversión en el mantenimiento de la infraestructura turística e investigación para apertura de nuevos sitios turísticos. La ventaja competitiva en el sector turismo es contar con alta disponibilidad de capital humano para prestar el servicio turístico, sin embargo no se trata sólo de contar con ello sino que se encuentren bien capacitados para mejorar la calidad de atención, por lo que otra de las ventajas competitivas es que la región cuenta con institutos educativos que pueden preparar a este recurso humano; por lo que ambas ventajas permitirán que el sector Turismo de la Región La Libertad logre mejorar su indicador respecto a este factor y la vez se mantenga como uno de las regiones líderes en este sector.

Con relación a la actividad económica agroindustrial, otra ventaja competitiva que presenta la región es la diversidad de climas, proximidad a valles fértiles y proyectos de irrigación de tierras, lo que hacen posible que se cuente con las condiciones para la producción de diferentes productos que son líderes de la oferta exportable. El rendimiento por hectárea se proyecta a incrementarse debido a la mejora de las condiciones del terreno, la implementación de técnicas para la optimización de su rendimiento, etc. que favorecen el crecimiento de la producción y por ende la mejora progresiva de la demanda a nivel internacional.

Para una mayor comprensión de las ventajas competitivas de la región, se ha optado por desarrollar el Diamante de la Competitividad de Porter el que se muestra en la Figura 49, este esquema permite analizar cuáles son los factores de la Región La Libertad que generan ventaja competitiva, resaltando la importancia del desarrollo en la infraestructura, personas, tecnología para incrementar la calidad de los productos, y trabajo conjunto con las empresas

en la industria de arándano, palta y turismo a fin de marcar la diferencia frente a otras regiones.



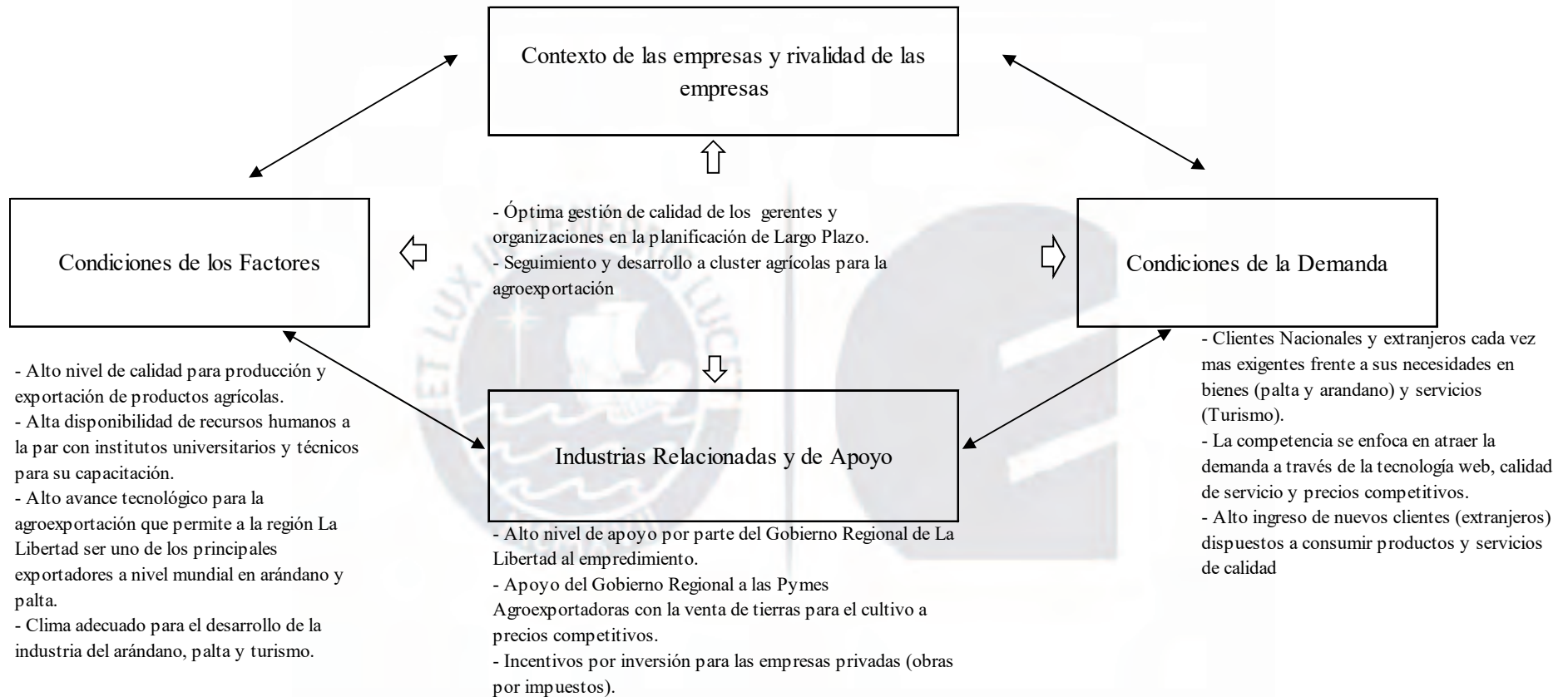


Figura 49. Diamante de Porter de la Región La Libertad.

Tomado de “The competitive advantage of nations: With a new introduction” (p. 72), por Porter, 1998, New York, NY: The Free Press.

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

En la Región La Libertad para toda actividad económica que desarrolla existen Clúster, los potenciales se han agrupado para cada uno de los productos que forman parte de la oferta exportable: arándanos y palta, se encuentran principalmente en la Región La Libertad, la misma que concentra alrededor del 90% de la producción de arándanos en el país y el 33% de la producción de paltas a nivel nacional. En cuanto al turismo, la Región La Libertad ocupa el tercer lugar en el número de visitantes nacionales y extranjeros, igualmente los clúster se mueven hacia zonas determinadas que atraen el interés de acuerdo al perfil del turista que llega al Perú, por ejemplo, el turista típico se aloja un promedio de tres días y tiene un gasto promedio de más de S/500, sin embargo la diferencia en la posición de La Libertad con respecto al principal destino del país que es Lima, es amplia.

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

Los principales aspectos estratégicos vinculados con la agroindustria del arándano y palta en La Libertad, están relacionados con la infraestructura logística, la articulación de las cadenas productivas, el incremento en la inversión en Investigación y Desarrollo (I&D) y la formación de Alianzas Público Privadas (APP). La infraestructura logística permitirá integrar a cada uno de los participantes en el proceso productivo, generando ahorros en los traslados y estableciendo estándares logísticos que promuevan la eficiencia de los diferentes procesos productivos. La articulación de las cadenas productivas, generará que los diferentes clúster establezcan sinergias en la producción, mitigando los desperdicios y mermas para así establecer estándares de productividad. El incremento de la investigación en I&D permitirá realizar mejoras en la calidad de la oferta exportable, así como también generar mayores ingresos por la mejora en la productividad, rendimientos, etc. que puedan generar en los productos que forman parte de la oferta exportable. Finalmente la formación de Alianzas

Público Privadas (APP) supondrá la oportunidad de generar sinergias entre el Estado y la empresa privada con la finalidad de lograr beneficios para ambos.

Respecto a los principales aspectos estratégicos vinculados con el sector turismo en La Libertad, están relacionados a la mejora en la infraestructura turística, capacitación adecuada de las oferentes del servicio turístico, adecuada promoción de la oferta turística identificando los potenciales nichos de mercado, la innovación en los productos turísticos en un contexto de alta interconexión global. Al igual que en el caso de la agricultura, la infraestructura turística debe encontrarse acorde a la demanda turística y brindar alternativas para el cliente. La capacitación en el servicio turístico es fundamental debido a que establece una cultura de calidad que podría ser explotada en la medida que los destinos turísticos incrementen su participación como destinos nacionales e inclusive de calidad internacional. La adecuada promoción turística viene determinada por el conocimiento de las diferentes actividades turísticas que se desarrollan en el transcurso del año, brindando servicios específicos y adecuados dependiendo del nicho que se pretende atender. Finalmente, la innovación en productos turísticos es imprescindible dada la era globalizada en la que nos encontramos en estos tiempos. Esta estrategia de aventura conjunta permitirá que las empresas privadas actúen como generadores de medios para lograr óptimos rendimientos productivos, mediante políticas de inclusión social que favorezcan a la población y generen incentivos para la empresa privada a través de la obtención de mayor rentabilidad y nivel de ingreso.

## **9.6. Conclusiones**

Bajo la premisa que la ventaja competitiva permitirá asegurar un posicionamiento favorable a la Región La Libertad, es importante que mantenga un enfoque único para ser competitivo y a la vez contar con indicadores que le permitan analizar cómo las ventajas competitivas le permiten llegar a un óptimo posicionamiento frente a las demás regiones. El

Índice de Competitividad Regional que se desarrolla bajo la misma metodología que el Ranking de Competitividad Mundial es una herramienta muy útil para este propósito, que de la mano con el Diamante de la Competitividad de Porter permiten identificar las ventajas competitivas dentro de la industria de la palta, arándano y turismo. Gracias al desarrollo de estas dos herramientas puede concluirse que son ventajas competitivas la innovación por parte de los empresarios quienes ya toman decisiones con proyección a largo plazo para el desarrollo de sus productos o servicios, el apoyo del Gobierno Regional a las empresas facilitando su desarrollo y emprendimiento, la disponibilidad del recurso humano e instituciones educativas en especialización del sector turismo, el alto nivel de calidad para la producción y exportación de productos agrícolas como el arándano y palta y que es importante sea desarrollado en el sector turismo así como también la diversidad de climas para la producción de productos como arándano y palta, vienen a ser ventajas competitivas clave para el desarrollo de la Región La Libertad. Finalmente la identificación y desarrollo de aspectos estratégicos que permitan impulsar a las clúster en el sector agroindustrial relacionado a la palta y arándano se relaciona con la infraestructura logística, articulación de cadenas productivas, incremento de Investigación y Desarrollo y formación de Alianzas Público Privadas y en el sector Turismo sus aspectos estratégicos son la mejora de la infraestructura turística, óptima capacitación, adecuada promoción de la oferta turística e innovación en contexto de alta interconexión global. Los aspectos estratégicos en ambos sectores (turismo y agroindustria en palta y arándano) deben vincular a las clúster como una estrategia de aventura conjunta que permitirá que las empresas privadas actúen como generadores de medios para lograr óptimos rendimientos productivos, mediante políticas de inclusión social que permitirá un beneficio mutuo entre el bienestar social y para la empresa privada a través de mayores ingresos y rentabilidad.



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

En este capítulo se expone la parte final del Plan Estratégico para la Región La Libertad, presentando el Plan Estratégico Integral, el cual es una herramienta que sirve para comprobar que todo lo expuesto en los capítulos anteriores se encuentra alineado. Asimismo, se formulan las conclusiones y recomendaciones finales del Plan Estratégico con el objetivo que se lleven a cabo.

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

El Plan Estratégico Integral (PEI) es una herramienta que permite resumir todo lo relevante del planeamiento que se realizó para la Región. Además, cumple varias funciones: (a) ayuda a visualizar y sirve para llevar el control del proceso estratégico, (b) permite realizar ajustes de ser necesarios, y (c) brinda un panorama completo del proceso. Es por ello que se puede tener una visión completa e integral del plan. Por tanto, el PEI muestra todas las partes esenciales que participan en el proceso y las integra dependiendo del rol que desempeñan dentro del plan y de acuerdo a la importancia que tengan brindándoles un lugar (D'Alessio, 2015).

El Plan Estratégico Integral de la Región La Libertad contempla de manera detallada los elementos que fueron considerados para su desarrollo, facilitando el seguimiento e implementación a través de las estrategias establecidas para cada objetivo de largo plazo.

### **10.2. Conclusiones Finales**

Después de realizar el Plan Estratégico Integral de la Región La Libertad, se llegó a la conclusión que la Región requiere mejorar en algunos aspectos considerados pilares en su desarrollo como son la infraestructura vial departamental, salud, seguridad ciudadana, lo cual se verá impulsado por las actividades económicas que se convertirán en el eje de desarrollo de la Región La Libertad como son la agroindustria, principalmente con los productos palta y arándanos los cuales en la actualidad se convierten en los productos bandera de la Región por

su calidad, nivel de producción y presencia en mercados internacionales, los cuales en el futuro se espera un crecimiento sostenible, permitiendo generar ingresos que posibiliten la puesta en marcha de los objetivos propuestos con la finalidad de ver realizada la visión para la Región.

1. La Región cuenta con algunas de las zonas más empobrecidas del país, por ejemplo Pataz, debido principalmente a la falta de vías de acceso (accesibilidad) como carreteras asfaltadas o afirmadas dependiendo de la zona, que aseguren la apertura a la comercialización de productos con potencial para exportar, o también para poder contar con centros de salud adecuadamente equipados, por consiguiente, la mejor accesibilidad generaría ingresos para la población más vulnerable de este sector, aprovechando el potencial que mantienen, por ejemplo, las condiciones ambientales que se presentan y favorecen el cultivo de ciertos productos.
2. Existen algunos productos dentro de la oferta exportable de la Región que han alcanzado un periodo de madurez y otros que se encuentran en rápido crecimiento, por lo que no se está aprovechando el potencial de los recursos naturales en función a su ciclo de producción, lo cual permitiría maximizar su potencial. Asimismo, no se aprovecha de manera óptima la mano de obra que posee la Región, permitiendo que los niveles de empleo formal se incrementen, mejorando las condiciones de vida de los trabajadores.
3. La Región La Libertad cuenta con ingentes recursos naturales como suelos ricos que son propicios para diferentes productos como son: arándanos, paltas, espárragos, alcachofas, pimiento piquillo, los cuales se convierten en los productos bandera de la oferta exportable de la Región, así como también un clima adecuado para los productos antes indicados y sobretodo una continua dotación de agua. Dichos recursos

naturales, provistos de una adecuada inversión en tecnología e infraestructura de riego podrían generar ciudades que se conviertan en polos de desarrollo regional.

