

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Región Callao

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

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Cecilia del Pilar Cruz Toribio

Carla Natalie Nestares Ríos

Gabriela Lisset Paucar Arteaga

Omar Urrutia Aragón

Asesor: Leopoldo Gabriel Ignacio Arias Bolzmann

Surco, agosto 2018

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a cada uno de los miembros de programa MBA Gerencial Internacional C, con quienes se compartió experiencias profesionales y académicas a lo largo de toda la maestría; en especial a los miembros de este grupo, el aporte de cada uno fue vital para la elaboración de esta tesis.

Expresamos también nuestro profundo agradecimiento a cada una de las personas que nos brindaron su apoyo durante la maestría, estén seguros que cada quien guarda un especial valor para nosotros.

Agradecer también a los profesores, tutores y asesores de CENTRUM Católica, por haber contribuido en nuestra formación académica y por enseñarnos la importancia de conducirnos profesionalmente con liderazgo, responsabilidad y dedicación, como fruto de todo ello, presentamos la siguiente tesis, la cual esperamos pueda ser tomada de modelo para futuros estudiantes o que sirva como referencia de información.

Dedicatoria

La presente va dedicada a nuestros padres, hermanos y familiares, por su afecto y motivación constante a lo largo de este programa, ustedes nos inspiran a ser mejores personas y a culminar con éxito nuestras metas.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo el planeamiento estratégico de la Región Callao para impulsar su desarrollo económico y social, utilizando las ventajas competitivas que posee la región, con una visión a futuro para el año 2027. Para el desarrollo del plan se identificaron los factores determinantes de éxito, como el gran posicionamiento en el sector pesquero, productos con potencial exportador, grandes atractivos turísticos y ubicación geográfica estratégica para el comercio exterior, factores que permitirán llevar a la región a la situación futura deseada, ya que actualmente estas ventajas competitivas no son aprovechados en su totalidad debido a la falta de dirección estratégica en la región que han permitido que la harina de pescado deje de ser el producto estrella de la región, así como también el aceite vegetal de pescado.

Mediante el análisis de las fuerzas nacionales e internacionales identificadas se destacan las fuentes cambiantes de crecimiento del mercado, el incremento de la competencia, el factor político, la inversión pública y privada, el rápido crecimiento del mercado y los tratados de libre comercio. Para ellos se proponen aplicar estrategias como: (a) desarrollo de mercado y producto, (b) penetración de mercado, (c) reconversión tecnológica para reducir costos de producción, (d) Inclusión de otras especies marinas para continuar con la producción de harina de pescado en tiempos de veda de la anchoveta, las cuales contribuirán a posicionar a región Callao como referente dentro del ámbito internacional para el año 2027.

Abstract

This paper has as objective the strategic planning of the Callao Region to promote its economic and social development, using the competitive advantages that the region possesses, with a vision for the future by the year 2027. For the development of the plan the determining factors were identified of success, such as the great positioning in the fishing sector, products with export potential, great tourist attractions and strategic geographic location for foreign trade, factors that will allow the region to reach the desired future situation, since these competitive advantages are currently not fully exploited due to the lack of strategic direction in the region that have allowed fish flour to stop being the star product of the region, as well as fish oil.

The analysis of the national and international forces identified highlights the changing sources of market growth, the increase in competition, the political factor, public and private investment, the rapid growth of the market and free trade treatments. For them, they propose to apply intensive strategies associated in: (a) development of markets and products, and (b) market penetration, as well as a strategy for the integration of companies related to the industry, which allow strategic alliances with various suppliers and clients, which contributes to positioning the Callao region as a reference within the international scope for the year 2027.

Tabla de Contenidos

Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de la Región Callao.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Visión	12
2.3 Misión	12
2.4 Valores	13
2.5 Código de Ética	13
2.6 Conclusiones	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	14
3.1.2 Potencial nacional.....	16
3.1.3 Principios cardinales.....	21
3.2 Análisis Competitivo del País	22
3.2.1 Condiciones de los factores	22
3.2.2 Condiciones de la demanda	23
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	24
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	24
3.2.5 Influencia del análisis en la región Callao.....	25
3.3 Análisis del Entorno PESTE	26
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	26

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	27
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	29
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	35
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	37
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	41
3.5 Región Constitucional del Callao y sus Competidores	46
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	46
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	47
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	49
3.5.4 Amenaza de los entrantes	50
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	51
3.6 La Región Callao y sus Referentes	52
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	53
3.8 Conclusiones	53
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	55
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	55
4.1.1 Administración y gerencia (A)	55
4.1.2 Marketing y ventas (M)	57
4.1.3 Operaciones y logística, infraestructura (O).....	60
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	62
4.1.5 Recursos humanos (H)	64
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	65
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	67
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	67
4.3 Conclusiones	70

Capítulo V: Intereses de la región Callao y Objetivos de Largo Plazo.....	72
5.1 Intereses de la Región Callao	72
5.2 Potencial de la Región Callao	76
5.3 Principios Cardinales de la Región Callao	82
5.4 Matriz de Intereses de la Región Callao (MIO)	82
5.5 Objetivos de Largo Plazo	82
5.6 Conclusiones	87
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	88
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	88
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	88
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	90
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	91
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)	92
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	92
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	92
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	95
6.9 Matriz de Ética (ME)	95
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	97
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	97
6.12 Conclusiones	99
Capítulo VII: Implementación Estratégica	100
7.1 Objetivos de Corto Plazo	100
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	102
7.3 Políticas de cada Estrategia	102
7.4 Estructura Organizacional de Región Callao	103

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	104
7.6 Recursos Humanos y Motivación	106
7.7 Gestión del Cambio	106
7.8 Conclusiones	107
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	108
8.1 Perspectivas de Control	108
8.1.1 Aprendizaje interno	108
8.1.2 Procesos	108
8.1.3 Clientes	108
8.1.4 Financiera	109
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	109
8.3 Conclusiones	109
Capítulo IX: Competitividad de la Región Callao	111
9.1 Análisis Competitivo de la Región Callao	111
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Región Callao	115
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Callao	116
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	117
9.5 Conclusiones	118
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	119
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	119
10.2 Conclusiones Finales.....	119
10.4 Futuro de la Región Callao	123
Referencias.....	126

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Población Estimada al 30 de junio, por Distrito, 2000-2017</i>	5
Tabla 2	<i>Población Total Proyectada y Densidad Poblacional, Según Distrito, 2017</i>	6
Tabla 3	<i>Población Total, Por Grupos de Edad, Según Distrito, 2016</i>	6
Tabla 4	<i>Nivel de Educación Alcanzado de la Población de 15 y más Años según Ámbito, 2012 - 2016</i>	9
Tabla 5	<i>Población con Algún Seguro de Salud Tipo, 2012 - 2016</i>	10
Tabla 6	<i>Número de Usuarios de los Programas CUNA MAS y QALI WARMA, Según Distrito, 2014 - 2016</i>	10
Tabla 7	<i>Número de Beneficiarios, por Tipo de Organización, Según Distrito, 2015 - 2016</i>	11
Tabla 8	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)</i>	15
Tabla 9	<i>Extensión Superficial, Población Proyectada, Densidad Poblacional por Departamento, 2016</i>	18
Tabla 10	<i>Producción Minera Metaliza</i>	25
Tabla 11	<i>Indicadores del Componente Acceso a Conocimientos Básicos</i>	31
Tabla 12	<i>Perú: Población con Algún Seguro de Salud Según Tipo de Seguro</i>	32
Tabla 13	<i>Porcentaje de la Población Afiliada a Algún Seguro de Salud</i>	33
Tabla 14	<i>Indicadores del Componente Nutrición y Asistencia Médica Básica</i>	34
Tabla 15	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	45
Tabla 16	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Región Callao</i>	54
Tabla 17	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) de la Región Callao</i>	54
Tabla 18	<i>Arribo, Pernotaciones y Oferta Hotelera en Establecimientos de Hospedaje</i>	58
Tabla 19	<i>Estado de Gestión al 31 Diciembre 2017 y 2016</i>	62
Tabla 20	<i>Cuadro de Asignación de Personal de la Oficina de Sistemas, Informática y Estadística</i>	65

Tabla 21 <i>Software – Sistemas y Aplicaciones</i>	66
Tabla 22 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	71
Tabla 23 <i>Variaciones de las Exportaciones en el Sector Pesquero</i>	74
Tabla 24 <i>Matriz del Interés Organizacional del Callao (MIO)</i>	83
Tabla 25 <i>Facturación FOB, Tonelada Exportada y Precio Promedio por Tonelada de Aceite de Pescado</i>	84
Tabla 26 <i>Facturación FOB, Tonelada Exportada y Precio Promedio por Tonelada de Aceite de Pescado</i>	84
Tabla 27 <i>Alojamiento y Restaurantes: Valor Agregado Bruto</i>	85
Tabla 28 <i>Facturación FOB, Tonelada Exportada y Precio Promedio por Tonelada de Conchas de Abanico</i>	86
Tabla 29 <i>Facturación FOB, Tonelada Exportada y Precio Promedio por Tonelada de Conchas de Abanico</i>	86
Tabla 30 <i>Matriz del Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Callao (MFODA)</i>	89
Tabla 31 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción del Callao (MPEYEA)</i>	90
Tabla 32 <i>Matriz de Decisión Estratégica del Callao (MDE)</i>	93
Tabla 33 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	94
Tabla 34 <i>Matriz de Rumelt del Callao (MR)</i>	95
Tabla 35 <i>Matriz de Ética del Callao (ME)</i>	96
Tabla 36 <i>Estrategia Retenidas y de Contingencia</i>	97
Tabla 37 <i>Matriz de Estrategia vs OLP del Callao (MEOLP)</i>	98
Tabla 38 <i>Recursos Asignados a los OCP del Callao</i>	103
Tabla 39 <i>Matriz de Políticas Versus Estrategias del Callao</i>	105

Tabla 40	<i>Tabla de Control Balanceado del Callao</i>	110
Tabla 41	<i>Tabla de Principales Empresas Exportadoras de Harina de Pescado</i>	116
Tabla 42	<i>Plan Estratégico Integral Callao</i>	125



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa histórico cultural del Callao.....	3
<i>Figura 2.</i> Gobierno regional de Callao: superficie de los distritos: Km ²	5
<i>Figura 3.</i> Crecimiento del PBI 2013 - 2016.	7
<i>Figura 4.</i> Composición del valor agregado bruto del Callao 2016.....	8
<i>Figura 5.</i> Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más años.	8
<i>Figura 6.</i> Población y crecimiento anual.	17
<i>Figura 7.</i> PBI de Perú.....	19
<i>Figura 8.</i> Variaciones de posición y puntaje ICRP 2016 vs ICRP 2015.....	26
<i>Figura 9.</i> Tendencia del PBI.....	28
<i>Figura 10.</i> América Latina y el Caribe y países de la organización de cooperación y desarrollo económicos [OCDE]. Usuarios de internet, 2006-2015.	35
<i>Figura 11.</i> Evolución de los usuarios de internet, 2006 y 2014, América Latina y el Caribe.....	36
<i>Figura 12.</i> Inversión en investigación y desarrollo (I+D), alrededor de 2013 y de 2014.	37
<i>Figura 13.</i> Pérdidas de bienestar por la contaminación atmosférica, por regiones 2013.	38
<i>Figura 14.</i> Cambio en la temperatura media global de la superficie 1980-2016.	38
<i>Figura 15.</i> Organigrama institucional.....	57
<i>Figura 16.</i> Callao- evolución de movimiento portuario.	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 17.</i> Ingresos por tributos municipales.....	63
<i>Figura 18.</i> Composición de ingresos por tributos municipales.....	63
<i>Figura 19.</i> Matriz de posición estratégica (MPYEA).....	88
<i>Figura 20.</i> Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).	91
<i>Figura 21.</i> Matriz Interna – Externa (MIE).	91

Figura 22. Matriz gran estratégica (MGE).....92

Figura 23. Variación anual del sector pesca.....111



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

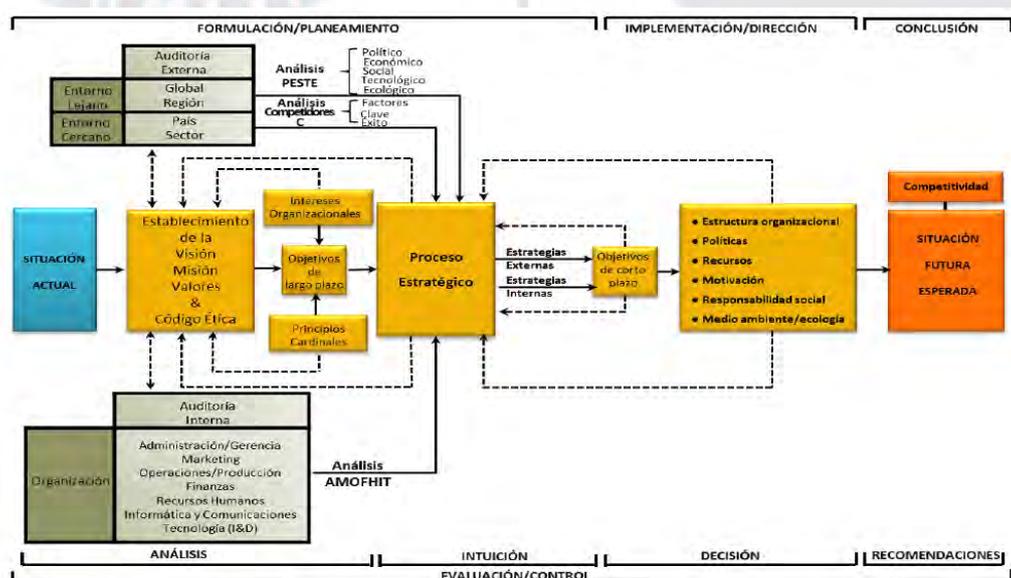


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que pueden 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 puede guiar a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de la Región Callao

1.1 Situación General

La historia del Callao se da inicio a dos años posteriores de la fundación de Lima, con la construcción del primer edificio frente al mar, sin acta de fundación alguna. Se conoce muy poco de la historia del Puerto del Callao en relación con su origen incaico y su nacimiento y desarrollo urbano; ya que no existen noticias documentales, solamente se consignan datos escasos y cifras de los primeros tiempos de existencia. Por otra parte, en 1,547, se emplea por primera vez, la palabra Callao en documentos oficiales, además, en épocas del virreinato se conocía al puerto como Callao de Lima, sin embargo, en el año 1,671, a través del Virrey Fernando de Castro y Andrade, Conde de Lemos es que se concede al Callao el título de ciudad. Posteriormente, en el año 1,836 durante la Confederación Perú-Boliviana, el general Andrés de Santa Cruz, decretó la creación de la Provincia Litoral del Callao con autonomía política en asuntos internos. (Memoria Institucional Región Callao, 2016).

Durante el gobierno del Mariscal Ramón Castilla, el Callao es promovido al rango de Provincia Constitucional en el año 1,857, teniendo como primer alcalde al coronel Manuel Cipriano entre los años 1,857 y 1,858. Además, en noviembre del 2,002, dentro del proceso de regionalización, el Congreso de la Republica aprueba la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales con la Ley 27867, la cual a través de la norma crea el Gobierno Regional del Callao que entro en funcionamiento a partir del 01 de enero del 2,003. Es así como, el Callao resulta ser un pueblo lleno de tradición, fervor religioso y siempre en búsqueda de progreso permanente, llegando a convertirse en la actualidad en el primer puerto del Perú y la segunda ciudad más industrializada del país (Memoria Institucional Región Callao, 2016). La Región Callao se encuentra ubicada en la costa central del litoral peruano, al oeste de Lima, capital del Perú, sector occidental del departamento de Lima y en el centro de la costa occidental de

América del Sur. Sus coordenadas geográficas se encuentran entre los 10° 15' de latitud Sur y los 75° 38' y 77°47' de longitud al oeste del meridiano de Greenwich, donde residen unos 1,280,000 habitantes. (Plan Regional de Seguridad Ciudadana de la Región Callao, 2017). La altitud varía de los 5 m.s.n.m. hasta los 500 m.s.n.m. en la zona este. La capital es la ciudad del Callao, en relación con el ámbito territorial posee una extensión de 146,98 Km² que incluye 4.73 Km² de superficie insular oceánica, que representa sólo el 0.4% en comparación con el departamento de Lima. Además, cuenta con cuatro islas que son: San Lorenzo con una superficie de 16.48 Km², El Frontón con 1 Km² ubicado en el distrito de La Punta, Covinzas con 0.08 Km² y Redonda que tiene una extensión de 0.07 Km² (Plan Regional de Seguridad Ciudadana de la Región Callao, 2017).

Sus límites son con la ciudad de Lima y el Océano Pacífico, por el norte, con los distritos de Santa Rosa y Puente Piedra, por el oeste, con los distritos de San Martín, Cercado de Lima, Breña y Magdalena Vieja, por el sur, con San Miguel, y por el oeste con el Océano Pacífico (ver Figura 1).

En relación a su demarcación política, la Región Callao, está conformada por siete distritos que son: (a) Callao Cercado, que se encuentra ubicada a 5 m.s.n.m. siendo sus coordenadas geográficas 77° 08' 40" de longitud oeste y 12° 03' 23" de latitud sur; (b) Bellavista ubicado a 34 m.s.n.m. siendo sus coordenadas geográficas 77° 07' 37" de longitud oeste y 12° 03' 31" de latitud sur; (c) Carmen de la Legua Reynoso ubicado a 54 m.s.n.m. siendo sus coordenadas geográficas 77° 05' 42" de longitud oeste y 12° 02' 34" de latitud sur; (d) La Punta ubicado a 18 m.s.n.m. siendo sus coordenadas geográficas 77° 07' 26" de longitud oeste y 12° 04' 03" de latitud sur; (e) La Perla ubicado a 2 m.s.n.m. siendo sus coordenadas geográficas 77° 09' 52" de longitud oeste y 12° 04' 04" de latitud sur; (f) Ventanilla ubicado a 21 m.s.n.m. siendo sus coordenadas geográficas 77° 07' 27" de longitud oeste y 11° 52' 15" de latitud sur y (g) Mi Perú ubicado a 95 m.s.n.m. siendo sus coordenadas

geográficas 77° 04' 25" de longitud este y 11° 51' 20" de latitud sur (Plan Regional de Seguridad Ciudadana de la Región Callao, 2017). Por su muy baja altitud, la ciudad portuaria debe tener un clima cálido, sin embargo, debido a las aguas frías del mar de la Corriente de Humboldt se forman nubes estrato; esto hace que el Callao tenga un clima templado, húmedo y muy nuboso en invierno, cálido en verano, y semicálido en primavera, similar a la ciudad de Lima.

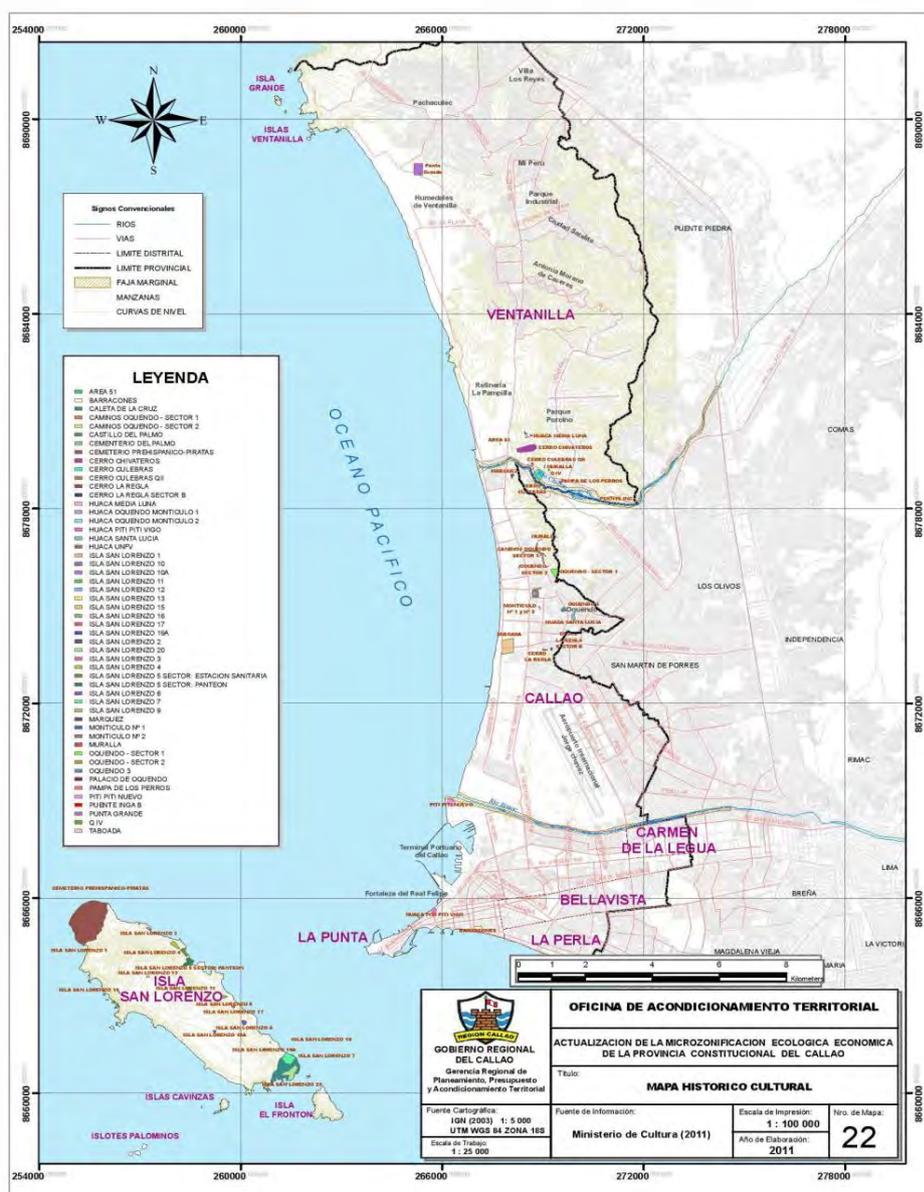


Figura 1. Mapa histórico cultural del Callao.

Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la Región Callao 2011 – 2021,” por el Gobierno Regional del Callao, 2010, p.3

(http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/Pagina_Web_PDCR/ResumenEjecutivo.pdf).

Los días más fríos rozan los 13 °C y los más cálidos los 30 °C, a lo largo de todo el año. Desde fines de diciembre hasta comienzos de abril, coincidente con el solsticio de verano austral, la temperatura bordea los 30 °C, la brisa marina se hace muy notoria por las tardes al caer la noche, aunque esto es muy frecuente en todo el año se puede percibir con más claridad en esta época. De abril a mediados de setiembre, el puerto casi siempre está bajo un techo de nubes, ya que la Corriente Peruana proveniente del Antártico hace que las aguas del mar se enfríen más de lo normal aumentando la humedad, que se acerca, la mayor parte de los días, a un 100% de saturación. Desde mediados de setiembre, coincidente con el equinoccio de setiembre, hasta fines de diciembre, se cede lugar al equinoccio vernal. En esta época la ciudad presenta una alternancia de brillo solar y días levemente nublados. La temperatura promedio es de 25 °C, aproximadamente. (Plan Regional de Seguridad Ciudadana de la Región Callao, 2017). Asimismo, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], al 30 de junio del 2017, la población estimada de la región Callao fue de 1'042,496 ciudadanos, que representó el 3.37% de la población a nivel nacional. Bajo este contexto, es el distrito del Callao, el que ha posee la mayor cantidad de ciudadanos, por haber contado con 406,686 habitantes al 2017 y es Ventanilla el segundo distrito con mayor cantidad de ciudadanos, así como el de mayor crecimiento de población en los últimos 15 años, alcanzando los 398,017 habitantes (ver Tabla 1).

Por otro lado, la extensión territorial de la región Callao es de 145.91 Km² que incluye 128.28 km² de superficie continental y 17.63 km² de superficie insular oceánica, y su densidad poblacional es de 8,126.72 Hab/km², siendo los distritos de la Región Callao con mayor densidad poblacional; Mi Perú que muestra 24,962.70 Hab/ km²; La Perla con 21,604.00 Hab/km²; y Carmen de la Legua-Reynoso con 19,068.40 Hab/km², representando estos distritos un problema a futuro ya que no muestran posibilidades de expansión o crecimiento urbano (ver Figura 2 y Tabla 2).

Tabla 1

Población Estimada al 30 de junio, por Distrito, 2000-2017

Año	Total	Provincia						
		Callao	Bellavista	Carmen de La Legua Reynoso	La Perla	La Punta	Ventanilla	Mi Perú
2000	788,961	422,059	78,636	42,794	64,727	5,689	175,056	
2001	805,478	424,865	78,775	43,007	64,807	5,524	188,500	
2002	821,283	426,802	78,767	43,141	64,785	5,355	202,433	
2003	836,622	428,046	78,642	43,201	64,658	5,186	216,889	
2004	851,739	428,707	78,426	43,226	64,456	5,018	231,906	
2005	866,877	428,927	78,144	43,219	64,202	4,854	247,531	
2006	882,066	428,744	77,802	43,173	63,898	4,694	263,755	
2007	897,144	428,082	77,391	43,087	63,537	4,536	280,511	
2008	912,065	426,944	76,907	42,961	63,118	4,381	297,754	
2009	926,788	425,326	76,355	42,796	62,643	4,230	315,438	
2010	941,268	423,237	75,735	42,593	62,113	4,081	333,509	
2011	955,385	420,654	75,043	42,348	61,525	3,935	351,880	
2012	969,170	417,622	74,287	42,065	60,886	3,793	370,517	
2013	982,800	414,249	73,489	41,756	60,211	3,655	389,440	
2014	999,976	410,640	72,665	41,431	59,518	3,521	355,830	56,371
2015	1,014,935	406,889	71,833	41,100	59,817	3,392	372,899	59,005
2016	1,028,144	406,760	71,859	40,765	58,917	3,270	385,596	60,977
2017	1,042,496	406,686	71,899	40,425	59,411	3,152	398,017	62,906

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico 2017," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 41 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1475/libro.pdf).

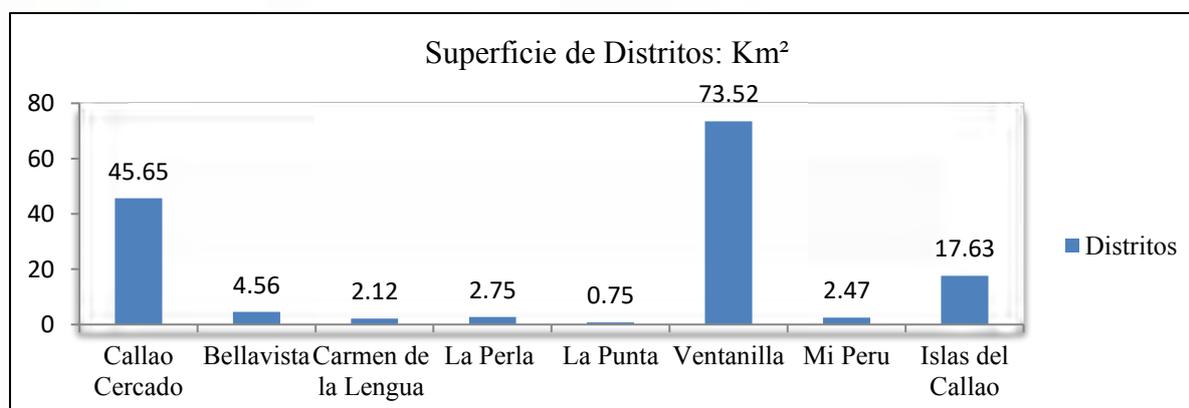


Figura 2. Gobierno regional de Callao: superficie de los distritos: Km².

Tomado de "Plan Regional de Seguridad Ciudadana de la Región Callao 2017," por Gobierno Regional Callao, 2017

(http://www.regioncallao.gob.pe/regionCallao/Menu?opcion=planes_comite_seguridad2&pagina=0&parte=0).

La población de la región Callao está conformada en su mayoría por mujeres de 15 a 64 años, representando el 35% de la población de la región (360,264 habitantes). La mayor cantidad de hombres se encuentra también en ese grupo de edad, conformado por 357,323 habitantes. Asimismo, la mayor cantidad de habitantes en la región Callao, se encuentra en el rango de edades de 30 a 59 años con 363,211 habitantes, concentrándose su mayoría en el distrito del Callao (ver Tabla 3) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Tabla 2

Población Total Proyectada y Densidad Poblacional, Según Distrito, 2017

Distrito	Población Total Proyectada al 30/06/2017	Superficie (km ²)	Densidad Poblacional (Hab/Km ²)
Total	1'042,496	128	8,126.72
Callao	406,686	45.65	8,908.78
Bellavista	71,899	4.56	15,767.32
Carmen de La Legua Reynoso	40,425	2.12	19,068.40
La Perla	59,411	2.75	21,604.00
La Punta	3,152	0.75	4,202.67
Ventanilla	398,017	69.93	5,691.65
Mi Perú 1/	62,906	2.52	24,962.70

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 25 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1475/libro.pdf).

Tabla 3

Población Total, Por Grupos de Edad, Según Distrito, 2016

Distrito	Total	0 a 5 años (primera infancia)	6 a 11 años (Niños)	12 a 17 años (Adolescentes)	18 a 29 años (Jóvenes)	30 a 59 años (Adultos)	60 y más años (Adultos mayores)
Total	1028144	95548	97921	100,083	258,241	363,211	113,140
Callao	406760	33,168	33,868	36,399	102,577	149,347	51,401
Bellavista	71859	4,946	5,168	5,621	14,534	27,477	14,113
Carmen de La Legua Reynoso	40765	3,423	3,462	3,460	9,734	14,978	5,708
La Perla	58917	3,816	4,031	4,296	12,218	22,949	11,607
La Punta	3270	143	167	208	576	1,233	943
Ventanilla	385596	43,412	44,334	42,848	101,587	127,536	25,879
Mi Perú 1/	60977	6,640	6,891	7,251	17,015	19,691	3,489

Nota.. Tomado de “Compendio Estadístico 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 42 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1475/libro.pdf).

Según las cifras del INEI, el PBI de la Región Callao ha mantenido un constante crecimiento durante los últimos años, en el 2016 se registró un valor agregado bruto de S/ 20,706 millones los cuales equivalen al 4.13% del PBI nacional, el cual fue de S/502,341 millones; asimismo durante el 2012 y 2017 el PBI de Callao ha representado en promedio el 4.2% del PBI de Perú. A continuación, en la Figura 3 se muestra la comparación entre la variación anual de PBI del país y la variación anual de la Región Callao.

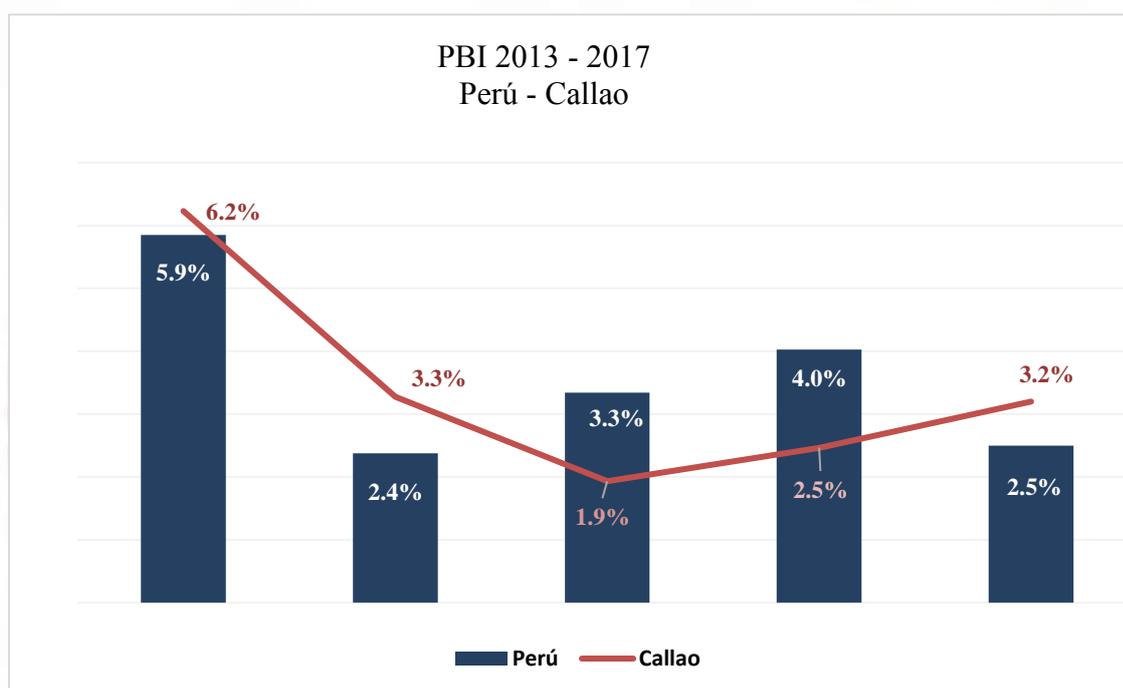


Figura 3. Crecimiento del PBI 2013 - 2017.

Adaptado de “Perú: Indicador de la Actividad Productiva Departamental 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 59 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_indicador-actividad-productiva-jul-set2017.pdf).

El valor agregado bruto del Callao se compone principalmente por el rubro otras actividades con un 33%, este rubro incluye las actividades de electricidad, gas y agua, alojamiento y restaurantes, servicios de información y otros. En segundo lugar, se encuentra el rubro de manufactura con 27.3%, y en tercer lugar el rubro de transporte, correo y mensajería. A continuación, en la Figura 4 se muestra la composición del valor agregado bruto de la Región Callao en el 2016, considerando que la actividad extractiva incluye agricultura, ganadería, caza, pesca, acuicultura, extracción de petróleo, gas y minerales.

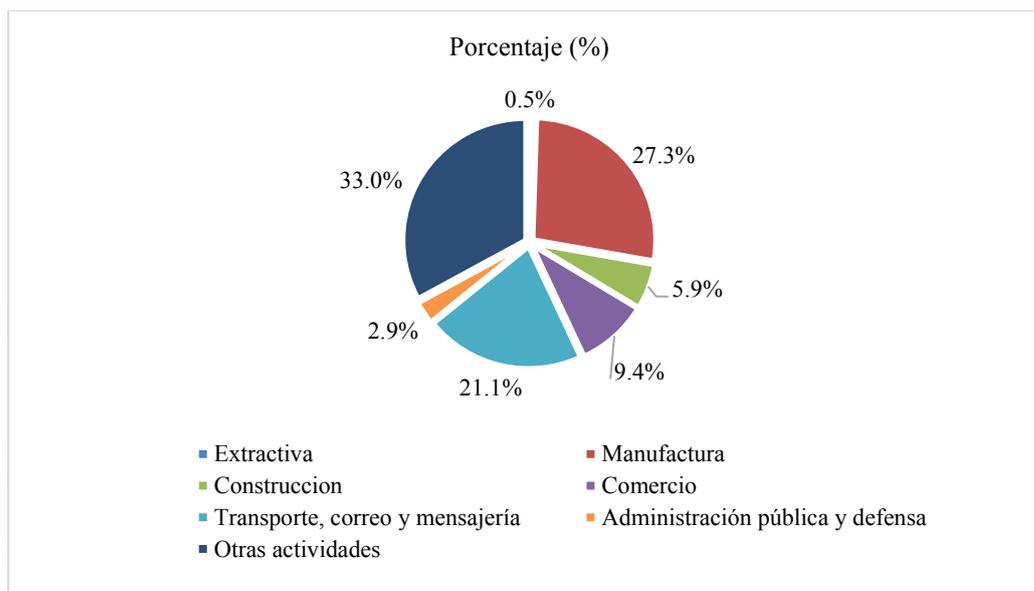


Figura 4. Composición del valor agregado bruto del Callao 2016.

Adaptado de “Compendio estadístico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 237

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1475/libro.pdf).

