

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



Planeamiento Estratégico de la Región La Libertad

2016-2026

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU**

PRESENTADA POR

Luz Lidia Carrión Maraví

Pablo César Gálvez Paucar

Sunina Ady Palomino Yupanqui

Margot Mariela Ruiz Crisóstomo

Asesor: Carolina Pretell

Santiago de Surco, octubre de 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Todos nuestros docentes por brindarnos conocimientos, recomendaciones, aportes, colaboración oportuna y motivación permanente.

Nuestras familias por su apoyo y comprensión durante todo nuestro proceso de aprendizaje.



Dedicatorias

A mis amados padres por su apoyo constante y motivación en mi vida.

Luz Carrión

A mi esposo y a mis dos hijas quienes son inspiración de mi vida, y por su apoyo incondicional.

Sunina Palomino

A mis padres, a mi esposa y a mis hijos por su apoyo y comprensión en momentos difíciles y por creer en mí.

Pablo Gálvez

A Dios por iluminar mi camino y a mi familia por ser mi fuente de inspiración.

Margot Ruiz

Resumen Ejecutivo

Este planeamiento estratégico para la región La Libertad, cubre el período 2016-2026. Se ha elaborado con el objetivo de que la región desarrolle ventajas competitivas, en los principales sectores productivos, que son agroindustria, minería y turismo. Para esto hará uso de sus ventajas comparativas, como son la ubicación, el clima y los recursos naturales que posee; combinándolos con personal altamente capacitado, tecnología de punta y vías de comunicación, junto con institucionalidad, favoreciendo la descentralización.

Este plan estratégico se desarrolla utilizando la metodología del Proceso Estratégico, que fue diseñada por D'Alessio (2013) y que consta de tres fases: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control. Se inicia con un análisis de la situación actual, que luego se complementa con la evaluación del entorno, incluyendo la industria. Se concluye que para el año 2026 la región La Libertad alcanzará los siguientes objetivos de largo plazo (OLP): (a) estar entre las tres primeras regiones en el Índice de Progreso Social regional; (b) reducir la pobreza a menos del 5%; (c) el índice de criminalidad será de 2.5; (d) el 80% de la población con 15 años o más de La Libertad, tendrá como mínimo la secundaria aprobada; (e) un 35% de los habitantes de La Libertad contará con educación superior; (f) el PBI del año 2026 será de S/. 16 mil millones; y (g) recibir más de un millón de turistas.

Dichos objetivos se alcanzarán mediante la implementación las siguientes estrategias: (a) desarrollar productos agroindustriales con alto valor agregado; (b) desarrollar el mercado de los Estados Unidos para los productos agroindustriales; (c) penetrar el mercado de Brasil con productos agroindustriales; (d) penetrar el mercado de Asia con productos agroindustriales; (e) penetrar el mercado de turismo chino; (f) penetrar el mercado europeo de turismo; (g) desarrollar el mercado de turistas nacionales; y (h) desarrollar el mercado asiático de minerales. Se nota que todas estas estrategias son intensivas, apropiadas para una actitud agresiva, en la que se requiere incrementar la participación de mercado de la región.

Abstract

This document is a strategic plan for the region La Libertad, covering the period 2016-2026. The goal is to make the region La Libertad develop competitive advantages in key productive sectors, which are agribusiness, mining and tourism. For this the region should make use of its comparative advantages, such as location, climate and natural resources it possesses; combining them with highly trained personnel, technology and road infrastructure development, along with institutional and independence between the powers, favoring decentralization.

This strategic plan has been developed using the methodology of the Strategic Process, which was designed by D' Alessio (2013) and consists of three phases: (a) formulation, (b) implementation, and (c) evaluation and control. It starts with an analysis of the current situation, which is then complemented by the assessment of the environment, including industry analysis. The conclusion is that La Libertad is able to achieve the following long-term objectives by 2026: (a) to be among the three top regions in Peru, according to the Social Progress Index; (b) reduce poverty to 5% of population; (c) reach a 2.5 criminality index; (d) 80% of 15-year-old or older population will have secondary education; (e) 35% of adults will have higher education; (f) GDP in 2026 will reach S/. 16,000 million; and (g) receive over one million tourists. To achieve these objectives, the following strategies will be implemented: (a) develop agro-industrial products with high added value; (b) develop the US market for agro-industrial products; (c) penetrate the Brazilian market with agro-industrial products; (d) penetrate the Asian market with agro-industrial products; (e) penetrate the Chinese tourism market; (f) penetrate the European market for tourism; (g) develop the market for domestic tourists; and (h) develop the Asian market minerals. It is noted that all of these strategies are intensive, appropriate for an aggressive attitude, which is required to increase market share in the region.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General de la Región La Libertad.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Visión.....	12
2.3 Misión.....	12
2.4 Valores.....	12
2.5 Código de Ética	12
2.6 Conclusiones	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	15
3.1.2 Potencial nacional.....	16
3.1.3 Principios cardinales	22
3.1.4 Influencia del análisis en la región La Libertad	25
3.2 Análisis Competitivo del País	26
3.2.1 Condiciones de los factores.....	26
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	27
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	28

3.2.5 Influencia del análisis en la región La Libertad	29
3.3 Análisis del Entorno PESTE	30
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	31
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	32
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	34
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	37
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	38
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	38
3.5 La Región La Libertad y sus Competidores	38
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	39
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	40
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	41
3.5.4 Amenaza de los entrantes	42
3.5.5 Rivalidad de los competidores	42
3.6 La Región La Libertad y sus Referentes	43
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	44
3.8 Conclusiones	46
Capítulo IV: Evaluación Interna	47
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	47
4.1.1 Administración y gerencia (A)	47
4.1.2 Marketing y ventas (M)	50
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	57
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	61
4.1.5 Recursos humanos (H)	65
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	68

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	68
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	70
4.3 Conclusiones	71
Capítulo V: Intereses de la Región La Libertad y Objetivos de Largo Plazo	72
5.1 Intereses de la Región La Libertad.....	72
5.2 Potencial de la Región La Libertad	73
5.3 Principios Cardinales de la Región La Libertad	75
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	77
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	78
5.6 Conclusiones	79
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	81
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	81
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	83
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	85
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	86
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	87
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	89
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	89
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	89
6.9 Matriz de Ética (ME).....	93
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	93
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	95
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	95
6.13 Conclusiones	95
Capítulo VII: Implementación Estratégica	98

