

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planteamiento Estratégico para la Provincia de Huaura

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

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

PRESENTADA POR

Juan Carlos Berrocal Rodríguez

Orlando Vladimiro Cueva Sánchez

Carlos Bladimir Gonzales Vásquez

Hugo Manoel Gutiérrez Pilco

Asesor: Igor Loza Geldres

Surco, Octubre 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento y cariño a todos nuestros profesores que han venido acompañándonos durante el tiempo que hemos cursado en CENTRUM Católica. Sobre todo a nuestro asesor el Profesor Igor Loza Geldres.

Dedicatorias

A mis padres y hermanos, por el apoyo, paciencia y por haber sido un gran apoyo durante este arduo pero gratificante camino de la maestría.

Juan Carlos Berrocal.

A Vicente, María, Maricielo y Lucia, mis hijos a quienes pretendo dejar un mundo mejor.

Orlando Cueva.

A Dios, a mis padres, a mis hijas y esposa que me han acompañado y apoyado a lo largo de este camino de desarrollo personal.

Carlos Gonzales.

A mis padres, mi hermano, mi esposa y a mis hijos Lupe y Akiles por el valor, fuerza y paciencia que me transmitieron para afrontar este reto.

Hugo Gutiérrez.

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico de la Provincia de Huaura ha sido elaborado basándose en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza. La razón de ser del presente documento es lograr competitividad en el desarrollo económico de la Provincia de Huaura para mejorar las condiciones de vida de su población, sobre todo a los habitantes menos favorecidos, a través del análisis de la situación actual para así poder llegar a la situación futura deseada, por medio del establecimiento de una visión, misión, valores, objetivos de largo plazo, estrategias y objetivos de corto plazo.

La provincia está formada por 12 distritos, siendo su capital el distrito de Huacho. Sus actividades económicas en su mayoría están relacionadas con la pesca y agricultura, por lo que el presente plan busca que estas generen mayores ingresos a la provincia. Los resultados obtenidos indican que la Provincia de Huaura cuenta con potencial para liderar estos sectores, pero es necesaria la inversión en investigación y desarrollo para generar diferenciación.

Las estrategias planteadas buscan el desarrollo de la población a través de la inversión en infraestructura vial y en el acceso a los servicios básicos (luz, agua y desagüe, educación y salud) que afectarán positivamente en la generación de empleos.

Abstract

The Strategic Plan of the province of Huaura is based on the Strategic Model of the Strategic Process developed by Dr. Fernando D'Alessio Ipinza. The raison d'etre of the present plan is to achieve the economic development of the province of Huaura to improve the life conditions of its population, especially in favor of the less favored, through the analysis of the current situation in order to reach the desired future situation, through the establishment of vision, mission, values, long-term objectives, strategies, short-term objectives.

The province is formed by 12 districts, with its capital being the district of Huacho, their economic activities are related to the fishing and agriculture, so that's the reason why the present plan expects that these activities to generate greater income to the province. The results indicate that the province of Huaura has the potential to lead these sectors, but investment in research and development is needed to generate differentiation.

The strategies proposed seek the development of the population through investment in road infrastructure and basic services that positively affect the employment generation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Huaura	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión	7
2.3. Misión	7
2.4. Valores	8
2.5. Código de Ética	8
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	11
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	11
3.1.2. Potencial nacional.....	12
3.1.3. Principios cardinales.....	17
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Huaura.....	18
3.2. Análisis Competitivo del país	19
3.2.1. Condiciones de los factores	19
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	22
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	22
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	23

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Huaura.....	24
3.3. Análisis del Entorno PESTE	25
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	26
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	29
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	33
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	34
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	36
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	38
3.5. La provincia de Huaura y sus Competidores	39
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	40
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	42
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	42
3.5.4. Amenaza de los entrantes	43
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	44
3.6. La provincia de Huaura y sus Referentes.....	46
3.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	47
3.8. Conclusiones	49
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	50
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	50
4.1.1. Administración y gerencia de la provincia de Huaura (A).....	50
4.1.2. Marketing y ventas de la provincia de Huaura (M).....	53
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura de la provincia de Huaura (O)	55
4.1.4. Finanzas y contabilidad de la provincia de Huaura (F).....	60
4.1.5. Recursos humanos de la provincia de Huaura (H)	62
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones de la provincia de Huaura (I)	66

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo de la provincia de Huaura (T).....	67
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	68
4.3. Conclusiones	69
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Huaura y Objetivos de Largo Plazo	70
5.1. Intereses Organizacionales de la Provincia de Huaura	70
5.2. Potencial de la Provincia de Huaura	71
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Huaura.....	82
5.3.1. Influencia de Terceras Partes.....	82
5.3.2. Lazos pasados y presentes	83
5.3.3. Contrabalance de intereses	83
5.3.4. Conservación de los enemigos	84
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Huaura (MIO)	84
5.5. Objetivos de Largo Plazo	85
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)	92
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	95
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	97
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	98
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	100
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	102
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	106
6.9. Matriz de Ética (ME)	106
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	106

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	110
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	110
6.13. Conclusiones	110
Capítulo VII: Implementación Estratégica	114
7.1. Objetivos de Corto Plazo	114
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	116
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	117
7.4. Estructura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura	117
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	119
7.6. Recursos Humanos y Motivación	120
7.7. Gestión del Cambio.....	121
7.8. Conclusiones	121
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	123
8.1. Perspectivas de Control.....	123
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	123
8.3. Conclusiones	123
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Huaura	126
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Huaura	126
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Huaura	128
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la provincia de Huaura.....	129
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.	129
9.5. Conclusiones	130
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	131
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	131
10.2. Conclusiones Finales.....	131

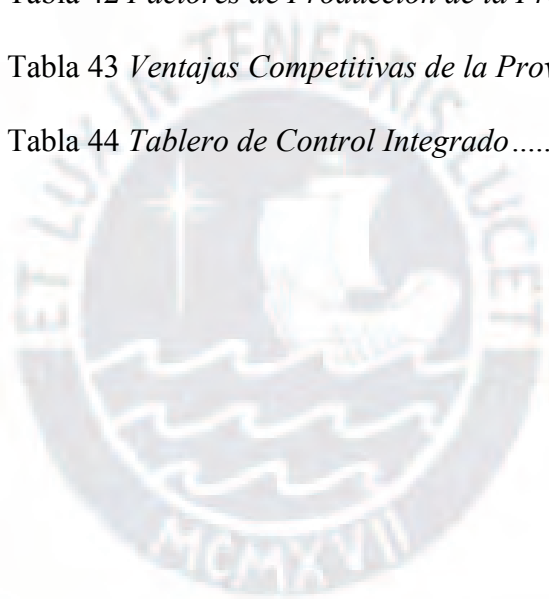
10.3. Recomendaciones Finales	132
10.4. Futuro de la Provincia de Huaura.....	134
Referencias.....	137
Apéndice A: Mapa Vial de la Provincia de Huaura	149
Apéndice B: Valorización de Producción Agrícola Huaura	150
Apéndice C: Proyección de Ventas de Harina de Pescado.....	152
Apéndice D: Participación de Producción de Harina de Pescado	153
Apéndice E: Crecimiento de la Industria de Harina de Pescado	154
Apéndice F: Toneladas de Maíz Amarillo Producidas e Importadas	156
Apéndice G: Ventaja y Desventaja Competitiva del Perú	157
Apéndice H: Diamante de Porter Lima Provincias	159
Apéndice I: Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Huaura	160
Apéndice I: Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Huaura	161
Apéndice J: Calculo OLP 2.....	162
Apéndice K: Calculo OLP 3.....	163
Apéndice L: Calculo OLP 4	164
Apéndice M: Calculo OLP 5	165
Apéndice N: Reuniones con personal administrativo de la provincia de Huaura	166

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población Según Año Censado de la Provincia de Huaura</i>	3
Tabla 2 <i>Población Según Área de Residencia de la Provincia de Huara</i>	3
Tabla 3 <i>Ingreso Familiar Per Cápita de la Provincia de Huara en Soles</i>	4
Tabla 4 <i>Ingreso Familiar Per Cápita de las Provincias de Lima en Soles</i>	4
Tabla 5 <i>Población de la Provincia de Huaura por Nivel Educativo</i>	5
Tabla 6 <i>Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)</i>	12
Tabla 7 <i>Pilares de Factores de Producción de acuerdo a World Economic Forum al 2010</i> ..	21
Tabla 8 <i>Acuerdo Comerciales de Perú</i>	31
Tabla 9 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externo (MEFE)</i>	39
Tabla 10 <i>Importaciones de Maíz Amarillo Duro Según Procedencia del Año 2017</i>	45
Tabla 11 <i>Producción de Maíz Amarillo Duro del Departamento de la Libertad y Provincias (2016-2017)</i>	46
Tabla 12 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	48
Tabla 13 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	49
Tabla 14 <i>Abastecimiento de Agua en la Provincia de Huaura Según Fuente de Abastecimiento</i>	59
Tabla 15 <i>Análisis Porcentual de las Fuentes De Abastecimiento de la Provincia De Huara Según Distrito</i>	60
Tabla 16 <i>Presupuesto General de la República por Pliego Presupuestal de la Provincia de Huaura</i>	61
Tabla 17 <i>Desnutrición Crónica Infantil y Anemia en Niños de 6 a 35 Meses para la Región Lima</i>	64
Tabla 18 <i>Desnutrición Crónica Infantil y Anemia en Niños de 6 a 35 Meses para los Distritos de la Provincia de Huara</i>	65

Tabla 19 <i>Analfabetismo en la Provincia de Huaura y Distritos al Año 2007</i>	65
Tabla 20 <i>Número de Locales Escolares por Etapa de Lima Provincias</i>	66
Tabla 21 <i>Servicios de Comunicación por Distrito de la Provincia de Huaura</i>	66
Tabla 22 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	68
Tabla 23 <i>Nivel de Escolaridad – Provincia de Huaura (2005)</i>	72
Tabla 24 <i>Producción de Enlatado de Pescado y Marisco según Puerto, 2000-2013, Toneladas</i>	76
Tabla 25 <i>Producción de Harina de Pescado, Según Puerto, 2000-2013, Toneladas</i>	76
Tabla 26 <i>Producción de Aceite Crudo de Pescado, Según Puerto, 2000-2013, Toneladas</i>	77
Tabla 27 <i>Producción y Rendimiento de los Principales Productos Agrícolas de la Provincia de Huaura en el año 2012</i>	77
Tabla 28 <i>Producción y Rendimiento de los Principales Productos Agrícolas de las Provincias de Lima en el Año 2012</i>	77
Tabla 29 <i>Precio Promedio por kilogramo e Ingresos Anuales Generados por los Principales Productos Agrícolas de las Provincias de Huaura en el 2012</i>	78
Tabla 30 <i>Principales Indicadores del Sector Turismo en el Perú entre 2011-2015</i>	79
Tabla 31 <i>Distribución del PBI por Actividad Económica para el Sector Turismo en el 2015</i>	80
Tabla 32 <i>Matriz de Intereses de la Provincia de Huaura</i>	84
Tabla 33 <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	91
Tabla 34 <i>Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA de Huaura</i>	93
Tabla 35 <i>Matriz Interna Externa (MIE)</i>	98
Tabla 36 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	104
Tabla 37 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	105
Tabla 38 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	107
Tabla 39 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	108

Tabla 40	110
Tabla 41 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	113
Tabla 37 <i>Objetivos de Corto y Largo Plazo</i>	115
Tabla 38 <i>Fuente de Recursos Económicos</i>	116
Tabla 39 <i>Destino de Recursos Económicos</i>	116
Tabla 40 <i>Estrategias y Políticas</i>	119
Tabla 41 <i>Tablero de Control Integrado Provincia de Huaura</i>	124
Tabla 42 <i>Factores de Producción de la Provincia de Huaura</i>	127
Tabla 43 <i>Ventajas Competitivas de la Provincia de Huara</i>	128
Tabla 44 <i>Tablero de Control Integrado</i>	136



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Mapa político de la provincia de Huaura y sus colindantes.	1
<i>Figura 2.</i> Mapa político de la provincia de Huaura por distrito.	2
<i>Figura 3.</i> Diamante de las naciones de Porter adaptado a la realidad de Perú	25
<i>Figura 4.</i> Variación del PBI del Perú en el período 2000-2016.	29
<i>Figura 5.</i> Países con los que Perú tiene acuerdos comerciales.	32
<i>Figura 6.</i> Índice de la intensidad de conflictividad Perú.	34
<i>Figura 7.</i> Convergencia de indicadores macroeconómicos versus indicadores de I+D	35
<i>Figura 8.</i> Fuerzas de Porter sobre la provincia de Huaura	40
<i>Figura 9.</i> Flujo productivo de la harina de pescado.	44
<i>Figura 10.</i> Organigrama estructural de la municipalidad provincial de Huaura.	51
<i>Figura 11.</i> Participación de mercado harina de pescado.	54
<i>Figura 12.</i> Mapa sistema vial urbano rural de la provincia de Huara.	58
<i>Figura 13.</i> Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA).....	94
<i>Figura 14.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la provincia de Huaura	96
<i>Figura 15.</i> Matriz Gran Estrategias	100
<i>Figura 16.</i> Propuesta de nueva estructura organizacional para la gerencia de desarrollo económico	117
<i>Figura 17.</i> Futuro de la Provincia de Huaura	135
<i>Figura 18.</i> Diamante de Porter Lima Provincias.	159

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

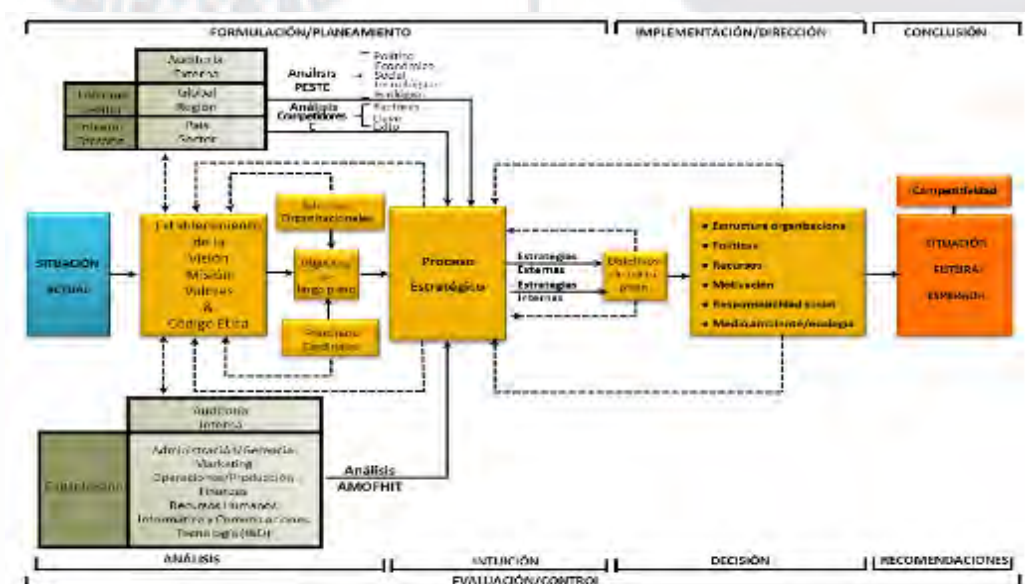


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo comienza 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 cual se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores y referentes se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los Objetivos de Largo Plazo (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 Objetivos de Corto Plazo (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, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto

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

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

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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Huaura

1.1. Situación General

Según la Municipalidad Provincial de Huaura (MPH), la provincia de Huaura se encuentra ubicada al norte del departamento de Lima aproximadamente a 140 km de la capital y con coordenadas de 204 472 E, 8 733 770 N y 328 697 E, 8 826 086 N. Los límites geopolíticos, colindan por el norte con provincia de Barranca y departamento de Ancash; por el sur con la provincia de Huaral; por el con las provincias de Cajatambo y Oyón; y finalmente por el oeste con el Océano Pacífico (MPH, 2016) (ver Figura 1).



Figura 1. Mapa político de la provincia de Huaura y sus colindantes.

Tomado de “Ámbito geográfico de la Provincia de Huaura”, Poder Judicial, 2015

(https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/Corte+Superior+Huaura+PJ/s_corte_superior_huaura/as_Conocenos/Historia)

De acuerdo a la MPH (2016), la superficie que ocupa la provincia es de 4,981.92 km² donde se encuentran distribuidos 12 distritos, los cuales son: (a) Carquín, (b) Hualmay, (c) Huacho, (d) Huaura, (e) Santa María, (f) Vegueta, (g) Ámbar, (h) Checras, (i) Leoncio Prado, (j) Paccho, (k) Santa Leonor, y (l) Sayán; siendo su capital el distrito de Huacho (ver Figura 2). La ubicación de la provincia es privilegiada debido a que cuenta tanto con territorio costero como andino, lo que les permite contar con un alto potencial para el desarrollo económico.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en relación a las

actividades económicas de la provincia de Huaura son predominantes: (a) agricultura, (b) ganadería, (c) pesca, y (d) minería (INEI, 2008). Referente a la agricultura y de acuerdo a la última información oficial, en el año 2012 la provincia de Huaura tuvo una superficie sembrada total de 17,485 hectáreas, siendo el maíz chala, el maíz amarillo duro y el camote los que representaron la mayor superficie con 4,899 ha, 3,722 ha y 1,059 ha respectivamente. A nivel de rendimiento, el cual es representado por kilogramo sobre hectárea, el rendimiento de los principales productos es variable, siendo el rendimiento del maíz chala, maíz amarillo duro y el camote 38,257 kg/ha, 8,159kg/ha y 19,565kg/ha respectivamente. El rendimiento de dichos productos para todas las provincias de Lima fue de 41,759 kg/ha, 9,292 kg/ha para el maíz amarillo duro y maíz chala (INEI, 2015).



Figura 2. Mapa político de la provincia de Huaura por distrito. Tomado de “Distritos de la provincia” por Municipalidad Provincial de Huaura, 2015 (<http://www.munihuacho.gob.pe/portal/index.php/municipalidad/informacion-general/municipalidades-distritales>).

La pesca en la provincia de Huaura es efectuada de forma artesanal e industrial, desarrollándose en los distritos costeros de Végueta, Huacho y Caleta de Carquín (MPH, 2016). La pesca industrial realiza sus actividades en grandes embarcaciones con capacidad para atender la demanda de la industria de harina de pescado, aceite de pescado y conservas

para la exportación (INEI, 2015). Por otro lado, la pesca artesanal realiza sus actividades en pequeñas embarcaciones y están dirigidos al consumo directo, siendo la gran problemática de esta modalidad la subsistencia puesto que no genera ganancias suficientes (MPH, 2016).

La población de la provincia de Huaura tiene un estimado de 197,384 habitantes al año 2007, distribuidos en sus 12 distritos (ver Tabla 1). La población que vive en zona urbana representa un 86.41% mientras que la que vive en zona rural representa el 13.59% (ver Tabla 2) (INEI, 2016). Entre los mayores problemas sociales se tiene la carencia de agua y desagüe para el 23% de la población y la carencia de electricidad para el 21% de la población (MPH, 2016).

Tabla 1

Población Según Año Censado de la Provincia de Huaura

Provincia	1981	1993	2007
Total	581,280	680,181	839,469
Barranca	102,088	114,051	133,904
Cajatambo	11,870	9,475	8,358
Canta	12,305	10,996	13,513
Cañete	118,126	152,378	200,662
Huaral	97,343	126,025	164,660
Huachipaico	59,792	59,057	72,845
Huaura	130,771	163,174	197,384
Oyón	16,685	17,279	20,642
Yauyos	32,300	27,746	27,501

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico: Lima Provincias 2014” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/index.html)

Tabla 2

Población Según Área de Residencia de la Provincia de Huaura

	Población	Tasa
Huaura	197 384	100.00%
Hombre	99 472	50.40%
Mujer	97 912	49.60%
Área Urbana	170 562	86.41%
Hombre	85 159	43.14%
Mujer	85 403	43.27%
Área Rural	26 822	13.59%
Hombre	14 313	7.25%
Mujer	12 509	6.34%

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico: Lima Provincias 2014” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/index.html)

El ingreso per cápita de la provincia al año 2012 fue de S/ 761.05 (ver Tabla 3), ubicándose en el segundo puesto dentro de las provincias del departamento de Lima (ver Tabla 4) y en el puesto 17 de las provincias dentro del país según el censo poblacional desarrollado por el INEI en el 2007 (INEI, 2009). El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la provincia se encuentra en el puesto 17 a nivel nacional, sin embargo, existen distritos como Ambar, Checras, Leoncio Prado, Paccho y Santa Leonor en los cuales el IDH es muy bajo. (ver Apéndice I).

Tabla 3

Ingreso Familiar Per Cápita de la Provincia de Huara en Soles

	2007	2010	2011	2012
Total Provincia	368.91	684.66	659.67	761.05
Huacho	464.65	840.53	819.68	943.23
Ambar	196.70	228.22	162.38	158.82
Caleta De Carquin	345.56	548.53	513.31	573.09
Checras	132.18	132.18	124.92	147.16
Hualmay	395.29	685.14	659.45	752.05
Huaura	319.50	648.00	622.60	727.12
Leoncio Prado	125.47	125.47	134.38	147.32
Paccho	238.31	238.31	139.66	134.16
Santa Leonor	214.34	244.16	181.74	178.59
Santa Maria	352.90	616.15	589.59	670.24
Sayan	317.35	741.19	716.57	854.57
Vegueta	318.44	638.44	610.56	709.92

Nota. Tomado de “Ingreso Familiar Per Cápita” por PNUD-Perú, 2010 (<http://usmp.edu.pe/idp/wp-content/uploads/2017/03/11Ingreso-Per-Capita.xlsx>)

Tabla 4

Ingreso Familiar Per Cápita de las Provincias de Lima en Soles

Provincia	Ingreso per cápita	Puesto
Cañete	800.59	1
Huaura	761.05	2
Barranca	721.00	3
Huaral	712.96	4
Oyón	635.62	5
Canta	573.14	6
Huachichirí	572.28	7
Yauyos	400.14	8
Cajatambo	309.46	9

Nota. Tomado de “Ingreso Familiar Per Cápita” por PNUD-Perú, 2010 (<http://usmp.edu.pe/idp/wp-content/uploads/2017/03/11Ingreso-Per-Capita.xlsx>)

En el aspecto educativo, de acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huaura (2009), la provincia de Huaura es dirigida por la Unidad de Gestión Educativa Local [Ugel] 09, el cual está desconcentrado del Ministerio de Educación y de la región de educación Lima Provincias. Por otro lado, y de acuerdo a las cifras del INEI (2008), de la población de cinco años a más un 4.71% de esta es analfabeta, predominando la población con primaria o secundaria completa con más del 65%, y tan solo un 14% ha completado sus estudios técnicos o universitarios (ver Tabla 5).

Tabla 5

Población de la Provincia de Huaura por Nivel Educativo

Nivel de educación	Nº de personas	%
Sin nivel	8,483	4.71
Educación inicial	4,882	2.71
Primaria	53,341	29.59
Secundaria	67,334	37.35
Superior no univ. Incompleto	6,123	3.40
Superior no univ. Completo	6,867	3.81
Superior univ. incompleto	14,248	7.90
Superior univ. Completo	19,015	10.55
Provincia Huaura	180,293	100

Nota. Población de cinco a más años de edad. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de Vivienda,” por INEI, 2008 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

Con referencia al sector salud, la provincia de Huaura aún tiene una brecha importante que mejorar, especialmente relacionada con la desnutrición crónica infantil y anemia. Según el Ministerio de Saludo [MINSA] (2017), para la provincia de Huaura la desnutrición crónica se encuentra en un 9.36%, mientras que para el caso de la anemia para niños entre seis y 35 meses, este parámetro se encuentra en un 32.7%.

La situación de la red vial también es precaria. La carretera Panamericana Norte cruza por la provincia, pero solo afecta los distritos costeros. Los distritos más alejados de la zona costera presentan una red vial vecinal de tan solo el 17km de asfalto.

1.2. Conclusiones

Huara es una provincia que goza con una posición geográfica ventajosa, debido a que cuenta con recursos hidrobiológicos procedentes del mar que le permiten el desarrollo de productos industrializados como son el aceite de pescado y la harina de pescado; además cuenta con hectáreas dedicadas a la producción agrícola siendo el maíz amarillo duro uno de sus productos más sembrados. En términos generales, la provincia se encuentra en una buena posición teniendo en cuenta el ingreso per cápita y el IDH, pero analizando los mismos ratios dentro de la provincia, los distritos de Ambar, Chechras, Leoncio Prado, Paccho y Santa Leonor se encuentra muy por debajo en los rankings; esto se hace evidente en los problemas sociales que presenta la provincia como son el acceso a los servicios básicos.

El potencial del desarrollo de la provincia de Huara se encuentra en poder aprovechar tanto la pesca como agricultura como fuente generadora de ingresos y de desarrollo. Esto le permitirá a la economía generar mayor movimiento, disminuyendo así las brechas sociales que se presentan. Finalmente, es sumamente importante la inversión en infraestructura para mejorar las condiciones tanto de sus actividades económicas como la de su población.

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

2.1. Antecedentes

La provincia de Huaura cuenta con una municipalidad provincial y municipalidades distritales, donde cada una de estas tiene como objetivo buscar el bienestar de sus habitantes brindando las facilidades adecuadas para el desarrollo de sus actividades económicas. En relación al índice de desarrollo humano de acuerdo al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la provincia de Huara se encontró en el puesto 17 del ranking a nivel nacional en el indicador de Índice de Desarrollo Humano (IDH) (PNUD, 2012), lo que representará un reto para la gestión de las municipalidades mejorar dicho índice.

2.2. Visión

La visión propuesta para la provincia de Huaura es la siguiente: “Para el año 2027 la provincia de Huaura alcanzará la décima ubicación en el Índice de Desarrollo Humano a nivel provincial dentro del Perú. Esto se logrará a través del fortalecimiento de sectores clave como salud y educación, así como del incremento del nivel de empleabilidad, el acceso a servicios básicos de agua, desagüe y electricidad; siendo la producción de harina de pescado, el maíz amarillo y la interconexión vial vecinal, los principales pilares para lograrlo. Según el Miranda (2016) referenciando al PNUD del año 2015 el IDH de la Provincia ocupó el puesto 17 a nivel provincias en el Perú”.

2.3. Misión

La misión propuesta para la provincia de Huara es: “Somos la entidad responsable de mantener y mejorar las condiciones de vida de la población en la provincia de Huaura, generando las facilidades físicas e intangibles para el desarrollo de la competitividad empresarial y el bienestar de la población”.

2.4. Valores

Revisando al detalle el PEI 2017-2019, no se puede identificar claramente los valores del gobierno provincial, ya que se hace referencia muy ligera sobre valores democráticos y valores cívicos sin detallarlos. D'Alessio (2015) estableció que los valores de la organización son las políticas directrices que sirven como guía para el correcto desenvolvimiento de sus integrantes. Estos valores además deben reflejar la filosofía, creencias, actitudes, tradiciones y personalidad de la organización.

Dada esta situación, se plantean los siguientes valores que se encuentra alineados con la visión y misión previamente definidas: (a) integridad, (b) honestidad, (c) transparencia, (d) responsabilidad social, (e) identidad cultural, y (f) competitividad.

2.5. Código de Ética

Como mencionó D'Alessio (2015), el código de ética es la base para la creación de una cultura organizacional, por lo que es una herramienta indispensable en la gestión de cualquier organización. El código de ética debe contar con un aspecto ético personal y profesional, asimismo debe ser claro y conocido por todos. Para el caso de instituciones públicas, el código de ética de la Municipalidad Provincial de Huaura estará enmarcado en la ley 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública. Este código estará dividido en tres bloques principales: (a) principios de la función pública; (b) deberes de la función pública, y; (c) prohibiciones éticas.

Los principios de la función pública se establecieron de acuerdo al 6° del Capítulo II de la Ley 27815:

1. Actuación que cumpla y respete la constitución, las leyes y los procesos administrativos.
2. Actuación recta, honrada y honesta priorizando el bien común sobre el bien personal.

3. Brindar un servicio de calidad.
4. Contar con todas las aptitudes necesarias (técnica, legal y moral) para el ejercicio de la función pública.
5. El personal público debe brindar información veraz de forma inmediata cada vez que sea necesario.
6. Su actuar se ve guiado por la fidelidad y solidaridad hacia cada miembro de la institución, cumpliendo las órdenes del superior jerárquico, siempre y cuando no se incurran en arbitrariedades o ilegalidades.
7. Actuar con justicia y equidad, otorgando a cada miembro de la institución y comunidad lo que es debido.
8. Cada miembro de la institución le debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho.

Los deberes de la función pública se establecieron de acuerdo al 7° del Capítulo II de la Ley 27815:

1. Se debe actuar con total neutralidad
2. Se deben ejecutar las tareas y mandatos con absoluta transparencia
3. Se debe guardar total discreción en el desempeño de las labores sin ir en contra a las disposiciones de transparencia a la información pública establecidas.
4. No se debe tomar ninguna clase de represalia o ejercer coacción sobre otro servidor público u otras personas en ningún caso.
5. Se debe proteger y conservar adecuadamente los bienes del Estado, evitando aprovecharse de ellos para obtener alguna clase de provecho personal
6. Se deben desarrollar las funciones que le fueron encomendadas a cabalidad y de forma integral, asumiendo con respeto su función pública

Prohibiciones éticas, de acuerdo a lo establecido en el artículo 8° del Capítulo III de la Ley 27815, un funcionario público está prohibido de:

1. Generar o participar de situaciones que puedan representar un conflicto de intereses.
2. Obtener ventajas indebidas que puedan estar relacionadas con su desempeño en el sector público.
3. Participar en cualquier clase de actividad que involucre proselitismo político.
4. Utilizar indebidamente la información privilegiada de la institución
5. Presionar, amenazar y/o acosar a algún servidor público o miembro de la comunidad.

2.6. Conclusiones

La Municipalidad Provincial de Huará tiene como razón de ser mejorar los indicadores sociales de la población que se encuentra bajo su jurisdicción, teniendo como actividades claves la agricultura y la pesca. Las acciones a tomarse deberán tener en cuenta los valores de: (a) integridad, (b) honestidad, (c) transparencia, (d) responsabilidad social, (e) identidad cultural, y (f) competitividad; y códigos de ética establecidos en el presente capítulo.

La visión y las acciones propuestas en el presente plan estratégico, llevarán a la provincia a dar condiciones de vida óptimas a sus pobladores.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], organismo adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, ejerce la función de ente rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y tiene como función principal la de presentar a la Presidencia del Consejo de Ministros (para su posterior presentación al Consejo de Ministros) el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional que contendrá los principales lineamientos de política, prioridades de objetivos, metas y acciones estratégicas para el desarrollo sostenido del país.

Luego de un esfuerzo conjunto entre este el CEPLAN, el gobierno nacional, gobiernos regionales, organismos autónomos, entidades privadas, así como de colegios profesionales, instituciones académicas, entidades gremiales y a través de un proceso de Consulta Nacional, formuló el Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021; en donde se establecieron como intereses nacionales seis ejes principales (CEPLAN, 2010).

1. Plena vigencia de los derechos fundamentales y de dignidad de las personas
2. Economía competitiva con alto empleo y productividad
3. Igualdad de oportunidades y acceso a los servicios para todas las personas
4. Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales
5. Desarrollo regional equilibrado que tenga una infraestructura adecuada
6. Ser un Estado eficiente y descentralizado, al servicio de los ciudadanos y del desarrollo

En la Tabla 6 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales [MIN] donde aparecen los países u organizaciones con las que el Perú comparte intereses comunes y se pueden

establecer alianzas (antecedidas con el signo “+”) y con quienes tiene intereses opuestos (antecedidos con el signo “-”).

Tabla 6

Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)

Nº	Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Plena vigencia de los derechos fundamentales y de dignidad de las personas			*América Latina **Venezuela	
2	Economía competitiva con alto empleo y productividad		*América Latina *Estados Unidos *Unión Europea		
3	Igualdad de oportunidades y acceso a los servicios para todas las personas			*América Latina	
4	Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales		*América Latina		
5	Desarrollo regional equilibrado que tenga una infraestructura adecuada			*América Latina	
6	Ser un Estado eficiente y descentralizado, al servicio de los ciudadanos y del desarrollo		*América Latina		

Nota. (*) Intereses comunes. (**) Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A., p.95.

3.1.2. Potencial nacional

Según D’Alessio (2015), el potencial nacional sirve como indicador del nivel de la fortaleza de un Estado para alcanzar sus intereses nacionales, para esto se definieron los siguientes siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Aspecto demográfico. Según las proyecciones oficiales de INEI para junio del 2017 la población del país sería de 31’ 826,018. De este gran total se puede estimar que los departamentos con mayor número de habitantes son Lima con 10’ 143,003 (32% del total), La

Libertad con 1'905,301 habitantes (aproximadamente 6% del total), Piura con 1'873,024 habitantes (aproximadamente 5.9% del total), Cajamarca con 1'537,172 habitantes (aproximadamente 4.8% del total), y Puno con 1'442,930 habitantes (aproximadamente 4.5% del total). (INEI, 2010).

En el aspecto educativo, el analfabetismo que asciende al 6.3% de la población mientras que tan solo un 29.4% de la población mayor de 15 años tiene educación superior que puede ser técnica o universitaria (INEI, 2015). En la salud, un 58% de la población no tiene acceso a ningún tipo de seguro de salud (INEI, 2008), además uno de los objetivos del sector salud es la reducción de la anemia y desnutrición crónica infantil, cuyos ratios son 13.1% y 43.6% respectivamente (MINSAL, 2017). Finalmente, un 20.7% de la población se encuentra en situación de pobreza y un 3.8% en situación de pobreza extrema (INEI, 2017). Sin duda los factores anteriormente mencionados se presentan como debilidades para la competitividad del país y para alcanzar los intereses nacionales.

Aspecto geográfico. El Perú se encuentra situado en el lado occidental de América del Sur. Tiene como vecinos a Ecuador y Colombia en el norte, Chile en el Sur, Brasil y Bolivia por el este y con el Océano Pacífico por el oeste. El territorio peruano es de 1'285,215 km² de terreno, 200 millas marítimas, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida donde se encuentra la estación científica Machu Picchu. Una de las principales características geográficas es la diversidad de ecosistemas que tiene, contando con 11 eco-regiones, 84 zonas de vida agrupados en tres grandes regiones: costa, sierra y selva; todo esto se traduce finalmente en una gran variedad de recursos disponibles para la realización de diversas actividades económicas (Perú.travel, 2017).

De acuerdo a la información presentada por el BCRP, las principales actividades que contribuyen al producto bruto interno en la actualidad son la pesca, servicios, minería quedando relegadas actividades como la agricultura, ganadería y otras actividades afines por

lo que el aspecto geográfico es una fortaleza pero que puede ser potenciada si aprovecha de mejor manera su riqueza (BCRP, 2017).

Aspecto económico. Como muestra el INEI, en los últimos 10 años la economía peruana muestra un crecimiento sostenido llegando a picos de casi 9% del PBI gracias principalmente a sectores extractivos como la pesca y la minería, así como sectores de servicios. Sin embargo, desde el 2016 el crecimiento se viene desacelerando básicamente por la disminución de la demanda interna originada por una contracción en la inversión pública y privada así como los últimos casos de corrupción asociados con empresas brasileiras y por el Fenómeno del Niño Costero que se presentó entre los meses de febrero y abril del 2017, por lo que se estima que el PBI cierre el año en 2.7% (una de las más altas de la región) y con una proyección para el 2018 de 4.2%. (INEI, 2016)

El BCRP detalló en su último informe que principales actividades que componen el PBI en el país son la pesca, minería y servicios con un repunte hacia el final del año del sector construcción (BCRP, 2017). Se proyecta que las actividades que tendrán mayor influencia en los próximos dos años en el PBI son el sector de construcción que tendrá un fuerte repunte por la fuerte inversión pública en la reconstrucción de la región costa posterior al niño costero y los Juegos Panamericanos, la minería por el repunte de los precios de los metales como el cobre y el oro, el agropecuario debido a grandes proyectos y programas como el proyecto Olmos, la Alianza del Cacao, programa de Renovación de cafetales entre otros; así como una recuperación de la manufactura no primaria luego de la contracción producida por el Fenómeno del Niño Costero y la menor producción de la harina y aceite de pescado. La inflación proyectada por el BCRP a diciembre del 2017 está por debajo del valor meta situándose entre 1.3 y 1.7% y proyectándose al 2018 alrededor del 2%. (BCRP, 2017)

Aspecto tecnológico. De acuerdo al I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo realizado por CONCYTEC, en el año 2015 el gasto en I+D realizado en Perú fue de 518

millones de soles lo que representa el 0.08% del PBI en dicho año, cifra muy por debajo de lo que gastan los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico (CONCYTEC, 2017). Las universidades son las entidades que más han gastado en I+D, representando el 46.8% del total; por otro lado el 67.8% del gasto total se centraliza en Lima y Callao.

Aspecto histórico-psicológico-sociológico. El Perú es un país rico históricamente con una gran diversidad cultural (desde las culturas prehispánicas e Inca hasta su época republicana), de tradiciones y lenguas presentes en cada pueblo; esto da como resultado que actividades como el turismo cobren particular relevancia y aprovechen la variedad de destinos presentes en el país.

Aspecto psicológico-sociológico. Según Arellano (2016) los ingresos no son el único factor que determina cómo es la sociedad peruana, sino que existen seis estilos de vida que tienen los peruanos:

- Los sofisticados (7% de la población) los cuales son hombres y mujeres que tienen un ingreso superior que el promedio. Son modernos, educados, cosmopolitas, informados que tienen el cuidado personal y el estatus entre sus prioridades; además son innovadores y seguidores de tendencias.
- Los progresistas (21% de la población) son hombres preocupados por el progreso personal y familiar, buscando siempre avanzar dejando de lado tendencias sociales o políticas. En este estilo los ingresos no son un factor determinante, ya que existen progresistas muy ricos y muy pobres.
- Las modernas (27% de la población), en este caso son mujeres que buscan el balance entre la realización personal como mujer y como madre. Son mujeres independientes, buscan liberarse de los estereotipos y del machismo.

- Los formales (20% de la población) son personas trabajadoras que valoran el estatus social y buscan la mejora de la sociedad, por lo general son empleados dependientes o profesionales liberales.
- Las conservadoras (17% de la población) son mujeres más convencionales, las típicas amas de casa cuya prioridad es el hogar y el bienestar de la familia, por lo que sus principales preocupaciones giran en torno a estos temas.
- Los austeros (8% de la población) en este caso se hace referencia a la población de bajos recursos económicos, que lleva una vida simple preocupada en el día a día; por lo que son adversos al cambio y a los riesgos, altamente dependientes de los gobiernos locales y del nacional.

Aspecto organizacional-administrativo. De acuerdo al Portal del Estado Peruano (2017), la Constitución Política del año 1993 establece que el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Gobierno es unitario, representativo y descentralizado, organizado según el principio de separación de poderes: el poder legislativo compuesto por un parlamento unicameral de 130 miembros, el poder ejecutivo compuesto por el presidente constitucional de la república y dos vicepresidentes, y finalmente el poder judicial compuesto por la corte Suprema, sala penal nacional y cortes superiores. Para poder administrar de forma eficiente el Estado y sus recursos, el Perú dispone de 24 regiones más la Provincia Constitucional del Callao; cada una de estas regiones es autónoma política, económica y administrativamente encabezadas por un gobernador regional.

Aspecto militar. Según el portal del Ministerio de Defensa del Perú (2017), este Ministerio es el encargado de dirigir la Política de Defensa Nacional en el campo militar para que las Fuerzas Armadas garanticen la independencia, soberanía e integridad del territorio nacional. Esto lo realizan a través de políticas que les permita incrementar la capacidad militar de las Fuerzas Armadas, buscar la pacificación en zonas de emergencia, entre otras.

De acuerdo al último ranking realizado por Global Firepower (2017), el Perú tendría la cuarta potencial militar a nivel Latinoamérica (solo por detrás de Brasil, México y Argentina) y la 39 a nivel mundial.

3.1.3. Principios cardinales

D'Alessio (2015) define a los principios cardinales como la base de la política exterior, lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El Perú, así como el resto de países, vive en un mundo globalizado donde la forma de hacer negocios está en constante cambio. Este concepto es reflejado perfectamente por el MINCETUR (2017) donde tanto su misión y visión reflejan la prioridad que representa la interacción comercial con el resto del mundo. De acuerdo al portal del Acuerdos Comerciales del Perú (2017), perteneciente al MINCETUR, el Perú tiene acuerdos regionales con la Comunidad Andina y el MERCOSUR; acuerdos multilaterales con la Organización Mundial de Comercio (OMC), el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC); y acuerdos bilaterales con distintos países como los Estados Unidos, Cuba, Chile, Canadá, Costa Rica, Singapur, China, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Venezuela, entre otros.