4. Uno de los elementos principales para el funcionamiento adecuado de la generación de recursos por medio de la agricultura es el recurso hídrico, el cual en la Región La Libertad tiene un referente en el Proyecto Chavimochic cuyos principales productos agroindustriales derivados de dicho proyecto son justamente los arándanos (30.88%), palta hass (24.55%), espárragos en conserva (9.38%), alcachofas (6.93%) y espárragos frescos (6.3%), de gran demanda en los mercados internacionales, lo cual le ofrece una ventaja frente a las demás regiones. Dicho recurso, unido a la tierra productiva y un clima adecuado genera ventajas en el proceso productivo frente a otras regiones en el mundo. La tercera etapa del Proyecto Chavimochic, actualmente en ejecución, se convierte en un aliado estratégico para el desarrollo regional.
5. La casi nula conglomeración de los agricultores no formalizados, impide que se incremente su poder negociador, generando que los mismos no puedan acceder a diversas oportunidades como el crédito, nuevas tecnologías, mejores prácticas agroindustriales internacionales, beneficios arancelarios, etc. que puedan promover el eficiente uso de sus limitados recursos y ello reduce las posibilidades que sus productos puedan ser exportados, por lo que el presente trabajo plantea la posibilidad de agruparse en “clusters” que se maximicen su potencial productivo.
6. La oferta turística aún se muestra incipiente para atraer turistas extranjeros, lo cual denota una falta de estrategia de comunicación para poder llegar al público objetivo característico de cada actividad principal desarrollada, como por ejemplo, turismo arquitectónico, turismo de aventura, etc. que permitirán generar un impacto multiplicador en los ingresos y el empleo de la Región.

7. Asimismo, la falta de infraestructura para el turismo como hoteles, vías de acceso, hospedajes que cumplan los mínimos requisitos para brindar un cómodo alojamiento, son un factor crítico para desarrollar y promover el turismo y para poder atender la creciente demanda potencial mundial del sector.
8. La creciente inseguridad ciudadana es un problema social que afecta a las diversas regiones del país. En La Libertad, el factor es crítico y se urge una adecuada implementación de mecanismos que aseguren la coordinación entre las Instituciones encargadas. Este problema afecta también al turismo dado que reduce la demanda de turistas locales e internacionales, generando un efecto en los ingresos de la Región. En el presente trabajo se plantea la ampliación de la Escuela para Sub Oficiales de la Policía Nacional del Perú, para dotar de mayores recursos que aseguren el bienestar de la ciudadanía, esta medida se encuentra complementada con una inversión en remodelación de comisarías, recursos para la vigilancia ciudadana, etc.
9. La capacitación del personal tanto para el sector servicios como el personal que realiza las labores agrícolas es importante debido a que ello impulsará las actividades que tienen a cargo. Para el caso del sector agrícola, disminuirá costos con el efecto de la curva de aprendizaje, mejorando la rentabilidad del sector. Para el caso del sector turismo, generará un efecto positivo sobre la perspectiva hacia el cliente, produciendo atributos que se convierten posteriormente en ventajas diferenciales percibidas en la calidad de servicio al cliente. En nuestro trabajo se ha propuesto la participación de entidades que faciliten la capacitación directa, promoviendo el desarrollo sostenido de los ejes productivos.
10. La investigación y el desarrollo son pilares para el crecimiento de las diferentes actividades económicas de la Región, para el caso de la agricultura la aparición de productos de mayor calidad, mejor rendimiento generará mejores ingresos. Para el

caso del turismo, permitirá alinear la globalización y los cambios en la demanda mundial a la oferta turística de la Región. En nuestro trabajo se fomenta la aplicación de mejores prácticas internacionales como las efectuadas en los referentes internacionales para los productos agroindustriales como la palta y el arándano (Michoacán en México y Maule en Chile respectivamente).

11. El índice de especialistas médicos por habitante en la región es bajo, por lo que se plantea la asignación proporcional al número de pacientes en las diferentes ciudades, asimismo para cubrir el déficit se programa utilizar los programas de medicina de los últimos años para atenciones en consultas básicas y además tratamiento permanente para casos de enfermedades crónicas que requieren control.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. La primera y principal recomendación final es implementar el presente Plan Estratégico en el más breve plazo dirigido al Gobernador Regional Luis Alberto Valdez Farías.
2. Se recomienda asimismo posicionar a nuestra oferta exportable de productos agroindustriales como “súper productos” dado que los mismos son percibidos y valorados como productos saludables, de alta calidad y por lo tanto de alto margen, demanda potencial y comercializados en diversos países del mundo.
3. Se plantea además establecer una política de asociación colectiva a través de las Asociaciones Público Privadas (APP) en las principales actividades de la Región como agricultura, manufactura, minería, etc que coadyuven a la generación de mayores flujos de ingresos. Ello permitirá contar con obras a corto plazo que de haberse realizado sin este mecanismo tomarían años en realizar. Asimismo, se plantea extender este mecanismo por ejemplo para servicios por impuestos, dinamizando el

mecanismo con la finalidad que logre una mayor y pronta ejecución en beneficio de las necesidades de la población.

4. Se debe poner en marcha la calendarización de la oferta turística de la Región, permitiendo que la Región concentre ingresos en forma sostenida durante el transcurso del año. Ello permitirá seguir atrayendo turismo local y extranjero en proporciones cada vez mayores.
5. Se debe mantener la política de apertura comercial con diferentes mercados del exterior por medio de la firma de los Tratados de Libre Comercio (TLC), ello facilitará el ingreso a mercados potenciales en el plazo más breve, lo cual deberá ser complementado con el cumplimiento de las normas fitosanitarias establecidas en cada país.
6. La aparición de “clústers” en la Región debe ser una tarea a ser llevada a cabo en el más breve plazo. Las ventajas de la formación de clúster están relacionadas a la generación de economías de escala, una mayor productividad, mayor demanda de los clientes, alta interacción entre productores, proveedores y usuarios y sobretodo la formalización de empleados de actividades productivas como la agrícola.
7. Se deben realizar las obras de prevención y mejoramiento de la infraestructura de las diferentes ciudades que conforman la Región, para el caso de la aparición de los embates de la naturaleza, como son los producidos por el Fenómeno del Niño.

#### **10.4. Futuro de la Región La Libertad**

La Región La Libertad presenta un crecimiento importante en los últimos años, actualmente es la cuarta economía del Perú aportando ingresos por sus diversos sectores. La implementación del plan estratégico pretende mejorar la posición de la Región a través del desarrollo de los productos: palta y arándano; y por el sector servicios a través del turismo.

Por ello, el buscar el logro de eficiencia significa otorgar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos, que traerán consigo el bienestar para la Región.

La visión y los objetivos de largo plazo trazados marcan el futuro de Región La Libertad, camino a convertirse en el principal productor y comercializador de palta y arándanos a nivel mundial, así como el convertirse en una de las principales escalas de los turistas extranjeros para conocer los centros turísticos más emblemáticos que contienen una rica tradición e historia de una de las culturas precolombinas del País, además de contar con una playa reconocida en el mundo por tener la mejor ola izquierda para los surfistas.

La implementación y la ejecución del planeamiento permitirá a la Región aportar mayor valor al PBI del Perú, presentando una economía diversificada, generando ingresos a través de la comercialización de sus productos agroindustriales principales: la palta y el arándanos, y a través del sector servicios como el turismo. Asimismo traerán consigo del desarrollo para la región y para los pobladores (ver Tabla 46).

Tabla 46

Plan Estratégico Institucional de la Región La Libertad (PEI)

		Visión "Al 2027 La Libertad será una de las cinco regiones referentes en el índice de competitividad regional del Perú".							Valores	
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios Cardinales	
1	Mejorar el índice de PEA ocupada por empleo formal	"El 2027, la tasa de victimización de algún hecho delictivo de la región será de 20% y de cada 10,000 habitantes habrá 500 denuncias por comisión de delitos". El 2016 la tasa de victimización fue de 29.8% y asimismo la cantidad de denuncias por comisión de delitos por cada 10,000 habitantes fue de 923	"El 2027 la región La Libertad contará con veinticinco médicos por cada 10, 000 habitantes y una tasa de desnutrición crónica infantil de 9%", en el 2016 se cuenta con 22.8 médicos por cada 10, 000 habitantes, y una tasa de desnutrición crónica infantil de 12.2%.	"El 2027 la red vial departamental asfaltada representará el 15% de la oferta vial departamental en La Libertad". El 2015 la superficie asfaltada fue de 6% sobre una oferta vial departamental de 1,801.9 kilómetros.	El 2027, la industria de paltas generará US\$ 2 000'000,000". El 2017 se facturó US\$ 850'000,000.	"El 2027, la industria de arándanos generará US\$ 2 540'000,000". El 2017, se facturó US\$ 425'000,000.	"El 2027 el Turismo generará US\$ 222'000,000". El 2016 facturó US\$111'000,000.	"El 2027 se generará 1'900,000 empleos formales", en el 2016 había 945,000.	1 Influencia de terceras partes	
2	Mejorar la vía departamental y nacional asfaltada								2 Lazos pasados y presentes	
3	Mejorar la distribución en la disponibilidad de hospitales, centros, puestos y personal de salud. Reducir la tasa de desnutrición crónica infantil								3 Contrabalance de los intereses	
4	Mejorar la seguridad ciudadana								4 Conservación de los enemigos	
Estrategias									Políticas	
FO1	Desarrollar mercados alternativos de exportación en EEUU, Japón, Canadá, China y la India. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados (F1,F2, F4, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O5, O6, O7)				X	X		X	Integrar a los participantes que conforman el proceso productivo agrícola..	Trabajo en equipo, se refleja en el manejo de acciones conjuntas con la comunidad en general para lograr su bienestar. Compromiso Social, existencia de objetivos socialmente responsables y comprometidos con el desarrollo de la comunidad.
FO2	Desarrollo de nuevos servicios derivados del Turismo. Desarrollo de Producto (F5, O3, O4, O8)						X	X	Mejorar la oferta turística de la región estimulando otras actividades económicas de alto potencial	Identidad Institucional, referida al reconocimiento y cumplimiento de las normas que rigen las autoridades locales e internacionales sobre la que se organizan las bases de desarrollo de la comunidad.
FO3	Impulsar el cultivo orientado a la agro-exportación: palta y arándano. Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica (F1, F2, F4, F7, F8, F9, O2, O5, O7)				X	X		X	Propiciar la inversión en investigación y desarrollo agrícola.	Mejoramiento continuo, orientado al perfeccionamiento continuo de los procesos del Gobierno Regional, tecnología e incentivo a la inversión privada.
"La Libertad es una región que genera mayor productividad y calidad de vida en la población a través de un trabajo conjunto entre autoridades y empresarios, impulsando a las empresas al desarrollo sostenible de la producción agroindustrial y del sector servicios en la Región principalmente para las actividades de turismo y producción de arándano y palta, reforzando su competitividad de tal manera que compitan en los principales mercados mundiales y a la vez empleando para ello tecnología de vanguardia; a la vez se promueve en la población la protección y uso adecuado de los recursos naturales de la Región".									Promover la asignación eficiente de recursos para la investigación y desarrollo	Calidad, referido al cumplimiento de elaboración de proyectos claros y transparentes que permitan su aprobación por parte del gobierno central. Disciplina Laboral, con el fin de mantener un orden, es primordial cumplir con las políticas internas establecidas. Liderazgo Corporativo, dentro de la organización, de tal forma que los líderes logren fidelizar al equipo de trabajo y de esta forma crear compromisos, el que se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos.
FA1	Diferenciarse por la calidad de sus productos y servicios, promoviendo el uso de tecnología e innovación. Estrategias Internas. Calidad total (TQM) (F2, F4, F6, F7, F8, F9, A1)				X	X	X	X	Impulsar el uso adecuado de los suelos	Innovación: se buscan procesos y tecnologías emergentes a fin de buscar brindar un mejor servicio y calidad de vida a la población, asimismo fomentar la innovación en las actividades económicas: agroindustriales y turismo con el fin de facilitar su ingreso a diferentes mercados al aprovechar las propiedades del arándano y palta. Por otro lado se buscará impulsar el servicio óptimo con el fin de incrementar la visita del turista extranjero.
FA2	Recuperar los terrenos agrícolas utilizados en actividades ilegales (reconversión agraria) Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos (F1,F4,F6,F7,A3)				X	X			Intensificar la inversión en institutos técnicos especializados en los rubros de agroindustria, turismo y exportación	Cultura Emprendedora, revisa las propuestas a fin de impulsar el surgimiento de nuevos proyectos que sean beneficiosos y rentables, y que se traduzca en beneficio para la población
FA3	Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector turismo y agroindustria: Estrategia interna específica: Calidad Total (TQM) (F3, F5, A4, A6)				X	X	X	X	Impulsar la adaptación de nuevas tecnologías agrícolas	
DO1	Generar formación en investigación en tecnología agrícola y en preservación del patrimonio cultural a partir de convenios con universidades e institutos especializados. Estrategia externa alternativa: Aventura conjunta (D4, D9, O10)				X	X	X	X	Facilitar el desarrollo de la oferta turística exportable a través de inversión en publicidad	
DO2	Desarrollar promociones de MKT a fin de dar a conocer los atractivos turísticos. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D5,O3,O4,O8,O9)						X	X	Facilitar el ingreso de capitales extranjeros para inversión en red vial	
DO3	Invertir en infraestructura vial - aérea que interconecte a los países con la región, así como vial - terrestre que interconecte centros poblados y ciudades con potencial agroindustrial y turística, a través de la atracción de la inversión extranjera. Estrategia interna específica Reingeniería de Procesos. (D1, D8, O3,O4,O9)		X		X	X	X	X		
DA1	Preparar planes de contingencia para hacer frente a los desastres								Favorecer la armonía entre el medio	