7.1 Objetivos de Corto Plazo	98
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	101
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	101
7.4 Estructura de la Región La Libertad.....	104
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	105
7.6 Recursos Humanos y Motivación	106
7.7 Gestión del Cambio	107
7.8 Conclusiones	107
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	108
8.1 Perspectivas de Control	108
8.1.1 Aprendizaje interno	108
8.1.2 Procesos	109
8.1.3 Clientes.....	109
8.1.4 Financiera.....	109
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	109
8.3 Conclusiones	110
Capítulo IX: Competitividad de la Región La Libertad.....	112
9.1 Análisis Competitivo de la Región La Libertad.....	112
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región La Libertad	113
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región La Libertad	114
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	115
9.5 Conclusiones	116
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	117
10.1 Plan Estratégico Integral.....	117
10.2 Conclusiones Finales	117

10.3 Recomendaciones Finales 120

10.4 Futuro de la región La Libertad..... 121

Referencias 122



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Superficie y Población de La Libertad, por Provincias al 2015</i>	3
Tabla 2. <i>Índice de Desarrollo Humano (IDH) por Provincia de La Libertad, año 2012</i>	4
Tabla 3. <i>Valor Agregado Bruto de la Región La Libertad 2015, en miles de nuevos soles del año 2007</i>	7
Tabla 4. <i>Índice de Progreso Social 2016, por Regiones</i>	8
Tabla 5. <i>Índice de Competitividad de la Región La Libertad</i>	10
Tabla 6. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	16
Tabla 7. <i>Infraestructura de Transporte</i>	29
Tabla 8. <i>Inflación, Devaluación y Tipo de Cambio</i>	34
Tabla 9. <i>Población en Situación de Pobreza, en Porcentaje</i>	35
Tabla 10. <i>Competitividad del Mercado Laboral Peruano</i>	36
Tabla 11. <i>Competitividad en Materia Tecnológica</i>	37
Tabla 12. <i>MEFE de la Región La Libertad</i>	39
Tabla 13. <i>Principales Mercados de los Productos Agrícolas Exportados</i>	31
Tabla 14. <i>Índice de Competitividad de las Regiones Ica y Piura</i>	43
Tabla 15. <i>Matriz Perfil Competitivo de la Región La Libertad</i>	45
Tabla 16. <i>Matriz Perfil Referencial de la Región La Libertad</i>	45
Tabla 17. <i>Producción Promedio de los Principales Cultivos, 2010 – 2012</i>	56
Tabla 18. <i>Penetración de los Servicios Básicos, en Porcentaje de Viviendas</i>	58
Tabla 19. <i>Infraestructura Vial del Sistema Nacional de Carreteras</i>	59
Tabla 20. <i>Canon y Regalías Mineras de la Región La Libertad, en millones de nuevos soles</i>	63
Tabla 21. <i>Distribución de la Población por Grupo Etario, 2012 y 2025</i>	65
Tabla 22. <i>Nivel Educativo de la Población que Tiene 15 y Más Años de Edad, 2005 y 2012, en porcentaje</i>	67

Tabla 23. <i>MEFI de la Región La Libertad</i>	70
Tabla 24. <i>Matriz de Intereses de la Región La Libertad</i>	77
Tabla 25. <i>Alineación Entre la Visión, los Intereses Organizacionales y los OLP</i>	79
Tabla 26. <i>Matriz FODA de la Región La Libertad</i>	82
Tabla 27. <i>Matriz PEYEA de la Región La Libertad</i>	84
Tabla 28. <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región La Libertad</i>	90
Tabla 29. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región La Libertad</i>	91
Tabla 30. <i>Matriz de Rumelt de la Región La Libertad</i>	92
Tabla 31. <i>Matriz de Ética de la Región La Libertad</i>	94
Tabla 32. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Región La Libertad</i>	96
Tabla 33. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Región La Libertad</i>	97
Tabla 34. <i>Recursos Asignados a los OCP de la Región La Libertad</i>	102
Tabla 35. <i>Políticas de cada Estrategia de la Región La Libertad</i>	103
Tabla 36. <i>Tablero de Control Balanceado de la Región La Libertad</i>	111
Tabla 37. <i>Plan Estratégico Integral de la Región La Libertad</i>	118

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i> Mapa político de la región La Libertad.....	1
<i>Figura 2.</i> La Libertad: Superficie territorial según regiones naturales.....	2
<i>Figura 3.</i> Evolución del ranking del IDH.....	4
<i>Figura 4.</i> Indicadores del mercado de trabajo, 2012.....	5
<i>Figura 5.</i> Distribución de la PEA ocupada por nivel de empleo, 2012.....	6
<i>Figura 6.</i> Índice de competitividad regional versus pobreza, por región.....	9
<i>Figura 7.</i> Pilares de competitividad del Perú.....	26
<i>Figura 8.</i> Demanda interna, consumo e inversión.....	27
<i>Figura 9.</i> Crédito al sector privado, en millones de soles.....	30
<i>Figura 10.</i> Producto Bruto Interno, variación anual en porcentaje.....	32
<i>Figura 11.</i> Producto Bruto Interno, variación anual en porcentaje.....	33
<i>Figura 12.</i> Población del Perú, en número de habitantes.....	35
<i>Figura 13.</i> Percepción de la gestión pública, 2015.....	48
<i>Figura 14.</i> Índice de criminalidad, 2015.....	49
<i>Figura 15.</i> Arribos a los establecimientos de hospedaje de La Libertad, en miles de personas.....	51
<i>Figura 16.</i> La Huaca de La Luna.....	51
<i>Figura 17.</i> Murales de la Huaca La Esmeralda.....	52
<i>Figura 18.</i> Balneario de Huanchaco.....	53
<i>Figura 19.</i> Baños termales Yanasara.....	55
<i>Figura 20.</i> Mapa de cuencas de La región La Libertad.....	57
<i>Figura 21.</i> La Libertad: Evolución de la inversión pública, 2015.....	61
<i>Figura 22.</i> Índice de pobreza de la región La Libertad.....	67

<i>Figura 23.</i> Hogares con acceso a Internet, 2006-2014.....	69
<i>Figura 24.</i> Matriz PEYEA de la región La Libertad.....	83
<i>Figura 25.</i> Matriz BCG de la región La Libertad.....	85
<i>Figura 26.</i> Matriz interna externa de la región La Libertad.....	87
<i>Figura 27.</i> Matriz gran estrategia de la región La Libertad.....	88
<i>Figura 28.</i> Estructura para la región La Libertad.....	104
<i>Figura 29.</i> Pirámide de la responsabilidad social empresarial.....	105