Lazos pasados y presentes. El Perú de la actualidad es el resultado directo de su pasado histórico que ha permitido al país que goce de la soberanía que tiene hoy en día; pasando por la etapa prehispánica, la colonización, independencia, y el forjamiento y fortalecimiento de la república. Desde su independencia, los conflictos con los países vecinos (Colombia, Ecuador y Chile), han sido debido a temas limítrofes los cuales han sido zanjados completamente, siendo el último conflicto territorial pendiente con Chile el cual fue resuelto en la Corte Internacional de la Haya en el año 2014. En el presente, el Perú mantiene

excelentes relaciones bilaterales con todos los países vecinos, de la región y del resto del mundo en general, siempre buscando desarrollar nuevas relaciones que permitan al país seguir mejorando económicamente.

Contra balance de intereses. Dado que en la actualidad el Perú goza de total soberanía sobre su territorio y no tiene asuntos limítrofes pendientes con sus vecinos, se puede enfocar en fortalecer sus relaciones con los otros países de la región y del resto del mundo. El Perú tiene una ventaja comparativa fuerte basada en su gran diversidad de ecosistemas y recursos que lo convierte en un socio comercial atractivo para cualquier país, y gracias a esto distintos gobiernos a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y del Ministerio de Relaciones Exteriores han establecido acuerdos comerciales y vienen trabajando en forjar nuevos acuerdos con más naciones.

Conservación de los enemigos. El Perú al haber zanjado sus conflictos limítrofes con los países vecinos vive en una época de paz y sin enemigos. Ahora el enfoque del país se encuentra en la mejora de la situación socio-económica de su población y lo único que permanece luego de los conflictos del pasado es una rivalidad sana con Chile, país que es usado como referencia comparativa en distintos aspectos como el militar, económico, social, educativo, etc.

3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Huaura

Como expresó D'Alessio (2015), se debe encontrar como los intereses nacionales, los principios cardinales y el potencial nacional influyen en el desarrollo de la provincia de Huaura. Con respecto a los intereses nacionales, se puede observar que están alineados con la visión y misión propuestas para la provincia de Huaura en el segundo capítulo del presente documento. Por otro lado, analizando el potencial nacional del país, se determina que la provincia de Huaura puede verse beneficiada de las fortalezas presentes en el Perú como son el potencial turístico, de sus recursos naturales y de la apertura que tiene el país a nivel

internacional; así como colaborar en el trabajo a nivel nacional para disminuir las brechas económicas, educativas, sanitarias y de infraestructura existentes en el país.

Finalmente, con respecto a los puntos cardinales, la provincia de Huaura puede obtener beneficios de la buena situación económica del país y del mundo a través de los diversos acuerdos comerciales que existen con otros países, fortaleciendo sus actividades extractivas y productivas dentro de la provincia aprovechando los recursos de los que dispone para generar empleo y promover el desarrollo de la misma.

3.2. Análisis Competitivo del país

Para analizar el nivel competitivo de la provincia de Huaura, se ha realizado el análisis de la competitividad del Perú usando como modelo el diamante de la competitividad de las naciones desarrollado por Porter.

3.2.1. Condiciones de los factores

De acuerdo a D'Alessio (2015) en relación a la condición de los factores, indicó que estos son factores de producción que le permiten a los sectores de un país desarrollarse y ser competitivo. Por su parte Porter (1990) afirmó que una nación de acuerdo a la teoría económica clásica para su desarrollo y competitividad necesita de factores de producción, pero si estos no son especializados, los sectores productivos del país no van a generar competitividad. Según (INEI, 2013) sobre el territorio nacional:

Perú cuenta con un territorio altamente heterogéneo, las regiones naturales Costa, Sierra y Selva tienen una correspondencia biogeográfica relacionados con el clima y la biodiversidad; es mega diverso, minero energético, forestal, agrario y pesquero. Los problemas territoriales en estas regiones por ocupación y uso del territorio generan deterioro de los ecosistemas, desarrollo desigual, falta de competitividad, exclusión territorial, pobreza, vulnerabilidad y amenaza natural y antrópica. El uso sostenible de un territorio determinado basado en la evaluación de sus

potencialidades y limitaciones con criterios físicos, biológicos, sociales, económicos y culturales permiten un desarrollo sostenible. En Perú con el Decreto Supremo N° 087-2004-PCM se aprueba el Reglamento de Zonificación Ecológica y Económica (ZEE), cuyo principal objetivo es orientar la formulación y aplicación de políticas sobre el uso sostenible de los recursos naturales y del territorio. (...) La superficie territorial del Perú es 1 285 215,60 km², cuya superficie continental es 1 280 085,92 km² que representa el 99,60% del total de la superficie nacional; asimismo, cuenta con una superficie lacustre de 4 996,28 km² (0,39%), y una superficie insular de 133,40 km² (0,01%). (p.27)

Adicional a ello, en un artículo desarrollado por García (2011) en donde analiza la posición de competitividad en el Perú teniendo en cuenta diversos diagnósticos de competitividad, indicó que Perú se encontró en el puesto 78 de 133 países del ranking competitivo global realizado por World Economic Forum. En este documento, se evaluaron pilares como lo son la innovación, infraestructura, salud y educación primaria; indicando que los dos últimos pilares son condiciones mínimas que debe presentar un país para su desarrollo. En la Tabla 7 se muestra el análisis de los factores que se encuentran en los pilares, la mayoría se encuentra en situación mala y pésima. Siguiendo en el mismo estudio, pero ampliando los factores que condicionan a la producción del país, García (2011) realizó un análisis presentando ventajas y desventajas competitivas extraídas de The Global Competitiveness Reports 2009-2010 que se presenta en el Apéndice G.

Sobre la condición de los factores, Porter (2010) indicó que los factores que tienen ventaja competitiva son: (a) Abundancia de recursos minerales, agricultura, pesca y culturales; (b) posición geográfica ventajosa, (c) mejora de infraestructura administrativa. Los que tienen que ser mejorados para que sean una ventaja competitiva son: (a) simplificación de procesos aduaneros, (b) sistema bancario sólido pero con altas tasas de interés, (c) mejora de

los mercados financieros, pero con poco capital de riesgo. Finalmente, los que representan una desventaja son: (a) infraestructura física deficiente, (b) bajos niveles de habilidad en la fuerza de trabajo, desigualdad de la demanda, (c) débil colaboración de investigación entre universidad e industria, y (d) pocas instituciones científicas e investigación de alta calidad.

Tabla 7

Pilares de Factores de Producción de acuerdo a World Economic Forum al 2010

Innovación	Ranking	Situación
Capacidad para innovar	84	Mal
La calidad de las instituciones de investigación científica	118	Pésimo
Gasto de las empresas en I&D	90	Mal
Colaboración universidades - industria I&D	104	Pésimo
La contratación pública de productos de tecnología avanzada	104	Pésimo
La disponibilidad de científicos e ingenieros	101	Pésimo
Patentes utilizadas	90	Mal
Infraestructura		
Calidad de la infraestructura global	102	Pésimo
Calidad de las carreteras	93	Mal
Calidad de la infraestructura ferroviaria	87	Mal
Calidad de la infraestructura portuaria	126	Pésimo
Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	87	Mal
Sitios disponibles por kilómetros	47	Bien
Calidad de abastecimiento eléctrico	69	Promedio
Líneas telefónicas	87	Mal
Salud y educación primaria		
Impacto de la malaria en los negocios	83	Mal
Incidencia de malaria	99	Pésimo
Impacto de la tuberculosis en los negocios	90	Mal
Incidencia de la tuberculosis	95	Mal
Impacto del VIH/SIDA en los negocios	78	Promedio
Prevalencia del VIH	78	Promedio
Mortalidad infantil	75	Promedio
Esperanza de vida	38	Muy bien
Calidad de la educación primaria	131	Pésimo
Matrícula primaria	43	Bien
Gasto en educación	113	Pésimo

Nota. Tomado de "Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016," por García, 2011 (<https://gcg.universia.net/article/viewFile/401/527>)

3.2.2. Condiciones de la demanda

El consumidor interno promueve la calidad de la producción nacional obligando a las empresas a un esfuerzo continuo para la mejora de sus procesos. De acuerdo a Porter (1990), cuando los compradores son más sofisticados y exigentes, las empresas se ven presionadas a elevar sus estándares y son obligadas a mejorar e innovar para poder seguir participando en dicho mercado.

Según Arellano Marketing (2014), el consumidor peruano está cambiando su comportamiento y el acceso al internet ha cambiado su forma de realizar las compras, además indicó que 47% de los peruanos accede a internet y el 22% de estos se informa por internet antes de hacer una compra. Para Suárez (2014), la satisfacción del consumidor peruano ya no es un tema de seguridad para mantener fiel al consumidor, es necesaria una sobre satisfacción y que los comercios atiendan más del 100% de las necesidades, así mismo afirmó que la tendencia de este comportamiento señala que por cada dos consumidores, uno no se contenta con estar satisfecho. El crecimiento de la economía ha generado una nueva clase media la cual es exigente, busca nuevos productos y marcas, y ahora tiene acceso al crédito (Porter, 2010).

El gobierno, a través de sus diversas entidades, busca regular calidad, salubridad, seguridad en las actividades de las organizaciones para generar mejores productos; pero estas reglamentaciones no se encuentran intrínsecas en las exigencias del consumidor haciendo que el sector informal pueda operar en esta falta de control por el consumidor (Porter, 2010).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo a Porter (1990), la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, es aquel contexto en donde se crea, organizan y gestionan las empresas del país así como la rivalidad que existe entre ellas permitiendo la competencia para mejorar.

De acuerdo al Concejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF, 2014) el Perú tiene cuatro factores que influyen negativamente al desarrollo de la empresa.

- La regulación y fiscalización es uno de los factores negativos ya que existen varias entidades encargadas de controlar y promover las inversiones en el país, pero estas son autónomas y no están articuladas por lo que generan sobrecostos administrativos.
- Los procedimientos administrativos de las entidades donde se presentan trámites son largos, con excesos de tiempos; lo que se traduce en corrupción.
- Los conflictos contractuales comerciales es otra debilidad para la competitividad, ya que el promedio de días para el cumplimiento de un contrato desde que se coloca una denuncia es de 426 días, además el costo que presenta la demanda representa un 35.7% del contrato (CNCF, 2014).
- Otro factor deficiente es la gestión del territorio debido a que pocas municipalidades cuentan con información para los inversionistas además que tampoco tienen un plan de desarrollo urbano.

El Perú brinda las condiciones adecuadas para la apertura a la inversión extranjera, así como la protección a los inversionistas. Es necesario ejercer mayor esfuerzo para fortalecer las políticas de competencia, mejorar las condiciones de empleo y la dificultad para establecer negocios (Porter, 2010).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo a Porter (1990), los sectores relacionados y de apoyo brindan competitividad al país debido a que muestran la ausencia o presencia de proveedores y/o comercios relacionados con la industria.

Las exportaciones de Perú están altamente relacionadas con la explotación de recursos naturales, se han realizado inversiones billonarias para la explotación de estos recursos

naturales, pero estas actividades no están bien integradas a la economía local y no han generado actividades industriales relacionadas (Porter, 2010). Adicional a ello los proveedores de la industria de la explotación no están bien desarrollados, estos tienen que importar maquinaria y componentes electrónicos para poder atender a esta industria (Porter, 2010).

Los clústeres no están desarrollados en el país debido a un bajo trabajo conjunto entre el Gobierno y estas agrupaciones (Porter, 2010). Perú se encuentra en el puesto 102 de 161 países en el desarrollo de clúster y a nivel América del Sur Perú es el penúltimo puesto, es por ello que la CNCF tiene dentro de sus planes estratégicos, el impulso de clústeres para el desarrollo y articulación empresarial tanto horizontal como verticalmente (CNCF, 2014). Se muestra que Perú tiene desventaja debido al bajo desarrollo que tienen los proveedores y la poca influencia que tienen los clústeres.

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Huaura

Como resultado del análisis previo, se tiene el diamante de la competitividad de las naciones de Porter (Figura 3) adaptado a la realidad del Perú. Como se ha expresado en el Capítulo 1, la provincia de Huara se desarrolla básicamente en dos sectores productivos: pesca y agricultura. El análisis competitivo influye directamente en estos sectores de producción, debido a que en relación a la condición de los factores la provincia, se puede aprovechar tanto la pesca como la agricultura, pero debe de buscar la forma de desarrollar nueva tecnología, además de conocer con quien puede ejecutarlo.

Por el lado de condiciones de la demanda, la provincia de Huara tiene que conocer quiénes son los consumidores de sus principales sectores y cómo estos pueden apoyar a la competitividad, es necesario además, que los controles de calidad que exige el estado también los exija el consumidor.

En relación a la estrategia, estructura y rivalidad entre empresas, la provincia de Huaura puede aprovechar que inversionistas extranjeros apuesten en ella, a través de políticas que deberá establecer. Por otro lado, se debe de impulsar la formación de empresas para generar competitividad y así mejorar los procesos de sus industrias. Finalmente, en relación a los sectores relacionados y de apoyo, es necesaria la creación de clústeres para desarrollar industrias.

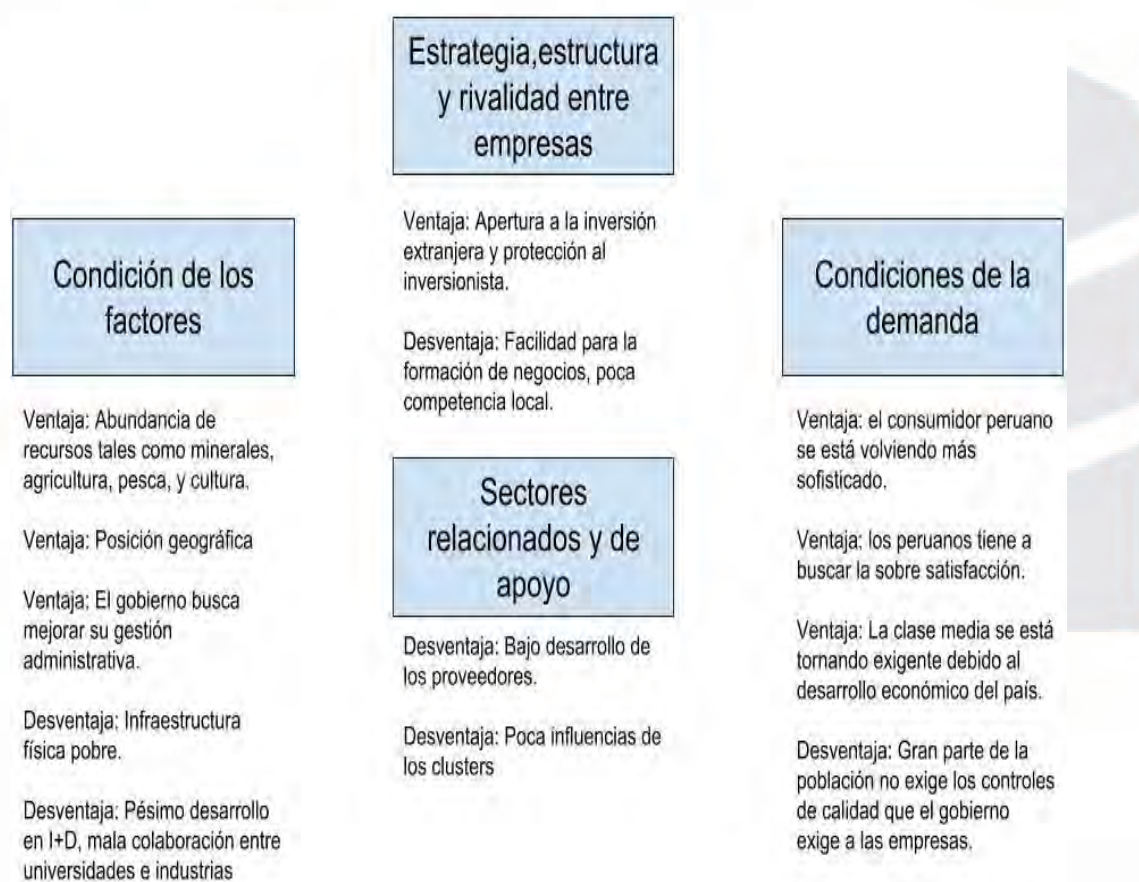


Figura 3. Diamante de las naciones de Porter adaptado a la realidad de Perú

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE permitirá un análisis sobre cómo los factores externos pueden afectar a la provincia de Huaura. Los factores a evaluar son: (a) políticos, (b) económicos, (c) sociales, (d) tecnológicos, y (e) ecológicos.

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

Estas fuerzas fueron definidas por D'Alessio (2015) como las fuerzas que determinan las reglas formales e informales, bajo las cuales debe operar la organización. Pueden llegar incluso a constituir las variables externas de mayor influencia dependiendo de la actividad del negocio, de los proveedores y de los compradores.

Estabilidad política: Perú durante el 2017 presentó una fuerte inestabilidad política. El indulto al ex presidente Alberto Fujimori trajo consigo la desaprobación casi la mitad de la población. Además, la existencia de constantes conflictos entre el poder Legislativo y el poder Ejecutivo debido a que cada poder busca sus propios intereses políticos, dejando de lado el trabajo articulado que deberían realizar. Como consecuencia la inversión privada ha decaído. Si la crisis política se incrementa puede afectar de gran manera a las inversiones privadas (Mongilarti, 2018).

Política monetaria: De acuerdo a Parodi (2012) la política monetaria de Perú tiene tres características principales, la primera es que existe una meta inflacionaria para anclar las expectativas de las personas. En segundo lugar, no existe meta de cambio por lo que el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) interviene cuando es necesario, evitando fluctuaciones bruscas del dólar. Por último, las tasas de interés están determinadas por el mercado, el BCRP influye sobre los movimientos a través de la tasa de interés de referencia interbancaria (TIRI). Esta política monetaria genera un buen panorama para las inversiones privadas.

Política fiscal: De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017), la política fiscal de Perú puede ser muy ventajosa para los siguientes años, pero las condiciones que debe de cumplir es que al 2021 el déficit fiscal no debe de sobrepasar el 1% del PBI y que la deuda pública se mantenga por debajo del 30%. Adicional a ello para el MEF (2017) las cuentas fiscales se encuentran por debajo de la media de los países de la Alianza del Pacífico.

Un dato importante es que el MEF (2017), en el corto plazo incrementará la inversión pública para impulsar el crecimiento económico, además de implementar acciones para reducir la informalidad, que tiene un índice de incumplimiento del 31.1% del IGV.

Regulaciones gubernamentales: De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) Perú carece de una política reguladora que establezca lineamientos necesarios, además no existe una entidad que se encargue de la regulación, sino que estas están distribuidas a través de diversos ministerios, sin embargo, no son controlados. Además, no existe un marco regulatorio nacional que promueva las buenas prácticas, actualmente la coordinación es muy limitada. (OCDE, 2016)

Legislación laboral: Según ProInversión (2016), en el Perú la legislación laboral protege los intereses de los trabajadores, esto se basó en el Decreto Supremo Nro 003-97-TR y sus enmiendas. Las relaciones laborales entre trabajador y empresa se basan entre principios los cuales son: (a) el trabajador no puede delegar su puesto, (b) el trabajador es subordinado del empleador, y (c) el empleado recibe un salario por el trabajo que ha realizado. Esta legislación protege tanto los intereses de las empresas como los intereses del empleado.

Legislación arancelaria: De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (2018), el objetivo de tener una legislación arancelaria es colocar impuestos al traslado de bienes entre países. En Perú, la legislación arancelaria busca establecer relaciones con otros países para favorecer a la competitividad de la producción peruana. El estado busca tener acuerdos comerciales que favorezca a la competitividad. Los lineamientos arancelarios se encuentran en la Resolución Ministerial Nro 005-2006-EF/15.

Legislación medioambiental: el Ministerio del Ambiente (2011) en el año 2008 aprobó tener la legislación del medio ambiente, con la finalidad de proteger al ambiente natural, humano y al ambiente en su conjunto. En relación a los sectores de producción, la

legislación ambiental busca proteger de forma sostenible los ambientes de su interés con la intención de promover mejores prácticas productivas. Además, busca medidas para la explotación adecuada de los recursos hidrobiológicos y promover proyectos de sostenibilidad para la conservación de estos recursos siendo el de principal interés la pesca.

Seguridad jurídica: Según “Perú supera a Colombia” (2017), Perú ha mostrado mejoría en la seguridad jurídica debido a que la calidad regulatoria que posee y el fortalecimiento institucional, han logrado que inversionistas extranjeros consideren que Perú es un país que protege sus intereses al momento de invertir.

Corrupción: De acuerdo a la OCDE (2017), en el año 2010 se instaló la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción conocido como el CAN, la cual está encargada de proteger al país de la corrupción política. Entre sus conclusiones presenta que Perú tiene una percepción de corrupción mayor a la de los países miembros de la OCDE.

En relación a la percepción empresarial, se considera a la corrupción como la tercera barrera más grande para hacer negocios en Perú incluso la falta de infraestructura es causada por esta (OCDE, 2017).

Contrabando: El contrabando representa en el Perú un comercio ilícito muy poderoso en cual no aporta a la sociedad. De acuerdo al MEF (2017) el valor monetario del contrabando fue de USD 1,063 millones lo cual representa una gran pérdida para el país y afecta sobre todo a la competitividad empresarial.

Informalidad. Este es otro factor que afecta el desempeño económico del Perú. De acuerdo al INEI (2016a) la informalidad es uno de los principales factores que limitan el desarrollo de las empresas. Según Loayza (2007), las empresas que están involucradas en temas de informalidad perciben pérdidas económicas, debido a que no pueden acceder a créditos formales, no pueden participar para ventar al exterior, etc.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Estas fuerzas son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión (D'Alessio, 2015). Dentro de las principales variables se tienen:

Evolución del PBI nacional. EL PBI es una variable económica de las más comentadas por todos los especialistas. Su crecimiento refleja un sano comportamiento de dicha economía. En el Perú el PBI ha logrado ser positivo durante varios años, y ha mantenido un valor mínimo de 0.6% en el año 2000. Hacia adelante los valores fueron bastante atractivos motivo por el cual Perú fue el país con mayor crecimiento de la región en dicho período. Hubo una caída en el año 2009, pero por motivos externos el cual fue crisis de los Estados Unidos debido entre muchas otras causas por la burbuja inmobiliaria, sin embargo, el manejo macroeconómico permitió tener un crecimiento pese a una contracción en la mayoría de los países incluyendo a países desarrollados (ver Figura 4).

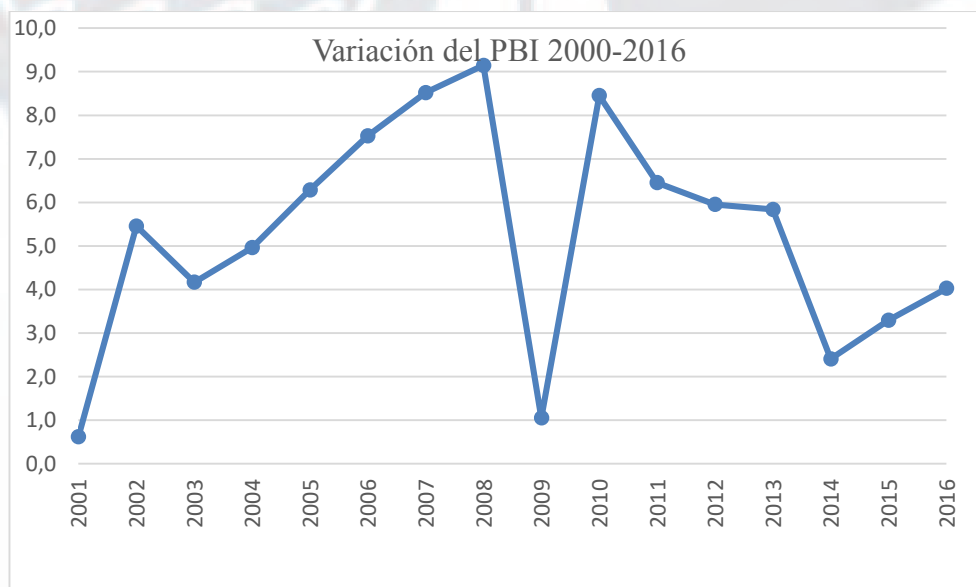


Figura 4. Variación del PBI del Perú en el período 2000-2016. Tomado de “PBI,” por INEI y BCR, 2017.

De acuerdo a INEI (2018), los tres sectores más productivos medidos en base a su aporte al PBI en el Perú son: (a) otros servicios, (b) manufactura, (c) comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas. “Negocios: Perú es el

segundo país” (2017), indicó que una encuesta realizada por Ipsos Public Affairs coloca a Perú como el segundo país para realizar negocios en América Latina debido al crecimiento sostenido del PBI.

Tasas de inflación: Las tasas explícitas de inflación tienen un rango entre el 1% y el 3%. De acuerdo al BCRP (2018) la política monetaria hace una especie de Bench Marking tratando de parecer a las economías desarrolladas. Además, se proyectó que la inflación a largo plazo gire alrededor del 2%, indicando estabilidad en la inflación.

Tasa de interés: En relación a las tasas de interés, el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018) indicó que:

En este contexto de recuperación de la actividad económica y proyección de la inflación en el centro del rango meta, el Directorio del BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 2,75 por ciento en el segundo trimestre, equivalente a una tasa de interés real de 0,5 por ciento, lo que refleja una política monetaria expansiva en un entorno en el que no se avizoran presiones de demanda. El crédito al sector privado creció 8,6 por ciento interanual en abril de 2018, en un contexto de recuperación de la demanda del sector privado. Para el horizonte de proyección se prevé que el crecimiento del crédito al sector privado evolucione conforme al ritmo de crecimiento de la demanda interna, esperándose una tasa de 8,5 por ciento para 2018 y 8,8 por ciento en 2019. Ello se encuentra en línea con las medidas de flexibilización monetaria implementadas, de reducción tanto de la tasa de interés de referencia como de las tasas de encaje en moneda nacional y extranjera. (p. 8)

De lo mencionado se desprende que las tasas de interés serán más baratas a futuro, lo que es favorable para la inversión privada y una oportunidad para la formalización.

Costo de mano de Obra: De acuerdo a Segura (2014), la mano de obra peruana es una de las más caras del mundo, es por ello que las empresas optan por seguir siendo informales

debido a que no pueden ser rentables con costos tan altos. Por ende, las empresas no pueden de hacer crecer sus operaciones y contratar personal debido a las leyes laborales que maneja el país.

Riesgo-País: De acuerdo a “Riesgo-país de Perú” (2018) Perú presenta uno de los más bajos indicadores de la región, lo que significa que inversionistas extranjeros preferirán invertir en Perú en lugar de otros países de Latinoamérica.

Acuerdo de integración y cooperación económica (TLC): el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018) indicó que los acuerdos comerciales que se mantienen vigentes son los acuerdos regionales que son “La Comunidad Andina” y “Merco-sur”, que buscan la desgravación arancelaria y el libre comercio. Por otro lado, se tiene los acuerdos multilaterales que son “La Organización Mundial de Comercio”, “Foro de Comercialización Alianza-Pacífico” como los más importantes. En la Tabla 8 se presentan los acuerdos comerciales que tiene Perú y en la Figura 5 se presentan los países con los que Perú tiene acuerdos.

Tabla 8

Acuerdo Comerciales de Perú

Acuerdos comerciales
Andean Community (CAN)
Canada – Peru
Costa Rica – Peru
EFTA – Peru
EU - Colombia and Peru
EU - Colombia and Peru - Accession of Ecuador
Global System of Trade Preferences among Developing Countries (GSTP)
Japan – Peru
Latin American Integration Association (LAIA)
Latin American Integration Association (LAIA) - Accession of Cuba
Pacific Alliance
Panama – Peru
Peru – Chile
Peru – China
Peru - Korea, Republic of
Peru – Mexico
Peru – Singapore
Protocol on Trade Negotiations (PTN)
United States – Peru

Nota: Tomado de World Trade Organization

<http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?MemberCode=604&lang=1&redirect=1>

Según el Ministerio del Exterior y Turismo (2018), la agricultura peruana es muy apreciada por países del medio oriente, actualmente son atendidos Emiratos Árabes Unidos, Israel y Arabia Saudita. Estos países son la puerta para que se sumen otros países debido a que comparte culturas muy parecidas. Adicional a ello de acuerdo a Marca Perú (2018) los productos de exportación, agrarios, turismo entre otros pueden obtener el distintivo de la Marca Perú para poder ser impulsados y obtener mayor competitividad.



Figura 5. Países con los que Perú tiene acuerdos comerciales.

Tomado de World Trade Organization

(https://www.wto.org/english/tratop_e/region_e/rta_participation_map_e.htm)

Situación de la economía mundial. El Perú depende de las economías mundiales para crecer pues es un país principalmente exportador, sobre todo de materias primas. Las crisis mundiales impactarán en la economía del país como lo sucedido en el año 2009. El análisis del BCR (2017) estima un crecimiento del 3.7% para la economía mundial, y proyecta un crecimiento del 3.7% y 3.6% para los años 2018 y 2019 respectivamente. Por otro lado, China, principal destino a donde se dirigen las exportaciones del Perú mantendrá un crecimiento, pero con una tendencia ligeramente descendiente. De agudizarse dicha tendencia

podrá impactar en la economía mundial. El BCR además afirma que los valores favorables de los Estados Unidos son producto de un escenario fiscal ligeramente más expansivo, en línea con la reforma tributaria. Respecto a China el crecimiento es impulsado por el dinamismo del crédito y de la inversión pública, principalmente en infraestructura.

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

Tasa de crecimiento poblacional: La población peruana de acuerdo al INEI (2008) fue de 28'220,764 personas, teniendo una tasa de crecimiento anual de 1.6% desde el año 2005 al 2007. Teniendo en cuenta esta tasa de crecimiento, para el año 2027 se estima que habrán 38'765,280.06 personas. Ernest & Young Perú (2016) indicó lo siguiente:

La población estimada del Perú para el 2016 es de aproximadamente 31.4 millones (31.2 millones al 2015), de los cuales alrededor de 10.8 millones (2015) reside en Lima (incluyendo a la población de la Provincia constitucional del Callao). (p. 45)

Población económicamente activa: De acuerdo a Ernest & Young Perú (2016), existe un bono demográfico en el país debido a que la población económicamente activa al 2015 alcanzó un 71.4%, esto significa que dentro del país existe una gran masa poblacional para producir y consumir. El bono demográfico tiene para extenderse las tres próximas décadas, por lo que es una oportunidad para generar inversiones públicas y privadas.

Tasa de analfabetismo: De acuerdo a Ernest & Young Perú (2016) Perú alcanzó en el año 2015 una tasa de analfabetismo del 5.7% de población de 15 años a más. Para el caso de la zona urbana el índice de analfabetismo es de 2.8% en cambio la zona rural tiene una población analfabeta del 15.5%.

Conflictos sociales: Los conflictos sociales son un aspecto importante a considerar en la sociedad peruana, en la Figura 6 se indican los niveles de conflictividad que se presentan en Perú de acuerdo a la región, en donde verde es leve, naranja es medio y rojo es alto. De acuerdo a Capital Humano SAC (2016) las principales causas por las que se dan los

conflictos en Perú son principalmente por malas prácticas ambientales, además de manipulación de la población por ideologías políticas y por la renuencia de la sociedad a eliminar actividades informales.

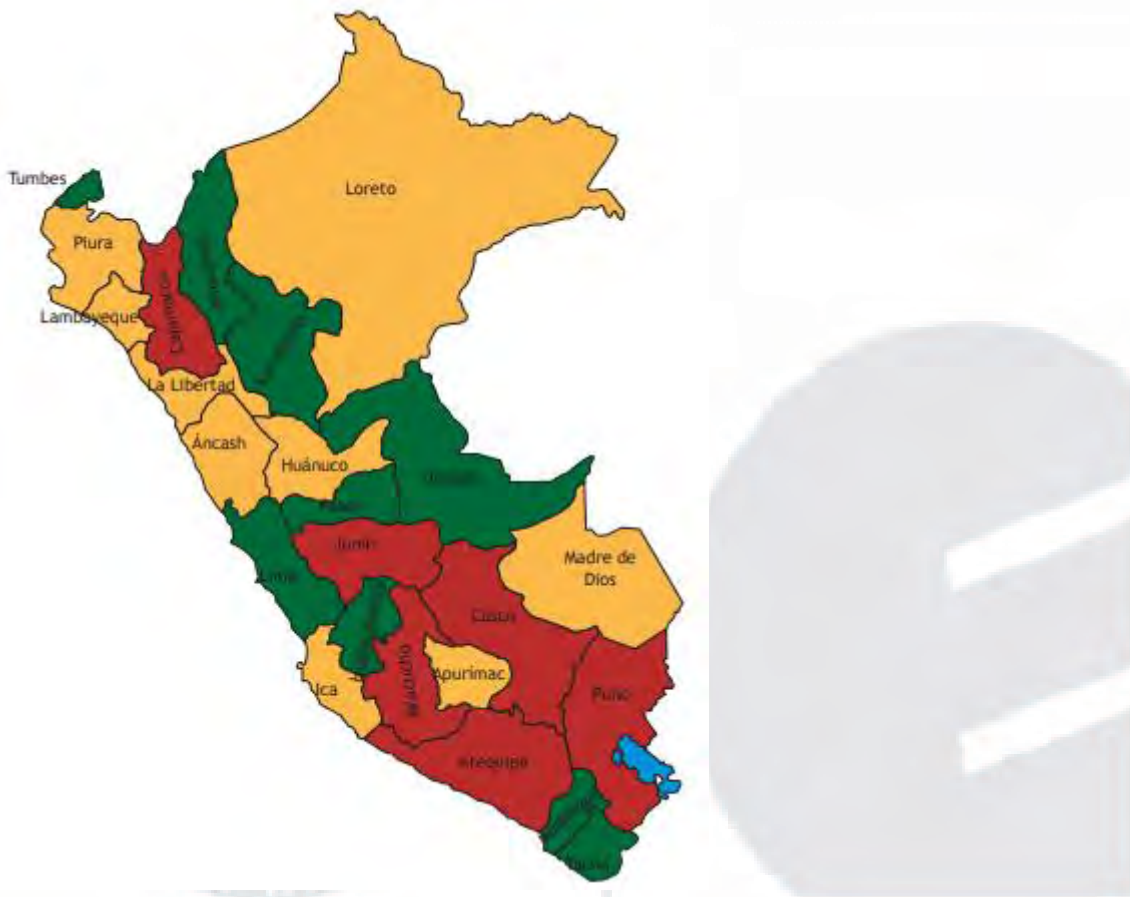


Figura 6. Índice de la intensidad de conflictividad Perú.
Tomado de “conflictos sociales en el Perú 2008-2015,” por Capital Humano Social S.A, 2016 (<http://chs-peru.com/pdf/VF-CONFLICTOS-SOCIALES-LIBRO.pdf>)

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Estado del arte: De acuerdo al Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2016), en relación a la realidad nacional sobre el desarrollo tecnológico, indicó que existe tres problemas para el desarrollo de ciencia y tecnología en el Perú los cuales son: (a) problemática en la generación del conocimiento científico y tecnológicos, (b) problemática en la formación de capital humano en el desarrollo de ciencia y tecnología, y (c) problemática en el desarrollo y fortalecimiento de la infraestructura científico y tecnológica. Indicó también que las problemáticas en relación a

ciencia y tecnología en el país tienen como resultado a investigaciones que no corresponden con las necesidades económicas, sociales, ambientales del país; además que la generación de incentivos para su desarrollo no es suficiente o no es bien difundida,

Inversión en I+D: La inversión designada a la infraestructura en innovación no es suficiente por lo que la calidad de esta no es buena; además la infraestructura en comunicaciones no es la correcta, se tiene una baja calidad de ancho de banda. En la Figura 7 se muestra la relación de indicadores económica en relación con la inversión en investigación y desarrollo.

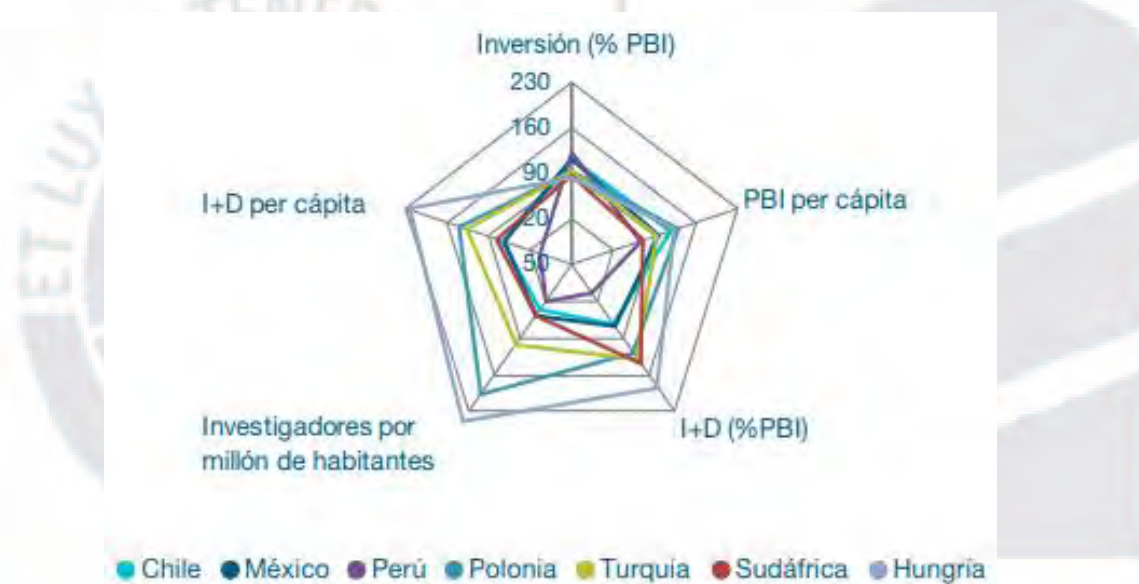


Figura 7. Convergencia de indicadores macroeconómicos versus indicadores de I+D Tomado de “Política nacional para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica - CTI,” por CONCYTEC (<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>)

Velocidad de transferencia de tecnología: el gobierno peruano está tratando de impulsar el desarrollo tecnológico en el país a través de diversos programas entre los cuales se encuentra el Programa Nacional Transversal de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica de Valorización de la Biodiversidad 2015 – 2021. Según CONCYTEC (2014), se busca incrementar el valor de la biodiversidad a través de la adopción de nuevas tecnologías para los procesos de producción y creación de nuevos productos. También señaló

que el programa tiene destinado invertir casi 400 millones de soles en proyectos relacionados a la biodiversidad.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Protección del medio ambiente: De acuerdo al Ministerio del Ambiente (2013), en relación a las leyes medio ambientales, indicó que existe: (a) Ley N° 28611-Ley General del Ambiente, (b) Ley 28245-Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, (c) Decreto Supremo N°008-2005-PMC-Reglamento de Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, y (d) Decreto Legislativo N° 1013-Ley de Creación, organización y funciones del Ministerio del Ambiente.

El Ministerio del Ambiente (2013), indicó que el diseño y aplicación de políticas ambientales del Decreto Supremo N°008-2005-PMC-Reglamento de Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental deben asegurar la efectiva aplicación de los siguientes mandatos:

1. El respeto de la dignidad humana y el mejoramiento continuo de la calidad de vida de la población.
2. La protección de la salud de las personas, previniendo riesgos o daños ambientales.
3. La protección, rehabilitación y recuperación del ambiente incluyendo los componentes que lo integran.
4. La protección y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, en condiciones compatibles con la capacidad de depuración o recuperación del ambiente y la regeneración de los recursos naturales renovables.
5. La prevención y el control de la contaminación ambiental, principalmente en las fuentes emisoras. Los costos de la prevención, vigilancia, recuperación y compensación del deterioro ambiental corren a cargo del causante del perjuicio.