	naturales y cambios climáticos. Estrategia interna: Reingeniería (D6, A2).								ambiente y la infraestructura a desarrollar	
DA2	Desarrollar Alianzas entre El Gobierno Regional, El Gobierno Central y el Gobierno Municipal para el incremento de personal de salud y mejorar la calidad e infraestructura educativa. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D9,D10,D7)								Optimizar la correcta asignación de los profesionales de la salud con la finalidad de brindar un servicio más eficiente	
DA3	Integrar a las empresas y sociedad civil para el desarrollo de un sistema participativo de prevención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas. Estrategias externas alternativas y específicas: Aventura conjunta (D6, A2)	X							Promover charlas dirigidas a todos los actores de la industria respecto al cuidado del medio ambiente y su efecto en la sociedad.	
DA4	Facilitar la creación de clúster para las principales actividades económicas con la finalidad de realizar exportaciones a mercados potenciales. Estrategia externa alternativa: Desarrollo de mercados				X	X			Promover de adecuación de los sectores informales a la actividad formalmente establecida con la finalidad que contribuyan al mejoramiento de los indicadores de crecimiento	
DA5	Rediseñar los controles implementados para la preservación de la seguridad ciudadana. Estrategia interna específica: Gerencia de Procesos (BPM) (D3, A5)	X						X	Respaldar las actividades de control diseñadas en los planes de seguridad establecidos	
	Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1	Tablero de Control	Código de Ética
1	Perspectiva financiera	Al 2019 en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, de acuerdo al análisis técnico de la ejecución del gasto presupuestal a realizar, se asignará un presupuesto para reducir la tasa de victimización y el número de denuncias por comisión de delitos	Al 2019 en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, de acuerdo al análisis técnico de la ejecución del gasto presupuestal a realizar, se asignará un presupuesto para reducir la tasa de desnutrición crónica infantil y aumentar el número de personal médico por habitante.	Al 2019 en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, de acuerdo al análisis técnico de la ejecución del gasto presupuestal a realizar, se asignará un presupuesto para incrementar la superficie asfaltada en la oferta vial departamental, la cual será utilizada para el desarrollo de las actividades económicas a impulsar como la palta y el arándano en el red vial rural, así como también a la red vial urbana para el desarrollo del turismo.	Al 2019 se adaptarán las mejores técnicas de producción de otras regiones referentes a nivel mundial como Michoacán, como por ejemplo el desarrollo de nuevas variedades con base al mejoramiento genético como injertos, mutación de variedades, hibridación y generación de segregantes mejorados, lo cual aumentará la producción al doble.	Al 2019 se adaptarán las mejores técnicas de producción de otras regiones referentes a nivel mundial como Maule con la técnica del recambio varietal o injertos de una planta antigua en una nueva, así como tecnología con sustratos, mezclas a base de turba y coco, fibra de coco, que generarán un incremento del doble de la producción actual.	Al 2019 se realizará un despliegue del Plan Estratégico de Turismo en la Región con la empresa privada, inversionistas potenciales nacionales y extranjeros, autoridades locales, instituciones educativas relacionadas, etc con la finalidad de mantener un solo enfoque y estandarizar lineamientos de atención al cliente.	Al 2019 se deberá formalizar la actividades agrícolas, en un esfuerzo conjunto entre el Gobierno Regional y los diferentes clusters agrícolas, permitiendo que aquellos que se formalicen se conviertan en proveedores de medianas o grandes empresas, cumpliendo con los requisitos de formalización que incluyen, tener RUC, declarar impuestos y registrar a sus trabajadores en planilla	1 Perspectiva financiera	- Respeto
2	Perspectiva del cliente							OCP7.2	2 Perspectiva del cliente	- Probidad
3	Perspectiva interna								3 Perspectiva interna	- Eficiencia
4	Aprendizaje de la organización								4 Aprendizaje de la organización	- Idoneidad
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2			- Lealtad y Obediencia
		Al 2019 se creará el programa social de Seguridad "Cuadrante Liberteano Seguro" de manera conjunta con el Ministerio del Interior, el cual asignará efectivos del orden y puestos de atención de emergencias de seguridad ciudadana (Policía Nacional, Serenazgo) sobre el territorio en función a información poblacional e índices delictivos.	Al 2019 en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción, se calendarizará la atención de programas sociales en las zonas más afectadas por la desnutrición infantil (Sanchez Carrión, Julcán, Santiago de Chuco y Otuzco) en función al ciclo de vida del niño, que incluirá la capacitación gratuita a los padres de familia acerca de las buenas prácticas de alimentación saludable sin necesidad de una alta inversión.	Al 2019 se deberá desarrollar un proyecto de factibilidad que concluya cuáles son las rutas viales departamentales más factibles para someterse al mecanismo de APP (Asociación Público Privada) autofinanciada	Al 2021 el Gobierno Regional seguirá brindando facilidades para la adquisición de tierras disponibles para la forestación gracias al Proyecto Chavimochic, bajo el compromiso de llegar a una meta que permita cuadruplicar el total producción disponible para la oferta exportable.	Al 2021 el Gobierno Regional seguirá brindando facilidades para la adquisición de tierras disponibles para la forestación gracias al Proyecto Chavimochic, bajo el compromiso de llegar a una meta que permita cuadruplicar el total producción disponible para la oferta exportable.	Al 2019 se calendarizará la oferta turística en La Región promocionando los destinos de naturaleza como Islas Gualaquiza y Calipuy y destinos para deportes como por ejemplo las playas del norte desde Puerto Morín, Huanchaco, Puerto Malabrigo, Pacasmayo y Cherrepe	Al 2019 se deberá impulsar para la minería su formalización masiva en la Región a través del mecanismo de APPs, mediante el cual la Región podrá impulsar junto a empresas privadas el cumplimiento de la legislación, mediante aventuras conjuntas donde el Estado se asegure la formalización de los proveedores informales de mineral para su exportación y el privado actúe como un asegurador de la calidad del proceso y producto.		
		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP6.3			
		Al 2022 se implementarán las comisarías de la Región, dotándolas de servicios básicos y complementarias requeridos para realizar sus funciones, asimismo se equiparán los sistemas de vigilancia de la Seguridad ciudadana como cámaras, equipos y sistemas de alertas.	Al 2020 en coordinación con el Ministerio de Salud, se redistribuirá la cantidad de personal médico en la región, considerando las necesidades de las zonas más vulnerables.	Al 2020 se someterá a licitación las rutas aptas por el mecanismo APP, para un tramo total de 1,801.9 kilómetros comenzando con un primer tramo que represente el 3% del total de la oferta vial departamental sin asfaltar	Al 2022 se deberá penetrar en nuevos mercados como Malasia, Vietnam, Tailandia, Australia, Nueva Zelanda, participando en ferias internacionales como: Biofach (India), Naturelli (Francia), agrupando a los principales productores de la Región y facilitando su participación, logrando posicionar a la palta como uno de los súper productos agroindustriales emblema de la Región	Al 2022 se deberá penetrar en nuevos mercados participando en ferias internacionales como Biofach (India), agrupando a los principales productores de la Región y facilitando su participación, logrando posicionar al arándano como uno de los súper productos agroindustriales emblema de la Región	Al 2020 el Gobierno Regional agrupará a los principales operadores turísticos y empresarios en general relacionados al turismo, para participar dos veces al año en ferias de promoción turística internacional como por ejemplo FITUR (Feria Internacional de Turismo) en Madrid (España), ITB (Berlín, Alemania), World Travel Fair (Shanghai,China), MITT (Moscú, Rusia),etc.	Al 2020 se desarrollará Alianzas con los principales institutos técnicos para ofrecer cursos o especializaciones alineados a la agroexportación a fin que puedan desenvolverse en los diferentes puestos que intervienen en la cadena productiva tanto de producción del arándano y palta en empresas agroexportadoras.		
		OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4	OCP6.4			
		Al 2024 se creará el programa de seguridad social "Vecino Seguro", que tendrá como finalidad fortalecer la comunicación e información a través de líneas telefónicas, aplicativos móviles así como también efectuar charlas y boletines informativos que permitan identificar y prevenir los riesgos de seguridad de forma temprana. Este trabajo será efectuado entre las unidades de seguridad (serenazgo, policía) y las comunidades vecinales.	Al 2022 en coordinación con las Universidades estatales de la Región La Libertad, los estudiantes de medicina del último año, con la supervisión directa de sus docentes realizarán atenciones ambulatorias básicas a modo de prácticas pre-profesionales a precios accesibles.	Al 2021 se elaborará un programa de mantenimiento preventivo bianual de las vías departamentales con la finalidad de garantizar su buena conservación	Al 2023 luego de penetrar los nuevos mercados, la industria de pallas facturará US\$ 1 500'000,000	Al 2023 luego de penetrar los nuevos mercados, la industria de arándanos facturará US\$ 2 000'000,000	Al 2022 se realizará un plan de mantenimiento anual de los principales destinos turísticos de La Libertad con el objetivo de preservar el Patrimonio Regional	Al 2020 se desarrollará alianzas con los principales institutos técnicos para carreras alineadas al sector Turismo, potenciando la calidad de servicio y manejo del idioma inglés que permita mejorar la comunicación con el turista extranjero.		
		OCP1.5	OCP2.5	OCP3.5	OCP4.5	OCP5.5	OCP6.5	OCP7.5		
		Al 2026 se ampliará a la Escuela de Sub Oficiales de PNP de Trujillo (II Etapa) para obtener 200 efectivos policiales adicionales por año al servicio de la Región mediante la modalidad de	Al 2023 se creará el servicio por impuestos por atención médica brindada, que permitirá a la red de clínicas particulares atender las demandas de la población que no	Al 2023 se someterá a licitación las rutas aptas por el mecanismo APP, para un tramo total de 1,801.9 kilómetros comenzando con un segundo tramo que represente el 3% del total de la oferta	Al 2024 en coordinación con Sierra Exportadora se implementarán Buenas Prácticas Agrícolas con la intención de obtener la certificación Global Gap que permitirá a clusters	Al 2024 en coordinación con Sierra Exportadora se implementarán Buenas Prácticas Agrícolas con la intención de obtener la certificación Global Gap que permitirá a clusters	Al 2024 se elaborará un plan de diseño y promoción de nuevos circuitos turísticos que serán incorporados anualmente como parte de la oferta turística regional para su diversificación.	Al 2021 se elaborará un proyecto enfocado en la motivación de los alumnos en etapa escolar potenciando su comprensión lectora y razonamiento matemático, con el fin de prepararlos		

Obras por Impuestos	<p>puede costear su tratamiento en dichos centros, obteniendo en contraparte un beneficio tributario frente el pago del Impuesto a la Renta anual.</p> <p>OCP2.6</p> <p>Al 2025 se implementará una red de hospitales que brinden servicios de atención médica primaria, la característica de estos centros de salud es que se establecerán en terrenos de propiedad del Gobierno Regional, serán de naturaleza móvil y en instalaciones de bajo costo, que brindarán asistencia médica a precios accesibles (Modelo Hospital de la Solidaridad)</p>	<p>vial departamental sin asfaltar</p> <p>OCP3.6</p> <p>Al 2026 se someterá a licitación las rutas aptas por el mecanismo APP, para un tramo total de 1,801.9 kilómetros comenzando con un tercer tramo que represente el 3% del total de la oferta vial departamental sin asfaltar</p>	<p>productores de la Región exportar paltas directamente a los mercados de Europa sin necesidad de empresas intermediarias.</p> <p>OCP4.6</p> <p>Al 2026 la industria de paltas generará US\$ 1 900'000,000</p>	<p>productores de la Región exportar paltas directamente a los mercados de Europa sin necesidad de empresas intermediarias.</p> <p>OCP5.6</p> <p>Al 2026 la industria de arándanos generará US\$ 2 400'000,000</p>	<p>OCP6.6</p> <p>Al 2026 se implementará un sistema de transporte que conecte los principales destinos turísticos del centro de la ciudad, financiado bajo el esquema de APP autofinanciado, lo cual permitirá con un sistema integral, de calidad y con un servicio acorde al que se brindan en las mejores ciudades del mundo.</p>	<p>para cursos de carrera en un futuro desempeño profesional, con ellos se busca erradicar el empleo informal juvenil</p> <p>OCP7.6</p> <p>Al 2025, se propone establecer convenios entre las principales empresas del sector Agrario y Turismo con la Universidad Nacional de Trujillo (UNT), de tal manera que se pueda generar una mayor inserción de los jóvenes universitarios al mercado laboral formal.</p>
---------------------	--	---	---	--	--	--

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” (3° ed., pp. 694-695), por D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson