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

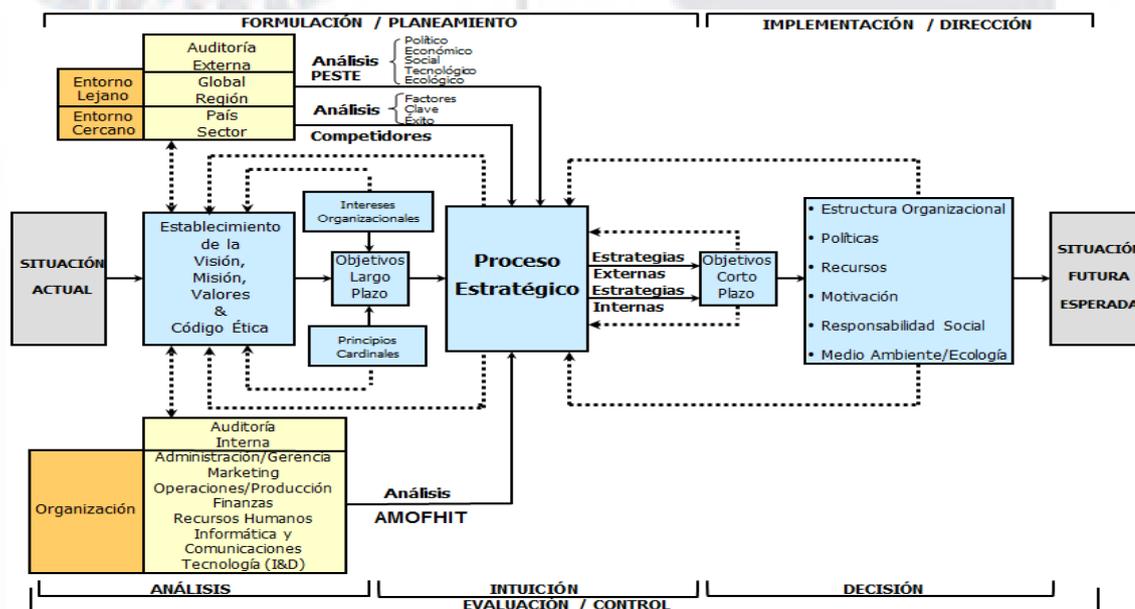


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

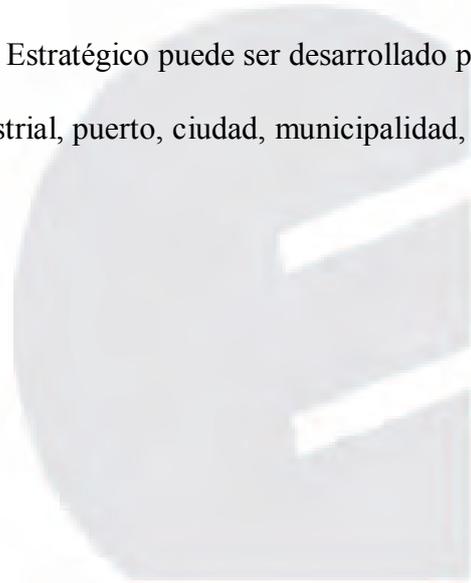
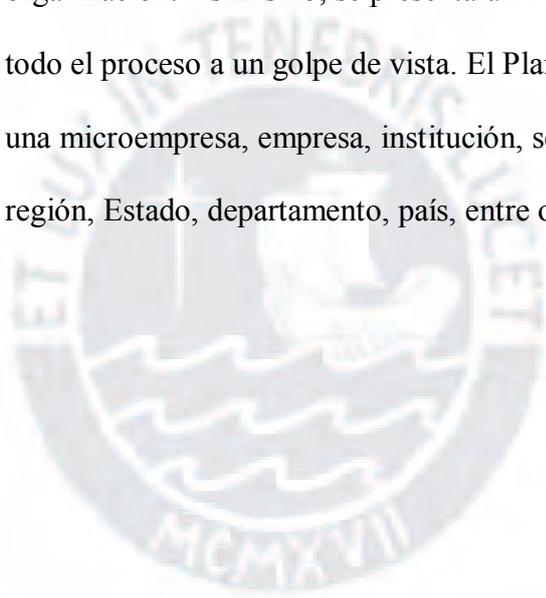
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de la Región La Libertad

1.1 Situación General

La Libertad es un departamento situado en la costa nor-occidental del Perú, con una superficie de 25,500 kilómetros cuadrados, lo cual equivale al 2.0% del territorio nacional. Al norte limita con los departamentos de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas; por el este, con San Martín; por el sur, con Huánuco y Áncash; mientras que por el oeste, con el Océano Pacífico, lo que le permite tener una amplia costa, como se aprecia en la Figura 1 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2013).