Con respecto al nivel educativo en la región, durante los últimos tres años se ha incrementado la tasa de analfabetismo de la población de 15 años a mayor edad, siendo contrario a los resultados obtenidos a nivel país, tal como se indica en la Figura 5, logrando tener al 2016 como población analfabeta de la región el 2.3%, de los cuales se consideran al 3.5% y 1.1% de la población femenina y masculina respectivamente

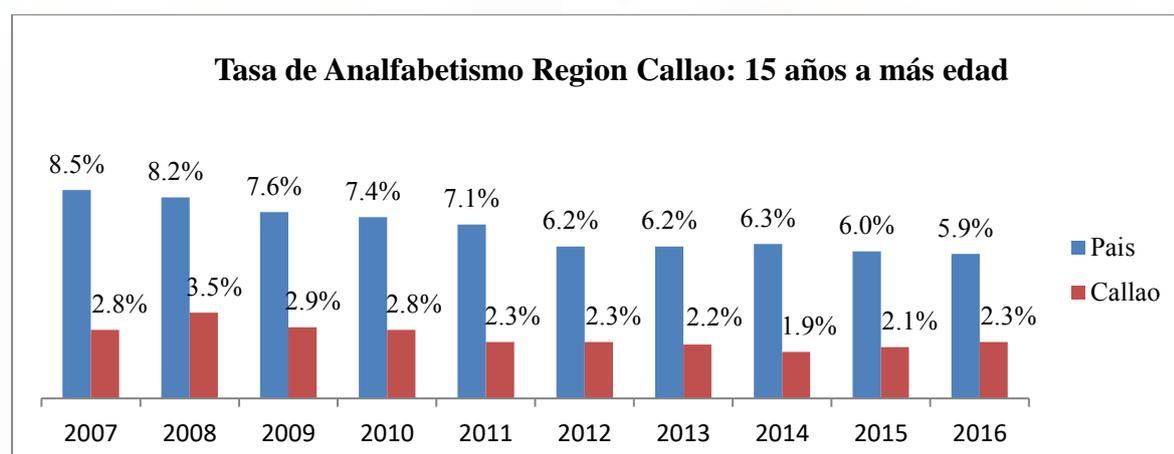


Figura 5. Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más años.

Adaptado de “Compendio estadístico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 70

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1475/libro.pdf).

Por otra parte, el nivel de educación alcanzado en la región en los últimos cinco años para la población de 15 años a mayor edad ha presentado para la región resultados que muestran como puntos determinantes el nivel secundario superior al índice promedio del país (ver Tabla 4). La región Callao en salud ha incrementado los porcentajes de personas aseguradas a un seguro de salud, teniendo parte de la población distribuidas en EsSalud, SIS y otros seguros de salud. Es así como el 2016 se logró tener el 78.6% de la población asegurada al seguro de salud, a comparación del 76.7% de la población obtenida en el año 2015 (ver Tabla 5).

Tabla 4

Nivel de Educación Alcanzado de la Población de 15 y más Años según Ámbito, 2012 - 2016

Ámbito y nivel de educación	2012	2013	2014	2015	2016
País	100	100	100	100	100
Sin nivel / inicial	4,4	4,4	4,3	4,1	4,2
Primaria	21,9	22,1	21,9	21,5	21,3
Secundaria	43,6	43,8	44,4	45,4	44,2
Superior no universitaria	13,8	13,5	12,9	12,5	13,6
Superior universitaria / postgrado	16,3	16,3	16,5	16,4	16,7
Callao	100	100	100	100	100
Sin nivel / inicial	1,7	1,3	1,3	1,8	1,7
Primaria	13,9	13,6	12,0	12,3	11,2
Secundaria	51,4	52,0	54,8	56,7	51,5
Superior no universitaria	17,9	18,6	16,7	15,7	20,3
Superior universitaria / postgrado	15,1	14,6	15,2	13,5	15,3

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 71 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1475/libro.pdf).

Tabla 5

Población con Algún Seguro de Salud Tipo, 2012 - 2016

Año	Con seguro de Salud	Tipos de Seguro		
		Solo EsSalud	Solo SIS	Otros
2012	63.8	35.7	18.2	9.9
2013	70.2	38.8	23	8.4
2014	75.1	40.2	26.2	8.7
2015	76.7	39.5	29	8.2
2016	78.7	38.4	32.1	8.2

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico 2017, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 94 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1475/libro.pdf).

Los programas sociales ejecutados en la región han permitido abarcar en los últimos tres años mayor número de niños que son atendidos en programas como Cuna Más, Qali Warma (ver Tabla 6). Además, también existen organizaciones sociales que han logrado conseguir mayor número de pobladores beneficiados en programas como el Vaso de Leche y Comedor Popular (ver Tabla 7).

Tabla 6

Número de Usuarios de los Programas CUNA MAS y QALI WARMA, Según Distrito, 2014 - 2016

Distrito	CUNA MAS			QALI WARMA			Instituciones educativas atendidas		
	Niños y niñas atendidos			Niños y niñas atendidos					
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Total	1,338	1,339	1,247	20,406	44,492	51,558	55	127	150
Callao	152	146	119	12,650	14,313	20,504	37	42	69
Bellavista	0	0	0	1,974	2,153	2,024	4	5	5
Carmen de la Legua Reynoso	74	38	20	0	165	165	0	1	1
La Perla	0	0	0	81	81	81	1	1	1
La Punta	0	0	0	0	0	330	0	0	2
Ventanilla	1,112	1,215	1,108	5,701	24,092	24,719	13	65	62
Mi Perú	0	0	0	0	3,688	3,735	0	13	10

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 132 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1475/libro.pdf).

Tabla 7

Número de Beneficiarios, por Tipo de Organización, Según Distrito, 2015 - 2016

Año y distrito	Beneficiarios				
	Club de Madres	Vaso de Leche	Comedor Popular	Club de Tercera Edad	Organizaciones Juveniles
2015	2,100	78,183	41,544	6,912	340
Callao	0	33,185	28,183	160	0
Bellavista	0	4,286	785	497	0
Carmen de la Legua Reynoso	0	6,121	2,031	1,830	0
La Perla	0	2,876	300	1,782	14
La Punta	0	70	0	1,100	0
Ventanilla	2,025	26,825	9,825	1,543	250
Mi Perú	75	4,820	420	0	76
2016	2,110	77,020	37,503	7,275	431
Callao	0	33,100	24,242	180	0
Bellavista	0	3,479	635	572	0
Carmen de la Legua Reynoso	0	6,121	2,031	1,825	0
La Perla	0	2,889	350	1,926	14
La Punta	0	64	0	1,119	0
Ventanilla	2,025	26,598	9,825	1,653	300
Mi Perú	85	4,849	420	0	117

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 134 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1475/libro.pdf).

1.2 Conclusiones

La Región Callao posee un enorme potencial para el desarrollo de la región a futuro, ya que cuenta con ventajas competitivas que le han permitido sobresalir como son los sectores portuario, aeroportuario, industrial y logístico. Sin embargo, existen factores que se han descuidado en el tiempo como es el caso de la investigación y desarrollo, la delincuencia, medio ambiente y turismo. Por lo cual, el Callao requiere de un plan estratégico que le permita establecer objetivos a largo plazo para continuar con su desarrollo y aprovechar las ventajas competitivas presentes.

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

2.1 Antecedentes

El Gobierno Regional de Callao ha planteado en su visión concertada al 2021, la visión y la misión de la región, la cual permite realizar algunas mejoras, siguiendo los criterios propuestos por D'Alessio (2015), los cuales pueden permitir al Gobierno Regional de Callao convertirse en una región desarrollada y competitiva en un periodo de 10 años; para ellos todas las autoridades deben basar su comportamiento y toma de decisiones en base a los valores y el código de ética que se establezca.

2.2 Visión

Para llevar adelante la visión de una región de importante presencia nacional como es el caso de Callao, la formulación de la visión debe expresar qué es lo que quiere llegar a ser la región en un largo plazo de modo sostenible, siendo, por tanto, necesario aplicar los nueve criterios para evaluar una visión que abordó D'Alessio (2015) con fines de presentar una mejor propuesta. Por ello, para la región Callao se ha formulado esta visión:

Para el 2027, la región Callao se mantendrá como la región del Perú que genere el mayor PBI per cápita, mediante la repotenciación del sector pesquero, acuícola y el desarrollo del turismo, reconocida además por el incremento del empleo formal y las mejoras en educación y salud.

2.3 Misión

Se propone esta misión para la región Callao: Desarrollar de forma sostenible el sector pesquero, mediante el incremento de la producción de harina y aceite de pescado para su exportación, siendo reconocidos por su alta calidad y cuidado del medio ambiente.

Asimismo, se desarrollará el turismo, respetando los patrimonios culturales propios de la razón. De tal manera que se logre mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, y la generación de empleo sostenible.

2.4 Valores

1. Efectividad: en los procesos productivos públicos y privados, tal que no solo se asegure el logro de los resultados deseado, sino que también se utilice de forma eficiente los recursos naturales de la región.
2. Respeto por el medio ambiente: tener siempre presente al medio ambiente, administrando de manera responsable los recursos naturales disponibles, asegurando el respeto de la fauna y la flora de la región.
3. Sostenibilidad: cada actividad que se realice debe considerar el impacto que tienen sobre el futuro, asegurando el bienestar futuro.

2.5 Código de Ética

En el Gobierno Regional del Callao se plantean principios de buena conducta que deben ser practicados por todos los colaboradores. Las buenas prácticas deben estar basadas en: (a) ser responsable en el uso de los recursos de la región, (b) acceso transparente a la información relacionada con la gestión pública, (c) combatir actos de corrupción en ámbito externo e interno a la región Callao.

2.6 Conclusiones

En este capítulo, se ha planteado la visión, misión, valores y código de ética los cuales han sido la base para la elaboración de las estrategias y lineamientos propuestos, de tal manera que la región Callao se pueda convertir en una región competitiva; asimismo los pilares clave que pueden dar soporte a la región para alcanzar los objetivos son la actividad pesquera, portuaria, infraestructura y conectividad; los cuales pueden ser soportados por los valores y código de ética que son la base fundamental para el desarrollo sostenible de la región.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Para evaluar el análisis externo es importante conocer las interacciones entre las naciones, saber si tienen intereses comunes u opuestos y cómo influye cada nación. Para ello Hartmann, citado por D'Alessio (2015) ha mencionado tres grandes dimensiones a evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales se encuentran en la Constitución Política del Perú, fuente suprema en cuyo marco normativo se proponen estrategias y medidas para el crecimiento del país, alineado a ello, el organismo denominado Centro Nacional de Planeamiento Estratégico conocido por su abreviación como CEPLAN, busca contribuir al mejoramiento de calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país a través del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario, en donde se ha desarrollado en cuanto a Perú hacia el 2021, cuáles son los objetivos del país al 2021, sobre la base de seis importantes ejes:

En el primer eje planteó la democratización de la sociedad, un país que pueda brindar justicia para todos, permitiendo la inclusión, asimismo se buscó priorizar el desarrollo humano y erradicar la pobreza, también buscó crear una estructura social que permita la generación de oportunidades para todos.

En el segundo eje lo que planteó es la accesibilidad a los servicios básicos, la educación, salud, seguridad alimentaria, vivienda, seguridad ciudadana, para todos los peruanos, para ello enfatizó nuevamente la importancia de la inclusión como base para poder alcanzar estos objetivos, que actualmente el país se encuentra un poco alejado.

En el tercer eje se buscó impulsar el reforzamiento del Estado, una gobernabilidad

adecuada, y enfocarse en las relaciones exteriores para buscar inversión y que permita el desarrollo económico del país. Otro punto que mencionó este eje es la seguridad y defensa nacional, el cual es un objetivo muy ansiado debido a los sucesos que se vienen dando en el país. El cuarto eje recalcó que se debe llegar a un nivel óptimo de economía y empleo ya que solo alcanzando esos dos objetivos se puede llegar a ser un país más competitivo que busque el desarrollo tecnológico y estar a la par de las naciones más avanzadas tecnológicamente.

En el quinto eje se trató el tema de desarrollo regional e infraestructura, donde se busca la descentralización del Estado e iniciar estrategias de inclusión con todos los ciudadanos que se encuentren en las regiones más alejadas, para permitir un verdadero desarrollo en todo el país. En el sexto eje se mencionó la importancia de los recursos naturales y ambiente, si se quiere llegar a ser un país con desarrollo sostenible se debe cuidar los recursos disponibles, este eje incluye un plan de uso eficiente de los recursos naturales. De acuerdo con los principales intereses nacionales se ha formulado la matriz MIN para visualizar el interés con relación a otros países (ver Tabla 8).

Tabla 8

Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Sociedad democrática, derechos			Unión Europea EE. UU.	
2. Accesibilidad a los servicios			EE. UU.	
3. Gobernabilidad		Brasil		
4. Economía y empleo			China EE. UU.	
5. Descentralización			Unión Europea	
6. Recursos Naturales	EE. UU.		Japón	

Nota. Tomado de *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2015, p. 97.

3.1.2 Potencial nacional

Con el análisis del potencial nacional es posible determinar las fortalezas y debilidades de la nación. En ese sentido Hartman citado por D'Alessio (2015) propuso siete elementos para realizar la evaluación del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) desarrollo tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

Aspecto demográfico. De acuerdo con el INEI (2017) la población en Perú fue de 31' 826,018 habitantes en el 2017, compuesto por 15' 939,059 habitantes hombres (50.1%) y 15' 886,959 (49.9%) habitantes mujeres, manteniendo un crecimiento anual de la población de 1.10% (ver Figura 6). Asimismo, la población se encuentra concentrada principalmente en el rango de edad de 10 a 14 años con 2' 913,810 que representa el 9.16% de la población total, seguida por 2' 891,287 habitantes (9.07%) en el rango de cinco a nueve años; sin embargo, la población adulta de 20 a 59 años representa el 53.65% de la población peruana (17' 073,444). Es importante precisar que la mayoría de habitantes se concentran en la capital, tal es así que la población en Lima metropolitana representa el 41.2% de Perú Urbano (9' 985,664 habitantes), seguido de La Libertad con 1' 882,405 habitantes (ver Tabla 9). Por otro lado, el estimado de nacimientos anuales para el año 2020 al 2025, según el INEI, es de 558 mil habitantes y el estimado de muertes anuales es de 199 mil habitantes, lo que representa una tasa de incremento poblacional.

La densidad poblacional de Perú fue de 24.5 Hab/km², de acuerdo con el INEI (2017), siendo la región Callao la que posee la mayor densidad poblacional con 8,014.8 hab/km² y la región Madre de Dios la que posee la menor con 1.65 Hab/km². Asimismo, son las regiones ubicadas en el norte del país las que poseen la mayor densidad poblacional como es el caso de Tumbes, Piura, Lambayeque y la Libertad y las regiones ubicadas en la selva las que poseen la menor densidad poblacional como Loreto, Madre de Dios y Ucayali (ver Tabla 9)

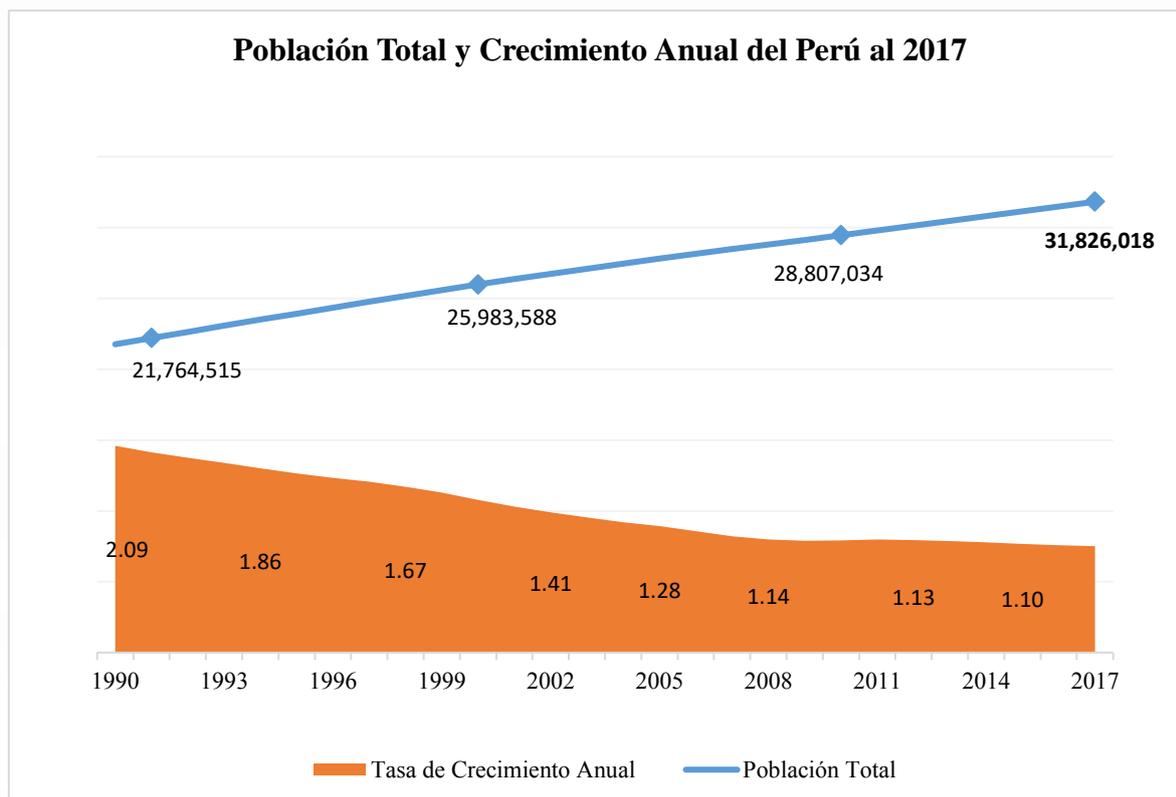


Figura 6. Población y crecimiento anual.

Adaptado de “Estimaciones y Proyecciones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017.

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

Aspecto geográfico. Perú posee una extensión territorial de 1,285 millones de Km², el cual representa el 0.87% del planeta. Asimismo, se encuentra ubicada en América del Sur y limita con Ecuador y Colombia por el Norte, con Brasil por el Este, con Bolivia por el Sureste y con Chile por el Sur, en cuanto a su extensión es el tercer país más extenso de Sudamérica después de Brasil y Argentina.

De acuerdo con el Ministerio del Ambiente [MINSA], la cordillera de los Andes es uno de los hitos más significativos ya que divide al país en tres regiones geográficas: (a) la Costa, (b) la Sierra, y (c) la Selva. Además de acuerdo con la FAO, Perú cuenta con variados climas y microclimas y contiene 84 zonas de vida de las 114 existentes, el número total de especies vegetales en Perú se estima que es de 25,000, de las cuales 3,140 son nativas y 1,006 son utilizadas para diversos fines, lo cual hace que Perú sea reconocido como uno de los diez países de mayor diversidad biológica del mundo.

Tabla 9

Extensión Superficial, Población Proyectada, Densidad Poblacional por Departamento, 2016

Departamento	Extensión Superficial (Kilómetros cuadrados)	Población proyectada 30/Jun/2016 (Habitantes)	Densidad poblacional (Habitantes por kilómetro cuadrado) 13/
Amazonas	39 249.13	423 898	10.80
Áncash	35 889.91	1 154 639	32.18
Apurímac	20 895.77	460 868	22.06
Arequipa	63 345.39	1 301 298	20.54
Ayacucho	43 821.08	696 152	15.89
Cajamarca	33 304.32	1 533 783	46.05
Cusco	71 986.50	1 324 371	18.40
Huancavelica	22 125.20	498 556	22.53
Huánuco	37 265.77	867 227	23.27
Ica	21 327.83	794 919	37.31
Junín	44 328.80	1 360 382	30.69
La Libertad	25 499.90	1 882 405	73.83
Lambayeque	14 479.52	1 270 794	87.87
Lima	34 828.12	9 985 664	286.75
Loreto	368 773.16	1 049 364	2.85
Madre de Dios	85 300.54	140 508	1.65
Moquegua	15 733.97	182 333	11.59
Pasco	25 025.84	306 576	12.25
Piura	35 657.50	1 858 617	52.13
Puno	71 999.00	1 429 098	21.33
San Martín	51 288.07	851 883	16.61
Tacna	16 075.89	346 013	21.52
Tumbes	4 669.20	240 590	51.66
Ucayali	102 199.28	500 543	4.90
Callao	145.91	1 028 144	8,014.84
Total	1 285 215.60	31 488 625.00	24.50

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 132 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1475/libro.pdf).

Aspecto económico. Según el INEI, el PBI de Perú creció 2.5% en el 2017 sin embargo este crecimiento fue menor al del 2016 y 2015 (ver Figura 7). El crecimiento del año 2017 se debe principalmente al incremento en el sector primario el cual creció en 3.06%. Dentro de este sector destacan en crecimiento: minería e hidrocarburos con 3.19%, agropecuario 2.62% y pesca 4.67%. El sector agropecuario creció 2.62%, gracias a los mayores volúmenes obtenidos de uva, maíz amarillo, cacao, plátano, arroz cáscara y papa

ante las condiciones favorables del clima; por el lado del sector pecuario se incrementó la producción de ave, leche fresca, huevos y porcino. El sector pesca creció 4.67% debido a la mayor disponibilidad de especies destinadas a la preparación de curado, enlatados y al consumo en estado fresco. Minería e hidrocarburos avanzó 3.19%, los productos mineros que más destacaron fueron el hierro, molibdeno, cobre, zinc y plata por el alza de los precios internacionales por el lado de hidrocarburos disminuyó la producción de líquidos de gas natural y gas natural, sin embargo, esto se vio compensado con el aumento de la producción de petróleo crudo. El sector electricidad, gas y agua en el 2017 creció 1.14%, principalmente por el subsector agua que creció 2.61%. El sector construcción creció un 2.20% debido al mayor consumo interno de cemento para la construcción de unidades mineras, edificios de oficinas, centros comerciales y edificios de vivienda familiar. El sector comercio creció un 1.03% impulsado por la mayor venta de vehículos, ventas al por mayor y menor y el sector transporte avanzó un 2.92% debido al mayor tráfico de pasajeros y mayor tráfico de carga y pasajeros por vía férrea y por carretera.

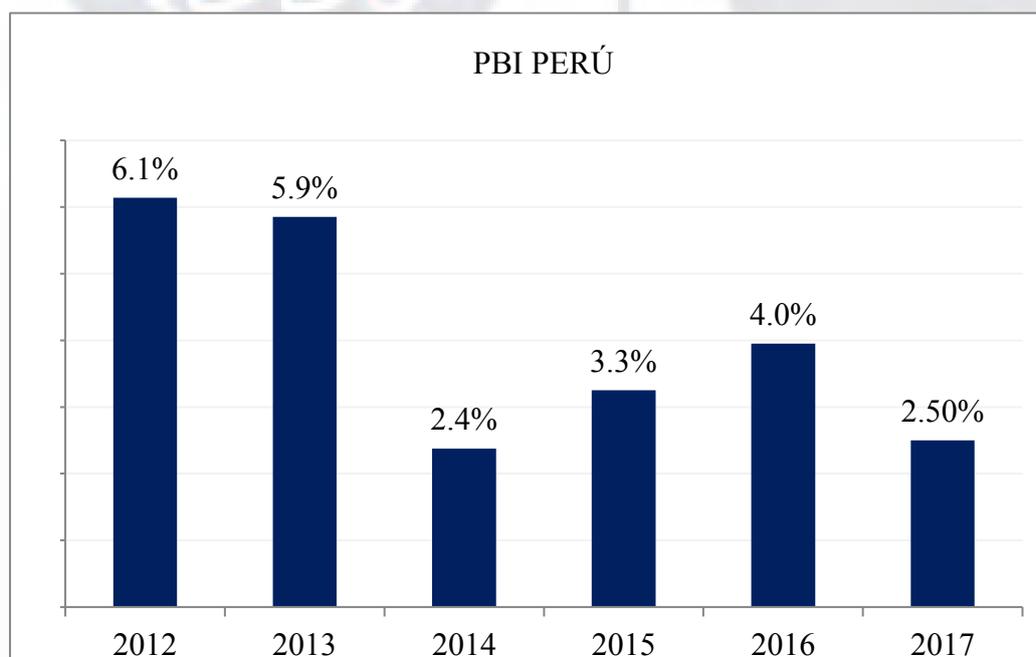


Figura 7. PBI de Perú.

Adaptado de “Estimaciones y Proyecciones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017

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

Aspecto tecnológico. Actualmente la inversión en desarrollo y tecnología es muy reducida, solo representa el 0.01% del PBI y Perú ocupa uno de los últimos lugares en el ranking de Latinoamérica en este aspecto.

Aspecto histórico-psicológico-sociológico. El pasado de Perú es muy rico en historia desde la época pre- incaica quienes usaron técnicas agrícolas que aún se siguen utilizando en la agricultura moderna como es el caso de los andenes para cultivar en cerros. Años más tarde el Imperio Incaico se convirtió en una de las más importantes civilizaciones de América del Sur, abarcó territorios de Perú, Bolivia, Chile, Ecuador, Argentina y Colombia.

Luego de la conquista española surgieron una serie de rebeliones y durante ese periodo se fundaron ciudades como Piura, Cusco, Lima y Arequipa. En 1821 se produjo la independencia de Perú y el primer presidente constitucional de Perú fue Don José de la Riva Agüero en 1823, a partir de este periodo sucedieron hechos importantes como la Guerra del Pacífico y la formación de los partidos políticos, como el caso del APRA con Víctor Raúl Haya de la Torre y el comunismo con José Carlos Mariátegui.

Aspecto organizacional-administrativo. La organización del Estado comprende tres poderes independientes que son: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, (c) el poder Judicial. Según la Constitución política del Perú artículo n°189 el territorio nacional está integrado por regiones, departamentos y distritos, son 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao. Lima es el departamento con mayor cantidad de distritos (INEI, 2017).

Asimismo, en el año 2016, se crearon cinco macro regiones para facilitar el acceso a la justicia constitucional a la ciudadanía, de esta forma también se le brinda autonomía a los departamentos que se encuentran más alejados de la capital y es un impulso hacia la descentralización del país. La creación de macro regiones brinda un nuevo orden administrativo y pueden lograr ventajas dado que las administraciones se pueden beneficiar

más cuando hay una estructura descentralizada que dependiente de un gobierno y Estado centralizado. Por otro lado, en relación con la pesca, el ministerio de producción autoriza desarrollar actividades extractivas durante la temporada de pesca solo a las embarcaciones pesqueras registradas y autorizadas, las direcciones correspondientes del PRODUCE deben realizar las acciones de difusión y velar por el cumplimiento de lo dispuesto.

Aspecto militar. La finalidad de las fuerzas armadas es difundir la seguridad y la defensa nacional además de apoyar en caso de desastres naturales (MINDEF, 2017). Perú cuenta con tres fuerzas militares: (a) el Ejército Peruano, (b) La Marina de Guerra de Perú, y (c) la Fuerza Aérea de Perú. Entre las acciones que realizaron este año fue la labor realizada durante la emergencia del Niño Costero, implementación de hospitales de campaña en Tumbes y Piura, se brindó más de cuatro mil atenciones médicas, 120 intervenciones de apoyo al rescate y evacuación de personas que beneficiaron a más de 26 mil pobladores afectados por las inundaciones. Otro avance en el 2017 fue la construcción del centro aéreo del ejército en la región de Arequipa y la aprobación del plan estratégico de las fuerzas armadas donde se indican los objetivos a 20 años (MINDEF, 2017).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales brindan los lineamientos para alcanzar los objetivos como nación.

La influencia de terceras partes. Para poder mantener un país económicamente sostenible en el tiempo es necesario que realice negocios y pactos con otros países, el mundo globalizado obliga a que se establezcan lazos de apoyo comercial y para ello Perú ha firmado diversos tratados con países claves como son el Tratado de Libre Comercio [TLC] con la Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, China, Singapur, Canadá, Corea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Estados Unidos, Chile y Cuba, otro tratado es el de Mercosur, Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico [APEC]. Asimismo, el Ministerio de

Relaciones Exteriores busca fortalecer la Alianza del Pacífico que es uno de los últimos tratados firmados.

Lazos pasados y presentes. La historia de la cultura peruana nace desde los tiempos del Imperio Incaico y luego dio paso a la etapa de la colonia donde se suscitaron una serie de rebeliones las cuales marcarían el destino de Perú. Posteriormente en la época republicana se firmaron importantes tratados limítrofes empezando con Colombia y Ecuador y luego se firmó con Brasil, Bolivia y Chile.

Contrabalance de intereses. Actualmente Perú no posee un contrabalance de intereses, el último que existió fue con el país de Chile debido a diferencias sobre la situación limítrofe marítima el cual se resolvió mediante el Fallo de la Haya.

Conservación de los enemigos. Actualmente se puede decir que el enemigo de Perú es Chile debido al clima de tensión que se generó desde las diferencias limítrofes del mar, sin embargo, al firmar el tratado de la Alianza del Pacífico se puede observar que actuando estratégicamente se pueden cambiar las circunstancias para beneficio de todos. De ser un país considerado como enemigo puede llegar a ser un aliado estratégico.

3.2 Análisis Competitivo del País

Como parte de la evaluación externa es necesario realizar el análisis competitivo del país y para ello Porter, citado por D'Alessio (2014) ha planteado cinco aspectos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; (d) sectores relacionados y de apoyo, (e) influencia del análisis en la región Callao.

3.2.1 Condiciones de los factores

Latín Focus (2018) publicó que el PBI al 2022 del país se estima ser de 3.75% el cual representa el segundo mejor resultado a nivel Latino América luego de Paraguay con 4%. Por otro lado, se proyecta una inflación del 2.4%, uno de los menores porcentajes a nivel de la

región y actualmente es el segundo país con menos deuda externa luego de Brasil. En cuanto a los indicadores de riesgo S&P otorga al país un ranking de BBB+, Fitch Ratings BBB+ y Moody's A3, lo cual brinda un panorama beneficioso para potenciales inversionistas extranjeros. Asimismo, Perú se convierte en un atractivo país para invertir debido a los diversos acuerdos comerciales firmados con grandes potencias económicas como Estados Unidos, Japón, Canadá Chile, Comunidad Andina de Naciones y Mercosur.

En referencia a las principales ventajas competitivas, Perú cuenta con una diversidad de ventajas como son la geográfica, lo cual permite desarrollar actividades de pesca aprovechando los recursos marinos con los que cuenta el país; asimismo se cuenta con diversos climas y suelos lo cual favorece a que el sector agrícola se siga desarrollando. Otra ventaja son los recursos minerales lo cual ha permitido que el país aumente en los últimos años la exportación principalmente del cobre, sin embargo, esto también representa un riesgo que se debe mitigar ya que existe una dependencia macroeconómica de la explotación de los commodities. En cuanto a los factores por mejorar se encuentra la salud, la educación, establecer un mejor sistema de recaudación y regular a los negocios informales para que ingresen al sistema de empresas formales.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En referencia a la demanda interna según APOYO (2018) el 85% de familias han recortado algún rubro de gastos durante los tres últimos meses, principalmente en ropa, electrodomésticos, y salud. Por otro lado, el gasto público en construcción registró una variación del 23% en el cuarto trimestre del 2017 debido a los mayores recursos que se necesitaron para la reconstrucción de las zonas afectadas por el Fenómeno del Niño. En cuanto al consumo privado se registró una reducción de 3.4% en el 2016 a 2.3% en el 2017 y el consumo público se incrementó de -0.2% a 3.7% en los mismos años. Según APOYO (2018) se espera que los sectores que obtengan mayor demanda en el 2018 son, la

construcción de 2.2% a 8%, Servicios de 3.2% a 4%, Comercio de 1.5% a 3.8%, Agropecuario de -1.0% a 4% y Manufactura no Primaria de -1.7% a 2.5% para los años.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La economía del país se ha desarrollado principalmente por inversiones del exterior y la estrategia que emplean es aprovechar las economías de escala para producir en mayor cantidad. Por otro lado, dentro de la estructura del país la gran cantidad de microempresas aún se encuentran en la zona de la informalidad lo cual no les permite desarrollarse y acceder a más crédito financiero que les permita ampliar el negocio, se ha visto en los últimos años el aumento de los actos de corrupción en el ámbito privado y público, lo cual genera problemas de inestabilidad para las inversiones y desalienta el buen clima de negocios.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Situaciones como la coyuntura electoral, el mercado internacional y una ralentización de la demanda interna formaron parte de los factores que contribuyeron a que el 2016 fuera un año complicado (“2016 ¿Cuál fue el sector,” 2016). Sin embargo, en relación con los sectores económicos del país, el sector económico que ha experimentado un importante crecimiento es el sector de extracción de Petróleo, Gas y Minerales llegando al 13.2% en el año 2016, y hasta el tercer trimestre del 2017 llegó hasta 13.4% (INEI, 2017). Por otro lado, hasta octubre del 2017, se ha mostrado un crecimiento en la producción del cobre (3.6%), zinc (10.8%), hierro (10.5%) y molibdeno (8%) con respecto al periodo 2016, sin embargo, en el caso de la producción de oro, plata, plomo y estaño ha tenido reducciones en comparación al periodo 2016 (MEM, 2017) (ver Tabla 10). Posteriormente al sector minero, se presenta el sector manufacturero con una importante participación en el PBI del 2017, sin embargo, ha experimentado una reducción del 0.4% en el último trimestre llegando al 12.6% (INEI, 2017). Del sector manufacturero se detalla que la manufactura primaria registró una tasa negativa del 8.1% debido a la disminución industrial pesquera, por otro lado, la

manufactura no primaria experimentó un crecimiento de 0.8%, gracias al incremento en la producción de bienes intermedios en 5.5% (PRODUCE, 2017).

Tabla 10

Producción Minera Metaliza

Metal	Octubre			Enero-Octubre		
	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %
Cobre (TMF)	218,685	214,311	-2.0%	1,943,732	2,013,834	3.6%
Oro (g finos)	12,656,822	13,275,215	4.9%	127,214,956	125,342,803	-1.5%
Zinc (TMF)	121,950	126,531	3.8%	1,089,890	1,208,002	10.8%
Plata (kg finos)	378,447	347,946	-8.1%	3,660,288	3,592,950	-1.8%
Plomo (TMF)	26,348	25,657	-2.5%	262,409	253,336	-3.5%
Hierro (TMF)	590,512	276,267	-53.2%	6,382,751	702,803	10.5%
Estaño (TMF)	1,592	1,471	-7.6%	15,554	15,126	-2.8%
Molibdeno (TMF)	2,421	2,328	-3.8%	21,500	23,221	8.0%

Nota. Tomado de “Boletín Estadístico Minero,” por MINEM, 2017 (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2017/BOLETIN%20ESTAMIN%20OCT2017.pdf>).

Otro sector importante que ha experimentado una reducción en comparación al año 2016 es el sector pesquero, pasando a estar de 0.3% en el 2016 al 0.2% en el 2017, y el sector Agropecuario entre el segundo y tercer trimestre del año 2017, pasó de 6.6% al 4.8% respectivamente (INEI, 2017).

3.2.5 Influencia del análisis en la región Callao

La región Callao conforme a los resultados obtenidos en el Índice de Competitividad Regional de Perú, informe publicado por CENTRUM (2017), mantiene su ubicación en el segundo lugar con 51.90 puntos, solo por debajo de Lima con 73.43 puntos. Sin embargo, de las 26 regiones es la que ha experimentado un interesante aumento en relación con el año 2015 (CENTRUM, 2016) (ver Figura 8). La economía en la región se ha visto disminuida

entre los años 2011-2016, iniciando con 50.95 y finalizando con 49.49 puntos, sin embargo, mantiene la segunda posición por encima de la región de Ica.