## Referencias

- 15 Lugares Turísticos de Estados Unidos. (13 de setiembre 2016). *Turismo Casual*. Recuperado de <http://www.turismocasual.com/articulos/lugares-turisticos-estados-unidos>
- Agroexportaciones llegarán a US\$7 mil millones en el 2018 (30 de enero de 2018). *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/agroexportaciones-llegaran-us-7-mil-millones-2018-noticia-493362>
- Aguacate, el oro verde de México. (6 de julio 2016). *Noticias en la Mira*. Recuperado de <http://noticiasenlamira.com/aguacate-oro-verde-mexico/>
- Ancash, La Libertad, Junín y Pasco lideraron producción minera del Perú. (16 de septiembre 2015). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/ancash-libertad-junin-y-pasco-lideraron-produccion-minera-peru-2142972>
- Arándanos azules Canadienses (2011). La Calidad está en nuestra naturaleza. Recuperado de <http://www.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/5318-spa.pdf>
- Arándanos en Perú: Situación actual y perspectivas. (Septiembre 2017). *Redagícola*. Recuperado de: <http://www.redagricola.com/cl/arandanos-en-peru-situacion-actual-y-perspectivas/>
- Asocaña. (2018). *Precio internacional del azúcar. Histórico del precio del azúcar en los mercados internacionales. Bolsas de Nueva York y Londres*. Recuperado de <http://www.asocana.org/modules/documentos/10251.aspx>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2017). *Nivel Socioeconómico 2017*. Recuperado de <http://dashboard.apeim.com.pe/Webdash1.aspx>

Baja el número de turistas internacionales en Nueva York por el efecto Trump. (21 de junio 2017). *Clarín*. Recuperado de: [https://www.clarin.com/viajes/baja-numero-turistas-internacionales-nueva-york-efecto-trump\\_0\\_BJDmvsrmW.html](https://www.clarin.com/viajes/baja-numero-turistas-internacionales-nueva-york-efecto-trump_0_BJDmvsrmW.html)

Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *Encuentro Económico. Informe Económico y Social Región La Libertad*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>

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

Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *La Libertad: Síntesis de Actividad Económica Febrero 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/presentacion-la-libertad-02-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017c). *Reporte de Inflación 2017*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017d). *Indicadores de Riesgo País Octubre 2017*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/ns-40-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017e). *Crédito al Sector Público y Privado, en millones de soles*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

BCR: Créditos del Sector Privado crecieron 5.5% en agosto, tercera expansión consecutiva. (22 de septiembre 2017). *Semana Económica*. Recuperado de:

- <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/245532-bcr-creditos-al-sector-privado-crecieron-5-5-en-agosto-tercera-expansion-consecutiva/>
- Bigio, S., & Ramírez-Rondán, N. (2006). *Corrupción e indicadores de desarrollo: Una revisión empírica*. Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2006/Documento-Trabajo-07-2006.pdf>
- Bonilla, H. (2016). *Metáfora y realidad de la independencia en el Perú*. Lima, Perú: Instituto de Estudios peruanos.
- Buscan obtener variedades peruanas de arándanos a través de su domesticación. (28 de abril 2017). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/buscan-obtener-variedades-peruanas-arandanos-traves-domesticacion-133961>
- Cámara de Comercio de la Libertad (2017b) *Política de Calidad. Reseña Histórica*. Recuperado de: <http://www.camaratru.org.pe/web2/index.php/politicas-d-calidad>
- Cámara de Comercio de la Libertad. (2017a). Arándano sería el producto agroindustrial más exportado por La Libertad en 2017. *Visión Empresarial*. 35(127), 10-12. Recuperado de: <http://www.camaratru.org.pe/web2/images/revistas/PDF/2017/01.ENE-FEB.pdf>
- Cámara de Comercio de la Libertad. (2018). Reconstrucción con Cambios, avances y desafíos. *Visión Empresarial*. 36(137), 20-21. Recuperado de: <http://www.camaratru.org.pe/web2/images/revistas/PDF/2018/01.ENE-FEB.pdf>
- Canadá: el país del arándano (n.d.). *Redleaf*. Recuperado de <https://www.redleaf.es/blog/canada-el-pais-del-arandano>
- Carreras y oficios técnicos tienen mayor demanda en las regiones (11 de febrero 2016). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/carreras-oficios-tecnicos-mayor-demanda-regiones-111439>

Carrilo, M. (17 de octubre 2016). Las nuevas variedades en Chile. *Blueberries Consulting*.

Recuperado de: <https://www.blueberrieschile.cl/las-nuevas-variedades-chile-2/>

Castro, P. (9 de octubre 2017). Gerencia Regional de la Producción, se suma a los aportes para la conformación del Subcomité Técnico de Normalización de Arándanos. *News Trujillo*.

Recuperado de: <http://www.newstrujillo.com/grpro-se-suma-aportes-la-conformacion-del-subcomite-tecnico-normalizacion-arandanos/>

Centro de desarrollo Industrial. (2017). *Informe Global de Competitividad 2017-2018*.

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

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2018). *¿Quiénes somos?* Recuperado de:

<https://www.ceplan.gob.pe/nosotros-3/quienes-somos/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016a). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado. Perú hacia el 2021*. Recuperado de:

<https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016b). *El Futuro del Turismo*. Recuperado

de: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/el-futuro-del-turismo-04.07.2016.pdf>

Centro Regional de Planeamiento Estratégico. (2016a). *Estudio prospectivo: Región La Libertad al 2030*. Recuperado de:

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>

Centro Regional de Planeamiento Estratégico. (2016b). *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016-2021*. Recuperado de:

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia->

institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7711-plan-de-desarrollo-regional-concertado-pdrc-la-libertad-2016-2021/file

CENTRUM Católica. (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>

China es un importante socio comercial para el Perú. (27 de agosto 2016). *El Peruano*. Recuperado de: <http://www.elperuano.com.pe/noticia-china-es-un-importante-socio-comercial-para-peru-45017.aspx>

Climas en La Libertad (s.f.). *Climate-data.org*. Recuperado de: <https://es.climate-data.org/location/179758/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe & Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (2016). *Evaluaciones del desempeño ambiental PERÚ Aspectos destacados y recomendaciones*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/environment/country-reviews/16-00313%20Evaluacion%20desempeno-Peru-WEB.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, e Innovación Tecnológica. (9 de mayo 2017). *Primer Censo revela baja inversión en investigación y desarrollo en el Perú*. Recuperado de: <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>.

Constitución Política del Perú. (1993), *Artículo 74*. [Título III, Cap. 1]. Recuperado de: [http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1996/constitucion/cons\\_t3.htm](http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1996/constitucion/cons_t3.htm)

Corona. S. (23 de enero 2016). La época de oro del aguacate. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/economia/2016/01/22/actualidad/1453432080\\_312376.html](https://elpais.com/economia/2016/01/22/actualidad/1453432080_312376.html)

Cuánta azúcar se produce en el norte y se importa al Perú? (6 de junio 2017). *RPP*.

Recuperado de: <http://rpp.pe/peru/lambayeque/cuanta-azucar-se-produce-en-el-norte-y-se-importa-al-peru-noticia-1055855>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* (3° ed). México D.F.,

México: Pearson

Del Moral & Murillo. (2016). *Producción y precio del aguacate en México, 2011-2016*.

Recuperado de: [http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e904/EA2016-94\\_Del%20Moral-Murillo.pdf](http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e904/EA2016-94_Del%20Moral-Murillo.pdf)

El 86% de las carreteras departamentales no está pavimentado (Julio, 2017). *Con nuestro*

*Perú*. Recuperado de <https://www.connuestroperu.com/economia/53708-el-86-de-las-carreteras-departamentales-no-esta-pavimentado>

En 250% crece el consumo de paltas importadas en China en 2016. (26 de abril 2017).

*Sinfruit*. Recuperado de: <http://simfruit.cl/noticias-destacadas/2932-en-250-crece-el-consumo-de-paltas-importadas-en-china-en-2016.html>

Estrategia e Internet. Michael Porter. (2011). *CONSUCL*. Recuperado de:

<https://consucl.wordpress.com/2011/03/05/estrategia-e-internet-michael-porter/>

Estudio Global: ¿Qué hay entre en nuestra comida y en nuestra mente? (16 de setiembre

2016). *Insights*. Recuperado de

<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/reports/2016/Que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente.html>

Euromonitor International. (2016). *Hábitos y Tendencias Del Turismo De Estados Unidos,*

*Reino Unido, Alemania, Holanda y Países Nórdicos*. Recuperado de:

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=H%C3%A1bitos%20y%20tendencias%20del%20turismo%20de%20Estados%20Unidos,%20Reino%20Unido,%20Alemania,%20Holanda%20y%20pa%C3%ADses%20n%C3%B3rdicos>



icos&url=~/Uploads/eventos/2030/EMI-PromPer%C3%BA-

Seminario3\_13julio.pdf&nombObjeto=Eventos&back=/TurismoIN/Sitio/Eventos

Ferrero, E. (1974). Fundamento de la soberanía marítima del Perú hasta las 200 millas.

*Derecho PUCP.* (32). Recuperado de:

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/6214/6250>

FMI reduce a 3.5% su proyección de crecimiento económico de Perú para el 2017. (18 de abril 2017). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/fmi-reduce-35-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2017-2187626>

Ghemawat, P. & Rivkin, J. (1999) *La creación de una ventaja competitiva*. Boston, USA: Harvard Business School.

Global Firepower. (2017). *The complete Global Firepower list for 2018 puts the military powers of the world into full perspective*. Recuperado de: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gobierno Regional de La Libertad. (2015). *Una mirada global desde el panorama económico y social de la Región La Libertad*. Recuperado de: [https://issuu.com/gobiernoregionallalibertad-ebk/docs/mirada\\_global\\_region\\_libertad\\_web\\_e](https://issuu.com/gobiernoregionallalibertad-ebk/docs/mirada_global_region_libertad_web_e)

Gobierno Regional de La Libertad. (2017a). *Plan Estratégico Institucional 2017-2019*. Recuperado de: <http://www.regionlalibertad.gob.pe/web/opciones/pdfs/Resolucion%20N%C2%BA%202021-2017-GRLL-GOB.pdf>

Gobierno Regional de La Libertad. (2017b). *Modelo de implementación del sistema de control interno*. Recuperado de: <http://www.regionlalibertad.gob.pe/sistema-de-control-interno>.

Gobierno Regional La Libertad. (2012). *Organigrama Estructural de la Libertad*.

Recuperado de: <https://i0.wp.com/detrujillo.com/wp-content/uploads/2012/04/organigrama-estructural-del-gobierno-regional-de-la-libertad-de-trujillo-com.jpg?ssl=1>

Guabloche, J. & Vera, R. (2014). Aspectos económicos y sociales de la región La Libertad.

*Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-157/moneda-157-01.pdf>

Guillen, J. (22 de marzo 2017). El niño costero y su impacto en la economía peruana.

*Conexión ESAN*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/22/nino-costero-impacto-economia-peruana/>

India abrirá su inmenso mercado a los arándanos y cítricos peruanos, ¿Desde cuándo? (16 de agosto 2017).

*Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mercados/india-abrira-inmenso-mercado-arandanos-citricos-peruanos-141777>

Industria del calzado en La Libertad está en caída. (23 de octubre de 2016). *Diario Correo*.

Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/ciudad/industria-del-calzado-en-la-libertad-esta-en-caida-706357/>

Inseguridad ciudadana: un enorme riesgo para el turismo. (2017). *RPP*. Recuperado de:

<http://rpp.pe/peruanos-camiseta/inseguridad-ciudadana-un-enorme-riesgo-para-el-turismo-noticia-1081981>

Institute for Management Development (IMD) (2018). World Competiveness Ranking 2018

versus 2017. Recuperado de <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2018/>

Instituto de Investigaciones Agropecuarias. (6 de mayo 2014). *Red científica-tecnológica fortalece industria de la palta de Chile y México*. Recuperado de: <http://www.inia.cl/blog/2014/05/06/red-cientifica-tecnologica-fortalece-industria-de-la-palta-de-chile-y-mexico/>

Instituto Nacional de Calidad. (2016). Competitividad. Dirección de Normalización. Recuperado de <http://www.inacal.gob.pe/principal/categoria/acerca-de-inacal>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1996). *La Libertad, aspectos geográficos*. Recuperado de: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0244/cap0104.HTM>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Multidimensionalidad de la Pobreza IV*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1306/cap04.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1306/cap04.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones*. Recuperado de: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). *Producto bruto interno por departamentos*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016d). *Tasa de Desnutrición Crónica de Niños/as menores de 5 años, según departamento 2007-2016*. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016e). *Nota de Prensa*. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016f). *Población y vivienda*. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016g). *Perú: Estructura Empresarial 2016*. Recuperado de: [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Perú Panorama Económico Departamental (Informe Técnico Febrero 2018)*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_panorama-economico-departamental-dic2017.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_panorama-economico-departamental-dic2017.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018a). *Perú en Cifras: La Libertad*. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018b). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones (Informe Técnico N°2 – Febrero 2018)*. 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)
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2001). El Cuadro de mando integral: algo más que números. *Harvard Deusto business review*. 1(100), 190-198.

La inversión en investigación desarrollo e innovación es 0.15% del PBI. (Febrero 2017). *La República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/impresia/economia/848908-la-inversion-en-investigacion-desarrollo-e-innovacion-es-015-del-pbi>

La Libertad será la región más innovadora. (21 de diciembre de 2017). *Instituto Peruano de Acción Empresarial*. Recuperado de: <http://www.ipae.pe/la-libertad-sera-la-region-mas-innovadora/>

La tecnología agraria del Perú es del primer mundo. (8 mayo 2016). *El Peruano*. Recuperado de: <http://www.elperuano.pe/noticia-la-tecnologia-agraria-del-peru-es-del-primer-mundo-40761.asp>

León, J. (17 de agosto 2017). El 91% de la deforestación de los bosques de la Amazonía se da por la agricultura informal. *La República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/sociedad/1074919-el-91-de-la-deforestacion-de-los-bosques-de-la-amazonia-se-da-por-la-agricultura-informal>

Ley N° 27783. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú. 17 de julio de 2002.

Ley N° 27867. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 16 de noviembre de 2002.

Ley N° 29289. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 10 de diciembre de 2008.