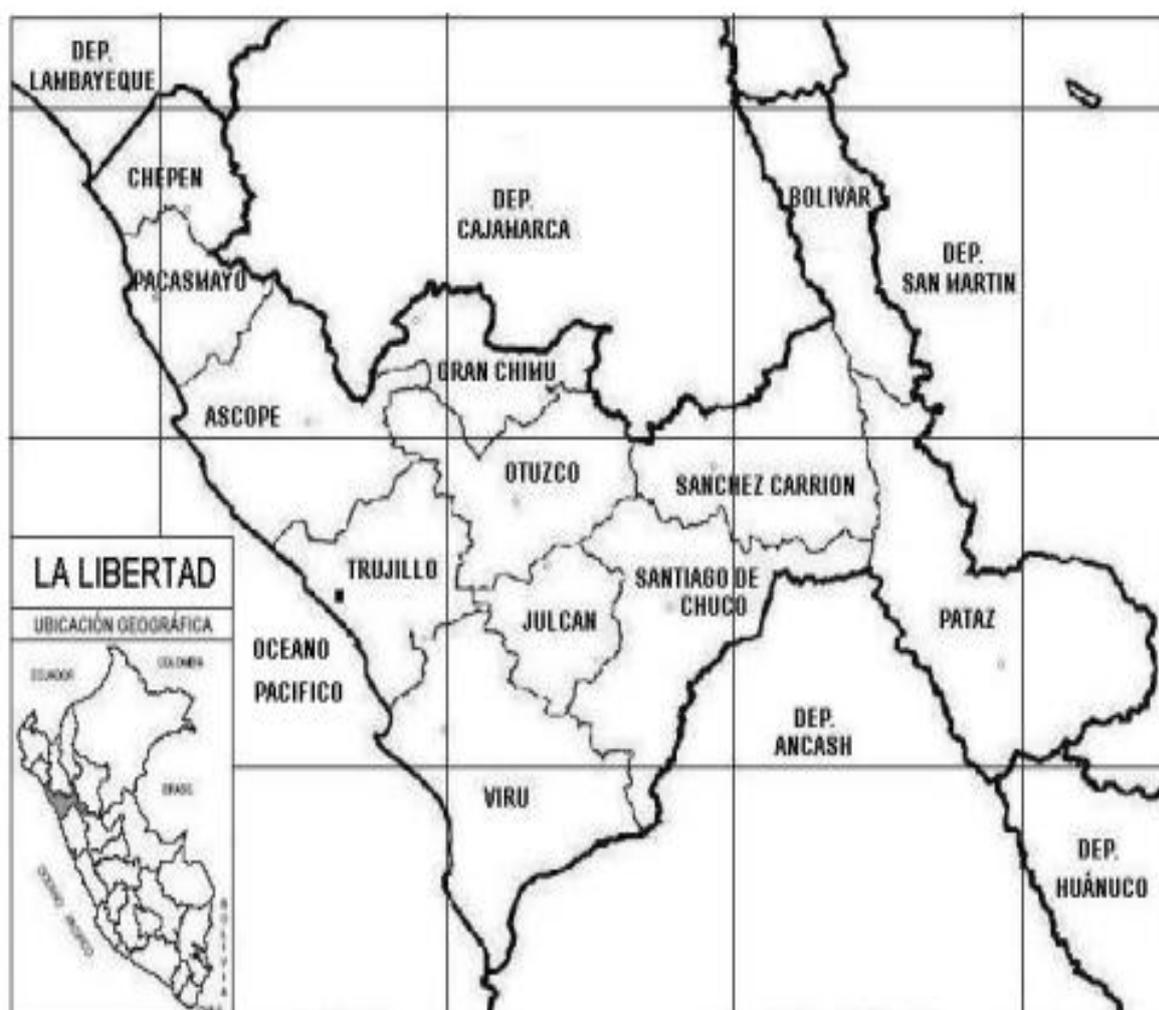


Figura 1. Mapa político de la región La Libertad. Tomado de: “Sistema estadístico departamental, La Libertad,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1060/libro.pdf

Políticamente, La Libertad está dividida en 12 provincias y 83 distritos, teniendo como capital a la ciudad de Trujillo. El territorio comprende las tres regiones naturales; sin embargo, el 80% de su superficie es andina, con alturas que sobrepasan los cuatro mil metros sobre el nivel del mar. Cuenta con un clima variado y complejo, con la particularidad de no presentar temperaturas, ni precipitaciones extremas; cuya climatología varía de acuerdo a los pisos ecológicos y a la influencia de factores naturales. En la zona andina el clima es seco y templado durante el día, y frío durante la noche, con lluvias intensas en invierno. Mientras que en la costa, la temperatura varía entre los 18 y 22 °C, con humedad superior al 75% (BCRP, 2013). En la Figura 2 se presenta el porcentaje de superficie que corresponde a cada tipo de región natural.

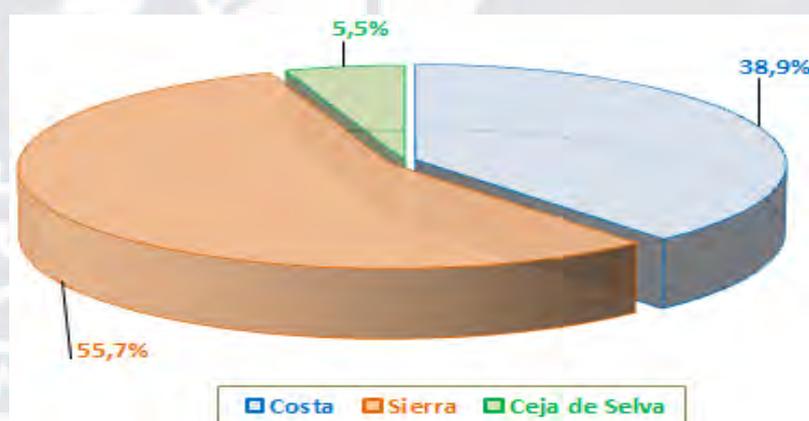


Figura 2. La Libertad: Superficie territorial según regiones naturales. Adaptado de “Compendio Estadístico de Indicadores La Libertad 2012,” por la Oficina Departamental de Estadística e Informática [ODEI], 2014. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/La_Libertad/ESTUDIO/ESTUDIO_012014_OSEL_LALIBERTAD.pdf

En la región La Libertad para mediados del año 2015 había un total de 1’859,640 habitantes, lo que representa el 5.9% de la población nacional, ubicándose como la segunda región más poblada del país, luego de Lima que tiene al 31.6%. Las cifras reflejan una alta concentración poblacional en la ciudad capital de Trujillo, al albergar al 51.5% de la población departamental, como se aprecia en la Tabla 1. El 50.1% de los habitantes de La

Libertad son mujeres y el otro 49.9% son hombres. Mientras que según el ámbito geográfico, el 78.2% de la población es urbana y el 21.8% rural. (BCRP, 2015).

Tabla 1

Superficie y Población de La Libertad, por Provincias al 2015

Provincia	Superficie (km ²)	Población
Trujillo	1,769	957,010
Ascope	2,655	120,311
Bolívar	1,719	16,575
Chepén	1,142	87,011
Julcán	1,101	31,090
Otuzco	2,111	91,713
Pacasmayo	1,127	103,985
Pataz	4,227	88,038
Sánchez Carrión	2,486	154,236
Santiago de Chuco	2,659	61,474
Gran Chimú	1,285	31,109
Virú	3,215	117,088
Total	25,500	1,859,640

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento La Libertad”, por I. Cosvalente, J. Rosas y E. Torres, 2016, p.2. Trujillo, La Libertad: Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal de Trujillo.

Por otra parte, se observa una situación heterogénea al interior de la región. De esta manera, mientras que la provincia de Trujillo ocupa la cuarta posición a nivel nacional, por su elevado Índice de Desarrollo Humano (IDH), entre 195 provincias que tiene el país; la provincia de Sánchez Carrión ocupa la posición 192. Pero a nivel general, la región ha logrado mejorar su posición, ya que como se aprecia en la Figura 3, el IDH ascendió de 0.334 en el año 2013 a 0.465 en el 2012 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013).