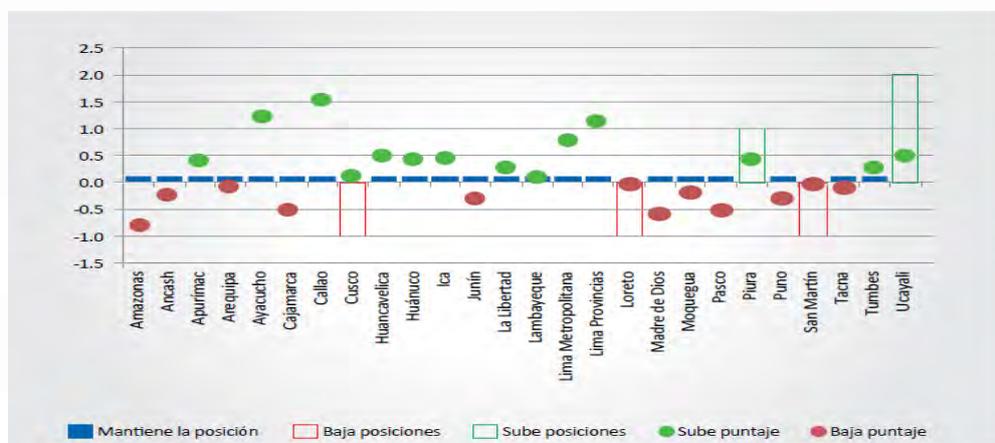


Figura 8. Variaciones de posición y puntaje ICRP 2016 vs ICRP 2015.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016,” por CENTRUM, 2016, p.42 (<http://cdn.centrum.pucp.education/centrum/uploads/2017/04/08111340/tabla-contenido-indice-competitividad-regional-peru-2016.pdf>).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Para realizar el análisis PESTE es necesario evaluar las siguientes categorías:

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Para el comercio interior y exterior es de gran relevancia los factores políticos, gubernamentales y legales del lugar en donde se va a desarrollar o incrementar sus actividades comerciales; en ese sentido, Perú ofrece una economía dinámica que promueve la inversión pública y privada, habiendo cerrado a nivel nacional en el año 2017 con 29,069 millones 862,328 soles, cifra que reflejó un crecimiento nominal de 7.1% respecto a lo registrado en el 2016, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2018), no obstante, todavía se hace necesario mejorar estos niveles, el entorno de negocios y facilitar precios más competitivos, de este modo, la normativa legal plantea igualdad de condiciones para el inversionista extranjero y el nacional, libre competencia, un régimen regulatorio de formar empresas en el país, la posibilidad de que un extranjero pueda comprar acciones nacionales, entre otras cosas que hacen accesible que se invierta en el país, como es el caso además de los acuerdos comerciales firmados entre Perú y

países del mundo para protección recíproca de inversiones, y otras relacionadas a tributaciones y aranceles.

En Callao se concentra gran cantidad de operadores logísticos, empresas de transporte marítimo y otras más que realizan sus actividades en torno al puerto del Callao, actividades de importación y exportación, y organismos específicos encargados de la regulación, recayendo en ellos, brindar servicios eficientes para continuar promoviendo la inversión nacional y extranjera, y ello se asocia a avanzar en diversificar la oferta de turismo tradicional que durante años se estuvo llevando a cabo en Callao, tratando de fortalecer en adelante para que se pueda considerar a Callao como un centro de llegada de turistas en especial de aquellos que van a tener sus operaciones en Callao o en Centros Logísticos cercanos. A manera de conclusión, en principio, se puede decir que es un sistema creado a nivel normativo (legal) para ser una oportunidad, no obstante, como se ha visto en los últimos años las fuerzas políticas y gubernamentales se han visto opacadas por el endémico problema de la corrupción, de modo que si eso continúa en distintos niveles dentro de los organismos públicos, puede terminar manteniéndose como una amenaza perjudicando el avance a nivel país, regiones y distintas instancias.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía mundial ha atravesado por diferentes escenarios, uno de los principales cambios fue el inicio de la globalización la cual genera más libertad en los mercados y esto implica que la economía de un país puede influir en otro y por ello es de suma importancia realizar el análisis de las fuerzas económicas considerando los factores externos y cómo van a repercutir en el país y por ende en la Región Callao.

En los últimos años, los principales sucesos que ocurrieron en el ámbito mundial fueron la caída del precio del petróleo en el 2015 donde alcanzó su mínimo valor en siete años, esto se originó debido a la desorganización de los países exportadores de petróleo, la

economía de China y la sobreproducción de Estados Unidos (Cerezal, 2015). Otro punto importante durante ese año fue la firma del acuerdo climático de París en el cual se logró incluir a Estados Unidos, China y otras 200 naciones para limitar sus emisiones de gas invernadero y tomar también otras medidas contra el calentamiento global; otro hecho internacional de gran relevancia fue la elección presidencial de Donald Trump, lo cual inicialmente generó la volatilidad del dólar en Perú, sin embargo, estas especulaciones se fueron disipando; durante todo el 2016 continuó la preocupación por China que finalmente logró que su PBI crezca un 6.7% en el 2016 y luego 6.9% en el 2017, sin embargo, su burbuja de deuda sigue presente y puede estallar en cualquier momento, por otro lado, para el 2018 se espera que China logre una variación porcentual de su PBI en 6.5% y para el 2019, 6.3%, según Latin Focus (2018) lo cual es muy importante para Perú, ya que es uno de los principales importadores de commodities, de harina de pescado y aceite de pescado, que son productos ofrecidos por la Región Callao lo cual genera una oportunidad.

Por otro lado, en referencia al PBI mundial el 2016 fue de 2.7%, en el 2017 se incrementó a 3.3% y se espera que para el 2018 y 2019 se registre una variación de 3.4% y 3.2% respectivamente. En el caso de Perú se registró en el 2017 una variación de 2.5% y para el 2018 y 2019 se espera 3.6% y 3.7% respectivamente (ver Figura 9).

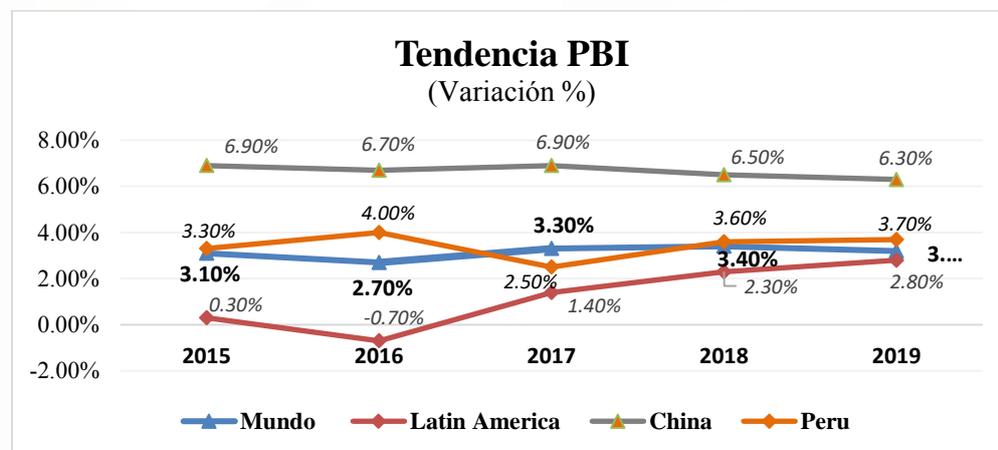


Figura 9. Tendencia del PBI.

Adaptado de "Focus Economics," por Latin Focus Consensus Forecast, 2018, p. 2 (<https://www.focus-economics.com/>).

Como se puede observar en el gráfico, el PBI de Perú se encuentra por encima del PBI de la región Latino América, lo cual genera una oportunidad para el país al mostrar sostenibilidad ante los ojos de potenciales inversionistas. La desaceleración que se muestra en el 2017 fue debido a la caída del precio internacional de los commodities, entre ellos el cobre el cual es el principal producto de exportación de metales, a su vez esto generó una contracción de la inversión privada, menos ingresos fiscales y una desaceleración del consumo, además, lo que compensó de manera favorable este escenario fueron las reservas internacionales que se había mantenido en positivo varios años atrás y la reciente producción minera debido a la maduración de proyectos que años atrás estaban en etapa de exploración. Por otro lado, se proyecta en el 2018 una aceleración del PBI debido al incremento de la inversión privada sustentada en el crecimiento de la actividad minera ya que se espera una regularización de los precios de los commodities, también se espera un mayor gasto público debido a la inversión que se requiere para la reconstrucción de los daños causados por el Fenómeno del Niño y los Juegos Panamericanos a llevarse a cabo en el año 2019. Hay que considerar que las proyecciones de crecimiento siempre se encuentran vulnerables a ciertos factores como los precios de los commodities, la desaceleración de China quien es el principal cliente de metales, el ajuste de la política monetaria de Estados Unidos ya que cada incremento de la tasa FED afecta al país en la volatilidad del tipo de cambio y las tasas de interés y finalmente los desastres naturales como el Fenómeno del Niño (Banco Mundial 2018).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según CPI (2017) Lima y Callao cuenta con 11 millones 181 mil 700 habitantes, es aquí donde se encuentra concentrada la mayor parte de la población. Además la densidad poblacional al 2017, según INEI (año), fue de 286.75 Hab/km² para Lima y de 8,014.84 Hab/km² para Callao, mientras que la provincia con menor densidad poblacional es Madre de

Dios con 1.65 Hab/km², esta concentración de población es perjudicial para el desarrollo del país ya que promueve la desigualdad en la accesibilidad a los servicios básicos, también limita la inclusión financiera ya que en Lima se encuentra el conglomerado de Bancos, agencias bancarias Express, si bien en los últimos años las entidades bancarias han tomado medidas para acercarse a los pueblos más alejados, igual se necesita expandir más el servicio bancario. Además del crecimiento del parque automotor que más de brindar bienestar al habitante causa congestión del tráfico vehicular y daños medio ambientales.

Por otro lado, el gasto público en educación como porcentaje del PBI de Perú fue de 2.9% del PBI, países como Argentina poseen al mismo año 5.1%, Chile 4.6%, Colombia 4.4%. Asimismo, el país que invierte más en educación a nivel Sudamérica es Brasil llegando a 6.3%. Un mayor gasto en educación pública puede permitir incrementar la inversión en la educación, logrando el objetivo de tener un sistema de calidad de educación que llegue a sus ciudadanos, favoreciendo el desarrollo de la nación. Además, de acuerdo con Sachs (1994), la capacitación en el empleo y otras actividades que incrementan el capital humano deben ser subsidiadas por el gobierno, quizás a tasas más altas de lo que son ahora. Asimismo, de acuerdo con el Índice de Progreso Social Regional Perú 2016, realizado por CENTRUM (2016), el nivel de analfabetismo en adultos en Perú fue de 6.3%, teniendo la Región Callao 1.92% y la Región Apurímac 17.14% (ver Tabla 11).

Asimismo, la tasa de asistencia escolar de primaria en Perú aún no es del 100%, al 2014 se encontraba en 92.9%, teniendo a regiones como Tacna con 97.09% y la región Callao con 88.22%. Además, la tasa de asistencia escolar en secundaria en Perú fue de 82.9%, siendo Arequipa la región que tuvo un mayor porcentaje con 91.14% y Loreto la menor con 68.55% (ver Tabla 11). Por lo cual es importante trabajar en estas regiones y asegurar que los habitantes tengan las mismas oportunidades y logren alcanzar niveles de 100% de asistencia escolar, y así acceder a mejores oportunidades laborales.

Tabla 11

Indicadores del Componente Acceso a Conocimientos Básicos

Ranking	Región	Analfabetismo en Adultos %	Región	Asistencia en Primaria %	Región	Asistencia a la secundaria %
	Perú	6.3	Perú	92.9	Perú	82.9
1	Callao	1.92	Tacna	97.09	Arequipa	91.14
2	Lima Metropolitana	2.32	Pasco	96.65	Moquegua	90.95
3	Ica	2.74	La Libertad	95.94	Ica	90.79
4	Tacna	3.42	Huancavelica	95.53	Tacna	90.31
5	Tumbes	3.73	Apurímac	95.34	Puno	89.89
6	Madre de Dios	4.19	Ica	94.92	Lima Provincias	88.07
7	Lima Provincias	4.48	Puno	94.12	Lima Metropolitana	86.87
8	Arequipa	4.64	Moquegua	94.07	Madre de Dios	86.83
9	Moquegua	4.82	Tumbes	93.95	Cusco	86.71
10	Loreto	5.34	Arequipa	93.72	Ancash	86.65
11	La Libertad	5.96	Huánuco	93.56	Tumbes	85.51
12	Ucayali	6.03	Lambayeque	93.37	Apurímac	84.74
13	Lambayeque	6.27	Ancash	93.31	Callao	84.05
14	Pasco	6.28	Cajamarca	93.16	Huancavelica	83.45
15	Junín	6.55	Loreto	93.15	Pasco	82.44
16	Piura	7.72	Lima Provincias	92.90	Lambayeque	82.15
17	San Martín	8.12	San Martín	92.87	Ayacucho	81.19
18	Ancash	9.14	Cusco	92.47	San Martín	80.41
19	Amazonas	9.49	Amazonas	92.35	Piura	80.32
20	Puno	10.53	Junín	92.1	Junín	79.00
21	Ayacucho	12.69	Lima Metropolitana	92.1	La Libertad	77.68
22	Cusco	12.73	Madre de Dios	91.91	Cajamarca	75.99
23	Cajamarca	13.11	Piura	91.41	Amazonas	73.61
24	Huánuco	13.39	Ayacucho	90.15	Huánuco	73.56
25	Huancavelica	15.55	Ucayali	88.32	Ucayali	69.5
26	Apurímac	17.14	Callao	88.22	Loreto	68.55

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

(<http://cdn.centrum.pucp.edu.pe/centrum/uploads/2017/04/08111340/tabla-contenido-indice-competitividad-regional-peru-2016.pdf>).

En el sector salud, es preciso resaltar que solo el 71.8% de la población cuenta con un seguro de salud, según INEI (2015) y como se detalla en la Tabla 12, teniendo a Huancavelica con el mayor porcentaje de asegurados con un 94.5%, y la región de menor cantidad de asegurados a Tacna con 55.1%, tasas que en tendencia han ido aumentando en cada región año tras año (ver Tabla 13). Por otro lado, solo un 25.7% de los asegurados cuentan con el seguro de ESSALUD, ello debido a la informalidad de empleo en el país, ya que todo empleado en planilla debe contar con el seguro ESSALUD.

Tabla 12

Perú: Población con Algún Seguro de Salud Según Tipo de Seguro

Tipos de Seguro	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 P/ I Sem.
Con Seguro de Salud	53.7	60.5	63.5	64.5	61.9	65.5	69	71.8
Únicamente ESSALUD	20.1	21.2	21.6	22.7	24.4	24.4	24.6	25.7
Únicamente SIS	28.1	33.8	36.3	36.1	31.4	35.3	39	40
Con otros seguros	5.5	5.6	5.5	5.7	6.1	5.8	5.4	6.1

Nota. Adaptado de “Perú Estadísticas 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Asimismo, según CENTRUM (2017) en el Índice de Competitividad Regional 2016, se obtuvo que el porcentaje de habitantes menores de cinco años con desnutrición crónica en Perú fue de 14.6%, mientras que el porcentaje de Anemia en menores de cinco años fue de 35.6%, adicionalmente, la Tasa Mortalidad Materna (uno por cada 100,000 nacidos vivos) es de 13.4% y el porcentaje de Enfermedad Diarreica Aguda (EDA) en menores de cinco años en niños fue de 12.1%, siendo esta última la segunda mayor causa de muerte de niños menores de cinco años (ver Tabla 14).

Tabla 13

Porcentaje de la Población Afiliada a Algún Seguro de Salud

Región	Rank	2009	Rank	2010	Rank	2013	Rank	2014	Rank	2015
Huancavelica	1	82.91	2	88.3	2	87.4	1	91.8	1	94.5
Apurímac	2	82.73	1	89.1	1	89.9	2	90.8	2	90.6
Ayacucho	3	81	3	85.3	3	80.8	3	85.5	3	87.8
Amazonas	13	63.05	8	85.3	6	75.2	4	80.8	4	87
San Martín	7	67.16	6	74.6	12	66.4	8	77	5	83.7
Cajamarca	6	68.62	6	74.6	5	77.6	7	77.1	6	82.6
Tumbes	10	64.93	15	65	11	68.7	9	76.6	7	81.1
Huánuco	4	77.87	5	81.9	4	80.2	6	78.2	8	80.2
Loreto	5	76.05	4	83.6	7	74.2	5	79.5	9	80.1
Pasco	18	56.4	19	62.1	14	64.6	16	67.5	10	76.9
Callao			16	64.3	8	70.2	10	75.1	11	76.7
Cusco	11	64.83	10	67.7	9	70.9	11	75.2	12	76.5
Lima Provincias*					13	65.43	13	69.04	13	76.5
Moquegua	15	61.7	12	66.8	16	62.8	18	66.4	14	74.27
Ancash	20	55.08	17	63.3	10	68.9	12	71.6	15	74.1
Ucayali	12	63.96	9	67.8	19	61.8	21	61.3	16	70.9
Lambayeque	9	66.64	14	65.8	23	56.9	20	61.6	17	70.6
Piura	14	62.78	13	66	20	61.7	14	68.2	18	70.3
La Libertad	8	66.68	11	67.3	15	64.1	14	68.2	19	70.3
Lima Metropolitana*					17	62.2	17	66.56	20	69.66
Puno	17	57.44	22	54	21	60.7	19	62.9	21	68.7
Junín	24	45.59	25	51.3	24	53.8	23	59.7	22	65.7
Ica	19	55.86	20	60.1	18	61.9	22	61.1	23	63.9
Madre de Dios	22	49.14	24	51.6	25	46.5	25	52.1	24	62
Arequipa	16	57.76	18	62.5	22	57.1	24	55.9	25	60.9
Tacna	23	46.69	23	51.9	26	44	26	48	26	55.1
Lima y Callao	21	53.6								
Lima			21	54.1						

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

(<http://cdn.centrum.pucp.edu.pe/centrum/uploads/2017/04/08111340/tabla-contenido-indice-competitividad-regional-peru-2016.pdf>).

Tabla 14

Indicadores del Componente Nutrición y Asistencia Médica Básica

Ranking	Región	Desnutrición Crónica en menores de 5 años %	Región	Anemia en menores de 5 años %	Región	Tasa Mortalidad Materna (1 por cada 100,000 nacidos Vivos)	Región	EDA en Menores de 5 años, %
1	Perú	14.6	Perú	35.6	Perú	13.4	Perú	12.1
2	Lima Metropolitana	3.7	Lima Metropolitana	24.7	Moquegua	0	Huánuco Lambayeque	7.9
3	Tacna	3.7	Lambayeque	25.8	Tacna	2.4	Lima Metropolitana	8.0
4	Moquegua	4.2	Ica	25.9	Lima Metropolitana	3.4	Moquegua	8.6
5	Ica	6.9	La Libertad	27.4	Lima Provincias	3.4	Cajamarca	8,7
6	Callao	7.0	Moquegua	28.2	Ica	3.9	Piura	8.8
7	Arequipa	7.3	Arequipa	29.3	Arequipa	4.3	Tumbes	8.9
8	Tumbes	8.3	Callao	30.8	Tumbes	5.1	Callao	9.2
9	Madre de Dios	9.8	Tacna	30.9	Apurímac	6.2	Puno	9.6
10	Lima Provincias	10.0	Ancash	32.7	Huánuco	9.5	Cusco	9.7
11	Lambayeque	14.3	Piura	33.0	Ayacucho	10.5	Ica	9.7
12	San Martín	16.0	Huánuco	33.8	Madre de Dios	13.9	Arequipa	10.8
13	Puno	17.9	Cajamarca	35.5	Callao	16.4	Junín	11.2
14	Cusco	18.2	San Martín	35.6	Cusco	17.5	Tacna	12.3
15	La Libertad	19.9	Ayacucho	40.0	Piura	18	Ancash	11.6
16	Ancash	20.5	Apurímac	40.2	Huancavelica	18.7	Apurímac	11.8
17	Piura	21.7	Tumbes	40.2	Lambayeque	18.8	Ayacucho Lima Metropolitana	12.3
18	Junín	22.1	Lima Provincias	41.0	La Libertad	20.7	Lima Provincias	12.3
19	Loreto	24.6	Amazonas	45.1	Junín	30.1	La Libertad	12.3
20	Huánuco	24.8	Ucayali	46.0	Ucayali	30.8	Pasco	12.4
21	Pasco	24.9	Pasco	46.3	Ancash	31	Huancavelica	13.5
22	Ucayali	26.1	Cusco	46.7	Cajamarca	32	Amazonas	15.9
23	Ayacucho	26.3	Huancavelica	49.0	Amazonas	33.7	Amazonas	18.0
24	Apurímac	27.3	Madre de Dios	51.3	Puno	33.8	San Martín	18.1
25	Amazonas	30.8	Junín	51.6	Pasco	49.8	Loreto Madre de Dios	19.5
26	Cajamarca	32.2	Loreto	54.7	San Martín	50.9	Dios	19.9
27	Huancavelica	35.0	Puno	63.5	Loreto	79.5	Ucayali	24.3

Nota. Tomado de "Índice de Competitividad Regional del Perú 2016," por CENTRUM, 2016

(<http://cdn.centrum.pucp.edu.pe/centrum/uploads/2017/04/08111340/tabla-contenido-indice-competitividad-regional-peru-2016.pdf>).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El avance económico de un país, la participación ciudadana y la aparición de empleos en los últimos tiempos se han visto impulsados por los avances tecnológicos. Es por ello, que el uso de la tecnología está generando que los diversos aspectos de los gobiernos, sociedades y economías del mundo están siendo replanteados (Banco Mundial, 2017). En Perú, el acceso a la tecnología se ha caracterizado por presentar diferencias entre zonas geográficas, por áreas urbanas y rurales, cabe señalar que se observa la misma brecha en el acceso a los servicios de agua, saneamiento y electricidad, por tal razón la disminución en la brecha digital se convierte en un objetivo principal (MTC, 2016).

Tener como objetivo principal la reducción de la brecha digital, implica enfocar esfuerzos en aumentar el acceso a internet en Latinoamérica, tal es así que la penetración de internet en la región aumentó 162%, pasando de 20.7% al 54.4%, entre 2006 y 2015, sin embargo, para el 2015 dicho porcentaje sigue siendo inferior al promedio de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE], el cual alcanzó el 79.6%, estableciendo una brecha de 25.2% con América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016) (ver Figura 10).

(En porcentajes del total de la población)

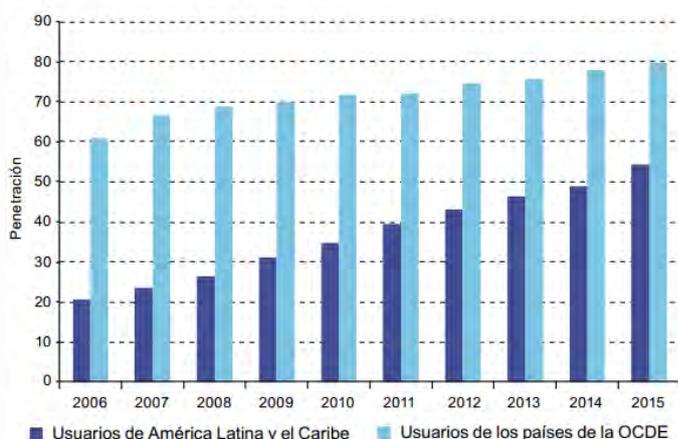


Figura 10. América Latina y el Caribe y países de la organización de cooperación y desarrollo económicos [OCDE]. Usuarios de internet, 2006-2015.

Tomado de “La nueva revolución digital: del internet del consumo al internet de la producción,” por CEPAL, 2016

(http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/4/S1600780_es.pdf).

Sin embargo, el acceso de internet a nivel de la región resultó ser muy heterogéneo entre los periodos 2006 y 2014. A pesar del crecimiento que se ha experimentado en dichos promedios, no ha sido suficiente aun para cerrar las brechas en el interior de la región. Por otra parte, para el 2014 son cuatro los países que solamente han superado al 30% de la población y seis los países que llegan a superar al 50% (CEPAL, 2016) (ver Figura 11).

(En porcentajes del total de la población)

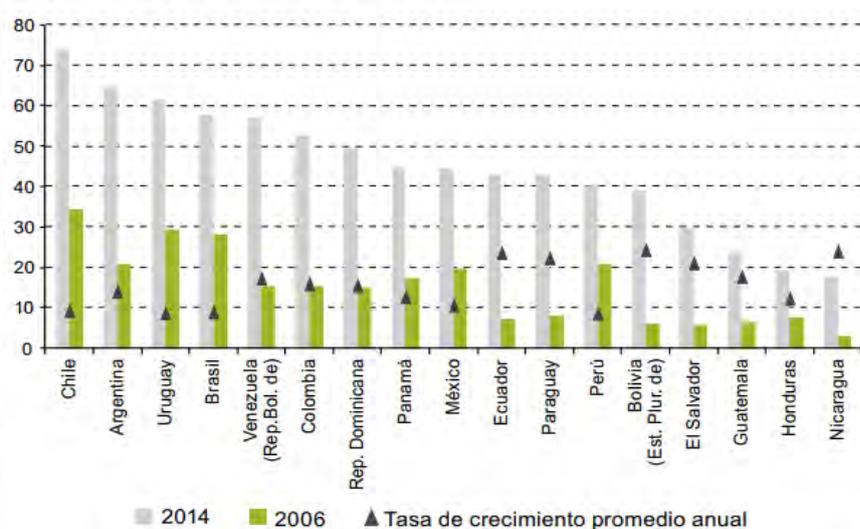


Figura 11. Evolución de los usuarios de internet, 2006 y 2014, América Latina y el Caribe. Tomado de “La nueva revolución digital: del internet del consumo al internet de la producción,” por CEPAL, 2016 (http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/4/S1600780_es.pdf).

En Perú, la penetración del internet ha ido en aumento entre los años 2012 a 2016, pasando a triplicarse de 19.8% a 66.5%, llegando a estar en 56.4% para el periodo 2015. Sin embargo, considerando que el nivel de banda ancha, tanto fija como móvil, estimula de forma directa e indirecta el crecimiento del país, aun se requiere mayor inversión en implementación de infraestructura con el fin de desplegar la banda ancha móvil (OSIPTEL, 2016). El nivel de inversión de investigación y desarrollo viene siendo dominado desde buen tiempo por países desarrollados entre los que destacan Israel, la República de Corea, Finlandia y Japón. Sin embargo, en relación con la región peruana, Brasil, Argentina, Costa Rica y México mantienen una alta propensión en inversión de I+D (CEPAL, 2016), (ver Figura 12).

(En porcentajes del PIB)

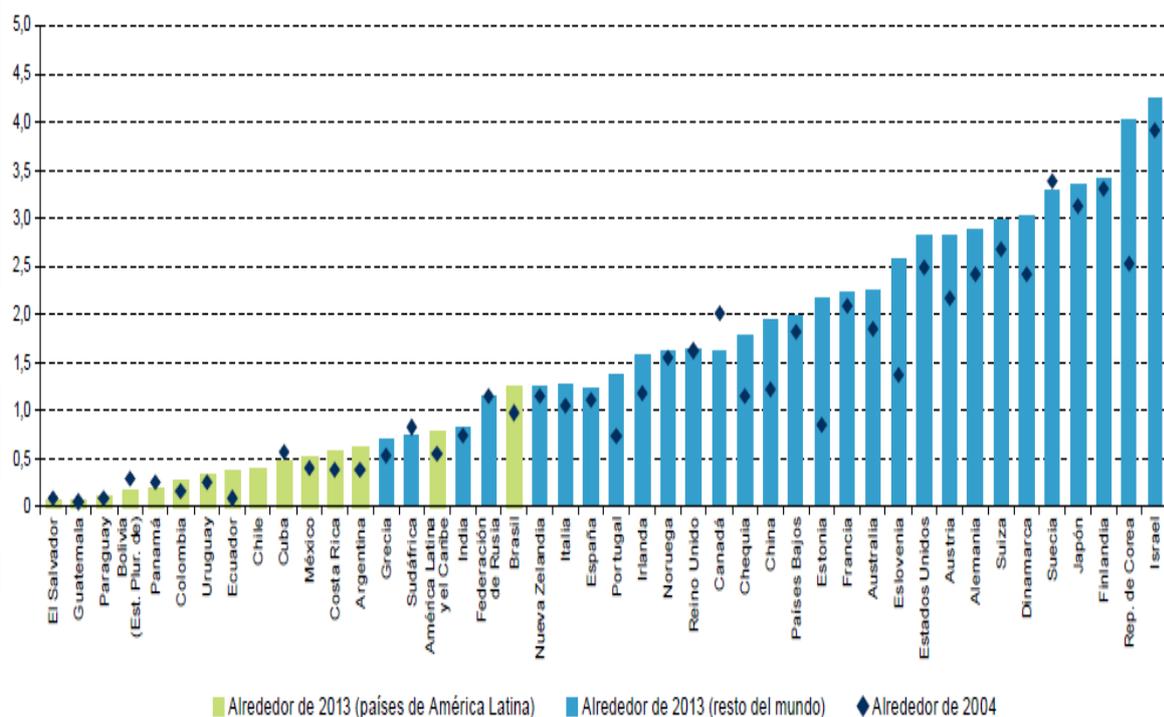


Figura 12. Inversión en investigación y desarrollo (I+D), alrededor de 2013 y de 2014. Tomado de “Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital: La situación de América Latina y el Caribe,” por CEPAL, 2016 (https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/3/S1600833_es.pdf).

El desarrollo de la innovación en la región resulta ser inferior a los países de la Unión Europea y la OCDE, sin embargo, países como Argentina, Brasil, Chile y México están iniciando el desarrollo de un perfil tecnológico más afín al de las economías avanzadas (BID, 2017)

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El mundo cada vez está desarrollando una mayor preocupación por los efectos que puede generar el cambio climático. En la región del país, América Latina y el Caribe se albergan ecosistemas variados, los cuales tienen gran dependencia con los recursos naturales para poder generar crecimiento económico. La contaminación del medio ambiente afecta a la economía mundial, tal es así como, en el año 2013, la exposición a la contaminación del aire en las viviendas impuso un costo en la economía del mundo de unos USD 5,11 billones en pérdidas de bienestar (Banco Mundial, 2016) (ver Figura 13).

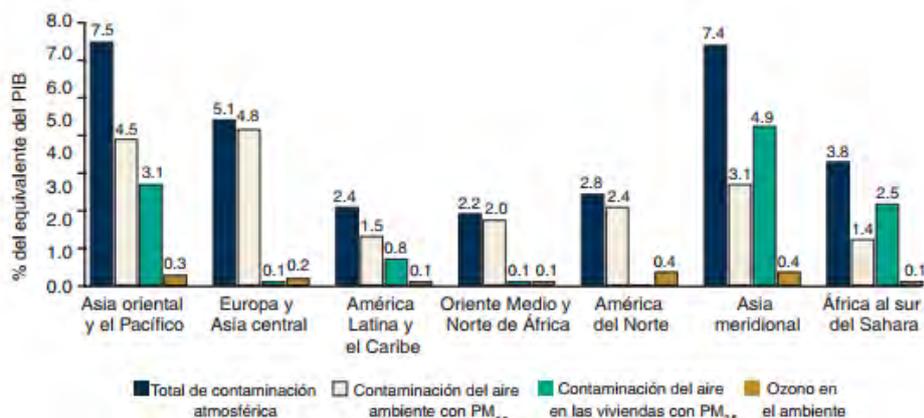


Figura 13. Pérdidas de bienestar por la contaminación atmosférica, por regiones 2013. Tomado de “El costo de la contaminación atmosférica,” por Banco Mundial, 2016 (<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25013/108141SPsum.pdf?sequence=11&isAllowed=y>).

Por otra parte, en estos últimos tiempos el incremento que experimenta la temperatura está generando que aumente la acumulación de gases invernaderos en la atmósfera. Para las próximas décadas, se estima que la temperatura continúe su comportamiento de alza con una variación entre 0.5 y 1°C, sin embargo, se estima que un aumento de temperatura equivalente a 4°C puede producir un aumento pronunciado de la intensidad y frecuencia de episodios extremos de temperatura elevada, además, muchas de las regiones se pueden ver afectadas por la escasez del agua, entre otras consecuencias negativas (CEPLAN, 2017) (ver Figura 14).

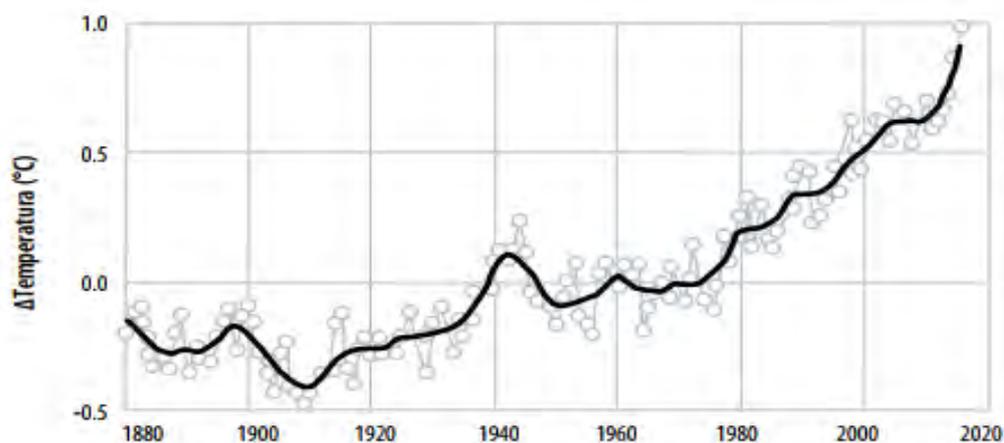


Figura 14. Cambio en la temperatura media global de la superficie 1980-2016. Tomado de “Perú 2030: tendencias globales y regionales,” por CEPLAN, 2017 (<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/Documento-tendencias-globales-23052017.pdf>).

El país al disfrutar toda la zona costera del océano, también se ve expuesto a los efectos que está generando el calentamiento global. La expansión térmica del océano y la pérdida de masa glaciar está generando que el nivel del mar se eleve, lo cual hizo que entre los periodos 1901-2010 el nivel medio global del mar se elevó 0,19 m, a un ritmo de aumento superior a los dos milenios anteriores.

Asimismo, se considera que el aumento del nivel del mar puede generar: (a) inundaciones costeras más frecuentes, (b) cambios del ecosistema, (c) mayor erosión de las playas. Actualmente, se estima que unos 200 millones de personas están en situación de amenaza frente a la posibilidad de ocurrencia de inundaciones costeras (CEPLAN, 2017).

Asimismo, en cuanto a las estadísticas ambientales del país, la MINAN lo divide en seis componentes: (a) condiciones y calidad ambiental, (b) recursos del medio ambiente y uso, (c) residuos, (d) eventos naturales, antrópicos y desastres, (e) hábitat humano y salud ambiental; y (f) protección, gestión y conciencia ambiental.

En cuanto a las condiciones y calidad ambiental, en la provincia de Lima, el índice promedio mensual de radiación ultravioleta (UV-B) durante el año 2015 alcanzó su mayor valor (11) en los tres primeros meses; en estos meses y octubre el índice registró su máximo valor absoluto (13). El menor valor del índice promedio mensual (cuatro) se registró en los meses de junio, julio y agosto, siendo en los dos primeros cuando se registró el menor valor absoluto (siete).

Además, de acuerdo con MINAM (2016) los más bajos volúmenes de precipitaciones en el año 2015 se reportaron en el departamento de Ica (6 milímetros), La Libertad (21 milímetros), Lambayeque (35 milímetros), Moquegua (36 milímetros) y Tacna (39 milímetros). En los departamentos de Piura, Áncash, Lima y Arequipa se registró una escasez de precipitaciones. En cuanto al segundo componente, MINAM mencionó que el desembarque de especies pelágicas la anchoveta, que es la especie más comercializada

representó en el año 2015 el 93.7%; cifra superior en 55.2% respecto a lo desembarcado en el año 2014. El recurso pesquero más comercializado es la anchoveta, por lo que se ha establecido un límite máximo de volumen de captura, que en el año 2015 fue de 2 millones 580 mil toneladas métricas, representando un incremento de 1.98% respecto al límite establecido el año anterior. En el año 2015, el 82.8% de la producción de agua potable en Lima Metropolitana provenía de fuentes superficiales y el 17.2% de fuentes subterráneas, cuyos volúmenes se incrementaron en 31.6% y 29.3%, respectivamente, respecto al año 2014.

Sobre el tercer componente, el MINAM afirmó que a nivel nacional, en el año 2015 los vertimientos de aguas residuales industriales autorizadas ascendieron a 390.2 millones de metros cúbicos, incrementándose en 161.7% respecto al año anterior. Los vertimientos de la minería representaron el 78.1% del total reportado.

Asimismo, sobre el cuarto componente, MINAM mencionó que en el año 2015 se incrementó el número de emergencias por fenómenos naturales 18.8%, por fenómenos tecnológicos 2.8% y el total en 14.6%. Las principales causas fueron en el primer caso, lluvia intensa (1 mil 115), bajas temperaturas (911) y vientos fuertes (480); en el segundo caso, los incendios urbanos e industriales (846).