Ley N° 27815. Diario oficial El Peruano. Lima, Perú, 18 de abril de 2005.

Ley N° 29053. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú. 23 de junio de 2007.

Los ‘millennials’ ya son la generación más numerosa de Estados Unidos. (2017). *El país*. Recuperado de:

[https://elpais.com/internacional/2016/04/28/estados\\_unidos/1461855222\\_506427.htm](https://elpais.com/internacional/2016/04/28/estados_unidos/1461855222_506427.htm)

1

Martínez (2017) México principal productor de aguacate. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-principal-productor-de-aguacate-20180131-01111.html>

Más regiones avanzan a una situación de pleno empleo. (26 de febrero 2018). *El Peruano*.

Recuperado de: <http://elperuano.pe/noticia-mas-regiones-avanzan-a-una-situacion-pleno-empleo-64235.aspx>

Mi Morelia.com (2018, 01 de marzo) Michoacán es un destino seguro y aumento de turismo

lo demuestra: José Guadalupe Aguilera. Recuperado de <https://www.mimorelia.com/michoacan-destino-seguro-aumento-turistas-lo-demuestra-jose-guadalupe-aguilera/>

Michoacán aporta el 85.9% del aguacate en el país. (19 marzo 2015). *Sagarpa*. Recuperado de:

<http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones/michoacan/boletines/Paginas/B0342015.aspx#>

Minedu: S/. 23,994 mllns. Para mejorar infraestructura y aprendizajes. (2014). *RPP*.

Recuperado de: <http://rpp.pe/politica/actualidad/minedu-s-23994-mllns-para-mejorar-infraestructura-y-aprendizajes-noticia-732065>

Ministerio de Agricultura y Riego. (12 de febrero 2018). *Agroexportaciones sumaron casi*

*US\$ 6,300 millones en el 2017 y llegaron a 149 países del mundo*. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018/20919-agroexportaciones-sumaron-casi-us-6-300-millones-en-el-2017-y-llegaron-a-149-paises-del-mundo>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015a). *El Perú ya puede exportar palta Hass a China y*

*ventas aumentarían a los US\$ 50 millones anuales*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-anteriores/notas-2015/13402-el-peru-ya-puede-exportar-palta-hass-a-china-y-ventas-aumentarian-a-los-us-50-millones-anuales>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015b). *Misión*. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/nosotros/mision-vision>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015c). *Miembros Rediagro*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/presentacion-rediagro/miembros-rediagro>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017a). *Producción Agrícola y Ganadera 2017* (Boletín Estadístico). Recuperado de: <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2017>

Ministerio de Agricultura y Riego. (Junio, 2017b). *Producción de Caña de azúcar en el Perú, perspectivas* (Boletín Estadístico). Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017>

Ministerio de Agricultura y Riego. (Diciembre 2016a). *El arándano en el Perú y en el Mundo*. Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. Recuperado de: [http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia\\_plantas/f01-cultivo/el\\_arandano.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/el_arandano.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016b). Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera 2016. Recuperado de: <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015a). *Plan Estratégico Nacional Exportador*. Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PENX\\_FINAL\\_101215.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016a). *Reporte Estadístico de Turismo*. Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre\\_2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016b). *Ministro Ferreyros: el turismo es política de estado y prioridad del gobierno*. Recuperado de:

<https://www.mincetur.gob.pe/ministro-ferreyros-el-turismo-es-politica-de-estado-y-prioridad-del-gobierno/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016c). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016d). *Mincetur presentó 75 productos turísticos ante agencias de viajes y tours operadores para diversificar la oferta turística*. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-presento-75-productos-turisticos-ante-agencias-de-viajes-y-tours-operadores-para-diversificar-la-oferta-turistica/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Reporte Regional de Comercio Lambayeque*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/reportes/reportes/RRC\\_Lambayeque\\_2017\\_anual.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reportes/reportes/RRC_Lambayeque_2017_anual.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018a). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de: [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=118](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=118)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018b). *Funciones y normatividad*. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/funciones-y-normatividad/>



Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018c) *Visión, misión y objetivos*. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/vision-mision-y-objetivos/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). *Lo que debemos saber de los Acuerdos Comerciales (Algunos también llamados "TLC")*. Recuperado de: [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=8](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=8)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017a). *Marco macroeconómico Multianual 2017-2019*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017b). *Guía de orientación al Ciudadano*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/GUIA\\_ORIENTACION\\_PROYECTO\\_LEY\\_DE\\_PPTO\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/GUIA_ORIENTACION_PROYECTO_LEY_DE_PPTO_2017.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017c). *Marco macroeconómico Multianual 2018-2021*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017d). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/informe\\_actualizacion\\_proyecciones.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018a). *Estadísticas-Transferencias a Gobiernos Regionales*. Recuperado de: <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gr/default.aspx>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018b). *Estadísticas-Transferencias a Gobiernos Regionales*. Recuperado de:

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

Ministerio de la Producción. (2016). *La Libertad Sumario regional*. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/La%20Libertad.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf)

Ministerio de Salud. (2011). *Resolución Ministerial N°546- 201, NTS N° 021 - MINSA/dgsp-v.03*. Recuperado de

[http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/AtencionFarmaceutica/Categorizacion-UPSS\\_Farmacia.pdf](http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/AtencionFarmaceutica/Categorizacion-UPSS_Farmacia.pdf)

Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/el-ministerio/mision-y-vision/>

Monografía del Estado de Michoacán. (30 de setiembre 2012). *México desconocido*. Recuperado de: <https://www.mexicodesconocido.com.mx/mexico-estados-monografia-michoacan.html>

Nueva York prevé una caída en el turismo debido a las políticas y la retórica de Trump. (2 de marzo 2017). *The New York Times*. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/es/2017/03/02/nueva-york-preve-una-caida-en-el-turismo-debido-a-las-politicas-y-la-retorica-de-trump/>

Oficina Comercial del Perú en Miami. (2011). *Perfil de mercado de arándanos en los Estados Unidos de Norteamérica*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/679028340radE80FF.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *FAOSTAT*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>

Organización Mundial del Turismo. (2017). *Panorama OMT del Turismo Internacional*.

Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>

Organización Panamericana de la Salud. (2011). *Manual de medición y monitoreo.*

*Indicadores de las metas regionales de recursos humanos para la salud. Un compromiso compartido.* Recuperado de:

<https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2011/HSS-Manual-medicion-MetasReg-2011.pdf>

Pareja, J. (1936). *El clima del Perú.* Recuperado de:

<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/52939/el%20clima%20del%20peru.pdf?sequence=1%20>.

PBI crecerá 5% en el último trimestre del 2017. (25 de agosto 2017). *Gestión*. Recuperado

de: <https://gestion.pe/economia/mef-pbi-crecera-5-trimestre-2017-142347>

Pérez, B. (2017). *Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017.*

Recuperado de: <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>

Perú cae cinco ubicaciones en Índice de Competitividad Global del WEF. (26 de septiembre

2017). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/peru-cae-cinco-ubicaciones-indice-competitividad-global-wef-144284>

Peru Displaces The United States And Canada In Global Blueberry Export (5 de febrero

2018). *Traveling & Living in Perú.* Recuperado de <https://www.livinginperu.com/peru-displaces-united-states-canada-global-blueberry-export/>

Perú invirtió S/5000 millones en Investigación y Desarrollo en 2016. (Marzo 2017). *La*

*República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/economia/855811-peru-invirtio-s-5000-millones-en-investigacion-y-desarrollo-en-2016>

Portal del Turismo (2017). Lambayeque mejorará producto turístico Sipán y presentará Pertur en 2018. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/lambayeque-mejorara-producto-turistico-sipan-y-presentara-pertur-en-2018>

Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations: Whith a new introduction*. New York, NY, USA: The Free Press

Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: Continental.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (5a ed.). Madrid, España: Deusto

Porter, M. (Enero 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado de:

[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Producción de Berries Arándano en México (2017). Recuperado de <https://www.dmtecnologias.com.mx/berries/produccion-de-berries-arandano-en-mexico/>

ProInversión (2018a). *Chavimochic: Resumen del proyecto*. Recuperado de: <http://www.proinversion.gob.pe/MODULOS/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=12&tit=chavimochic>

ProInversión. (2018b). *Obras Hidráulicas Proyecto Chavimochic*. Recuperado de: <https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5603>

Pronóstico de la temporada 2016-2017 de arándanos en Chile (14 de octubre 2016). *Blue Berries Magazine Chile*. Recuperado de <https://www.blueberrieschile.cl/pronostico-de-la-temporada-2016-2017-de-arandanos-de-chile/>

Qué es "El Niño costero" que está afectando a Perú y Ecuador y por qué puede ser el indicador de un fenómeno meteorológico a escala planetaria. (14 marzo 2017). *BBC Mundo*. Recuperado de: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-39259721>

Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Secretaria de Turismo (2016) Ranking Mundial del Turismo Internacional. Principales destinos turísticos en el mundo por llegada de turistas y principales destinos turísticos en el mundo por ingresos. *Datatur análisis integral del Turismo*. Recuperado de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>

Servicio Nacional de Turismo-Chile (Sernatur) (2015). Plan de acción del Maule Sector Turismo 2014-2018. Recuperado de <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2015/08/Plan-de-Acci%C3%B3n-Maule.pdf>

Sistema de Información Ambiental Local Municipalidad de Huamachuco (2016). *Tecnología e Innovación*. Recuperado de: <http://siar.regionlalibertad.gob.pe/documentos/tecnologia-innovacion>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2015a) *Nuevos Mercados Canadá*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1039603086rad33046.pdf>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2015b). *Partidas Arancelarias de la Región, exportadas en los últimos años. Arándanos en Canadá*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/332026764rad64F9E.pdf>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2015c). *Partidas Arancelarias de la Región, exportadas en los últimos años. Paltas a Japón*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/758514098rad71353.pdf>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2017). *Información General de la Libertad para PromPeru*. Recuperado de: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_LA\\_LIBERTAD.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_LA_LIBERTAD.PDF)

SNI: Perú es el país más afectado por la burocracia en la Alianza del Pacífico y el TPP. (14 de febrero 2016). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/sni-peru-pais-afectado-burocracia-alianza-pacifico-tpp-111639>

Sobre British Columbia (n.d.). Súper Natural British Columbia. Recuperado de <http://www.hellobc.com.mx/casa/sobre-bc.aspx>

Sociedad Nacional de Industrias. (enero 2017). *Reporte sectorial N° 1. Fabricación de calzado*. Recuperado de: <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/02/Enero-2017-Fabricaci%C3%B3n-de-Calzado.pdf>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria. (2017). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/acuerdoscomerciales/acuerdos.html>

The Observatory of Economic Complexity. (2016). *Complejidad económica del Perú*. Recuperado de: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/per/>

Torres, F. (2014). *Situación de las ventajas comparativas y competitivas de la agricultura comercial y la agrobiodiversidad para la diversificación productiva de Piura ante las nuevas condiciones de cambio climático (Informe Final)*. Recuperado de: [http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/informe\\_final\\_1.pdf](http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/informe_final_1.pdf)

Un 6% creció de exportación de arándanos del Maule (2017). El Centro. Recuperado de <http://www.diarioelcentro.cl/noticias/economia/un-6-crecio-exportacion-de-arandanos-del-maule>

Universidad ESAN. (2016). *Informesan. Boletín Bimestral, (232)*. Recuperado de: [https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2016/08/19/INFORMESAN\\_mayo\\_junio.pdf](https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2016/08/19/INFORMESAN_mayo_junio.pdf)

Valdez, L. (2017). *Presentación del proyecto de Presupuesto Institucional para el año fiscal 2018*. Recuperado de: [http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision\\_de\\_Presupuesto/files/gore-lalibertad.pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Presupuesto/files/gore-lalibertad.pdf)

Vera, Ch. (2017). *Diagnóstico del turismo en la región Ica*. Recuperado de <http://www.camaraica.com/fuente/files/Documento%20de%20doagn%C3%B3stico%20Regi%C3%B3n%20Ica%20version%20abril%202017%202%20final%20ICA.pdf>

Viviano, F. (21 de septiembre de 2017). *Un pequeño país alimenta el mundo*. Recuperado de: <http://agriculturers.com/un-pequeno-pais-alimenta-el-mundo/>

Word Travel & Tourism Council. (2017). *Travel & Tourism Economic Impact 2017 Peru*. Recuperado de: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/peru2017.pdf>

**Apéndice A: Entrevista a Gerente de la Unidad de Negocios de Arándanos de Camposol**

Entidad: Camposol

Cargo: Gerente de la Unidad de Negocios de Arándanos de Camposol

Fecha y hora: 11 de mayo, 14:00 horas

Entrevistador. Paulo Albán Cupén (Entrevistador 1), Milagros García Villalobos (Entrevistador 2), Carol Gasco Bardales (Entrevistador 3) y Ana Salazar Bogovich (Entrevistador 4).

Introducción. La entrevista se realiza con fines académicos para recopilar información referente sobre la producción y exportación de arándanos comercializados por Camposol.

Características de la entrevista. Entrevista realizada a través de videollamada, para lo cual, se detallarán los mejores comentarios de la reunión.

*Entrevistador 1: ¿Podría comentar cómo es la cadena de suministro para el producto arándano, desde el proceso de producción, exportación hasta la entrega al cliente final?*

*Respuesta:* Las fechas de cosecha del arándano se dan en los meses entre julio y marzo, esta se caracteriza por ser manual y sumamente delicada. El proceso de producción no dura más de dos horas, posterior a ello se traslada a planta para su preenfriado (de temperatura ambiente a 10°-12°C), luego pasa por líneas mecánicas para su selección, calibración y envasado, cabe mencionar que estos procesos no duran más allá de 24 horas de recibida la fruta en la planta. El empaque es en distintos contenedores plásticos llamados clamshells, los cuales van en cajas de cartón corrugado, las que a su vez conforman un pallet, una vez empacada y palletizada, la producción es nuevamente enfriada a 0°C y queda en espera por su despacho a destino final (exportación) dentro de la misma semana. Todo este proceso es corto debido a la alta perecibilidad del producto a temperaturas superiores a 0°C.