En la Tabla 2 se observa que la provincia de Trujillo, capital regional es la que se encuentra mejor ubicada en el ranking del IDH (0.574), superando al promedio del departamento. Semejante situación se observa con las provincias de la zona costera, tales como Ascope (0.493), Pacasmayo (0.483), Chepén (0.452) y Virú (0.389). Las provincias más relegadas se ubican en la zona andina central de la región, como Julcán (0.167), Sánchez Carrión (0.186). Bolívar (0.213) y Pataz (0.249). Estas provincias tienen un bajo ingreso per

cápita que incluso en el caso de Julcán es de solo S/. 108.4 por mes, con una población que apenas recibe 4.39 años de educación escolarizada.

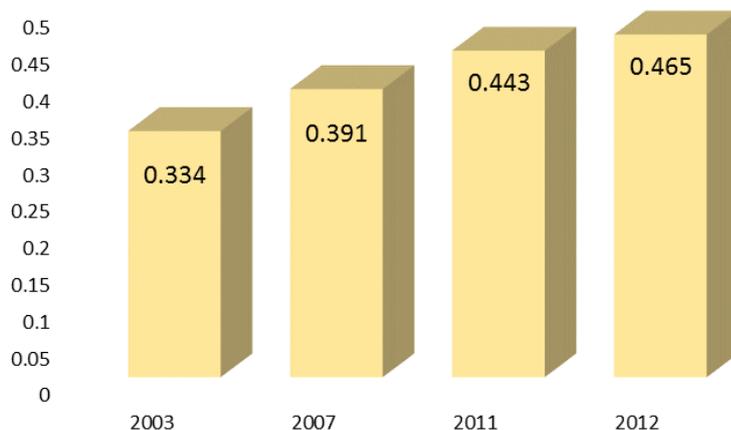


Figura 3. Evolución del ranking del IDH. Adaptado de “Perú: Cambio climático y territorio. Desafío y respuestas para un futuro sostenido”, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2013. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/La_Libertad/ESTUDIO/ESTUDIO_012014_OSEL_LALIBERTAD.pdf

Tabla 2

Índice de Desarrollo Humano (IDH) por Provincia de La Libertad, año 2012

Provincia	Población		IDH		Esperanza de vida al nacer		Años de educación		Ingreso familiar per cápita	
	Hab.	Ranking	Ranking	IDH	Años	Ranking	Años	Ranking	S/. Mes	Ranking
Trujillo	957,010	4	0.5742	11	77.30	32	10.52	7	838.9	11
Ascope	120,311	50	0.4928	35	75.74	50	9.09	37	622.3	39
Pacasmayo	103,985	60	0.4836	39	79.43	13	9.00	40	572.6	56
Chepén	87,011	74	0.4518	53	76.77	40	8.20	57	530.9	63
Virú	117,088	61	0.3885	74	75.52	57	7.03	96	459.3	78
Santiago de Chuco	61,474	100	0.2866	137	75.14	61	5.92	131	267.2	148
Gran Chimú	31,109	150	0.2700	157	72.46	112	5.86	136	248.5	158
Pataz	88,038	72	0.2489	168	73.3	98	5.60	146	212.8	173
Otuzco	91,713	64	0.2163	186	73.85	83	4.70	187	159.1	191
Bolívar	16,575	177	0.2128	187	77.31	31	5.57	148	141.2	193
Sánchez Carrión	154,236	37	0.1857	193	73.60	88	3.93	194	138.0	194
Julcán	31,090	145	0.1671	195	70.77	139	4.39	192	108.4	195

Nota. Tomado de “Perú: Cambio climático y territorio. Desafío y respuestas para un futuro sostenido”, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2013. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/La_Libertad/ESTUDIO/ESTUDIO_012014_OSEL_LALIBERTAD.pdf

Para el año 2014, la región la Libertad tenía una población en edad de trabajar igual a 1'350,200 personas, como se aprecia en la Figura 4. De este total, 954.5 mil habitantes, lo que equivale al 70.7%, integra la Población Económicamente Activa (PEA). A su vez, la PEA se divide en 911,900 personas que tienen trabajo (95.5%) y 42,600 personas que se encuentran en calidad de desocupados (4.5%). Apenas el 50% de la PEA ocupada se encuentra empleada en forma apropiada, mientras que el 45% están subempleadas, como se aprecia en la Figura 5, siendo un porcentaje en continuo aumento. Estar subempleados significa que laboran 35 o más horas semanales, pero su ingreso mensual es menor al ingreso mínimo decretado por el ejecutivo.

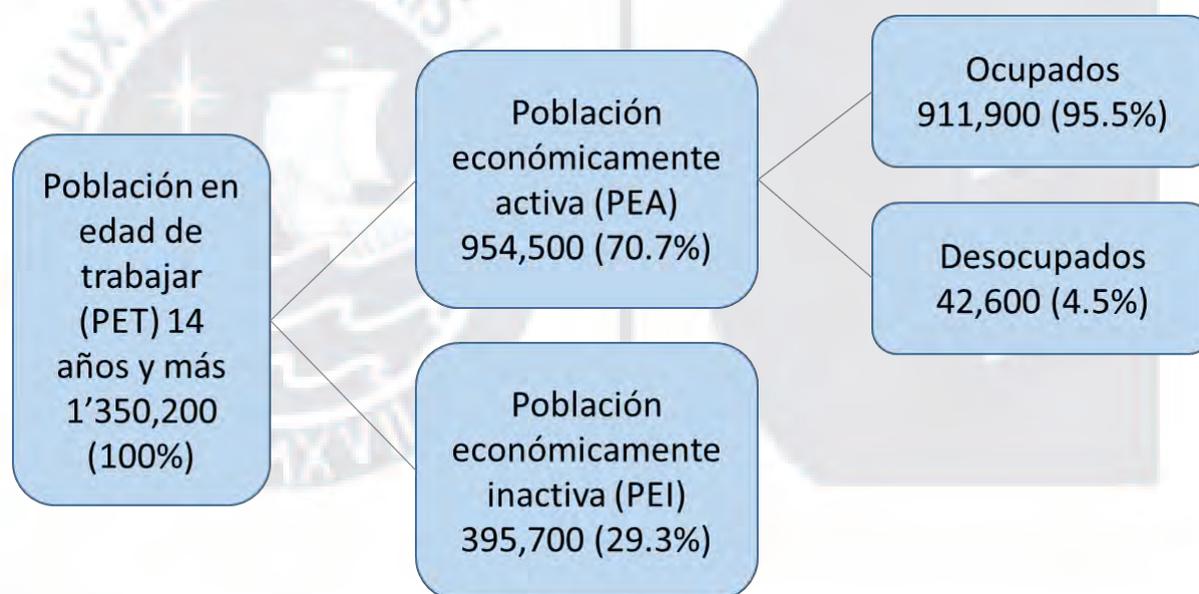


Figura 4. Indicadores del mercado de trabajo, 2014. Adaptado de “Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2004-2014” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016e. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1294/

La PEA ocupada se concentra principalmente en los sectores agropecuarios y de servicios. Entre los años 2009 y 2011 el sector agropecuario pasó de requerir 25.7% de la PEA al 26.2%, en línea con la expansión agroindustrial relacionada al incremento del número de hectáreas y a las inversiones en el sector. En cuanto a los sectores comercio y servicios comprenden el 19.4% y 25.6% de la PEA, respectivamente. Mientras que la participación del

sector manufactura es del 12.6%, la cual de la misma manera experimentó un crecimiento en los últimos años (BCRP, 2013).