6. La protección y el uso sostenible de la diversidad biológica, los procesos ecológicos que la mantienen, así como los bienes y servicios ambientales que proporcionan. Ninguna consideración o circunstancia puede legitimar o excusar acciones que pudieran amenazar o generar riesgo de extinción a cualquier especie, sub-especie o variedad de flora o fauna; generar erosión de los recursos genéticos, así como a la fragmentación y reducción de ecosistemas.
7. La promoción del desarrollo y uso de tecnologías, métodos, procesos y prácticas de producción y comercialización más limpias, incentivando el uso de las mejores tecnologías disponibles desde el punto de vista ambiental.
8. El desarrollo sostenible de las zonas urbanas y rurales, incluyendo la preservación de las áreas agrícolas, los agros ecosistemas, y la prestación ambientalmente sostenible de los servicios públicos.
9. La promoción efectiva de la educación ambiental, de la participación ciudadana y de una ciudadanía ambientalmente responsable.
10. El carácter transversal de la gestión ambiental, por lo cual las cuestiones y problemas ambientales deben ser considerados y asumidos integral e intersectorialmente y al más alto nivel, no pudiendo ninguna autoridad eximirse de tomar en consideración o de prestar su concurso a la protección del ambiente y la conservación de los recursos naturales.
11. Los planes de lucha contra la pobreza, la política comercial y las políticas de competitividad del país deben estar integradas en la promoción del desarrollo sostenible.
12. El aprovechamiento de las sinergias en la implementación de los acuerdos multilaterales ambientales a fin de reducir esfuerzos, mejorar la inversión en su

implementación y evitando superposiciones para obtener resultados integradores y eficaces.

13. El régimen tributario debe incentivar el desarrollo y el uso de tecnologías apropiadas y el consumo de bienes y servicios, ambientalmente responsable, garantizando una efectiva conservación de los recursos naturales, su recuperación y la promoción del desarrollo sostenible (p. 110-111).

Cultura de reciclaje: La cultura de reciclaje en Perú no se encuentra desarrollada, no es habitual que la población peruana piense intrínsecamente en el reciclado a pesar de los diversos programas que se están desarrollando. De acuerdo a Bravo (2016) sobre el reciclado y manejo de residuos sólidos en Perú, indicó que existen leyes y planes de trabajo, pero los resultados son bajos, ya que solamente en Lima el 4% de la basura generada por la población es reciclada. Como referencia, el Perú en este aspecto se encuentra por debajo de Chile.

Amenazas naturales: Los desastres naturales afectan a la economía peruana debido a terremotos, inundaciones o huaicos; el flujo de comercio es afectado por que se interrumpen vías de comunicación o se pierde producción debido a los mismos desastres como es el caso de la agricultura. De acuerdo a “El impacto de los desastres naturales” (2017), se indicó que la capacidad de responder del Estado para la reconstrucción, no es la adecuada. Valga colocar el ejemplo del terremoto de Pisco, en donde la ciudad demoró más de lo previsto para su reconstrucción. Además, se indicó que afecta al déficit fiscal, por tener gastos no presupuestados.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En base al análisis de los factores externos como el político, económico, social, tecnológico y ecológico se elaboró la matriz MEFE mostrada en la Tabla 9. En dicha matriz se enlistan todos los factores considerados críticos y permitirán incrementar la competitividad de la provincia de Huara. Se identificaron once oportunidades y nueve amenazas, alcanzando

un valor de 2.34, es decir que la provincia de Huaura no está aprovechando eficientemente las oportunidades y amenazas existentes.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de los Factores Externo (MEFE)

Nro.	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Políticas monetarias a favor de la inversión privada	0.06	3	0.18
2	Política fiscal del gobierno busca inversiones públicas con repercusión en el corto plazo	0.06	3	0.18
3	El PBI de Perú hace que sea la segunda economía de Latino América para hacer negocios	0.06	3	0.18
4	La tasa de inflación apunta al largo plazo a girar alrededor del 2%	0.05	2	0.1
5	Crecimiento de la demanda interna del país para los próximos años que permite crecimiento del crédito	0.05	2	0.1
6	Riesgo país peruano es uno de los más bajos de Latinoamérica	0.05	2	0.1
7	Acuerdos comerciales que permiten exportar con poca o ninguna carga arancelaria	0.05	2	0.1
8	Países del medio oriente aprecian la agricultura peruana	0.04	2	0.08
9	Promperú quiere generar marca país en productos de exportación	0.04	2	0.08
10	Implementación del programa nacional de alimentación Quali Warma y del Plan Nacional para la Reducción y Control de la Anemia Materno Infantil y la Desnutrición Crónica Infantil	0.06	2	0.12
11	Implementación del Proyecto Educativo Nacional al 2021 y del Currículo Nacional de la Educación Básica	0.06	2	0.12
Subtotal		0.58		1.34
Amenazas				
1	Inestabilidad política	0.06	3	0.18
2	Regulaciones gubernamentales desorganizadas	0.05	3	0.15
3	La corrupción es considerada la tercera barrera más grande para hacer negocios en Perú	0.05	2	0.1
4	El contrabando hace difícil la competencia	0.05	3	0.15
5	Informalidad de empresarios debido a que no pueden acceder al crédito	0.05	2	0.1
6	Mano de obra peruana es una de las más caras del mundo, la informalidad laboral representa menores costos	0.04	2	0.08
7	Conflictos sociales causados por malas prácticas medioambientales, ideologías políticas y renuencia de la sociedad por eliminar practicas informales	0.04	2	0.08
8	Bajo nivel de inversión destinado a I+D, bajo ancho de banda en comparación a otros países	0.04	2	0.08
9	Desastres naturales	0.04	2	0.08
Subtotal		0.42		1
Total			1	2.34

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A., p.121.

3.5. La provincia de Huaura y sus Competidores

De acuerdo a Porter (2008), mediante la aplicación de su modelo de las cinco fuerzas se puede realizar un análisis externo de una empresa u organización mediante el estudio del sector en el que se desenvuelve. Este análisis se basa en cinco fuerzas que influyen en la elaboración y actualización de la estrategia de la compañía que finalmente tendrán

consecuencias directas en la rentabilidad en el largo plazo de la misma. Estas fuerzas son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores. En la Figura 8 se presenta el gráfico de las fuerzas de Porter.

Los factores condicionantes de éxito encontrados son: (a) estándares y cultura de calidad. (b) investigación y desarrollo, (c) capacidad de producción, (d) tecnología, (e) ubicación geográfica, y (f) competitividad de precios.

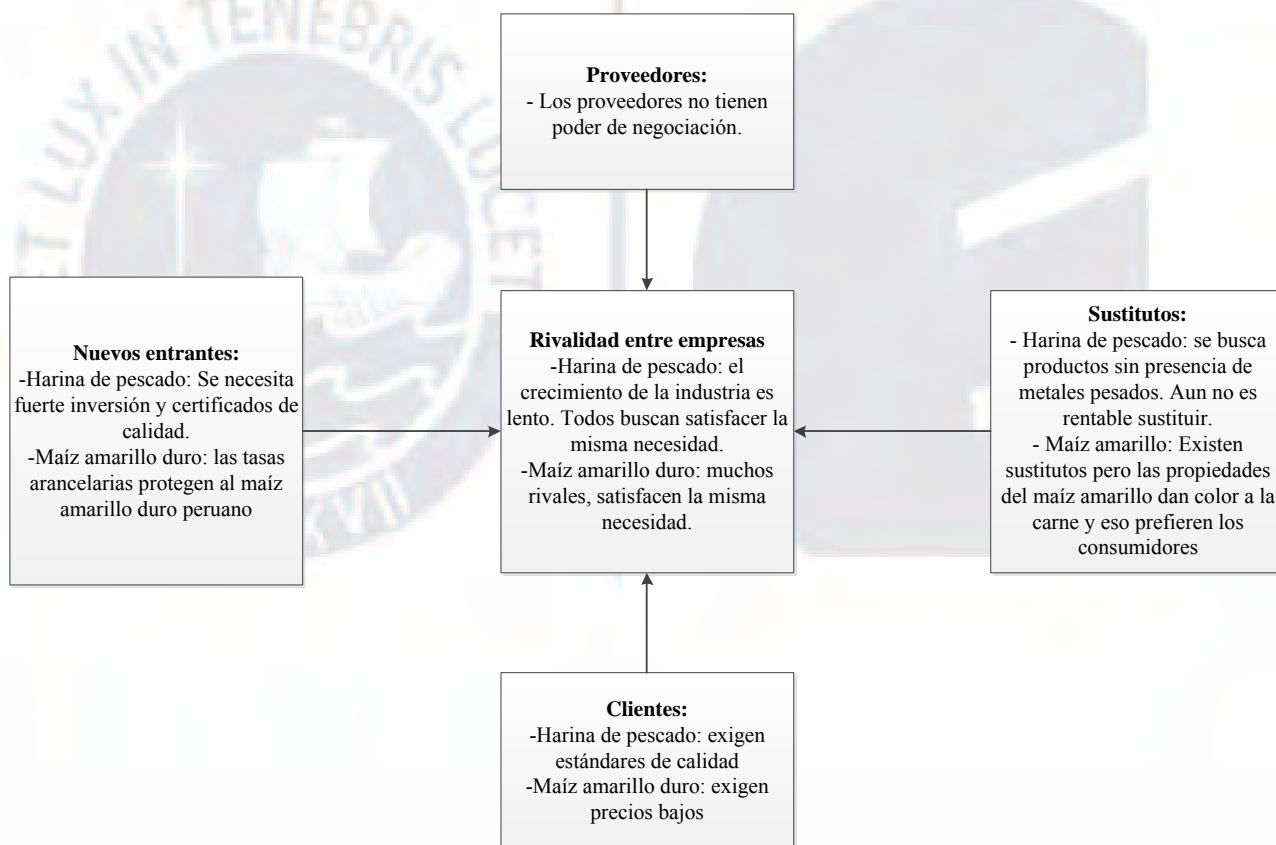


Figura 8. Fuerzas de Porter sobre la provincia de Huaura

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La provincia de Huaura, para poder satisfacer las necesidades propias de la provincia, requiere adquirir bienes y contratar servicios de diversas índoles por las que el número de potenciales proveedores que puedan realizar estas tareas es muy amplio y variado, sin embargo, el poder que tienen ellos es bajo ya que toda contratación que requiera realizar la

provincia debe realizarse cumpliendo la Ley de Contrataciones del Estado (OSCE, 2017). Esta ley establece que todas las contrataciones que realice la provincia deben pasar a través del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE], que se encuentra adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, el cual tiene como objetivo el promover el cumplimiento de reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Contrataciones y a la guía brindada por la OSCE (2017a), para venderle a cualquier entidad estatal se requiere que el proveedor esté inscrito en el Registro Nacional de Proveedores, identificar el proceso que le interesa a través del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado [SEACE], participar del proceso y finalmente de resultar ganador del proceso proceder con la firma del contrato. Todo proceso de contrataciones es seguido muy de cerca por la OSCE lo que finalmente permite que estos procesos sean transparentes, ágiles y eficientes, lo que finalmente limita al mínimo el poder de negociación de cualquier proveedor.

La provincia de Huará para el sector agricultura y pesca mantiene diversos proveedores siendo los más importantes: (a) servicios de telecomunicación, (b) servicios de combustibles, (c) servicios de agua y desagüe, (d) servicios eléctricos, y (e) servicios de transporte.

En el caso de los servicios de telecomunicaciones su poder de negociación es moderado debido a que están ingresando más proveedores de telecomunicaciones y genera una guerra de precios, cobertura entre otros beneficios. Para el caso de servicios de combustibles su poder de negociación es moderado, debido a que este es regulado por un ministerio y por otro lado las presiones sociales no les dan campo de acción. En relación a los servicios de agua y desagüe su poder de negociación es alto debido a que existe un solo proveedor, de igual manera con el servicio de energía eléctrica. En relación con los servicios de transporte el poder de negociación es bajo debido a que existen varios proveedores.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Como se indicó anteriormente, dos de los grandes sectores productivos de la provincia de Huará son la pesca y la agricultura.

- En relación a la pesca la industria de más movimiento es la harina de pescado. De acuerdo al INEI (2015), Asia es el continente al que la harina de pescado se dirige en su mayoría siendo el 71.13% de las compras, siendo China el principal consumidor con un 53% de la producción peruana. La producción mundial está liderada por Perú, pero sus clientes tienen poder de negociación debido a los estándares de calidad que imponen los países importadores por el ingreso de esta mercadería.
- En relación al sector agro, uno de los productos agrícolas más demandados dentro del país es el maíz amarillo duro. El maíz amarillo duro es utilizado para la alimentación de los pollos en la industria avícola, la carne de pollo es la más consumida en Perú, debido a la cantidad demandada existe déficit por lo que es necesaria la importación de este producto. Al ser un commodity, este producto se encuentra estandarizado por lo que de acuerdo a Porter (1990) el comprador tiene más poder de negociación.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

De acuerdo a Porter (1990) indicó que los productos sustitutos son todos aquellos que pueden reemplazar a otro debido a que cumple el mismo fin.

- La harina de pescado es utilizada para la alimentación de animales, en relación a la amenaza de sustitutos por el momento es leve, de acuerdo a Canales, Huamani, Medrano y Villasis (2017) indicaron que en Europa se están colocando limitantes al uso de harina de pescado por la presencia de metales pesados. Adicional a ello, sustitutos que pueden ser utilizados provienen de origen vegetal pero su producción por el momento no es competitiva. Esto significa que la investigación y desarrollo de productos que puedan suplir o mejorar la harina de pescado es latente.

- En el caso del maíz amarillo duro su finalidad es la alimentación de animales sobre todo el pollo, el término utilizado es para la “engorda” de animales de consumo humano. De acuerdo a MINAGRI (2015) los principales productos que se utilizan para la alimentación de estos animales son: (a) maíz amarillo duro, (b) aceite refinado de pescado, (c) hominy feed, (d) aceite hidrogenado de pescado, (e) sorgo, (f) aceite acidulado de pescado, (g) sub-producto de trigo, (h) aceite de algodón, (i) harina integral de soya, (j) aceite refinado de soya, (k) aceite acidulado de soya. La preferencia del maíz amarillo duro es porque le da el color a la carne que actualmente se conoce. La investigación y desarrollo de productos que tengan mejor rendimiento es latente.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

De acuerdo a Porter (1990) la amenaza de entrantes son los nuevos aspirantes que van a buscar una porción de mercado a la que actualmente la organización se desenvuelve. Esta depende de las barreras de acceso que tengan para ingresar a la industria y de la reacción de los actuales participantes.

- La amenaza de entrantes para el caso de la harina de pescado es débil. De acuerdo a Canales et al (2017), para ingresar a esta industria se necesita una fuerte inversión que eleve los estándares de calidad y seguridad, para que los agentes de aduana de los países importadores de harina de pescado permitan el ingreso de mercadería.
- La amenaza de entrantes en el caso del maíz amarillo duro son todas aquellas regiones o locaciones extranjeras que deseen ingresar a vender a Perú. Según MINAGRI (2016), debido a la presión de los productores peruanos se impuso una tasa arancelaria del 20% a las importaciones de maíz amarillo sobre el precio CIF. La amenaza de nuevos entrantes es moderada debido a que la producción peruana no da abasto. Los

productores extranjeros utilizan mejores tecnologías para obtener mayores rendimientos.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Son las provincias competidoras y las condiciones de cómo compiten, en ambos casos la ubicación geográfica es un factor clave de éxito.

- En relación a la harina de pescado, a nivel mundial y de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (2018), indicó que el mayor productor mundial es el Perú con una cuota de producción más elevada que sus competidores. Su principal mercado es el asiático siendo China quien se abasteció con un 80% de las exportaciones peruanas para el año 2017. De acuerdo la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (2018) indicó que el segundo productor mundial más grande es Dinamarca, pero este distribuye su producción a países europeos.
- Dentro del Perú existen provincias productoras de harina de pescado. Según Carranza, Torres y García (2009) en un reporte del sector pesca, indicaron que el 50% de la producción nacional se concentra en el norte liderados por Piura y Ancash. Asimismo, los productores venden a mayoristas nacionales e internacionales y ellos se encargan de la distribución, sin embargo, las certificaciones de calidad influyen mucho la preferencia de los compradores.

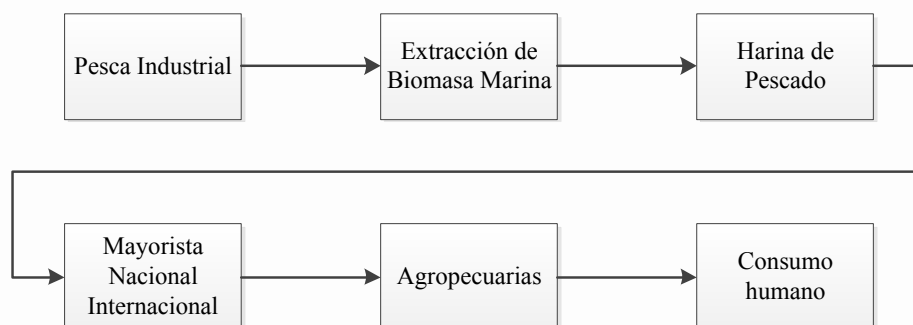


Figura 9. Flujo productivo de la harina de pescado.

- La región de Ancash es la mayor productora de harina de pescado del Perú siendo Santa su provincia más sobresaliente en esta producción. En relación a la infraestructura productiva en la provincia de Santa se encuentra el distrito de Chimbote el cual cuenta con un puerto de atracado directo, pero sus dimensiones no permiten el atracado de navíos grandes por lo que carga y descarga se tiene que hacer con lanchones al igual que Huaura. Las empresas grandes o pequeñas tienen acceso al crédito, además las pequeñas embarcaciones pueden acceder a FONDEPES. De acuerdo al Gobierno Regional de Ancash (2012) indicó que en el sector pesca existen problemas a causa de la contaminación, además indicaron que no existe incentivo para la crianza de anchovetas en piscicultura.
- El maíz amarillo no se da abasto para atender a la demanda peruana, por lo que es importado. Como se indicó anteriormente, el maíz amarillo importado es más barato que el nacional pero el gobierno tomó medidas en las tasas arancelarias para poder generar competitividad al producto nacional. En la Tabla 10 se muestra las importaciones en toneladas y precio para el año 2017 de maíz amarillo registrado en aduanas. Los países competidores son: (a) Estados Unidos, (b) Argentina, (c) Brasil, (d) Bolivia. La rivalidad es intensa debido a los bajos precios de las importaciones, la competitividad de precios es un factor clave.

Tabla 10

Importaciones de Maíz Amarillo Duro Según Procedencia del Año 2017

País de Origen	Valor FOB(dólares)	Valor CIF(dólares)	Peso Neto(Kilos)	Porcentaje CIF
Estados Unidos	522,098,333.84	600,172,956.99	3,223,493,480.00	96.80
Argentina	15,192,647.73	17,836,059.55	95,770,090.00	2.88
Brasil	1,258,987.86	1,890,633.77	6,564,750.00	0.30
Bolivia	103,720.00	118,670.23	501,000.00	0.02
Total - total	538,653,689.43	620,018,320.54	3,326,329,320.00	100.00

Tomado de: SUNAT

(http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias)

- En relación al mercado nacional las principales provincia competidoras se encuentran dentro de la región de La Libertad. De acuerdo a Carbajal, Latorre, Ramos y Tarazona (2017) indicaron que esta región concentra un rendimiento de 8,989 toneladas por hectárea, un monto muy similar a la provincia de Huaura son 8,404 toneladas por hectárea. En la Tabla 11 se muestra la producción de maíz amarillo de La Libertad, teniendo a la provincia de Virú como líder en cuanto a producción.
- La rivalidad de los competidores es moderada debido a que los precios son definidos por el mercado, por ende, su lucha se basa en la eficiencia de manejo de recursos.

Tabla 11

Producción de Maíz Amarillo Duro del Departamento de la Libertad y Provincias (2016-2017)

Región/ provincia	Superficie cosechada (miles ha)			Producción (miles t)			Rendimiento (t/ ha)			Precio al productor (S/ / t)		
	2016	2017 ^P	Var. %	2016	2017 ^P	Var. %	2016	2017 ^P	Var. %	2016	2017 ^P	Var. %
Nacional	73.8	69.9	-5.3	307.4	281.9	-8.3	4.2	4.0	-3.2	910	968	6.4
La libertad	2.1	1.7	-17.0	17.686	15.369	-13.097	8.6	9.0	4.6	972	997	2.6
Ascope	0.0	0.0	162.5	0.145	0.380	162.976	9.0	9.0	0.2	965	1,080	12.0
Gran chimu	0.0	0.1	217.4	0.162	0.520	220.988	7.0	7.1	1.1	944	1,000	6.0
Pataz	0.1	0.1	-16.7	0.240	0.200	-16.667	4.0	4.0	0.0	1,300	1,360	4.6
Trujillo	0.2	0.2	-12.0	1.739	1.522	-12.469	9.1	9.0	-0.6	967	987	2.0
Viru	1.8	1.4	-22.2	15.400	12.747	-17.227	8.7	9.3	6.4	968	990	2.3

Tomado del Ministerio de Agricultura y Riegos.

(http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/datos-produccion-agricola-ganadera-itrimestre17_2.xlsx)

3.6. La provincia de Huaura y sus Referentes

En relación al sector agrícola el referente a ser utilizado es el estado de Kansas en Estados Unidos. De acuerdo a la Bolsa de Comercio de Rosario (2017) la producción de trigo del estado de Kansas ocupó el primer lugar entre los estados siendo una producción de 62,858 miles de toneladas. En relación a la tecnología, Kansas es una ciudad que utiliza wifi gratuito en la ciudad, además realiza monitoreo de tráfico con alta tecnología y sus comunicaciones en transportes son de alta categoría, brindándole tanto a sus habitantes como a sus empresas

las oportunidades necesarias para su desarrollo (Peña, 2017). De acuerdo a US Grain Consulting (2016) el maíz amarillo duro de Kansas posee seguimiento de calidad en toda su cadena, además tiene normas de calidad puestas por el gobierno para que pueda ser exportado, la entidad encargada es la Federal Grain Inspection Service.

De acuerdo a Vázquez (2017) referenciando a Ruiz Días investigador de agricultura, indicó que en Kansas investigan el desarrollo de mayor eficiencia en los cultivos a través de la utilización de fertilizantes. Además, en la utilización de tecnología de acuerdo a Casterad (2015) Kansas utiliza satélites para controlar el riego de sus producciones agrícolas, lo que significa que busca el desarrollo tecnológico en el sector agrario. Kansas además está ubicada en el hemisferio norte que le permite conexión con los continentes, y el uso de su tecnología le permite tener precios bajos.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la provincia de Huaura cuenta con territorio marítimo, se tendrá como ciudad referente a Shangai de China. De acuerdo a SERTRANS Servicios de Transportes (2016) indicó que Shangai tiene el puerto más grande del mundo moviendo en el año 2014 más de 35.29 millones de containers, lo que hace suponer que su infraestructura de comunicación es muy eficiente para responder en relación al volumen de carga que maneja la ciudad.

De acuerdo a Flores (2013) un estudio de mejoramiento de la tecnología en la sociedad portuaria de Cartagena, indicó que el puerto de Shangai es el referente tecnológico mundial debido a los avances que propone para la mejora de tiempos y atención en la carga y descarga.

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

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Como establece D'Alessio (2015), la matriz del perfil competitivo ayuda a identificar a los principales competidores de la provincia de Huaura presentando sus fortalezas y debilidades a través de la correcta elección de factores

críticos de éxito con el objetivo de señalar cómo está la provincia de Huaura con respecto a los competidores para poder así desarrollar las posibles estrategias. La provincia de Huara será comparada con la provincia de Santa perteneciente a Áncash. En el Apéndice D se muestran las estadísticas de INEI (2014) para la producción de harina de pescado por provincia en donde resulta que para el 2013 la producción de Santa representó el 31.64% del total de la producción del Perú. Además, en el sector agrícola se competirá con la provincia de Virú perteneciente a La Libertad debido a que es el mayor productor de maíz amarillo duro peruano (ver Tabla 12).

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Nro	Factores claves de éxito	Peso	Huaura		Virus		Santa	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Estándares de calidad	0.22	2.00	0.44	3.00	0.66	3.00	0.66
2	Investigación y desarrollo	0.20	2.00	0.40	2.00	0.40	2.00	0.40
3	Capacidad de producción	0.18	3.00	0.54	3.00	0.54	4.00	0.72
4	Tecnología	0.15	2.00	0.30	2.00	0.30	2.00	0.30
5	Ubicación geográfica	0.13	3.00	0.39	3.00	0.39	3.00	0.39
6	Competitividad de precios y costos	0.12	2.00	0.24	3.00	0.36	3.00	0.36
Total		1.00	2.31		2.65		2.83	

Nota. Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A., p.131.

Matriz del Perfil Referencial (MPR). Según D'Alessio (2015), la matriz del perfil referencial se asemeja a la MPC y se aplican los mismos criterios para su elaboración con la diferencia que utilizan provincias referentes con las que no compite de forma directa, pero se encuentran en similares condiciones (ver Tabla 13).

Como se mencionó anteriormente, la provincia de Huaura tiene a la ciudad de Kansas como referente de producción de maíz amarillo duro debido a sus altos niveles de producción y tecnificación de sus procesos; y a la ciudad de Shangai como referente en el tema de capacidad y eficacia portuaria.

Tabla 13

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Nro	Factores claves de éxito	Peso	Huaura		Kansas		Shangai	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Estándares de calidad	0.22	2.00	0.44	4.00	0.88	4.00	0.88
2	Investigación y desarrollo	0.20	2.00	0.40	4.00	0.80	4.00	0.80
3	Capacidad de producción	0.18	3.00	0.54	4.00	0.72	4.00	0.72
4	Tecnología	0.15	2.00	0.30	4.00	0.60	4.00	0.60
5	Ubicación geográfica	0.13	3.00	0.39	4.00	0.52	4.00	0.52
6	Competitividad de precios y costos	0.12	2.00	0.24	4.00	0.48	4.00	0.48
Total		1.00	2.31		4.00		4.00	

Nota. Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A., p.132.

3.8. Conclusiones

El Perú tiene factores productivos favorables para que sean aprovechados por la provincia de Huara. El país reconoce la potencia pesquera y agrícola que tiene, y busca el desarrollo productivo y sostenible de estas actividades, por lo que los intereses de la provincia de Huara se encuentran dentro de los intereses nacionales. Las oportunidades que brinda el análisis externo están en torno a la mejora de los productos provenientes de los sectores productivos, así como la mejora de las condiciones que brindan soporte a estas, siendo un caso la inversión fiscal. La provincia posee oportunidad de expandirse en el mercado exterior, pero es necesario conocer las condiciones de desarrollo tecnológico y manejo del conocimiento para poder potenciar los mercados. El aprovechamiento de estas oportunidades puede tener un impacto considerable en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población de la provincia, impactando en los indicadores de educación, salud y acceso a servicios básicos planteados en la visión.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La gestión estratégica interna de una organización necesita de información suficientemente clara y real sobre los recursos con los que cuenta (Fortalezas) para capitalizar y los recursos de los que adolece (Debilidades) para mitigar, a fin de lograr los objetivos estratégicos. La evaluación interna provee esta información como resultado de un trabajo exhaustivo de cada área organizativa. D'Alessio (2015).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT es la sistematización ordenada de la evaluación interna sobre las siete principales áreas involucradas que son, (A) Administración y gerencia, (M) Marketing y ventas & investigación de mercado, (O) Operaciones & logística e infraestructura, (F) Finanzas & contabilidad, (H) Recursos humanos & cultura, (I) Sistemas de información & comunicaciones, y (T) Tecnología & investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015).

4.1.1. Administración y gerencia de la provincia de Huaura (A)

El análisis de la Administración y gerencia está enfocado en qué medida los diferentes administradores aportan al incremento de la productividad, y la capacidad de la gerencia para liderar la estrategia organizacional de la provincia de Huaura. Los aspectos a evaluar son los siguientes: reputación de la alta dirección y sus gerentes, efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial, prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social, uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones, calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores, estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales, sistema de planeamiento estratégico, gestión de la red de contactos, e imagen y prestigio de la organización (D'Alessio, 2015).

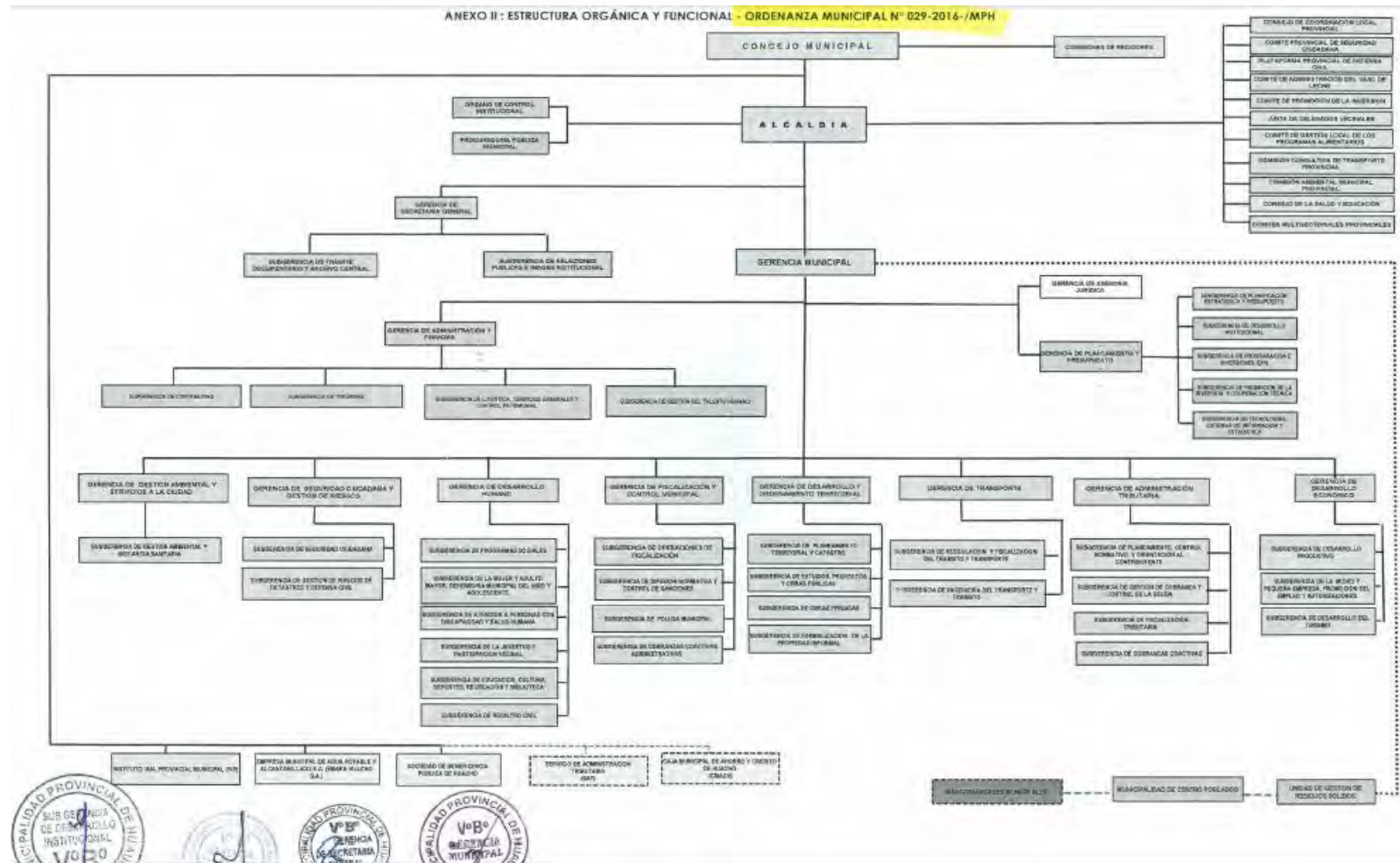


Figura 10. Organigrama estructural de la municipalidad provincial de Huaura. Tomado de “Organigrama,” por MPH, 2018 (<http://www.munihuacho.gob.pe/portal/>).

El punto de partida y hoja de ruta del análisis es el Organigrama Estructural de la Municipalidad Provincial de Huaura aprobado por la Ordenanza Municipal N° 029-2016 - /MPH y su respectivo Cuadro de Asignación de Personal Provisional CAP 2015 aprobado por Ordenanza Municipal N° 037 – 2015.

Reputación de la alta dirección y sus gerentes. La alta dirección de la MPH está representada por el alcalde provincial, licenciado en administración Jorge Humberto Barba Mitrani y el gerente municipal abogado Juan Valencia Rincón, en general el alcalde provincial no presenta publicaciones adversas importantes en buscadores de internet, sin embargo su gerente municipal el abogado Juan Valencia Rincón sí presenta publicaciones adversas respecto de la idoneidad y diligencia de su gestión en proyectos de obras públicas y consecuentemente estas publicaciones afectan indirectamente la reputación del alcalde.

Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial. La MPH cuenta con un Manual de Organización y Funciones como instrumento directriz de los roles que cada miembro de la organización debe asumir, frente a cinco objetivos estratégicos congruentes con la visión de la provincia al 2021, sin embargo, en el Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019 se formula otra visión y otros objetivos estratégicos diferentes a los determinados para el 2021. Estos segundos además de ser diferentes no contribuirán a los objetivos para el 2021.

Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social. La MPH cuenta con un portal de transparencia donde se publica información detallada de toda la organización y hechos para satisfacer los requerimientos de los diferentes grupos de interés relacionados a la provincia:

Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones. En general las decisiones de gestión están normadas y establecidas en los documentos normativos mencionados líneas arriba como el MOF.

Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores. Tanto el alcalde provincial Jorge Humberto Barba Mitrani como el Gerente Municipal abogado Juan Valencia Rincón, son profesionales con experiencia en gestión pública.

Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales. De acuerdo a información empírica recogida de la misma organización podemos afirmar que el estilo directivo es conciliador, teniendo en cuenta que las decisiones institucionales afectan no solo el desempeño interno de la organización sino a múltiples grupos de interés en la sociedad civil que es altamente sensible a hechos que afecten la convivencia armoniosa de los ciudadanos.

Sistema de planeamiento estratégico. La MPH cuenta con un equipo de planeamiento estratégico liderado por el propio alcalde provincial que ha generado documentos de planeamiento estratégico hasta el 2019

Gestión de red de contactos. La MPH dada su naturaleza pública necesita una eficiente gestión de red de contactos para lograr resultados de aprobación de gestión a todo nivel. Tanto a nivel de gobierno central como a nivel de la sociedad civil a la que se debe.

Imagen y prestigio de la organización. No existe trabajo de medición de aprobación de la gestión de la MPH, sin embargo, en observación empírica entre la ciudadanía se puede apreciar poca actividad antagonica a la gestión municipal.

4.1.2. Marketing y ventas de la provincia de Huaura (M)

Los sectores principales que se desarrollan en la provincia de Huara son la agricultura y pesca. De acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huara (2009) indicó que los agricultores cuentan con acuerdos comerciales con empresas nacionales para los procesamientos de dichos productos. Adicional a ello Municipalidad Provincial de Huara (2016a) indicó que existen empresas mayoristas que se dedican a comprar productos agrícolas para su exportación.

Mix de productos: Existen dos grandes sectores que se desempeñan en la economía de la provincia, estos son la pesca y la agricultura. En relación a la organización del sector agrícola y al sector pesca, la Municipalidad Provincial de Huaura (2009) indicó que el sector agricultura tiene conformadas cuatro cooperativas que trabajan de manera integral. En relación al sector pesca, indicó que el sector se puede agrupar en tres partes siendo: (a) pesca artesanal, (b) pesca industrial, y (c) harina de pescado; los cuales se encuentran organizados por asociaciones.

Los recursos hidrobiológicos desembarcados en el puerto de Huacho son destinados al procesamiento de enlatados, congelados, etc. y en menor cuantía al consumo humano, adicional a ello, en los puertos de Végueta y Carquín los recursos hidrobiológicos son en su mayoría para el consumo humano (MPH, 2009). Las ventas de recursos hidrobiológicos se dan también en los mercados al interior de la provincia de Huara, se puede decir que se realiza un autoabastecimiento, de igual manera con productos agrícolas (MPH, 2016a)

Participación de mercado: La provincia de Huara concentra el 8% de las ventas de harina de pescado producidas en el Perú. En la Figura 11 se muestra la participación de mercado de la harina de pescado (INEI, 2015).

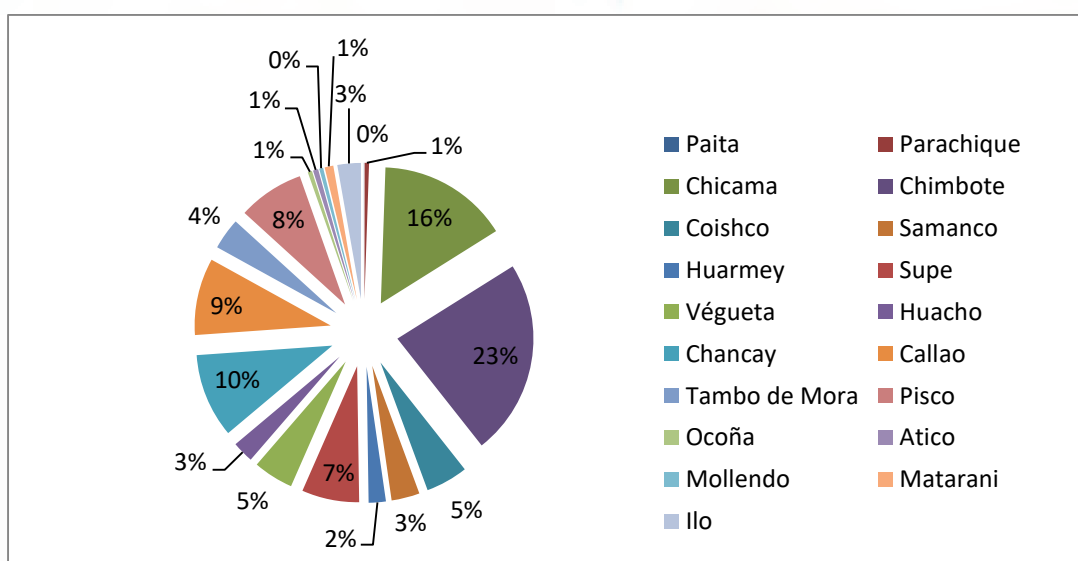


Figura 11. Participación de mercado harina de pescado.

Adaptado de "Producción de harina de pescado según puerto 1993-2015," por INEI, 2015.

En relación a la agricultura de acuerdo a INEI (2015) la superficie agrícola existente en Perú se distribuye en sus 25 departamentos. El departamento de Lima posee el 5% de la superficie agrícola nacional, ubicándose en el séptimo lugar. Adicional a ello INEI (2015) indicó que la provincia de Huaura posee la superficie agrícola más grande de Lima con un 24%, muy superior a la segunda provincia que es Huarochirí con el 19% de superficie.

Calidad de los productos. En relación a la calidad de los productos de los sectores, de acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huara (2009) el sector agrario no tiene la calidad adecuada para su producción debido a la contaminación de los ríos, ya que no existe tratamiento para las aguas servidas y estas son vertidas directamente en los recursos hídricos.

Proyecciones de ventas. Los sectores no cuentan con una visión y misión específicos. De acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huara (2009), existen dentro de su Plan de Desarrollo Concertado el enunciado de objetivos estratégicos, pero estos no cuentan con las características adecuadas para poder medirlos o controlarlos. Sus enunciados no son cuantitativos. Por lo tanto, no hay pronósticos de ventas, producción ni financieros.

Control de la competencia. La provincia de Huaura, en relación a sus sectores productivos, no monitorea su entorno, ni a su competencia, solamente existen los registros del INEI en relación a la demanda de producción de sus principales sectores.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura de la provincia de Huaura (O)

El área de operaciones es determinante en el éxito de la organización en ella se genera la producción de bienes y servicios por consiguiente requiere de la integración de los diferentes procesos logísticos y de infraestructura (D'Alessio, 2015). En este caso, la infraestructura urbana es la de mayor envergadura, además de los locales municipales, donde funciona básicamente la administración de las diferentes áreas, está la infraestructura urbana de pistas y veredas, el equipamiento urbano de parques, losas deportivas, mercados y grandes

obras como el estadio municipal o el coliseo cerrado y la red vial interdistrital y la red vial nacional que atraviesa la provincia y la vincula con el resto del país.