Finalmente, el MINAM afirmó sobre el componente seis que en el 2015 se registraron 174 conflictos socioambientales, los relacionados solo a la actividad minera representaron el 64.9% (113 casos), y los relacionados únicamente a hidrocarburos el 14.9% (26 casos). El 6.3% del total de conflictos registrados se resolvieron (11 casos) y en los últimos años el gasto público ambiental ha ido incrementándose, no obstante que en el año 2015 descendió en 0.7% respecto al año anterior, representó 1.7 veces el realizado en el año 2009. El gasto se concentró en los departamentos de Lima (51.0%), Cusco (6.5%), Provincia Constitucional del Callao (6.3%) y Arequipa (3.8%).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE detallada en la Tabla 15 ha sido obtenida del resultado del análisis PESTE, la cual ha permitido conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que pueden beneficiar a las industrias de la región callao, entre las oportunidades más relevantes de la región se tienen:

Creciente demanda de la harina de pescado por Alemania y Australia. A la producción de harina de pescado se deriva en un importante crecimiento de demanda en los países de Alemania y Australia en los últimos años con una variación de 63% en el caso de Alemania y de 39% en Australia, a pesar, que la demanda en China tiene una tendencia moderada, estos dos países se convierten en una oportunidad para ofertar el producto de la harina de pescado.

Crecimiento de la industria acuícola, porcina y avícola. El sector acuícola en China se presenta con una fuerte presencia a nivel mundial, tanto a nivel de producción como a nivel de consumo interno, y es a partir de dicho escenario que la producción de conchas de abanico en la región debe incrementarse anualmente considerando la oportunidad que brinda el país asiático.

Incremento en la demanda omega 3 (aceite de pescado) destinado a alimentos funcionales y productos farmacéuticos en Estados Unidos, Europa y China. De acuerdo con el estudio realizado por la Global Fish Oil Market (2015), se estima que la demanda de aceite de pescado tendrá un crecimiento significativo en los siguientes años, debido al incremento en el consumo humano, ya que se está generando una mayor conciencia sobre los beneficios que este producto trae a la salud por los altos niveles de ácidos grasos omega3 y otros nutraceuticos. Asimismo, este incremento en la demanda también se fundamenta por el desarrollo de la industria acuícola a nivel mundial, que en la actualidad representa más del 75% de la demanda total del mercado mundial de aceite de pescado. La aplicación del aceite de pescado en la industria acuícola se da principalmente en el salmón y la trucha, que

representaron en el año 2013 aproximadamente el 66.91% de la cuota de mercado. Además, Europa fue el mayor mercado regional de aceite de pescado que representó 491.5 kilo toneladas de demanda en 2013, seguido de Estados Unidos y China. Ello representa una gran oportunidad en la región, ya que la anchoveta peruana es una especie que contiene proteínas de alta calidad, siendo de gran potencial. Asimismo, la pesca industrial de anchoveta aporta el 13% del empleo del sector con 31 mil trabajos en promedio, mientras que el consumo directo el 87% con 200 mil empleos en promedio.

Demanda creciente de turismo receptivo de turistas de países como Reino Unido, Alemania y China. Como se indicó en el Informe denominado Perfil del Turista extranjero, el Turismo en Cifras según PROMPERU (2016), el turista tiene un gasto que en niveles promedios fluctúa en alrededor de 1,285 dólares, y proviene principalmente de países de Latinoamérica en un porcentaje de 61% del total que ingresan por este motivo al país, seguido de turistas provenientes de Norteamérica en un porcentaje del 23%, y de Europa en 13% y Asia en 7% la mayor parte de los cuales eligen instalarse en Lima como primer destino, se necesita crear con inversión privada un espacio hotelero y de nivel que atraiga a turistas a Callao cuando ingresen al territorio peruano.

Creciente demanda de conchas de abanico en países como Francia, Bélgica y Estado Unidos. El nivel de exportación de conchas de abanico ocupa el segundo lugar con un 24.10%, solo detrás del langostino quien lidera el nivel de exportación en el sector con un 67.69%. Los niveles de exportación han ido en crecimiento en los últimos años y apuntan a mercados importantes como Francia, Bélgica y Estados Unidos, cuyos mercados han visto con gran entusiasmo la importación de la concha de abanico en su mercado interno.

Por otro lado, la matriz MEFE también muestra las amenazas existentes, entre ellas se tiene:

Demanda de productos sustitutos harina de soya o colza. La harina de soya o colza

es conocida por ser uno de los más útiles reemplazos de la harina de pescado, debido a su favorable contenido de proteína y perfil de aminoácidos, menor precio y mayor disponibilidad; sin embargo, uno de los problemas potenciales asociados con el uso de la harina de soja es el deficiente nivel de aminoácidos indispensables, lo cual limita su uso en la alimentación del camarón. Sin embargo, la harina de pescado es superior a cualquier fuente proteica de origen vegetal, no solo por sus elevados contenidos de proteína, sino también por su proporción de aminoácidos esenciales y digestibilidad de los mismos.

Oposición de grupos ambientalistas, población de Callao y/o distritos, ONG's y organismos nacionales e internacionales sobre el impacto del tipo de turismo a potenciar, preservación del ecosistema y capacidad de Isla San Lorenzo para albergar proyecto de inversión turística. La existente regulación ambiental y regulaciones nacionales así como regionales respecto a áreas protegidas, por lo general es objeto de cuestionamientos cuando se quieren realizar obras de envergadura como es el caso de la construcción de un complejo turístico en Isla de San Lorenzo, su conexión con el puerto e inclusive el circuito turístico que se propone para los humedales de ventanilla y el resto de atractivos de Callao, porque sin un adecuado estudio de prefactibilidad y acondicionamiento pueden ocasionar efectos negativos en el ecosistema, el mar, aire y calidad de los servicios de electricidad, suelos, agua y desagüe del resto de habitantes de la región, de manera que para muchos sectores ambientalistas, población, ONG's y organismos nacionales e internacionales será necesaria la información para estar alertas de que las actividades se realicen sin impactos negativos de relevancia. De otro lado, es también una amenaza para el turismo la promoción y oferta que pueden brindar otras partes de las regiones ubicadas en las costas del océano pacífico con respecto al desarrollo de atractivos turísticos basados en lo histórico y que son atractivos para el vacacionista nacional y extranjero, porque pueden dificultar diferenciar la oferta turística de Callao.

Cambios climáticos y desastres naturales (Fenómeno del niño, tsunami). El cambio climático, provocado por el aumento de las emisiones de los Gases del Efecto Invernadero (GEI), a través de las actividades humanas, también se hace presente en cambios en las características oceanográficas como son: la temperatura del mar, el nivel del mar y el grado de acidez del agua marina. Según el IPCC (AR5, 2014), estos cambios están alterando profundamente las redes tróficas de los ecosistemas marinos con los consecuentes impactos en la pesca y acuicultura a nivel mundial. Los principales impactos se refieren al desplazamiento de los stocks y al aumento de la mortalidad de especies poco resistentes a las alteraciones ambientales introducidas en forma directa o indirecta por el cambio climático, incluyendo, entre otros, excesivas proliferaciones de floraciones algales nocivas (FAN), conocidas como “mareas rojas”.

Estos impactos negativos se agravan por otros factores como: sobreexplotación de los recursos hidrobiológicos, contaminación y pérdida de hábitats. Asimismo, los principales impactos se refieren al desplazamiento de los stocks y al aumento de la mortalidad de crustáceos para la acuicultura debido a la acidificación marina.

Los impactos del cambio climático y la acidificación de los océanos se agravan por otros factores como: (a) sobreexplotación de los recursos, (b) contaminación, y (c) pérdida de hábitats. Los ecosistemas de arrecifes de coral están disminuyendo rápidamente, con consecuencias negativas para algunas pesquerías costeras. La acuicultura se puede ver afectada por aumento en la frecuencia y magnitud de tormentas e inundaciones. Los impactos contribuyen al aumento del número de “zonas muertas” en el océano, así como al aumento en la proliferación de microalgas tóxicas.

Contaminación ambiental causada por derrame de petróleo u otros combustibles en el mar. El efecto de la contaminación ambiental causados por los derrames de petróleo afecta directamente a la industria pesquera y el impacto que puede causar son la impregnación física

de los hidrocarburos en los equipos y en los pescados, asimismo los pescados pueden sufrir daños como resultados de la toxicidad de los hidrocarburos conllevando a la asfixia. Por otro lado, los consumidores pueden dejar de consumir productos de pescado de conocer que la región fue afectada por un derrame, provocando pérdidas económicas considerables pese a que de repente el producto no fue contaminado

Tabla 15

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor*	Puntaje Ponderado
Oportunidades				
1	Creciente demanda de la harina de pescado por Alemania y Australia	0.10	3	0.30
2	Crecimiento de la industria acuícola, porcina y avícola	0.11	3	0.33
3	Incremento en la demanda omega 3 (aceite de pescado) destinado a alimentos funcionales y productos farmacéuticos en Estados Unidos, Europa y China.	0.12	3	0.36
4	Demanda creciente de turismo receptivo de turistas de países como Reino Unido, Alemania y China	0.06	2	0.12
5	Marco regulatorio estable propicio para acuerdos comerciales entre Perú y otros países para facilitar importación, exportación, tránsito y comercio electrónico.	0.05	2	0.10
6	Creciente demanda de conchas de abanico en países como Francia, Bélgica y Estado Unidos	0.06	2	0.12
	Subtotal	0.50		1.33
Amenazas				
1	Ingreso de embarcaciones extranjeras para pesca ilegal	0.12	1	0.12
2	Demanda de productos sustitutos harina de soya o colza.	0.06	2	0.12
3	Oposición de grupos ambientalistas, población del Callao y/o distritos, ONG's y organismos nacionales e internacionales sobre el impacto del tipo de turismo a potenciar, preservación del ecosistema y capacidad de Isla San Lorenzo para albergar proyecto de inversión turística.	0.05	2	0.10
4	Mayor fuero de atracción por parte de regiones y/o países competidores de la demanda turística.	0.05	1	0.05
5	Cambios climáticos y desastres naturales (Fenómeno del Niño, tsunami)	0.15	1	0.15
6	Contaminación ambiental causada por derrame de petróleo u otros combustibles en el mar.	0.07	2	0.14
	Subtotal	0.50		0.68
	Total	1.00		2.01

*Valor: 4= responde muy bien; 3= responde bien; 2= responde promedio; y 1= responde mal. Nota. Adaptado de El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia, de F. D'Alessio, 2015, p. 121.

3.5 Región Constitucional del Callao y sus Competidores

Para analizar a los competidores de la región Callao se ha procedido a evaluar las cinco fuerzas de Porter.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que contratan con el Gobierno Regional de Callao tienen en su mayor parte un poder de negociación bajo en las industrias pesquera (harina de pescado, aceite de pescado), acuicultura (cultivo de conchas de abanico) y turismo, salvo que se trate de productos muy diferenciados por concentración de proveedores, condiciones específicas del bien o servicio, entre otros casos. Esto es porque la región Callao es una entidad pública, por lo cual para la selección y contratación de proveedores cumple con condiciones dispuestas en la legislación del Estado para sus diversas formas de contratar, tal como sucede con los Gobiernos Regionales que a través del Organismo Superior de Contrataciones del Estado [OSCE] requieren que el proveedor obtenga un registro de inscripción en la categoría de bienes, servicios, consultorías de obras y ejecutores de obras en el Registro Nacional de Proveedores [RNP], y sobre todo que en los procesos de selección convocados por la entidad se respeten los valores máximos establecidos para contratar con los proveedores, los cuales son cantidades fijadas anualmente en la Ley de Presupuesto del Sector Público.

La principal estructura de proveedores en el sector pesquero destinada a la elaboración del aceite de pescado y la harina de pescado, se compone esencialmente por las embarcaciones industriales nacionales de: (a) cerco pelágico, (b) arrastre costero, y (c) artes mixtos u otros artes, y de la misma manera por pescadores artesanales. Otros proveedores son las embarcaciones extranjeras, que necesitan de un permiso especial para poder pescar y navegar en aguas peruanas. De ahí que al existir gran cantidad de embarcaciones que realizan la extracción de la materia prima es posible negociar precios y realizar alianzas transversales optimizando por esta razón el proceso productivo. Además, en este sector en el que la

anchoveta, materia prima primordial para el procesamiento del aceite de pescado y la harina de pescado, y debido a que su obtención depende de las capturas realizadas, se necesita contar con proveedores de naves modernas y artesanales e igualmente con proveedores de combustible que suministren toda la flota de embarcaciones, como es el caso de buques pesqueros, atuneros, buques arrastreros, buques palangreros y lanchas artesanales. En lo que respecta al sector acuícola, son los piensos (alimentos) el insumo más costoso que se requiere en la producción de los peces cultivados, y son pocas las empresas nacionales que proveen de estos insumos, siendo un insumo también provisto por empresas extranjeras, con lo cual el poder de negociación en este sector resulta ser intermedio (PRODUCE, 2010).

En el caso del sector turismo, la estructura de los proveedores es amplia y se conforma principalmente por aquellos que brindan servicios, como sucede con centros históricos, los hospedajes, líneas de transporte aéreo, marítimo y terrestre, operadores turísticos, agencias de viaje, agencias de publicidad, establecimientos alimentarios y comerciales, y ciertamente su nivel negociación es bajo por su poco nivel de concentración dentro del mercado, sumado a que todavía se requieren implementar mejoras en estos servicios para aumentar los niveles de calidad y atracción de turistas a la región.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los clientes de la región Callao cuentan con un alto poder de negociación, debido a que las actividades económicas propias de la región no se encuentran altamente diferenciadas, como es el caso de la pesca y el turismo. En el caso de la industria pesquera, en el 2015 se registró que 418,313 TM de los recursos hidrobiológicos marítimos obtenidos en la región fueron destinados para la elaboración de harina pescado, mientras que 43,866 fueron usados para el consumo humano directo, siendo su principal pescado la anchoveta, al igual que para las regiones de Chimbote con un desembarque de anchoveta de 416,715 TM y Pisco con un desembarque de 698,715 TM, representando el 93.7% de las embarcaciones

totales en la región (PRODUCE, 2015). Asimismo, en el sector turismo, por su ubicación geográfica, Callao compite con las regiones de Ica, Ancash, Arequipa que poseen diversas islas, entre las más concurridas se encuentra las islas ballestas, ubicadas en la región de Ica, islas preferidas por los turistas por el clima característico de la región, teniendo condiciones geográficas muy similares a las del Callao por lo que resultan opciones atractivas para el turista vacacional o que se interese por lo histórico, asimismo, si bien hay mayor oferta de hoteles y centros comerciales en Ica y Arequipa falta inversión para ser más atractivo para el turista nacional y extranjero que en esos casos demuestra su preferencia por estar unos días en Lima. En conclusión, la capacidad para ofertar es baja, conllevando a que Callao todavía tenga un bajo poder de negociación frente a los turistas.

La harina de pescado y el aceite de pescado son destinados tanto para el consumo humano directo como para el consumo humano indirecto. En el caso del consumo humano indirecto, el aceite de pescado es empleado como insumo para elaborar alimento para animales. Respecto al consumo externo, en el 2016 la exportación de harina y aceite de pescado fue de 1,269 millones de dólares, siendo China el principal lugar donde se exportaron los productos (32.3%), seguido por Alemania (4.3 %), Japón y Canadá con 2% respectivamente (SICEX, 2016).

Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores en la industria pesquera es mediana, ya que pueden conseguir un producto similar en Chile, por contar con el pescado anchoveta, sin embargo, la capacidad de producción de harina y aceite de pescado que tiene la región Callao le permite contar con disponibilidad de un producto de alta calidad, satisfaciendo sus necesidades. El sector acuícola cuenta con un segmento de compradores en crecimiento en el mercado interno, generando un poder de negociación bajo, sin embargo, los niveles de exportación han ido creciendo de manera importante en los últimos años logrando exportar el 90% de la producción, entre los que destacan la exportación de trucha, langostinos

y conchas de abanicos, entre algunas de las especies que son cultivadas en dicho sector. Los principales países que importan productos del sector acuícola son Francia, Estados Unidos, Bélgica, Italia y Holanda. Por otro lado, en el sector turismo, por su ubicación geográfica, Callao compite con las regiones de Ica, Ancash, Arequipa que poseen diversas islas, entre las más concurridas se encuentra las islas ballestas, ubicadas en la región de Ica, islas preferidas por los turistas por el clima característico de la región, teniendo condiciones geográficas muy similares a las de Callao por lo que resultan opciones atractivas para el turista vacacional o que se interese por lo histórico; asimismo, si bien hay mayor oferta de hoteles y centros comerciales en Ica y Arequipa falta inversión para ser más atractivo para el turista que en esos casos demuestra su preferencia por estar unos días en Lima. En conclusión, la capacidad para ofertar es baja, conllevando a que Callao todavía tenga un bajo poder de negociación frente a los turistas.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En cuanto a las actividades económicas se determinó que el riesgo de los sustitutos es alto ya que la Región de Callao ofrece principalmente productos básicos y dependientes de la anchoveta como la harina de pescado, la cual puede sustituirse por la harina de pota que también son dirigidos para el consumo acuícola y en el caso del aceite de pescado este puede ser reemplazado por las algas. La dependencia de la anchoveta y estar expuesto a fenómenos climatológicos genera un espacio para los productos sustitutos.

En la industria de los aceites vegetales de pescado, un producto sustituto son los productos vegetales derivado de semillas oleaginosas, como la soja, el rap, el girasol y la canola; y productos proteicos de origen animal, como la harina de carne y hueso, harina de sangre, harinas de plumas. Por lo tanto, la amenaza de los productos sustitutos antes mencionados es mediana ya que está demostrado que el aceite de pescado cuenta con más elevados niveles de proteínas. En el sector turismo se identificó una baja amenaza de productos sustitutos, ya que no existe algún otro sector que satisfaga de la misma manera las expectativas de las personas

cuando viajan y permanecen en un lugar determinado. Si se tiene en cuenta que la región Callao busca atraer al turista nacional y extranjero, entonces al compararla con otras regiones del país se identifica la existencia de gran parte de éstas que ofertan además otros tipos de turismo, sólo que son espacios geográficos diferentes. En todo caso, en el mundo globalizado de ahora se está usando la tecnología para brindar un acercamiento a las actividades de turismo, una de estas herramientas digitales es la realidad virtual con la cual el usuario puede tener la experiencia de tours virtuales interactivos con recorridos de 360°, según Vargas y Otero (2015), de esta manera, progresivamente se presenta con más fuerza la madurez de este tipo de visitas.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los posibles entrantes es baja, debido a la ubicación geográfica de Perú que permite contar con una riqueza importante en el sector pesquero, con crecimientos continuos en los últimos años, tal como fue en el 2017, logrando crecer según el Ministerio de la Producción (año) en 9.5%, nivel más alto conseguido en los últimos tres años. Ante ello, la Región Callao se presenta como una competencia importante dentro del sector pesquero, sobre todo en la industria harinera, destacando entre puertos como Chicama, Chimbote, Pisco, por lo cual la capacidad que pueden tener los nuevos entrantes es mínima considerando que existen puertos bien consolidados a nivel nacional, las cuales explotan eficientemente los recursos marítimos del país. Sin embargo, el sector turismo en la región no es muy desarrollado en comparación con las diversas regiones del país, y esto se origina por la diversidad de opciones que presentan cada región. Por lo tanto, a partir de la limitada variedad de opciones que tiene la región hace que las barreras de entradas resulten ser bajas, y esto es con el fin que la concentración de operadores turísticos pueda ser más alta y puedan en un largo plazo desarrollar más el nivel del sector turismo en la región.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores es alta; en referencia a la producción de harina de pescado, según PRODUCE (2016) el principal competidor del puerto de Callao es Pisco perteneciente a la región Ica el cual se encuentra produciendo 162,431 (TMB) y Callao 97,715 (TMB), asimismo en cuanto al desembarque de anchoveta para harina de pescado el principal competidor es Pisco con un desembarque de 698,754 (TM) mientras que Callao desembarca 416,715 (TM).

La riqueza del mar peruano permite que sea amplia la variedad de especies que tiene este sector para el proceso de cultivo y producción, es así que regiones como Piura, Ancash e Ica cuentan con una importante presencia en la producción de especies en el sector acuícola, sin embargo al ser un sector nuevo, el cual experimenta un crecimiento interesante y una gran proyección a futuro, tiene a su vez una concentración de competidores intermedia, la cual en el tiempo debe ir desarrollándose a mayor escala

En referencia al sector turismo uno de los principales competidores es Puerto Rico debido a la historia con la cuenta y el perfil de los turistas atraídos por esta ciudad es similar al perfil del turista que elige como una de sus visitas a Callao. La ubicación del Callao al igual que lo es para Ica representa una oportunidad para desarrollar inversión alrededor de la infraestructura de hoteles y centros comerciales, además, en características de especies marinas y aves, también guardan similitud sólo que Ica tiene mayor presencia a nivel de la cantidad de visitantes y plaza de camas en hoteles para atender las demandas y los intereses del turista extranjero. Como conclusión del análisis Porter, se determina que la Región Callao necesita tomar medidas en cuanto a la amenaza de los competidores y sustitutos en el caso de los productos de harina y aceite de pescado y para ello se debe establecer un proceso de producción más eficiente y moderno que pueda hacer frente a sus competidores directos y sobre todo satisfacer a la demanda de los compradores quienes también poseen un alto poder

de negociación. Si bien hay mucha dependencia por el mercado de China se debe explorar nuevos mercados en crecimiento que actualmente también se encuentran interesados en dichos productos. En el caso del turismo la competencia es muy alta, pero se pretende realizar acciones concretas para atraer cada año mayor cantidad de turistas.

3.6 La Región Callao y sus Referentes

Se ha determinado que uno de los principales referentes de Callao es la región del Valparaíso la cual es uno de los principales puertos de Chile, actualmente es la tercera región más poblada de Chile; las principales actividades económicas de Valparaíso son la pesca, la minería y la silvoagropecuaria; actualmente dentro de la actividad pesquera se realiza importantes capturas de especies como la merluza, el congrio, jurel, sardina y la corvina, cerca del 85% de desembarque pesquero es destinado a la harina de pescado, cabe mencionar que Chile es el quinto productor mundial de harina de pescado sus principales mercados son Estados Unidos, España, Corea del Sur, China.

En referencia al sector minero el principal recurso de la región es el cobre, también se realiza extracción de oro, plata, molibdeno, zinc y plomo, en cuanto a la actividad silvoagropecuaria Valparaíso presenta suelos que son favorables para la agricultura, el 30% de producción agrícola se destina a la agroindustria y el 70% al consumo fresco. El desarrollo del sector acuícola en Perú está en crecimiento, sin embargo, el país de Chile genera una competencia intensa a nivel Latinoamérica.

Considerando cuatro principales productos acuícolas peruanos, como lo son las conchas de abanico, langostino, truchas y tilapia, el que sobresale a nivel productivo son las conchas de abanico, lo cual posiciona al país como productores de esa especie en la región y sextos a nivel mundial, sin embargo, Chile se posiciona en el ranking del sector acuícola en América Latina y el Caribe (FAO, 2010). De otra parte, a lo largo de su historia disminuyeron considerablemente sus niveles de inseguridad y aumentaron su nivel de

inversión así como atracción turística de visitantes de Latinoamérica, Europa, América del Norte y Asia.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que ha permitido identificar a los principales competidores de la región Callao siendo Pisco perteneciente a la región Ica y Ancash, quienes a nivel comparativo pueden ofrecer a los consumidores actividades de los sectores de producción de harina y aceite de pescado, extracción de conchas de abanico y turismo (ver Tabla 16) .

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz se evalúa los puntajes con respecto al principal referente de Callao, es decir Valparaíso (ver Tabla 17).

3.8 Conclusiones

El análisis externo desarrollado brinda un panorama que permite conocer qué factores pueden afectar al país directamente pero también qué fortalezas tiene para afrontar aquellos riesgos externos, asimismo ha servido como base para definir el planeamiento estratégico sobre el cual se ha desarrollado el análisis de la región Callao. Por otro lado, el análisis externo también permite identificar las oportunidades que presenta el país en relación con la demanda actual y las fuerzas externas que brindan un crecimiento a la región como el caso de Valparaíso de Chile que presentan mejoras en educación, salud y de manera muy sostenida en seguridad, de manera que en comparación de otras regiones, la región Callao tiene la ventaja de ocupar el segundo lugar en tener la mayor cantidad de población económicamente activa; su economía se basa principalmente en la producción de insumos pesqueros indirectos, servicios logísticos; sus ingresos provienen principalmente del impuesto por derechos aduaneros y el canon pesquero, sin embargo aún se encuentra muy lejos de su principal referente que es Valparaíso de Chile, existiendo aun aspectos por trabajar como tecnología, innovación, mano de obra calificada y seguridad.

Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Región Callao

Factores clave de éxito	Peso	Callao		Pisco (región Ica)		Ancash	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Educación	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
2 Medio Ambiente	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
3 Tecnología - Innovación	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4 Mano de obra calificada	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
5 Seguridad	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26
6 Ventajas geográficas	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
7 Vía terrestres en perfecto estado	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
8 Buen estado de la zona portuaria	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48
9 Buen estado de la zona área	0.16	3	0.48	2	0.32	2	0.32
Total	1.00		2.19		2.35		2.24

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015, 3a ed. México D.F. México: Pearson.

Tabla 17

Matriz de Perfil Referencial (MPR) de la Región Callao

Factores clave de éxito	Peso	Callao		Valparaíso	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Educación	0.11	2	0.22	4	0.44
2 Medio Ambiente	0.10	2	0.20	4	0.40
3 Tecnología - Innovación	0.11	2	0.22	4	0.44
4 Mano de Obra Calificada	0.08	2	0.16	3	0.24
5 Seguridad	0.09	1	0.09	3	0.27
6 Ventajas geográficas	0.08	2	0.16	3	0.24
7 Vías terrestres en perfecto estado	0.09	2	0.18	3	0.27
8 Buen Estado de la zona portuaria	0.20	3	0.60	4	0.80
9 Buen Estado de la zona aeroportuaria	0.14	3	0.42	3	0.42
Total	1.00		2.25		3.52

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015, 3a ed. México D.F. México: Pearson.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Mediante este análisis se presenta la composición interna del Gobierno Regional de Callao, lo que permite en este trabajo hacer una estimación de las capacidades existentes para el cumplimiento de los objetivos.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Conforme al desarrollo que D'Alessio (2015) efectuó no es igual referirse a la administración y a la gerencia, sin embargo, conceptualmente para fines prácticos los considera como sinónimos. El Gobernador Regional es el Dr. Félix Manuel Moreno Caballero, para el periodo 2015-2018, autoridad electa que cuenta con experiencia continua desde el año 1996 en cargos políticos como Regidor, alcalde distrital y Alcalde Provincial de Callao. De manera conjunta, por igual periodo electoral de cuatro años, el Consejo Regional como máximo órgano superior y representativo del Gobierno Regional, a través de representantes electos de los siete distritos electorales de Callao como consejeros regionales conforma esta estructura orgánica.

En el Manual de Organización y Funciones, concordado con el Manual de Clasificador de Cargos, según el Gobierno Regional del Callao (2017) se detalló como órgano de apoyo a la Gerencia General Regional que entre sus principales funciones se encarga de la planificación, organización, conducción, control y evaluación de las actividades instituciones que tengan carácter técnico normativo y administrativo de la institución. Dependiendo en la estructura orgánica de la Gerencia General Regional, se ubican la Gerencia de Administración, la Gerencia de Asesoría Jurídica y ocho Gerencias Regionales con sus subgerencias y con actividades especializadas en las áreas de planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial, así como, desarrollo económico, también desarrollo social, recursos naturales y gestión del medio ambiente, además educación, cultura

y deporte, y finalmente, transporte y comunicaciones. Por su parte, la Gerencia de Administración entre sus principales funciones se encarga de realizar la planificación, organización y control de todos los recursos humanos, bienes, aspectos financieros y de índole patrimonial del Gobierno Regional, según el Gobierno Regional del Callao (2017, p. 30) y dependen de ella las unidades orgánicas de recursos humanos, logística, área contable y tesorería.

Las competencias y funciones están normadas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales que dispuso que los gobiernos regionales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos que son de su competencia. Es también en este documento que se atribuye al Gobierno Regional el encargo de desarrollar los planes de desarrollo concertado para su respectiva región.

En alineación a los objetivos estratégicos fijados, los Gobiernos Regionales y Locales se alinean al Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 para guiar la gestión regional y municipal. Con este documento se buscó desarrollar mejores condiciones para las capacidades y aptitudes de los ciudadanos y que los objetivos estratégicos estuvieran alineados a dicho Plan Bicentenario. Sin embargo, la visión del Gobierno Regional de Callao no estuvo definida con acierto, por haber faltado desarrollar las aspiraciones a futuro que espera alcanzar, por el contrario, lo que se hizo fue describir tan sólo la situación presente.

Existen funciones reservadas exclusivamente para el Gobierno Nacional y otras que, por leyes han sido desconcentradas a las regiones para fortalecerlas, como sucedió con la transferencia de competencias en los sectores de salud, trabajo, educación, agricultura, y transporte. Sin lugar a duda, las medidas adoptadas por diversas disposiciones legales para mejorar la descentralización promovieron mayor competitividad de las regiones, y en el caso de Callao también. Debido a la descentralización, Callao fue modificando su Organigrama, estando actualmente vigente la estructura que se muestra a continuación (ver Figura 15).

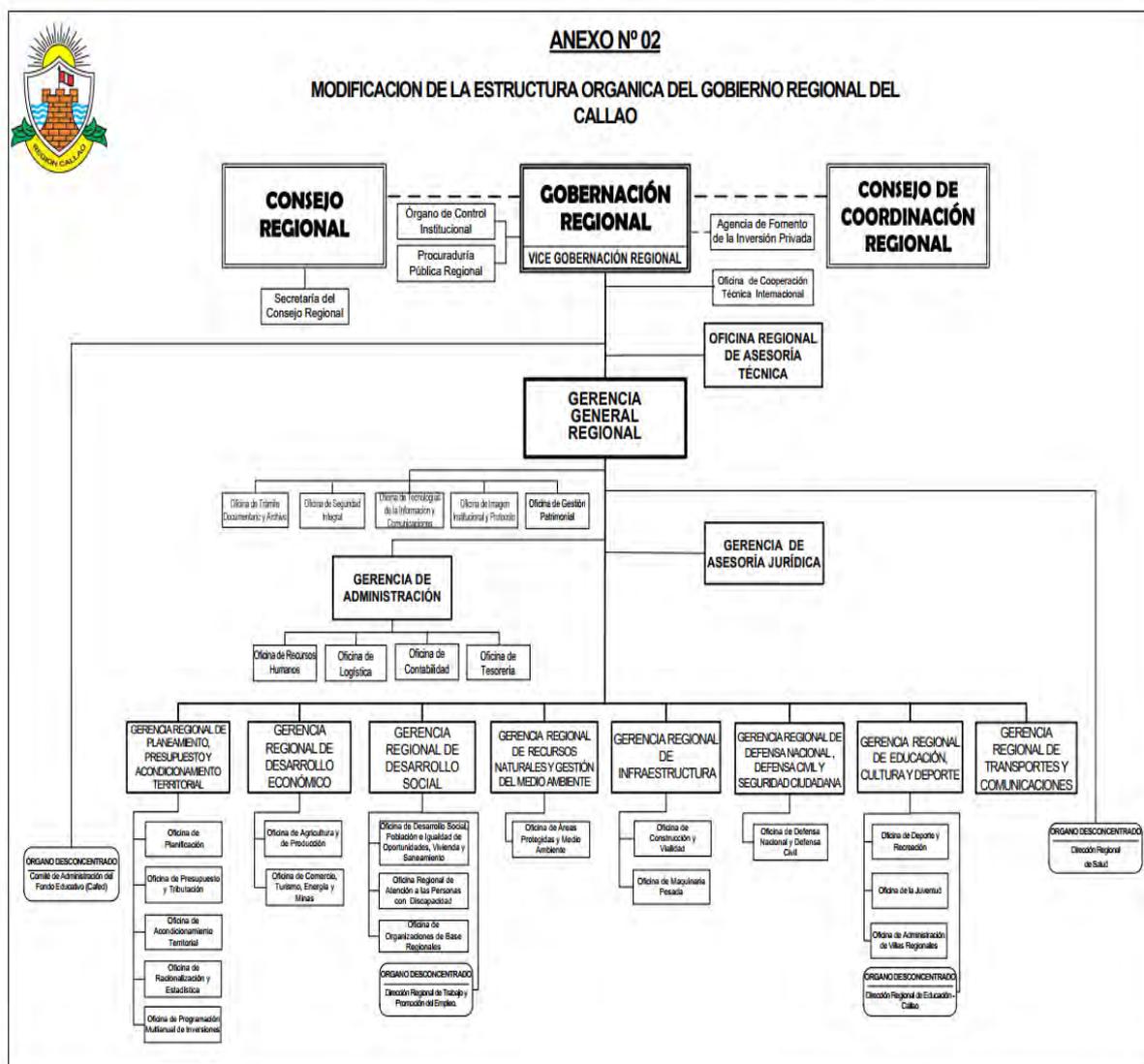


Figura 15. Organigrama institucional.
Tomado de “Organigrama institucional,” por el Gobierno Regional del Callao, 2017
(<http://www.regioncallao.gob.pe/regionCallao/Menu?opcion=organig>).

Como se aprecia en el Organigrama presentado y en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley 27867 (2002) se estableció que el Gobernador Regional tiene funciones de dirección, el Gerente General Regional y los Gerentes Regionales tienen funciones ejecutivas y administrativas. Esta es la estructura funcional de la región, sobre los cuales recae la responsabilidad de lograr con éxito los objetivos planteados por la región.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El análisis de marketing y ventas para la Región de Callao es importante ya que se puede verificar qué capacidad tiene la región para poder promover los principales productos

ofertados, así como también el turismo. El total de exportaciones durante el 2016 de la Región Callao fue de FOB US\$ 3'973,171.16 Mil, de los cuales US\$ 3'113,263.20 son de exportaciones tradicionales y US\$ 859,907.06 que corresponden a exportaciones no tradicionales; los principales productos de exportación son harina de pescado, aceite de pescado, enlatados. En el caso de enlatado de pescados y mariscos los principales consumidores son España, Italia, Países Bajos; para los langostinos son Estados Unidos y España; en cuanto a la harina de pescado los principales consumidores son China, Alemania, Chile, Taiwan, Japón, Vietnan y Australia, y en referencia al aceite de pescado los principales son Dinamarca, Bélgica, Chile y Canadá. Según el MEF (2018) se encuentra en proceso proyectos como la construcción de la vía costa verde – costanera tramo Callao, mejoramiento de la avenida Nestor Gambeta, puerto pesquero artesanal Bahía Blanca y sobre todo el proyecto de mejoramiento del servicio de investigación en biotecnología en el instituto Tecnológico de la Producción lo cual puede permitir ofrecer productos más especializados en el corto plazo.

El MINCETUR (2017) presentó que son 258 hospedajes los que se ubican en Callao, los cuales en total tienen una oferta de 6,930 plazas-camas con tendencia al crecimiento respecto al resultado obtenido en el 2011 como se muestra en la Tabla 18, siendo todavía una cifra comparativamente menor respecto al resto de regiones, por falta de mayor inversión en el sector turismo.

Tabla 18

Arribo, Pernoctaciones y Oferta Hotelera en Establecimientos de Hospedaje

VISITANTES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Arribo (millones)	18,1	20,1	19,1	21,7	24,8	26,7	31,4	36,8	42,3	45,7	46,6	48,2	51,5	51,2
Pernoctaciones(millones)	23,7	26,3	26,7	30,4	34,2	36,4	42,2	49,1	57,4	63,6	64,7	65,9	71,0	70,4

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Estadística de Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>).

Desde la perspectiva del turismo, Callao cuenta con un gran potencial al tener lugares de importante valor histórico como la Fortaleza del Real Felipe, Museos y otros más; zonas emblemáticas como el Barrio de Chucuito y la Punta, su gastronomía privilegiada por su proximidad al Océano Pacífico, la Escuela Naval del Perú y sus museos, y además, por contar con áreas naturales como el Islote El Camotal, Islas guaneras Cavinzas, Isla Palomino, Isla El Frontón, los Humedales de Ventanilla que por sus características propias e inclusive en unión con los humedales de Lima, puede ser atractivo ofrecerlo como ruta turística para quienes prefieren observar la diversidad de aves en el país, particularmente en la región costera. Callao cuenta también con la Isla San Lorenzo que es catalogada como la más alta y de mayor extensión en el país, que va a servir para integrar un espacio de riqueza natural, ecosistema y de gran valor histórico, junto a una plataforma donde se va a desarrollar una trascendente inversión hotelera de primer nivel (hotel de cuatro a cinco estrellas) y de centros comerciales, que pueden hacer de Callao un foco de atracción de turistas extranjeros de negocio, por su ubicación geográfica y por las comodidades con que se puede implementar ese lugar, y además, por ser Callao en la actualidad una zona que concentra actividades del sistema portuario, logístico, comercio nacional, regional e internacional, arribo de buques de gran capacidad como los portacontenedores, y otras actividades de movimiento de carga, personas por turismo y comercio articulado de importación y exportación, lo que plantea para Callao una gama de oportunidades para su crecimiento.