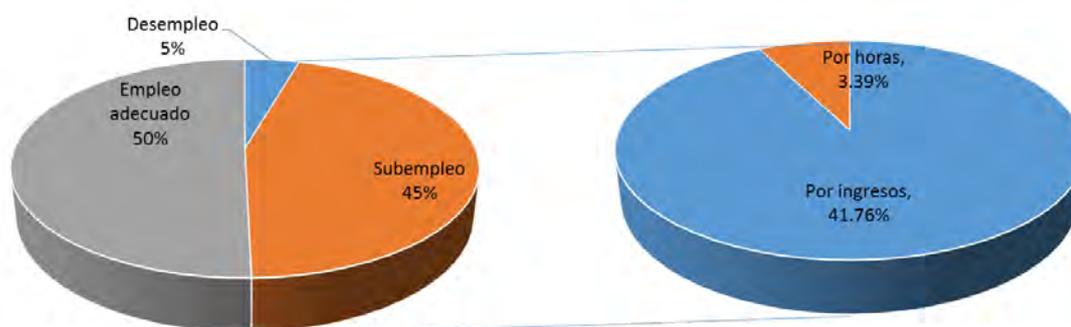


Figura 5. Distribución de la PEA ocupada por nivel de empleo, 2012. Adaptado de “Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2004-2014” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016e. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1294/

De acuerdo con Cosavalente, Rosas y Torres (2016), el aporte de la región La Libertad al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional es de 4.2% ubicándose como el cuarto departamento de mayor importancia en el Perú, luego de Lima (44.62%), Arequipa (4.9%) y Cusco (4.3%). Por otra parte, la importancia relativa del departamento a nivel nacional es mayor en algunos sectores tales como agricultura, ganadería, caza y silvicultura, con un aporte del 11.3%; manufactura y telecomunicaciones y otros servicios de información, con 4.7% en cada uno, entre otros, (Cosavalente et.al., 2016), como se aprecia en la Tabla 3.

En lo que se refiere a la estructura productiva departamental, el sector otros servicios destaca por ser el de mayor importancia relativa, con un 21.2%, seguido por el sector manufacturero con 15.3%, agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 14.2% y extracción de petróleo, gas y minerales con el 12.1%. La economía de la región registró un crecimiento promedio anual de 4.1% entre el año 2008 y el 2015, por debajo el promedio nacional, que fue 5.3%. Los sectores de mayor crecimiento en dicho período fueron: (a) telecomunicaciones y otros servicios de información (11.1%); (b) construcción (7.8%), (c)

electricidad, gas y agua (10.5%); (d) administración pública y defensa (6.9%); y (e) comercio (6.3%).

Tabla 3

Valor Agregado Bruto de la Región La Libertad 2015, en miles de nuevos soles del año 2007

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,855,388	14.2	3.6
Pesca y acuicultura	63,509	0.3	(12.7)
Extracción de petróleo, gas y minerales	2,424,585	12.1	(1.0)
Manufactura	3,070,882	15.3	2.7
Electricidad, gas y agua	247,517	1.2	10.5
Construcción	1,341,104	6.7	7.8
Comercio	2,300,248	11.4	6.3
Transporte, almacén, correo y mensajería	1,226,856	6.1	4.8
Alojamiento y restaurantes	483,975	2.4	6.3
Telecom. y otros servicios de información	893,775	4.4	11.1
Administración pública y defensa	946,424	4.7	6.9
Otros servicios	4,253,101	21.2	5.2
Valor Agregado Bruto	20,107,364	100.0	4.1

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento La Libertad”, por I. Cosavalente, J. Rosas y E. Torres, 2016, p.2. Trujillo, La Libertad: Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal de Trujillo.

A nivel de América Latina, el Perú se ubica en la posición 11 de un total de 21 países incluidos en el Índice de Progreso Social (IPS), con un puntaje o ranking igual a 55. Es así que el país se encuentra en el Grupo 2, lo que significa que tiene niveles medio-altos de progreso social y brechas de bienestar intermedias. A nivel departamental, la región La Libertad obtuvo un ranking de 58.75, lo cual es superior al promedio nacional y le permite ubicarse en el puesto nuevo, siendo superada por regiones como Moquegua, Ica y Lima Metropolitana, entre otras, como se aprecia en la Tabla 4.

El IPS evalúa tres dimensiones, en las cuales el desempeño de la región La Libertad varía. Se tiene que en la dimensión necesidades básicas humanas se obtuvo la posición 11, siendo una de las regiones con mayor penetración de los servicios de agua y saneamiento básico, pero con problemas de seguridad. La segunda dimensión corresponde a los

fundamentos del bienestar, en lo cual La Libertad ocupó el puesto seis, gracias a que tiene un alto nivel de sustentabilidad del ecosistema. Finalmente, la tercera dimensión son las oportunidades, donde se tiene el puesto seis a nivel nacional, ya que es una de las regiones con mayor tolerancia e inclusión, así como con acceso a educación.