Inicio de operaciones: De acuerdo a Fagre, Rojas, Ramos & Yabar (2017) en relación al tiempo e inversión que necesita una empresa para iniciar sus actividades formalmente indicaron que:

De la investigación concluimos que el costo de hacer negocios en la ciudad de Huaura, según la información de gabinete vigente, corresponde a \$ 996 dólares (con un tipo de cambio de 3.4 equivale a S/. 3,386 soles). De esta manera, para iniciar un negocio en la ciudad de Huaura se requiere, según los datos que han sido recopilados con la metodología del Doing Business®, un total de 16 procedimientos, toma 86 días, los costos ascienden a 16.27% del PBI per cápita del 2015, así mismo el requisito de capital mínimo es del 7.21% del PBI per cápita del 2015. Este costo no está reglamentado, pero es exigido por las notarías en la ciudad con el objetivo de demostrar solvencia ante entidades públicas y privadas. (p. 126)

Infraestructura vial. En el apéndice A, se puede observar el mapa vial de la provincia de Huara, desarrollado por el MTC (2017) en donde indicó que la carretera paralela a la costa son de asfalto lo que permite una mejor fluidez de los vehículos de transporte, pero hacia el interior de la provincia las carreteras son afirmadas y trocha, lo cual es una desventaja para el sector agrícola. Dentro de los planes de desarrollo de carreteras y vías, solo se encuentra la planificación del distrito de Huacho más no de otros distritos

En relación al sistema vial en la Figura 12 se puede ver cómo están distribuidas las vías de comunicación en la provincia de Huaura. De acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huara (2009) existe la zona costera y la zona alto andina, cada una de ellas con distintas realidades. La zona costera tiene vías de condiciones de calidad en estado óptimo la cual hace que su comercio sea eficiente, sin embargo, en la zona alto andina las pistas y carreteras son

deficientes lo que dificulta el comercio de las actividades agrícolas y dificulta la difusión del turismo. MPH (2009) indicó en referencia a la superficie vial que:

El sistema vial provincial de Huaura, está compuesto por 966.85 Km. de extensión. De esta red vial, el 22.6% (218.11 Km.) corresponde a carreteras nacionales, 137.34 Km (14.2%) a carreteras departamentales y 611.39 km (63.2%) a caminos vecinales. Con respecto a la superficie de rodadura en la Red Vial Provincial de Huaura; 159.30 Km. se encuentra asfaltada, pero la mayor parte de ella corresponde a la red vial nacional (141.49 Km) y solamente 17.73 Km. a la red vecinal. Respecto a las vías afirmadas, de los 68.56 Km., solo 15.89 Km. pertenecen a caminos vecinales. Las vías sin afirmar son de mayor extensión que las anteriores (334.3 Km.), correspondiendo la mayor longitud a los caminos vecinales (266.7 Km.). Sin embargo, el caso crítico lo muestran las trochas carrozables, pues de los 41.85 Km. de la red provincial, 32.17 Km. corresponden a caminos vecinales, que son los que justamente articulan a las poblaciones de Huaura entre sí y con sus principales mercados y servicios. De los 661.399 Km de caminos vecinales en la provincia de Huaura, sólo 267.12 Km. se encuentran registradas. Referente al estado de conservación de la red vecinal, 31.97 Km. están intransitables; 15.13 Km. en muy mal estado; 231.95 en mal estado; 392.13 califican como de regular estado y solamente 66.33 Km. son considerados como de buen estado. (p. 50)

Infraestructura portuaria. De acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huara (2009) la provincia de Huaura cuenta con el terminal portuario de Huacho siendo su área de influencia los distritos de Huaura y Chancay. En este territorio se desarrollan las principales industrias productoras de harina de pescado. De acuerdo a Transmarine Oil (2011) el puerto tiene una capacidad de almacenamiento de 6,427m² para saquería de harina de pescado. Adicional a ello la vía aérea más cercana a este puerto es el aeropuerto internacional Jorge

Chávez del Callao. De acuerdo a OSITRAN (2014) el puerto de Huacho es un terminal de lanchotaje, lo que quiere decir que la carga y descarga de buques no es directo, sino a través de lanchas.

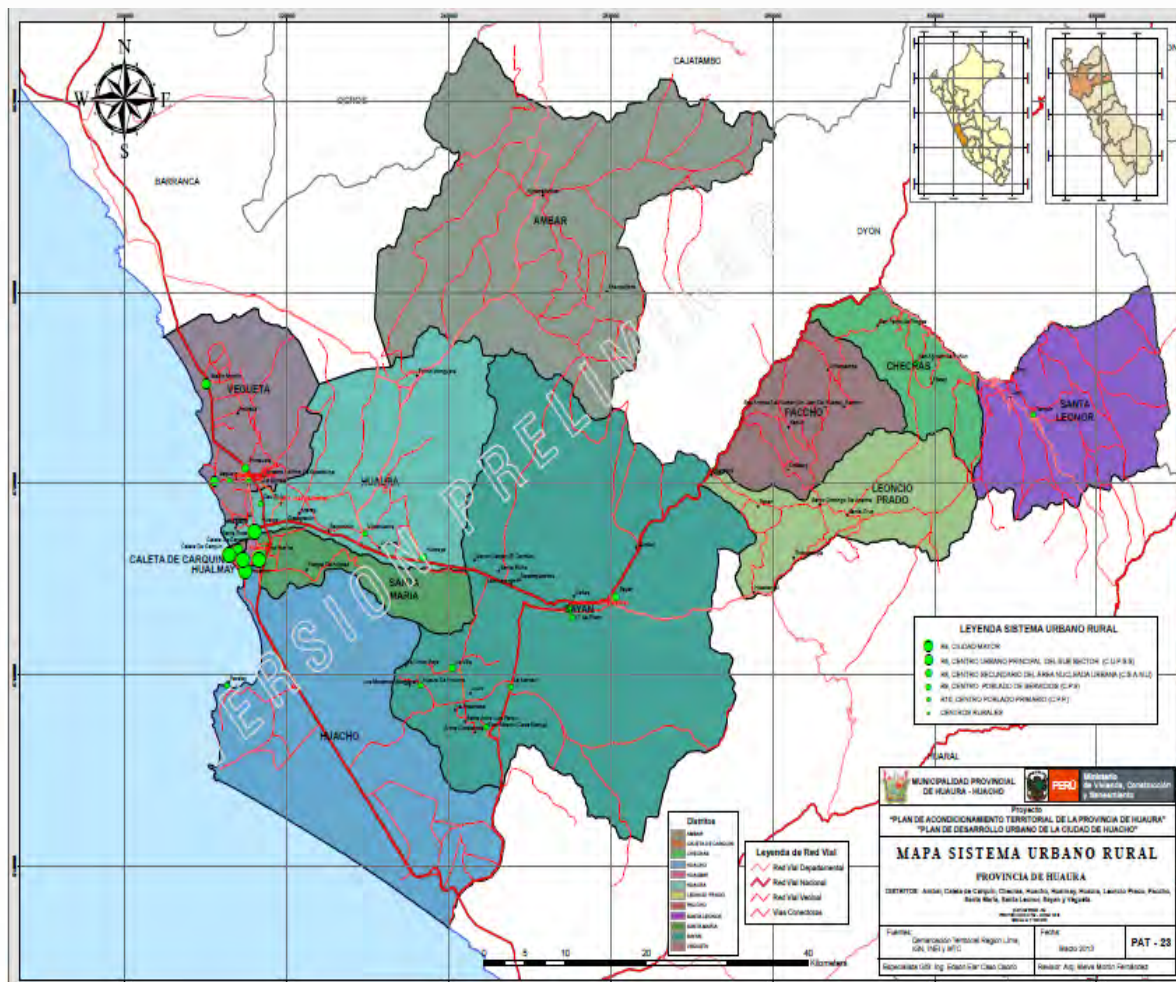


Figura 12. Mapa sistema vial urbano rural de la provincia de Huara. Tomado de “Plan de acondicionamiento territorial de la provincia de Huara,” por MPH, 2013 (http://www.munihuacho.gob.pe/portal/documentos/pad_pud/pad/23_Mapa_Sistema_Urbano_Rural.pdf/).

Infraestructura de servicios: En relación a los servicios básicos en la Tabla 14 se muestra el abastecimiento de agua potable en relación a la fuente de abastecimiento, en la Tabla 15 se puede ver el análisis porcentual de las fuentes de abastecimiento de agua según distrito en donde se puede evidenciar que existe deficiencia en el abastecimiento de agua

potable dentro de la vivienda para Santa Leonor, Leoncio Prado, Ambar y Paccho; ya que estas en su mayoría se abastecen por pozo, río, camión cisterna u otra fuente.

Tabla 14

Abastecimiento de Agua en la Provincia de Huaura Según Fuente de Abastecimiento

	Red pública dentro de la vivienda	Red pública fuera de la vivienda, pero dentro del edificio	Pilón de uso público	Camión-cisterna u otro similar	Pozo	Río, acequia, manantial o similar	Otro	TOTAL
Huacho	10,032.00	627.00	771.00	683.00	311.00	176.00	456.00	13,056.00
Huaura	5,086.00	48.00	147.00	5.00	672.00	446.00	338.00	6,742.00
Hualmay	4,661.00	266.00	13.00	82.00	135.00	5.00	411.00	5,573.00
Santa maría	3,432.00	11.00	23.00	954.00	635.00	631.00	376.00	6,062.00
Sayán	1,801.00	189.00	134.00	115.00	1,110.00	1,486.00	55.00	4,890.00
Végueta	1,537.00	33.00	107.00	38.00	1,438.00	978.00	178.00	4,309.00
Caleta Carquín	733.00	1.00	1.00	1.00	172.00	64.00	172.00	1,144.00
Checras	309.00	1.00	22.00	-	1.00	83.00	1.00	417.00
Santa Leonor	265.00	5.00	8.00	-	-	41.00	15.00	334.00
Leoncio Prado	161.00	1.00	154.00	-	-	235.00	-	551.00
Ámbar	124.00	70.00	8.00	1.00	6.00	507.00	8.00	724.00
Paccho	7.00	26.00	105.00	1.00	318.00	175.00	26.00	658.00
Total	28,148.00	1,278.00	1,493.00	1,880.00	4,798.00	4,827.00	2,036.00	44,460.00

Nota. Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Huaura 2009-2021”, por la Municipalidad Provincial de Huaura.

(http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/12122/PLAN_12122_Plan_de_Desarrollo_Concertado_2011.pdf)

En relación a la disposición de aguas servidas, de acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huaura (2009) estas no tienen ningún tratamiento y son descargadas directamente al mar lo que significa contaminación para los recursos hídricos, y para el caso de las zonas más alejadas al mar, las aguas servidas son desechadas al río Huaura que de igual forma no cuenta con tratamiento. De acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huaura (2009) el único distrito que cuenta con un sistema de tratamiento es el distrito de Ámbar que utiliza el procedimiento de tanque séptico.

En relación a los residuos sólidos de acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huaura (2009) existen dos botaderos de residuos sólidos que son llenados con los desechos de los distritos de la provincia, en relación al recojo de los residuos en su mayoría es diario, pero

existen zonas donde no pasa ningún tipo de recolección haciendo que se acumulen estos residuos.

Tabla 15

Análisis Porcentual de las Fuentes De Abastecimiento de la Provincia De Huara Según

Distrito

	% Red pública dentro de la vivienda	% Red pública fuera de la vivienda, pero dentro del edificio	% Pílon de uso público	% Camión-cisterna u otro similar	% Pozo	% Río, acequia, manantial o similar	% Otro	% TOTAL
Huacho	76.84	4.8	5.91	5.23	2.38	1.35	3.49	100
Huaura	75.44	0.71	2.18	0.07	9.97	6.62	5.01	100
Hualmay	83.64	4.77	0.23	1.47	2.42	0.09	7.37	100
Santa maría	56.61	0.18	0.38	15.74	10.48	10.41	6.2	100
Sayán	36.83	3.87	2.74	2.35	22.7	30.39	1.12	100
Végueta	35.67	0.77	2.48	0.88	33.37	22.7	4.13	100
Caleta Carquín	64.07	0.09	0.09	0.09	15.03	5.59	15.03	100
Checras	74.1	0.24	5.28	0	0.24	19.9	0.24	100
Santa Leonor	79.34	1.5	2.4	0	0	12.28	4.49	100
Leoncio Prado	29.22	0.18	27.95	0	0	42.65	0	100
Ámbar	17.13	9.67	1.1	0.14	0.83	70.03	1.1	100
Paccho	1.06	3.95	15.96	0.15	48.33	26.6	3.95	100
Total	63.31	2.87	3.36	4.23	10.79	10.86	4.58	100

4.1.4. Finanzas y contabilidad de la provincia de Huaura (F)

Para que la organización pueda operar de manera sostenida debe de existir un flujo constante de recursos financieros, el área de finanzas en la permanente toma de decisiones de inversión y financiamiento hace que ello sea posible al menor costo posible y con la debida oportunidad (D'Alessio, 2015).

Autonomía fiscal. El presupuesto comprometido del 2017 para la provincia fue de 136 millones de Soles representó el 2.18% del presupuesto para el departamento de Lima y el 0.5% del presupuesto nacional para gobiernos locales y el 0.09% del presupuesto general de la república comprometido que fue de 157,157 millones de Soles. Del total del presupuesto comprometido el 33% corresponde a la provincia de Huaura seguido del distrito de Sayán con un 16% y luego Santa María con un 12%. La menor asignación del presupuesto comprometido es para los distritos de Santa Leonor, Caleta Carquin, Checras y Ámbar con 2% cada uno (ver Tabla 16).

Tabla 16

Presupuesto General de la República por Pliego Presupuestal de la Provincia de Huaura

Municipalidad	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Reparto por distritos	Avance %
Provincial Huaura	38,769,722	59,372,455	49,264,984	45,739,411	33%	68.2
De Sayan	8,269,716	25,341,669	22,880,972	21,256,335	16%	82.7
De Santa María	10,047,900	19,833,134	18,041,338	16,661,127	12%	80.9
De Vegueta	6,932,067	15,803,529	13,962,494	13,045,691	10%	76.6
De Huaura	9,435,248	12,707,325	11,756,552	11,182,863	8%	86.8
De Hualmay	5,912,701	9,382,903	9,256,993	8,631,232	6%	91.3
De Paccho	806,539	5,389,903	4,966,094	4,817,311	4%	89.0
De Leoncia Prado	980,710	4,754,205	4,465,700	4,419,983	3%	92.7
De Santa Leonor	674,883	3,479,919	3,230,889	3,208,044	2%	92.1
De Caleta de Carquin	1,983,445	3,224,224	2,911,015	2,874,012	2%	88.7
De Checras	655,962	3,627,937	3,234,599	2,658,885	2%	71.0
De Ambar	1,211,194	3,235,136	2,943,012	2,336,813	2%	70.0

Nota. Tomado de "Ejecución del Gasto," por Transparencia, 2017
(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>).

Provisión de recursos financieros. En relación al sistema financiero la Municipalidad Provincial de Huarua (2009) indicó:

Según la información reportada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), es notorio en el Norte Chico y en particular en Huaura el incremento de la actividad bancaria, expresada en los montos de depósitos como de créditos reportado por la banca múltiple (los bancos excepto el Banco de la Nación) las Cajas Municipales y las Cajas Rurales. Respecto a la primera, para la provincia de Huaura ha habido un incremento de más de 100 millones de soles en préstamos bancarios, expresado por la diferencia del monto del 2008 menos el 2007 (estas estadísticas son acumulativas) los depósitos tienen un monto similar a los créditos (poco menos de 300 millones de soles a diciembre del 2008). Hay que tomar en cuenta que estos créditos son mayoritariamente para pequeños negocios (o créditos individuales) lo que es importante para el apalancamiento financiero de los emprendimientos pequeños, pues el crédito informal es mucho más caro aun. Respecto a las cajas rurales es relevante advertir una reducción en los créditos y depósitos en la provincia de Huaura, sin

embargo, las Cajas rurales han crecido en depósitos y créditos en Barranca, Huaral y en especial en Cañete. Es pertinente advertir finalmente, que una parte de los créditos de las cajas municipales, como también de los bancos son rurales y una parte de los créditos de las cajas rurales son de carácter urbano, por lo que a partir de estas estadísticas no se puede inferir a que sectores están dirigidos los créditos. (p. 150)

4.1.5. Recursos humanos de la provincia de Huaura (H)

La evaluación de este aspecto de la organización corresponde al recurso más valioso.

Es el recurso humano quien pone en funcionamiento toda la organización, su participación es determinante para el éxito o fracaso de esta (D'Alessio, 2015).

Disponibilidad de mano de obra calificada. La provincia de Huaura tomada como entidad productora de bienes y servicios, debe de contar con recursos humanos para realizar las actividades que se requieran. En este caso los recursos humanos de la provincia de Huaura es su población productiva. De acuerdo a INEI (2009) indicó sobre la población en edad de trabajar que:

En la provincia de Huaura se da la mayor proporción de población con edad para desempeñar una actividad económica con 74,6%, la cual creció en 2,0% anual, sigue en importancia (...) Según provincias, en Cañete, Huaral, Huaura, Barranca y Huarochirí, más del 39% de la PET tiene entre 14 y 29 años de edad, en las cuatro provincias restantes la PET de este grupo de edad, oscila entre los 31,1% y 38,9%.

(...) En la Región Lima, se observa que la PET de Huaura es la que tiene los mejores niveles educativos, así el 31,4% tiene estudios superiores (8,8% superior no universitaria y 22,6% superior universitaria) (...) La PEA de la provincia de Huaura es la que tiene mejor nivel educativo alcanzado, ya que el 37,2% tiene educación superior (10,4% superior no universitaria y el 26,8% educación universitaria). (p. 123-125).

Capacitación y desarrollo del personal. De acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huaura (2009) indicó que en todos los distritos existen instituciones educativas para primaria y secundaria. En el caso de la educación técnica las entidades encargadas buscan incentivar la educación técnica para que puedan responder a las necesidades laborales de los sectores económicos de la provincia, pero solamente existen 30 instituciones de este tipo y son privadas. Hay seis universidades en la provincia, siendo dos de estas de educación pública. La más antigua de estas instituciones es la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión y cuenta con las siguientes facultades: (a) bromatología y nutrición, (b) ciencias agrarias e industrias alimentarias, (c) ciencias, (d) ciencias administrativas y turismo, (e) ciencias contables, económicas y financieras, (f) ciencias sociales, (g) derecho y ciencias políticas, (h) educación, (g) ingeniería industrial, sistemas e informática, (h) ingeniería pesquera, (i) ingeniería química y metalúrgica, y (j) medicina humana.

Sistema de salud. En relación a la salud (Municipalidad Provincial de Huaura, 2009) indicó:

Según el Hospital Regional de Huacho se registra para el año 2007, un total 153,534 atenciones a la población de la provincia de Huaura, registrando las siguientes causas de morbilidad: Las enfermedades del sistema respiratorio representan el (42%) del total de las causas de morbilidad, las enfermedades del sistema digestivo representan el (8,31%) y las enfermedades parasitarias con el (11,03%). Según el Hospital Regional de Huacho, para el año 2007 la tasa de mortalidad por etapas de vida se presenta en mayor porcentaje en las categorías de «65 años a más» con el 44,3% y «menores de 5 años» con el 13,1%. En la Red II Huaura - Oyón existen un total de 52 establecimientos, entre Hospitales, Centros materno infantil, Centros de Salud, Postas Médicas; de estos centros de salud, 37 pertenecen a la provincia de Huaura; siendo el Ministerio de Salud el que cuenta con mayor cantidad de establecimientos, los cuales

brindan mayor atención en consulta externa, en servicios de laboratorio y rayos X e internamiento. En el año 2007, en cuanto al personal de salud, el área de estadística del Hospital Regional de Huacho registra para la Red II Huaura Oyón un total de 153 médicos en las distintas especialidades, estando el 23,29% del total laboran en el mismo hospital, respecto al número de enfermeras se registra en el hospital y todas las micro redes un total de 140 profesionales, para el personal obstetra se registra un total de 53 profesionales distribuido en el hospital y centros de salud y para el área de odontología se registra un total de 16 profesionales. (p. 85-91)

La población asegurada en el seguro integral de salud dentro de la provincia de huara ascendió para el año 2013 a 86,987 personas (INEI, 2015).

Dos temas de bastante relevancia en el sector salud de la provincia de Huaura son la desnutrición crónica infantil y la anemia. Como se observa en la Tabla 17, para la provincia el valor de desnutrición crónica infantil (niños de cinco años o menos) es de 9.36% mientras que la anemia presente en niños de 6 a 35 meses es de 32.70%, observándose en la Tabla 18 una mayor incidencia en los distritos de Paccho, Santa Leonor, Checra, Ámbar y Caleta de Carquín.

Tabla 17

Desnutrición Crónica Infantil y Anemia en Niños de 6 a 35 Meses para la Región Lima

Red - a diciembre - 2017	Desnutrición crónica infantil			Anemia 6 a 35 meses		
	Nro de Evaluado	Nº	%	Nro de Evaluado	Nº	%
Diresa Lima	77,073	7,265	9.43	15,891.00	4,569	28.75
Barranca-Cajatambo	11,885	837	7.04	2,893.00	417	14.41
Canta	1,510	132	8.74	445.00	100	22.47
Cañete-Yauyos	12,630	1,451	11.49	2,040.00	1,006	49.31
Chilca-Mala	6,023	579	9.61	1,066.00	322	30.21
Huaral-Chancay	16,339	1,255	7.68	3,876.00	945	24.38
Huarochiri	9,662	1,231	12.74	1,596.00	479	30.01
Huaura-Oyon	19,024	1,780	9.36	3,975.00	1,300	32.70

Tomado de Ministerio de Salud 2017
<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4189.pdf>

Tabla 18

Desnutrición Crónica Infantil y Anemia en Niños de 6 a 35 Meses para los Distritos de la Provincia de Huara

Prov-dist - a diciembre - 2017	Nro de Evaluado	Crónico		Anemia 6 a 35 meses		
		Nº	%	Nro de Evaluado	Nº	%
Diresa Lima	77,073	7,265	9.43	15,891	4,569	28.75
Huaura	17,364	1,476	8.50	3,482	1,127	32.37
Ambar	278	35	12.59	62	7	11.29
Caleta de carquin	420	52	12.38	101	17	16.83
Checras	48	8	16.67	9	7	77.78
Huacho	3,327	231	6.94	525	127	24.19
Hualmay	2,085	135	6.47	493	157	31.85
Huaura	2,877	226	7.86	554	241	43.50
Leoncio prado	175	15	8.57	57	22	38.60
Paccho	142	31	21.83	48	14	29.17
Santa Leonor	82	15	18.29	34	13	38.24
Santa Maria	3,094	271	8.76	534	214	40.07
Sayan	2,306	182	7.89	536	75	13.99
Vegueta	2,530	275	10.87	529	233	44.05

Tomado de Ministerio de Salud 2017

<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4189.pdf>

Sistema educativo. El analfabetismo en la provincia de Huara se encuentra en el año 2007 en una tasa del 4.1% de la población, que representa una proporción menor en relación a la tasa nacional de 7.1%. Los distritos que sufren de mayor tasa de analfabetismo son Ambar, Checras, Huaura, Paccho, Leoncio Prado, Sayán y Vegueta que superan el promedio de la provincia. (ver Tabla 19)

Tabla 19

Analfabetismo en la Provincia de Huaura y Distritos al Año 2007

Ubigeo	Departamento, provincia y distrito	Tasa de analfabetismo		
		Nacional	Sexo	
			Hombre	Mujer
150800	Huaura	4.1	1.9	6.4
150801	Huacho	1.6	0.7	2.4
150802	Ambar	7.8	2.3	14.1
150803	Caleta de Carquin	2.8	1.8	4.1
150804	Checras	13.3	5.4	20.6
150805	Hualmay	2.3	1.0	3.6
150806	Huaura	6.9	3.3	10.6
150807	Leoncio prado	5.4	1.6	10.0
150808	Paccho	5.0	1.0	9.2
150809	Santa Leonor	4.7	1.1	8.7
150810	Santa Maria	2.7	1.1	4.3
150811	Sayan	8.5	4.0	13.5
150812	Vegueta	6.3	3.0	9.8

Tomado de Compendio Estadístico INEI 2014

https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro60.xls

Tabla 20

Número de Locales Escolares por Etapa de Lima Provincias

Provincia	Total	Básica Regular 1/							Sólo Básica Alternativ a	Sólo Básica Especia l 2/
		Total	Sólo Inicia l	Sólo Primari a	Sólo Secundari a	Inicial y Primari a	Primaria y Secundari a	Inicial, Primaria y Secundari a		
2013	1,711	1,574	427	475	116	217	162	176	19	24
Barranca	198	172	65	38	11	22	15	21	5	3
Cajatambo	57	51	11	21	5	6	4	4	-	2
Canta	61	57	21	22	5	2	7	-	1	1
Cañete	337	300	83	83	12	49	39	34	6	5
Huaral	244	226	46	48	16	61	10	45	4	2
Huarochoi	238	229	58	82	12	30	23	24	1	3
Huaura	289	264	63	64	19	43	35	39	2	5
Oyón	76	73	23	24	3	3	14	6	-	2
Yauyos	211	202	57	93	33	1	15	3	-	1

Tomado de Compendio Estadístico INEI 2014

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/index.html

Acceso a servicios básicos. La Municipalidad Provincial de Huara (2009) concluyó referenciando al mapa de pobreza de FONCODES (2006) que: (a) 23 % de la población carecen de desagüe o letrinas, (b) 21 % de la población carecen de electricidad.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones de la provincia de Huaura (I)

Infraestructura de comunicaciones. En la Tabla 21 se observa los servicios de comunicación por distrito de la provincia de Huaura. Existen distritos donde el acceso a internet casi no existe.

Tabla 21

Servicios de Comunicación por Distrito de la Provincia de Huaura

Distrito	Número de instalaciones de servicios de comunicación				
	Centros comunitarios telefónicos	Centrales telefónicas	Oficinas de correo	Antena parabólica	Cabinas públicas de internet
Huacho	0	0	7	0	103
Ámbar	3	0	0	0	0
Caleta de carquín	13	0	0	0	5
Checras	4	0	0	1	0
Hualmay	0	0	0	0	12
Huaura	1	0	1	1	10
Leoncio prado	3	0	0	0	0
Paccho	12	0	0	1	2
Santa Leonor	5	0	0	0	0
Santa maría	0	0	0	0	12
Sayán	1	0	1	2	8
Végueta	0	0	0	1	0

Nota. Tomado de "plan de desarrollo concertado de la provincia de Huaura", por la Municipalidad Provincial de Huaura (http://www.peru.gov.pe/docs/PLANES/12122/PLAN_12122_Plan_de Desarrallo_Concertado_2011.pdf).

Información para la toma de decisiones. En relación directamente con los sectores productivos de la provincia, se cuenta con información brindada por los diversos ministerios, un sistema de información para la toma de decisiones que provee el INEI, pero la información no es completa para el caso de la provincia de Huara.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo de la provincia de Huaura (T)

Tecnología disponible: De acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huara (2009), los pescadores artesanales en su mayoría no tienen motor en sus embarcaciones. Por otro lado, en relación a la actividad de harina de pescado la capacidad de producción de la provincia es de 416 toneladas por hora. Para el caso de la producción agraria la situación es muy similar ya que sus procesos de producción y extracción son muy rudimentarios y poco tecnificados lo que afecta finalmente su capacidad productiva, calidad de los productos y eficiencia.

Innovación. El desarrollo tecnológico no lo promueve la provincia de manera estatal, lo cual se ve agravado al poco apoyo que recibe la investigación y desarrollo por parte del gobierno nacional. Las universidades de la provincia cuentan con alianzas con otras universidades del país o filiales a estas para promover la innovación. De acuerdo a la Universidad Alas Peruanas (2018), en relación a la formación científica, indicó que tiene programas de investigación y transferencia tecnológica haciendo que los alumnos de la Universidad Alas Peruanas de Huacho puedan viajar y generar conocimientos en otras ciudades.

Centros tecnológicos. Según “Produce invirtió S/ 6.3 millones” (2016) indicó que en la provincia de Huara se ha desarrollado un CITE tecnológico cuya finalidad es el desarrollo agroindustrial de la provincia.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de haber realizado el análisis correspondiente a cada una de las áreas funcionales, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para la provincia de Huaura, la cual contiene 10 fortalezas y 10 debilidades, tal como se observa en la Tabla 22.

El valor ponderado obtenido para esta matriz es de 2.55, esto implica que la provincia necesita trabajar más intensamente en sus fortalezas para poder disminuir el impacto de sus debilidades, esto lo logrará adoptando estrategias de corto y largo plazo.

Tabla 22

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Experiencia en el sector pesca	0.08	4	0.32
2	Experiencia en el sector agrario	0.08	4	0.32
3	Estándares de calidad pesqueros	0.07	3	0.21
4	Disponibilidad de ampliación de hectáreas de cultivo	0.06	3	0.18
5	Competitividad de precios y costos pesqueros	0.06	3	0.18
6	CITE tecnológico de mejora de productos agrícolas	0.04	4	0.16
7	Ubicación geográfica	0.04	3	0.12
8	Recursos financieros para créditos	0.04	3	0.12
9	Autonomía fiscal	0.03	3	0.09
10	Capacidad de producción	0.03	3	0.09
Sub total		0.53		1.79
Debilidades				
1	Baja calidad de productos agrarios.	0.06	2	0.12
2	Investigación y desarrollo	0.06	2	0.12
3	Competitividad de precios y costos agrícolas	0.06	1	0.06
4	Estándares de calidad agrarios	0.05	2	0.10
5	Alto nivel de desnutrición en niños menores de cinco años	0.05	2	0.10
6	Tecnología	0.04	1	0.04
7	Procedimientos de formalización y constitución de empresas lentos	0.04	2	0.08
8	Falta de planificación de sectores productivos	0.04	1	0.04
9	Pésima infraestructura vial, eléctrica y agua y desagüe	0.04	1	0.04
10	Analfabetismo	0.03	2	0.06
Sub total		0.47		0.76
Total		1.00		2.55

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.185.

4.3. Conclusiones

La provincia de Huara tiene identificada sus actividades productivas de mayor fuerza dentro de su economía las que son la pesca y la agricultura. Cada una de estas con sus respectivos subsectores. Las industrias de estos sectores se encuentran organizados por lo que se puede entender que la búsqueda del desarrollo de estas puede ser impulsada por las mismas organizaciones al ver los beneficios que estas representen. Las industrias cuentan ya con acuerdos comerciales lo que indica que tienen identificados a quienes tienen que vender y qué es lo que hay que vender. La provincia tiene diversos productos tanto en el sector agricultura como el de pesca, pero no cuenta con productos emblemáticos o distintivos de su localidad, lo que significa que no los puede diferenciar a nivel nacional o internacional. En relación a las operaciones, la provincia cuenta con infraestructura de apoyo para las diversas actividades que puedan requerir los sectores principales como los sectores secundarios. Los recursos humanos de la provincia en general no tienen un empleo formal por lo tanto no cuentan con seguro médico que permita las adecuadas actividades diarias.

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

De acuerdo a D'Alessio (2015), los intereses organizacionales son los fines que la organización intentará alcanzar para conseguir el éxito en su ámbito de competencia. Estos son fines supremos que se basan en la organización en marca y pensando en el largo plazo.

5.1. Intereses Organizacionales de la Provincia de Huaura

La provincia de Huaura tiene cuatro intereses fundamentales, los cuales son:

Elevar la calidad de vida de la población. A través de las acciones adecuadas, se busca elevar la inversión privada para así incrementar el nivel de empleos. Además, se busca brindar las facilidades necesarias para formalizar las empresas, y tener de esta forma mayor cantidad asegurados a consecuencia del empleo formal. También es importante el mayor alcance del acceso a servicios básicos, como lo son la electricidad, agua y desagüe; tanto en las zonas urbanas como en las rurales; así como el asegurar el acceso a servicios de salud y educación de calidad que permitan reducir los índices de desnutrición crónica infantil y analfabetismo presentes en la provincia

Competitividad empresarial y atractivo para inversiones. La provincia generará competitividad a través de sus sectores con mayor experiencia como lo son la pesca y la agricultura. Por lo que es necesario el incremento de empresas formales generando incentivos para la inversión, incentivos para la formalización y apoyo en la mejora de procesos productivos. Además, es importante mejorar la calidad de la red vial vecinal para alcanzar la eficiencia logística de las empresas.

Sostenibilidad de la provincia. Para lograr la sostenibilidad de la provincia, las actividades a ejecutar deben vigilar la preservación de los recursos naturales, desarrollando planes y actividades amigables al medio ambiente.

Incrementar y potenciar las actividades productivas de la provincia. La provincia cuenta con diversas actividades productivas pero sus principales son la pesca y la agricultura.

Para ello es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Creación de clústeres para potenciar la pesca y el agro.
- Mejorar la transferencia tecnológica.
- Generar conocimiento de mercado e incentivar la inteligencia de mercado.

5.2. Potencial de la Provincia de Huaura

Análisis demográfico: De acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huara [MPH] (2009) en relación al crecimiento poblacional de la provincia de Huaura, indicó que desde los censos poblacionales tomados en 1972 hasta el censo poblacional del año 2007 la provincia presentó un crecimiento poblacional de 112,694 a 197,384. De acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huara (2009) indicó que Huaura fue la provincia que más crecimiento poblacional tuvo, debido a que concentra más desarrollo en las industrias y comercio de las provincias de la región Lima.

En relación al crecimiento población dentro de la zona geográfica, de acuerdo a la MPH (2009) se indicó que el crecimiento poblacional se debe en su mayor parte a la migración, siendo de Ancash y La Libertad fuente de estas migraciones. El distrito donde más migraciones existen es en el distrito de Huacho sobretodo en su zona costera, y existe una carencia de terrenos para responder a las migraciones, por lo que están invadiendo las zonas bajas en el Cerro Los Negritos y Colorado Grande.

La densidad poblacional de acuerdo a la MPH (2009) indicó que el distrito de más alta densidad poblacional es el de Hualmay con 4,578.8 hab./km², seguido del distrito de Caleta de Carquin 2,972.5 hab./ km², los distritos con menor densidad poblacional son Ámbar con 3.3 hab./km², Santa Leonor con 3.3 hab./km², Checras con 8.04 hab./km², Leoncio Prado 7.18 hab./km² y Paccho 9.1 hab./km². La estructura poblacional masculina es de 50.69% mientras

la población femenina 49.31%. Con respecto a la natalidad de la provincia, de acuerdo a la MPH (2009) se indicó que para el año 2006 se realizaron 4,288 nacimientos en toda la provincia. En el caso de los matrimonios se realizaron 736 matrimonios civiles y para el caso de defunciones el año 2006 hubo 545.

En la educación, la MPH (2009) indicó que la entidad encargada de la educación en la provincia es la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) N° 9, la cual es el órgano descentralizado del Ministerio de Educación ofreciendo a las entidades que se encuentren bajo su jurisdicción: (a) desarrollo, y (b) administración. Con relación a la tasa de analfabetismo, la MPH (2009) indicó que es la provincia con menor tasa de analfabetismo de la región siendo de 4.1% en el año 2007. Los niveles de escolaridad de la provincia de Huaura se muestran en la Tabla 23.

Tabla 23
Nivel de Escolaridad – Provincia de Huaura (2005)

	Área	Hombre	Mujer	Total
Sin nivel	Urbano	4,782.00	7,121.00	11,903.00
	Rural	1,327.00	2,210.00	3,537.00
	Total	6,109.00	9,331.00	15,440.00
Educación inicial	Urbano	2,225.00	2,031.00	4,256.00
	Rural	323.00	303.00	626.00
	Total	2,548.00	2,334.00	4,882.00
Primaria	Urbano	21,016.00	22,499.00	43,515.00
	Rural	5,246.00	4,580.00	9,826.00
	Total	26,262.00	27,079.00	53,341.00
Secundaria	Urbano	31,301.00	27,306.00	58,607.00
	Rural	5,198.00	3,529.00	8,727.00
	Total	36,499.00	30,835.00	67,334.00
Superior no univ. Incompleta	Urbano	2,948.00	2,623.00	5,571.00
	Rural	323.00	229.00	552.00
	Total	3,271.00	2,852.00	6,123.00
Superior no univ. Completa	Urbano	2,824.00	3,591.00	6,415.00
	Rural	221.00	231.00	452.00
	Total	3,045.00	3,822.00	6,867.00
Superior univ. Incompleta	Urbano	6,723.00	6,681.00	13,404.00
	Rural	501.00	343.00	844.00
	Total	7,224.00	7,024.00	14,248.00
Superior univ. Completa	Urbano	8,966.00	9,316.00	18,282.00
	Rural	439.00	294.00	733.00
	Total	9,405.00	9,610.00	19,015.00
Total	Urbano	80,785.00	81,168.00	161,953.00
	Rural	13,578.00	11,719.00	25,297.00
	Total	94,363.00	92,887.00	187,250.00

Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Huaura 2009-2021”, por la Municipalidad Provincial de Huaura.

(http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/12122/PLAN_12122_Plan_de_Desarrollo_Concertado_2011.pdf)

Sobre viviendas la Municipalidad Provincial de Huaura (2009) indicó que en la provincia existen 59 962 viviendas teniendo en cuenta el censo poblacional del año 2005, otro dato importante es que del 100% de las viviendas el 90.44% son viviendas independientes y el 2.3% son departamentos en edificios. Respecto a la situación de propiedad de la vivienda el 67.21% son habitados por los propios dueños, el 12,76% son arrendadas, y el 20% restante de viviendas tienen condiciones irregulares de propiedad. Para el caso de los materiales de construcción el 51.1% de las viviendas son hechas con ladrillo o bloques de cemento, el 40.0% son de material de adobe o tapia y los restantes son propiedades hechas de esteras, madera, piedras, quincha u otros.

Como se mencionó anteriormente, en el sector salud la provincia de Huaura cuenta con una red de centros de salud administrados por el Ministerio de Salud, sin embargo, existen dos aspectos que requieren especial atención: la desnutrición crónica infantil y la anemia. El asegurar la salud de los niños es responsabilidad de los padres con apoyo del Estado, y los gobiernos locales juegan un papel fundamental en esto. La desnutrición crónica infantil consiste básicamente en la relación que existe entre el peso y talla del niño en relación a su edad y el sexo. Para el caso de la provincia de Huaura en el año 2017, la desnutrición crónica representó un 9.36% para los niños menores a 5 años, siendo distrito de Paccho el que tiene el valor más alto con un 21.83%.

Análisis geográfico: De acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huara (2009) indicó que la zonificación urbana se encuentra distribuida en: (a) zona residencial, (b) zona industrial, (c) zona comercial, (e) zona de equipamiento, y (f) zona de reglamentación especial. En relación a la zona residencial se indicó que: “se ubican en el sector centro - sur de Huacho, norte de Hualmay, y la zona urbana de Santa María próxima a la carretera Panamericana Norte” (p. 47).

Asimismo, sobre la zona industrial se afirma que: “comprende las áreas destinadas a la industria pesquera del puerto de Chancay, ubicadas en el litoral de la Caleta de Carquín. A lo largo de la Panamericana norte en el sector de Hualmay, se ubican las industrias varias” (p. 47). En relación a la zona comercial: “comprende la zona de intercambio comercial donde se concentran los edificios públicos principales, bancos, entre otros a lo largo de las principales avenidas de circulación de la ciudad, y el centro de la ciudad incluyendo las áreas del mercado central y los alrededores de la Plaza Principal de Huacho” (p. 48), y en relación a la zona de corredor comercial y de servicios que: “corresponde los sectores donde se comercializan servicios varios, comprende la vía Mercedes Indacochea en Huacho y todo el tramo de la carretera Panamericana Norte que atraviesa la ciudad, así como la vía centenario principal corredor de Santa María” (p. 48).

En relación a las hectáreas para agropecuarias la provincia posee 260,399.6 ha de las cuales 112,952.8 ha son de superficie agrícolas pero 14,589.8 no están siendo trabajadas (INEI, 2015).

Análisis económico: se analizarán las actividades productivas de la provincia de Huara. De acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huara (2009) indicó que las principales actividades productivas con las que la provincia mantiene su economía son: (a) pesca industrial (b) pesca artesanal, (c) industria de la harina de pescado, (d) actividad portuaria, (e) actividad agrícola, (f) actividad pecuaria, (g) actividad minera, (h) explotación de hidrocarburos, (i) acuicultura, (j) central hidroeléctrica, (k) otras actividades comerciales, y (l) turismo.

En relación a la capacidad operativa del sector pesca la Municipalidad Provincial de Huara (2009) indicó:

La pesca artesanal cuenta con una flota pesquera que tiene poca capacidad de extracción, almacenamiento y carga; posee equipos de navegación obsoletos y con

poca capacidad de almacenamiento que impiden el ingreso de los pescadores a distancias mayores en busca de especies de más valor comercial. (p. 106)

En la Tabla 24 se expresa la producción de enlatado de marisco la cual pertenece a Huacho, para el 2013 ha tenido una producción de 236 toneladas. En la Tabla 25 se muestra la producción de la harina de pescado según el puerto, sumando entre Huacho/Carquín y Vegueta 81,089 toneladas. Finalmente, en la Tabla 26 que expresa la producción de aceite crudo de pescado la producción destaca de de igual forma Huacho/Carquín y Vegueta, siendo la producción total de 9,072 toneladas. Los productos procesados del sector pesquero en la provincia de Huaura representaron 90,397 toneladas para el año 2013.