El transporte al extranjero se da principalmente por vía marítima, en contenedores refrigerados con control de gases (Atmósfera controlada, donde se baja el porcentaje de O<sub>2</sub> y se sube el de CO<sub>2</sub>). El período de tránsito puede ir de tres semanas a 30 días, más una o dos semanas más para su distribución y comercialización, principalmente en supermercados en los países de destino.

*Entrevistador 2: ¿Cuál es el gasto más representativo que interviene en la cadena?*

*Respuesta:* El gasto más representativo y que incrementa cada año es la mano de obra para la cosecha. Hoy en día representa un tercio del costo total de producción, cosecha, embalaje y despacho, incluyendo todos los materiales de embalaje y servicios relacionados como los prefriós.

*Entrevistador 3: ¿Cuál es el proceso en el que podría intervenir el Gobierno Regional dentro de la cadena de suministro para que optimice los procesos?*

*Respuesta:* El Gobierno Regional puede apoyar en la cadena de suministro a través de capacitación a los pobladores interesados en formar parte de nuestra organización para que formen parte de la mano de obra para la cosecha.

*Entrevistador 4: ¿Cuáles son las fortalezas en la Región La Libertad que considera relevantes para el éxito de la producción y exportación de arándanos?*

*Respuesta:* Nuestra empresa considera que lo relevante para que sembremos en la Región La Libertad es el clima, agua, aislamiento fitosanitario y baja presión de plagas y enfermedades de las plantas.

*Entrevistador 1: Del producto arándano, ¿Cuánto proviene (en toneladas y/o porcentaje) de acopio de pequeños productores para su exportación?*

*Respuesta:* En el caso de nuestra empresa, el 100% es producción propia.

*Entrevistador 2: ¿Considera ampliar su producción en la Región La Libertad? ¿Qué tan complejo consideran esta ejecución y que tanto el Gobierno Regional puede facilitar dicha expansión?*

*Respuesta:* Si consideramos ampliar nuestra producción en la Región La Libertad. Por el lado de la complejidad estaría en la disponibilidad del agua y de la mano de obra más que nada por el costo elevado que representa en nuestra cadena productiva.

*Entrevistador 3: ¿Considera que existe personal disponible y capacitado en la Región La Libertad para cubrir las plazas requeridas para Camposol? ¿Cuáles son los puestos más demandados?*

*Respuesta:* Existe limitado personal disponible y capacitado para la cosecha, por ello requerimos de parte del Gobierno Regional capaciten a los pobladores interesados en participar en empresas como la nuestra. La mano de obra para la cosecha es una labor altamente demandada en Camposol.

*Entrevistador 4: ¿Las tierras de la Región La Libertad pueden adaptarse a la producción de Arándano?*

*Respuesta:* La Libertad es la principal región productora de arándanos, con tierras variadas las cuales se encuentran adaptadas al clima estable de la región. Actualmente se está trabajando en incorporar más variedades que se adapten para ampliar las alternativas y mejorar el performance tanto en lo organoléptico (sabor) como en lo productivo (rendimientos, calibres, etc).

## Apéndice B: Entrevista a Gerente de Unidad de Negocios de Palta de Camposol

Entidad: Camposol

Nombre del entrevistado: Jorge Quijano

Cargo: Gerente de Unidad de Negocios de Palta de Camposol

Fecha y hora: 27 de abril 19:00 horas

Entrevistador: Paulo Albán Cupén (Entrevistador 1), Milagros García Villalobos

(Entrevistador 2), Carol Gasco Bardales (Entrevistador 3) y Ana Salazar Bogovich

(Entrevistador 4).

Introducción: La entrevista se realiza con fines académicos para recabar información sobre la producción y exportación de palta comercializados por Camposol.

Características de la entrevista. Entrevista se realizó a través de videollamada, a continuación, se detallarán la más destacado de la reunión.

*Entrevistador 1: ¿Podría comentar cómo es la cadena de suministro para el producto palta desde el proceso de producción, exportación, hasta su entrega al cliente final?  
¿Podría indicar tiempos de proceso, cantidades, destinos, etc.?*

*Respuesta:* Camposol es una empresa verticalmente integrada, tenemos el control de toda la cadena de suministro desde el campo, hasta la comercialización en mercados como Usa, Europa y China.

Somos productores, con más de 2,600 Has de Palta Hass entre los departamentos de Piura y La Libertad, cabe mencionar que tenemos una planta procesadora en Virú la cual tienen una capacidad de procesamiento de 500 TN/día.

Nuestras exportaciones salen por los puertos de Paita (30%) y Callao (70%), nuestra facturación en Palta es 9% en Congelado y 91% en Fresco, en términos FOB.

Estas exportaciones en el caso de fresco, pasan en un 70% por nuestros canales comerciales en EE.UU, Europa y China, los cuales se comercializan principalmente en Supermercados como Walmart, Sam's, Costco, Lidl, Aldi, Edeka, entre otros.

*Entrevistador 2: ¿Cuál es el gasto más representativo que interviene en la cadena de suministro? ¿Considera que algo podría hacer el Gobierno Regional para que este gasto sea menor?*

*Respuesta:* Dentro del costo de producción de Camposol, los costos más representativos son la mano de obra que representa el 13% y fertilizantes que representa el 14%. Dentro del proceso productivo los costos más representativos son los materiales, como las cajas de cartón, etiquetas, pallets y otros que representan 45% del coste industrial.

Considero que la oferta de mano de obra, como el coste de fertilizantes y materiales está fuera del alcance del Gobierno Regional.

*Entrevistador 3: ¿Cuál es el proceso en el que podría intervenir el Gobierno Regional dentro de la cadena de suministro para que optimice los procesos?*

*Respuesta:* Considero que el Gobierno Regional de La Libertad se debe centrar en acciones como: (a) construcción de caminos, con lo cual favorecería la logística de pequeños agricultores, (b) construcción de infraestructura para la salud y educación, con ello los pobladores pueden tener acceso a servicios de calidad favoreciendo la permanencia de la población en su lugar de origen y esto de manera indirecta favorece la oferta de mano de obra. Considero que la política está al servicio del pueblo y es poco su aporte directo en la cadena de suministros de las empresas privadas.

*Entrevistador 4: ¿Cuáles son las fortalezas en la Región La Libertad que considera relevantes para el éxito de la producción y exportación de palta?*

*Respuesta:* La Región La Libertad cuenta con un clima templado, una gran oferta de tierras por el proyecto Chavimochic que se encuentra en su tercera etapa de ejecución, además su cercanía a los puertos del Callao y Paita.

*Entrevistador 1: ¿Cuánto proviene, en toneladas y/o porcentaje del acopio de pequeños productores para su exportación? ¿Considera que el Gobierno Regional es un facilitador o pone muchas trabas para este enlace con los pequeños productores?*

*Respuesta:* Nuestra oferta exportadora es producción 100% de Camposol.

*Entrevistador 2: ¿Consideran ampliar su producción en la Región La Libertad? ¿Qué tan complejo consideran esta probable ejecución y que tanto el Gobierno Regional podría facilitar dicha expansión?*

*Respuesta:* En el producto Palta, nuestro objetivo es crecer en oferta exportable en contra estación y eso requiere buscar tierras en otros lugares como sierra del Perú o países como Colombia. Sin embargo para pequeños y medianos agricultores el rol del gobierno regional debe ser más de “gestor”, “facilitador” y “ejecutor” para destrabar inversiones y facilitar los proyectos de habilitación de tierras para cultivos como palta, arándano, caña, espárrago, entre otros.

*Entrevistador 3: ¿Considera que existe personal disponible y capacitado en la Región La Libertad para cubrir las plazas requeridas para Camposol? ¿Cuáles son los puestos que más demanda la empresa?*

*Respuesta:* La mayoría de nuestro personal administrativo es Trujillano, consideramos que existe un buen nivel profesional. En cuanto al personal obrero proviene de diversas partes del Perú, pues en pico de producción de nuestros cultivos, requerimos más de 12,000 personal para campo.

**Apéndice C: Entrevista a Sub Gerente de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de la  
Gobernación Regional de La Libertad**

Entidad: Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de la Gobernación Regional de La Libertad

Nombre del entrevistado: Angélica Villanueva Guerrero

Fecha y hora: 28 de mayo 08.00 horas

Entrevistador: Paulo Albán Cupén (Entrevistador 1), Milagros García Villalobos

(Entrevistador 2), Carol Gasco Bardales (Entrevistador 3) y Ana Salazar Bogovich

(Entrevistador 4).

Introducción: La entrevista se realiza con fines académicos para recopilar información referente a la actividad turística en la Región La Libertad.

Características de la entrevista: Entrevista realizada a través de videollamada, para lo cual, se detallarán los mejores comentarios de la reunión.

*Entrevistador 1: En lo que respecta a la labor de la Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de la Libertad (GERCETUR), ¿Cuáles son los principales problemas o inconvenientes que afrontan y no permiten desarrollar activamente el turismo en la Región?*

*Respuesta:* Cuando iniciamos la gestión en el 2015 se realizó un diagnóstico situacional por tanto se visualizó los problemas existentes en las tres áreas: Comercio Exterior, Turismo y Artesanía, de acuerdo a la consulta responderé con respecto a turismo:

*Entrevistador 2: Según el INEI, el total de arribos de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje representó en La Libertad con respecto al Total Nacional el 4.3% y el 0.79% respectivamente al año 2016. ¿Qué medidas a corto, mediano y largo plazo se tomarán para mejorar estos indicadores?*

*Respuesta:* En cuanto a las estadísticas, tenemos varias fuentes, una el INEI, PROMPERU y las estadísticas presentadas por MINCETUR. Los últimos datos que tenemos son de PROMPERU 2016, al referirse a los perfiles de turistas lo que concuerda con la estadística MINCETUR; debo aclarar que la estadística MINCETUR es la que alimenta de datos al INEI; en los datos estadísticos en cuanto a turismo interno nos encontramos con un 7% y décimas que nos califican en el 5to lugar luego de Arequipa, asimismo en turismo receptivo continuamos en el 9 lugar con 4%, debo indicar que en turismo receptivo la cifra es exceptuando a Cuzco, dado que la gran mayoría de receptivo tiene por destino Cuzco.

Definitivamente, las estadísticas nos orientan en la toma de decisiones, somos conocedores de que el año 2016 y 2017 nos tocó enfrentar problemas coyunturales relacionados con fenómenos climatológicos que afectaron el número de visitantes produciéndose una reducción en los arribos con respecto al año 2015, en ese sentido las acciones inmediatas han sido acciones en primer lugar de puesta en vigencia del destino, debido a que PROMPERU en algún momento nos declaró destino no visitable, para luego retomar acciones de promoción articulada con las provincias de manera paulatina conforme también se restablecían la conectividad, las comunicaciones y los mecanismos de facilitación para el visitante.

Luego de ello el año 2018 se ha planificado la realización de actividades de promoción de manera más contundente participando en los eventos de mayor importancia en el sector turismo, dando a conocer que la Región La Libertad está presente y pone a disposición sus destinos turísticos con inclusión de destinos de naturaleza, con lo que se logra diversificar la oferta turística.

Para los siguientes años se propone el diseño, la incorporación y promoción de nuevos circuitos turísticos a la oferta turística regional para su diversificación, direccionados al turismo nacional en primer lugar y al turismo receptivo con los cuidados que esto implica por

lo que se ha venido trabajando el fortalecimiento de competencias de la planta turística regional.

*Entrevistador 3: Asimismo, la participación del total de arribos de visitantes extranjeros es del 3% en la proporción del total de arribos en la Región La Libertad.*

*¿Cómo se espera en los próximos años atraer al turista extranjero, el cual realiza un mayor gasto?*

*Respuesta:* Realizando de manera articulada estrategias para promoción del destino, por ejemplo se tiene programado un workshop en Cuzco para el presente año.

Adicionalmente, se mejoraran las condiciones del aeropuerto para que los vuelos no sufran retrasos ni cancelaciones por el tema de la neblina, y se mantendrán operativas las líneas de conexión terrestres a los principales destinos turísticos de nuestra región.

*Entrevistador 4: En la actualidad y para los próximos años en la Región La Libertad, ¿cuáles son los lugares turísticos que se tiene previsto impulsar y por qué?*

*Respuesta:* 4. Se impulsarán los destinos de naturaleza y deportes náuticos, se tienen playas del norte desde puerto Morín , Huanchaco, Puerto Malabrigo, Pacasmayo hasta Chérrepe, Islas Guañape con fauna marina, Calipuy reserva y Santuario en la que se viene trabajando un proyecto de inversión, Otuzco, Huamachuco, Cachicadán y Santiago de Chuco, así como Cascas en Gran Chimú.

*Entrevistador 1: Respecto a una calendarización de las actividades turísticas en la Región La Libertad, la cual consiste en estructurar en fechas establecidas, la promoción y publicidad de los principales destinos turísticos de la Región La Libertad otorgando beneficios a los visitantes y brindándoles información con la finalidad de mantener un flujo constante de turistas, ¿cuál sería su opinión?*



*Respuesta:* Sería una herramienta a utilizar para la estrategia de promoción del destino La Libertad, por lo que sería correcto su uso coadyuvando a una mejor información al potencial visitante.