Tabla 4

Índice de Progreso Social 2016, por Regiones

Posición general	Región	Ranking regional	Dimensiones		
			Necesidades básicas humanas	Fundamentos del bienestar	Oportunidades
1	Moquegua	65.37	69.15	57.84	69.13
2	Ica	65.01	72.98	58.61	63.45
3	Lima Metropolitana	64.22	78.81	54.13	59.71
4	Arequipa	61.86	69.00	55.04	61.55
5	Tacna	61.71	69.55	60.68	54.91
6	Lambayeque	59.42	66.76	51.12	60.37
7	Callao	59.03	78.54	48.26	50.30
8	Áncash	58.97	57.97	58.45	60.48
9	La Libertad	58.75	58.71	57.27	60.26
10	Piura	57.06	61.69	54.48	55.01
11	Tumbes	56.10	69.12	48.10	51.08
12	Ayacucho	53.77	53.37	56.85	51.07
13	Junín	53.00	52.18	54.61	52.20
14	Cusco	50.77	50.79	57.56	43.95
15	Apurímac	50.58	48.21	54.10	49.43
16	Lima provincias	50.45	62.99	43.00	45.35
17	San Martín	50.23	52.59	50.91	47.18
18	Cajamarca	49.11	42.42	55.91	49.00
19	Huancavelica	48.81	41.14	56.81	48.49
20	Huánuco	46.72	47.60	53.39	39.17
21	Puno	45.17	45.85	55.32	34.35
22	Amazonas	44.19	41.44	53.94	37.18
23	Pasco	44.15	43.08	50.46	38.91
24	Madre de Dios	43.88	47.59	44.01	40.06
25	Loreto	39.51	42.69	42.05	33.81
26	Ucayali	39.40	40.92	38.98	38.29

Nota. "Índice de progreso social regional del Perú 2016" por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.

En cuanto a la competitividad regional, el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2016) publicó los índices de competitividad regional. Se observa en la Figura 6 que las regiones más competitivas son: (a) Tacna, (b) Lima, (c) Ica, (d) Arequipa, (e) Moquegua, (f) Tacna, y (g) Cusco. La Libertad es la novena región en el Perú, mostrando un avance de dos posiciones durante el año 2016; su situación económica y de infraestructura es promedio, mientras que en salud es mejor que promedio y en educación es deficitaria. En cuanto a la ejecución de la inversión pública, el resultado es desfavorable, ya que se tiene la posición 13, por debajo del promedio nacional, esto se refleja en una baja penetración de las atenciones médicas y un pobre rendimiento de los estudiantes en las pruebas de razonamiento verbal y matemático.

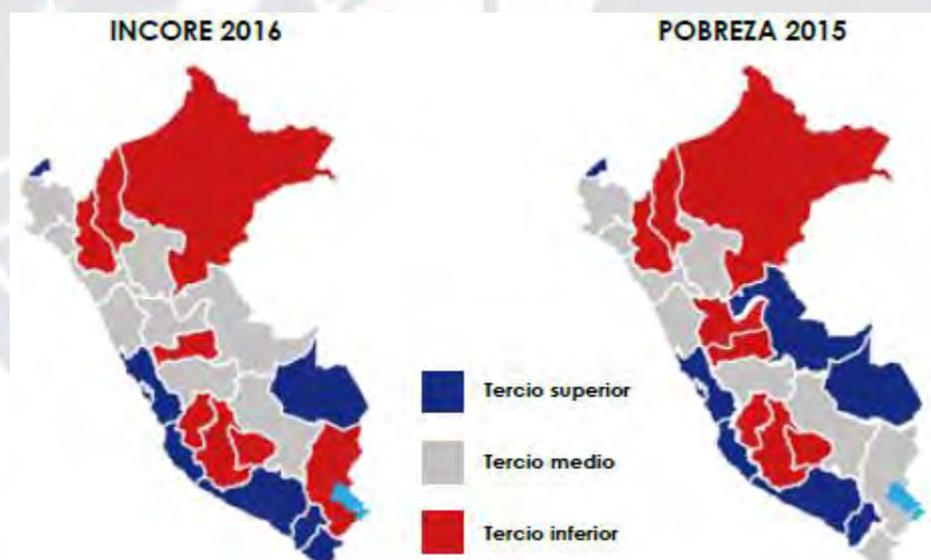


Figura 6. Índice de competitividad regional versus pobreza, por región. Tomado de “Índice de competitividad regional” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016, p.6. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

En la Tabla 5 se visualiza que La Libertad tuvo mejoras en el entorno económico, la salud y el ámbito laboral. Mientras que se perdió competitividad en educación, pasando del puesto ocho al 14 a nivel nacional. En lo que respecta a la infraestructura y a las instituciones, La Libertad mantuvo su posición, siendo en ambos casos deficiente.

Tabla 5

Índice de Competitividad de la Región La Libertad

	2016		2015	
	Puesto (de 24)	Puntaje (0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (0 a 10)
Índice total	9	4.9	11	4.8
Entorno económico	12	2.9	14	2.5
Infraestructura	10	6.1	10	5.8
Salud	7	6.0	8	5.9
Educación	14	4.6	8	5.3
Laboral	8	4.6	11	4.5
Instituciones	17	5.3	17	5.0

Nota. Tomado de “Índice de competitividad regional” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016, p.6. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

1.2 Conclusiones

La región La Libertad es la segunda a nivel nacional en términos de población, pero la cuarta en generación de Valor Agregado Bruto, con un amplio potencial de desarrollo, en sectores como la agricultura, la minería, el turismo y la manufactura. Este último enfocado principalmente en el desarrollo de productos agroindustriales, con enfoque a los mercados extranjeros.

Para lograr incrementar los ingresos de la población, de una manera mejor repartida, para evitar las desigualdades que actualmente se presentan, es necesario formalizar las empresas, y brindarles servicios técnicos, fomentando la asociatividad. Así mismo, es indispensable, que haya un desarrollo organizado para que se exploten los recursos naturales de una manera sostenible, porque de lo contrario se corre el riesgo de agotarlos. En especial el recurso hídrico, sobre el cual tanto la agricultura como la minería ponen mucha presión.

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

La primera etapa del planeamiento estratégico es la Formulación Estratégica y se inicia al establecer la dirección que seguirá la región en el largo plazo, así como las políticas o directrices que permitirán el resultado esperado. Los componentes a partir de los cuales se establecerá dicha dirección serán: (a) la visión, (b) la misión, (c) los valores corporativos, y (d) el código de ética.

2.1 Antecedentes

El Gobierno Regional de la Libertad (2016) a través de su *Plan de Desarrollo Concertado 2010-2021*, establece la siguiente visión regional:

Al 2021 la región La Libertad cuenta con instituciones y organizaciones fortalecidas y consolidadas, interrelacionadas, con personas con vocación de servicio y una cultura de valores éticos, debidamente representada con líderes capacitados y comprometidos con el desarrollo regional. (p. 3)

Dicha declaración refuerza lo indicado por D'Alessio (2013) sobre el común error de muchas organizaciones consistente en restar importancia a la elaboración de una visión definida, si bien es cierto está enfocada en el largo plazo no responde de manera clara a la pregunta: *¿Qué queremos llegar a ser?* Además, esta visión está dada para el gobierno regional y no para la región como un todo, ya que deja de lado a la población, que es el principal grupo de interés.