En relación a la agricultura, la Municipalidad Provincial de Huara (2009) indicó que es la principal actividad económica de la provincia. El INEI (2015) señaló que la superficie sembrada en promedio al año 2012 fue de 112,952.8 hectáreas. En el apéndice b se puede observar la valorización de producción agrícola de la provincia de Huara donde se muestra que para el año 2013 la producción de maíz amarillo duro fue de 38,052 toneladas valorizado en S/ 36' 723,352.43 a precio comprado en chacra, representando el 13.24% del movimiento económico del sector agricultura. De acuerdo al INEI (2015), el rendimiento promedio de maíz amarillo duro por hectárea ha sido de 8,456 kilogramos/ha, de igual forma el promedio de superficie utilizada para la siembra de maíz amarillo duro del año 2007 al año 2014 fue de 4,978 hectáreas. Existe un enorme potencial de crecimiento si se llegase a incrementar el rendimiento de la producción de maíz amarillo duro. La región Arequipa es la región con el más alto rendimiento, pues logró un rendimiento de aproximadamente 18,000kg/ha. en el año 2012.

Tabla 24

Producción de Enlatado de Pescado y Marisco según Puerto, 2000-2013, Toneladas

Puerto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total País	77,228	81,551	35,326	91,577	45,360	55,502	107,411	84,140	105,165	89,157	77,799	126,659	63,850	66,524
Lima Provincias	956	1,370	1,639	1,500	379	1,078	1,604	1,219	1,394	1,181	1,222	1,842	954	1,026
Chancay	195	231	376	57	-	597	863	871	601	581	354	844	520	737
Huacho	726	954	1,057	1,443	277	432	647	310	775	600	181	499	290	236
Supe	35	185	206	-	102	49	94	38	18	-	687	499	144	53

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico: Lima Provincias 2014” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/index.html).

Tabla 25

Producción de Harina de Pescado, Según Puerto, 2000-2013, Toneladas

Puerto	Provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total País		2,241,529	1,635,427	1,839,209	1,224,484	1,971,449	1,930,727	1,342,391	1,399,047	1,414,728	1,348,460	787,436	1,637,705	846,260	1,118,572
Lima Provincias		499,518	330,635	370,553	142,035	416,146	469,933	27,785	257,341	281,678	250,523	85,254	381,763	124,972	275,326
Chancay	Huaral	238,535	128,553	157,521	57,975	169,801	178,105	109,769	95,657	96,655	84,715	46,160	164,039	67,272	110,723
Huacho/Carqu	Huaura	55,333	46,675	48,527	19,914	41,768	52,794	30,155	32,365	37,981	26,189	8,727	45,708	14,451	28,308
Supe	Barranca	106,989	77,646	90,600	36,238	115,579	140,930	82,691	77,911	90,683	83,957	22,088	100,947	25,843	83,514
Végueta	Huaura	98,661	77,761	73,905	27,908	88,998	98,104	50,170	51,408	56,359	5,662	8,279	71,069	17,406	52,781

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico: Lima Provincias 2014” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/index.html).

Tabla 26

Producción de Aceite Crudo de Pescado, Según Puerto, 2000-2013, Toneladas

Puerto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total País	587,3 12	302,8 75	188,9 49	206,1 54	349,8 21	290,4 22	279,8 02	309,8 24	293,0 25	287,5 75	174,0 88	335,7 44	201,6 05	169,8 53
Lima	133,5	68,82	35,44	25,55	81,64	67,66	58,85	66,38	73,46	65,22	14,15	76,37	27,32	35,09
Provincias	82	6	3	8	9	2	4	6	0	5	2	6	1	6
Chancay	67,63 9	28,06 5	15,51 0	11,21 9	33,63 0	28,14 9	22,97 8	24,17 9	22,73 3	21,34 0	7,397	30,40 4	14,10 8	15,45 4
Huacho/Car quín	13,46 0	8,836	4,694	3,355	6,454	5,388	5,888	7,924	9,223	6,007	1,241	7,213	3,728	3,519
Supé	24,39 2	16,49 6	8,308	6,605	25,19 2	21,48 9	19,61 6	21,94 9	25,77 2	22,34 7	4,209	22,26 3	4,813	10,57 0
Végueta	28,09 1	15,42 9	6,931	4,379	16,37 3	12,63 6	10,37 2	12,33 4	15,73 2	15,53 1	1,305	16,49 6	4,672	5,553

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico: Lima Provincias 2014" por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/index.html).

Tabla 27

Producción y Rendimiento de los Principales Productos Agrícolas de la Provincia de Huaura en el año 2012

Producto agrícola	Producción (toneladas)	Rendimiento (kg/ha)
Alfalfa	47,378	39,847
Camote	21,169	19,565
Maíz Amarillo duro	40,159	8,159
Maíz chala	151,133	38,527
Mandarina	19,880	37,020
Naranja	39,938	39,117
maíz amarillo duro	14,922	14,144
Papa	12,531	24,238

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico: Lima Provincias 2014" por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/index.html).

Tabla 28

Producción y Rendimiento de los Principales Productos Agrícolas de las Provincias de Lima en el Año 2012

Producto agrícola	Producción (toneladas)	Rendimiento (kg/ha)
Alfalfa	425,372	36,669
Camote	156,552	20,192
Maíz Amarillo duro	267,042	9,292
Maíz chala	618,237	41,759
Mandarina	163,181	37,418
Naranja	43,385	35,272
maíz amarillo duro	56,180	12,921
Papa	165,084	21,356

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico: Lima Provincias 2014" por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/index.html).

Tabla 29

*Precio Promedio por kilogramo e Ingresos Anuales Generados por los Principales**Productos Agrícolas de las Provincias de Huaura en el 2012*

Producto agrícola	Precio promedio por kilogramo (S/.)	Ingresos anuales generados aproximadamente (S/.)
Alfalfa	0.25	11'844,500.00
Camote	0.79	16'723,510.00
Maíz Amarillo duro	0.88	35'339,920.00
Maíz chala	0.11	16'624,630.00
Mandarina	1.30	25'844,000.00
Naranja	0.88	35'145,440.00
Maíz amarillo	2.46	36'708,120.00
Papa	0.66	8'270,460.00

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico: Lima Provincias 2014” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/index.html).

En relación al sector pecuario la Municipalidad Provincial de Huara (2009) indicó que la calidad de los animales de granja no es buena debido a las condiciones de desarrollo. El pastoreo que se realiza no es controlado y la ingesta de pastizales que no tienen control sanitario, la no utilización de técnicas de control de plagas y enfermedades hace que su calidad sea baja. Por otro lado, en relación a la industria láctea se ha logrado la especialización, generando buenos resultados para los productores. Adicional a ello se manifestó que la actividad pecuaria le permite a la provincia utilizar terrenos que no son fértiles para la agricultura.

En relación a la actividad minera de acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huara (2009) indicó que existen 98,216. 63 hectáreas con concesión minera. En relación a las actividades de Hidrocarburos los lotes “Z-49” y “Z-36” están concesionados para exploración por parte de la empresa Petrotech S.A. Para las actividades hidroeléctricas, la Municipalidad Provincial de Huara (2009) indicó que cinco centrales abastecen a la provincia siendo: (a) Conchas, (b) San Hilarión, (c) Cheves, (d) Santa Rosa I, (e) Santa Rosa II; teniendo una

potencia instaladas de 16.96 MW. Asimismo, es importante señalar que el 121% de las viviendas no cuentan con acceso a conexión eléctrica dentro del hogar.

Respecto a las actividades comerciales la MPH (2009) indicó que existen 38,900 empresas en Huara dedicadas a diversas actividades, dentro de estas 38,200 son Mypes y tan solo el 20% son formales, lo que se traduce en poca capacidad de financiamiento para las Mypes en la provincia.

Concerniente a la infraestructura turística, la MPH (2009) indicó que la provincia cuenta con recursos naturales, ecológicos arqueológicos; sin embargo, dicha infraestructura es insuficiente e inadecuada en su mayoría para albergar a turistas. De acuerdo a las cifras brindadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016) consignadas en la Tabla 30, se puede observar una clara tendencia al alza en los últimos años en la afluencia turística, tanto en la cifra de turismo interno como llegadas de pasajeros del extranjero. Para el caso del turismo interno y con respecto al año 2011, en el 2015 ha habido un incremento del 14% para estadías mínimas (estadías de mínimo una noche), y del 6% para el caso de los excursionistas (estadías cortas). Por otro lado, y para el caso de la llegada de turistas extranjeros, se observa un incremento del 32.8% en el año 2015 con respecto al 2011. Esto significó un aporte al PBI nacional del 3.9%, equivalente a 23.5 mil millones de soles.

Tabla 30

Principales Indicadores del Sector Turismo en el Perú entre 2011-2015

Principales indicadores del sector turismo en el Perú		Año				
Variable o indicador		Año				
Cifras del Turismo externo y externo del Perú (en millones de personas)						
		2011	2012	2013	2014	2015
Turismo interno	Turismo Interno	9.5	9.8	10.1	10.5	10.8
	Excursionista	12.4	12.5	12.7	12.9	13.2
Llegadas del extranjero	Turismo interno	2.6	2.8	3.2	3.2	3.5
	Excursionista	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9
Cifras económicas del Turismo						
PBI Turístico (miles de millones de S/)		16.8	18.4	20.2	21.6	23.5
Aporte al PBI (en %)		3.6	3.6	3.7	3.8	3.9

Nota. Tomado de “Medición económica del Turismo” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016. (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

En el mismo documento presentado por el MINCETUR (2016), se ha desagregado el PBI del sector turismo por actividad económica, y se puede observar que casi el 64% de las cifras económicas están centralizadas en las actividades de transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, y alojamiento (ver Tabla 31).

Tabla 31

Distribución del PBI por Actividad Económica para el Sector Turismo en el 2015

PBI turístico por actividad económica	
Variable Indicador	%
Transporte de pasajeros	27.0
Provisión de alimentos y bebidas	22.6
Alojamiento para visitantes	14.0
Industria cultura, recreativa y deportiva	6.9
Impuestos y derechos de importación	6.7
Producción y comercio de artesanías	4.0
Agencia de viajes	3.2
Otras actividades ⁽¹⁾	15.7

Nota. Tomado de “Medición económica del Turismo” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016. (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

(1) Servicios financieros, seguros, transporte urbano, servicios anexos al transporte, etc.

Según la MPH (2015), la provincia destaca por sus conocidos baños termales de Picoy, también posee los atractivos turísticos de “Lomas de Lachay”, “Albufera de Medio Mundo”, y finalmente dispone de numerosas playas preferidas por el público como Paraíso, Cabeza de León, Hornillos, Tambo de Mora, Centinela, entre otras. Por otro lado, las festividades más importantes son la fiesta patronal de San Jerónimo de Sayán que se realiza en el mes de setiembre, Noche Mística de Bandurria y la fiesta de San Judas Tadeo que se realizan en noviembre.

En relación a la Población en Edad de Trabajar la provincia al año 2007 contó con 147,235 pobladores, de los cuales 80,663 se encuentran en condición de Población Económicamente Activa (INEI, 2007), la tasa de ocupación de acuerdo al INEI (2011) fue de

96.5% sobre la Región Lima, por lo que se puede estimar que 77,840 pobladores de la provincia se encuentran laborando.

Análisis de desarrollo tecnológico: De acuerdo a “Produce invirtió S/ 6.3 millones” (2016), la provincia de Huaura cuenta con un Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE Agroindustrial en donde se busca del desarrollo de las actividades para la generación de pisco y vino, además de la cadena frutícola como la extracción de aceites de maíz amarillo duro y olivo.

Análisis de la forma de gobierno: De acuerdo a MPH (2009):

“La gestión del desarrollo local de la provincia de Huaura cuenta con la disponibilidad de numerosos actores locales, por un lado se encuentra el Gobierno Regional, la Municipalidad Provincial y las Municipalidades Distritales quienes por ley les corresponde un rol activo en la promoción y gestión del desarrollo de la provincia; por otro lado se encuentran las instituciones públicas sectoriales que actúan en representación del Estado; además, se cuenta con las organizaciones sociales de base, vecinales, campesinas, entre otras, donde sus miembros son representantes de la sociedad civil”.

También indicó que las organizaciones que apoyan a la administración de la provincia son: (a) Municipalidad Provincial de Huara, (b) Gobierno Regional, (c) Ministerio de Salud, (d) Ministerio de Educación, (e) Seguro Social de Salud, (f) Ministerio de Agricultura y Riegos, (g) Poder Judicial, (h) instituciones del Ministerio Público, (i) delegaciones policiales, (j) Instituto de Medicina Legal, (k) Beneficencia Pública, (l) SUNAT, (m) SUNARP, (n) Capitanía de puerto de Huacho, (o) IMARPE, (p) ESSALUD, (q) ejército peruano Base 15, (r) Centro de emergencia mujer, (s) INRENA, (t) SENASA, y (u) RENIEC.

Análisis de fuerzas armadas. De acuerdo a la Municipalidad Provincia de Huara (2009) en relación a las fuerzas que apoyan a mantener el orden, indicó que solamente el distrito de Huacho cuenta con el servicio de serenazgo.

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Huaura

Son cuatro los principios cardinales que vinculan a la provincia de Huaura con el entorno local, nacional e internacional.

5.3.1. Influencia de Terceras Partes

La intervención de otras partes se encuentra presente en las actividades productivas de la provincia de Huara. En relación a la producción de la provincia de Huara se puede identificar como terceras partes a:

- Ministerio de la Producción, entidad responsable de promover la producción de pesca y acuicultura, por lo tanto supervisa, fiscaliza y sanciona dichas actividades.
- El Ministerio de Agricultura y Riego, entidad responsable de promover los negocios agrarios y pecuarios, además de gestionar de forma adecuada para el máximo aprovechamiento de recursos naturales.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, entidad encargada de promover la comercialización de productos nacionales al extranjero y gestionar el turismo.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones, entidad responsable del sistema de carreteras, telecomunicaciones, y transportes.
- Ministerio del Ambiente, entidad encargada de proteger de manera sostenibles el ambiente de la provincia. Este va a regular las actividades en relación a su impacto ambiental.
- Ministerio de Educación, es la entidad encargada de la educación en el país. Esta entidad va a brindar los principales lineamientos educativos y suministrará los recursos necesarios para asegurar un servicio de calidad.

- Ministerio de Salud, es la entidad encargada del sector salud en el país y la provincia. Se encargará de garantizar la atención integral de salud de la población y de la prevención de enfermedades
- Seguro Social de Salud del Perú o EsSalud, es la institución encargada de la seguridad social, que se encuentra comprometida con la atención integral de las necesidades y expectativas de la población asegurada.
- Comunidades que son grupos de interés que pueden oponerse o apoyar un proyecto o plan dentro de la provincia.

5.3.2. Lazos pasados y presentes

En relación a la historia productiva de la provincia de Huara, la Municipalidad Provincial de Huara (2009) indicó que en la época pre-hispánica y la época colonial se desarrollaron en la zona del valle de Huaura actividades agropecuarias, siendo producciones a gran escala y formando haciendas donde se producía algodón y caña de azúcar. También se desarrolló la pesca formando así las actividades económicas de aquellas épocas que sostenían la economía de la zona. Actualmente las principales actividades de la provincia de Huara son la pesca y la agricultura, lo que apunta y exige un futuro con actividades agropecuarias y de pesca con desarrollo tecnológico que permitan competitividad a nivel mundial.

Por otro lado, en relación a la historia en la locación de la provincia de Huara de acuerdo a la Municipalidad Provincial de Huara (2009), se desarrolló una civilización en la zona de Bandurria el cual cuenta con pirámides de piedra y barro, haciendo que esta zona sea arqueológica. En el presente se busca difundir esta zona como turística y a futuro se busca que sea una actividad económica sostenible.

5.3.3. Contrabalance de intereses

La municipalidad provincial de Huara cuenta con planes estratégicos que son actualizados con el paso de los años, pero se debe tener en cuenta que los intereses de la

provincia como prioridades tienen el desarrollo económico y social por lo que sus intereses apuntan a desarrollar los sectores productivos acompañados de una perspectiva social. Con ello se pueden asegurar los servicios básicos, reducir la pobreza, incrementar el trabajo y mejorar los índices educativos y de salud.

5.3.4. Conservación de los enemigos

Los competidores son provincias de otros países que producen los mismos productos, parecidos o sustitutos. Los países competidores son Tailandia o Chile en relación a las actividades pesqueras, y en relación a las actividades agrícolas los competidores son México y Estados Unidos.

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Huaura (MIO)

En base a los intereses organizacionales, el potencial y los principios cardinales de la provincia de Huaura, se elaboró la Matris de Intereses de la Provincia de Huaura (ver Tabla 32).

Tabla 32

Matriz de Intereses de la Provincia de Huaura

Nº	Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
1	Aumento de la productividad del sector pesca y sus subsectores	Provincia de Huaura	PRODUCE, MINCETUR, MTC	Ministerio del Ambiente, Región Lima
2	Aumento de la productividad del sector agropecuario	Provincia de Huaura	MINAGRI, MTC, MINCETUR	Ministerio del Ambiente, Región Lima
3	Mejora y construir el acceso vial al interior de la provincia	Provincia de Huaura	MTC, MINCETUR	Ministerio del Ambiente, Región Lima
4	Mejora y construcción del acceso a energía eléctrica	Provincia de Huaura	MINEM	Ministerio del Ambiente, Región Lima
5	Mejora y construcción de redes de agua potable y desagüe	Provincia de Huaura	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Región Lima
6	Incremento del empleo	Provincia de Huaura	Ministerio de Educación y Promoción del Empleo	Región Lima
7	Reducción de la tasa de analfabetismo	Provincia de Huaura	MINEDU	Región Lima
8	Reducción de la desnutrición crónica infantil	Provincia de Huaura	MINSA, MIDIS	Región Lima

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.217.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Para alcanzar la visión establecida para el año 2027, se han establecido objetivos de largo plazo que permitan garantizar el desarrollo económico y social de la provincia de Huaura.

OLP1: El año 2027, se generarán USD 260'000,000.00 a través de la producción de harina de pescado. El año 2015 se produjeron USD 127'479,777.59.

Este objetivo se logrará a través de estrategias que incentiven la inversión privada que destine sus actividades a la exportación. Además de estrategias que busquen mejorar las capacidades de la mano de obra y que promuevan el trabajo conjunto entre universidades y empresas. También será necesaria la utilización de estrategias que integren a las empresas del sector privado y estatal para la mejora tecnológica, y así mismo dar impulso a otros productos provenientes del pescado. Sin dejar de lado la creación de puestos de trabajo para abastecer el incremento en la producción.

La producción máxima registrada de harina de pescado en la provincia de Huara fue de 153,994 toneladas, esta cantidad ha sido multiplicada por la proyección de precios de harina de pescado. Los detalles se encuentra en el Apéndice C.

OLP2: El año 2027, se generarán USD 291'000,000.00 a través de la producción del maíz duro amarillo. El año 2016 fueron USD 56'644,000.00.

Este objetivo se logrará implementando estrategias que impulsen el maíz amarillo como producto emblemático de la provincia, además de incentivar la producción destinada a la exportación. Será además necesario implementar estrategias que busquen mejorar las buenas prácticas que certifiquen calidad e incrementando las áreas destinadas al agro además de su eficiencia, y promoviendo el trabajo conjunto entre empresas y universidades. También a través de estrategias que busquen integrar a las empresas que participan del sector, y el trabajo colaborativo entre el sector privado y estatal para la mejora tecnológica. Asimismo, se

deben plantear estrategias que incentiven la formalización empresarial y laboral, además de estrategias de inclusión financiera.

OLP3: En el 2027, se encontrarán asfaltados 300km de red vial vecinal. Al 2014 se encuentran asfaltadas 17.73km de 611.39km.

Este objetivo se logrará a través de la correcta captación de fondos, la adecuada planificación anual del proyecto a desarrollarse, la adecuada gestión de generación de empleos.

La provincia de Huará tiene 611.39km de red vial vecinal, de estos solamente se encuentran asfaltados 17.73km. Se pretende que al año 2027 se encuentren asfaltado el 50% de las vías con la finalidad de agilizar la comunicación comercial de la provincia.

OLP4: En el 2027, se tendrán 55,000 viviendas con servicio de electricidad, en el 2014 se estimaron 47,369.98 viviendas.

Este objetivo se logrará a través de la adecuada formulación de un plan para abastecer de energía a la población que carece de ella, además de estrategias que fomenten la inversión para la generación de energía que repercutan en la generación de empleos en su construcción y mantenimiento. Además de la adecuada gestión de generación de empleos.

OLP5: En el 2027, tendrán 55,000 viviendas con conexión de agua y desagüe, en el 2014 se estimaron 46,171 viviendas.

Este objetivo se logrará a través de la adecuada formulación de un plan para la construcción de redes de agua y desagüe, además de estrategias que apunten al manejo de las aguas servidas. Además de la adecuada gestión de generación de empleos.

OLP6: En el 2027, se contará con 110,000 pobladores empleados, en el año 2011 se estimaron 77,840 pobladores empleados.

Este objetivo se logrará a través de las estrategias propuestas en los objetivos de largo plazo, ya que cada una de ellas busca generar empleo.

OLP7: En el 2027 la desnutrición crónica en menores de cinco años será de 3%, en el año 2017 fue 8.50%.

Para lograr este objetivo se realizará un trabajo conjunto entre los padres, gobierno provincial, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y Ministerio de Salud para el diseño de estrategias y campañas que en conjunto permitan asegurar una correcta alimentación y monitoreo de la salud de los niños y así reducir este indicador.

OLP8: En el 2027 la tasa de analfabetismo será de 3%, en el año 2007 fue 4.1%.

Este objetivo se logrará mediante un trabajo articulado entre el gobierno provincial, el gobierno regional y el Ministerio de Educación a través del análisis de la situación actual de cada distrito donde se analizará las necesidades de infraestructura y recursos además de trabajar en conjunto con los padres de familia para inculcarles la importancia de que sus hijos tengan acceso a una educación de calidad brindándoles las herramientas necesarias.

5.6. Conclusiones

La provincia de Huará tiene potencial de desarrollo tanto en el aspecto social como en el aspecto económico. El acceso a servicios de calidad como son agua y desagüe, electricidad, salud y educación son muy importantes para el desarrollo de la provincia y definitivamente tendrán un impacto positivo en el desarrollo de las actividades productivas como lo son la pesca y la agricultura.

Para llegar al máximo potencial de la provincia es necesario que al momento de plantear los objetivos de largo plazo se verifique que estén en concordancia con la visión y los intereses de la provincia, así como que exista un trabajo articulado entre el gobierno municipal y las demás entidades estatales y privadas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, se desarrollará la generación, evaluación y selección de las estrategias que serán necesarias para poder alcanzar los objetivos de largo plazo que se fijaron en el capítulo anterior. D'Alessio (2015) indicó que el proceso estratégico se puede dividir en dos fases: la primera denominada la fase del emparejamiento que se caracteriza por ser la fase en la cual se generan las estrategias a través de la combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas en los capítulos anteriores. Para esta fase se desarrollaron las siguientes matrices: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Interna – Externa (MIE) y Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Por otro lado, la segunda fase que es denominada la fase de salida o de decisión estratégica, donde se evalúan las estrategias generadas en la primera fase y se retienen las más atractivas. En esta fase se utilizan la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME).

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

La matriz FODA es el resultado de las Fortalezas y Debilidades obtenidas de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, al igual que las Oportunidades y Amenazas de la Matriz de Factores Externos. D'Alessio (2008) indicó que estos cuatro factores generan las estrategias internas y externas las cuales serán anexadas a los factores críticos de éxito. En la Tabla 28 se expresan las estrategias generadas por la Matriz FODA:

Estrategias FO (Explotar).

- Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F1, F2, F4, F5, F7, F9, F10, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)

- Incentivar con beneficios fiscales a las empresas (nuevas y existentes) para que desarrollen nuevos derivados a partir de los productos obtenidos en la pesca y agricultura para la exportación. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos de relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)

Estrategias DO (Buscar).

- Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D6, D8, O1, O2, O3, O8)
- Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D9, O1, O2, O4, O5, O6)
- Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D8, D9, O1, O2, O4)
- Incentivar programas de educación en donde la municipalidad brindará talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)
- Generar descuentos fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)

Estrategias FA (Confrontar).

- Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)

- Brindar facilidades tributarias e incentivos para la contratación de personal con todos los beneficios de acuerdo a ley. (F1, F2, F4, F10, A1, A2, A3)

Estrategias DA (Evitar).

- Generar alianzas entre Cooperativas de Ahorro y Crédito, y empresas informales que buscan financiamiento para apalancar sus actividades. (D6, D7, D8, A2, A5, A7)
- Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D6, D8, A1, A2, A7)
- Integrar distintos entes gubernamentales para la agilización de la formalización empresarial. (D1, D2, D4, D7, A1, A2, A7)

Tabla 33

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1 Experiencia en el sector pesca	1 Baja calidad de productos agrarios.
	2 Experiencia en el sector agrario	2 Investigación y desarrollo
	3 Estándares de calidad pesqueros	3 Competitividad de precios y costos agrícolas
	4 Disponibilidad de ampliación de hectáreas de cultivo	4 Estándares de calidad agrarios
	5 Competitividad de precios y costos pesqueros	5 Alto nivel de desnutrición en niños menores de cinco años
	6 CITE tecnológico de mejora de productos agrícolas	6 Tecnología
	7 Ubicación geográfica	7 Procedimientos de formalización y constitución de empresas lentos
	8 Recursos financieros para créditos	8 Falta de planificación de sectores productivos
	9 Autonomía fiscal	9 Pésima infraestructura vial, eléctrica y agua y desagüe
	10 Capacidad de producción	10 Analfabetismo
Oportunidades	FO	DO
1 Políticas monetarias a favor de la inversión privada	1 Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huará como productos emblemáticos de la provincia. (F1, F2, F4, F5, F7, F9, F10, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	1 Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D6, D8, O1, O2, O3, O8)
2 Política fiscal del gobierno busca inversiones públicas con repercusión en el corto plazo	2 Incentivar con beneficios fiscales a las empresas (nuevas y existentes) para que desarrollen nuevos derivados a partir de los productos obtenidos en la pesca y agricultura para la exportación. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)	2 Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D9, O1, O2, O4, O5, O6)
3 El PBI de Perú hace que sea la segunda economía de Latino América para hacer negocios	3 Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)	3 Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D8, D9, O1, O2, O4, O6)
4 La tasa de inflación apunta al largo plazo a girar alrededor del 2%	4 Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)	4 Incentivar programas de educación en donde la municipalidad brindará talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)
5 Crecimiento de la demanda interna del país para los próximos años que permite crecimiento del crédito		5 Generar descuento fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)
6 Riesgo país peruano es uno de los más bajos de Latinoamérica		
7 Acuerdos comerciales que permiten exportar con poca o ninguna carga arancelaria		
8 Países del medio oriente aprecian la agricultura peruana		
9 Promperú quiere generar marca país en productos de exportación		
10 Implementación del programa nacional de alimentación Quali Warma y del Plan Nacional para la Reducción y Control de la Anemia Materno Infantil y la Desnutrición Crónica Infantil		
11 Implementación del Proyecto Educativo Nacional al 2021 y del Currículo Nacional de la Educación Básica		
Amenazas	FA	DA
1 Inestabilidad política	1 Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)	1 Generar alianzas entre Cooperativas de Ahorro y Crédito, y empresas informales que buscan financiamiento para apalancar sus actividades. (D6, D7, D8, A2, A5, A7)
2 Regulaciones gubernamentales desorganizadas	2 Brindar facilidades tributarias e incentivos para la contratación de personal con todos los beneficios de acuerdo a ley. (F1, F2, F4, F10, A1, A2, A3)	2 Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D6, D8, A1, A2, A7)
3 La corrupción es considerada la tercera barrera más grande para hacer negocios en Perú		3 Integrar distintos entes gubernamentales para la agilización de la formalización empresarial. (D1, D2, D4, D6, A1, A2, A7)
4 El contrabando hace difícil la competencia		
5 Informalidad de empresarios debido a que no pueden acceder al crédito		
6 Mano de obra peruana es una de las más caras del mundo, la informalidad laboral representa menores costos		
7 Conflictos sociales causados por malas prácticas medioambientales, ideologías políticas y renuencia de la sociedad por eliminar prácticas informales		
8 Bajo nivel de inversión destinado a I+D, bajo ancho de banda en comparación a otros países		
9 Desastres naturales		

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.270.

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

De acuerdo con D'Alessio (2015), la matriz de la posición estratégica es usada para determinar la apropiada estructura estratégica de una organización o de sus unidades de negocios. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. (p. 281)

Los valores obtenidos para las 4 variables son: fortaleza de la industria (3.44), ventaja competitiva (-3.22), estabilidad del entorno (-3.75) y fortaleza financiera (2.44). La Tabla 34 y Figura 13 muestra los valores señalados anteriormente. Además, se ubicó el vector direccional de la matriz PEYEA (-0.31, -0.78), ello ubica a la provincia de Huaura en el cuadrante competitivo. Se tiene un valor mayor para la fortaleza de la industria y ello contrasta mucho con la situación actual de la provincia, pues existe un gran potencial para el crecimiento de la agricultura y para la explotación de la pesca. La pesca la harina y aceite de pescado tiene una demanda constante y es un producto de exportación lo cual se convierte en un gran sector para seguir explotándolo junto a la agricultura. Tanto la pesca como la agricultura son actividades que ha desarrollado la provincia desde épocas hispánicas. La fortaleza financiera es baja debido a la alta tasa de morosidad, además de la situación de pobreza extrema que presentan algunos distritos ubicados en zonas rurales. El entorno es estable por las políticas que viene tomando el estado además del crecimiento lento pero constante de la economía peruana. A nivel de ventaja competitiva, se tiene un bajo valor debido en gran parte al bajo nivel educativo de la población, entre ellos la alta tasa de analfabetismo y la desnutrición crónica de muchas personas en zonas rurales, así como la escasa inversión en el desarrollo de las actividades principales de la provincia.

Por lo trabajado en con la matriz PEYEA, las estrategias específicas apuntarán a un perfil competitivo, que buscará la estrategia competitiva de diferenciación. La diferenciación debido a que se busca que los productos de la provincia de Huara tengan calidad o valor agregado que los distinga a nivel nacional e internacional. Las estrategias específicas son:

- Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5, F7, F9, F10, O1, O3, O4, O5)
- Incentivar con beneficios fiscales a las empresas (nuevas y existentes) para que desarrollen nuevos derivados a partir de los productos obtenidos en la pesca y agricultura para la exportación. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)

Tabla 34

Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA de Huaura

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		
1	Potencial de crecimiento	4	1 Participación en el mercado	3
2	Potencial de utilidades	4	2 Calidad del producto	3
3	Estabilidad financiera	4	3 Ciclo de vida del producto	4
4	Conocimiento tecnológico	3	4 Ciclo de reemplazo del producto	3
5	Utilización de recursos	3	5 Lealtad del consumidor	3
6	Intensidad de capital	4	6 Utilización de capacidad de competidores	4
7	Facilidad de entrada al mercado	3	7 Conocimiento tecnológico	3
8	Productividad / Utilización de capacidad	3	8 Integración vertical	3
9	Poder de negociación de los productores	3	9 Velocidad de introducción nuevos productos	3
Promedio =		3.44	Promedio = -6	-3.22
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1	Cambios tecnológicos	5	1 Retorno de la inversión	3
2	Tasa de inflación	5	2 Apalancamiento	2
3	Variabilidad de la demanda	3	3 Liquidez	2
4	Rango de precios de los productos competitivos	4	4 Capital requerido vs. Capital disponible	2
5	Barrera de entrada al mercado	3	5 Flujo de caja	2
6	Rivalidad / presión competitiva	4	6 Facilidad de salida al mercado	2
7	Elasticidad de precios de la demanda	3	7 Riesgo involucrado en el negocio	4
8	Presión de los productos sustitutos	3	8 Rotación de inventarios	3
			9 Uso de economías de escala y experiencia	2
Promedio = -6		-3.75	Promedio =	2.44
x=FI+VC		-0.31	y = EE+FF	-0.78

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.343.

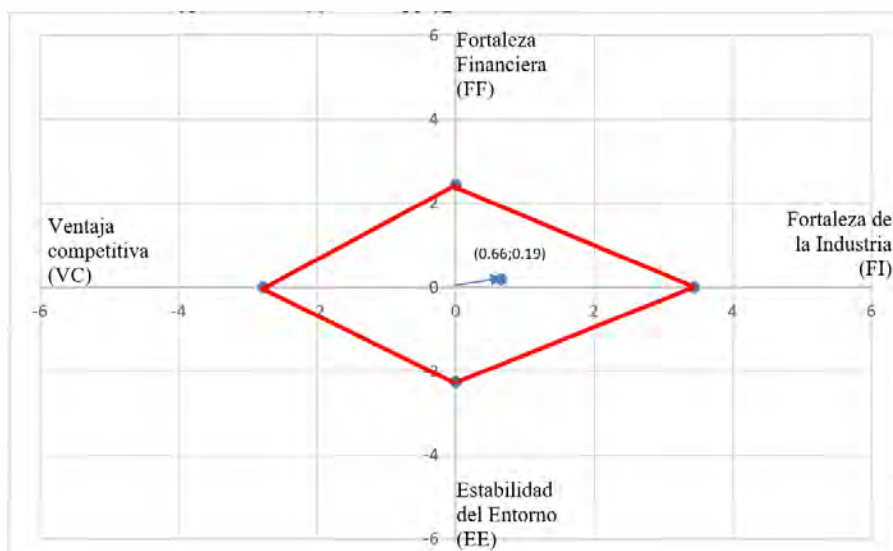


Figura 13. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA). Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.275.

- Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)
- Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)
- Generar alianzas entre Cooperativas de Ahorro y Crédito, y empresas informales que buscan financiamiento para apalancar sus actividades. (D5, D6, D7, A2, A5, A7)
- Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo a D'Alessio (2015), la base de esta matriz se basa en la relación que existe entre la participación actual en el mercado versus el crecimiento de éste, esto con el objetivo poder formular estrategias para cada una de las divisiones de un negocio y poder evaluar el desempeño de la organización. Para el caso de la provincia de Huara, a través de la Figura 14 donde se desarrolla la matriz BCG que se basa en los OLP propuestos, se realizará el análisis en base a la harina de pescado y el maíz amarillo duro.

En relación a la harina de pescado, el Apéndice D presenta un análisis de su producción en el Perú, donde la participación de mercado para la provincia de Huara es del 7.3% en contraposición de la provincia competidora más grande que es Santa con 31.64% para el año 2013. Por otro lado, se indicó que Perú lidera las exportaciones de harina de pescado por lo que se puede concluir que este producto para el caso de la provincia de Huaura tiene una participación media-alta. En referencia al crecimiento de la industria, en el Apéndice E se tienen los gráficos del crecimiento de la industria para este producto, tanto de exportación como la producción total peruana, de donde se puede concluir que existe una disminución en las ventas de la industria. Para el año 2015 la producción de harina de pescado generó aproximadamente S/. 832,000,000.

En relación a la producción de maíz amarillo de la provincia de Huara a través del Apéndice F se puede decir que la industria presenta un crecimiento alto, pero la participación de la producción de la provincia de Huaura es baja, por lo tanto, el maíz amarillo duro se encuentra como producto interrogante. Para el año 2013 la producción del maíz amarillo duro generó aproximadamente S/.38,0520,000.

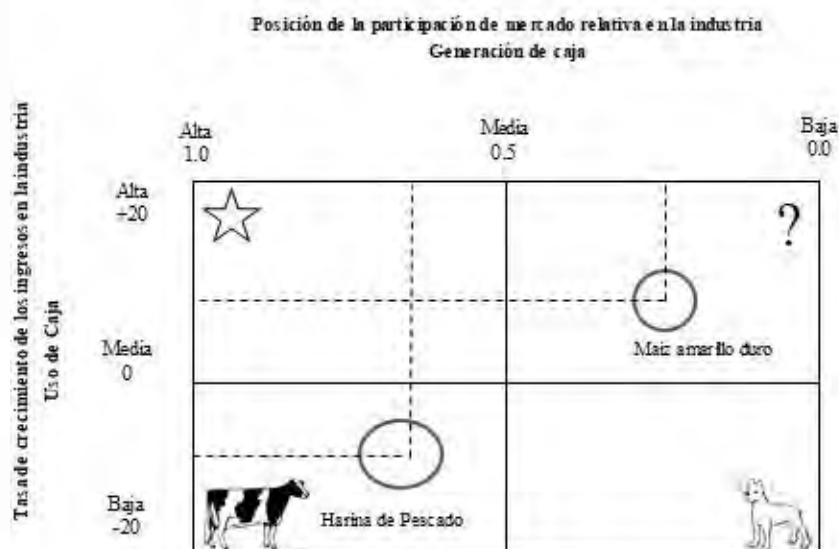


Figura 14. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la provincia de Huaura
Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.289.

Los resultados obtenidos a través de la MBCG son producto vaca lechera para la harina de pescado y producto interrogante para el maíz amarillo duro. A partir de este análisis, las estrategias específicas resultantes de la presente matriz son:

- Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5, F7, F9, F10, O1, O3, O4, O5)
- Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)
- Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

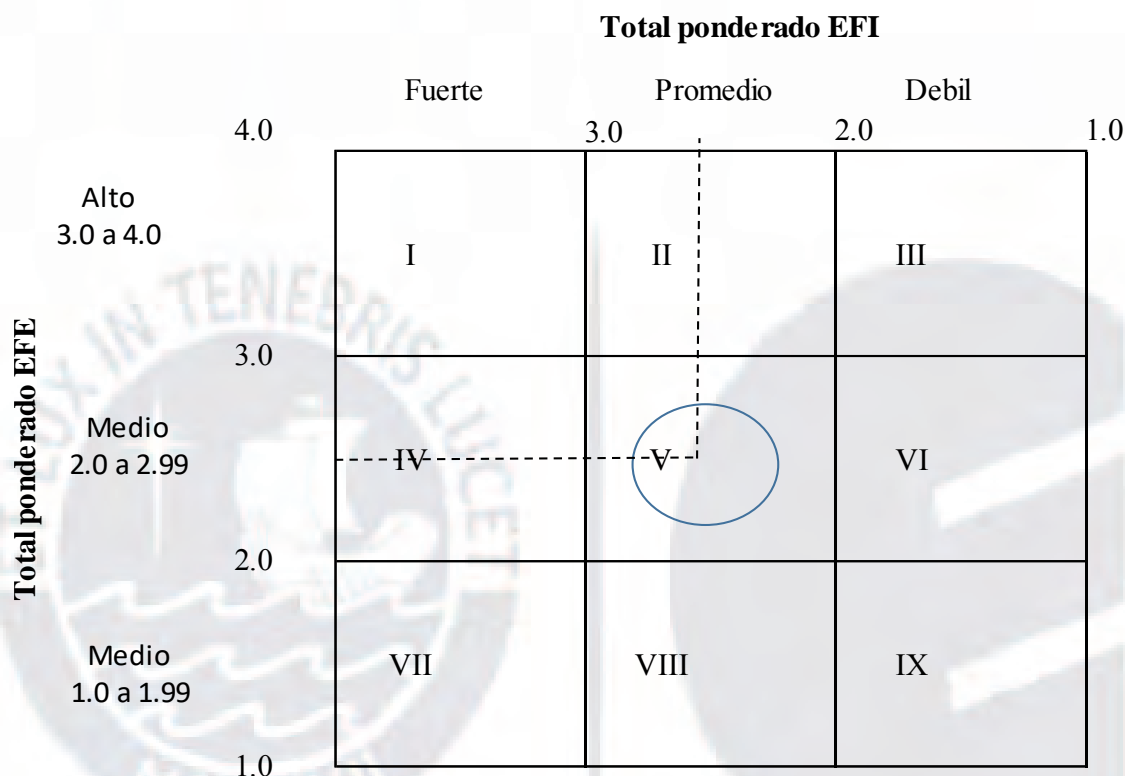
Según D'Alessio (2015), la Matriz Interna - Externa (MIE) permite relacionar los resultados ponderados obtenidos previamente en la Matriz EFE (1.83) y la Matriz EFI (2.39). Es una matriz con nueve regiones considerando los valores ponderados. El eje "x" representa al rango total de los puntajes ponderados de la Matriz EFI mientras que el eje "y" corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la Matriz EFE. La región Huaura está ubicada en el cuadrante VIII (ver Tabla 35), en el cual las estrategias elegidas deben ser defensivas las cuales son:

- Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)
- Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D8, F1, F2, F4, F5, F6)
- Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O2, O4)
- Generar alianzas entre Cooperativas de Ahorro y Crédito, y empresas informales que buscan financiamiento para apalancar sus actividades. (D5, D6, D7, A2, A5, A7)
- Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)
- Integrar distintos entes gubernamentales para la agilización de la formalización empresarial. (D1, D2, D4,6, A1, A2, A7)
- Incentivar programas de educación en donde la municipalidad bridaré talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)

- Generar descuentos fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)

Tabla 35

Matriz Interna Externa (MIE)



Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.355.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

De acuerdo a D’Alessio (2015), la matriz de la Gran Estrategia confronta la posición competitiva de la organización con la velocidad de crecimiento del mercado; dividiendo el espacio en cuatro regiones y asignando a cada una de éstas una estrategia genérica. La Figura 15 muestra la posición de la provincia de Huara. Como se mencionó anteriormente, la provincia de Huara tiene dos productos importantes los cuales son harina de pescado y maíz amarillo, estos productos se encuentran dentro del mercado alimenticio de crianza de animales por lo que se define a la provincia de Huara como posición competitiva fuerte y al mercado de crecimiento rápido.