En cuanto al turista extranjero se registran cada vez más personas interesadas por recorrer países de Sudamérica, entre ellos Perú conocido mundialmente por Machupicchu y con otros atractivos naturales distribuidos en toda su extensión, como es el Callao ubicado en la zona del pacífico y con facilidad de acceso para otras regiones y países. Esta inversión puede ser realizada por parte de empresarios privados como parte de la suscripción de contratos de concesión y/o cesión con el Estado, solamente en una parte de la extensión total

de la Isla San Lorenzo de 1,457.8285 hectáreas, y protegiendo el área que conserva vestigios prehispánicos, y alberga animales y organismos vivos, debido a que es un proyecto de PROINVERSIÓN que se ha tratado de desarrollar durante años, pero todavía no se concreta con el otorgamiento de la concesión a un privado para su etapa de estudio y ejecución.

4.1.3 Operaciones y logística, infraestructura (O)

La región Callao, realiza diversas actividades económicas, siendo las más importantes el comercio, la industria manufacturera, transporte y almacenamiento. Entre las más importantes y que aportan al PBI de la región está el puerto. El puerto de Callao tiene un área total de 70 hectáreas aproximadamente, dos terminales importantes Muelle Sur y Muelle Norte. El Muelle Sur fue concesionado a la empresa DP World, quien ganó la concesión del Terminal de Contenedores del Muelle Sur del Callao en el 2006, e inició operaciones en el año 2010 con una inversión comprometida de US\$ 704,8. La concesión consistió en la construcción de nueva infraestructura. Asimismo, en el año 2011, se concesionó el Terminal Norte Multipropósito a la empresa APM Terminals con una concesión auto sostenible por 30 años, con una inversión comprometida de US\$ 883,5 millones. En este caso el proyecto de concesión consiste en la modernización del Terminal Norte Multipropósito del Puerto del Callao, el cual se debe implementar en cinco etapas y ser ejecutadas a lo largo de los próximos 10 años. El movimiento de carga no solo incluye a las importaciones o exportaciones, sino también la carga de trasbordo, reestiba, entre otros (ver Figura 16).

El puerto de Callao presenta el mayor movimiento de contenedores a nivel nacional con una participación del 88,5% en TEU, evidenciando un crecimiento progresivo durante los últimos siete años. La Región Callao tiene el terminal portuario más importante del país, realizando la transferencia del 70% de la carga total y el 90% de los contenedores movilizados en el sistema público. El sector pesquero en Perú tiene gran importancia en las actividades económicas, razón por la cual el gobierno ha ido ejecutando proyecto de

infraestructura en dicho sector, es así como, ya se han ido construyendo desembarcaderos pesqueros artesanales en Chimú (Ancash), El Chaco (Ica), Puerto Morín (La Libertad), Chimbote y Paita (Piura), y ante esto la Región no se queda atrás, ya que ha inaugurado el Desembarcadero Pesquero Artesanal Bahía Blanca, ubicado en Ventanilla. Dicho desembarcadero posee una infraestructura del primer mundo, resultando ser en todo Perú el más moderno, cuenta con una extensión de 180 metros de largo y una capacidad de desembarque de 80 mil toneladas durante el año.

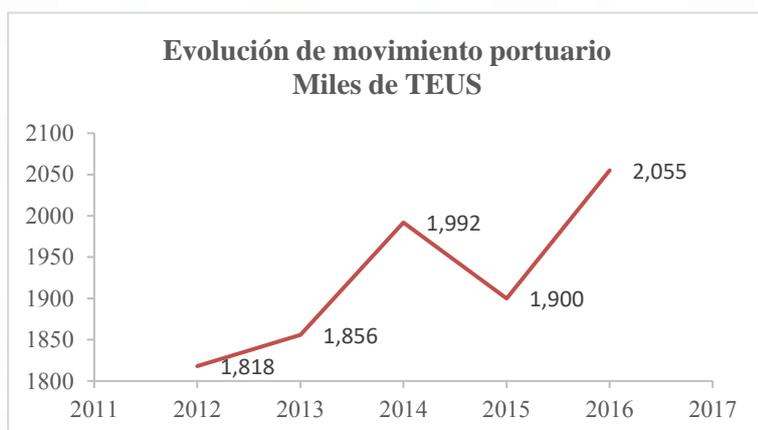


Figura 16. Callao- evolución de movimiento portuario. Tomado de “Reporte bimensual COMEXPERU,” por CARGOMEX, 2017 (<http://www.comexperu.org.pe/archivos/cargocomex/cargocomex001.pdf>).

Los efectos del Niño Costero afectaron el sector pesquero y acuícola en el puerto de la región, sin embargo, a pesar de las pérdidas importantes en el 2017, se proyecta que en el año 2018 se dé una recuperación de los desembarques que son destinados para el consumo directo. Además, el sector pesquero, siendo un componente importante del PBI, se espera un crecimiento del 38%, el cual debe estar soportado por la descarga de anchoveta, la cual es destinada a la elaboración de harina y aceite de pescado

En referencia al sector turismo, la región se presenta como un Callao histórico y gastronómico, sin embargo, debido a las opciones de diversidad en atractivos turísticos es que el sector turístico resulta siendo inferior en comparación con las demás regiones. La cantidad elevada de visitantes extranjeros que ingresan por el Aeropuerto Jorge Chávez, resulta una oportunidad para replantear el sistema de información turística que posee la región.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según el Estado de Gestión presentado por el Gobierno Regional de Callao los ingresos del 2017 fueron de S/. 344.9 millones lo cual significó 1.17% más que el 2016, los gastos reportados fueron de S/344.5 millones, es decir un 2.07% más que en el 2016. Dentro de los ingresos totales los conceptos más representativos son Traspasos y Remesas Recibidas que aportó el 30%; Ingresos no Tributarios aportó el 33 % e Ingresos Tributarios netos con 22%; los Traspasos y Remesas Recibidas están compuestas principalmente por renta de aduanas y canon pesquero. Entre los gastos más importantes se encuentran los gastos en bienes y servicios con una representación de 63% el cual comprende mobiliarios, equipos y asesorías; otro gasto importante es el concepto de provisión del ejercicio con 18%, ambos porcentajes son con respecto al gasto total. El gasto que más se ha incrementado con respecto al 2016 es el Gasto de Personal con una variación del 3% con respecto al 2016; en el 2016 se contaba con 873 empleados y en el 2017 se incrementó a 1,561 (ver Tabla 19).

Tabla 19

Estado de Gestión al 31 Diciembre 2017 y 2016

Ingresos	2017	2016	%Variación
Ingresos Tributarios Netos	76'351,853	79'560,393	-4
Ingresos No Tributarios	113'738,507	96'625,276	18
Traspasos y Remesas Recibidas	100'269,520	87'445,970	15
Donaciones y Transferencias	39,663	70,377	-44
Ingresos Financieros	262,115	239,907	9
Otros Ingresos	54'302,013	76'804,743	-29
TOTAL INGRESOS	344'963,671	340'746,666	1
Costos y gastos			
Costo de ventas	0	0	
Gastos en Bienes y Servicios	-217'556,002	-212'074,343	3
Gastos de Personal	-34'184,473	-29'398,029	16
Gastos por Asistencia Social	-9'729,868	-18'541,909	-48
Transferencias, Subsidios	-4'799,360	-4'489,129	7
Donaciones	-2'227,099	-2'291,927	-3
Provisiones del Ejercicio	-61'468,510	-70'155,464	-12
Gastos Financieros	-2'934,413	-5,934	49351
Otros Gastos	-11'631,994	-551,676	2008
TOTAL COSTOS Y GASTOS	-344'531,719	-337'508,411	2
RESULTADO DEL EJERCICIO	431,952	3,238,256	-87

Nota. Tomado de "Memoria Anual del Callao 2017," por Municipalidad Provincial del Callao, 2017, p. 74 (<http://www.municallao.gob.pe/pdf/MemoriaAnual/memoria-anual-2017.pdf>).

En referencia a los ingresos provenientes por tributos municipales, según la Memoria Anual de la Región Callao (2017) estos se han venido incrementando desde el 2015 (ver Figura 17). Los ingresos por tributos municipales se componen principalmente por el impuesto predial con 37% del total y limpieza pública con 26%. En el siguiente gráfico se muestra la composición de los ingresos por tributos (ver Figura 18).

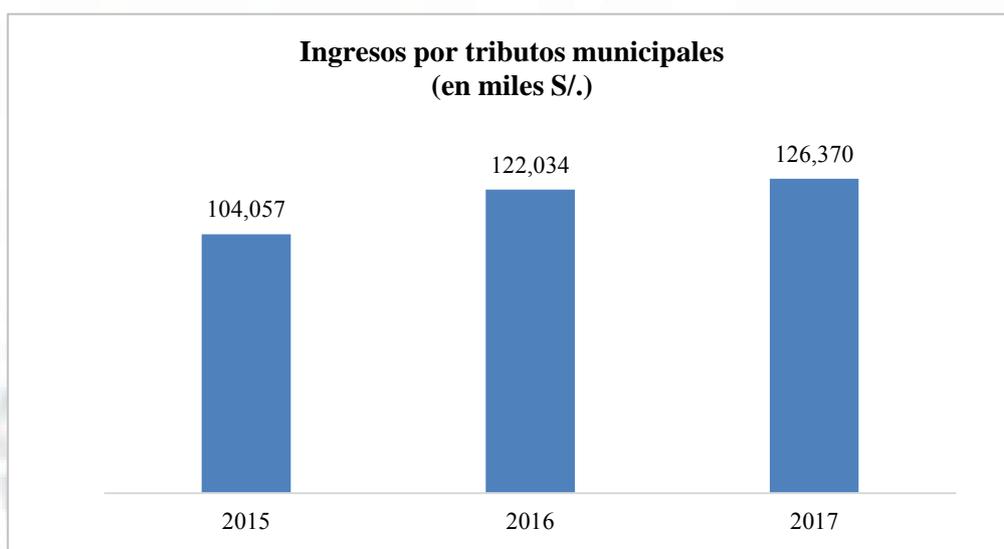


Figura 17. Ingresos por tributos municipales.

Adaptado de “Memoria Anual del Callao,” por Municipalidad Provincial del Callao, 2017, p. 32

(<http://www.municallao.gob.pe/pdf/MemoriaAnual/memoria-anual-2017.pdf>).

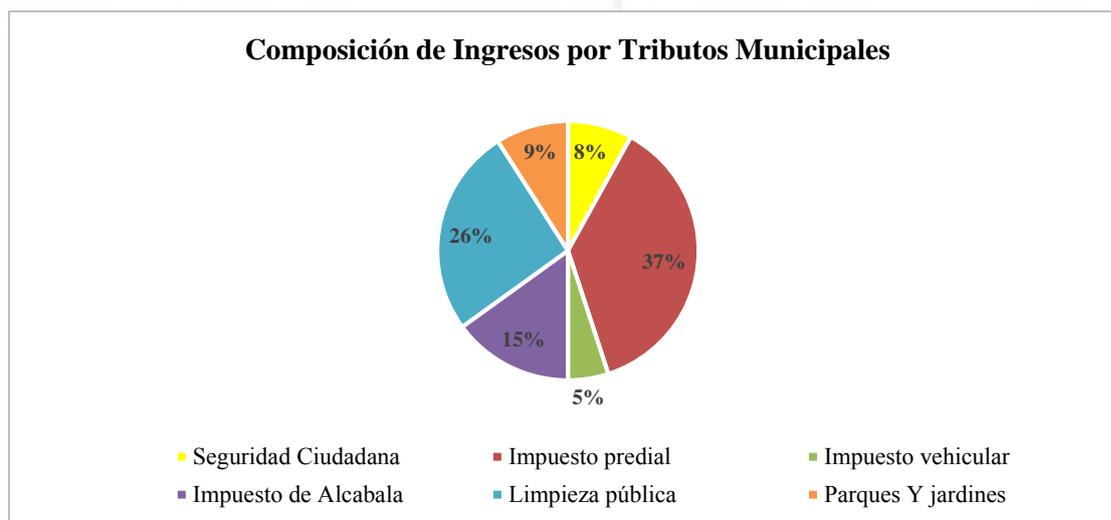


Figura 18. Composición de ingresos por tributos municipales.

Adaptado de “Memoria Anual del Callao,” por Municipalidad Provincial del Callao, 2017, p. 32

(<http://www.municallao.gob.pe/pdf/MemoriaAnual/memoria-anual-2017.pdf>).

4.1.5 Recursos humanos (H)

Las entidades públicas cuentan con un marco legal especial para la contratación de todo su personal, orientado a uniformizar la gestión, bajo los parámetros y políticas dispuestos por la Ley del Servicio Civil (Ley 30057, 2013). Recursos Humanos es una primera instancia para la atención de asuntos del personal, mientras que la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) es el organismo técnico que norma, supervisa, sanciona, interviene en caso de irregularidades y es resolutoria de controversias, ejerciendo las atribuciones descritas a través del Tribunal del Servicio Civil cuyas resoluciones agotan la vía administrativa, y son sólo impugnables ante la Corte Superior del Poder Judicial de la jurisdicción competente.

A pesar de las buenas intenciones que se tuvieron en el 2008 con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - Servir, pueden haber mejoras todavía, teniendo en cuenta lo dicho por esta institución en su documento denominado el Servicio Civil Peruano en donde se detalla los antecedentes, marco normativo actual y desafíos de la reforma los cuales tienen incidencia directa en la deficiente gestión del personal, y que por lo tanto existen diferentes regímenes laborales, con dispersión de normas y sistemas de remuneración, así como los contratos temporales (SERVIR, 2012).

El Gobierno Regional es estructuralmente funcional, como consta en los datos de su declaración en la Planilla Electrónica o PLAME, que, al cierre del periodo tributario de octubre del año 2017, tuvo 567 trabajadores, 62 pensionistas, y 1,926 prestadores de servicios. Es un organismo que aspira tener una cultura organizacional que necesita mejorar las bases de liderazgo y confianza de las personas en la institución. Por actos que se pudieron observar en los últimos años, por las cuales se debe buscar solucionar la problemática de la corrupción cometidos por autoridades y funcionarios del Gobierno Regional de Callao.

Proetica (2011) señaló una definición sobre corrupción el cual es “el uso de un poder

confiado para obtener un beneficio privado indebido”. En este contexto, se considera de prioritaria atención reformular los valores, así como también la ética de los funcionarios y servidores de este organismo, para implementar políticas de prevención de anticorrupción, y establecer medidas que mejoren la transparencia de gestión para disminuir la corrupción pública hasta que se extirpe de la sociedad. Si bien es un camino por trabajar, actualmente, se han dictado modificaciones y nuevas normativas dirigidas tanto al sector público y privado, como es el caso del decreto legislativo Decreto Legislativo N° 1243 (2016) que aprobó la muerte civil de los funcionarios públicos corruptos, y además, Decreto Legislativo N° 1352 (2017) que amplió el alcance de los delitos por los cuales las Personas Jurídicas pueden ser responsables, independientemente de la responsabilidad de la Personas Naturales.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La ejecución de procesos operativos en una organización, la toma de decisiones gerenciales, la integración de información entre los proveedores y clientes entre otras actividades, deben estar soportados sobre sistemas de información, es así como, el Gobierno Regional de Callao, teniendo claro la importancia del cumplimiento de estos ítems cuenta con la Oficina de Sistemas, Informática y Estadística (ver Tabla 20).

Tabla 20

Cuadro de Asignación de Personal de la Oficina de Sistemas, Informática y Estadística

Recursos Humanos	Cantidad
Dirección o Gerencia	1
Apoyo Administrativo	1
Desarrollo de Sistemas	
Analistas	2
Programadores	1
Soporte Técnico	3
Redes y Comunicaciones	
Especialista Web	1
Administrador de Base de Datos	1
Administrador de RED	1
Especialista en Estadística	1
Especialista en Organización y Métodos	1

Nota. Tomado de “Plan Operativo Informático 2017,” por el Gobierno Regional del Callao, 2017

(http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido3/poi_informatica_2007%20del%20G%20R%20C%20V2.pdf).

Las diversas áreas del Gobierno Regional de Callao emplean en sus operaciones diarias, diversos softwares que han sido desarrollados a medida. Los sistemas soportan las operaciones del Gobierno Regional, sin embargo, son sistemas con un periodo de antigüedad de 10 años, con lo cual ya entra en la necesidad de ser actualizados con las nuevas tecnologías de desarrollo de sistemas informáticos (Gobierno Regional del Callao, 2017) (ver Tabla 21).

Tabla 21

Software – Sistemas y Aplicaciones

Nombre	Versión	Áreas que cubre
Sistemas Presupuesto (CADENAFU)	v. 2007	Oficina de Presupuestos y Tributación
Sistema de Logística (LOGIS)	v. 2007	Logística y todas las unidades orgánicas
Sistema de Almacén (SIALMA)	v. 2007	Almacén y todas las unidades orgánicas
Sistema de Contabilidad (HCC)	v. 2007	Oficina de Contabilidad
Sistema de Tesorería (TESO)	v. 2007	Oficina de Tesorería y todas las unidades orgánicas
Sistema de Tramite documentario	v. 2007	Todas las unidades orgánicas
Sistema de Acervo Documentario	v. 2007	Todas las unidades orgánicas
Planilla de Obreros	v. 2007	Oficina de RRHH
Planilla de Empleados	v. 2007	Oficina de RRHH
Planilla de Pensionistas	v. 2007	Oficina de RRHH
a Finanzas, Inventarios Físicos	v. 2007	Todas las unidades orgánicas

Nota. Tomado de “Plan Operativo Informático 2017,” por Gobierno Regional del Callao, 2017 (http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido3/poi_informatica_2007%20del%20G%20R%20C%20V2.pdf).

Los sistemas web que son desarrollados permiten al ciudadano de la región Callao estar enterado de todas las noticias, y actividades desarrolladas por los diversos distritos que conforman la región Callao, sin embargo, con la proyección de mejorar los sistemas que interactúan con la ciudadanía, se ha planteado como objetivo el desarrollo del Portal de la Región Callao, el cual puede permitir al ciudadano acceder a información relacionada al potencial económico, situación social, organización política, administrativa, y actividades culturales, entre otras actividades.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La inversión en investigación y desarrollo a nivel del país representa simplemente el 0.01% del PBI, con lo cual, se ha ocupado uno de los últimos lugares en la región de América Latina y el Caribe. Además, el Gobierno Regional del Callao actualmente no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo (Gobierno Regional del Callao, 2016). Los altos índices de delincuencia en la región han llevado como objetivo principal invertir en sistemas de tecnología de video vigilancia con la finalidad de tener una respuesta rápida y eficaz ante situaciones de emergencias. Dicho plan consiste en un sistema el cual debe contar de forma distribuida equitativamente con los recursos humanos y logísticos para cumplir las labores de la seguridad ciudadana. De esta manera, se han establecido 86 cuadrantes con la intervención de 10 comisarías y la participación de 645 efectivos policiales, 600 guardas regionales, 50 agentes de serenazgo del Callao, así como el apoyo de 56 vehículos motorizados entre patrulleros y motocicletas. Además, este plan se puede extender progresivamente a los demás distritos de la región Callao hasta llegar a cubrir la vigilancia en un total de 209 cuadrantes (Policía Nacional del Perú, 2016).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A través de la matriz de Evaluación de Factores Internos se resumen y evalúan las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del Gobierno Regional del Callao. Entre las fortalezas más relevantes de la región se tienen:

Gran riqueza de recursos ictiológicos. La región Callao posee una buena ubicación geográfica ubicada en una zona ecuatorial que permite una intensa radiación solar y luminosidad, la presencia de la corriente peruana también es determinante para la existencia de BIOMA, asimismo el afloramiento permite que las sales marinas puedan salir a flote para que alimenten al plancton. La gran riqueza biológica permite que el mar posea una diversidad rica en peces y principalmente la anchoveta el cual es la principal materia prima para la

elaboración de harina de pescado.

La anchoveta peruana es uno de los pescados que contiene uno de los más altos contenidos de ácidos grasos. De acuerdo con la organización de ingredientes marinos [IFFO] de entre todas las especies de peces, la anchoveta peruana es una de las que tiene más contenido de ácidos grasos poli insaturados EPA y DHA. Asimismo, mencionó que otra forma en que la anchoveta puede beneficiar directamente a la nutrición humana es mediante el enriquecimiento de los alimentos. Hoy en día los aminoácidos altamente nutritivos en las proteínas de la anchoveta se utilizan para enriquecer diferentes alimentos, como la leche, el jugo de naranja y el aceite de cocina.

Atractivo natural del Callao por su valor histórico como centro marítimo-naval, atractivo arquitectónico-patrimonial, ecosistemas que no están siendo bien aprovechados para atraer turistas nacionales y extranjeros, sobre los atractivos e inversión hotelera de primer nivel en la Isla San Lorenzo.

La región Callao cuenta con el más importante puerto marítimo del Perú y del Pacífico Sur. El cual ha sido históricamente el primer puerto que tuvo el país, también mantiene entre sus atractivos turísticos la riqueza histórica de haber sido parte de Lima en la época prehispánica, conservando arquitectura militar, casas, iglesia, centros históricos, entre otros, junto a atractivos naturales que se encuentran en el litoral costero, como son los peces y animales marinos en el mar del pacífico, la isla del Frontón, la Isla de San Lorenzo, y las aves en los humedales de Ventanilla el cual junto a los humedales que concentra Lima conforman el denominado Corredor Biológico del Pacífico, contando además con la base naval de la Marina de Guerra del Perú y sus museos de sitio de submarinos. Con inversión privada la Isla de San Lorenzo se puede transformar en un área donde se instalen hoteles para turistas que busquen confort cerca al mar del pacífico, con servicios complementarios que hagan única su

experiencia turística en Callao. Por otro lado, la matriz MEFI también muestra las debilidades existentes, entre ellas se tiene:

Alto grado de informalidad en la actividad pesquera. Si bien la Región de Callao posee uno de los mares más productivos del mundo, el 70% de la pesca artesanal desarrolla sus actividades dentro de la informalidad. Esta pesca informal realiza extracciones sin ningún tipo de licencia y no declaran a las autoridades la cantidad exacta de especies marinas capturadas y mucho menos respetan los planes de prevención para evitar la depredación de los peces, así como tampoco se rigen por las tallas mínimas que deben tener ciertas especies para poder ser extraídos.

Dependencia del pescado anchoveta para producción de harina y aceite de pescado, 98% de su producción. La dependencia actual del pescado anchoveta para la producción de harina y aceite de pescado, puede conllevar a una sobreexplotación del recurso que puede causar la desaparición de la anchoveta del mar peruano, como ocurrió en el año 1973. Siendo esta una debilidad, es necesario que la industria pesquera se concentre en otras especies atractivas como la caballa, el jurel y el bonito que son especies igual de asequibles y más sabrosas y versátiles desde el punto de vista culinario.

Existencia de analfabetismo en población de 15 años a más edad en la región Callao. Las acciones ejecutadas en el país con el fin de reducir los índices de analfabetos han logrado conseguir que el 94.1% de los peruanos de 15 años a más edad sean alfabetizados, sin embargo, la región de Callao está en dicho camino con el fin de minimizar las incidencias de analfabetos que existen entre los 15 y 69 años.

Poca promoción de los atractivos turísticos característicos de la región Callao. A través de espacios de promoción en embajadas, consulados, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, y otros canales a través de los cuales pueden ofrecer experiencias turísticas únicas donde estén presentes e interconectados la mayor parte de estos atractivos, y no ofrecerlos

como destinos por separado. PROMPERU (2016) publicó en el Informe denominado Perfil del Turista extranjero el Turismo en Cifras, que el turista extranjero que llega al Perú por vacaciones muestra un mayor interés por la cultura (99%), y a esto le sigue su preferencia por las compras (90%) y por la naturaleza (84%), de modo que hay gran potencial de este sector para hacer que sea más competitivo.

Baja producción en conchas de abanico. La nula presencia de empresas dedicadas a la actividad acuícola en la región Callao genera que no se aproveche la producción de las conchas de abanico con el fin de nutrir el consumo interno en la región, y empezar a igualar a regiones tipo Ancash e Ica en exportación de las conchas de abanico a países de Latinoamérica y demás continentes. A través de la matriz de Evaluación de Factores Internos se resumen y evalúan las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del Gobierno Regional de Callao (ver Tabla 22).

4.3 Conclusiones

El análisis de este capítulo permitió identificar las fortalezas y debilidades de la Región Callao a través de los factores internos, con ello se determinó que las principales fortalezas de la región son la estratégica ubicación geográfica en el Pacífico del Sur, la gran riqueza ictiológica que posee; asimismo tiene los dos principales ingresos y salidas económicos del país, es el líder en servicios logísticos, ocupa el sexto puesto a nivel de Latinoamérica en transporte de contenedores y el primer lugar en exportación de harina de pescado, si bien posee gran población económicamente activa, solo el 53% posee un trabajo formal, lo cual genera una expectativa por cubrir en el futuro cercano; se necesita también mayor cantidad de mano de obra calificada, e innovación en producción pesquera.

Tabla 22

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Riqueza de recursos ictiológicos	0.12	4	0.48
2	Experiencia en el proceso productivo (harina y aceite de pescado)	0.1	3	0.30
3	La anchoveta peruana es uno de los pescados que contiene uno de los más altos contenido de ácidos grasos.	0.15	4	0.60
4	Acceso estratégico de pasajeros a través del principal puerto marítimo del Pacífico Sur (Puerto del Callao) y del mejor Aeropuerto de América del Sur en el 2017 según el Ranking Global Traveler Reader Survey 2017 (Aeropuerto Internacional Jorge Chávez).	0.10	3	0.30
5	Atractivo natural del Callao por su valor histórico como centro marítimo-naval, atractivo arquitectónico-patrimonial, ecosistemas que no están siendo bien aprovechados para atraer turistas nacionales y extranjeros, sobre los atractivos e inversión hotelera de primer nivel en la Isla San Lorenzo.	0.08	3	0.24
Subtotal		0.55		1.92
Debilidades				
1	Alto grado de informalidad en la actividad pesquera	0.1	1	0.10
2	Existencia de pocas empresas exportadoras de harina y aceite de pescado	0.07	2	0.14
3	Dependencia del pescado anchoveta para producción de harina y aceite de pescado, 98% de su producción.	0.09	1	0.09
4	Existencia de analfabetismo en población de 15 años a más edad en la región Callao.	0.07	1	0.07
5	Poca promoción de los atractivos turísticos característicos de la región Callao	0.08	1	0.08
6	Baja producción en conchas de abanico	0.04	1	0.04
Subtotal		0.45		0.52
Total		1.00		2.44

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2015. p. 185.

Capítulo V: Intereses de la región Callao y Objetivos de Largo Plazo

De conformidad con el artículo 4 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley 27867 (2002) se dispuso que “los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo”. Para conseguir los resultados que espera el Gobierno Regional del Callao, en el marco del Plan de Desarrollo Concertado de la Región Callao 2011-2021 de acuerdo con el Gobierno Regional del Callao (2011), se dispuso los siguientes intereses de la región:

En el primer eje plantea la superación de la pobreza y la desigualdad, con medidas que disminuyan la desigualdad de ingresos, exclusión y marginación de algunos estratos en la región. En el segundo eje lo que plantea es la generación de capacidades, por intermedio de mejores condiciones para la población, identidad y componentes para una alta calidad de vida. En el tercer eje busca una adecuada gestión ambiental y ordenamiento territorial con un uso eficiente y sostenible del territorio. En el cuarto eje se orienta al desarrollo de la ecoeficiencia y la competitividad, promoviendo sectores empresariales, tecnológicos y con articulación productiva. En el quinto eje, se trata el tema del fortalecimiento de la Gobernabilidad buscando fortalecer y articular los actores sociales y las instituciones públicas y privadas, involucrando a la ciudadanía en la participación del desarrollo de la gestión, estableciendo controles contra la violencia social e intrafamiliar. De acuerdo con los principales intereses nacionales se ha formulado la matriz MIO para visualizar el interés con relación a la industria y mercados donde compete.

5.1 Intereses de la Región Callao

Para la región Callao se han considerado cuatro grupos de intereses organizacionales, los cuales han sido plasmados en la visión descrita en el capítulo II. A continuación,

se muestran los intereses organizacionales de la Región Callao:

Incrementar el valor de producción de harina de pescado. Según el INEI (2018) la exportación de productos tradicionales registró un aumento de 12.8% entre los cuales se encuentra el sector minero, agrícola y pesquero. Dentro del sector pesquero lo que más se exporta en orden de miles de TMB es la harina pescado, el congelado, el aceite de pescado y otros. El índice de producción pesquera marcó un incremento de 12.42% en enero 2018 respecto a enero 2017 originado por el mayor desembarque de especies de origen marítimo, el 11.49% de este incremento se originó básicamente por la mayor captura de especies destinadas al consumo humano indirecto es decir la anchoveta para la elaboración de harina de pescado y aceite de pescado. La anchoveta pasó de 615 mil toneladas en enero 2017 a 686 mil toneladas en enero 2018.

A nivel interno lo que se comercializa más es la harina de pescado, seguido de aceite y en tercer lugar, la harina residual y a nivel de exportación de recursos hidrobiológicos de consumo indirecto lo que más se exporta, en orden de toneladas métricas es la harina de pescado, aceite crudo, otros aceites y harina residual; por otra parte, en unidades monetarias se exportó harina de pescado por el valor de 1,013 Millones de USD valor FOB. Según SIICEX (2018) los países que más demandan la harina de pescado según el orden son China, Alemania, Chile, Taiwán, Japón y Australia; sin embargo, la demanda de China ha caído 19% comparado con los años 2015 y 2016, mientras que Alemania, Vietnam, Australia e Indonesia han incrementado en 63%, 22%, 39% y 29% respectivamente. Lo cual los convierte en mercados potenciales para comercializar la harina de pescado. En cuanto a la producción de harina de pescado el puerto de Callao ocupa el tercer lugar luego de Pisco y Chimbote.

Incrementar el valor de producción del aceite de pescado. Callao es el segundo centro productor de Perú de aceite de pescado después de Pisco, en el 2015 registró una producción de 13,160 TMB que representa el 14.99% de la producción a nivel país. Sin embargo, en el

año 2014 llegó a producir 19,394 TMB, 300 TMB más que Pisco, siendo en ese año el primer productor nacional (PRODUCE, 2015). En el período 2011-2015, la exportación promedio anual de la harina de pescado a nivel mundial fue de 162,200 TMB, siendo en el 2015 el principal destino Dinamarca con 50,979 TMB, seguido de Bélgica con 11,744 TMB, los cuales representaron el 53.2% y 11.8% de las exportaciones a nivel nacional en ese año, según PRODUCE (2015); sin embargo, tuvo una disminución del 25.78% con respecto al año 2014 (ver Tabla 23).

Asimismo, en el 2015 generó divisas por US\$ 293.5 millones de FOB. Es importante, considerar también que el consumo interno humado indirecto en el 2015 del aceite de pescado fue de 13,648 TMB, por lo que inevitablemente al tener una mayor producción traerá mayores ingresos y mayores oportunidades de trabajo. La Región Callao debe fortalecerse estratégicamente como el primer proveedor de harina de pescado para el Perú y el primer exportador a nivel nacional.

Tabla 23

Variaciones de las Exportaciones en el Sector Pesquero

Sector Económico	Variación % 2014/13	Variación % 2015/14
Pesquero	5,27	-28,20
Aceite y otros aceites	15,39	-25,78

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico Pesquero y Acuicola 2015,” por Ministerio de la Producción, 2015 (<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>).

Mayor generación de turismo. Hacer crecer las divisas por turismo en Callao al convertirlo en un destino turístico por su atractivo cultural, patrimonial, y su ambiente de negocios. Hacer de Callao una región altamente turística generando inversión hotelera y de centros comerciales atractivos a la demanda internacional y con el fomento de atractivos turísticos de los centros históricos, museos, humedales, y sistema de Islas, Islotes y Puntas Guaneras. PROMPERU (2017) a través del Informe denominado Perfil del Turista extranjero el Turismo en Cifras señaló que las regiones que son visitadas por más turistas extranjeros

son Lima con 71%, seguido a un poco de distancia por Cusco con 39% y después Puno con 17% y Arequipa con 16%, siendo atractivo para el sector aquel turista vacacionista anglosajón con edad promedio de 41 años, que tiene un gasto promedio de US\$ 2,074 dólares diario y que le interesa principalmente la cultura (99%), compras (90%) y naturaleza (84%) y, de otra parte, el Turista de Negocios que se hospeda en hoteles de cuatro a cinco estrellas, también proviene de la región anglosajona, cuyo gasto es en promedio de US\$ 2,041 dólares y sus preferencias son la cultura (96%), compras (88%) y naturaleza (75%), con edad promedio de 47 años, y que ingresa al territorio peruano por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Además, resulta un interesante sector el conformado por los extranjeros que cuentan con alto poder adquisitivo.

Incrementar el nivel de producción de conchas de abanico. El sector acuícola en la región Callao tiene bajos niveles de desarrollo, en comparación con las regiones de Ancash y Piura, las cuales logran concentrar la mayor parte de exportación de conchas de abanico al mundo. Países como Francia, Bélgica y Estados Unidos son los que generan altas cantidades de exportación de conchas de abanico; 3,853 TMB, 812 TMB y 913 TMB respectivamente; presentándose como un mercado atractivo para mejorar el proceso de siembra, producción y exportación de las conchas de abanico, según PRODUCE (2015), y es a partir de ahí, que se deben establecer alianzas estratégicas con las regiones referentes en el país y concentrar mayor nivel de inversión en la región Callao que permita desarrollar de forma eficiente los niveles de producción de conchas de abanico.

El consumo humano directo que tiene las conchas de abanico según su tipo de utilización y especie se enfocan más en productos del tipo congelados y frescos con 28,904 TM y 1,492 TM respectivamente, según PRODUCE (2015) dejando en cero la línea de productos enlatados, con lo cual representa una oportunidad para desarrollar dicha línea en la región. Sin embargo, para poder establecer objetivos que permitan a la región incrementar su

nivel de exportación, deberán establecerse alianzas estratégicas con regiones referentes, con el fin de que permita a la región.

5.2 Potencial de la Región Callao

Para el análisis del potencial se debe tener en cuenta los siguientes factores: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, (f) organizacional, y (g) militar.

Demográfico. La Región de Callao es la segunda con mayor población económicamente activa la cual asciende a 78%, y de la población de Callao que se encuentra trabajando, solo el 53.7% tiene un empleo informal, de acuerdo con el INEI (2015), por lo que existe gran expectativa de crecimiento laboral en la región.

Los datos del Censo 2007 indicaron que los jóvenes representan más de la mitad de la población censada, llegando al 54.4% y los adultos mayores al 9.2%. Por otra parte, en los distritos de la región se presenta que más de la mitad de la población de cada distrito tiene menos de 30 años, siendo los distritos con mayor proporción Ventanilla, Callao y Carmen de la Legua con el 61.5%, 53.2% y 52.1% respectivamente (Gobierno Regional Callao, 2016). Por otro lado, solo el 28% de la población cuenta con estudios superiores por lo que es necesario que se implementen nuevos centros de educación superior o técnico.

Según el INEI (2015) el 49.78% son hombres y 50.22% son mujeres de un total de 1'010,315 habitantes, además, la población económicamente activa ocupada, está compuesta por 215, 230 hombres y 135,275 mujeres, representando el 61.4% y 38.6% respectivamente, estimándose un desempleo de 4.4% (Gobierno Regional del Callao, 2016).

Geográfico. La Región del Callao cuenta con un área total de 147 Km² que no incluyen los 18 Km² correspondientes a la Isla San Lorenzo, el frontón, Cavinzas, y las islas Palomino, los cuales son espacios donde existen lobos marinos, especies marinas, y aves oriundas del país y que han migrado de otros lugares por las condiciones climáticas

favorables que hacen propicia la pesca de anchoveta, entre otros peces; y cuenta además con los Humedales de Ventanilla ubicados en una extensión de 578 hectáreas. Debido a la localización de Callao por su cercanía al océano pacífico, ha logrado ser el principal terminal de contenedores en el país, y recibir turistas que llegan a través de cruceros, y vuelos internacionales por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, lo que necesita este panorama.