*Entrevistador 2: Finalmente, ¿cómo el GERCETUR brinda apoyo a las empresas dedicadas al rubro de turismo?*

*Respuesta:* La GERCETUR es un órgano de línea, que se encarga de la Gestión de apoyo al sector turismo en el ámbito de La Libertad, en ese sentido apoyamos, asesoramos y capacitamos tanto a públicos como gobiernos locales y a privados como a Gremios de Turismo, manteniendo una plataforma de comunicación constantes que tiene por nombre COMITÉ CONSULTIVO REGIONAL DE TURISMO que sesiona cada dos meses de manera descentralizada. En ese sentido, podemos realizar las 18 funciones transferidas a la Gerencia de Comercio Exterior Turismo y Artesanía de manera articulada.

## Apéndice D: Entrevista al Gerente General de la Región La Libertad

Entidad: Gobierno Regional de La Libertad

Nombre del entrevistado: Sr. Jesús Alberto Torres Saravia

Cargo: Gerente General del Gobierno Regional de La Libertad

Lugar: Calle Los Brillantes 650 Urbanización Santa Inés, La Libertad.

Medio: Presencial

Fecha y hora: Sábado 05 de mayo de 2018 a 9.00 hrs

Entrevistador. Paulo Albán Cupén (Entrevistador 1), Milagros García Villalobos (Entrevistador 2), Carol Gasco Bardales (Entrevistador 3) y Ana Salazar Bogovich (Entrevistador 4).

Introducción. La entrevista se realiza con fines académicos para recopilar información referente a las actividades realizadas por el Gobierno Regional, perspectivas, estrategias y expectativas.

Características de la entrevista. Entrevista realizada de manera presencial, para lo cual, se detallarán los mejores comentarios de la reunión.

*Entrevistador1: Buenos días, somos estudiantes de CENTRUM cursando el MBA Gerencial Internacional en la ciudad de Lima, como parte de la tesis que ya hemos presentado que es el planeamiento estratégico para la Región la Libertad, hemos intentado enfocarnos en cuáles son los pilares de competitividad que son representativos y cuáles son aquellos que necesitan un mayor impulso por parte del Gobierno Regional. Por ejemplo en el caso del pilar infraestructura, puntualmente existe el tema de la red vial departamental que es aquella en donde existe competencia del Gobierno Regional, la misma cuyo porcentaje de participación con respecto a otras regiones se mantiene muy por debajo del promedio, entonces lo que estamos proponiendo es que dentro de las facultades que tiene la región se*

*incrementen las obras por impuestos o también recibir apoyo externo con financiamiento o un tipo de concesión con alguna otra entidad u otro país para que la región pueda ser más competitiva.*

*Respuesta:* Respecto a obras por impuestos les comento lo siguiente, toda entidad pública sea un Gobierno Regional, Municipalidad Distrital, Universidad estatal, de acuerdo a la ley 29230 tiene un tope para comprometerse a ejecutar proyectos de inversión. Cuando llegamos a la Región, en la gestión del 2015, encontramos S/ 200'000,000 actualmente nos queda algo de S/ 79'000,000 por lo que tuvimos que tomar una decisión: utilizar obras por impuestos para carreteras departamentales o construir colegios. Nos pusimos a pensar y se tomó la decisión que si tú quieres salir adelante tenemos que trabajar con los niños, entonces nos abocamos en la construcción de colegios y determinamos que los temas de ejecución de carreteras lo haríamos presionando al Gobierno Central. Por eso, de los S/ 121'000,000 soles ejecutados, más del 76% fueron invertidos en la construcción de colegios. En la actualidad tenemos cinco colegios construidos y un instituto. Tu primer punto es una muy buena idea, el utilizar el mecanismo de obras por impuestos, pero qué pasaría y ahí viene otra pregunta para su trabajo si ya el Gobierno Regional utilizó estos recursos. Este mecanismo lo tenemos bien implementado, a la fecha hemos ejecutando once proyectos bajo el mecanismo de obras por impuestos. Respecto al tema de las concesiones, las mismas están reguladas dentro de las asociaciones público privadas (APP) según el decreto legislativo 1224. Cuando llegamos, pensábamos que eran la solución al tema de construcción de carreteras. Nos comunicamos con la Gerencia de Infraestructura de Inversión de caminos y consultamos cuántas carreteras y caminos vecinales interprovinciales tenemos e hicieron un paquete de 10,000 kilómetros dentro de la región que nos faltaban. Con dicha información invité en la Cámara de Comercio a 15 empresas y vinieron todas las empresas brasileñas (Camargo y Correa; Andrade Gutiérrez, OAS, etc.) las cuales fueron las primeras que estuvieron y cuatro empresas

españolas. Luego de eso les expusimos los tramos a concesionar y un análisis de dónde podríamos tener casetas dónde se podría cobrar peaje, así como dónde podría recuperar inversión en atención a la demanda de la población. Sin embargo, existían casos como las provincias de Pataz y Bolívar, que son las más pobres a nivel nacional, en las cuales por más que haga una carretera buena no voy a poder cobrar peaje, entonces al hacer el análisis, les indicamos donde sí podíamos cobrar y donde no, al final se determinó que se iba a gastar un promedio de S/ 8,500 millones y fuimos al Ministerio de Economía y Finanzas, al Ministerio de Transportes, hablamos con el Presidente Ollanta Humala en ese entonces y con el Presidente Kuczynski al final nos dijeron de dónde saldrá el dinero que se va a cofinanciar porque los S/ 8,500 millones que necesito para mis 10,000 kms alguien va a recuperar una parte que era el 15% y quien asumirá el 85% restante, entonces hay que buscar quién va a cofinanciar las empresas privadas antes de presentar una iniciativa. Una iniciativa privada puede ser autofinanciada o cofinanciada, dentro de las APPs las iniciativas privadas autofinanciadas implican que el privado invierte para ejecutar un proyecto de inversión pública, pero para la operación, mantenimiento y administración yo recupero mi inversión íntegra, es mi riesgo y tengo que hacer mis evaluaciones económicas financieras previamente y si es rentable para recuperar mi inversión. Como ejemplo de ello en La Libertad tenemos el único proyecto a nivel nacional que es el terminal terrestre de Trujillo que se construyó mediante una iniciativa privada autofinanciada, la cual funcionará por 25 años y ellos recuperan su inversión de administración, operación y alquiler de operaciones de todos los buses que hay por un plazo de 25 años y luego pasará a la Municipalidad Provincial de Trujillo. Respecto a la iniciativa privada cofinanciada, el privado ejecuta un proyecto de inversión pública pero después de los gastos de administración, operación y mantenimiento no le quedaría mucho para recuperar su inversión y utilidad y requiere que la entidad pública participe. También existe un mix entre ambas iniciativas privadas autofinanciada y

cofinanciada que se dio en el 2015 y se ejecutaron proyectos de corredores viales para solucionar el tránsito vehicular, sin embargo no tuve una buena recepción en el Ministerio de Transportes, ni en el Ministerio de Economía y Finanzas por lo que optamos por hacerlo como Gobierno Regional, ante lo cual les solicité autorizarme que con mi presupuesto me pudiese endeudar inclusive a largo plazo con alguna empresa privada que vea un negocio, ante lo cual me respondieron que debido a la ejecución de la II Etapa de Chavimochic ya existe un préstamo de la CAF y el mismo costaba más de S/ 1,200 millones, por lo que luego de culminar la ejecución se conversaría del tema, no contando tampoco entonces que en el 2016 se destapaba esta “olla de grillos” de la corrupción de las empresas brasileñas en proyectos pendientes como Chavimochic, ante lo cual se rompieron relaciones debido a que se pretendía firmar una adenda de S/ 80 millones. Así como el tema de la infraestructura vial, el tema de la educación y salud preocupa al inversionista privado al no saber a dónde van a llevar a sus niños al colegio sus trabajadores, asimismo el punto más importante para el sector privado es la accesibilidad.

El presupuesto a nivel nacional actualmente es de S/ 150 mil millones más o menos pero su repartición a la región no es la misma. De dicho monto anterior, S/ 110 mil millones aproximadamente se van al gasto corriente a nivel nacional como es el pago de profesores, médicos, policías, universidades nacionales y todo el aparato burocrático del Estado. De los S/ 40 mil millones restantes, el 70% se va los ministerios y el otro 30% se distribuye entre los gobiernos regionales provinciales, distritales y las universidades nacionales. La Región La Libertad recibe S/ 2,000 millones anuales, pero de ellos sólo 70 u 80 millones de soles son para proyectos de inversión, el resto es para pagar planillas, actividades y diferentes programas. La Libertad tiene el mayor presupuesto en todo el Perú, pero también tiene muy bajo presupuesto para ejecutar proyectos de inversión, el resto se destina al pago de profesores, médicos, etc. Se puede potenciar el programa de obras por impuestos ampliando

el techo presupuestal, se podría hacer un análisis con el Ministerio de Economía y Finanzas y lo Gobiernos Regionales que ya ejecutaron todo el presupuesto.

El Gobierno Regional la Libertad se jugó todo con la construcción de la Escuela de Policías, la cual costó S/ 43'000,000 si se hubiera hecho con recursos propios se hubiese utilizado el 55% del Canon minero para ejecutar ese tipo de proyecto. Sin embargo, ahora estamos sacando 400 policías anuales que van a garantizar la seguridad ciudadana.

Asimismo, tenemos pensado ejecutado un hospital de S/ 46'000,000 conforme lo dijo el ex Viceministro de Salud es el hospital más moderno de toda la sierra peruana, además es un hospital de alta complejidad y queda en Santiago de Chuco, una de las provincias alejadas. Ahora bien, no sólo podemos trabajar en obras por impuestos sino también en servicios por impuestos, por ejemplo en los casos en los que se requiera realizar mantenimientos, por ejemplo en las zonas de la Sierra liberteña como un mantenimiento preventivo rutinario en una capa asfáltica o para la compra de equipamiento médico

*Entrevistador 4: Respecto al Pilar Personas, en lo que respecta a educación y salud, ¿qué medidas se han implementado para mejorar sus indicadores?*

*Respuesta:* Con respecto al Pilar Educación y salud, veíamos que el presupuesto de la región era el 40% para educación. Sin embargo, la infraestructura educativa es mala y en cuanto a comprensión lectora el nivel es pésimo, solamente tres provincias cumplían la parte de razonamiento matemático y sólo una en comprensión lectora. Hoy por hoy, existe una tremenda diferencia entre la educación particular y la educación estatal. Existen muy buenos profesores en la educación estatal, sin embargo ellos no duran y luego de dos años van a las cadenas educativas particulares. Hay un proyecto que estamos desarrollando en Julcán, que es la provincia más pobre de La Libertad, hemos desarrollado un proyecto que ya está viable en el cual vamos a encontrar motivadores que van a decirle al alumno tú puedes y no porque eres pobre vas a tener algún tipo de limitación, tú puedes ser Presidente del Perú, tú vas a ser

el mejor! Vamos a llegar con el tema motivacional hemos acompañado al niño en todas sus etapas, cuando va al colegio, cuando esté en su casa. Han entrado señoritas a las casas de los alumnos, once chicas fueron a diferentes casas y duermen con el niño. Luego llegaron los informes que indicaban que hay que motivar primero a los papás, a los profesores y a los alumnos. Para el 2020 se implementaría como uno de los programas principales.

Con respecto a la salud, en la Libertad se tiene dos millones de habitantes aproximadamente de los cuales 1'300,000 se tienen en los hospitales que maneja el Gobierno Regional (MINSA) y 700,000 es decir el 35% aproximadamente en clínicas. El privado tiene 655 centros de salud entre clínicas y hospitales de salud para atenderse, sin embargo la Región tenemos 312 establecimientos y mal implementados. Se construyó un hospital en Santiago de Chuco mejorado y equipado y con eso parte de la Sierra liberteña se atenderá con servicios de emergencias. En el 2015 tuvimos que reforzar siete centros médicos primarios y construimos un hospital de alta complejidad para ello se presentó una iniciativa que costaba S/ 700'000,000 y se le va a dar un privado debido a que es co-financiado, asimismo el privado iba a tener la administración, sin embargo nuestro proyecto fue desestimado por el Ministerio de Salud. Nuestra idea era que el privado potencie siete centros médicos privados y nosotros haríamos un Hospital de Alta Complejidad, devolviendo la inversión al privado, sin embargo en el Ministerio de Salud prefieren brindar más dinero para pagarle a los médicos, comprar equipamiento que no dure más de un año, etc. Con nuestro proyecto el privado iba a realizar las operaciones de mantenimiento y el control de los medicamentos, incluso se iba a implementar una buena práctica que se desarrolla en España y Francia en la cual llevaremos un control de aquellos pacientes con enfermedades que requieren seguimiento y control por ejemplo la diabetes, enviando a los profesionales a la casa del paciente haciendo una labor de prevención, reduciendo costos de esta manera,

lamentablemente las personas sólo van a los establecimientos de salud en su mayoría cuando tienen una dolencia.

*Entrevistador 3: Respecto al Pilar Gobierno, en lo que respecta al tema de seguridad ciudadana ¿qué medidas se han implementado para mejorar sus indicadores?*

En cuanto al pilar Gobierno la Región está en el puesto 11 y el factor crítico aquí es el tema de la seguridad ciudadana. Recientemente se ha inaugurado la Escuela Policial y al año egresan 400 efectivos al año, esta obra fue realizada mediante el instrumento de obras por impuestos y se tiene previsto descentralizar los efectivos en todas las provincias de la Región. Asimismo se está elaborando un estudio para dotar de camionetas y motos a los efectivos policiales. Asimismo, esto irá de la mano con el Poder Judicial, porque pueden atrapar a los delincuentes pero el Poder Judicial lo liberó, actualmente estoy ejecutando un proyecto para mejorar la infraestructura del poder judicial mediante el mecanismo de obras por impuestos. Respecto al tema de la disminución de expedientes resueltos, el Gobierno Regional está invirtiendo S/ 5 millones en mejorar sus sistemas de comunicación y remodelando la parte administrativa de tal manera que se agilice impartir justicia en la Región. Actualmente tengo que por cada 10.000 habitantes hay 923 denuncias. En la región un factor crítico adicional es la minería informal y capta inclusive niños desde los 13,14 años ya debido a que se trata de mano de obra barata, por ello hay una deserción educativa.