Las estrategias específicas resultantes de la MGE son:

- Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5,F7,F9,F10, O1,O3,O4,O5)
- Incentivar con beneficios fiscales a las empresas (nuevas y existentes) para que desarrollen nuevos derivados a partir de los productos obtenidos en la pesca y agricultura para la exportación. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)
- Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)
- Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)
- Incentivar programas de educación en donde la municipalidad bridaré talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)
- Generar descuentos fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)

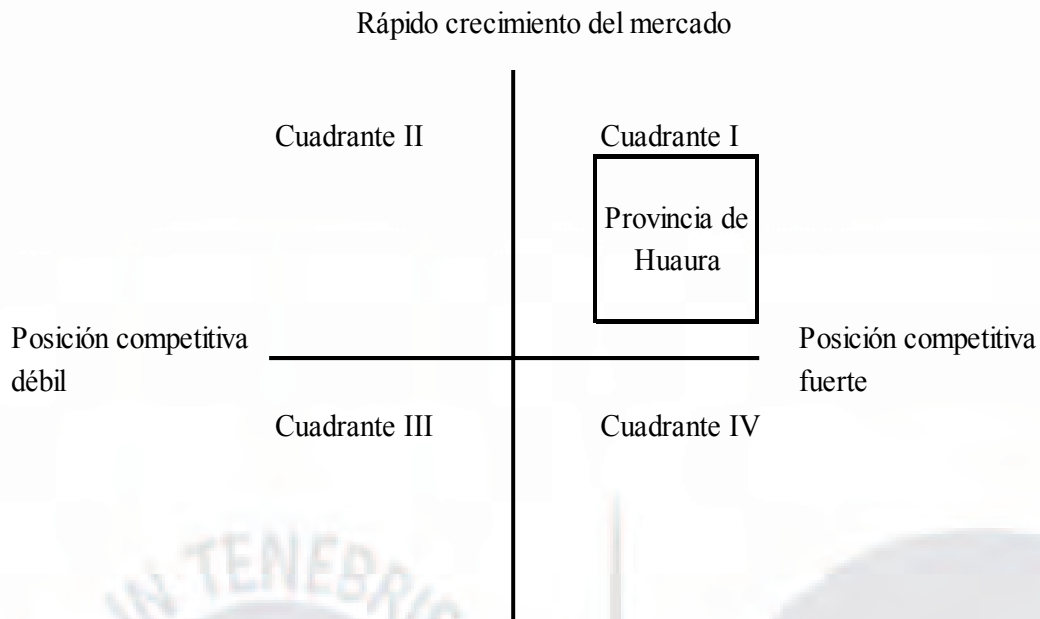


Figura 15. Matriz Gran Estrategias
Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013.
México, D.F., México: Pearson Educación, p.364.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D’Alessio (2015), la matriz de decisión estratégica reúne las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, con las estrategias, por repetición se marcan las estrategias con la su matriz correspondiente en un cuadro de doble entrada. Observando las que más se repiten serán las estrategias retenidas que serán evaluadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. Las estrategias que se repiten 3 o más veces, por ello serán las retenidas, y el resto serán consideradas como estrategias de contingencia (ver Tabla 36). A continuación se enumeran las estrategias retenidas:

- Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5, F7, F9, F10, O1, O3, O4, O5)
- Desarrollar centros de capacitación y educación en buenas prácticas de manipulación para mejorar los procesos de agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)

- Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)
- Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)
- Generar alianzas entre Cooperativas de Ahorro y Crédito, y empresas informales que buscan financiamiento para apalancar sus actividades. (D5, D6, D7, A2, A5, A7)
- Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)
- Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D8, F1, F2, F4, F5, F6)
- Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O2, O4)
- Incentivar programas de educación en donde la municipalidad brindará talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)
- Generar descuentos fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)

A continuación, se enumeran las estrategias de contingencia:

- Incentivar con beneficios fiscales a las empresas (nuevas y existentes) para que desarrollen nuevos derivados a partir de los productos obtenidos en la pesca y agricultura para la exportación. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)

- Brindar facilidades tributarias e incentivos para la contratación de personal con todos los beneficios de acuerdo a ley. (F1, F2, F4, F10, A1, A2, A3)
- Integrar distintos entes gubernamentales para la agilización de la formalización empresarial. (D1, D2, D4,6, A1, A2, A7)

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo con D'Alessio, (2008), “la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias, indica objetivamente que alternativas estratégicas son las mejores” (p. 339) (ver Tabla 37). Las estrategias a evaluarse en la matriz MCPE son las estrategias específicas retenidas resultantes de la MDE, las cuales son:

- Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5, F7, F9, F10, O1, O3, O4, O5)
- Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)
- Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)
- Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)

- Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D8, F1, F2, F4, F5, F6)
- Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O2, O4)
- Incentivar programas de educación en donde la municipalidad brindará talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)
- Generar descuentos fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)



Tabla 36

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

N	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5, F7, F9, F10, O1, O3, O4, O5)	X		X		X	3
E2	Incentivar con beneficios fiscales a las empresas (nuevas y existentes) para que desarrollen nuevos derivados a partir de los productos obtenidos en la pesca y agricultura para la exportación. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)	X				X	2
E3	Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)	X	X	X		X	4
E4	Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)	X	X	X			3
E5	Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)	X	X	X	X	X	5
E6	Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D8, F1, F2, F4, F5, F6)	X			X		2
E7	Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O2, O4)	X			X		2
E8	Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)	X	X			X	3
E9	Brindar facilidades tributarias e incentivos para la contratación de personal con todos los beneficios de acuerdo a ley. (F1, F2, F4, F10, A1, A2, A3)	X					1
E10	Generar alianzas entre Cooperativas de Ahorro y Crédito, y empresas informales que buscan financiamiento para apalancar sus actividades. (D5, D6, D7, A2, A5, A7)	X	X		X		3
E11	Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)	X	X	X	X	X	5
E12	Integrar distintos entes gubernamentales para la agilización de la formalización empresarial. (D1, D2, D4,6, A1, A2, A7)	X			X		2
E13	Incentivar programas de educación en donde la municipalidad brindará talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)	X					
E14	Generar descuento fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)	X	X			X	3

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.352.

Tabla 37

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5, F7, F9, F10, O1, O3, O4, O5)		Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)		Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)		Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)		Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)		Generar alianzas entre Cooperativas de Ahorro y Crédito, y empresas informales que buscan financiamiento para apalancar sus actividades. (D5, D6, D7, A2, A5, A7)		Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)		Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D8, F1, F2, F4, F5, F6)		Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O2, O4)		Incentivar programas de educación en donde brindará talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)		Generar descuento fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades																									
1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18		
2	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18			2	0.12	3	0.18
3	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12			2	0.12	3	0.18
4	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15			3	0.15	3	0.15
5	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15			2	0.1	3	0.15
6	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1			2	0.1	2	0.1
7	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1			2	0.1	2	0.1
8	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12			2	0.08	2	0.08
9	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12			2	0.08	2	0.08
10	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18			3	0.18	3	0.18
11	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18			3	0.18	2	0.12
Amenazas																									
1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12			3	0.18	2	0.12
2	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1			3	0.15	3	0.15
3	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05			2	0.1	3	0.15
4	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15			3	0.15	3	0.15
5	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1			2	0.1	3	0.15
6	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08			2	0.08	3	0.12
7	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08			2	0.08	3	0.12
8	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08			2	0.08	3	0.12
9	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08			2	0.08	3	0.12
Fortalezas																									
1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16			2	0.16	2	0.16
2	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16			3	0.24	3	0.24
3	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21			3	0.21	3	0.21
4	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18			3	0.18	3	0.18
5	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12			3	0.18	3	0.18
6	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08			3	0.12	3	0.12
7	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08			3	0.12	2	0.08
8	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08			3	0.12	2	0.08
9	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06			3	0.09	2	0.06
10	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	3	0.09	2	0.06			4	0.12	2	0.06
Debilidades																									
1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24			2	0.12	3	0.18
2	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18			3	0.18	3	0.18
3	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18			3	0.18	3	0.18
4	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2			3	0.15	3	0.15
5	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15			3	0.15	3	0.15
6	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04			2	0.08	2	0.08
7	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08			2	0.08	2	0.08
8	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16			2	0.08	2	0.08
9	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08			2	0.08	2	0.08
10	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06			2	0.06	2	0.06
Total	2		5.83		5.9		5.43		6.06		5.78		3.86		5.98		5.56		4.98			5.09		0	5.23

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.352.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En relación a la matriz de Rumelt, D'Alessio (2015) indicó que luego de haber realizado la matriz MCPE se debe de realizar un análisis de consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad a las estrategias seleccionadas en dicha matriz. Es por ello que las siete estrategias seleccionadas cumplen con estos cuatro criterios por lo que garantizan mejores resultados en su implementación (ver Tabla 38).

6.9. Matriz de Ética (ME)

D'Alessio (2015) señaló que las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia deben de ser evaluadas en relación al respeto del derecho y la justicia, en caso alguna de las estrategias viole estos aspectos deben de ser rechazada. En la Tabla 39 se observa que las siete estrategias promueven (P), son justas (J), o excelentes (E) para los ámbitos de derecho, justicia y utilitarismo. Por lo tanto, éticamente las estrategias obtenidas de la MCPE son aceptadas éticamente.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas en el proceso estratégico son:

- Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5,F7,F9,F10, O1,O3,O4,O5)
- Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)

Tabla 38

Matriz de Rumelt (MR)

Nº	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5, F7, F9, F10, O1, O3, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D8, F1, F2, F4, F5, F6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O2, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Incentivar programas de educación en donde la municipalidad brindará talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Generar descuento fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.411.

Tabla 39

Matriz de Ética (ME)

	Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho de la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al libre proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
2	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
3	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
4	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
5	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
6	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
7	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
8	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
9	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
10	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.420.

- Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)
- Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)
- Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D8, F1, F2, F4, F5, F6)
- Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O2, O4)
- Incentivar programas de educación en donde la municipalidad brindará talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)
- Generar descuentos fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)

En base al análisis previo se listas a continuación las matrices de contingencia del segundo y tercer grupo:

- Incentivar con beneficios fiscales a las empresas (nuevas y existentes) para que desarrollen nuevos derivados a partir de los productos obtenidos en la pesca y agricultura para la exportación. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Brindar facilidades tributarias e incentivos para la contratación de personal con todos los beneficios de acuerdo a ley. (F1, F2, F4, F10, A1, A2, A3)
- Integrar distintos entes gubernamentales para la agilización de la formalización empresarial. (D1, D2, D4,6, A1, A2, A7)

- Generar alianzas entre Cooperativas de Ahorro y Crédito, y empresas informales que buscan financiamiento para apalancar sus actividades. (D5, D6, D7, A2, A5, A7)

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz relaciona las estrategias retenidas que han resultado de los análisis anteriores con los objetivos a largo plazo. La Tabla 40 permite validar que todas las estrategias están contenidas en al menos un objetivo de largo plazo. D'Alessio (2015) señaló que si alguna de las estrategias no calza por lo menos una vez con alguno de los OLP, esta pasaría a ser una estrategia de contingencia. Una vez realizado la respectiva matriz se tiene como resultado que las estrategias propuestas calzan con los objetivos de largo plazo propuesto.

Tabla 40

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

Como menciona D'Alessio (2015), la matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos (MEPCS) permite analizar cómo serían afrontadas las estrategias planteadas por los competidores lo que finalmente permitirá trazar de forma más óptima el camino para la implementación de las mismas. En la Tabla 45 se trata de analizar cuál sería la reacción de las provincias competidoras de Huaura (las provincias de Huaral, Cañete y Barranca)

6.13. Conclusiones

Se han establecido las siguientes estrategias para la provincia de Huara:

- Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5, F7, F9, F10, O1, O3, O4, O5)

- Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)
- Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)
- Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)
- Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)
- Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D8, F1, F2, F4, F5, F6)
- Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O2, O4)
- Incentivar programas de educación en donde la municipalidad brindará talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)
- Generar descuentos fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)

Estas estrategias son las vías para desarrollar las actividades económicas de la provincia e impactar de manera positiva los problemas sociales por los que atraviesa.

Tabla 40

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

	OPL1	OPL2	OPL3	OPL4	OPL5	OPL6	OPL7	OPL8
	El año 2027 se generarán USD 260'000,000 por harina de pescado. El año 2015 se produjeron USD 127'479,777.59	El año 2027 se generarán USD 291'000,000 por maíz duro amarillo. El año 2013 fueron USD 90'563,760.00	En el 2027 se encontrarán asfaltados 300km de red vial vecinal. Al 2014 se encuentran asfaltadas 17.73km	En el 2027 tendrán 55,000 viviendas conexión eléctrica dentro de la vivienda, en el 2014 se estimaron 47,369.98 viviendas.	En el 2027 tendrán 55,000 viviendas conexión de agua y desagüe dentro de la vivienda, en el 2014 se estiman 46,171 viviendas.	En el 2027 contarán 110,000 pobladores empleados en el año 2011 se estimaron 77,840 pobladores empleados.	En el 2027 la desnutrición crónica en menores de cinco años será de 3%, en el año 2017 fue 8.50%.	En el 2027 la tasa de analfabetismo será de 3%, en el año 2007 fue 4.1%.
1	Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5, F7, F9, F10, O1, O3, O4, O5)	X	X			X	X	X
2	Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)	X	X		X	X	X	X
3	Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)			X	X	X	X	X
4	Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)	X	X	X		X	X	X
5	Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)	X	X			X	X	X
6	Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)	X	X			X	X	X
7	Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D8, F1, F2, F4, F5, F6)		X	X	X	X	X	X
8	Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O2, O4)	X	X	X	X	X	X	X
9	Incentivar programas de educación en donde la municipalidad brindará talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)	X	X		X	X	X	X
10	Generar descuento fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)	X	X		X	X	X	X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.428.

Tabla 41

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Estrategias retenidas	Posibilidad de competidores	
		Santa	Viru
1	Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huara como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5, F7, F9, F10, O1, O3, O4, O5)	Indiferente	Posibilidad de que utilicen bench marking
2	Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)	Posibilidad de que utilicen bench marking	Indiferente
3	Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)	Posibilidad de que utilicen bench marking	Posibilidad de que utilicen bench marking
4	Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)	Indiferente	Buscará posesionar el maíz amarillo duro porque se le quitará participación
5	Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)	Buscará posesionar su producción de harina de pescado	Posibilidad de que utilicen bench marking
6	Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)	Posibilidad de que copien el modelo y buscar a los mismos clientes. Además impulsar otros derivados del pescado	Posibilidad de que utilicen bench marking
7	Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D8, F1, F2, F4, F5, F6)	Buscará copiar el modelo de gestión	Posibilidad de que utilicen bench marking
8	Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O2, O4)	Buscará copiar el modelo de gestión	Posibilidad de que utilicen bench marking
9	Incentivar programas de educación en donde la municipalidad brindará talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)	Buscará copiar el modelo de gestión	Posibilidad de que utilicen bench marking
#	Generar descuento fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)	Buscará copiar el modelo de gestión	Posibilidad de que utilicen bench marking

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.311.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015) indicó que los objetivos de corto plazo al igual que cualquier otro objetivo deben de estar correctamente enunciados, estos serán el medio para alcanzar los objetivos de largo plazo. A continuación, se enumeran los objetivos de largo plazo:

- OLP1: El año 2027 se generarán USD 260'000,000.00 por harina de pescado. En el año 2015 se produjeron USD 127'479,777.59.
- OLP2: El año 2027 se generarán USD 291'000,000.00 por maíz duro amarillo. En el año 2013 fueron USD 90'563,760.00.
- OLP3: En el 2027 se encontrarán asfaltados 300km de red vial vecinal. Al 2014 se encuentran asfaltadas 17.73km.
- OLP4: En el 2027 tendrán 55,000 viviendas conexión eléctrica dentro de la vivienda, en el 2014 se estimaron 47,369.98 viviendas.
- OLP5: En el 2027 tendrán 55,000 viviendas conexión de agua y desagüe dentro de la vivienda, en el 2014 se estiman 46,171 viviendas.
- OLP6: En el 2027 contarán 110,000 pobladores empleados, en el año 2011 se estimaron 77,840 pobladores empleados.
- OLP7: En el 2027 la desnutrición crónica en menores de cinco años será de 3%, en el año 2017 fue 8.50%.
- OLP8: En el 2027 la tasa de analfabetismo será de 3%, en el año 2007 fue 4.1%.

En la Tabla 42 se en listan los objetivos de corto plazo partiendo de los objetivos de largo plazo.

Tabla 42
Objetivos de Corto y Largo Plazo

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)
OLP1 El año 2027 se generarán USD 260'000,000.00 por harina de pescado. En el año 2015 se produjeron USD 127'479,777.59.	OCP1.1 Para el año 2020 se tendrá convenio con la universidad nacional de Huara para la capacitación de personal para crianza de anchoveta en piscinas
	OCP1.2 Para el año 2020 se capacitará al 40% de los trabajadores del sector pesca en mejores prácticas a través de universidades
	OCP1.3 Para el año 2020 se lanzarán incentivos fiscales para empresas nuevas o existentes que destinen su producción a la exportación.
	OCP1.4 Para el año 2022 tener saneamiento de 1,000 hectáreas de producción acuícola, para el año 2014 se encuentran habilitadas 471 hectáreas
	OCP1.5 Para el año 2022 se habilitará parque industrial de la provincia Huara. Actualmente no existe parque industrial, solamente el acuerdo de consejo 049-2012, para la producción de harina de pescado y otros derivados
	OCP1.6 Para el año 2022 se capacitará al 60% de los trabajadores del sector pesca en mejores prácticas
	OCP1.7 Para el año 2023 se generarán USD 170'000,000.00 por harina de pescado
	OCP1.8 Para el año 2023 cada facultad de pesca tendrá convenios con empresas para la crianza en laboratorio de larvas de anchovetas.
	OCP1.9 Para el año 2025 se tendrá en la provincia de Huara un CITE para pesca y acuicultura. Actualmente no existe.
	OCP1.10 Para el año 2027 se generarán USD 260'000,000.00 por harina de pescado
OLP2 El año 2027 se generarán USD 291'000,000.00 por maíz duro amarillo. En el año 2013 fueron USD 90'563,760.00.	OCP2.1 Para el año 2020 se capacitará a productores de maíz amarillo para obtener más de 9 toneladas por hectárea a través de transferencia tecnológica.
	OCP2.2 Para el año 2020 se establecerá dentro del CITE tecnológico un espacio de investigación para el trabajo conjunto entre universidades y agricultores, con la finalidad de mejorar la fertilización
	OCP2.3 Para el año 2020 se lanzarán incentivos fiscales para empresas nuevas o existentes que destinen su producción a la exportación.
	OCP2.4 Para el año 2020 se establecerán beneficios fiscales para la creación de agroindustrias.
	OCP2.5 Para el año 2021 se establecerá el plan para la habilitación de tierras que no son utilizadas en la provincia
	OCP2.6 Para el año 2022 se desarrollarán centros de capacitación dentro de las universidades para mejorar las actividades agrícolas por cada ciudad, actualmente solo existe uno en Huacho.
	OCP2.7 Para el año 2023 se realizará convenio con entidades certificadoras de calidad para asesorar a agricultores en la obtención de certificaciones de calidad
	OCP2.8 Para el año 2023 se generarán USD 170'000,000.00 por maíz amarillo duro
	OCP2.9 Para el año 2024 se habilitarán 7,000 hectáreas para la producción agrícola
	OCP2.10 Para el año 2025 se tendrá posicionado el maíz amarillo como producto emblemático de la provincia de buena calidad.
	OCP2.11 Para el año 2023 se generarán USD 291'000,000.00 por maíz amarillo duro
	OCP2.12 Para el año 2027 se habrán generado 10,000 puestos de trabajo formal en el sector agrícola
OLP3 En el 2027 se encontrarán asfaltados 300km de red vial vecinal. Al 2014 se encuentran asfaltadas 17.73km	OCP3.1 Para el año 2019 se tendrá aprobado el estudio de factibilidad para la construcción de obras viales.
	OCP3.2 Para el año 2020 se tendrán financiado o concesionado el proyecto.
	OCP3.3 Para el año 2022 se encontrarán asfaltados 100 km de red vial vecinal, siendo etapa 1
	OCP3.4 Para el año 2024 se encontrarán asfaltados 200 km de red vial vecinal, siendo etapa 2
	OCP3.5 Para el año 2026 se encontrar asfaltados 300 km de red vial vecinal, siendo etapa 3
	OCP3.6 Para el año 2027 se habrán generado 10,000 puestos de trabajo formal por la construcción de la red vial
OLP4 En el 2027 tendrán 55,000 viviendas conexión eléctrica dentro de la vivienda, en el 2014 se estimaron 47,369.98 viviendas.	OCP4.1 Para el año 2019 se tendrá aprobado el estudio de factibilidad para la construcción de red eléctrica de viviendas.
	OCP4.2 Para el año 2021 se tendrá concesionado una central hidroeléctrica que abastezca la nueva demanda.
	OCP4.3 Para el año 2023 se tendrán 50,000 viviendas con conexión eléctrica dentro del hogar
	OCP4.4 Para el año 2025 se tendrán 52,500 viviendas con conexión eléctrica dentro del hogar
	OCP4.5 Para el año 2025 se tendrán 55,000 viviendas con conexión eléctrica dentro del hogar
	OCP4.6 Para el año 2027 se habrán generando 10,000 puestos de trabajo formal por la construcción de red eléctrica
OLP5 En el 2027 tendrán 55,000 viviendas conexión de agua y desagüe dentro de la vivienda, en el 2014 se estiman 46,171 viviendas.	OCP5.1 Para el año 2020 se tendrá aprobado el estudio de factibilidad para la construcción de redes de agua y desagüe.
	OCP5.2 Para el año 2021 se tendrá concesionado el proyecto a una empresa prestadora de servicios
	OCP5.3 Para el año 2022 se tendrá aprobado el estudio de una planta de tratamiento de aguas servidas
	OCP5.4 Para el año 2023 se tendrá financiado el proyecto de planta de tratamiento de aguas servidas
	OCP5.5 Para el año 2023 se tendrán 49,000 viviendas con conexiones de agua y desagüe
	OCP5.6 Para el año 2025 se tendrán 52,000 viviendas con conexiones de agua y desagüe
	OCP5.7 Para el año 2027 se tendrán 55,000 viviendas con conexiones de agua y desagüe.
	OCP5.8 Para el año 2027 las conexiones de desagüe llegarán a la planta de tratamiento de aguas servidas.
	OCP5.9 Para el año 2027 se habrán generado 15,000 puestos de trabajo formal por la construcción de redes de agua, desagüe y planta de tratamiento
OLP6 En el 2027 contarán 110,000 pobladores empleados en el año 2011 se estimaron 77,840 pobladores empleados.	OCP6.1 Para el año 2020 contarán con empleo 85,000 personas
	OCP6.2 Para el año 2021 contarán con empleo 90,000 personas
	OCP6.3 Para el año 2022 contarán con empleo 95,000 personas
	OCP6.4 Para el año 2023 contarán con empleo 100,000 personas
	OCP6.5 Para el año 2024 contarán con empleo 105,000 personas
	OCP6.6 Para el año 2025 contarán con empleo 110,000 personas
OLP7 En el 2027 la desnutrición crónica en menores de cinco años será de 3%, en el año 2017 fue 8.50%.	OCP7.1 Para el año 2020 se tendrá un programa que una empresa agrícolas con población vulnerable a desnutrición
	OCP7.2 Para el año 2022 la desnutrición será del 6% para la provincia
	OCP7.3 Para el año 2023 se implementará programa para trabajos con ONG
	OCP7.4 Para el año 2025 la desnutrición será del 4% para la provincia
	OCP7.5 Para el año 2027 la generación de empleo dará como resultado el 3% de la población con desnutrición
OLP8 En el 2027 la tasa de analfabetismo será de 3%, en el año 2007 fue 4.1%.	OCP8.1 Para el año 2020 se implementará un programa de educación en la municipalidad.
	OCP8.2 Para el año 2022 se tendrá una tasa de analfabetismo de 3.8%
	OCP8.3 Para el año 2024 se tendrá un programa con ONG para lecciones de lectura
	OCP8.4 Para el año 2026 se tendrá un 3.3% de tasa de analfabetismo
	OCP8.5 Para el año 2027 se tendrá un 3.0% de tasa de analfabetismo

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.470

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La asignación de recursos es un proceso clave para poder hacer de manera correcta la implementación del plan estratégico. De acuerdo a D'Alessio (2015), cada objetivo de corto plazo debe de tener asignado de manera correcta los recursos que necesita y utilizará, esta asignación será de gran utilidad para obtener los resultados esperados. En la Tabla 43 se observa la fuente de los recursos económicos de la provincia y en la Tabla 44 se observa el destino de los recursos.

Tabla 43

Fuente de Recursos Económicos

Descripción	Monto	Porcentaje
Recursos ordinarios	3,639,568	2.82%
Recursos directamente recaudados	23,010,416	17.81%
Recursos por operaciones oficiales de crédito	3,467,472	2.68%
Donaciones y transferencias	1,453,094	1.12%
Recursos determinados	97,628,375	75.56%
Total	129,198,925	100.00%

Tabla 44

Destino de Recursos Económicos

Descripción	presupuesto anual	%
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	44,937,567	34.78%
Orden público y seguridad	6,563,107	5.08%
Comercio	515,625	0.40%
Turismo	329,603	0.26%
Agropecuaria	3,193,135	2.47%
Energía	462,335	0.36%
Transporte	18,088,480	14.00%
Comunicaciones	161,709	0.13%
Ambiente	20,891,305	16.17%
Saneamiento	10,595,490	8.20%
Vivienda y desarrollo urbano	6,878,123	5.32%
Salud	465,810	0.36%
Cultura y deporte	2,895,660	2.24%
Educación	3,899,636	3.02%
Protección social	7,300,269	5.65%
Previsión social	2,021,071	1.56%
Total	129,198,925	100.00%

7.3. Políticas de cada Estrategia

Para poder implementar las estrategias también es necesario conocer cuáles serán los límites del accionar en términos de las políticas a ser usadas por la gerencia. Según D'Alessio (2015), las políticas orientan la forma de desarrollar las estrategias hacia la posición futura de la organización, estas establecen el correcto accionar de la organización siendo este caso la Municipalidad Provincial de Huaura (ver Tabla 45)

7.4. Estructura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura

De acuerdo a D'Alessio (2015), una organización debe de contar con la estructura organizacional adecuada que pueda responder ante la implementación de la estrategia teniendo en cuenta las políticas definidas para llegar a estas. Para las necesidades del presente plan estratégico se necesita tener una estructura sólida que permita gestionar de manera eficaz el desarrollo de las actividades productivas propuesta. En la Figura 10 del Capítulo 4 se mostró cómo se encuentra actualmente la estructura de la municipalidad provincia. La propuesta que se propone se muestra en la Figura 16 para la Gerencia de Desarrollo Humano y la Gerencia de Desarrollo Económico.

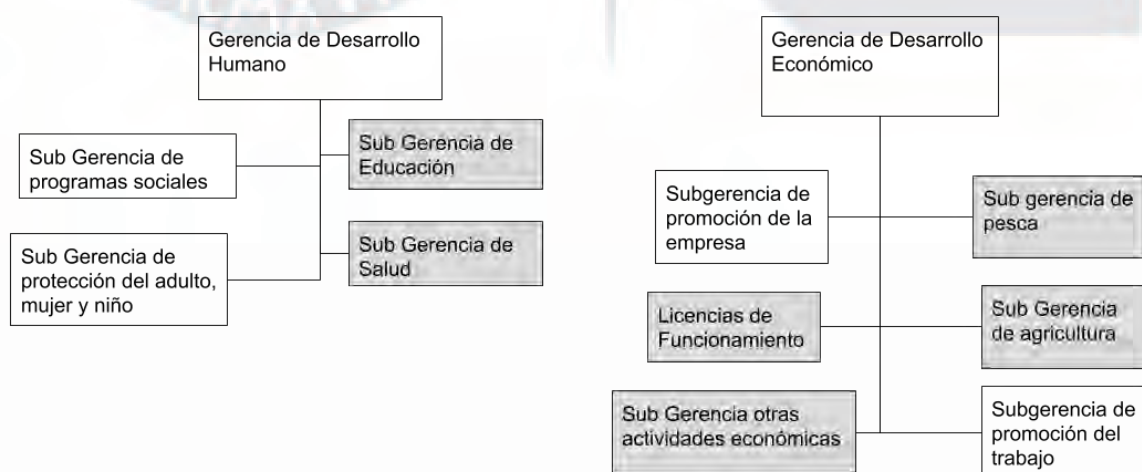


Figura 16. Propuesta de nueva estructura organizacional para la gerencia de desarrollo económico

A la gerencia de desarrollo económico se estará integrando cuatro subgerencias las cuales están colocadas con color más oscuro en la Figura 16, a continuación, se describe cada una de ellas:

Subgerencia de pesca: Esta área de la municipalidad se encargará de brindar todas las facilidades a las empresas que se desempeñen en el sector pesca, además de gestionar las acciones para desarrollar este sector.

Subgerencia de agricultura: Esta área de la municipalidad se encargará de brindar todas las facilidades a las empresas que se desempeñen en el sector agrícola, además de gestionar las acciones para desarrollar este sector.

Licencia de funcionamiento: Esta área se encuentra actualmente en catastro, pero debe de trabajar en desarrollo económico porque la gerencia de desarrollo económico está diseñada para apoyar a las empresas desde su creación.

Subgerencia de otras actividades económicas: No solamente las actividades económicas de la provincia son de pesca y agricultura, es por ello que esta área apoyará a las empresas que no estén en el rubro de pesca o agricultura.

Por otro lado, a la Gerencia de Desarrollo Humano, se agregaron dos nuevas subgerencias también sombreadas:

Subgerencia de educación: Está área ya se desempeña en la Gerencia de Desarrollo Humano, pero ahora deberá enfocar sus esfuerzos también al control de analfabetismo.

Subgerencia de salud: Esta área desempeñará lo que actualmente se desempeña como subgerencia de atención a personas con discapacidad y salud humana, además del desarrollo de actividades que luchen contra la desnutrición y promuevan la adecuada salud de la población de la provincia.

Aspecto económico-financiero: Las estrategias propuestas contemplan en desarrollo económico y financiero de la provincia a través de sus principales actividades productivas. Las estrategias propuestas buscan generar nuevos productos y productos diferenciados a través de la generación de conocimiento, por lo que se promueve la mejora continua de las actividades con resultados positivos en la rentabilidad de los sectores.

Aspecto social: A través de las estrategias se busca generar movimiento económico que genere impacto positivo en todos los estratos socioeconómicos, sobre todo se busca la generación de empleo a través del desarrollo de las industrias. Al crear condiciones de innovación y de desarrollo industrial, se generará empleo directo e indirecto.

Aspecto medio ambiente y ecología. A través de las estrategias se busca el cuidado de los recursos que provee la naturaleza. En el caso de la pesca se busca generar condiciones donde se proteja a la depredación de la anchoveta, además se promueve las condiciones de calidad que las industrias deben de desarrollar para que sean más competitivas.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

De acuerdo a D'Alessio (2015), es importante la definición de posiciones, ya que quienes se encuentren a cargo serán los responsables de la correcta implementación del plan estratégico. La capacitación a todo el personal de la Municipalidad es importante, ya que la visión de la Municipalidad Provincial debe de estar en la cultura de cada trabajador. Siempre se debe tener claro que la municipalidad es el órgano estatal que brinda las herramientas para que las industrias de la provincia muevan la economía. El alcalde es el líder y la cara de la municipalidad provincial, pero de quien va a depender los resultados es del gerente de desarrollo económico. Las capacitaciones y charlas constantes donde se refuerce la visión y se expliquen los cambios aplicados apoyarán a disminuir el temor al cambio por parte del personal.

7.7. Gestión del Cambio

De acuerdo a D'Alessio (2015), los cambios que traiga consigo la implementación del plan estratégico, traerá también un temor o resistencia al cambio por parte de las personas, tanto trabajadores como la ciudadanía. Para esto es necesario desarrollar acciones ágiles y eficientes que permitan gestionar adecuadamente el cambio por todos los actores del plan estratégico. Para esto se establecen los siguientes lineamientos:

- El gerente de desarrollo económico es el principal líder del presente plan estratégico. Adicional a ello los otros gerentes y el mismo alcalde constantemente deberán participar de capacitaciones en donde interioricen el servicio a la provincia y se entrenen en prácticas de mejora continua.
- Se capacitará a través de programas de motivación y coaching para que los gerentes puedan gestionar todo el talento de sus subordinados.
- Se realizarán seguimiento de la mejora a través de entes externos para evaluar la percepción de los empresarios y las facilidades que les brinda la municipalidad.

7.8. Conclusiones

La implementación es la parte en donde el plan estratégico se pone a prueba por lo que determinar las maneras del accionar es de vital importancia. Se han definido en este capítulo los objetivos de corto plazo los cuales responden a los objetivos de largo plazo y estos serán los hitos a cumplir. Es importante resaltar que para el cumplimiento de los objetivos es fundamental una gestión eficiente por parte de la Municipalidad provincial en conjunto con las entidades estatales y privadas correspondientes.

Además se establecieron los recursos que se deben de asignar a los objetivos de corto plazo para que puedan ser desarrollados. También fueron definidos los lineamientos básicos o micro valores que responden a las estrategias propuestas en el capítulo 6.

La propuesta de estructura organizativa necesaria para poder responder con eficiencia y eficacia a los requerimientos y necesidades del PEA, tomando particular atención la gestión del cambio que involucra tanto a los trabajadores municipales, industria y la ciudadanía.

Finalmente, es importante asegurar que las actividades realizadas para alcanzar los objetivos se realicen de forma sostenible sin afectar el medio ambiente.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y el control son integrales, continuos y permanentes durante todo el proceso estratégico el cual es dinámico, donde las estrategias pueden volverse obsoletas rápidamente. Por ello es necesario analizar tres aspectos: (a) La raíz del proceso estratégico, (b) La comparación de los resultados actuales con los esperados, y (c) La acción para cubrir los vacíos en el desempeño (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (2001), citado por D'Alessio, F. (2015), plantearon el Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard). Mediante esta herramienta se logra alinear lo que se desea hacer con lo que se hace dando lugar a cuatro resultados estratégicos: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados. Se puede medir y comparar teniendo una visión integral de la organización, y su evolución comprende las siguientes etapas.

Aprendizaje interno. Responde a la pregunta de ¿Cómo debe aprender y mejorar la organización para alcanzar la visión?

Procesos. Que dan respuesta a la pregunta ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? y ¿En qué procesos debo ser excelente para lograrlo?

Clientes. Que dan respuesta a la pregunta ¿Cómo debo mirar a mis clientes? y ¿cómo los trato para que me compren?

Financiera. Como nos relacionamos con nuestros proveedores de recursos financieros.

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

En la Tabla 46 se muestra el Tablero de Control Integrado provincia de Huaura.

8.3. Conclusiones

La responsabilidad de las áreas encargadas de la Municipalidad es de vital

Tabla 46

Tablero de Control Integrado Provincia de Huaura

Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Responsable	Indicadores	Unidad	Perspectiva
OCP1.3 Para el año 2020 se lanzarán incentivos fiscales para empresas nuevas o existentes que destinen su producción a la exportación.	Gerencia de Desarrollo Económico	Monto de incentivos	Sol	Financiera
OCP1.7 Para el año 2023 se generarán USD 170'000,000.00 por harina de pescado	Gerencia de Desarrollo Económico	Ventas	Sol	Financiera
OCP1.10 Para el año 2027 se generarán USD 260'000,000.00 por harina de pescado	Gerencia de Desarrollo Económico	Ventas	Sol	Financiera
OCP2.3 Para el año 2020 se lanzarán incentivos fiscales para empresas nuevas o existentes que destinen su producción a la exportación.	Gerencia de Desarrollo Económico	Monto de beneficios	Sol	Financiera
OCP2.4 Para el año 2020 se establecerán beneficios fiscales para la creación de agroindustrias.	Gerencia de Desarrollo Económico	Monto de beneficios	Sol	Financiera
OCP2.8 Para el año 2023 se generarán USD 170'000,000.00 por maíz amarillo duro	Gerencia de Desarrollo Económico	Ventas	Sol	Financiera
OCP2.11 Para el año 2023 se generarán USD 291'000,000.00 por maíz amarillo duro	Gerencia de Desarrollo Económico	Ventas	Sol	Financiera
OCP3.2 Para el año 2020 se tendrán financiado o concesionado el proyecto.	Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Monto del proyecto	sol	Financiera
OCP4.2 Para el año 2021 se tendrá concesionado una central hidroeléctrica que abastezca la nueva demanda.	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Potencia de energía	KW	Financiera
OCP5.2 Para el año 2021 se tendrá concesionado el proyecto a una empresa prestadora de servicios	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Monto del proyecto	sol	Financiera
OCP5.4 Para el año 2023 se tendrá financiado el proyecto de planta de tratamiento de aguas servidas	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Monto del proyecto	sol	Financiera
OCP2.7 Para el año 2023 se realizará convenio con entidades certificadoras de calidad para asesorar a agricultores en la obtención de certificaciones de calidad	Gerencia de Desarrollo Económico	Convenios	Unidad	Cliente
OCP2.10 Para el año 2025 se tendrá posicionado el maíz amarillo como producto emblemático de la provincia de buena calidad.	Gerencia de Desarrollo Económico	Crecimiento de ventas	Sol	Cliente
OCP3.3 Para el año 2022 se encontrarán asfaltados 100 km de red vial vecinal, siendo etapa 1	Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Red vial asfaltada	km	Cliente
OCP3.4 Para el año 2024 se encontrarán asfaltados 200 km de red vial vecinal, siendo etapa 2	Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Red vial asfaltada	km	Cliente
OCP3.5 Para el año 2026 se encontrar asfaltados 300 km de red vial vecinal, siendo etapa 3	Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Red vial asfaltada	km	Cliente
OCP4.3 Para el año 2023 se tendrán 50,000 viviendas con conexión eléctrica dentro del hogar	Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Viviendas con conexión eléctrica dentro del hogar	unidades	Cliente
OCP4.4 Para el año 2025 se tendrán 52,500 viviendas con conexión eléctrica dentro del hogar	Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Viviendas con conexión eléctrica dentro del hogar	unidades	Cliente
OCP4.5 Para el año 2025 se tendrán 55,000 viviendas con conexión eléctrica dentro del hogar	Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Viviendas con conexión eléctrica dentro del hogar	unidades	Cliente
OCP5.5 Para el año 2023 se tendrán 49,000 viviendas con conexiones de agua y desagüe	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Viviendas con conexión de agua y desagüe dentro del hogar	Unidad	Cliente
OCP5.6 Para el año 2025 se tendrán 52,000 viviendas con conexiones de agua y desagüe	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Viviendas con conexión de agua y desagüe dentro del hogar	Unidad	Cliente
OCP5.7 Para el año 2027 se tendrán 55,000 viviendas con conexiones de agua y desagüe.	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Viviendas con conexión de agua y desagüe dentro del hogar	Unidad	Cliente
OCP1.4 Para el año 2022 tener saneamiento de 1,000 hectáreas de producción acuícola, para el año 2014 se encuentran habilitadas 471 hectáreas	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Hectáreas Saneadas	Hectáreas	Proceso
OCP1.5 Para el año 2022 se habilitará parque industrial de la provincia Huara. Actualmente no existe parque industrial, solamente el acuerdo de consejo 049-2012, para la producción de harina de pescado y otros derivados	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Parque industrial habilitado	Unidad	Proceso
OCP1.8 Para el año 2023 cada facultad de pesca tendrá convenios con empresas para la crianza en laboratorio de larvas de anchovetas.	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo Humano	Número de convenios	Unidades	Proceso
OCP1.9 Para el año 2025 se tendrá en la provincia de Huara un CITE para pesca y acuicultura. Actualmente no existe.	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo Humano	CITE	Unidades	Proceso
OCP2.5 Para el año 2021 se establecerá el plan para la habilitación de tierras que no son utilizadas en la provincia	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Hectáreas habilitadas	Unidad	Proceso
OCP2.9 Para el año 2024 se habilitarán 7,000 hectáreas para la producción agrícola	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Hectáreas habilitadas	Unidad	Proceso
OCP3.1 Para el año 2019 se tendrá aprobado el estudio de factibilidad para la construcción de obras viales.	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Estudio de factibilidad	Unidad	Proceso
OCP4.1 Para el año 2019 se tendrá aprobado el estudio de factibilidad para la construcción de red eléctrica de viviendas.	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Estudio de factibilidad	Unidad	Proceso
OCP5.1 Para el año 2020 se tendrá aprobado el estudio de factibilidad para la construcción de redes de agua y desagüe.	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Estudio de factibilidad	Unidad	Proceso
OCP5.3 Para el año 2022 se tendrá aprobado el estudio de una planta de tratamiento de aguas servidas	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Estudio de factibilidad	Unidad	Proceso
OCP5.8 Para el año 2027 las conexiones de desagüe llegarán a la planta de tratamiento de aguas servidas.	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Conexiones de desagüe conectados a la red	Unidades	Proceso
OCP1.1 Para el año 2020 se tendrá convenio con la universidad nacional de Huara para la capacitación de personal para crianza de anchoveta en piscinas	Gerencia de Desarrollo Económico	Convenios	Unidades	Aprendizaje
OCP1.2 Para el año 2020 se capacitará al 40% de los trabajadores del sector pesca en mejores prácticas a través de universidades	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo Humano	Número de trabajadores	Unidades	Aprendizaje
OCP1.6 Para el año 2022 se capacitará al 60% de los trabajadores del sector pesca en mejores prácticas	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo Humano	Número de trabajadores	Unidades	Aprendizaje
OCP1.10 Para el año 2027 se habrán generado 10,000 puestos de trabajo formal en el sector pesca	Gerencia de Desarrollo Económico	Número de puestos de trabajo	Unidades	Aprendizaje
OCP2.1 Para el año 2020 se capacitará a productores de maíz amarillo para obtener más de 9 toneladas por hectárea a través de transferencia tecnológica.	Gerencia de Desarrollo Económico	Rendimiento por hectárea	toneladas/hectárea	Aprendizaje
OCP2.2 Para el año 2020 se establecerá dentro del CITE tecnológico un espacio de investigación para el trabajo conjunto entre universidades y agricultores, con la finalidad de mejorar la fertilización	Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo Humano	CITE	Unidad	Aprendizaje
OCP2.6 Para el año 2022 se desarrollarán centros de capacitación dentro de las universidades para mejorar las actividades agrícolas por cada ciudad, actualmente solo existe uno en Huacho.	Gerencia de Desarrollo Económico	Centro de capacitación	Unidad	Aprendizaje
OCP2.12 Para el año 2027 se habrán generado 10,000 puestos de trabajo formal en el sector agrícola	Gerencia de Desarrollo Económico	Número de puestos de trabajo	Unidades	Aprendizaje
OCP3.6 Para el año 2027 se habrán generado 10,000 puestos de trabajo formal por la construcción de la red vial	Gerencia de Desarrollo Económico	Número de puestos de trabajo	Unidades	Aprendizaje
OCP4.6 Para el año 2027 se habrán generando 10,000 puestos de trabajo formal por la construcción de red eléctrica	Gerencia de Desarrollo Económico	Número de puestos de trabajo	Unidades	Aprendizaje
OCP5.9 Para el año 2027 se habrán generado 15,000 puestos de trabajo formal por la construcción de redes de agua, desagüe y planta de tratamiento	Gerencia de Desarrollo Económico	Número de puestos de trabajo	Unidades	Aprendizaje
OCP6.1 Para el año 2020 contarán con empleo 85,000 personas	Gerencia de Desarrollo Humano	Personas con seguro	Unidades	Aprendizaje
OCP6.2 Para el año 2021 contarán con empleo 90,000 personas	Gerencia de Desarrollo Humano	Personas con seguro	Unidades	Aprendizaje
OCP6.3 Para el año 2022 contarán con empleo 95,000 personas	Gerencia de Desarrollo Humano	Personas con seguro	Unidades	Aprendizaje
OCP6.4 Para el año 2023 contarán con empleo 100,000 personas	Gerencia de Desarrollo Humano	Personas con seguro	Unidades	Aprendizaje
OCP6.5 Para el año 2024 contarán con empleo 105,000 personas	Gerencia de Desarrollo Humano	Personas con seguro	Unidades	Aprendizaje
OCP6.6 Para el año 2025 contarán con empleo 110,000 personas	Gerencia de Desarrollo Humano	Personas con seguro	Unidades	Aprendizaje

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.517

importancia, de ellas va a depender el futuro de la provincia. En la mayoría de los casos la gerencia de desarrollo económico y la gerencia de desarrollo y ordenamiento territorial son responsables del cumplimiento de los objetivos de corto plazo.