Económico. Según PRODUCE (2018) en la actualidad la Región de Callao es el tercer puerto en desembarque de anchoveta y el tercer puesto en la producción de harina de pescado luego de Pisco y Chimbote. Según la FAO (2016) China es el principal comprador de este insumo seguido de Alemania y Taiwán, básicamente estos países compran esta harina para el consumo del sector acuícola, solo en el 2016 China importó US\$ 713 Millones, seguido por Alemania con US\$ 89 Millones. Asimismo, el promedio de la producción mundial de aceite de pescado en el periodo 2013-2017 fue de 800.000 toneladas por año, el 70% es usado para el mercado acuicultura; el 23% para la industria de omega 3; y la diferencia se dirige al mercado de otros usos industriales; el principal importador de aceite de pescado en Perú es Dinamarca seguido de Bélgica, y China.

La actividad acuícola en la región Callao aún resulta ser primitiva, pero posee un gran potencial considerando que el nivel de recursos de conchas de abanico que posee la isla de San Lorenzo aún no llega a ser desarrollado de forma eficiente. Por otro lado, el puerto de Callao también representa un potencial económico de la región ya que se encuentra considerado como un centro de conexión en América Latina por el gran movimiento de contenedores, según CEPAL (2016) el puerto del Callao registró un movimiento de más de dos millones de TEU situándose por encima de Valparaíso, Guayaquil, y Buenos Aires. Otro potencial que considerar es el turismo ya que cuenta con bellas estructuras arquitectónicas de origen colonial y republicana, así como también monumentos históricos como museos, la Fortaleza del Real Felipe y zonas de paseo como Chucuito, La Punta y la Isla Palomino los

cuales son muy atractivos para los turistas y le brinda una ventaja económica a Callao. Otra importante fuente de ingresos para Callao es el aeropuerto, sólo durante el 2016 ingresaron más de 18 millones de pasajeros lo cual representó un incremento de 10.1% con respecto al 2015. La transferencia que realiza el aeropuerto son 46% para el Estado por conceptos de retribución a Corpac, tasa de regulación, y el otro porcentaje está referido a pagos por impuesto a la renta, IGV, contribuciones laborales e impuestos municipales. En el 2016 se destinaron 62 millones de dólares a estos últimos rubros.

Tecnológico. La Región Callao en base al anuario estadístico de la PNP, ocupó el séptimo lugar a nivel nacional en delitos, después de Lima, Libertad, Arequipa, Lambayeque, siendo de este total de delitos el 68.85% relacionado a delitos contra el patrimonio. El escenario que actualmente tiene la Región Callao ha generado que el uso de la tecnología se enfoque en implementar sistemas de seguridad de video vigilancia y monitoreo vecinal, es así como, esta implementación se llevó a cabo primero por la zona norte y consta de ocho monitores que permiten controlar las 24 horas al día y tienen 30 cámaras de video vigilancia ubicadas estratégicamente en todo el cono Norte de Callao (Plan Regional de Seguridad Región Callao, 2017)

Histórico. Callao se fundó en el año de 1537 y a los pocos años se convirtió en el puerto principal del pacífico. En 1836 durante el periodo de la confederación Perú- boliviana el presidente Andrés de Santa Cruz dispuso la creación de la Provincia Litoral del Callao y posteriormente el presidente Ramón Castilla le dio el nombre de Provincia Constitucional. En el año 2002 recién se creó el Gobierno Regional de Callao conformado por siete distritos: (a) Callao, (b) Bellavista, (c) La punta, (d) Carmen de la Legua, (e) La Perla, (f) Mi Perú, y (g) Ventanilla. Por la ubicación geográfica de la región, se concentran mayores actividades relacionadas al puerto por el arribo de pasajeros, embarcaciones, carga, mercancías, terminales de contenedores y servicios logísticos, que sirven para el comercio articulado de

importación y exportación, así, con la finalidad de atraer más inversión y modernizar la infraestructura del puerto fue concesionado el terminal norte multipropósito de Callao a la empresa APM Terminals Callao SA desde el año 2011 hasta el 2031, también el Terminal de Embarque de Concentrados de Minerales a la empresa Transportadora Callao SA desde el año 2011 hasta el 2031 y el Terminal de Contenedores Muelle Sur a la empresa DP World Callao SRL desde el año 2006 hasta el 2036, colocando al Puerto de Callao como el más importante de Perú y de América del Sur, de esta forma para Callao se generan ingresos por el canon, producto del puerto, aeropuerto y de la actividad minera.

Asimismo, junto a ello tienen lugar las actividades propias del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez como son los vuelos de pasajeros y carga, el cual está concesionado hasta el 2041 a la empresa Lima Airport Partners [LAP], sobre la base del plazo original comprendido desde el año 2001 hasta el 2031 y una adenda que extiende el plazo inicial por 10 años más para la construcción de obras de ampliación.

Por esta sobresaliente articulación de los espacios marítimo y aéreo, va incrementándose el comercio internacional, y estos sectores se han convertido en una ventaja competitiva para Perú y permiten que Callao con 70 puntos –después de la Lima– sea la segunda región que ha podido alcanzar la satisfacción de las necesidades básicas de sus pobladores como se encontró descrito en el Índice de Competitividad Regional del Perú (CENTRUM, 2017).

Por el puerto de Callao el número de personas que ingresaron a través de cruceros en el año 2016 fue de 31 naves con 26,477 pasajeros en total de acuerdo con las estadísticas recabadas en la Memoria Anual 2016 de la Autoridad Portuaria Nacional, siendo superior en 4.8% en comparación al resultado que obtuvo en el 2015, según la Autoridad Portuaria Nacional (2016), y siendo comparable con resultados obtenidos en el Puerto de Salaverry en la Región La Libertad con 20 naves de pasajeros y en el Puerto de Pisco en la Región Lima

con 19 naves.

El flujo de pasajeros que aterrizan y despegan por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez ha sido de 20,643 mil personas en el 2017, siendo una cifra superior por 9.5% a la que se alcanzó en el 2016, de esta data que incluye a 7'361,831 la entrada y salida de pasajeros internacionales, por estadísticas que se incluyen en el Boletín Estadístico de febrero 2018, según la Gerencia de Regulación y Estudios Económicos (2018) se resalta que un número de 2'176,025 fueron turistas internacionales los que aterrizaron por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, según MINCETUR (2017) y el restante aterrizó de forma dividida a través de los demás aeropuertos que operan internacionalmente en el resto del país por Arequipa, Cusco, Iquitos y Pucallpa.

Como se destacó en cuanto a la data que tiene el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], este señaló que Perú atrae mayor cantidad de turistas internacionales de países de América del Sur, América del Norte (Estados Unidos y México), y América del Centro, seguido por turistas procedentes de Alemania, Canadá, Italia, Reino Unido y Japón en mayor medida que el resto de los países del listado, siendo todavía un destino insipiente para países de Europa y Asia.

Es una gran oportunidad para la región Callao contar con estas determinantes de crecimiento, pues desde la perspectiva del turismo, Callao cuenta con potencial al tener lugares de importante valor histórico como la Fortaleza del Real Felipe, Museos y otros más; zonas emblemáticas como el Barrio de Chucuito y la Punta, su gastronomía privilegiada por su proximidad al Océano Pacífico y además, por contar con áreas naturales como el Islote El Camotal, Islas guaneras Cavinzas, Isla Palomino, Isla El Frontón, los Humedales de Ventanilla que por sus características propias e inclusive en unión con los humedales de Lima, puede ser atractivo ofrecerlo como ruta turística para quienes prefieran observar la diversidad de aves en el país. Callao cuenta también con la Isla San Lorenzo que es la más

alta y grande isla del país, que tiene potencial para integrar un espacio de riqueza natural, ecosistema y gran valor histórico, con la posibilidad de potenciar todo su atractivo generando inversión hotelera de primer nivel y de centros comerciales como foco de atracción del turismo para nacionales y extranjeros, a través de concesiones y/o cesión en uso, sobre una parte de la extensión total de la Isla San Lorenzo de 1,457.8285 hectáreas, protegiendo el área que conserva vestigios prehispánicos, y alberga animales y organismos vivos.

El Informe denominado Perfil del Turista extranjero el Turismo en Cifras hace alusión a que las regiones que son visitadas por más turistas extranjeros son Lima con 71%, seguido por Cusco con 39% y después Puno con 17% y Arequipa con 16%, siendo atractivo para el sector aquel turista vacacionista anglosajón con edad promedio de 41 años, que tiene un gasto promedio de US\$ 2,074 dólares diario y que le interesa principalmente la cultura (99%), compras (90%) y naturaleza (84%) y, de otra parte, el Turista de Negocios que se hospeda en hoteles de cuatro a cinco estrellas, también proviene de la región anglosajona, cuyo gasto en promedio es de US\$ 2,041 dólares y sus preferencias son la cultura (96%), compras (88%) y naturaleza (75%), con edad promedio de 47 años, y que ingresa al territorio peruano por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (PROMPERU, 2017).

Organizacional. Se ha identificado que las condiciones organizacionales y administrativas de la región de Callao presentan debilidades que limitan la confianza respecto a la gestión, en gran medida debido a que las autoridades y funcionarios de la región han estado comprometidos en situaciones cuestionables desde el punto de vista ético y funcional, llegando inclusive a situaciones delictivas con afectación del peculio regional. El factor humano es importante para este cambio, para promover cosas que permitan a los funcionarios clave que el personal responda a una nueva política organizacional y a las implicancias que las inconductas generan en la institución y en el avance de la región.

5.3 Principios Cardinales de la Región Callao

Influencia de terceras personas. Son varios los servicios que se comparten con Lima Metropolitana, tales como el servicio de transporte público, servicios públicos básicos, etc., es por ello, que es importante involucrar a la Región de Lima en los planes de desarrollo de la Región Callao que permitan solucionar de manera conjunta los problemas de delincuencia, transporte público, etc.

Lazos pasados y presentes. Es en el año 1857, que se declara como Provincia Constitucional de Callao, sin embargo, en los mapas iniciales de Perú ya se mostraba como puerto de Lima debido a la cercanía a la capital. A partir del 2002 es que, mediante la aprobación de la Ley de Reforma de Constitucional sobre la descentralización, es que se determinan los gobiernos regionales, con lo cual se denominó al puerto de Callao como región.

Contrabalance de los Intereses. El desarrollo de un proyecto turístico compartido con Lima, por su cercanía, permitirá el aprovechamiento del alto número de turistas, entendiendo que se pueden complementar los atractivos turísticos que poseen ambas regiones

Conservación de los enemigos. La competencia directa se da con Lima Metropolitana por compartir varios servicios, además, al ser Lima la capital del país concentra mayor número de organizaciones.

5.4 Matriz de Intereses de la Región Callao (MIO)

A través de la matriz de intereses se resumen los fines que la región Callao se propone alcanzar para tener éxito, asimismo, se ha analizado el nivel de intensidad y relación, respecto a otras regiones que compiten directamente con la región Callao (ver Tabla 24).

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Como las metas de un Plan Estratégico no deben ser cortoplacistas, se requiere elaborar objetivos de largo plazo, que consideren un horizonte de tiempo que debe ser

Tabla 24

Matriz del Interés Organizacional del Callao (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Desarrollar del turismo receptivo nacional y extranjero	Ancash	Callao	(Ica)
2 Desarrollo de la industria de harina de pescado	Ica Callao		(Ancash)
3 Desarrollo de la industria de aceite de pescado	Ica Callao		(Ancash)
4 Desarrollo de la industria de la concha de abanico	Ancash	Callao	(Ica)
5 Incrementar el número de empleos nuevos		Callao	Ancash Ica

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2015. p. 217. Lima, Perú: Pearson.

medible, realista y alcanzable, asociados a criterios que muestren metas objetivas. En relación con ello, los objetivos que se han planteado son los siguientes:

1. Objetivo de largo plazo OLP 1: Al 2027 el ingreso por la producción de harina de pescado será de US\$234.2 Millones, en el 2015 fue US\$ 141.2 Millones.

Para lograr esta cifra se tomarán medidas para enfrentar el riesgo de los fenómenos climatológicos y la llegada de embarcaciones informales del extranjero hacia el territorio marítimo.

2. Objetivo de largo plazo OLP 2: Al 2027 el ingreso por la producción de aceite de pescado será de US\$ 88.2 millones, en el 2015 fue US\$ 30.7 Millones.

Para lograr esta cifra se tomarán medidas para enfrentar el riesgo de los fenómenos climatológicos, se diversificará la materia prima utilizada para la producción de aceite de pescado y se plantea un mayor control en la pesca ilegal indiscriminada

de anchoveta. Asimismo, los sustentos para llegar a los resultados de la facturación proyectados al 2027 se tomaron del anuario estadístico pesquero y acuícola 2015 (PRODUCE), donde se muestra la facturación precio FOB de Perú, tonelada exportada, obteniéndose de la división entre ambos resultados el precio promedio por tonelada vendida desde el año 2010 al 2015 (ver Tabla 25).

Tabla 25

Facturación FOB, Tonelada Exportada y Precio Promedio por Tonelada de Aceite de Pescado

Año	Facturación FOB millones US\$	Toneladas Exportadas	Precio Promedio por TM en millones de US\$
2010	227	232,200	977.6
2011	274.9	212,100	1,296.1
2012	435.6	271,700	1,603.2
2013	229.6	97,800	2,347.6
2014	281.6	135,300	2,081.3
2015	204.6	94,300	2,169.7

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2015 (Aceite de Pescado),” por PRODUCE, 2015 (<https://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>).

La producción de aceite de pescado de la región Callao ha representado el 15% de la producción nacional, por lo que al aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas, y analizando las perspectivas de la industria, crecimiento y proyecciones, se considera la estimación de la producción de Perú para proyectar la facturación FOB y el precio promedio por tonelada referida en la Tabla 26, donde se obtienen proyecciones para la región callao.

Tabla 26

Facturación FOB, Tonelada Exportada y Precio Promedio por Tonelada de Aceite de Pescado

Año	Facturación FOB millones US\$	Toneladas Exportadas	Precio Promedio por TM en millones de US\$
2018	38.0	14145	2684
2021	52.5	19545	2684
2024	67.0	24945	2684
2025	71.8	26745	2684
2027	88.2	32880	2684

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2015 (Aceite de Pescado),” por PRODUCE, 2015 (<https://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>).

3. Objetivo de largo plazo OLP 3: Al 2027 el ingreso promedio obtenido por turismo receptivo en alojamiento y restaurantes en el Callao será de S/6,524 millones de soles, en el 2016 fue S/4,869 millones de soles.

Se plantea con las estrategias definidas cumplir los objetivos de corto plazo conducentes a que la región Callao cuente con un proyecto turístico receptivo para obtener divisas para el sector alojamiento, restaurantes, centros comerciales y otras actividades relacionadas a los turistas interesados en los atractivos del Callao.

Para cumplir con este objetivo es también necesario controlar la delincuencia y falta de seguridad en el Callao, hasta poder disminuir sus altos índices, pues retrae la llegada de visitantes a la región, tal como el INEI (2017) presentó solo en lo que va del año 2017 en el Callao el 28.8% de su población sufrió algún hecho delictivo, siendo la sexta región con mayor incidencia de delitos.

De otro lado, según resultados del INEI (2018) en el país, las regiones en total registran una evolución favorable en el valor agregado bruto de las actividades de alojamiento y restaurantes, su variación es 1.3 % al cierre del 2017, lo cual es una oportunidad para el crecimiento de este tipo de servicios (ver Tabla 27)

Tabla 27

Alojamiento y Restaurantes: Valor Agregado Bruto

(Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico Respecto al mismo Periodo del Año Anterior). Valores a Precios Constantes de 2007

Actividad	2016/2015					2017/2016				
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año
Alojamiento y restaurantes	3.1	2.8	2.9	2.5	2.8	0.8	1.3	1.4	1.7	1.3
Alojamiento	3.8	1.2	7.0	1.7	3.5	0.0	2.6	1.2	0.6	1.1
Restaurantes	3.0	3.1	2.0	2.6	2.7	0.9	1.1	1.5	2.0	1.3

Nota. Adaptado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2017”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p. 19 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf).

4. Objetivo de largo plazo OLP 4: En el 2027, la facturación de conchas de abanico en la región generará US\$ 5 millones. El 2016 la actividad se orienta a desarrollar actividades de repoblamiento

Para el 2016, las cifras de exportación de conchas de abanico se han distribuido entre las regiones de Ancash, Piura e Ica, las cuales son las regiones que dominan este sector como se muestra en la Tabla 28

Tabla 28

Facturación FOB, Tonelada Exportada y Precio Promedio por Tonelada de Conchas de Abanico

Año	Facturación FOB Millones US\$	Toneladas Exportadas	Precio Promedio por TM en US\$	FOB Millones US\$ Ancash (62%)	FOB Millones US\$ Piura (34%)	FOB Millones US\$ Ica (4%)
2016	77.30	5,132.58	15,060.65	47.93	26.28	3.09

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2016 (Concha de Abanico),” por PRODUCE, 2016 (<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/775-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2016>).

Para lograr esta cifra se deberá incentivar la inversión privada y establecer las condiciones óptimas para su participación en el sector acuícola y enfocarse en generar alianzas estratégicas con regiones referentes en el sector, lo que permitan tener la siguiente proyección hasta el 2027 (Ver Tabla 29).

Tabla 29

Facturación FOB, Tonelada Exportada y Precio Promedio por Tonelada de Conchas de Abanico

Año	Facturación FOB Millones US\$	Toneladas Exportadas	Precio Promedio por TM en US\$
2020	1.00	133.33	15,000.00
2022	3.00	200.00	15,000.00
2025	4.00	266.67	15,000.00
2027	5.00	333.33	15,000.00

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2016 (Concha de Abanico),” por PRODUCE, 2016 (<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/775-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2016>).

5. Objetivo de largo plazo OLP 5: El 2027 se mejorará el Índice de Competitividad Regional del Perú a 70 puntos. El 2016 se obtuvo un valor de 51.9 puntos.

Para lograr esta puntuación, desarrollaremos los pilares de empresa, orientados al factor generación del empleo; infraestructura, orientado a los factores de transporte; turismo y personas, orientados a los factores de educación escolar, formación laboral y factor salud. Mediante el desarrollo de los sectores pesca, turismo y acuicultura.

5.6 Conclusiones

En este capítulo se ha determinado los intereses de la región para lo cual se ha considerado evaluar la calidad de vida que necesita tener cada ciudadano, así como también la seguridad el cuál es uno de los puntos más débiles de la región dado sus altos índices de criminalidad y asalto, si bien se están tomando acciones este ítem pertenece a uno de los grandes objetivos de Callao, otro punto que se ha evaluado es la búsqueda de mayor productividad en cuanto a los servicios portuarios y aeroportuarios, turísticos y logísticos. En ese sentido los Objetivos a Largo plazo se encuentran orientados principalmente a generar sostenibilidad en el tiempo de la región, incrementar el PBI per cápita, reducir el índice de criminalidad y fomentar aún más el turismo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

De acuerdo con el análisis de esta matriz se han podido realizar las estrategias para la región Callao, aprovechando las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas, posibilitando que tengan un impacto que potencia las fortalezas y permita mitigar las debilidades (ver Tabla 30).

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

De acuerdo con el análisis de esta matriz indica que la postura estratégica apropiada para la región Callao es la conservadora defensiva con mayor incidencia hacia la ventaja competitiva, le falta obtener más oportunidades de la industria. Esta matriz es el ingreso de datos para la conformación de la Figura 19 compuesta por cuatro cuadrantes, los cuales van a representar las posiciones estratégicas (ver Tabla 31).

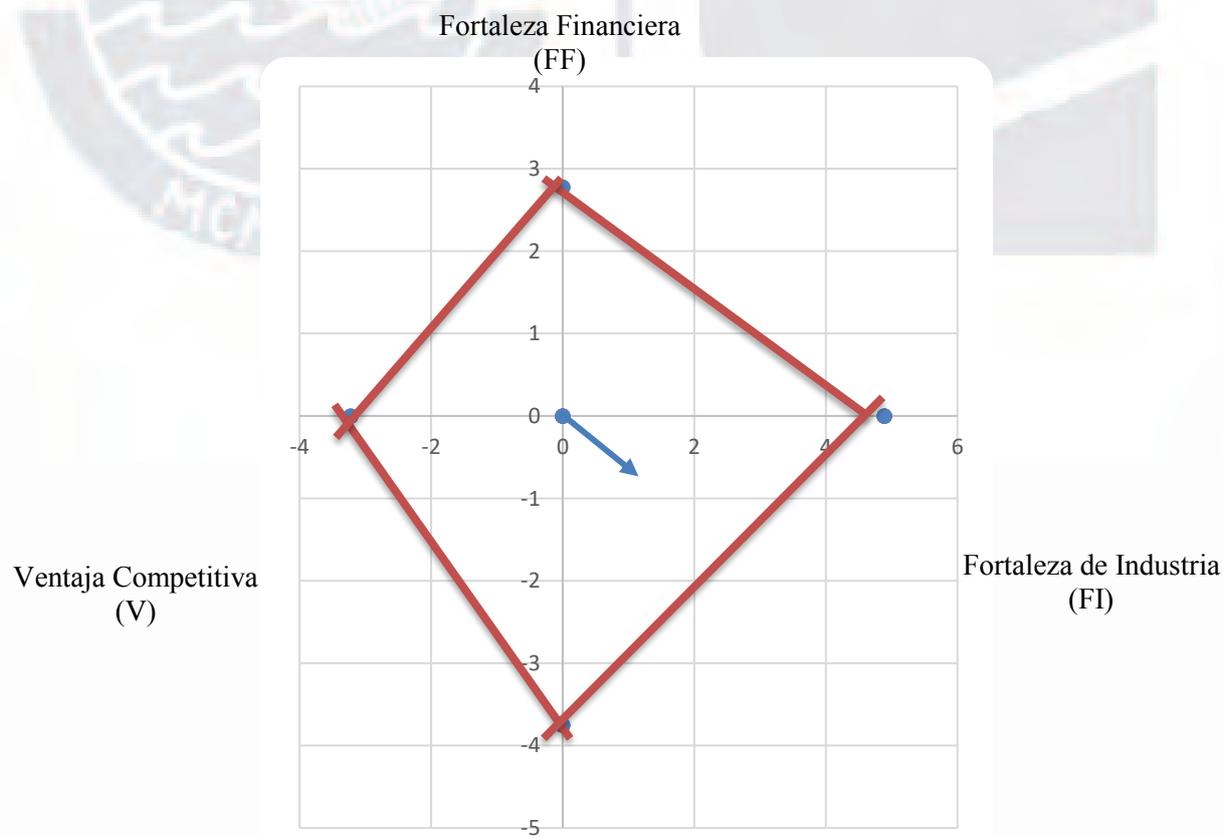


Figura 19. Matriz de posición estratégica (MPEYEA).

Adaptado de *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2015, p. 121.

Tabla 30

Matriz del Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Callao (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Riqueza de recursos ictiológicos	1	Alto grado de informalidad en la actividad pesquera
		2	Experiencia en el proceso productivo (harina y aceite de pescado)	2	Existencia de pocas empresas exportadoras de harina y aceite de pescado
		3	La anchoveta peruana es uno de los pescados que contiene uno de los más altos contenido de ácidos grasos.	3	Dependencia del pescado anchoveta para producción de harina y aceite de pescado, 98% de su producción.
		4	Acceso estratégico de pasajeros a través del principal puerto marítimo del Pacífico Sur (Puerto del Callao) y del mejor Aeropuerto de América del Sur en el 2017 según el Ranking Global Traveler Reader Survey 2017 (Aeropuerto Internacional Jorge Chávez).	4	Existencia de analfabetismo en población de 15 años a más edad en la región Callao.
		5	Atractivo natural del Callao por su valor histórico como centro marítimo-naval, atractivo arquitectónico-patrimonial, ecosistemas que no están siendo bien aprovechados para atraer turistas nacionales y extranjeros, sobre los atractivos e inversión hotelera de primer nivel en la Isla San Lorenzo.	5	Poca promoción de los atractivos turísticos característicos de la región Callao
				6	Baja producción en conchas de abanico
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Creciente demanda de la harina de pescado por Alemania y Australia	FO1	Atender la creciente demanda aprovechando la experiencia en el proceso de producción de harina y aceite de pescado (F1, F2, F3, O1, O2, O3)	DO1	Capacitar en centros especializados a los pescadores informales para ingresarlos a la producción de harina de pescado responsable (D1, O1, O2)
2	Crecimiento de la industria acuícola, porcina y avícola	FO2	Producir harina premium para atender la demanda de la industria porcina y avícola (F1, F3, O1, O2)	DO2	Capacitar a pequeñas y medianas empresas dedicadas a la industria pesquera en temas de exportación (D2, O1, O2)
3	Incremento en la demanda omega 3 (aceite de pescado) destinado a alimentos funcionales y productos farmacéuticos en Estados Unidos, Europa y China.	FO3	Utilizar nueva especie marina para la producción de aceite de pescado (F1, F3)	DO3	Implementar programas de alfabetización en tiempos cortos para incorporar a personas adultas a la industria del turismo (D4, O4)
4	Demanda creciente de turismo receptivo de turistas de países de Estados Unidos, Sudamérica como Brasil, Argentina, Chile, quienes durante su estadía aprovechan en disfrutar de las actividades del lugar.	FO4	Generar alianzas de cooperación con Lima y otras regiones para ofrecer circuitos turísticos en centros históricos, así como mejorar el comercio interno y externo para atraer el turismo (F4, F5, O4)	DO4	Mejorar la oferta de servicios turísticos con recorridos específicos y promoción en páginas web de la región y organismos del Gobierno Central, así como generar mayores condiciones de servicios orientados al turista promoviendo la inversión privada para mejorar condiciones en este sector (D5, O4)
5	Creciente demanda de conchas de abanico en países como Francia, Bélgica y Estado Unidos	FO5	Posicionar al Callao como único destino turístico que cuenta con infraestructura hotelera de calidad en la Isla San Lorenzo (F4, F5, O4)	DO5	Desarrollar alianza estratégica con otros mercados para fomentar exportación (D6, O6)
		F06	Determinar normativa legal que permitan incentivar la inversión privada en el sector acuícola (F1, O6)		
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Ingreso de embarcaciones extranjeras para pesca ilegal	FA1	Implementar el sistema de vigilancia de buque (VMS) para el impedimento de ingreso de embarcaciones extranjeras (F1, F3, A1)	DA1	Sancionar drásticamente la pesca informal, local y extranjera (D1, A1)
2	Demanda de productos sustitutos harina de soya o colza.	FA2	Producir la harina y aceite de pescado usando el pez v inciguerría en tiempos de veda de la anchoveta (F1, F3, A2)	DA2	Mejorar el proceso productivo de la harina de pescado para hacer frente a la demanda de sustitutos (D3, A2)
3	Oposición de grupos ambientalistas, población del Callao y/o distritos, ONG's y organismos nacionales e internacionales sobre el impacto del tipo de turismo a potenciar, preservación del ecosistema y capacidad de Isla San Lorenzo para albergar proyecto de inversión turística.	FA3	Realizar estudios de impacto para minimizar riesgo y alteraciones en el ecosistema y medio ambiente producto de las actividades turísticas. (F1, F3, A3, A5, A6)	DA3	Transparentar el proceso de concesión e información del proyecto turístico que se desarrollará en la región, con proyección de ingresos y actividades que generarán movimiento económico (D5, A4)
4	Mayor fuero de atracción por parte de regiones y/o países competidores de la demanda turística.	FA4	Asignar la revisión a una consultora especializada para el saneamiento legal y físico de la Isla San Lorenzo cuidando que no se afecte el entorno ecológico, ambiental (A3, F4)	DA4	Promover la inversión privada para obtener mayores ingresos del turista en el Callao y capacitar a los operadores turísticos (D5, A4)
5	Cambios climáticos y desastre naturales (Fenómeno del Niño, tsunami)	FA5	Minimizar impactos de desastres naturales a través de la revisión y mejora de los planes de contingencia para acciones rápidas (F1, A5)	DA5	Implementar planes para que los extractores de conchas cuenten con parámetros de respuesta ante fenómenos climáticos (D6, A5)
6	Contaminación ambiental causada por derrame de petróleo u otros combustibles en el mar.				

Tabla 31

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	2
5. Utilización de recursos	5	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	5	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	4.89	Promedio - 6 =	-3.22
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	3
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	1	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	1
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	4
Promedio - 6 =	-3.75	Promedio =	2.78
X = FI + VC	1.67	Y = EE + FF	-0.97

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG presenta la posición de participación de mercado de las principales industrias de la región Callao (ver Figura 20).

Unidad de negocio	G.- Participación de mercado (C/A)	H.- Tasa de crecimiento $([C-B]/B)$
Transporte y alr	16.00%	5.90%
Comercio	4.00%	5.50%
Construcción	4.00%	4.70%
Manufactura	8.00%	2.30%

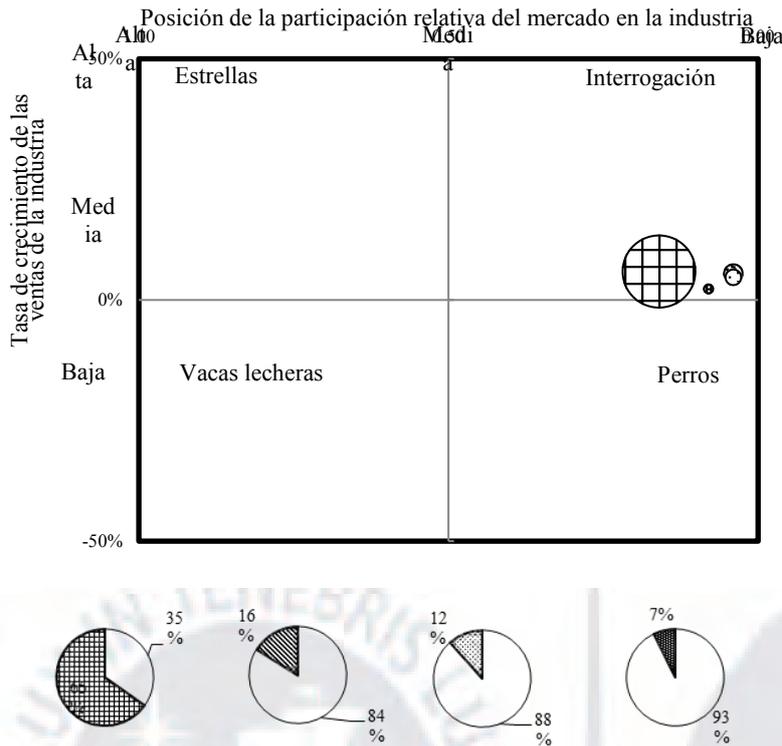


Figura 20. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG). Adaptado de *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2015.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE contempla los resultados ponderados de las matrices EFE y EFI los cuales fueron 1.74 y 2.33 respectivamente, lo cual ubica al Callao en la región VIII es decir lo que le falta es expandirse para estar al nivel de sus competidores más directos y referentes (ver Figura 21).

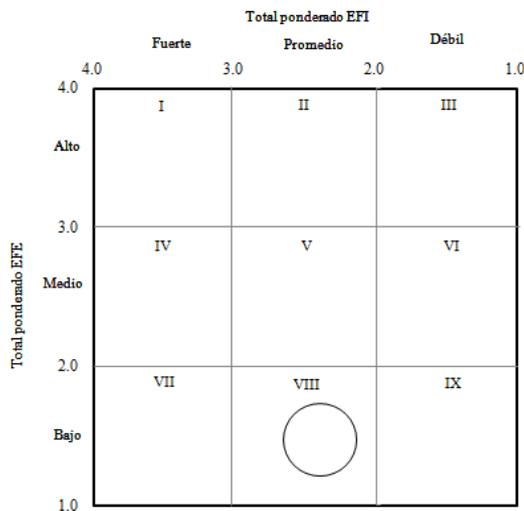


Figura 21. Matriz Interna – Externa (MIE). Adaptado de *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2015.

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la gran estrategia ofrece una visión simplificada de la región Callao (ver Figura 22).

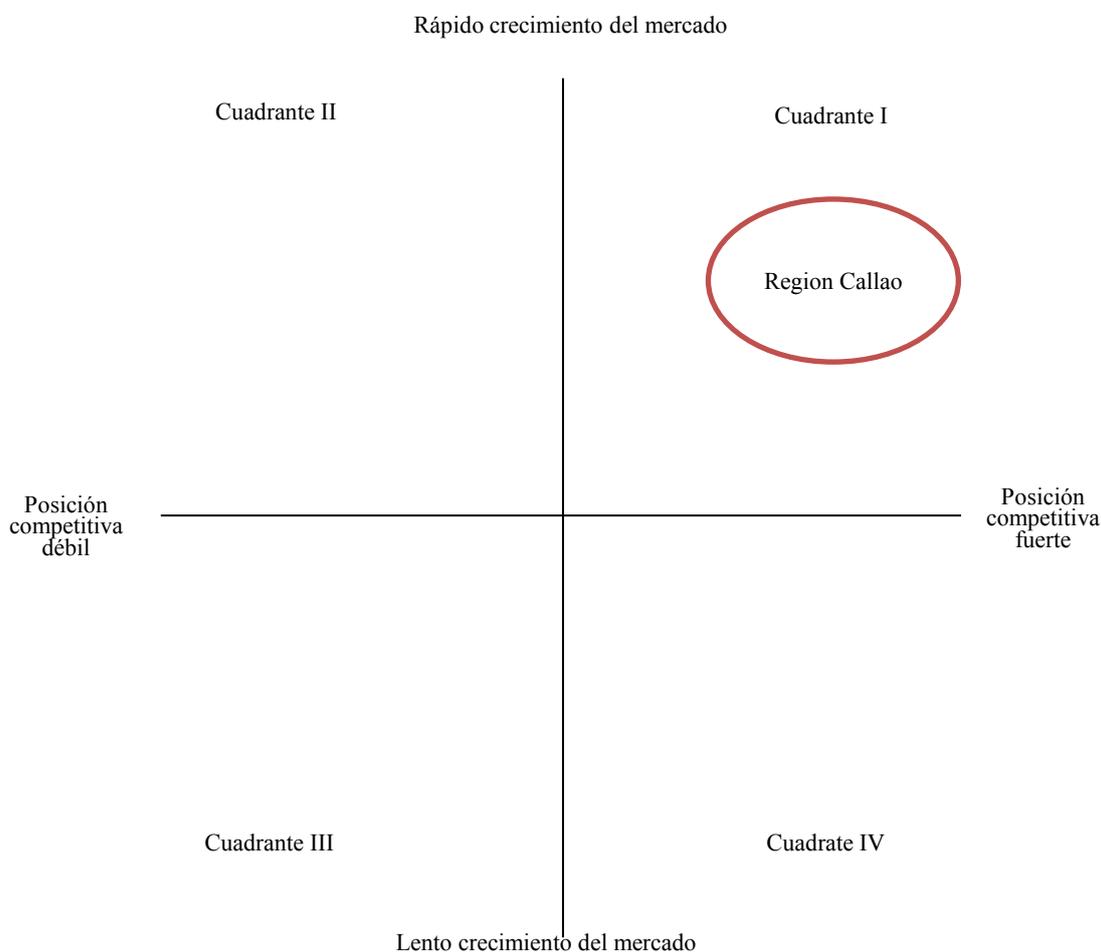


Figura 22. Matriz gran estratégica (MGE).

Adaptado de *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2015.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión permite contrastar la posición estratégica que propone las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE (ver Tabla 32).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), la matriz MCPE permite identificar aquellas estrategias que son relevantes y se consideran las mejores estrategias (ver Tabla 33).