*Entrevistador 3: En el trabajo que venimos realizando, respecto al tema económico y como fuente de ingresos a impulsar en la Región La Libertad, habíamos propuesto invertir en los siguientes productos agroindustriales: la palta y el arándano, porque somos conscientes que la región es el primer productor nacional en estas dos actividades económicas. ¿Qué facilidades le pueden dar a las empresas agroindustriales para que pueden invertir en la Región?*



*Respuesta:* Como Gobierno Regional no sólo nos hemos involucrado en que sea el primer puesto ahora sino los próximos 10 años y la única manera es trabajar de manera conjunta. El Gobierno Regional trabaja con las empresas agroindustriales medianas y pequeñas que requieran tierras a través del mecanismo de activos con compromiso de inversión, por ello mediante el Decreto Legislativo 1224 fue normada. De acuerdo con el DL el Gobierno Regional vende a precio de mercado pero con la única condición que ellos sigan produciendo arándanos y palta y el gobierno también está viendo o gestionando el apoyo para los agricultores informales.

*Entrevistador 4: Justo referente al tema de los productores informales, ¿el Gobierno Regional tendría pensado por ejemplo agruparlos en cluster para que pueden exportar sus productos?*

*Respuesta:* Claro que sí la Gerencia de Cultura tiene ese trabajo y tenemos si no mal recuerdo entre 83 a 93 clusters en las diferentes zonas de la Región, uniendo de ésta manera a los pequeños agricultores para que tengan una producción mayor y pueda exportar sus productos, sin embargo lamentablemente los informes indican que el peruano a veces no quiere unirse con otro peruano.

*Entrevistador 3: En cuanto al tema turismo tienen algún plan para traer más visitas de extranjeros porque hemos visto que los visitantes extranjeros se centralizan en Lima y de ahí parten a Cusco, Arequipa y pocos vienen a Trujillo, de repente por la calidad del aeropuerto o por que no vienen vuelos directos del extranjero a Trujillo.*

*Respuesta:* Efectivamente el tema del aeropuerto aquí es vital por eso es que ya tenemos el compromiso del Presidente Vizcarra para ampliar nuestro aeropuerto. Hemos venido insistiendo por esto debido a que limita el turismo en la región y en las provincias y buenos nos dicen que eso tomaría aproximadamente unos 60 días.

Respecto a la investigación para nuevos lugares turísticos arqueológicos, tenemos el caso del Complejo Arqueológico El Brujo, y por ello hemos firmado un convenio con el Ministerio de Cultura y vamos a invertir casi S/ 4'000,000 para la implementación y mejoramiento del circuito turístico, también mediante el sistema de obras por impuestos.

*Entrevistador 3: Respecto a la idea que planteamos acerca de calendarizar los eventos turísticos de la Región de tal manera que tengas mayor acogida y atraiga mayor número de turistas, ¿qué opina?*

*Respuesta:* Es importante el tema de calendarizar los eventos porque tenemos muchos lugares importantes como por ejemplo las playas, Otuzco que es una parte de la cultura de Trujillo, por ello estamos mejorando Sánchez Carrión, Marcahuamachuco, las carreteras de Trujillo a Otuzco. Somos conscientes que tenemos que ver otras alternativas de crecimiento económico porque se acaba la minería y no tendríamos mucho por explotar. Hay países que viven solamente de turismo y nosotros tenemos ese potencial, la idea es reforzar en publicidad, ofrecer un buen producto y para ello todo tu circuito de ser eficiente. Debemos contar con un buen aeropuerto, buenas carreteras para llegar a las zonas turísticas. Si algo no funciona en este circuito, con el uso de las redes sociales se multiplican la mala publicidad. Así también aparece el tema de la seguridad, hoy por hoy más gente piensa que Trujillo es una ciudad insegura, eso también te limita bastante entonces en el análisis que hemos hecho complementamos con la seguridad en las carreteras.

*Entrevistador 2: Respecto al pilar Empresas, en el 2016 ocuparon el segundo puesto, sin embargo en el factor ambiente negocios la Región se ubica en el octavo puesto y eso es debido a que se crean empresas regularmente, pero éstas no se mantienen a lo largo del tiempo ¿cuáles son las medidas que han tomado para contribuir a que esas empresas puedan subsistir o sean aliados estratégicos?*

*Respuesta:* Cuando hemos dialogado con algunas empresas que lamentablemente tienen que cerrar, nos hemos reunido con ellas y hemos fomentado el diálogo, para que nos indiquen cuál fue el problema, existiendo diversos problemas, siendo los más recurrentes que la Municipalidad no les da licencia y hemos tenido que conversar con los Alcaldes para facilitar estos temas. Hemos visto la posibilidad de negociar o proponer incluso al Gobierno Central que con algunas empresas se generarán más ingresos ante lo cual deberías abrirme tu presupuesto. En el Gobierno Central ellos tienen claro el tema, pero el problema es su forma de trabajo.

*Entrevistador 3: Respecto al factor habilidades gerenciales se ubica en el primer puesto, sin embargo deficiencias en algunas empresas para poder exportar sus productos. De qué manera ustedes podrían mejorar ese punto para que no sólo sé que en el mercado local por ejemplo de arándano y como puedan reforzar para ayudar a las estrategias.*

*Respuesta:* Mira la verdad en ese aspecto lo manejamos bien, desde mi punto de vista tenemos capacitación constantes, incluso nos invitan a ir a otros países para exponer los productos y hacemos que el privado vaya de la mano con sus autoridades locales y el trabajo consiste en cómo colocar su producto y nosotros ayudamos al sector privado a que lo haga y creo que lo estamos haciendo bien y eso ha hecho que se le abran muchos mercados. Respecto al tema de la exportación, el tema de los puertos vine por el puerto de Salaverry, ahora vamos a poder sacar nuestro producto por ahí, debido a que actualmente salen por Callao (Lima) o Paita (Piura). Qué productos que actualmente sacan un producen las empresas salen por kilo o por lima para callar ahora. Vamos a empezar a construir el 30 de mayo que se otorga la buena Pro, entonces gradualmente voy a ir disminuyendo los envíos por el Callao.

## Apéndice E: Entrevista a Gerente de Operaciones Fresco en Danper

Entidad: Danper

Nombre del entrevistado: Ingeniero Iván Vílchez

Cargo: Gerente de Operaciones Fresco en Danper

Fecha y hora: Sábado 05 de mayo de 2018 a horas 18.00 hrs

Entrevistador: Paulo Albán Cupén (Entrevistador 1), Milagros García Villalobos

(Entrevistador 2), Carol Gasco Bardales (Entrevistador 3) y Ana Salazar Bogovich

(Entrevistador 4).

Introducción. La entrevista se realiza con fines académicos para recopilar información referente a las actividades realizadas por la empresa agroindustrial Danper, la cual exporta productos como el arándano y la palta a diversos destinos mundiales.

Características de la entrevista. Entrevista realizada de manera virtual, para lo cual, se detallarán los mejores comentarios de la reunión.

*Entrevistador1: Buenas tardes, somos estudiantes de CENTRUM cursando el MBA Gerencial Internacional y como parte de la tesis que venimos realizado acerca del Planeamiento Estratégico para la Región La Libertad, queremos que nos indique cómo es la cadena de suministro para los productos palta y arándano en Danper, específicamente en lo referido a materia prima hasta la llegada al consumidor final en los países en los cuales se exportan.*

*Respuesta:* la mayoría de empresas agroindustriales en el Perú pueden tomar dos posiciones: tener tierras propias o subcontratarlos. De tener tierras propias significa que la empresa ha hecho una inversión propia para tener un abastecimiento sostenible y el otro es tener campos de terceros que permiten de una u otra manera reducir el nivel de inversión en la compañía, dado que mediante estas tierras uno puede darles asesoramiento a estos terceros resguardando siempre la calidad de la materia prima, pero en estos casos el abastecimiento

está en función a lo que un tercero puede brindar en cuanto a cuota de producción. En Danper, en lo que respecto al arándano es 100% propio y en parte depende mucho de la oferta que se tenga. En la palta podríamos hablar de un 70% propio y 30% de terceros o 60% propio y 40% si hay más volumen para poder acopiar.

*Entrevistador 2: ¿En qué zonas obtienen la producción?*

*Respuesta:* específicamente el arándano únicamente es propio de la región la Libertad específicamente en la zona de Virú donde hay un crecimiento importante y se ha convertido en una en un área con condiciones aprobadas por otras empresas y en donde se ha tenido un crecimiento importante.

*Entrevistador 1: ¿Qué condiciones favorables presenta Virú para la producción agrícola?*

*Respuesta:* la condición básica es el agua. En la región cumple un papel importante, dado que ahora se han roto bastantes paradigmas en cuanto a la siembra de algunas frutas, puesto que se pensaba que el clima era hoy el único factor relevante en el rendimiento o en el potencial de crecimiento de un producto como el arándano, pero se ha demostrado que ello no es una condición necesaria, es decir no se requieren temperaturas bajas para el crecimiento de la fruta, por ello básicamente es tener una buena calidad de agua y terreno para poder plantar los productos como palta o arándano. La condición de agua, la cubre eficientemente el Proyecto Chavimochic. Un proyecto de inversión agrícola pueda lograr rendimientos de tus terrenos más o menos 10 años y ello te permite auto sostener tu proyecto.

*Entrevistador 3: ¿Cómo continúa el proceso de suministro?*

*Respuesta:* Luego procedemos con la cosecha de la fruta y la trasladamos a los puntos donde vas a hacer el empaque, los cuales pueden ser empaques propios o de terceros, este último referido al servicio de maquila. Luego se busca alguna demanda en el mercado internacional mediante brokers. Si tienes una experiencia en el mercado puedes ir

directamente con algunos supermercados y preparar la producción para ellos con sus etiquetas y todo el tema de marketing que se requiere y luego ya está listo tu producto para poner a la venta o en los estantes de los supermercados.

*Entrevistador 4: ¿El proceso productivo es durante todo el año y cuáles son los destinos donde exporta Danper?*

*Respuesta:* la producción de arándano es durante todo el año. Respecto a la palta podemos ir hasta China y Japón. Respecto a la producción de palta en el Perú, en el norte de la Libertad y en Chiclayo es a partir de los meses de abril hasta julio y el arándano la producción es a partir de julio hasta enero.

*Entrevistador 3: ¿Cuánto tiempo transcurre desde que se produce hasta que el producto llega a los estantes en los supermercados?*

*Respuesta:* para el caso de los arándanos estamos hablando de un año tres meses o un año cuatro meses desde que cultivas y para el caso de las paltas son tres años.

*Entrevistador 4: ¿Cómo es la logística de transporte de estos productos?*

*Respuesta:* Para trasladar paltas y arándanos la condición es que lleguen a su destino a tiempo. El producto más delicado es el arándano, mientras que la palta es un poquito más fuerte. El arándano requiere mucho cuidado en el traslado, es un producto muy perecible rápidamente y tiende a perder sus cualidades por lo que hay trasladarlo inmediatamente desde que se cosecha y se debe enfriar rápidamente. Para su transporte se usan camiones refrigerados para que la fruta pueda conservarse en frío y evitar que se pierda la inversión en la cadena de frío. La temperatura ideal para conservarlo es entre 10 a 12 grados centígrados. Cuando llega de la planta debe estar entre 10 a 12 grados centígrados y luego puesto en el empaque se enfrían a 0°. Una vez enfriado se deposita en el contenedor y deben ir seteados a cero grados. Ahora bien, el tiempo de llegada al país destino es variable, por ejemplo si es a

China puedes hacerlo hasta en 40 días, si es en Europa lo pueden hacer en 15 a 23 días y si es Estados Unidos puedes hacerlo en nueve hasta 15 días dependiendo mucho de la naviera.

*Entrevistador 4: Hemos investigando que actualmente en promedio, los productos de las empresas agroexportadoras peruanas son enviados al extranjero en un 80% por el Callao (Lima) y 20% por Paita (Piura), esto podría cambiar si habilitan el puerto de Salaverry (La Libertad) ¿cuál es su opinión?*

*Respuesta:* Ello dependerá mucho de las navieras que puedan venir, por ende no dependería mucho del exportador considero yo. Te comento que el Puerto de Salaverry estuvo abierto hace 12 años y fue un fracaso total porque se convirtió en un tema político, dado que actualmente requerirá una fuerte inversión y debería ofrecer condiciones apropiadas dependiendo de la demanda actual que impulsan las agroexportadoras de La Libertad. Por ejemplo tendría que tener capacidad para barcos que pueden cargar más de 4,000 a 5,000 contenedores, por ende el costo se abarataría y actualmente el Puerto de Salaverry no está preparado. Hace 12 años, la única naviera que operaba era Maersk y lamentablemente la inversión no le fue muy rentable para la operación de la empresa.

*Entrevistador 2: Finalmente ¿cuáles son los productos que Danper exporta en cuanto a variedad y cuánto han logrado exportar en el año?*

*Respuesta:* con respecto a la variedad que exportamos lo hacemos con la palta Hass que es la palta más comercial y el arándano que exportamos es el arándano azul. Este año nosotros vamos a salir con unos 100 contenedores de arándano y de palta iremos a salir con unos 150 contenedores aproximadamente.