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Huaura

Según D'Alessio (2015), la competitividad para la provincia se define como la capacidad para administrar recursos y capacidades para el incremento de forma sostenida de la productividad y el bienestar de la población. Esta evaluación se basará en tres aspectos principales: (a) el análisis competitivo de la provincia, (b) la identificación de las ventajas competitivas, (c) la identificación y análisis de los potenciales clústeres; y finalmente (d) la identificación de los aspectos estratégicos de los clústeres previamente definidos.

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Huaura

El análisis competitivo para la provincia de Huaura se realizará a través del estudio de tres factores importantes que ayudarán a contextualizar la situación de la provincia: (a) Innovación que está relacionada con el grado de investigación y desarrollo dentro de la provincia; (b) Infraestructura que está relacionado a la red vial provincial y el acceso a servicios básicos; y finalmente (c) acceso a salud y educación que monitorea cómo es el desempeño de la provincia en estos aspectos.

Condición de los factores. A continuación, se evalúan los factores de producción de la provincia de Huara utilizando la Tabla 47 propuesta por WEF evaluando a Perú, la cual se utilizará como modelo.

Adicional a lo indicado, y de acuerdo a la Municipalidad de Huaura (2009), se identificó que la municipalidad posee recursos naturales en los siguientes ámbitos: (a) biodiversidad marina, (b) minerales y (c) tierras agrarias. Sin embargo, estos recursos se ven seriamente afectados por la contaminación de suelos, tal como se muestra en el Apéndice H.

Tabla 47

Factores de Producción de la Provincia de Huaura

Innovación	Situación
Capacidad para innovar	Mal
La calidad de las instituciones de investigación científica	Pésimo
Gasto de las empresas en I&D	Mal
Colaboración universidades - industria I&D	Pésimo
La contratación pública de productos de tecnología avanzada	Pésimo
La disponibilidad de científicos e ingenieros	Mal
Patentes utilizadas	Mal
Infraestructura	
Calidad de la infraestructura global	Pésimo
Calidad de las carreteras	Mal
Calidad de la infraestructura ferroviaria	Mal
Calidad de la infraestructura portuaria	Pésimo
Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	Mal
Sitios disponibles por kilómetros	Bien
Calidad de abastecimiento eléctrico	Promedio
Líneas telefónicas	Mal
Salud y educación primaria	
Impacto de la malaria en los negocios	Mal
Incidencia de malaria	Pésimo
Impacto de la tuberculosis en los negocios	Mal
Incidencia de la tuberculosis	Mal
Impacto del VIH/SIDA en los negocios	Promedio
Prevalencia del VIH	Promedio
Mortalidad infantil	Promedio
Esperanza de vida	Muy bien
Calidad de la educación primaria	Pésimo
Matrícula primaria	Bien
Gasto en educación	Pésimo

Condiciones de la demanda: La Municipalidad Provincial de Huara (2009) indicó que los principales sectores productivos son pesca y agricultura, pero adicional a ellos se encuentra la minería, turismo, pecuario y servicios. Como se indicó en el Capítulo 3, los peruanos están siendo más exigentes con lo que consumen, por lo que es una ventaja competitiva para los productos y sus derivados, particularmente para la producción agraria.

Para el caso del sector pesca la demanda interna representa alrededor del 50% de la producción total nacional, pero las exigencias de mejora del producto no la buscan los demandantes. En el Apéndice H, se puede apreciar para Lima y provincia que la demanda interna de las empresas es fuerte, además que se tiene población numerosa como potencial consumidora de los productos.

Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas. De acuerdo a la Ministerio de exportación y Turismo (2007) y relacionando con el análisis AMOFHIT del capítulo 4, se valida que la provincia de Huara tiene 6 fábricas de producción de harina de pescado, adicional a ello cuenta con varias hectáreas de plantaciones de maíz amarillo. En estos sectores hay empresas grandes, medianas y pequeñas. Adicionalmente las cadenas de exportación se encuentran identificadas.

Sectores afines y auxiliares. Debido al alto potencial exportador de la provincia de Huara es necesario que las industrias cuenten con las certificaciones necesarias brindadas por empresas y organizaciones especializadas ya que estas conocen los requisitos del mercado extranjero. Adicional a esto, se sabe que la investigación es baja en la provincia, así como el desarrollo tecnológico la cual debe ser potenciada. Finalmente, la situación de la infraestructura vial en la provincia es mala, lo que afecta seriamente el desarrollo de las actividades de la provincia.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Huaura

Las ventajas competitivas de la provincia de Huaura se presentan en la Tabla 48:

Tabla 48

Ventajas Competitivas de la Provincia de Huaura

<u>Condición de los factores</u>	
1	Recursos hidrobiológicos
2	Calidad de suelos
<u>Condiciones de la demanda</u>	
1	Población numerosa
2	Demanda de empresas
<u>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</u>	

1	Presencia de grandes empresas
2	Presencia de medianas empresas
3	Presencia de pequeñas empresas
4	Cadenas de exportación
Sectores afines y auxiliares	
1	Certificaciones

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la provincia de Huaura

En el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2008), se observaron dos actividades económicas que concentran casi el 50% de la producción de la provincia: la agricultura y el comercio al por menor. Estas dos actividades por si mismas se presentan como dos potenciales clústeres. Para que la provincia de Huara genere crecimiento económico es necesario la generación de clústeres y que estos se encuentren articulados. Se debe de contar con un clúster productivo, un clúster educativo y tecnológico, y un clúster de infraestructura.

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

Los aspectos con los que debe de contar los clústeres se describen a continuación.

Clúster productivo: Estos conforman los sectores productivos de la provincia de Huara. Los participantes más fuertes son la pesca y agricultura. Los aspectos estratégicos son:

- Generación de movimiento económico de la provincia a través de su producción
- Generación de trabajo.
- Curva de aprendizaje para mejores prácticas.
- Búsqueda de competitividad y mejores prácticas.
- Instalaciones disponibles para la investigación.

Clúster educativo y tecnológico: Estará conformado por las entidades educativas de la provincia de Huara, desde colegios hasta universidades y programas de postgrado.

- Producir conocimiento a través de la investigación relacionada con las actividades empresariales
- Realizar transferencia tecnológica de potencias mundiales aplicadas a la provincia de Huara.
- Mejoramiento de productos de las actividades productivas empresariales.
- Desarrollo de tecnologías para ser aplicadas a las industrias.

Clúster de infraestructura: Estará conformado por las entidades prestadoras de servicios, empresas constructoras y todas aquellas que brinden soporte para generar mejor eficiencia en las actividades productivas.

- Evaluar las condiciones actuales de la infraestructura y mejorarlas.
- Dar cobertura a zonas donde no hay infraestructura.

9.5. Conclusiones

Es importante que la provincia de Huaura desarrolle sus principales sectores de producción para mejorar la competitividad de la provincia. Para esto, la provincia de Huaura tiene como principales potenciales de desarrollo a la agricultura y a la pesca. La optimización de estos sectores tendrá como resultado el incremento de la productividad. Es por esto, que para facilitar este desarrollo se propone la generación de clústeres económicos que permitan una producción ventajosa y tecnificada de aquellas industrias en las que ya tienen experiencia. Finalmente, es necesario reconocer que todos los clústeres forman parte integral en el desarrollo de la competitividad de la provincia, además de considerar la importancia de todos los actores externos como lo son los proveedores, entidades estatales a nivel provincial, regional y nacional, el sector privado, etc.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El PEI es un modelo que sirve de base para visualizar el planeamiento holístico delineado para la organización. Comprende a su vez las partes más importantes del proceso estratégico. Dicho PEI contendrá la visión, misión, valores, códigos de ética, OLP, OCP, así como las estrategias (D'Alessio, 2015). En la Tabla 49 se muestra el PEI para la provincia de Huaura en el tablero de control.

10.2. Conclusiones Finales

1. El plan estratégico presentado tiene como eje principal el desarrollo integral de la provincia y la mejora en la calidad de vida de su población a través de los ejes definidos en la visión y los objetivos de largo plazo presentados.
2. Mediante el análisis de la situación actual del país y de la provincia, se ha mostrado que la provincia de Huaura tiene dos pilares principales de desarrollo económicos los cuales son la pesca y la agricultura. Estos dos sectores tienen potencial de crecimiento que deben de ser trabajados y que a su vez potenciarán otras actividades económicas en la región.
3. El sector pesca sobre todo en la industria de harina de pescado, tiene alta participación de mercado, pero su crecimiento está disminuyendo. Por ende, es necesario el trabajo articulado para mejorar el rendimiento del producto y generar productos relacionados como el aceite de pescado.
4. El sector agrario al ser otro pilar del crecimiento económico debe de ser impulsado por parte de la municipalidad. Es necesario el desarrollo tecnológico y la apertura de las personas para potenciar el sector.
5. La municipalidad debe velar por el bien de todos sus habitantes, para ello reducir el índice de desnutrición crónica en menores de 5 años se vuelve una prioridad. Para

tal fin el municipio debe tender los lazos necesarios con actores estratégicos como el ministerio de salud y el ministerio de desarrollo e inclusión social.

6. El recurso humano es el pilar para el desarrollo de las provincias. Se debe contar con personas preparadas y capaces de asumir los retos del mercado. La base para ello se encuentra en poder reducir la tasa de analfabetismo facilitando y mejorando la gestión con el Ministerio de Educación, además del apoyo del sector privado.
7. La generación de trabajo va a proceder como resultado del desarrollo de las industrias, por lo que será necesario generar el capital humano adecuado para satisfacer la demanda de trabajadores.
8. Es necesario el trabajo articulado de sectores de soporte, siendo principalmente el de infraestructura vial. Tiene gran importancia debido a que le da eficiencia a los pilares del desarrollo económico.
9. El establecer los clústeres tiene como objetivo que estos trabajen de forma articulada para con el fin de mejorar la situación de la provincia, así como sus niveles de competitividad.
10. Los objetivos de desarrollo de infraestructura afectarán positivamente a las condiciones de vida de los pobladores de la provincia, dando trabajo y eliminando los problemas sociales que los afecten.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura implementar el presente plan estratégico, debido a que generará competitividad en sus sectores más fuertes, además le permitirá aprovechar oportunidades y llegar a ser una provincia referente del país.
2. El gobierno provincial tiene que aprovechar su ubicación geográfica la cual resulta estratégica como puerta de entrada con la región norte y centro del país. También

debe explotar su variada geografía y dimensión territorial para potenciar sus principales actividades económicas.

3. Tanto el sector pesca como el turismo tienen alto potencial de crecimiento y pueden llegar a ser los protagonistas en el aporte al PBI de la provincia. Se debe trabajar en potenciar las fortalezas y disminuir las brechas de las debilidades de la misma. Se recomienda incentivar el emprendimiento en los sectores de turismo, pesca y gastronomía para generar puestos de trabajo y apoyar en el crecimiento de la provincia, lo que servirá como motor para mejorar el nivel de calidad de vida de su población disminuyendo brechas económicas, educativas, de salud, etc.
4. Se recomienda trabajar fuertemente en la disminución de la brecha educativa ya que en la provincia la predominancia de la mano de obra no calificada es significativa, esto afecta fuertemente al desarrollo económico de la provincia al provocar que las actividades económicas realizadas sean deficientes.
5. La desnutrición crónica en menores de 5 años es un indicador importante de desarrollo para las provincias. El establecer un objetivo específico para reducirlo ayudará a tender las estrategias necesarias, así como de poder disponer del presupuesto suficiente y buscar los actores necesarios en el sector y privado. Asimismo la generación de campañas conjuntamente con ellos ayudará a concientizar y reforzar a los padres de familia la importancia de la alimentación en los menores.
6. Finalmente, se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura gestionar los recursos necesarios, así como la conformación de un equipo especializado para la implementación y seguimiento del presente plan. También resulta fundamental que desarrolle las acciones estratégicas establecidas de forma conjunta con los distintos

organismos del estado para obtener una orientación de cómo implementarlas de forma efectiva.

10.4. Futuro de la Provincia de Huaura

Al 2027 la Municipalidad Provincial de Huaura tendrá bajo sus límites políticos y geográficos una provincia referente del país. El sector agrario y pesquero estará en un punto álgido dando resultados positivos a la economía de la provincia.

Los pobladores de la provincia contarán dentro de sus viviendas con conexiones de agua y desagüe, además que sus recursos hídricos no estarán contaminados por el desecho de sus aguas servidas. También contarán con conexiones eléctricas dentro de sus viviendas lo que permitirá las actividades de los pobladores en horas nocturnas.

La red vial vecinal estará en mejores condiciones, lo que permitirá el mejor tránsito de los mismos pobladores y de las actividades logísticas que exigen las empresas.

La implementación correcta del plan estratégico llevará a la provincia de Huaura y a su población a una nueva era, por lo que además se sentirá el cambio en su población. La provincia de Huaura presentará un desarrollo social muy importante debido a que se habrá promovido las actividades de responsabilidad social de las empresas.



Figura 17. Futuro de la Provincia de Huaura

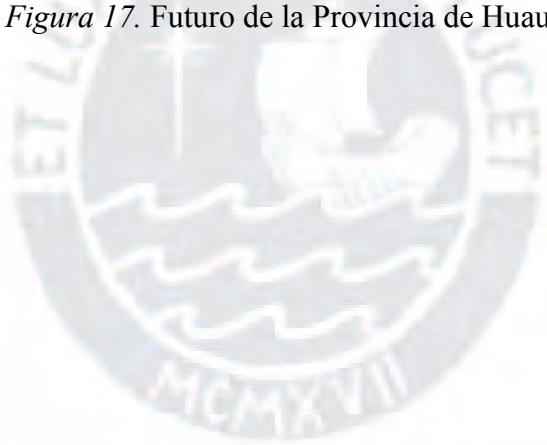


Tabla 49

Tablero de Control Integrado

Visión: Para el año 2027 la provincia de Huaura alcanzará la décima ubicación en el Índice de Desarrollo Humano a nivel provincial dentro del Perú. Esto se logrará a través del fortalecimiento de sectores clave como salud y educación, así como del incremento del nivel de empleabilidad, el acceso a servicios básicos de agua, desagüe y electricidad; siendo la producción de harina de pescado, el maíz amarillo y la interconexión vial vecinal, los principales pilares para lograrlo. Según el PNUD (2012), Huaura ocupó el puesto 17 a nivel provincias en el Perú.														
Indicadores	Intereses organizacionales		Objetivos de largo plazo								Principios cardinales			
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	1	2	3	4
1	Aumento de la productividad del sector pesca y sus subsectores	El año 2027 se generarán USD 260'000,000.00 por harina de pescado.	El año 2027 se generarán USD 291'000,000.00 por maíz duro amarillo. El año 2013 fueron USD 90'563,760.00	En el 2027 se encontrarán asfaltados 300km de red vial vecinal. Al 2014 se encuentran asfaltados 17.73km	En el 2027 tendrán 55,000 viviendas conexión eléctrica dentro de la vivienda, en el 2014 se estimaron 47,369.98 viviendas.	En el 2027 tendrán 55,000 viviendas conexión de agua y desagüe dentro de la vivienda, en el 2014 se estiman 46,171 viviendas.	En el 2027 contarán 110,000 pobladores empleados, en el año 2011 se estimaron 77,840 pobladores empleados..	En el 2027 la desnutrición crónica en menores de cinco años será de 3%, en el año 2017 fue 8.50%.	En el 2027 la tasa de analfabetismo será de 3%, en el año 2007 fue 4.1%.		1	Influencia de terceras partes		
2	Aumento de la productividad del sector agropecuario										2	Lazos pasados precedentes y futuros		
3	Mejora y construir el acceso vial al interior de la provincia	El año 2015 se produjeron USD 127'479,777.59									3	Contrabalance de los intereses		
4	Mejora y construcción del acceso a energía eléctrica										4	Conservación de los enemigos		
5	Mejora y construcción de redes de agua potable y desagüe													
6	Incremento del empleo Estrategias													
1	Posicionar el maíz amarillo y la harina de pescado de Huaura como productos emblemáticos de la provincia. (F2, F4, F5,F7,F9,F10, O1,O3,O4,O5)	X	X							X	X	X		
2	Desarrollar centros de capacitación de buenas prácticas de cultivo para mejorar los procesos relacionados a la agricultura y pesca. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)	X	X		X					X	X	X		
3	Sanear hectáreas no utilizadas para incrementar la producción agrícola. (F1, F3, F6, F9, F10, O1, O4, O6, O8)			X	X					X	X	X		
4	Generar clústeres en sectores y subsectores de pesca y agricultura. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O8)	X	X	X						X	X	X		
5	Desarrollar alianzas entre entidades públicas y privadas para la generación de productos con valor agregado del sector pesca y agricultura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A5, A6, A7)	X	X							X	X	X		
6	Desarrollar investigación en tecnología agrícola y pesquera a partir del trabajo conjunto entre universidades y empresas. (D1, D2, D3, D4, D5, D7, A1, A2, A7)	X	X							X	X	X		
7	Utilizar ingresos fiscales del canon para el desarrollo de la red vial vecinal y sistemas de conexión eléctrica y de agua y desagüe. (D3, D4, D8, F1, F2, F4, F5, F6)		X	X	X					X	X	X		
8	Desarrollar una planta de tratamiento de aguas servidas. (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O2, O4)	X	X	X	X					X	X	X		
9	Incentivar programas de educación en donde la municipalidad brindará talleres de lectura. (D1, D8, D10, O3, O11)	X	X		X					X	X	X		
10	Generar descuento fiscales para empresas agrarias en la participación de programas sociales alimentarios (D1, D3, O5, O10)	X	X		X					X	X	X		
	Perspectivas: -Financieras -Clientes -Procesos -Aprendizaje	OCP1.1 Para el 2020 se tendrá convenio con la universidad nacional de Huaura para la capacitación de personal para crianza de anchoveta OCP1.2 Para el año 2020 se capacitará al 40% de los trabajadores del sector pesca en mejores prácticas OCP1.3 Para el 2022 tener saneamiento de 1,000 hectáreas de producción acuícola, para el año 2014 se encuentran habilitadas 471 hectáreas OCP1.4 Para el 2022 se habilitará parque industrial de la provincia Huaura. Actualmente no existe parque industrial, solamente el acuerdo de consejo 049-2012, para la producción de harina de pescado y otros derivados OCP1.5 Para el año 2022 se capacitará al 60% de los trabajadores del sector pesca en mejores prácticas OCP1.6 Para el 2023 cada facultad de pesca tendrá convenios con empresas para la crianza en laboratorio de larvas de anchovetas. OCP1.7 Para el 2025 se tendrá en la provincia de Huaura un CITE para pesca y acuicultura. Actualmente no existe. OCP1.8 Para el año 2027 se habrán generado 10,000 puestos de trabajo formal en el sector pesca	OCP2.1 Para el año 2020 se capacitará a productores de maíz amarillo para obtener más de 9 toneladas por hectárea a través de transferencia tecnológica. OCP2.2 Para el 2020 se establecerá dentro del CITE tecnológico un espacio de investigación para el trabajo conjunto entre universidades y agricultores, con la finalidad de mejorar la fertilización OCP2.3 Para el 2022 se desarrollarán centros de capacitación dentro de las universidades para mejorar las actividades agrícolas por cada ciudad, actualmente solo existe uno en Huacho. OCP2.4 Para el año 2023 se realizará convenio con entidades certificadoras de calidad para asesorar a agricultores en la obtención de certificaciones de calidad OCP2.5 Para el año 2023 se establecerán beneficios fiscales para la creación de agroindustrias. OCP2.6 Para el año 2025 se tendrá posicionado el maíz amarillo como producto emblemático de la provincia de buena calidad. OCP2.7 Para el año 2027 se habrán generado 10,000 puestos de trabajo formal en el sector agrícola	OCP3.1 Para el año 2019 se tendrá aprobado el estudio de factibilidad para la construcción de obras viales. OCP3.2 Para el 2020 se tendrán financiado o concesionado el proyecto. OCP3.3 Para el año 2022 se encontrarán asfaltados 100 km de red vial vecinal, siendo etapa 1 OCP3.4 Para el año 2024 se encontrarán asfaltados 200 km de red vial vecinal, siendo etapa 2 OCP3.5 Para el año 2026 se encontrarán asfaltados 300 km de red vial vecinal, siendo etapa 3 OCP3.6 Para el año 2027 se habrán generado 10,000 puestos de trabajo formal por la construcción de la red vial	OCP4.1 Para el año 2019 se tendrá aprobado el estudio de factibilidad para la construcción de red eléctrica de viviendas. OCP4.2 Para el 2021 se tendrá concesionado una central hidroeléctrica que abastezca la nueva demanda. OCP4.3 Para el 2023 se tendrán 50,000 viviendas con conexión eléctrica dentro del hogar OCP4.4 Para el 2025 se tendrán 55,000 viviendas con conexión eléctrica dentro del hogar OCP4.5 Para el 2025 se tendrán 52,500 viviendas con conexión eléctrica dentro del hogar OCP4.6 Para el año 2027 se habrán generando 10,000 puestos de trabajo formal por la construcción de red eléctrica	OCP5.1 Para el año 2020 se tendrá aprobado el estudio de factibilidad para la construcción de redes de agua y desagüe. OCP5.2 Para el 2021 se tendrá concesionado el proyecto a una empresa prestadora de servicios OCP5.3 Para el año 2022 se tendrá financiado el proyecto de una planta de tratamiento de aguas servidas OCP5.4 Para el 2023 se tendrá financiado el proyecto de planta de tratamiento de aguas servidas OCP5.5 Para el año 2023 se tendrán 49,000 viviendas con conexiones de agua y desagüe OCP5.6 Para el año 2025 se tendrán 52,000 viviendas con conexiones de agua y desagüe OCP5.7 Para el año 2027 se tendrán 55,000 viviendas con conexiones de agua y desagüe. OCP5.8 Para el 2027 las conexiones de desagüe llegarán a la planta de tratamiento de aguas servidas. OCP5.9 Para el año 2027 se habrán generado 15,000 puestos de trabajo formal por la construcción de redes de agua, desagüe y planta de tratamiento	OCP 6.1 Para el año 2020 contarán con empleo 85,000 personas OCP 6.2 Para el año 2021 contarán con empleo 90,000 personas OCP 6.3 Para el año 2022 contarán con empleo 95,000 personas OCP 6.4 Para el año 2023 contarán con empleo 100,000 personas OCP 6.5 Para el año 2024 contarán con empleo 105,000 personas OCP 6.6 Para el año 2025 contarán con empleo 110,000 personas	OCP 7.1 Para el año 2020 se tendrá un programa que una empresa agrícolas con población vulnerable a desnutrición OCP 7.2 Para el año 2022 la desnutrición será del 6% para la provincia OCP 7.3 Para el año 2022 la desnutrición será del 6% para la provincia OCP 7.4 Para el año 2023 se implementará programa para trabajos con ONG Para el año 2025 la desnutrición será del 4% para la provincia OCP 7.5 Para el año 2027 la generación de empleo dará como resultado el 3% de la población con desnutrición	OCP8.1 Para el año 2020 se implementará un programa de educación en la municipalidad. OCP8.2 Para el año 2022 se tendrá una tasa de analfabetismo de 3.8% OCP8.3 Para el año 2024 se tendrá un programa con ONG para lecciones de lectura OCP8.4 Para el año 2026 se tendrá un 3.3% de tasa de analfabetismo OCP8.5 Para el año 2027 se tendrá un 3.0% de tasa de analfabetismo	Perspectivas: -Financieras -Clientes -Procesos -Aprendizaje				

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.678

Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú (2017). Recuperado de
<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Arellano, R. (2016, 8 de febrero). Los votos de los estilos de vida, por Rolando Arellano. *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/votos-estilos-vida-rolando-arellano-270554>
- Arellano Marketing (2014). ¿Qué prefiere hoy el consumidor peruano? Recuperado de
<http://www.arellanomarketing.com/inicio/que-prefiere-hoy-el-consumidor-peruano/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017). *Reporte de inflación diciembre del 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018). *Reporte de inflación diciembre del 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018.pdf>
- Bolsa de Comercio de Rosario (2017). *Informativo Semanal – El trigo en los Estados Unidos*. Recuperado de
https://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/informativosemanal_noticias.aspx?PIDNoticia=675
- Canales, E. Huamani, L. Medrano, M. Villasis, M. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria de Harina y Aceite de Pescado del Perú*. Pontifice Universidad Católica del Perú. Recuperado de
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8994/CANALES_HUAMANI_PLANEAMIENTO_HARINA.pdf?sequence=3

Calderon, J. Castro, C. Dávalos, J., & Hernández, C. (2015). *Planeamiento Estratégico de la Región Amazonas*. Pontífice Universidad Católica del Perú.

Carranza, M. Guevara, R. García, J. (2009). *Reporte Sectorial: Sector Pesca*. Centrum Católica. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/informepesca.pdf>

Casterad, A. (2015). *Imágenes de satélite y agricultura: Presente y futuro*. Recuperado de http://www.cayc.es/files/Jornadas/JornadaAbril2015/01_Casterad.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011, Julio). *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

CENTRUM Graduate Business School (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Recuperado de <http://www.icrp.pe/>

Congreso de la República (2018). *¿Cómo se crea una Ley?* Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Flujogramalegislativo/>

Congreso de la República (2018a). *Funciones del Congreso*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/funciones>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2017). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2016). *Documento de Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CTI*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>

- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización [CNCF]. (2014). Agenda de Competitividad 2014-2018.
https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018_RumboBicentenario.pdf
- Creación de provincias y distritos: ¿sueños o pesadillas? (2017, 25 de junio). *Perú21*.
Recuperado de <https://peru21.pe/economia/creacion-provincias-distritos-suenos-pesadillas-analisis-83592>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. (3ª ed.) Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A.
- Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI) (2016). Lima Sumario Regional Abril 2016. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Lima.pdf. 07 de febrero 2018
- El Niño costero, el fenómeno más brutal que golpeó Lima. (2017, 24 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/nino-costero-fenomeno-brutal-golpeo-lima-noticia-482836?foto=15>
- El impacto de los desastres naturales en las cuentas públicas. (2017a). *El Peruano*.
Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/impacto-desastres-naturales-cuentas-publicas-406994>
- Ernest & Young Perú (2016). Guía de negocios e inversión en el Perú 2016/2017.
Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
- Fagre, A. Rojas, H. Ramos, H., & Yabar, K. (2017). *Facilidad para Hacer Negocios en la Ciudad de Huaura*. Pontífice Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8790/FAGRE_ROJAS_

FACILIDAD_HUAURA.pdf?sequence=3

- Flores, A. (2013). *Mejoramiento Continuo de los Avances Tecnológicos de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena*. Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4127/1032393649-2013.pdf;jsessionid=1488FE4216E80FCCA2B69EB49E505B87?sequence=6>
- García, H. (2011). *Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el periodo 2011-2016*. Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://gcg.universia.net/article/viewFile/401/527>
- GlobalFirepower (2017). *Military Strength Ranking*. Recuperado de <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
- Guezzi, P., & Gallardo, J. (2013). *¿Qué se puede hacer con el Perú? Ideas para sostener el crecimiento económico en el largo plazo*. Lima: Universidad del Pacífico: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012. Recuperado de: www.pe.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2008). *Censos de Población y Vivienda 2007*. Recuperado de: <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). Perfil Sociodemográfico de la Región Lima. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro13/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental por años calendario y edades simples, 1995-2025*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Compendio Estadístico Lima Provincias 2014*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2004-2014. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1293/index.html

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

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Panorama de la Economía Peruana: 1950-2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1359/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016a). *La informalidad es el principal factor que limita el crecimiento de las empresas*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/la-informalidad-es-el-principal-factor-que-limita-el-crecimiento-de-las-empresas-9327/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Estadística - Sociales*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Ley 27815. (2002). *Ley del Código de Ética de la Función Pública*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gov.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/418A39A1B2D09EFA05257AD80072D541/\\$FILE/LEY_27815.pdf](http://www2.congreso.gov.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/418A39A1B2D09EFA05257AD80072D541/$FILE/LEY_27815.pdf)

Loayza, N. (2007). *Causas y Consecuencia de la informalidad en el Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2007/Working-Paper-18-2007.pdf>

Macroconsult (2012). *Impacto económico de la minería en el Perú*. Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía.

Marca Perú (2018). *Licenciarios*. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/marca-peru>

Ministerio de Agricultura y Riegos (2015). *Situación de actividades de crianza y producción*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/38-sector-agrario/pecuaria/290-situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion?start=12>

Ministerio de Agricultura y Riegos (2016). *Sistema de Franja de Precios*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/franja-de-precios/analisis-quincenal-2016?download=9081:analisis-a-la-primera-quincena-de-abril-2016>

Ministerio de Agricultura y Riegos (2018). *Agrario 2008-2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1267/12.htm

Ministerio del Ambiente (2011). *Compendio de la Legislación Ambiental Peruana*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/compendio_01_-_marco_normativo_general_2.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016). *Medición económica del Turismo*. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017). *Visión, misión y objetivos*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/vision-mision-y-objetivos/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2018). *Acuerdos Comerciales*.

Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=78

Ministerio de Defensa del Perú (2017). *Misión, Visión, Políticas y Lema*. Recuperado de

<https://www.mindef.gob.pe/vision.php>

Ministerio de Economía y Finanzas (2007). *Institucional (PEI) del ministerio de economía y*

finanzas 2007- 2011. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-ministerial/7967-resolucion-ministerial-n-646-2007-ef-43/file>

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Estimación del Contrabando y Defraudación de*

Rentas de Aduanas en el Perú, Actualizado al Año 2016. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/contrabando_SUNAT.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). *Lineamientos de Política Arancelaria*.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/politica-arancelaria/lineamientos-de-politica-arancelaria>

Ministerio de Salud [MINSA] (2017). *Plan Nacional para la REDUCCIÓN Y CONTROL DE*

LA ANEMIA Materno Infantil y la Desnutrición Crónica. Recuperado de

<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4189.pdf>

Mongilardi, M. (2018). *No más confrontaciones*. Recuperado de

https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion809/edicion_809.pdf

Municipalidad provincial de Huaura (2009). *Plan de desarrollo concertado de la provincia*

de Huaura 2009-2021. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/12122/PLAN_12122_Plan_de_Desarrollo_Concertado_2011.pdf

Municipalidad provincial de Huaura (2016a). *Plan de desarrollo local concertado 2016-2021*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B-syeSURIkZqa2ZTQzZLVUpBcVk/view>

Municipalidad provincial de Huaura (2016b). *Plan Estratégico Institucional 2017-2019*. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/0B-syeSURIkZqWFpBVDI4NXJWcG8/view>

Negocios: Perú es el segundo país más atractivo de la región. (2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/negocios-peru-segundo-pais-atractivo-region-noticia-469243>

OSITRAN (2014). *Informe de Desempeño de la Empresa Nacional de Puertos – ENAPU*. Recuperado de https://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/INFORMES/6.%20ID2014_ENAPU.pdf

Organismo para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2016). *Estudios de la OCDE en Reforma Regulatoria: Política Regulatoria en el Perú - Uniendo El Marco Para La Calidad Regulatoria*. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Poli%CC%81tica-Regulatoria-en-el-Peru%CC%81-aspectos-clave.pdf>

Organismo para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2017). *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú: Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente*. Recuperado de: http://www.oecd-ilibrary.org/deliver/fulltext?itemId=/content/book/9789264271470-es&mimeType=freepreview&redirecturl=http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/estudio-de-la-ocde-sobre-integridad-en-el-peru_9789264271470-es&isPreview=true

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE] (2017). *Ley de*

- Contrataciones del Estado y Reglamento*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/ley-de-contrataciones-del-estado-y-reglamento>
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE] (2017a). *Guía de cómo venderle al Estado*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/guia-de-como-venderle-al-estado>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI] (2017). *Global Innovation Index 2017*. Recuperado de: <http://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4193>
- Parodi, C. (2012). *¿Cómo funciona la política monetaria en el Perú?* Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2012/01/como-funciona-la-politica-mone.html?ref=gesr>
- Peña, M. (2017). *Kansas City se convirtió en una de las ciudades inteligentes más avanzadas*. Recuperado de <https://es.digitaltrends.com/noticias/kansas-city-se-convierte-en-ciudad-inteligente/>
- Perú.travel (2017). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Perú supera a Colombia en seguridad jurídica. (2017). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-peru-supera-a-colombia-seguridad-juridica-52854.aspx>
- Portal del Estado Peruano (2017). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. XXX: Free Press.
- Porter, M. (2005). *¿Qué es la competitividad?* IESE Business School-Centrol Anselmo *Rubiralta de Globalización y Estrategia*, 1(1), 2-3. Recuperado de http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. Harvard *Business Review*, 3-19.

Porter, M. (2010). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru*. Recuperado de

https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2013). *Plan Nacional de Demarcación y*

Organización Territorial 2013-2016. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/pdfs/plan_nacional_demarcacion_territorial.pdf

Presidencia de la República del Perú (2017). Recuperado de

<https://www.presidencia.gob.pe/biografia-pedro-pablo-kuczynski>

Produce invirtió S/ 6.3 millones en CITE agroindustrial en Huaura. (2016). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produce-invirtio-s-6-3-millones-cite-agroindustrial-huaura-121955>

ProInversión (2016). *Régimen laboral de la actividad privada en el Perú*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/apec/pdf/4%20Regimen%20Laboral.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2012). *Índice de Desarrollo*

Humano departamental, provincial y distrital 2012. Recuperado de:

<http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Per%C3%BA.xlsx>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2013). *Informe sobre*

Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

PROMPERU (2017a). *Perfil del Vacacionista Nacional*. Recuperado de

<https://www.promperu.gob.pe/turismoin/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%2>

0Vacacionista%20Nacional%20&url=~/Uploads/publicaciones/2025/PVN_2016.pdf&no
mbObjeto=Publicaciones

PROMPERU (2017b). *Perfil del Turista Extranjero*. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2027/PTE_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431217

Sanchez, C. (2017). Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>

Segura, A (2014). Alonso Segura: La mano de obra en Perú es de las más caras del mundo.