Tabla 32

Matriz de Decisión Estratégica del Callao (MDE)

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Atender la creciente demanda aprovechando la experiencia en el proceso de producción de harina y aceite de pescado (F1, F2, F3, O1, O2, O3)	X	X	X	X	X	5
FO2	Producir harina premium para atender la demanda de la industria porcina y avícola (F1, F3, O1, O2)	X	X	X	X	X	5
FO3	Utilizar nueva especie marina para la producción de aceite de pescado (F1, F3)	X				X	2
FO4	Generar alianzas de cooperación con Lima y otras regiones para ofrecer circuitos turísticos en centros históricos, así como mejorar el comercio interno y externo para atraer el turismo (F4, F5, O4)	X				X	2
FO5	Posicionar al Callao como único destino turístico que cuenta con infraestructura hotelera de calidad en la Isla San Lorenzo (F4, F5, O4)	X	X	X	X	X	5
FO6	Capacitar en centros especializados a los pescadores informales para ingresarlos a la producción de harina de pescado responsable (D1, O1, O2)	X				X	2
DO1	Capacitar en centros especializados a los pescadores informales para ingresarlos a la producción de harina de pescado responsable (D1, O1, O2)	X				X	2
DO2	Capacitar a pequeñas y medianas empresas dedicadas a la industria pesquera en temas de exportación (D2, O1, O2)	X				X	2
DO3	Implementar programas de alfabetización en tiempos cortos para incorporar a personas adultas a la industria del turismo (D4, O4)	X				X	2
DO4	Mejorar la oferta de servicios turísticos con recorridos específicos y promoción en páginas web de la región y organismos del Gobierno Central, así como generar mayores condiciones de servicios orientados al turista promoviendo la inversión privada para mejorar condiciones en este sector (D5, O4)	X				X	2
DO5	Desarrollar alianza estratégica con otros mercados para fomentar exportación (D6, O6)	X				X	2
FA1	Implementar el sistema de vigilancia de buque (VMS) para el impedimento de ingreso de embarcaciones extranjeras (F1, F3, A1)	X	X	X	X	X	5
FA2	Producir la harina y aceite de pescado usando el pez vinciguerría en tiempos de veda de la anchoveta (F1, F3, A2)	X	X	X	X	X	5
FA3	Realizar estudios de impacto para minimizar riesgo y alteraciones en el ecosistema y medio ambiente producto de las actividades turísticas (F1, F3, A3, A5, A6)	X				X	2
FA4	Asignar la revisión a una consultora especializada para al saneamiento legal y físico de la Isla San Lorenzo cuidando que no se afecte el entorno ecológico, ambiental (A3, F4)	X				X	2
FA5	Minimizar impactos de desastres naturales a través de la revisión y mejora de los planes de contingencia para acciones rápidas (F1, A5)	X				X	2
DA1	Sancionar drásticamente la pesca informal, local y extranjera (D1, A1)	X	X	X	X	X	5
DA2	Mejorar el proceso productivo de la harina de pescado para hacer frente a la demanda de sustitutos (D3, A2)	X				X	2
DA3	Transparentar el proceso de concesión e información del proyecto turístico que se desarrollará en la región, con proyección de ingresos y actividades que generarán movimiento económico (D5, A4)	X				X	2
DA4	Promover la inversión privada para obtener mayores ingresos del turista en el Callao y capacitar a los operadores turísticos (D5, A4)	X	X	X	X	X	5
DA5	Implementar planes para que los extractores de conchas cuenten con parámetros de respuesta ante fenómenos climáticos (D6, A5)	X	X	X	X	X	5

Nota. Adaptado de *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2015.

Tabla 33

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1 Atender la creciente demanda aprovechando la experiencia en el proceso de producción de harina y aceite de pescado (F1, F2, F3, O1, O2, O3)		FO2 Producir harina premium para atender la demanda de la industria porcina y avícola (F1, F3, O1, O2)		FO5 Posicionar al Callao como único destino turístico que cuenta con infraestructura hotelera de calidad en la Isla San Lorenzo (F4, F5, O4)		FA2 Producir la harina y aceite de pescado usando el pez vinciguerra en tiempos de veda de la anchoveta (F1, F3, A2)		DA1 Sancionar drásticamente la pesca informal, local y extranjera (D1, A1)		DA4 Promover la inversión privada para obtener mayores ingresos del turista en el Callao y capacitar a los operadores turísticos (D5, A4)		DA5 Implementar planes para que los extractores de conchas cuenten con parámetros de respuesta ante fenómenos climáticos (D6, A5)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades															
1 Creciente demanda de la harina de pescado por Alemania y Australia	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
2 Crecimiento de la industria acuícola, porcina y avícola	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33	4	0.44
3 Incremento en la demanda omega 3 (aceite de pescado) destinado a alimentos funcionales y productos farmacéuticos en Estados Unidos, Europa y China.	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
4 Demanda creciente de turismo receptivo de turistas de países de Estados Unidos, Sudamérica como Brasil, Argentina, Chile, quienes durante su estadía aprovechan en disfrutar de las actividades del lugar.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12
5 Creciente demanda de conchas de abanico en países como Francia, Bélgica y Estado Unidos	0.06	4	0.24	4	0.24	5	0.30	4	0.24	5	0.30	4	0.24	4	0.24
Amenazas															
1 Ingreso de embarcaciones extranjeras para pesca ilegal	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2 Demanda de productos sustitutos harina de soya o colza.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12
3 Oposición de grupos ambientalistas, población del Callao y/o distritos, ONG's y organismos nacionales e internacionales sobre el impacto del tipo de turismo a potenciar, preservación del ecosistema y capacidad de Isla San Lorenzo para albergar proyecto de inversión turística.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15
4 Mayor fuero de atracción por parte de regiones y/o países competidores de la demanda turística.	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
5 Cambios climáticos y desastre naturales (Fenómeno del Niño, tsunami)	0.15	3	0.45	4	0.60	1	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30
6 Contaminación ambiental causada por derrame de petróleo u otros combustibles en el mar.	0.07	3	0.21	5	0.35	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Fortalezas															
1 Riqueza de recursos ictiológicos			0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
2 Experiencia en el proceso productivo (harina y aceite de pescado)	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20
3 La anchoveta peruana es uno de los pescados que contiene uno de los más altos contenido de ácidos grasos.	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
4 Acceso estratégico de pasajeros a través del principal puerto marítimo del Pacífico Sur (Puerto del Callao) y del mejor Aeropuerto de América del Sur en el 2017 según el Ranking Global Traveler Reader Survey 2017 (Aeropuerto Internacional Jorge Chávez).	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Atractivo natural del Callao por su valor histórico como centro marítimo-naval, atractivo arquitectónico-patrimonial, ecosistemas que no están siendo bien aprovechados para atraer turistas nacionales y extranjeros, sobre los atractivos e inversión hotelera de primer nivel en la Isla San Lorenzo.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Debilidades															
1 Alto grado de informalidad en la actividad pesquera	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
2 Existencia de pocas empresas exportadoras de harina y aceite de pescado	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14
3 Dependencia del pescado anchoveta para producción de harina y aceite de pescado, 98% de su producción.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18
4 Existencia de analfabetismo en población de 15 años a más edad en la región Callao.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07
5 Poca promoción de los atractivos turísticos característicos de la región Callao e insuficiente entorno, así como servicios para brindar una mejor experiencia para el turista nacional y extranjero.	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24
6 Baja producción en conchas de abanico	0.04	4	0.16	5	0.20	2	0.08	5	0.20	3	0.12	4	0.16	4	0.16
Total	1.96		7.25		6.25		5.81		6.52		6.56		5.60		5.03

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt califica las catorce estrategias seleccionadas según cuatro criterios de evaluación (ver Tabla 34).

Tabla 34

Matriz de Rumelt del Callao (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Atender la creciente demanda aprovechando la experiencia en el proceso de producción de harina y aceite de pescado (F1, F2, F3, O1, O2, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Producir harina premium para atender la demanda de la industria porcina y avícola (F1, F3, O1, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Posicionar al Callao como único destino turístico que cuenta con infraestructura hotelera de calidad en la Isla San Lorenzo (F4, F5, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Producir la harina y aceite de pescado usando el pez vinciguerría en tiempos de veda de la anchoveta (F1, F3, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Sancionar drásticamente la pesca informal, local y extranjera (D1, A1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Promover la inversión privada para obtener mayores ingresos del turista en el Callao y capacitar a los operadores turísticos (D5, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA5	Implementar planes para que los extractores de conchas cuenten con parámetros de respuesta ante fenómenos climáticos (D6, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2015.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Esta matriz muestra que las estrategias determinadas no transgredan aspectos vinculados a derechos, justicia, y se encuentren alineados a los resultados que se pretenden conseguir (ver Tabla 35).

Tabla 35

Matriz de Ética del Callao (ME)

Estrategias	Derechos						Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Justicia		Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente			Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Atender la creciente demanda aprovechando la experiencia en el proceso de producción de harina y aceite de pescado (F1, F2, F3, O1, O2, O3)	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	Sí
FO2 Producir harina premium para atender la demanda de la industria porcina y avícola (F1, F3, O1, O2)	N	N	N	N	N	N	P	N	N	P	N	N	Sí
FO5 Posicionar al Callao como único destino turístico que cuenta con infraestructura hotelera de calidad en la Isla San Lorenzo (F4, F5, O4)	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	Sí
FA2 Producir la harina y aceite de pescado usando el pez vinciguerra en tiempos de veda de la anchoveta (F1, F3, A2)	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	Sí
DA ₁ Sancionar drásticamente la pesca informal, local y extranjera (D1, A1)	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	Sí
DA ₄ Promover la inversión privada para obtener mayores ingresos del turista en el Callao y capacitar a los operadores turísticos (D5, A4)	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	Sí
DA ₅ Implementar planes para que los extractores de conchas cuenten con parámetros de respuesta ante fenómenos climáticos (D6, A5)	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2015.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias se originan a partir de la visión propuesta para la región (ver Tabla 36).

Tabla 36

Estrategia Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Atender la creciente demanda aprovechando la experiencia en el proceso de producción de harina y aceite de pescado (F1, F2, F3, O1, O2, O3)
FO2	Producir harina premium para atender la demanda de la industria porcina y avícola (F1, F3, O1, O2)
FO5	Posicionar al Callao como único destino turístico que cuenta con infraestructura hotelera de calidad en la Isla San Lorenzo. (F4, F5, O4)
FA2	Producir la harina y aceite de pescado usando el pez vinciguerra en tiempos de veda de la anchoveta (F1, F3, A2)
DA1	Sancionar drásticamente la pesca informal, local y extranjera (D1, A1)
DA4	Promover la inversión privada para obtener mayores ingresos del turista en el Callao y capacitar a los operadores turísticos (D5, A4)
DA5	Implementar planes para que los extractores de conchas cuenten con parámetros de respuesta ante fenómenos climáticos (D6, A5)
Estrategias de contingencia	
FO3	Utilizar nueva especie marina para la producción de aceite de pescado (F1, F3, O3)
FO4	Generar alianzas de cooperación con Lima y otras regiones para ofrecer circuitos turísticos en centros históricos, así como mejorar el comercio interno y externo para atraer el turismo (F4, F5, O4)
FO6	Capacitar en centros especializados a los pescadores informales para ingresarlos a la producción de harina de pescado responsable (D1, O1,02)
DO1	Capacitar en centros especializados a los pescadores informales para ingresarlos a la producción de harina de pescado responsable (D1, O1,02)
DO2	Capacitar a pequeñas y medianas empresas dedicadas a la industria pesquera en temas de exportación (D2, O1,02)
D03	Implementar programas de alfabetización en tiempos cortos para incorporar a personas adultas a la industria del turismo (D4, O4)
D04	Mejorar la oferta de servicios turísticos con recorridos específicos y promoción en páginas web de la región y organismos del Gobierno Central, así como generar mayores condiciones de servicios orientados al turista promoviendo la inversión privada para mejorar condiciones en este sector (D5, O4)
D05	Desarrollar alianza estratégica con otros mercados para fomentar exportación (D6, O6)
FA1	Implementar el sistema de vigilancia de buque (VMS) para el impedimento de ingreso de embarcaciones extranjeras (F1, F3, A1)
FA3	Realizar estudios de impacto para minimizar riesgo y alteraciones en el ecosistema y medio ambiente producto de las actividades turísticas (F1, F3, A3, A5, A6)
FA4	Asignar la revisión a una consultora especializada para al saneamiento legal y físico de la Isla San Lorenzo cuidando que no se afecte el entorno ecológico, ambiental (A3, F4)
FA5	Minimizar impactos de desastres naturales a través de la revisión y mejora de los planes de contingencia para acciones rápidas (F1, A5)
DA2	Mejorar el proceso productivo de la harina de pescado para hacer frente a la demanda de sustitutos (D3, A2)
DA3	Transparentar el proceso de concesión e información del proyecto turístico que se desarrollará en la región, con proyección de ingresos y actividades que generarán movimiento económico. (D5, A4)

Nota. Adaptado de *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2015.

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz permite verificar que las estrategias planteadas por la región Callao se encuentren alineadas con los objetivos de largo plazo trazados (ver Tabla 37).

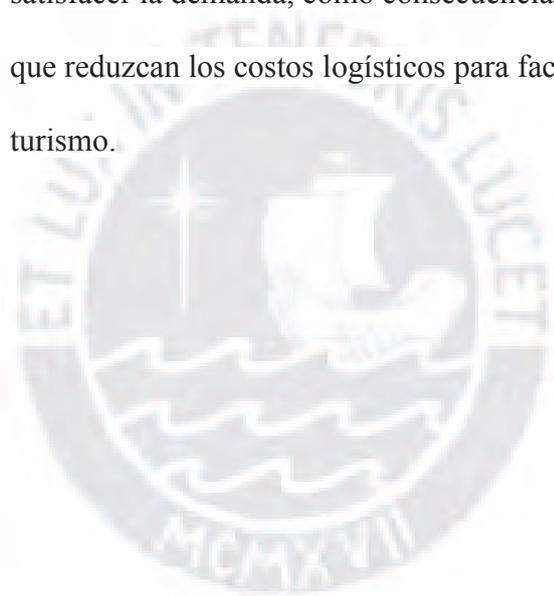
Tabla 37

Matriz de Estrategia vs OLP del Callao (MEOLP)

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Hacer crecer las divisas por turismo en el Callao al convertirlo en un destino que recibe turistas interesados en el valor histórico de dicha región y donde se puede gestionar negocios, así como lo relacionado a reuniones de estos segmentos.	Al 2027 el ingreso por la producción de harina de pescado será de US\$234.2 Millones, en el 2015 fue US\$ 141.2 Millones	Al 2027 el ingreso por la producción de aceite de pescado será de US\$ 81.4 millones, en el 2015 fue US\$ 30.7 Millones	Al 2027 el ingreso promedio obtenido por turismo receptivo en alojamiento y restaurantes en el Callao será de S/21,554,000 miles de soles, en el 2016 fue S/ 16,000,000 miles de soles.	En el 2027, la facturación de conchas de abanico en la región generará US\$ 5 millones. El 2016 la actividad se orienta a desarrollar actividades de repoblamiento	El 2027 se mejorará el Índice de Competitividad Regional del Perú a 70 puntos. El 2016 se obtuvo un valor de 51.9 puntos
2	Incrementar las exportaciones de harina de pescado, mediante el uso de otras especies diferentes a la anchoveta					
3	Incrementar las exportaciones de aceite de pescado, mediante el uso de otras especies diferentes a la anchoveta					
4	Incrementar la empleabilidad en la región Callao, mediante el desarrollo de nuevos puestos de trabajo en el sector pesquero, turismo y acuícola.					
5	Incrementar el nivel de producción de las conchas de abanico					
Estrategias						
FO1	Atender la creciente demanda aprovechando la experiencia en el proceso de producción de harina y aceite de pescado (F1, F2, F3, O1, O2, O3)	x				x
FO2	Producir harina premium para atender la demanda de la industria porcina y avícola (F1, F3, O1, O2)	x	x			x
FO5	Posicionar al Callao como único destino turístico que cuenta con infraestructura hotelera de calidad en la Isla San Lorenzo (F4, F5, O4)		x	x		x
FA2	Producir la harina y aceite de pescado usando el pez vinciguerría en tiempos de veda de la anchoveta (F1, F3, A2)	x	x			x
DA1	Sancionar drásticamente la pesca informal, local y extranjera (D1, A1)	x	x			x
DA4	Promover la inversión privada para obtener mayores ingresos del turista en el Callao y capacitar a los operadores turísticos (D5, A4)	x	x	x	x	x
DA5	Implementar planes para que los extractores de conchas cuenten con parámetros de respuesta ante fenómenos climáticos (D6, A5)				x	x

6.12 Conclusiones

La región Callao necesita orientarse para potenciar el sector industrial, cuenta con una ubicación estratégica para relaciones de comercio a nivel interno y con otros países, además existen tratados de libre comercio firmados para dar mayor dinamismo a las actividades económicas del país. Internamente, los actos de delincuencia, mala gestión, y actos de corrupción han desacelerado los proyectos de inversión, así como una buena asignación de recursos para que la región prospere. Existen limitaciones en los servicios portuarios para satisfacer la demanda, como consecuencia de ello, se requiere poder contar con estrategias que reduzcan los costos logísticos para facilitar mayor actividad en el sector portuario y de turismo.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los OCP que se tienen que alcanzar de acuerdo con cada OLP son los siguientes:

OLP 1. Al 2027 el ingreso por la producción de harina de pescado será de US\$234.2

Millones, en el 2015 fue US\$ 141.2 Millones.

Objetivo de Corto Plazo 1.1. Para el 2020 incrementar a 21% la participación de producción de harina de pescado mediante el uso de la sardina y vinciguerría.

Objetivo de Corto Plazo 1.2. Para el 2023, reducir los costos de producción en 8 puntos porcentuales mediante una reconversión tecnológica en la producción de la harina.

Objetivo de Corto Plazo 1.3. Para el 2025, implementar un clúster pesquero en el Callao.

OLP 2. Al 2027 el ingreso por la producción de aceite de pescado será de US\$ 88.2 millones, en el 2015 fue US\$ 30.7 Millones

Objetivo de Corto Plazo 2.1. Del 2017 al 2022 se facturará 28 millones de dólares provenientes del mercado chino; del 2023 al 2027 se facturará 82 millones de dólares más respectivamente.

Objetivo de Corto Plazo 2.2: Del 2017 al 2022 se facturará 18 millones de dólares provenientes del mercado estadounidense; del 2023 al 2027 se facturará 55 millones de dólares más respectivamente.

Objetivo de Corto Plazo 2.3: Del 2017 al 2022 se facturará 15 millones de dólares provenientes del mercado europeo; del 2023 al 2027 se facturará 45 millones de dólares más respectivamente.

OLP 3. Al 2027 el ingreso promedio obtenido por turismo receptivo en alojamiento y restaurantes en el Callao será de S/6,524 millones de soles, en el 2016 fue S/4,869 millones de soles.

Objetivo de Corto Plazo 3.1. Para el 2021, incrementar la pernoctación de turistas extranjeros de 160,187 en el 2016 a 306,099 incorporando en la isla San Lorenzo infraestructura hotelera y comercial, que facilite el movimiento de los negocios a todo el Callao.

Objetivo de Corto Plazo 3.2. Para el 2025, en cooperación con Lima mejorar las rutas turísticas que comprendan los lugares históricos, y crear conectividad en los servicios brindados al turista que llega al país a través del aeropuerto Jorge Chávez o por rutas domésticas.

OLP 4. En el 2027, la facturación de conchas de abanico en la región generará US\$ 5 millones. El 2016 la actividad se orienta a desarrollar actividades de repoblamiento.

Objetivo de Corto Plazo 4.1. Para el 2019, duplicar la participación privada de empresas en el proceso de exportación de conchas de abanico para desarrollar el consumo interno.

Objetivo de Corto Plazo 4.2. Para el 2020, establecer alianzas con empresas de la región Ica para fortalecer los procesos que permitan exportar a Latinoamérica

Objetivo de Corto Plazo 4.3. Para el 2022, lograr US\$ 3'000,000.00, cifras similares a la región Ica en exportación de conchas de abanico, cubriendo países de otros continentes.

OLP 5. El 2027 se mejorará el Índice de Competitividad Regional del Perú a 75 puntos. El 2016 se obtuvo un valor de 51.9 puntos

Objetivo de Corto Plazo 5.1. Para el año 2022, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 60 puntos en el pilar economía, 70 puntos en ese mismo pilar

para el año 2023 y, finalmente, para el año 2027, alcanzar 80 puntos. En 2016, fue de 49.49 puntos.

Objetivo de Corto Plazo 5.2. Para el año 2022, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 60 puntos en el pilar empresas; luego, en el año 2025, alcanzará los 65 puntos; y, para el año 2027, ascenderá a 70 puntos. En 2016, fue de 55.70 puntos.

Objetivo de Corto Plazo 5.3. Para el año 2022, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 53 puntos en el pilar infraestructura, 57 puntos en ese mismo pilar para el año 2023 y, finalmente, para el año 2027, alcanzar 65 puntos. En 2016, fue de 48.04 puntos.

Objetivo de Corto Plazo 5.4. Para el año 2022, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 57 puntos en el pilar personas, 60 puntos en ese mismo pilar para el año 2023 y, finalmente, para el año 2027, alcanzar 70 puntos. En 2016, fue de 53.03 puntos.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos de Corto Plazo tienen establecidos los recursos asignados que facilitarán su ejecución correspondiente (ver Tabla 38).

7.3 Políticas de cada Estrategia

Para realizar la implementación de las estrategias asignadas se aplicarán las siguientes políticas, las cuales establecerán una relación con la estrategia (ver Tabla 39).

- P1: Realizar todas las actividades dentro del marco de la ley.
- P2: Promover la comunicación efectiva.
- P3: Promover la participación de toda la población.
- P4: No atentar contra el medio ambiente.
- P5: Promover la inversión nacional y extranjera.
- P6: Fomentar el uso de nuevas tecnologías que beneficien al desarrollo del Callao.

- P7: Velar por la mejora del índice del desarrollo humano.
- P8: Trabajar en coordinación armoniosa con otras provincias.

Tabla 38

Recursos Asignados a los OCP del Callao

OCP	Recursos
OCP1.1	Programas de cumplimiento de políticas drásticas en cumplimiento legal.
OCP1.2	Fondos del Gobierno Regional administrados adecuadamente y personal altamente capacitado.
OCP1.3	Fondos del Gobierno Regional administrados adecuadamente y personal altamente capacitado.
OCP2.1	Fondos del Gobierno Regional administrados adecuadamente y personal altamente capacitado.
OCP2.2	Fondos del Gobierno Regional administrados adecuadamente y personal altamente capacitado.
OCP2.3	Programas eficientes de salud, centros médicos altamente equipados.
OCP3.1	Fondos de inversión pública y profesores competentes y programas para incentivar la asistencia al centro de estudios.
OCP3.2	Fondos de inversión privado, profesores competentes y centros de formación técnica altamente competente
OCP4.1	Fondos de inversión privada, programas para trabajo formal
OCP4.2	Fondos del Gobierno Regional administrados adecuadamente y personal altamente capacitado.
OCP4.3	Fondos del Gobierno Regional administrados adecuadamente y personal altamente capacitado.
OCP5.1	Programa de vigilancia especializadas en sector turísticos de la región
OCP5.2	Programas de formación para personas interesadas en la pesca artesanal, turismo y extracción de conchas de abanico.
OCP5.3	Programas de capacitación a los agentes turísticos a fin de que puedan obtener el certificado de calidad por el MINCETUR
OCP5.4	Número de centros de educación ocupacional Unidad móvil para chequeos y afiliaciones al SIS

7.4 Estructura Organizacional de Región Callao

La estructura Organizacional de la Región Callao debe permitir la ejecución de todas las estrategias planteadas, para ello se creará un departamento encargado de dirigir y supervisar cada proceso que permita la obtención de los objetivos propuestos, este departamento coordinará directamente con la Presidencia del Gobierno Regional del Callao, será la encargada de entregarle los avances a la Presidencia y el sustento de los retrasos si hubiese el caso.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La búsqueda de la excelencia mediante el presente plan estratégico contempla factores importantes como el medio ambiente, ecología y responsabilidad social los cuales harán del Callao una región con calidad de vida. Para lograr una mejor conciencia de cuidado del medio ambiente se realizan diversas actividades que incluyen desde los niños hasta los adultos, por ejemplo, el día del medio ambiente se realizan diversos concursos ecológicos en los colegios y pasacalles que llevan a concientizar a los niños sobre el deterioro del medio ambiente y asumir una actitud que los lleve a revertir las consecuencias o evitar que se siga dañando. Asimismo, uno de los principales objetivos de este planeamiento es proponer medidas que involucren a las empresas privadas y que beneficien al desarrollo sostenible de la Región, así como también determinar oportunidades para llevar a cabo acciones de responsabilidad social y prevención ecológica.

Tabla 39

Matriz de Políticas Versus Estrategias del Callao

		Políticas							
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
		Realizar todas las actividades dentro del marco de la ley	Promover la comunicación efectiva	Promover la participación de toda la población	No atentar contra el medio ambiente	Promover la inversión nacional y extranjera	Fomentar el uso de nuevas tecnologías que beneficien al desarrollo del Callao	Velar por la mejora del índice del desarrollo humano.	Trabajar en coordinación armoniosa con otras provincias.
N°	Estrategias								
FO1	Atender la creciente demanda aprovechando la experiencia en el proceso de producción de harina y aceite de pescado (F1, F2, F3, O1, O2, O3)	X		X		X	X		
FO2	Producir harina premium para atender la demanda de la industria porcina y avícola (F1, F3, O1, O2)	X			X			X	
FO5	Posicionar al Callao como único destino turístico que cuenta con infraestructura hotelera de calidad en la Isla San Lorenzo (F4, F5, O4)	X		X			X		X
FA2	Producir la harina y aceite de pescado usando el pez vinciguerría en tiempos de veda de la anchoveta (F1, F3, A2)	X			X		X	X	
DA1	Sancionar drásticamente la pesca informal, local y extranjera (D1, A1)	X	X	X	X		X	X	
DA4	Promover la inversión privada para obtener mayores ingresos del turista en el Callao y capacitar a los operadores turísticos (D5, A4)	X		X	X		X		
DA5	Implementar planes para que los extractores de conchas cuenten con parámetros de respuesta ante fenómenos climáticos (D6,	X	X	X		X	X		X

Para esto se elegirán a los principales stakeholders de la región y junto con ellos se elaborarán estrategias como campañas de reciclaje, cuidado de parques, creación de ciclovías, mayor supervisión y multas para industrias que sobrepasen la emisión de gases tóxicos.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para llevar a cabo una correcta ejecución del planeamiento estratégico se requiere que toda la población participe de forma activa y que sean flexibles para adaptarse a los cambios y así permitir que la Región Callao tenga calidad de vida, salud, y un aumento de la empleabilidad y por lo tanto una mayor población económicamente activa, que se encuentren totalmente capacitados y puedan satisfacer principalmente las necesidades laborales del sector portuario, aeroportuario y logístico. Para lograr esto se implementará un centro de educación técnica y se establecerán alianzas con reconocidas instituciones de educación superior.

7.7 Gestión del Cambio

Para iniciar la gestión del cambio en la Región de Callao es fundamental la participación de todos los colaboradores del gobierno regional de Callao con la finalidad de que todos se encuentren involucrados y con una mentalidad de apertura hacia las nuevas metas y cambios estructurales, el objetivo es buscar la excelencia en cada cambio del proceso hacia la búsqueda del bienestar de toda la población de Callao.

Asimismo es imprescindible contar con los líderes capaces de llevar a cabo la gestión del cambio, con las habilidades para detectar si hubiese resistencia al cambio entre algunos colaboradores y manejarlo de forma favorable haciendo llegar el mensaje positivo del cambio, esto ayudará a eliminar las incertidumbres y dudas. Otro factor importante es la comunicación, cada avance del plan estratégico debe ser comunicado a las autoridades y todas las personas involucradas con la finalidad que exista transparencia e inspire un ambiente de confianza.

7.8 Conclusiones

Para lograr la implementación del plan estratégico es importante determinar las OCP, las políticas de cada estrategia y la estructura organizacional que sea flexible a los cambios propuestos. Las OCP son la base para llegar a cumplir las OLP y cada proceso que se ejecute debe encontrarse bajo las políticas determinadas y que sirvan de parámetro; asimismo se precisó las estrategias que es necesario que ejecute la Región Callao en ámbitos como el medio ambiente, ecología, responsabilidad social y recursos humanos los cuales tienen como objetivo principal lograr el desarrollo sostenible de la región y brindar bienestar y calidad de vida a la población.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

8.1.1 Aprendizaje interno

El aprendizaje interno es uno de los temas principales a abordar en el planeamiento estratégico, para ello se estudia qué necesidades técnicas son las más demandadas por el sector portuario, aeroportuario y logístico con la finalidad de dar capacitación en la escuela técnica que se tiene prevista implementar, por otro lado se deben reforzar las alianzas con las principales escuelas de educación superior, y fomentar la educación nocturna para aquellas personas mayores que no pudieron terminar el colegio. De esta manera se genera una mayor mano de obra capacitada y empleable.

8.1.2 Procesos

Los cambios en los procesos se regirán por las políticas propuestas, cada cambio o implementación se llevará a cabo previa evaluación del cumplimiento de las políticas propuestas, por otro lado, las reformas a los procesos deben ser comunicados de forma eficiente y anticipada a los involucrados.

8.1.3 Clientes

El principal cliente de la Región del Callao son los ciudadanos y el objetivo principal es satisfacer sus necesidades y brindar calidad de vida, para ello se abordan temas como seguridad, disminución de índice de robos y de criminalidad, brindar un mayor acceso a la tecnología tanto a jóvenes como adultos, mayor atención de salud a disposición para más personas, brindar seguro de salud a personas con pocos recursos económicos, mayor acceso a la educación, capacitación y lograr reinsertar al mercado laboral a aquellas personas que tuvieron que dejar de laborar por motivos forzosos como por ejemplo muchas madres de familia que tuvieron que dejar de trabajar por tener que dedicarse a cuidar a sus hijos.

8.1.4 Financiera

Para lograr implementar todo el plan estratégico de la Región de Callao se necesita financiamiento, y el método para obtener ingresos puede ser mediante una mejor recaudación tributaria, un mejor control sobre aquellas empresas que evaden sus responsabilidades y pagos de impuestos; asimismo es necesario implementar un plan que fomente la formalización de las medianas empresas en el Callao y evitar que se siga evadiendo impuestos mediante la informalidad. Otra importante fuente de ingresos es el turismo mediante el cual se puede fomentar más visitas de ciudadanos y extranjeros para reactivar la economía en la región, así como también diversas formas de entretenimiento como conciertos, teatro, ferias gastronómicas, etc.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

A continuación, se muestra el tablero de control con los indicadores, para el correcto seguimiento de los objetivos definidos (ver Tabla 40).

8.3 Conclusiones

Se ha realizado el Tablero de Control Balanceado como método para hacer seguimiento a las actividades y poder medir el avance de cada uno mediante sus indicadores. Para tener un orden y seguimiento eficiente cada actividad se distribuye en alguna de las cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. Estas mediciones conllevan a la consecución de los objetivos.

Tabla 40

Tabla de Control Balanceado del Callao

Objetivos	Indicadores	Unidades
Perspectiva Financiera		
OCP2.1	Del 2017 al 2022 se facturará 28 millones de dólares provenientes del mercado chino; del 2023 al 2027 se facturará 82 millones de dólares más respectivamente.	Facturación US\$
OCP2.2	Del 2017 al 2022 se facturará 18 millones de dólares provenientes del mercado estadounidense; del 2023 al 2027 se facturará 55 millones de dólares más respectivamente.	Facturación US\$
OCP2.3	Del 2017 al 2022 se facturará 15 millones de dólares provenientes del mercado europeo; del 2023 al 2027 se facturará 45 millones de dólares más respectivamente.	Facturación US\$
OCP 4.3	Para el 2022, lograr US\$ 3'000,000.00, cifras similares a la región Ica en exportación de conchas de abanico, cubriendo países de otros continentes	Cantidad de Exportaciones TMB UND
Perspectiva Clientes		
OCP3.1	Para el 2021, incrementar la pernoctación de turistas extranjeros de 160187 en el 2016 a 306099.	Número de turistas extranjeros que pernoctan en hoteles del Callao UND
OCP3.2	Para el 2025, en cooperación con Lima mejorar las rutas turísticas que comprendan los lugares históricos, y crear conectividad en los servicios brindados al turista que llega al país a través del aeropuerto Jorge Chávez o por rutas domésticas.	Número de rutas turísticas UND
OCP4.1	Para el 2019, duplicar la participación privada de empresas en el proceso de exportación de conchas de abanico para desarrollar el consumo interno	Número de Empresas UND
Perspectiva Procesos		
OCP1.1	Para el 2020 incrementar a 21% la participación de producción de harina de pescado mediante el uso de la sardina y vinciguerra.	Participación de producción %
OCP1.2	Para el 2023, reducir los costos de producción en 8% mediante una reconversión tecnológica en la producción de la harina.	Costo de producción real / costo de producción estimado %
OCP1.3	Para el 2025, implementar un clúster pesquero en el Callao.	Número de Clúster UND
OCP 4.2	Para el 2020, establecer alianzas con empresas de la región Ica para fortalecer los procesos que permitan exportar a Latinoamérica	Nro. de Países Atendidos Latinoamérica UND
OCP 5.1	Para el año 2022, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 60 puntos en el pilar economía, 70 puntos en ese mismo pilar para el año 2023 y, finalmente, para el año 2027, alcanzar 80 puntos. En 2015, fue de 49.49 puntos.	Indicador de competitividad - Gobierno %
OCP 5.2	Para el año 2022, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 60 puntos en el pilar empresas; luego, en el año 2025, alcanzará los 65 puntos; y, para el año 2027, ascenderá a 70 puntos. En 2016, obtuvo un valor de 55.70.	Indicador de competitividad - Gobierno %
OCP 5.3	Para el 2020, Para el año 2022, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 53 puntos en el pilar infraestructura, 57 puntos en ese mismo pilar para el año 2023 y, finalmente, para el año 2027, alcanzar 65 puntos. En 2016, fue de 48.04 puntos.	Indicador de competitividad - Gobierno %
OCP 5.4	Para el año 2022, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 57 puntos en el pilar personas, 60 puntos en ese mismo pilar para el año 2023 y, finalmente, para el año 2027, alcanzar finalmente, para el año 2027, alcanzar 70 puntos. En 2016, fue de 53.03 puntos.	Indicador de competitividad - Gobierno %

Capítulo IX: Competitividad de la Región Callao

9.1 Análisis Competitivo de la Región Callao

Con la finalidad de identificar los aspectos relevantes de la Región Callao es necesario realizar su análisis competitivo y para ello a través del diamante de Porter, citado por D'Alessio (2014) ha planteado cuatro aspectos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; (d) sectores relacionados y de apoyo, los cuales se analizarán a continuación:

Condiciones de los factores. Según el INEI (2017) la región Callao registró una variación anual positiva del PBI de 3.2% con respecto al 2016 gracias al incremento de Manufactura en 4.5%; Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería 4.2%; Administración Pública y Defensa 4.3%; Comercio 1.2%. Sin embargo, descendieron las actividades extractivas -2.9% y el sector construcción -1.7%. El sector manufactura aumentó 4.5% debido a la mayor actividad registrada en la industria destinada a la elaboración de harina de pescado y aceite de pescado y adicionalmente por la mayor producción de congelado de pescado. El sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería se incrementó en 4.2% originado por el mayor transporte de carga marítima y de cabotaje, así como también el transporte aéreo. El sector de administración pública y defensa creció 4.3% debido a los mayores servicios ofrecidos por los sectores de Defensa, Interior, Ministerio Público y Poder Judicial. El sector Comercio subió 1.2% debido a la venta al por menor de combustible para vehículos, mayor venta en los supermercados, hipermercados y minimarkets, también debido a la mayor venta de electrodomésticos y muebles. Según resultados del INEI (2017) la variación del sector pesca es muy volátil, por lo que se propone implementar medidas para que la Región Callao contribuya a lograr un resultado más estable en este sector a nivel país (ver Figura 23). Por otro lado, el BCRP (2017) señaló que se espera una recuperación para el sector pesquero durante el año 2018.

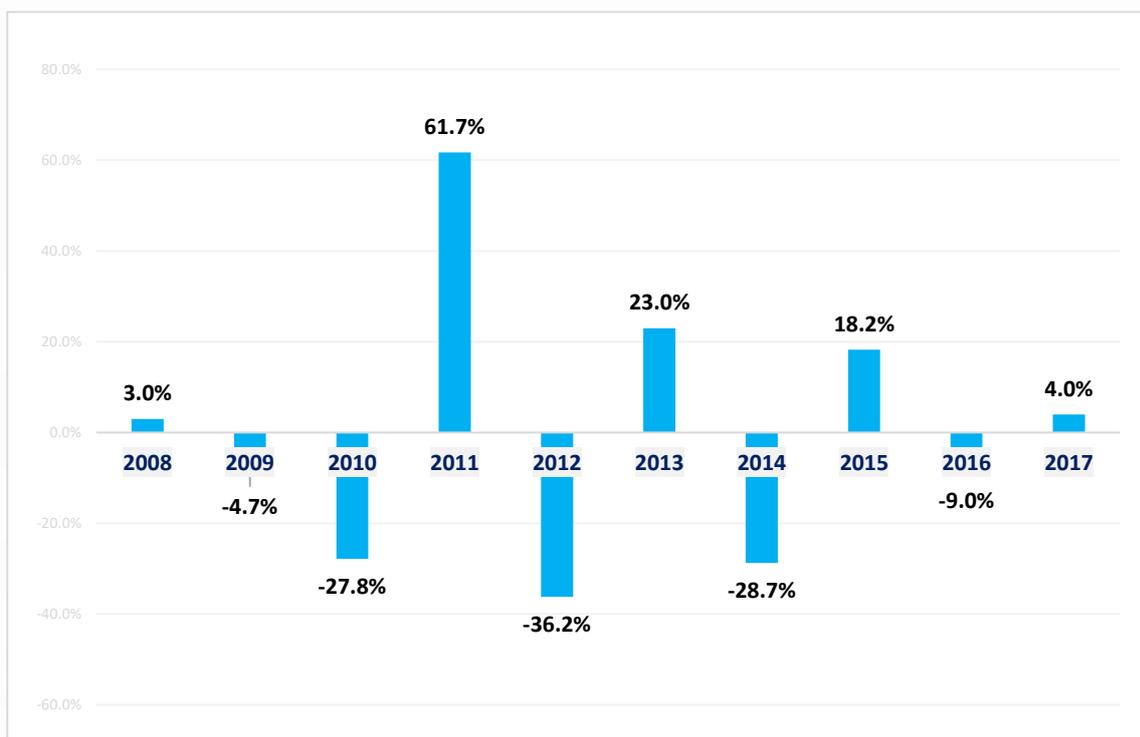


Figura 23. Variación anual del sector pesca.

Adaptado de “Compendio Estadístico de la Región Callao,” por la Región del Callao 2017 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1475/libro.pdf).

En enero 2018 el índice de la producción pesquera registró un aumento de 12.42% respecto a enero 2017 debido al mayor desembarque de especies de origen marítimo la cual se vio impulsada por la mayor captura de especies destinadas al consumo humano indirecto o de uso industrial para la preparación de harina de pescado y aceite de pescado.

Por otro lado, actualmente las empresas exportadoras de estos productos de consumo humano indirecto (harina de pescado y aceite de pescado) se encuentran muy concentradas; las principales son: Tecnológica de Alimentos, Pesquera Hayduk SA, Pesquera Diamante, y Pesquera Exalmar SAA; lo que se busca es capacitar a las medianas y pequeñas empresas para que también puedan ingresar al negocio de exportación y generar empleo formal.

Por otro lado, el sector turismo se basa principalmente en obtener ventaja de los monumentos históricos como la Fortaleza del Real Felipe, el Museo Naval, Museos Sub-

marinos y las islas aledañas con las que cuenta la región y generar más visitas a través de un plan integrado de recorridos turísticos por la región.

Se ha identificado como desventaja de la región Callao, el número de casos en los que funcionarios del Callao tuvieron que dejar sus cargos por encontrarse investigados y con sentencias por irregularidades y mal uso de recursos públicos, al igual que por actos de corrupción y otros hechos delictivos en contra de la Administración Pública, no pudiendo cumplir el periodo por el cual fueron designados y generando cifras considerables de pérdidas económicas de la región y el Estado, según la Contraloría General de la República (2018) en el periodo comprendido de enero a junio del año 2018 a nivel país, se iniciaron 82 acciones judiciales civiles y/o penales contra 680 funcionarios, por una suma total de S/375.22 millones de soles a favor del Estado, cifra dentro de la cual se concentra el 32.9% de procesos por la región Lima, seguido de Cusco, Callao y Piura.

Condiciones de la demanda. En este factor se ha identificado que la región Callao está en capacidad de competir frente a otras regiones del país, porque tiene una reconocida presencia en actividades portuarias, logísticas y de comercio en el país que son condiciones que facilitan el desarrollo de la industria pesquera, acuícola y turismo, la región Callao haciendo ajustes a sus procesos con la utilización de sus recursos puede tener mejores resultados. A nivel interno, el mar del océano pacífico tiene gran riqueza de recursos hidrobiológicos marítimos, siendo su principal pescado la anchoveta del cual se extrae la harina de pescado y el aceite de pescado, los cuales se destinan para consumo humano de forma directa e indirecta, según PRODUCE (2015), además en Callao se encuentra la producción de conchas de abanico que junto a datos de otras regiones posiciona al país ocupando el sexto puesto a nivel mundial (FAO, 2010).

En el turismo nacional, existe en el país crecimiento de la demanda del turismo interno histórico a nivel de peruanos que realizan visitas a regiones del país, según los datos

obtenidos por el Observatorio Turístico de Perú, BADATUR-OTP en el año 2017 fue de 16'744,237 personas, el cual fue tomado en base a las personas que utilizaron algún tipo de hospedaje en ese año, según el Observatorio Turístico del Perú (2017), cifra que está en crecimiento y es comparativamente mayor a la que se obtuvo en el año 1997 que fue de 7.922.130 personas (Observatorio Turístico del Perú, 2017).

Su cercanía a Lima que es la capital del país, permite a la región Callao ser un centro para la visita en diversos planos, lo que falta para consolidar mayor demanda es acortar la brecha de aspectos que competen al Gobierno Central y a la Región Callao como es en el caso de los aspectos de informalidad a nivel de pesca y turismo, formación a nivel laboral técnico para que las personas estén calificadas para la industria pesquera, acuícola y turismo, diversificar la producción de harina y aceite de pescado en época de veda de la anchoveta con otros insumos como puede ser el caso del pez vinciguerra para cubrir durante todo el año las necesidades de los consumidores; mantenimiento de pistas y veredas, acompañado de la continuación de asociaciones para mejoras en infraestructura terrestre, puerto, y actividades logísticas, y además, acciones para control de la seguridad, y generación de un buen ambiente que promueva los negocios para los habitantes de la región Callao así como otros con los que se vaya a relacionar.

Estrategia, estructura y rivalidad de las regiones. La estructura corporativa en el sector portuario del Callao está desarrollada eficientemente, lo que falta aún es implementar mejoras para incentivar el turismo. La competitividad del Callao se ve ensombrecida por el ambiente de corrupción que afecta a la región y desacelera el marco competitivo que se da entre las empresas que apuestan por invertir en la región Callao.

En la región Callao se encuentra en marcha el “Plan de Desarrollo Concertado 2011 – 2021”, según el Gobierno Regional del Callao (2011), el cual fue elaborado para identificar la problemática que afronta la región y buscar su transformación. A este Plan le falta todavía

enfocar mejor la potencialidad que tiene esta región y previo a ello, establecer ajustes en la selección y formación de las personas que ingresan a laborar a la región y a dirigir los niveles administrativos y gerenciales, porque si no existe liderazgo y honestidad de quienes están involucrados, difícilmente se pueden plasmar, y lograr resultados positivos, comparativamente con lo que han hecho otras regiones del país, que han aprovechado sus recursos y están impulsando a través de tecnificación con asociaciones con privados u otros países en búsqueda de mejores oportunidades de exportación, captando demanda interna y externa, aumentando su calidad de producción y servicio, y consiguiendo inversión; por ello, dentro de las regiones que han destacado en la industria pesquera, acuícola y turismo, y que han tomado fuerza, se considera principalmente a Ica, Pisco y Ancash.

Sectores relacionados y de apoyo. Se identifica que en las industrias que han sido propuestas para la región Callao, la inversión de las empresas en investigación y desarrollo puede mejorar la tecnificación de la producción de aceite de pescado y harina de pescado, facturación de conchas de abanico, así como el desarrollo del turismo para diferenciarse del resto de regiones que pueden desarrollar una propuesta parecida.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Región Callao

Se han determinado diversas ventajas competitivas en cuanto a la industria de harina de pescado, como el gran conocimiento en cuanto al proceso productivo a través de muchos años de experiencia y donde la Región Callao se encuentra dentro de los primeros lugares, así mismo existe un potencial crecimiento de nuevos mercados en busca de alimento para los sectores avícola, acuícola y porcinos.

Como ventaja competitiva de la región Callao a nivel turismo se identifica que cuenta con un área de expansión en la Isla San Lorenzo para poder desarrollar un complejo turístico y comercial de alto nivel, además, tiene biodiversidad marina y de aves, y una oportunidad de

atraer turistas extranjeros con intereses que representan una gran oportunidad para mejorar las condiciones de vida en el Callao.

Las condiciones geográficas que posee la Región Callao han permitido en el tiempo que en Sudamérica sea considerado como una región importante para la economía del continente. Sin embargo, regiones en el continente, como Valparaíso ha debilitado el nivel de competitividad de la Región Callao.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Callao

Se considera dos clústeres principales en la Región Callao. Los clústeres son: (a) el comercio de harina y aceite de pescado, y (b) turismo.

1. Comercio de harina y aceite de pescado: este clúster concentra diversas empresas que se encuentran interconectadas y que en acción conjunta buscan incrementar la eficiencia en la producción y exportación de estos productos, según PROMPERÚ (2016) al cierre del año 2016 las principales empresas exportadoras son Tecnología de Alimentos S.A., Pesquera Hayduck S.A., Pesquera Diamante, Pesquera Exalmar, Austral Group. (Ver tabla 41)

Tabla 41

Tabla de Principales Empresas Exportadoras de Harina de Pescado

Empresas	2016 (US\$ FOB)	%
Tecnológica de Alimentos	260,433,472	26
Pesquera Hayduck S.A.	250,435,229	25
Pesquera Diamante S.A.	117,538,016	12
Pesquera Exalmar S.A.	92,029,516	9
Austral Group S.A.	83,369,586	8
Corporación Pesquera Inca	57,571,209	6
Pesquera Centinela S.A.C.	23,061,780	2
Pesquera Cantabria S.A.	13,551,244	1
Otros (51 empresas)	104,414,086	10
Total	1,002,404,138	100%

Nota. Principales Empresas Exportadoras de Harina de Pescado. Tomado de “Desarrollo del Comercio Exterior Pesquero” por PROMPERU, 2016. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/2016_Desarrollo_Pesquero_Promperu.pdf Copyright 2016 por PROMPERU

Este clúster está conformado básicamente por proveedores de materiales (tuberías, bombas, tanques, bolsas de propileno), proveedores de maquinaria (centrifugadoras, evaporadoras), productores de harina y aceite de pescado (embarcaciones y plantas harineras), entidades portuarias y logísticas, brokers (intermediarios entre las empresas productoras y los grandes traders europeos y asiáticos)

2. Turismo: La región Callao posee el potencial para aprovechar aún más las ventajas del clúster referido a la actividad del turismo, posee diversos sitios arqueológicos y atractivos turísticos entre los cuales destacan la Fortaleza Real Felipe, construida en 1747 y que actualmente funciona como museo. Asimismo, presenta las islas chalacas conformadas por las islas de San Lorenzo, el Frontón y Palomino; este atractivo turístico es único en Perú encontrando lobos marinos, pelicanos, aves guaneras y los pingüinos de Humboldt. El clúster de turismo en la Región Callao está compuesto básicamente por el núcleo (agencias de viaje, empresas de transporte turístico, pequeñas embarcaciones, servicios de hospedaje), proveedores (combustible, concesionarias de autos y buses, equipos de hotelería), servicios afines (guías turísticos, fotógrafos, espacios de recreación), servicios básicos (agua, luz, informática)

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Clúster Comercial de Harina y Aceite de Pescado. Actualmente la Región Callao concentra a las principales empresas productoras y exportadoras de estos dos productos, así como también a las entidades encargadas de la logística, por la cercanía de ambos grupos se reduce significativamente los costos de traslado generando eficiencia en la cadena de comercialización.

Clúster de Turismo. Siendo el Callao una región próxima al mar del pacífico y que dentro de su extensión tiene a la Isla San Lorenzo la cual es la isla de mayor extensión en el país con 1,457.8285 hectáreas, se abre la oportunidad de formar en una parte de esta isla un clúster de turismo en torno a actividades comerciales, servicios de alojamiento, restaurantes, conectividad de transporte aéreo, terrestre y marítimo, y la cooperación de otros actores que contribuyan en esta cadena de movimiento económico para la región Callao.

9.5 Conclusiones

La importancia de este análisis es determinar cuáles son aquellas ventajas competitivas que pueden impulsar el desarrollo de la economía y la calidad de vida de la Región, de esta manera, el objetivo es fortalecer estas ventajas competitivas para que formen parte del desarrollo sostenible de la región a largo plazo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

La presentación conjunta de los componentes analizados, y más importantes del proceso de planeación estratégica se muestra en la Tabla 42, sirviendo como mecanismo de control sobre los lineamientos que se esperan conseguir para que la región alcance la visión propuesta.

10.2 Conclusiones Finales

Se ha culminado el Plan Estratégico de la región Callao, siguiendo los lineamientos definidos por D'Alessio (2015). A continuación, se detallan las principales conclusiones

- Se identificaron como actividades con potencial desarrollo, la industria pesquera, acuícola y turismo con el fin de incrementar los ingresos a la región, teniendo en cuenta las ventajas comparativas y competitivas que estos sectores poseen. Sin embargo, es necesario un mejor enfoque desarrollando nuevos productos más atractivos para nuevos mercados y lograr el posicionamiento del mismo, aprovechando las oportunidades identificadas y neutralizando las amenazas, los nuevos mercados para el caso de la harina de pescado serían los países de Alemania y Australia. Asimismo, para el caso del aceite de pescado el destino sería Estados Unidos, Alemania y China. Para la industria acuícola sería Francia, Bélgica y Estados Unidos y finalmente para la industria de turismo el principal foco serían los turistas provenientes de Reino Unido y China
- Para que el desarrollo socioeconómico de la región sea sostenible en el tiempo, se está definiendo el índice de competitividad que considera los pilares de economía, empresas, infraestructura, gobierno y personas, siendo uno de los indicadores más completos, en el presente plan se ha considerado mejorar el factor empleo, turismo, educación y salud para que ese índice mejore según lo establecido. Dado que , a

nivel nacional, Callao es la segunda región con mayor población económicamente activa la cual asciende a 78% del número total de sus habitantes, sin embargo, un 53.7% tiene un empleo informal lo cual hace peligrar que la tasa de desempleo se incremente repentinamente.

- Una de las principales fuentes económicas en la región proviene del sector Otras Actividades el cual incluye a los rubros de electricidad, gas y agua, alojamiento y restaurantes, servicios de información y otros, representado el 33% del valor agregado total de la región, sin embargo, este porcentaje podría incrementarse aún más por el impulso del turismo en la región el cual impactaría directamente a los servicios de alojamiento y restaurantes, es por ello que uno de las variables a repotenciar en el plan estratégico es el sector turismo.
- Se debe tener un mejor control de los gastos de la región ya que para el 2017 se ha contratado mayor personal sin embargo la incurrencia en mayor contratación de personas no ha compensado el aumento en los ingresos del Estado de Gestión Financiera.
- La región Callao cuenta con gran variedad de recursos hidrológicos, que no están siendo aprovechadas correctamente. Es por ello, que el plan se orienta en aprovechar esta ventaja para impulsar a los ciudadanos que se capaciten en la extracción de conchas de abanicos y participar en el sector pesquero, que hace años fue la actividad que brindaba mayores ingresos.
- La región posee un gran patrimonio arqueológico, histórico y cultural, entre los que resalta: (a) Fortaleza del Real Felipe, (b) Museo Naval, (c) Museo de Sitio Naval Submarino Abtao (d) Zona arqueológica de Oquendo, (e) Zona arqueológica de Huaca Cerro, etc. Las mismas que no han sido explotadas en su totalidad y representa una gran oportunidad para la región.

- La industria pesquera, acuícola y turismo tienen un gran potencial de desarrollo para incrementar los ingresos a la región, teniendo en cuenta las ventajas comparativas y competitivas que estos sectores poseen.
- La región cuenta con amenazas latentes que impiden el crecimiento de diversas actividades de la región, entre las que se tiene: (a) Pesca ilegal, (b) Demanda de productos sustitutos harina de soya o colza, (c) Oposición de grupos ambientalistas, sobre potenciar a la atracción Isla San Lorenzo, (d) Mayor fuero de atracción por parte de regiones y/o países competidores de la demanda turística, (e) Cambios climáticos y desastres naturales (Fenómeno del Niño, tsunami) y (f) Contaminación ambiental causada por derrame de petróleo u otros combustibles en el mar .
- Con el fin de concretar la visión establecida para la región, se han definido objetivos a largo plazo, los mismos que buscan incrementar el PBI de la región, aumentar la población económicamente activa, mejorar el bienestar social y potenciar el turismo.
- Se establecieron 7 estrategias retenidas y 14 de contingencias para el desarrollo del Plan Estratégico, siendo la más representativa, atender la creciente demanda de harina y aceite de pescado aprovechando el know how que se tiene del proceso. Asimismo, para el sector turismo se plantea desarrollar planes con enfoque en captar turistas con mayor capacidad adquisitiva, y capacitar a los operadores turísticos y finalmente para el sector acuícola se propone, implementar planes para que los extractores de conchas cuenten con parámetros de respuesta ante fenómenos climáticos.
- Al realizar el análisis competitivo de la región, se establecieron las ventajas competitivas, que son el gran conocimiento del proceso de obtención de harina y

aceite de pescado y atractivos turísticos. Asimismo, gracias a su ubicación geográfica es uno de los centros de comercio más importantes en Latinoamérica.

10.3 Recomendaciones Finales

- Ejecutar la implementación del Plan Estratégico Integral conforme a los objetivos y estrategias definidas para la Región Callao.
- Realizar programas de capacitación técnica para los ciudadanos del Callao que pertenecen a las actividades del sector turismo, pesca y acuícola para orientar al trabajo formal con mano de obra calificada.
- Implementar nuevas tecnologías en el sector pesquero que permitan atender la creciente demanda en el proceso de producción de harina y aceite de pescado
- Reforzar las leyes y ejecutar la aplicación de sanciones drásticas que castiguen la pesca informal en la Región Callao.
- Crear el departamento de investigación y desarrollo que a través de alianzas con centros de investigación internacionales logren formar profesionales especializados en la mejora del sector pesquero y acuícola.
- Ampliar los programas turísticos existentes en la región que permitan cubrir la totalidad de atractivos.
- Generar planes de cooperación con la municipalidad de Lima Metropolitana que permitan ofrecer servicios turísticos para los turistas extranjeros que llegan a través del aeropuerto Jorge Chávez.
- Promover la inversión privada en el sector acuícola para potenciar el cultivo y exportación de conchas de abanico.
- Generar alianzas estratégicas con las regiones referentes en el sector acuícola para adoptar las mejores prácticas en el proceso de exportación de conchas de abanico

- Crear planes de contingencia para el sector pesquero y acuícola ante los efectos que generan los fenómenos naturales.
- Generar planes de optimización de procesos, que permita incrementar el movimiento de carga de contenedores, disminuir la congestión vehicular en las inmediaciones del puerto para facilitar el ingreso de los camiones, y culminar con la ampliación de los terminales.
- Ejecutar el programa de monitoreo del PEI implementado en la región Callao, que permita realizar la medición y ajustes del plan para cumplir con la visión.

10.4 Futuro de la Región Callao

El Callao cuenta con un posicionamiento geográfico privilegiado para la pesca, industria y comercio, condiciones con las que puede alcanzar el desarrollo económico, social y cultural que necesita para tener mayor presencia nacional, de manera que en el presente Plan Estratégico al 2027 se propone para el futuro de la región contar con efectivas oportunidades dignas de empleo, seguridad y formalidad laboral ubicándose entre las diez mejores posiciones a nivel nacional, logrando mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos; invirtiendo en educación, infraestructura y conectividad. Además de lograr el desarrollo económico de la región, apalancado en la actividad portuaria.

Para alcanzar este fin en el plazo fijado, se vislumbra cumplir con estrategias retenidas de promoción del desarrollo del clúster en el sector portuario y turismo para la disminución de sobrecostos logísticos; desarrollar infraestructura vial adecuada para soporte las dinámicas socioeconómicas; potenciar el sector industrial cercano al puerto; establecer estrategias alianzas estratégicas con la Región Lima para reducir los niveles de delincuencia y organismos gubernamentales para sancionar temas de corrupción; promover fuentes de inversión en sector educación y turismo: promover la innovación tecnológica de los servicios portuarios y aeroportuarios para satisfacer la demanda internacional; promover la

formalización del sector MYPE en la región para facilitar el acceso a beneficios comerciales firmados: implementar programas de seguridad ciudadana y aplicación de castigos a nivel social; así como mejorar el nivel educativo de las instituciones impulsando la investigación y desarrollo en diversos sectores. Estas acciones van a hacer posible que se recupere confianza, aumente la participación, se mejore el índice de desarrollo humano, exista cuidado del medio ambiente, y se trabaje en coordinación armoniosa con otras provincias.

Lo antes expuesto junto con las estrategias de contingencia, como mejorar los planes de contingencia ante los desastres naturales y acciones de prevención; simplificación y eliminación de barreras burocráticas; elaboración de normas específicas para la elaboración de los límites permisibles en la región; sustitución del patrullaje tradicional en relación al patrullaje por zonas integrado con la comunidad: y evaluar la instalación de una planta de reciclaje de plásticos, coadyuvarán a implementar el Plan Estratégico a la región Callao.

Tabla 42

Plan Estratégico Integral Callao

		Visión					Valores
		Para el 2027, la región Callao se mantendrá como la región del Perú que genere el mayor PBI per cápita, mediante la repotenciación del sector pesquero, acuícola y el desarrollo del turismo, reconocida además por el incremento del empleo formal y las mejoras en educación y salud.					1. Efectividad 2. Respeto por el medio ambiente. 3. Sostenibilidad.
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios Cardinales
1	Hacer crecer las divisas por turismo en el Callao al convertirlo en un destino que recibe turistas interesados en el valor histórico de dicha región y donde se puede gestionar negocios, así como lo relacionado a reuniones de estos segmentos.	Al 2027 el ingreso por la producción de harina de pescado será de US\$234.2 Millones, en el 2015 fue US\$ 141.2 Millones	Al 2027 el ingreso por la producción de aceite de pescado será de US\$ 81.4 millones, en el 2015 fue US\$ 30.7 Millones	Al 2027 el ingreso promedio obtenido por turismo receptivo en alojamiento y restaurantes en el Callao será de S/6,524 millones de soles, en el 2015 fue S/4,869 millones de soles.	En el 2027, la facturación de conchas de abanico en la región generará US\$ 5 millones. El 2016 la actividad se orienta a desarrollar actividades de repoblamiento	El 2027 se mejorará el Índice de Competitividad Regional del Perú a 75 puntos. El 2016 se obtuvo un valor de 51.9 puntos	1 influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
2	Incrementar las exportaciones de harina de pescado, mediante el uso de otras especies diferentes a la anchoveta						
3	Incrementar las exportaciones de aceite de pescado, mediante el uso de otras especies diferentes a la anchoveta						
4	Incrementar la empleabilidad en la región Callao, mediante el desarrollo de nuevos puestos de trabajo en el sector pesquero, turismo y acuícola.						
5	Incrementar el nivel de producción de las conchas de abanico						
Estrategias							Políticas
FO 1	Atender la creciente demanda aprovechando la experiencia en el proceso de producción de harina y aceite de pescado (F1, F2, F3, O1, O2, O3)	X				X	P1 Realizar todas las actividades dentro del marco de la ley
FO 2	Producir harina premium para atender la demanda de la industria porcina y avícola (F1, F3, O1, O2)	X	X			X	P2 Promover la comunicación efectiva
FO 5	Posicionar al Callao como único destino turístico que cuenta con infraestructura hotelera de calidad en la Isla San Lorenzo. (F4, F5, O4)		X	X		X	P3 Promover la participación de toda la población
FA 2	Producir la harina y aceite de pescado usando el pez vinciuerria en tiempos de veda de la anchoveta (F1, F3, A2)	X	X			X	P4 No atentar contra el medio ambiente
DA 1	Sancionar drásticamente la pesca informal, local y extranjera (D1, A1)	X	X			X	P5 Promover la inversión nacional y extranjera
DA 4	Promover la inversión privada para obtener mayores ingresos del turista en el Callao y capacitar a los operadores turísticos (D5, A4)	X	X	X	X	X	P6 Fomentar el uso de nuevas tecnologías que beneficien al desarrollo del Callao
DA 5	Implementar planes para que los extractores de conchas cuenten con parámetros de respuesta ante fenómenos climáticos (D6, A5)					X	P7 Velar por la mejora del índice del desarrollo humano.
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	Tablero de Control
		Para el 2020 incrementar a 21% la participación de producción de harina de pescado mediante el uso de la sardina y vinciuerria.	Del 2017 al 2022 se facturará 28 millones de dólares provenientes del mercado chino; del 2023 al 2027 se facturará 82 millones de dólares más respectivamente.	Para el 2021, incrementar la pernoctación de turistas extranjeros de 160187 en el 2016 a 306099.	Para el 2019, duplicar la participación privada de empresas en el proceso de exportación de conchas de abanico para desarrollar el consumo interno	Para el año 2022, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 60 puntos en el pilar economía, 70 puntos en ese mismo pilar para el año 2023 y, finalmente, para el año 2027, alcanzar 80 puntos. En 2015, fue de 49.49 puntos.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	Código de Ética
		Para el 2023, reducir los costos de producción en 8% mediante una reconversión tecnológica en la producción de la harina.	Del 2017 al 2022 se facturará 18 millones de dólares provenientes del mercado estadounidense; del 2023 al 2027 se facturará 55 millones de dólares más respectivamente.	Para el 2025, en cooperación con Lima mejorar las rutas turísticas que comprendan los lugares históricos, y crear conectividad en los servicios brindados al turista que llega al país a través del aeropuerto Jorge Chávez o por rutas domésticas.	Para el 2020, establecer alianzas con empresas de la región Ica para fortalecer los procesos que permitan exportar a Latinoamérica	Para el año 2022, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 60 puntos en el pilar empresas; luego, en el año 2025, alcanzará los 65 puntos; y, para el año 2027, ascenderá a 70 puntos. En 2016, obtuvo un valor de 55.70.	En el Gobierno Regional del Callao se plantean principios de buena conducta que deberán ser practicados por todos los colaboradores. Las buenas prácticas deberán estar basadas en: (a) ser responsable en el uso de los recursos de la región, (b) acceso transparente a la información relacionada con la gestión pública, (c) combatir actos de corrupción en ámbito externo e interno a la región Callao.
		OCP1.3	OCP2.3		OCP4.3	OCP5.3	
		Para el 2025, implementar un clúster pesquero en el Callao.	Del 2017 al 2022 se facturará 15 millones de dólares provenientes del mercado europeo; del 2023 al 2027 se facturará 45 millones de dólares más respectivamente.		Para el 2022, lograr US\$ 3'000.000.00, cifras similares a la región Ica en exportación de conchas de abanico, cubriendo países de otros continentes	Para el 2020, Para el año 2022, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 53 puntos en el pilar infraestructura, 57 puntos en ese mismo pilar para el año 2023 y, finalmente, para el año 2027, alcanzar 65 puntos. En 2016, fue de 48.04 puntos.	
						OCP 5.4	
						Para el año 2022, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 57 puntos en el pilar personas, 60 puntos en ese mismo pilar para el año 2023 y, finalmente, para el año 2027, alcanzar 70 puntos. En 2016, fue de 53.03 puntos.	
		RECURSOS					
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
		PLANES OPERACIONALES					

Misión
Desarrollar de forma sostenible el sector pesquero, mediante el incremento de la producción de harina y aceite de pescado para su exportación, siendo reconocidos por su alta calidad y cuidado del medio ambiente. Asimismo, se desarrollará el turismo histórico y turismo de negocios, respetando los patrimonios culturales propios de la región. De tal manera que se logre mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, y la generación de empleo sostenible.

Referencias

- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2012). *El Servicio Civil Peruano: Antecedentes, marco normativo actual y desafíos de la reforma*. Recuperado de <http://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20%20El%20servicio%20civil%20peruano.PDF>
- Autoridad Portuaria Nacional (APN). (2016). *Memoria Anual*. Recuperado de <https://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2017/06/pdf/54MDQK2BNPKV1WYYALGVL3RCODCRUFJWPPI.pdf>
- Banco Continental del Perú (2017). *Situación Perú cuarto trimestre*. Recuperado el 06 de diciembre de 2017, de <https://www.bbvaresearch.com/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017). *Documento de Marco Sectorial de innovación, ciencia y tecnología*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/sectores/science-and-technology/marco-sectorial,18415.html>
- Banco Mundial. (2016). *El costo de la contaminación ambiental*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25013/108141SPsum.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Banco Mundial (2017). *Informe Anual 2017*. Recuperado el 06 de diciembre de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/about/annual-report>
- Banco Mundial (2018). *Perú Panorama General*. Recuperado el 24 de mayo 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Continental del Perú (2017). *Situación Perú cuarto trimestre*. Recuperado el 06 de mayo de 2018, de <https://www.bbvaresearch.com/>
- Banco Mundial. (2017). *Tecnologías de la información y las comunicaciones*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/topic/ict/overview#1>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2017). *Perú 2030; Tendencias globales y Regionales*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/Documento-tendencias-globales-23052017.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2016, junio). *Plan Bicentenario hacia el 2021*. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de <https://www.ceplan.gob.pe/blog/plan-bicentenario-busca-consolidar-respeto-de-derechos-y-acceso-pleno-de-servicios/>

CENTRUM (2017). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Lima, Perú: Centrum Publishing

Cerezal, P. (2015). EL ORO NEGRO PIERDE BRILLO. (Cover story). *Nuestro Tiempo*, (687), 06-17

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2016). *La nueva revolución digital: del internet del consumo al Internet de la producción*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/4/S1600780_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2016). *Ciencia, tecnología e innovación: La situación de América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/3/S1600833_es.pdf

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI] (2017). *Perú: Población 2017*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU (2017). *Informe denominado Perfil del Turista extranjero el Turismo en Cifras*. Recuperado de (file:///C:/Users/cnestares/Downloads/Uploads_perfiles_extranjeros_39_PTE16_publicacion.pdf).

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU (2017).

Informe denominado Perfil del Turista extranjero el Turismo en Cifras. Recuperado de (file:///C:/Users/cnestares/Downloads/Uploads_perfiles_extranjeros_39_PTE16_publicacion.pdf).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *La nueva revolución digital: del internet del consumo al internet de la producción*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/4/S1600780_es.pdf

Contraloría General de la República. (2018). *Informe Ejecutivo Semestral de Gestión*
Recuperado de

http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/6d943d71-1b43-485f-a45d-d27d1eee6fd6/INFORME_EJECUTIVO_SEMESTRAL_DE_GESTION_CGR_ENERO-JUNIO_2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6d943d71-1b43-485f-a45d-d27d1eee6fd6

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson

Decreto Legislativo N° 1243. Decreto legislativo que modifica el código penal y el código de ejecución penal a fin de establecer y ampliar el plazo de duración de la pena de inhabilitación principal, e incorporar la inhabilitación perpetua para los delitos cometidos contra la administración pública, y crea el registro único de condenados inhabilitados.

Presidencia de la República del Perú (2016).

Decreto Legislativo N° 1352. Decreto legislativo que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas. Presidencia de la República del Perú (2017).

2016 ¿Cuál fue el sector que más brillo y el que más cayó?. (2016, 26 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/2016-sector-brillo-cayo-155700>

Fondo Monetario Internacional (2017). *Perspectivas de la Economía Mundial*. Recuperado el de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2017/09/19/world-economic-outlook-october-2017>

Gerencia de Regulación y Estudios Económicos (2018). Boletín Estadístico de febrero 2018. Recuperado de https://www.ositran.gob.pe/images/BOLETINES/feb2018/Boletin%20estadistico_DICIE MBRE_FN.pdf

Gobierno Regional Callao. (2017). *Manual de clasificador de cargos*. Recuperado de <http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file57064.pdf>

Gobierno Regional Callao. (2017). *Manual de organización y funciones*. Recuperado de <http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file35748.pdf>

Gobierno Regional Callao. (2016). *Memoria Institucional*. Recuperado de <http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file58693.pdf>

Gobierno Regional Callao. (2011). *Plan de Desarrollo Concertado de la Región Callao 2011-2021*. Recuperado de <http://www.regioncallao.gob.pe/regionCallao/Menu?opcion=planProg&pagina=0&parte=0>

Gobierno Regional del Callao. (2017). *Plan Regional de Seguridad Ciudadana de la Región Callao 2017*. Recuperado de <http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenidoSeguridad/file58105.pdf>

Gobierno Regional del Callao. (2017). *Plan Operativo Informático 2007 del Gobierno Regional del Callao*. Recuperado de http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido3/poi_informatica_2007%20del%20G%20R%20C%20V2.pdf

Gobierno Regional Callao. (2017). *Organigrama institucional*. Recuperado de

<http://www.regioncallao.gob.pe/regionCallao/Menu?opcion=organig>

Gobierno Regional Callao. (2017). *Reglamento de organización y funciones*. Recuperado de

<http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file35087.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *ESTADÍSTICAS. Índice*

Temático. SOCIALES: Población con algún seguro de salud. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Cuentas Nacionales*

Trimestrales: PBI Trimestral según Actividad Económica. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *ESTADÍSTICAS. Índice*

Temático. POBLACIÓN Y VIVIENDA: Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento. Recuperado el 06 de noviembre de 2017, de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Perú: Anuario Estadístico de la*

Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2011-2017: visión departamental, provincial y distrital. Recuperado el 11 de septiembre de 2018, de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1534/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *ESTADÍSTICAS. Índice*

Temático. PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS: PBI. Recuperado el

24 de mayo de 2018, <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *INDICADORES. Informe*

Técnico Producción Nacional Setiembre. Recuperado el 06 de noviembre de 2017, de

http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/11-informe-tecnico-n11_produccion-nacional-setiembre2017.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf
- Ministerio de Energía y Minas (MEM). (2017). *Boletín Estadístico Minero*. Recuperado de <http://www.minem.gov.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2017/BOLETIN%20ESTAMIN%20OCT2017.pdf>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2014). *Primer Informe Bienal de Actualización del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Recuperado de <https://unfccc.int/resource/docs/natc/perbur1.pdf>
- Ministerio de Producción (PRODUCE). (2015). *Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola*. <https://www.produce.gov.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>
- Ministerio de Producción (PRODUCE). (2016). *Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola*. <http://ogeiee.produce.gov.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/775-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2016>
- Ministerio de Producción (PRODUCE). (2017). *Desempeño del Sector Industrial Manufacturero*. Recuperado de <http://demi.produce.gov.pe/estadistica/manufactura>
- Ministerio de Producción (PRODUCE). (2010). *Plan Nacional de Desarrollo Acuícola (2010-2021)*. <https://www.produce.gov.pe/documentos/acuicultura/pnda-resumen-sp.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017). *Sistema de Información Estadística de Turismo*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gov.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). (2016). *Políticas públicas de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación: Experiencias Internacionales*.

Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/publicaciones/Publicaciones/Pol%C3%ADticas%20Acceso%20TIC.pdf

Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). (2016). *Políticas públicas de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación: Experiencias Internacionales*.

Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/publicaciones/Publicaciones/Pol%C3%ADticas%20Acceso%20TIC.pdf

Latín Focus (2018). *Focus economics*. Recuperado el 24 de mayo de 2018, de

<https://www.focus-economics.com/>

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

Ley 30057. Ley del Servicio Civil. Congreso de la República del Perú (2013).

Observatorio Turístico del Perú (2017). Perú: *Turismo Interno*. Recuperado el 20 de julio de 2018, de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/turismo-en-numeros/mercado-turistico-interno>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016). *El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5798s.pdf>.

OSIPTEL. (2016). *Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/erestel-2016-servicios-telecomunicaciones-hogares/ERESTEL%202016.pdf>

Policía Nacional del Perú. (2017). *Región Policial Callao inicia vigilancia en el Primer Puerto por cuadrantes*. Recuperado de

https://www.pnp.gob.pe/regiones_policiales/callao/documentos/cuadrante_callao.pdf

Proetica. (2011). *Los 5 puntos Anticorrupción* Publicación 2011. Recuperado de

<http://www.proetica.org.pe/?q=content/publicaciones>

PROMPERU (2016). *Perfil del turista extranjero turismo en cifras*. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202016&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/39/PTE16_publicacion.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuui
d

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] (2017). Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe>

Vargas, D. & Oter, J. (2015). Desarrollo e Implementación de Recorridos 360° en portales Joomla!. *Scientia Et Technica*, 20(1), 61-69.

World Economic Forum (2018). *Informe de Competitividad de Viajes y Turismo*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/index.html>