Recuperado de: <http://rpp.pe/economia/economia/alonso-segura-la-mano-de-obra-en-peru-es-de-las-mas-caras-del-mundo-noticia-751358>

SERTRANS (2016). *Los 10 puertos de carga más grandes del mundo*. Recuperado de

<http://www.sertrans.es/transporte-de-mercancias/10-puertos-carga-mas-grandes-mundo/>

Suárez, M. (2014). *¡No vayan! El nuevo consumidor peruano: “El exigente”*. Recuperado de

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/no-vayan-el-nuevo-consumidor-peruano-el-exigente/>

SUNAT (2018). *Convenio internacional de maíz amarillo duro*. Recuperado de

<http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>

Transmarine Oil (2011). *Principales Puertos del Perú – Puerto de Huacho*. Recuperado de

<http://www.transmarineoil.com/puertos/huacho>

Universidad Alas Peruanas (2018). *Centro de investigación permanente*. Recuperado de

<http://www.uap.edu.pe/Esp/CentrosdeProduccion/Inicio.aspx>

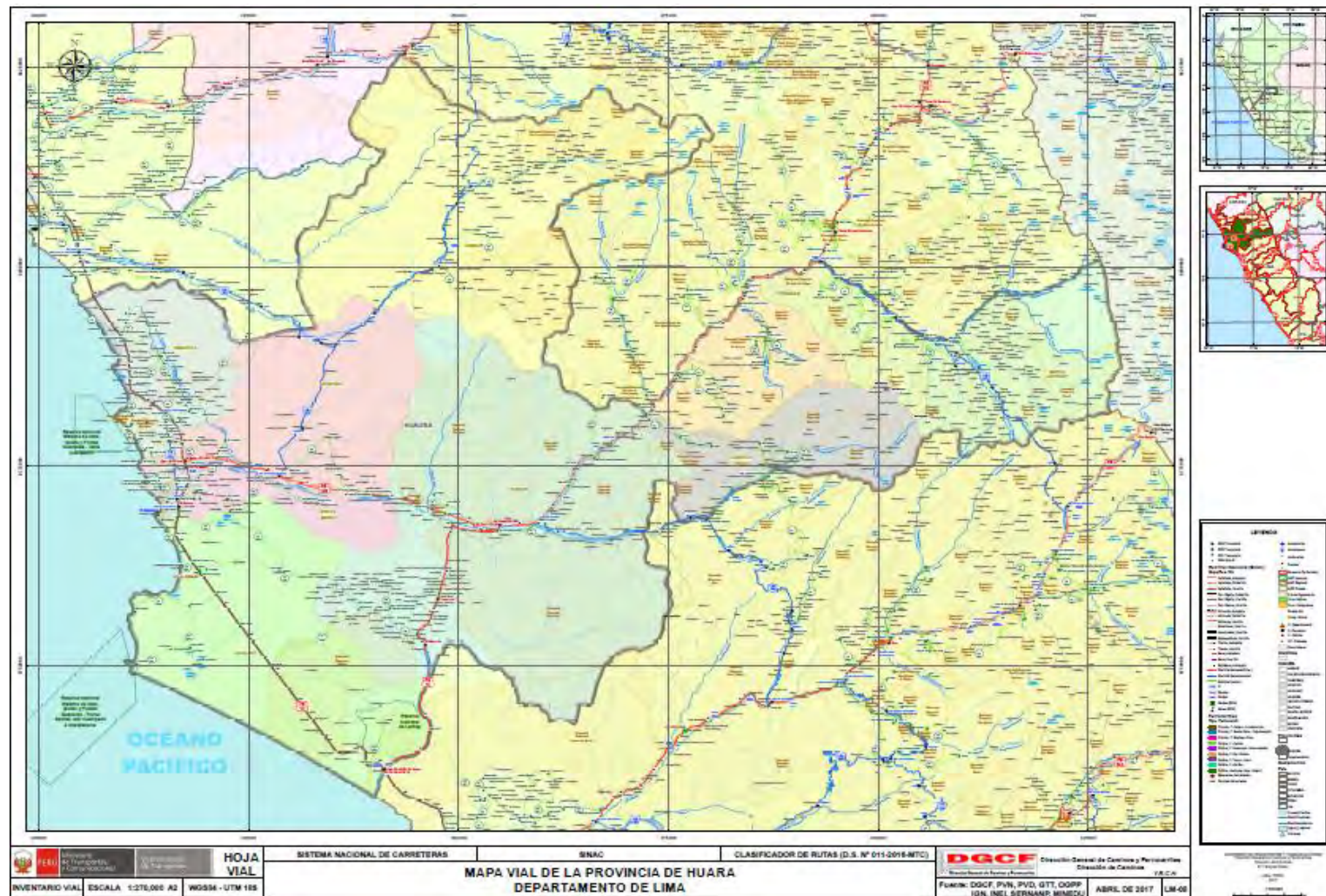
US Grain Council (2016). *Informe de la calidad de la exportación del maíz*. Recuperado de <http://www.fas-usda.pe/wp-content/uploads/2016/06/6-Informe-de-la-Calidad-de-Exportaci%C3%B3n-del-Maiz.pdf>

Vasquez, P. (2017). *Argentina - Maíz de alto rendimiento, Estrategias de manejo y tecnologías*. Recuperado de <https://www.engormix.com/MA-agricultura/noticias/argentina-maiz-alto-rendimiento-t23488/p0.htm>

Venrau, D. (2012). *Identificación y clasificación de los sectores económicos de tres provincias de la región Lima*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/dvereau/sectores-economicos-lima-provincias>

Ventanilla: es inviable que se convierta en provincia según PCM. (2015, 17 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/ventanilla-inviabile-convierta-provincia-pcm-231569>

Apéndice A: Mapa Vial de la Provincia de Huaura



Tomado de “Transportes,” por MTC, 2018 (http://www.mtc.gov.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/Mapas%20Provinciales/Lima/LM-08%20Huaura.pdf).

Apéndice B: Valorización de Producción Agrícola Huaura

Precio Chacra productos Lima 2013	Precio promedio por kilogramo 2013 (S/)	Productos Provincia de Huaura 2013	Toneladas de producción provincia de Huaura	Kilogramos de producción Provincia de Huaura	Valor de la producción de Huaura (S/)	porcentajes
Aceituna	1.25	Aceituna	199	199,000	248,723.12	0.09
Ají	1.08	Ají	2,500	2,500,000	2,695,651.51	0.97
Albahaca	0.55	Ajo	307	307,000	167,570.83	0.06
Alcachofa	1.30	Alcachofa	1,817	1,817,000	2,355,876.27	0.85
Alfalfa	0.22	Alfalfa	45,738	45,738,000	10,205,124.97	3.68
Algodón	2.09	Algodón	343	343,000	716,581.86	0.26
Arveja grano verde	1.32	Arveja grano verde	636	636,000	838,822.48	0.30
Camote	0.48	Camote	20,928	20,928,000	10,137,149.82	3.65
Cebada grano	0.52	Cebada grano	30	30,000	15,682.60	0.01
Cebolla	0.68	Cebolla	4,506	4,506,000	3,065,741.96	1.10
Chirimoya	2.83	Chirimoya	1,491	1,491,000	4,224,755.44	1.52
Ciruela	0.80	Ciruela	120	120,000	95,851.64	0.03
Col	0.41	Col o repollo	105	105,000	43,381.29	0.02
Espárrago	2.13	Espárrago	6,193	6,193,000	13,187,836.00	4.75
Fresa	1.21	Fresa y frutilla	6,094	6,094,000	7,353,990.68	2.65
Frijol caupi grano seco	2.74	Frijol 1/	1,183	1,183,000	3,241,269.38	1.17
Frijol grano seco	3.85	Frijol Grano seco	403	403,000	1,551,735.54	0.56
Frijol grano verde	1.02	Frijol grano verde	35	35,000	35,739.41	0.01
Frijol vainita	1.14	Frijol vainita	2,285	2,285,000	2,612,415.92	0.94
Granadilla	1.42	Granadilla	20	20,000	28,333.33	0.01
Guanábana	0.41	Guanábana	85	85,000	35,186.97	0.01
Guayaba	0.18	Guayaba	25	25,000	4,506.58	0.00
Haba grano verde	0.65	Haba grano verde	150	150,000	98,099.87	0.04
Higo	0.69	Higo	21	21,000	14,547.27	0.01
Lechuga	0.44	Lechuga	148	148,000	64,513.96	0.02
Limón	0.28	Limón sutil	50	50,000	13,919.79	0.01
Lúcuma	1.50	Lúcuma	1,035	1,035,000	1,556,404.75	0.56
Maíz amarillo duro	0.97	Maíz amarillo duro	38,052	38,052,000	36,723,352.43	13.24
Maíz amiláceo	1.14	Maíz amiláceo	79	79,000	90,198.02	0.03
Maíz chala	0.11	Maíz chala	120,515	120,515,000	13,009,735.16	4.69
Maíz choclo	0.77	Maíz choclo	15,011	15,011,000	11,631,743.69	4.19
Maíz morado	1.17	Maíz morado	2,484	2,484,000	2,894,383.97	1.04
Mandarina	1.15	Mandarina	23,038	23,038,000	26,578,682.06	9.58%
Mango	0.65	Mango	1,620	1,620,000	1,056,096.82	0.38%

Continua...

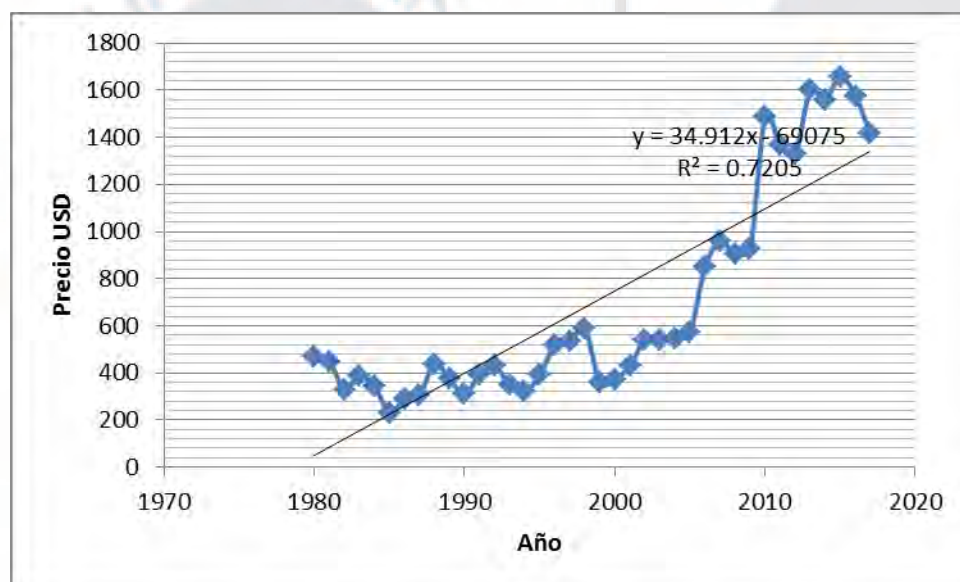
Precio Chacra productos Lima 2013	Precio promedio por kilogramo 2013	Productos Provincia de Huaura 2013	Toneladas de producción provincia de Huaura	Kilogramos de producción Provincia de Huaura	Valor de la producción de Huaura	porcentajes
Maní	0.68	Maní (Fruta)	13	13,000	8,848.17	0.00%
Manzana	0.60	Manzana	4,228	4,228,000	2,529,898.27	0.91%
Maracuyá	0.84	Maracuyá	7,392	7,392,000	6,204,978.98	2.24%
Marigold	0.49	Marigold	-	-	-	0.00%
Melocotón	1.67	Melocotón	9,383	9,383,000	15,640,206.21	5.64%
Melón	0.67	Melón	4,202	4,202,000	2,812,251.49	1.01%
Membrillo	1.41	Membrillo	96	96,000	135,430.13	0.05%
Naranja	0.76	Naranja	40,413	40,413,000	30,676,465.07	11.06%
Níspero	0.25	Níspero	145	145,000	36,889.96	0.01%
Oca	0.26	Oca	37	37,000	9,458.00	0.00%
Olluco	0.37	Olluco	55	55,000	20,260.35	0.01%
Pacae	0.31	Pacae o guaba	62	62,000	19,284.54	0.01%
Pallar grano verde	0.97	Pallar grano verde	21	21,000	20,348.84	0.01%
maiz amarillo duro	2.25	maiz amarillo duro	16,706	16,706,000	37,543,540.66	13.53%
Papa	0.62	Papa	11,524	11,524,000	7,177,435.17	2.59%
Papaya	0.62	Papaya	12	12,000	7,445.97	0.00%
Páprika	7.04	Páprika	255	255,000	1,794,603.80	0.65%
Pecana	4.68	Pecano	8	8,000	37,401.83	0.01%
Pepinillo	0.40	Pepinillo	1,853	1,853,000	734,339.54	0.26%
Pera	0.78	Pera	161	161,000	125,323.85	0.05%
Pimiento	1.07	Pimiento	801	801,000	857,018.44	0.31%
Plátano	0.77	Plátano	68	68,000	52,139.87	0.02%
Poro	0.38	Quinua	-	-	-	0.00%
Sandía	0.33	Sandía	2,380	2,380,000	784,886.06	0.28%
Tangelo	0.54	Tangelo	6,979	6,979,000	3,778,167.99	1.36%
Tomate	0.79	Tomate	5,742	5,742,000	4,538,396.66	1.64%
Toronja	0.29	Toronja	12	12,000	3,450.00	0.00%
Trigo	0.58	Trigo	26	26,000	15,155.45	0.01%
Tuna	1.48	Tuna	-	-	-	0.00%
Uva	0.65	Uva	1,457	1,457,000	952,053.06	0.34%
Yuca	0.58	Yuca	1,075	1,075,000	628,323.93	0.23%
Zanahoria	0.44	Zanahoria	7,053	7,053,000	3,093,932.77	1.12%
Zapallo	0.60	Zapallo	1,068	1,068,000	637,363.03	0.23%
					277,468,903.52	100.00%

Apéndice C: Proyección de Ventas de Harina de Pescado

Año	Precio	Año	Precio	Año	Precio	Año	Precio
1980	469.26	1990	309.96	2000	371.55	2010	1,486.28
1981	448.11	1991	392.63	2001	430.01	2011	1,368.44
1982	329.28	1992	430.18	2002	542.40	2012	1,328.32
1983	386.84	1993	347.54	2003	541.74	2013	1,601.89
1984	342.35	1994	321.15	2004	545.20	2014	1,559.83
1985	232.16	1995	392.18	2005	573.63	2015	1,657.97
1986	288.05	1996	518.65	2006	850.03	2016	1,575.97
1987	305.84	1997	535.16	2007	959.76	2017	1,415.18
1988	438.79	1998	588.38	2008	902.67		
1989	374.23	1999	359.53	2009	925.93		

Tomado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05419BA/html>



Año	Precio	Ton máx.	Valorización
2018	1,377.42	154,000.00	212,122,064.00
2019	1,412.33	154,000.00	217,498,512.00
2020	1,447.24	154,000.00	222,874,960.00
2021	1,482.15	154,000.00	228,251,408.00
2022	1,517.06	154,000.00	233,627,856.00
2023	1,551.98	154,000.00	239,004,304.00
2024	1,586.89	154,000.00	244,380,752.00
2025	1,621.80	154,000.00	249,757,200.00
2026	1,656.71	154,000.00	255,133,648.00
2027	1,691.62	154,000.00	260,510,096.00

Apéndice D: Participación de Producción de Harina de Pescado

Puerto	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% del a
Total	1,342,391	1,399,047	1,414,728	1,348,460	787,436	1,637,705	846,260	1,114,187	
Paita - paita	23,946	58,425	41,112	12,117	20,582	33,894	8,184	176	
Parachique - sechura	21,852	33,612	32,160	18,023	3,338	21,084	7,635	5,872	
Bayóvar	34,733	42,939	39,047	42,747	22,195	46,934	27,139	-	
Chicama - Ascope	157,430	190,211	163,272	110,486	112,788	107,934	132,283	173,150	
Salaverry	624	95	72	-	-	-	-	-	
Chimbote - Santa	206,322	227,895	214,118	192,861	158,680	219,304	136,511	259,407	
Coishco - Santa	83,816	77,486	71,840	87,962	54,129	69,769	51,301	55,781	
Casma	14,929	5,582	9,524	-	-	-	-	-	
Samanco - Santa	32,140	25,820	30,757	44,969	31,916	21,811	19,719	37,286	
Huarmey	37,818	34,670	44,589	63,273	29,479	27,719	9,042	22,746	
Culebras	8,923	8,079	5,926	-	-	-	-	-	
Supé	82,691	77,911	90,683	83,957	22,088	100,947	25,843	76,053	
Végueta	50,170	51,408	56,359	55,662	8,279	71,069	17,406	53,003	
Huacho/Carquín	30,155	32,365	37,981	26,189	8,727	45,708	14,451	28,310	
Chancay	109,769	95,657	96,655	84,715	46,160	164,039	67,272	111,403	
Callao	91,372	93,341	96,076	132,465	77,949	187,883	94,381	101,955	
Tambo de Mora	38,615	40,668	68,582	66,838	32,609	109,412	45,207	41,494	
Pisco	110,813	82,344	112,346	195,307	87,066	250,349	103,958	87,383	
Atico	26,023	31,437	29,777	39,371	4,313	27,548	19,865	6,828	
Ocoña	-	-	-	-	-	3,683	-	5,656	
La Planchada	32,478	29,869	39,011	22,349	2,576	22,433	16,579	-	
Mollendo	21,455	23,463	14,223	7,941	408	13,738	8,766	5,259	
Matarani	17,846	24,340	20,919	11,599	1,670	20,626	9,820	11,446	
Quilca	-	-	-	2,458	145	2,847	-	-	
Ilo	108,471	111,430	99,699	47,171	62,339	68,974	30,898	30,979	

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico: Perú 2015" por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap13/cap13.pdf).

Apéndice E: Crecimiento de la Industria de Harina de Pescado

Tabla E1. Exportaciones de Harina de Pescado Nacional

Año	Miles de Toneladas
2000	2,352.31
2001	1,941.98
2002	1,517.59
2003	1,370.09
2004	1,750.67
2005	2,000.31
2006	1,340.02
2007	1,261.75
2008	1,564.91
2009	1,539.54
2010	1,083.22
2011	1,300.84
2012	1,332.54
2013	851.39
2014	855.94
2015	698.39
2016	633.68
2017	1,030.52

Nota: tomado y adaptado de Exportaciones de productos tradicionales (volumen) - Pesqueros - Harina de Pescado - Volumen (miles de toneladas)

Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05418BA/html>

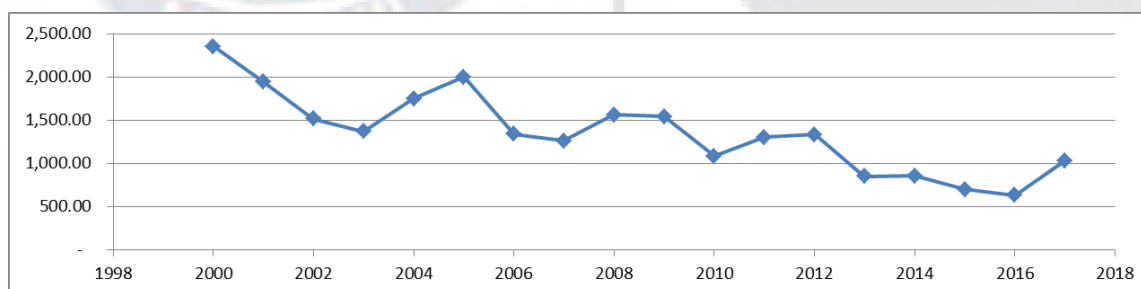
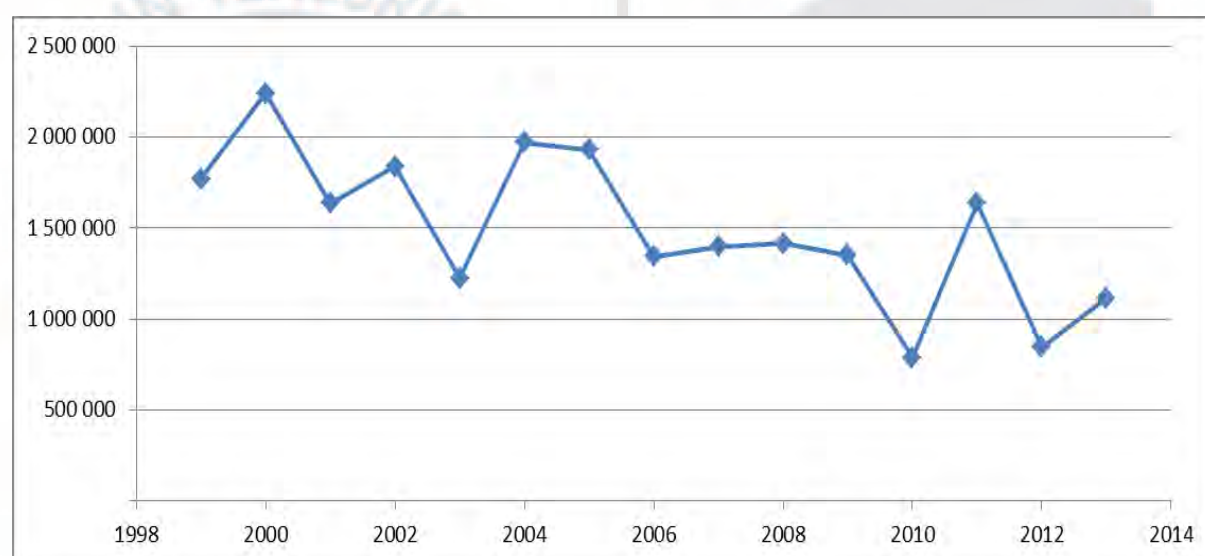


Tabla E2. Producción de Harina de Pescado Nacional

Año	Toneladas
2000	2,241,529
2001	1,635,427
2002	1,839,209
2003	1,224,484
2004	1,971,449
2005	1,930,727
2006	1,342,391
2007	1,399,047
2008	1,414,728
2009	1,348,460
2010	787,436
2011	1,637,705
2012	846,260
2013	1,114,187

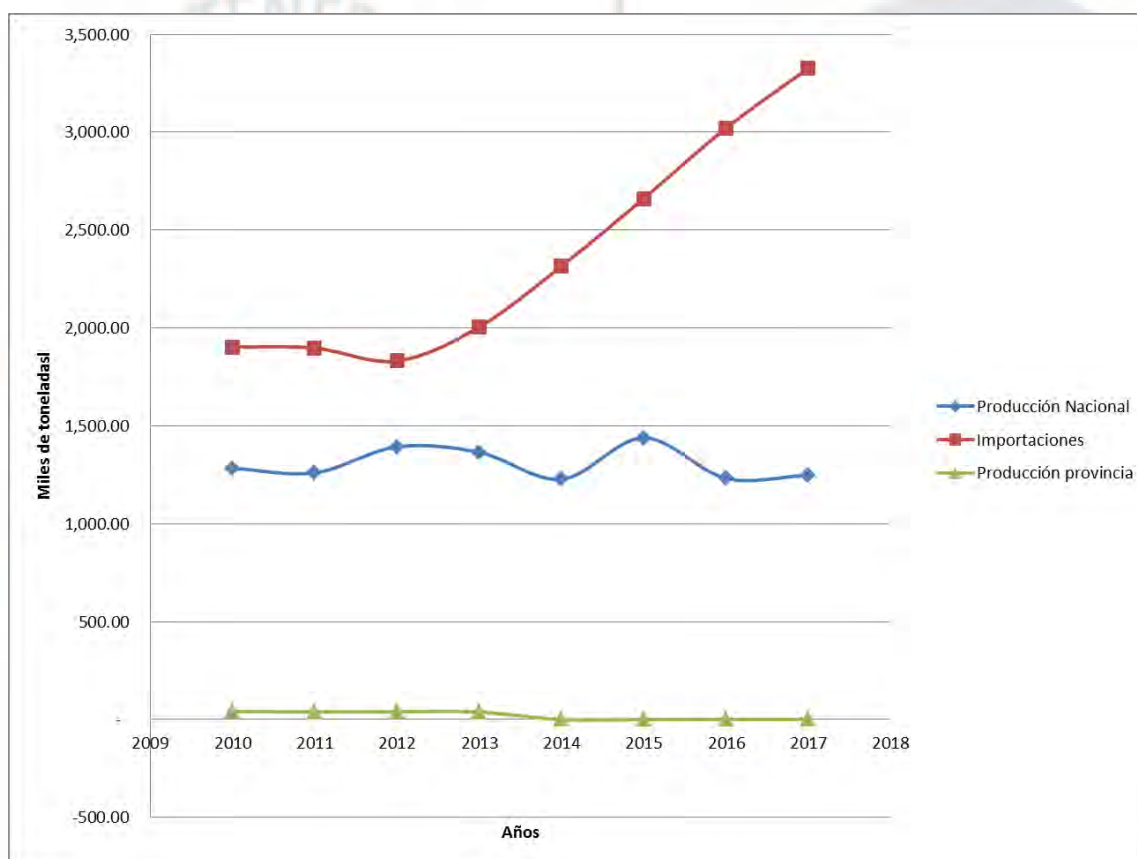


Apéndice F: Toneladas de Maíz Amarillo Producidas e Importadas

Tabla x

Producción de maíz amarillo nacional vs importaciones de maíz amarillo vs producción de la provincia de Huara en miles de toneladas

Año	Producción Nacional	Importaciones	Producción provincia
2010	1,283.62	1,903.27	41.19
2011	1,260.12	1,897.58	39.00
2012	1,392.97	1,831.24	40.16
2013	1,365.03	2,005.14	38.05
2014	1,227.56	2,315.89	no hay data
2015	1,438.56	2,661.34	no hay data
2016	1,232.38	3,020.77	no hay data
2017	1,248.24	3,326.33	no hay data



Apéndice G: Ventaja y Desventaja Competitiva del Perú

	Ventaja competitiva	Desventaja competitiva
Instituciones	Despilfarrío del gasto público	Derechos de propiedad
	Eficacia de las juntas corporativas	Protección a la propiedad intelectual
		Desviación de fondos públicos
		Independencia judicial
		Favoritismo en decisiones de los funcionarios del gobierno
		Carga de la regulación gubernamental
		Eficiencia del marco jurídico
		Transparencia de la administración de políticas públicas
		Costos empresariales del terrorismo
		Costo de delincuencia y violencia
		Delincuencia organizada
		Fiabilidad de los servicios de policía
		Comportamiento ético de las empresas
Infraestructura	Sitios disponibles por kilómetros	Resistencia de la auditoría y a las normas de información
		Protección de los intereses de los accionistas minoritarios
		Calidad de la infraestructura global
		Calidad de las carreteras
		Calidad de la infraestructura ferroviaria
		Calidad de la infraestructura portuaria
		Calidad de la infraestructura del transporte aéreo
Estabilidad macroeconómica	Superávit / Déficit	Calidad del abastecimiento eléctrico
	Inflación	Líneas telefónicas
	Deuda pública	Tasa de ahorro internacional
Salud y educación primaria	Esperanza de vida	Propagación de tipos de interés
	Matricula primaria	Impacto de la malaria en los negocios
		Incidencia de la malaria
		Impacto de la tuberculosis en los negocios
		Incidencia de la tuberculosis
		Impacto del VIH / SIDA en los negocios
		Prevalencia del VIH
		Mortalidad infantil
	Calidad de la educación primaria	
	Gasto en educación	

Educación superior y técnica	Matrícula secundaria	Inscripción en nivel superior
		Calidad del sistema educativo
		Calidad de la enseñanza de las matemáticas y ciencias
		Calidad de la gestión de colegios
		Acceso a Internet en los colegios
Eficiencia del mercado de bienes		Disponibilidad local de servicios de formación en investigación
		Alcance de la capacitación de personal
	Alcance y efecto de la fiscalización	Intensidad de la competencia local
	Gastos de la política agrícola	Extensión del dominio de mercados
	Prevalencia de las barreras comerciales	Efectividad de la lucha contra el monopolio de la política
	Ponderación de aranceles comerciales	Tasa impositiva total
	Prevalencia de la propiedad extranjera	Nº de los trámites necesarios para iniciar un negocio
	Repercusiones en los negocios de las normas sobre inversión extranjera directa	Tiempo requerido para iniciar un negocio
Eficiencia del mercado laboral		Carga de los procedimientos aduaneros
		Grado de orientación al cliente
		Sofisticación del comprador
	Flexibilidad de la determinación de los salarios	Cooperación laboral en las relaciones empleador - empleado
		Costos no salariales de la mano de obra
		Rigidez del empleo
		Prácticas de contratación y despido
		Costos de despido
		Pago a la productividad
		Confianza en la gestión profesional
Sofisticación del mercado financiero		Fuga de cerebros
		Participación femenina en la fuerza de trabajo
	Sofisticación del mercado financiero	
	Facilidad de acceso a los préstamos	
	Restricción en los flujos de capital	
Preparación tecnológica	Protección al inversionista	Financiamiento a través de la equidad del mercado local
	Solidez de los bancos	Disponibilidad de capital de riesgo
	Índice de los derechos jurídicos	Reglamento de los intercambios de valores
	IED y transferencia de tecnología	Disponibilidad de últimas tecnologías
		Nivel de absorción de tecnología
Tamaño de mercado		Leyes relativas a las TIC
		Suscriptores de telefonía móvil
		Usuarios de internet
		Computadoras personales
	Internet de banda ancha	
	Relaciones exteriores por tamaño de mercado	
Sofisticación empresarial	Tamaño de mercado interno	
		Cantidad de abastecimiento local
		Calidad de abastecimiento local
		Desarrollo de clusters
		Naturaleza de la ventaja competitiva
		Amplitud la cadena de valor
		Control de distribución internacional
		Sofisticación del proceso de producción
Innovación		Alcance de la comercialización
		Voluntad de delegar la autoridad
		Capacidad para innovar
		La calidad de las instituciones de investigación científica
		Gastos de las empresas en I&D
		Colaboración universidad - industria en I&D
	La contratación pública de productos de tecnología avanzada	
	La disponibilidad de científicos e ingenieros	
	Patentes utilizadas	

Apéndice H: Diamante de Porter Lima Provincias

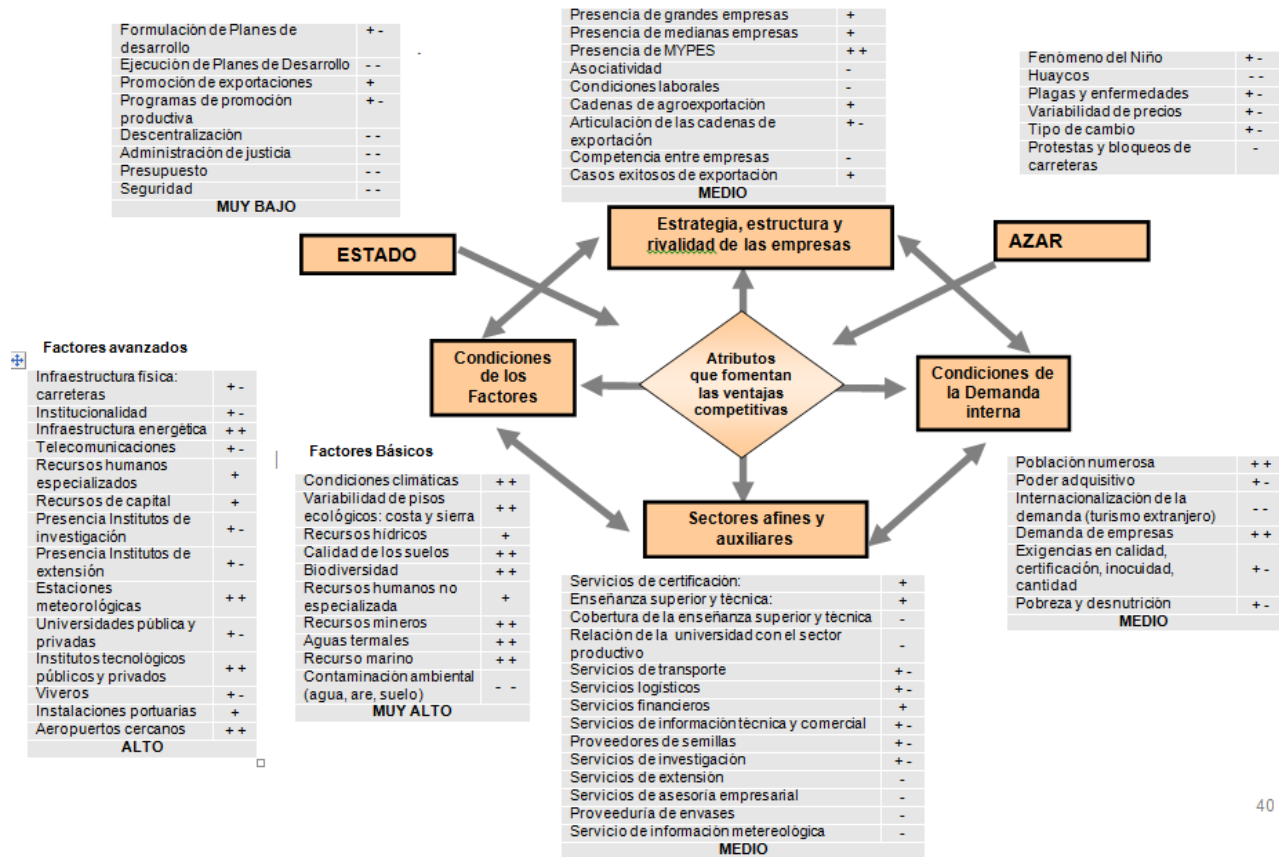


Figura 18. Diamante de Porter Lima Provincias.

Tomado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). Plan estratégico regional de exportación Región Lima Provincias

Apéndice I: Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Huaura

	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	N.S. mes	ranking
Huaura	213,188	23	0.5476	17	77.07	36	72.23	22	9.92	17	761.0	18
Huacho	58,105	101	0.6264	50	77.47	342	83.58	89	11.69	30	943.2	73
Ambar	2,809	1187	0.2399	1383	74.95	680	32.66	1221	6.54	903	158.8	1572
Caleta De Carquin	6,604	714	0.4772	319	76.73	422	66.19	401	8.95	317	573.1	379
Checras	1,685	1422	0.2295	1465	78.88	202	28.83	1326	6.11	1058	147.2	1632
Hualmay	28,270	187	0.5540	127	77.13	380	74.85	233	10.39	111	752.0	183
Huaura	34,156	162	0.5255	190	77.70	318	67.59	362	9.07	290	727.1	209
Leoncio Prado	2,020	1362	0.2145	1554	76.34	470	18.26	1607	6.79	825	147.3	1631
Paccho	2,186	1320	0.2436	1356	78.61	237	47.97	813	6.59	884	134.2	1688
Santa Leonor	1,501	1481	0.2714	1157	74.93	685	42.48	963	7.48	611	178.6	1487
Santa Maria	31,528	174	0.5277	183	76.59	436	75.25	218	10.09	143	670.2	268
Sayan	23,561	233	0.5312	173	76.32	472	60.52	527	8.32	428	854.6	111
Vegueta	20,763	265	0.5179	217	76.59	438	73.46	256	8.53	393	709.9	232

Tomado de PNUD-Perú

(<http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Per%20C3%BA.xlsx>)

Apéndice I: Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Huaura

	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	N.S. mes	ranking
Huaura	213,188	23	0.5476	17	77.07	36	72.23	22	9.92	17	761.0	18
Huacho	58,105	101	0.6264	50	77.47	342	83.58	89	11.69	30	943.2	73
Ambar	2,809	1187	0.2399	1383	74.95	680	32.66	1221	6.54	903	158.8	1572
Caleta De Carquin	6,604	714	0.4772	319	76.73	422	66.19	401	8.95	317	573.1	379
Checras	1,685	1422	0.2295	1465	78.88	202	28.83	1326	6.11	1058	147.2	1632
Hualmay	28,270	187	0.5540	127	77.13	380	74.85	233	10.39	111	752.0	183
Huaura	34,156	162	0.5255	190	77.70	318	67.59	362	9.07	290	727.1	209
Leoncio Prado	2,020	1362	0.2145	1554	76.34	470	18.26	1607	6.79	825	147.3	1631
Paccho	2,186	1320	0.2436	1356	78.61	237	47.97	813	6.59	884	134.2	1688
Santa Leonor	1,501	1481	0.2714	1157	74.93	685	42.48	963	7.48	611	178.6	1487
Santa Maria	31,528	174	0.5277	183	76.59	436	75.25	218	10.09	143	670.2	268
Sayan	23,561	233	0.5312	173	76.32	472	60.52	527	8.32	428	854.6	111
Vegueta	20,763	265	0.5179	217	76.59	438	73.46	256	8.53	393	709.9	232

Tomado de PNUD-Perú

(<http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Per%20C3%BA.xlsx>)

Apéndice J: Calculo OLP 2

Productos Provincia de Huaura 2016	Toneladas de producción provincia de Huaura	Kilogramos de producción Provincia de Huaura	FOB (USD/KG)	Valorización FOB (USD)
Maíz amarillo duro	23,800	23,800,000	2.38	56'644,000

MINAGRI 2017 (<http://sica.minag.gob.pe/sica/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2017>)

País de Destino	Valor FOB(dólares)	Peso Neto(Kilos)	USD/KG
ES - SPAIN	34,200.00	18,000.00	1.90
IT - ITALY	25,135.08	8,850.70	2.84
US - UNITED STATES	12,621.91	4,786.20	2.64
CA - CANADA	408	192	2.13
Promedio			2.38

<http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispertida/resumenPPaisS01Alias>

Subpartida Nacional : 1005.90.11.00 - - - Amarillo

Provincia, unidades agropecuari as y superficie	Superficie agrícola												
	Total de unidades agropecua rias con tierras	Total de unidades agropecuari as con superficie agrícola	Tierras de labranza					Tierras con cultivos permanentes			Cultivos asociados		
			Total	Con cultivos transitorio s	En barbech o	En descans o	Tierras agrícolas no trabajada s	Total	Propiament e dichos	Pastos cultivado s		Cultivos forestale s	
Huaura													
Número de unidades agropecuarias	10,019	9,521	7,294	5,485	2,121	562	1,198	4,893	3,944	1,365	32	693	4,160
Superficie (Hectáreas)	260,399.6	112,952.8	83,344.5	24,558.4	33,616.0	10,580.4	14,589.8	28,429.0	20,142.5	8,248.2	38.3	1,179.4	147,446.8

"INEI 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/index.html)"

Año	Área utilizada (ha) para maíz amarillo	FOB
201	2,938.27	56'644,000.00
2027	16,000.00	291,084,805.14

Apéndice K: Calculo OLP 3

	red vial vecinal asfaltada
2013	17.73 km
2020	estudio de factibilidad
2022	100 km
2024	200 km
2026	300 km

Se busca crecer 100 km cada dos años.

Las vías ya se encuentran, el trabajo es asfaltarlas

Descripción	presupuesto anual	%
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	44,937,567	34.78%
Orden público y seguridad	6,563,107	5.08%
Comercio	515,625	0.40%
Turismo	329,603	0.26%
Agropecuaria	3,193,135	2.47%
Energía	462,335	0.36%
Transporte	18,088,480	14.00%
Comunicaciones	161,709	0.13%
Ambiente	20,891,305	16.17%
Saneamiento	10,595,490	8.20%
Vivienda y desarrollo urbano	6,878,123	5.32%
Salud	465,810	0.36%
Cultura y deporte	2,895,660	2.24%
Educación	3,899,636	3.02%
Protección social	7,300,269	5.65%
Previsión social	2,021,071	1.56%
Total	129,198,925	100.00%

Apéndice L: Calculo OLP 4

	viviendas
En la provincia	59,962
% sin electricidad	21%
Casa con electricidad	47,369.98

Descripción	presupuesto anual	%
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	44,937,567	34.78%
Orden público y seguridad	6,563,107	5.08%
Comercio	515,625	0.40%
Turismo	329,603	0.26%
Agropecuaria	3,193,135	2.47%
Energía	462,335	0.36%
Transporte	18,088,480	14.00%
Comunicaciones	161,709	0.13%
Ambiente	20,891,305	16.17%
Saneamiento	10,595,490	8.20%
Vivienda y desarrollo urbano	6,878,123	5.32%
Salud	465,810	0.36%
Cultura y deporte	2,895,660	2.24%
Educación	3,899,636	3.02%
Protección social	7,300,269	5.65%
Previsión social	2,021,071	1.56%
Total	129,198,925	100.00%

Apéndice M: Calculo OLP 5

	Viviendas
En la provincia	59,962
% sin electricidad	23%
Casa con electricidad	46,171

Descripción	presupuesto anual	%
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	44,937,567	34.78%
Orden público y seguridad	6,563,107	5.08%
Comercio	515,625	0.40%
Turismo	329,603	0.26%
Agropecuaria	3,193,135	2.47%
Energía	462,335	0.36%
Transporte	18,088,480	14.00%
Comunicaciones	161,709	0.13%
Ambiente	20,891,305	16.17%
Saneamiento	10,595,490	8.20%
Vivienda y desarrollo urbano	6,878,123	5.32%
Salud	465,810	0.36%
Cultura y deporte	2,895,660	2.24%
Educación	3,899,636	3.02%
Protección social	7,300,269	5.65%
Previsión social	2,021,071	1.56%
Total	129,198,925	100.00%

Apéndice N: Reuniones con personal administrativo de la provincia de Huaura
11 SE SEPTIEMBRE 2018: II ENCUENTRO DE CAMARAS DE COMERCIO
REGIONALES Y PODER EJECUTIVO.



El Sr. Orlando Cueva miembro del presente grupo de tesis y director de la Cámara de comercio de Huaura, asistió a la reunión de dialogo con el Sr. Carlos Oliva – Ministro de Economía y Finanzas, Raúl Molina - viceministro de Gobernanza Territorial, David Chirinos – Asesor en logística del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Esta reunión fue organizada por CONFIEP con la asistencia del Sr. Roque Benavides en calidad de Presidente. Asistieron los siguientes presidentes de cámaras de comercio: Juan José Gómez Rivas – Amazonas; Arnaldo Eusebio Meza – Cerro de Pasco; Roberto Refulio Huaccho; Carlos Alberto López Ruiz – San Martín entre otros. La información contenida en el PEA sirvió de base para argumentar ante los participantes de los requerimientos de la región en cuanto a infraestructura y presupuesto.

**28 DE AGOSTO DEL 2018 PRESENTACIÓN DE LA ACTUALIZACION DEL PLAN
ESTRATEGICO REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR - PERÚ 2017-2025**



Como director de la Cámara de comercio de Huaura, se tuvo participación en las reuniones de actualización del Plan Estratégico conjuntamente con representantes de los diferentes gremios de productores de la zona norte de la Región Lima.

En la foto aparecen de izquierda a derecha: Carlos Arnillas – Presidente de la Cámara de Comercio de Huaura, Orlando Cueva -Director de la Cámara de comercio de Huaura, Edgar Vásquez – Viceministro de comercio Exterior y Nelson Chuy - Gobernador de la Región Lima.