La visión anteriormente expuesta por el Gobierno Regional de La Libertad adolece de los siguientes problemas: (a) carece de ambición, (b) no plantea metas retadoras, y (c) no genera una necesidad urgente de acción. Respecto a los otros tres componentes que deben acompañar a la visión: misión, valores y código de ética, no se encuentran expresados en el documento.

2.2 Visión

La visión que se propone para la región La Libertad es la siguiente:

Al 2026, La Libertad estará entre los tres departamentos con mayor progreso social en el Perú, al cubrir las necesidades básicas humanas, creando bienestar y ofreciendo oportunidades a sus habitantes, al contar con altos ingresos mediante el desarrollo de diversas actividades industriales.

2.3 Misión

La misión de la región La Libertad es la que sigue:

La Región La Libertad es competitiva, con altos niveles de productividad en la agroindustria, la minería y el turismo, proveyendo bienes con valor agregado, mediante el uso eficiente de los recursos naturales, la cultura y la tradición, a través de empresas formales y asociaciones que son socialmente responsables, las cuales generan empleo y contribuyen a mejorar la calidad de vida de toda la población, con un gobierno eficaz.

2.4 Valores

Los valores que se plantean para la región La Libertad son los siguientes:

- Honradez
- Trabajo mancomunado
- Transparencia
- Responsabilidad social
- Identidad cultural
- Competitividad

2.5 Código de Ética

El código de ética contempla un compromiso con la población, las autoridades, los colaboradores y la sociedad en general. El compromiso de todas las personas y organizaciones que hacen vida en la región La Libertad es el que se expone a continuación:

- Mantener relaciones constructivas con todos los grupos de interés, basadas en la honradez, honestidad, transparencia, responsabilidad social, identidad cultural y competitividad; orientadas a la consecución del bien común y al desarrollo económico social de la región.
- Establecer de manera categórica nuestro rechazo a la corrupción en todos sus niveles y formas, por ser ésta contraria con el desarrollo de nuestros pueblos, con nuestros valores corporativos y con nuestra visión de una sociedad justa y próspera.
- Empezar nuestras acciones de manera sostenible, y que respete el medioambiente, el patrimonio cultural y la biodiversidad; que emplee los recursos de manera responsable y racionada; y sea socialmente responsable con las comunidades aledañas y con nuestros colaboradores.
- Actuar con honradez, honestidad y transparencia, eliminándose todo conflicto de interés que pueda resultar en provecho o beneficio personal, directo o indirecto para los funcionarios, y se enfoque únicamente en los intereses de la región y de sus pobladores.
- Valorar y recompensar públicamente a las organizaciones y personas que a través de sus acciones contribuyan a mejorar de la competitividad regional.

2.6 Conclusiones

La región La Libertad, en la actualidad, cuenta con una visión, pero esta presenta deficiencias conceptuales ya que se ha creado para el gobierno regional y no para toda la población. Además, en el planeamiento estratégico que se ha desarrollado no hay misión, valores ni código de ética. Es por esto que se ha creado una nueva visión que sea retadora y ambiciosa, en la que se propone que La Libertad alcance el liderazgo en términos de competitividad a nivel nacional; pero más importante aún es que los ingresos se repartan de

una forma tal que se mejore la calidad de vida de todos los habitantes. Con esto se reducirá notablemente la pobreza, además de que automáticamente se ampliará la cobertura de los servicios básicos. Junto con la visión y la misión, se han creado valores y un código de ética que son el marco de implementación para este ambicioso plan estratégico 2016-2026.



Capítulo III: Evaluación Externa

El planeamiento estratégico está orientado hacia un largo plazo (2016 – 2026), por lo que es importante evaluar y analizar lo que sucede alrededor de ella. Según D'Alessio (2014):

El análisis del entorno comienza por evaluar qué pasa en los siguientes niveles: el globo terrestre, los continentes, países, regiones/Estados, sectores, corporaciones, unidades de negocio, y funciones/procesos. (p. 81)

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El análisis tridimensional de las naciones comprende: (a) Matriz de Intereses Nacionales, (b) potencial nacional y (c) principios cardinales. En este acápite se desarrollan estos cuatro puntos, para entender las oportunidades y amenazas que enfrenta el Perú, frente a sus intereses supremos.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (citado por D'Alessio, 2014), *los intereses nacionales* son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a las demás naciones, esto pueden ser comunes u opuestos. A mediados del año 2011 se publicó el *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, el cual recoge criterios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, concebidos como libertad y en las políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Para definir y alinear los intereses nacionales planteados por el Estado peruano, se consideró el estudio realizado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), el cual elaboró un plan estratégico de largo plazo para el país. En este documento se identificaron seis objetivos nacionales, en torno a los cuáles se definieron seis ejes estratégicos, los cuales luego se presentan en la Tabla 6:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas
2. Oportunidades y acceso a los servicios
3. Estado y gobernabilidad

4. Economía, competitividad y empleo
5. Desarrollo regional e infraestructura
6. Recursos naturales y ambiente

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales

		Intensidad del interés			
		Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
			Unión Europea		
1	Derechos fundamentales y dignidad de las personas		Alianza del Pacífico Mercosur CAF		
2	Oportunidades y acceso a los servicios		Chile Brasil	Bolivia Ecuador	
3	Estado y gobernabilidad		EE.UU. OEA Chile Ecuador	Colombia Brasil	Bolivia Venezuela*
4	Economía, competitividad y empleo		EE.UU. Unión Europea Chile*		
5	Desarrollo regional e infraestructura		Chile	Brasil Ecuador Bolivia	Colombia
6	Recursos naturales y ambiente		Brasil Unión Europea	Alianza del Pacífico	

3.1.2 Potencial nacional

Análisis que se realiza con el objetivo de ver qué tan débil o fuerte es un país para alcanzar sus intereses nacionales. Hartmann (citado en D'Alessio, 2013) listó siete elementos

del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) dominio militar. Estos elementos se desarrollan a continuación.

Dominio demográfico. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), para mediados del año 2015, la población del Perú alcanzó los 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 eran hombres y 15'545,829 eran mujeres. En ese año se esperaba un saldo neto migratorio internacional, que corresponde a los inmigrantes menos los emigrantes, negativo de 64,546 personas, para determinar un crecimiento anual de la población de 337,995 habitantes, lo que equivale a 11 personas por cada mil. La densidad poblacional del Perú es de 24.2 habitantes por km²; elevándose en la región costa, especialmente en la Provincia Constitucional del Callao, que llegó a 6,949 hab/km², seguida por el departamento de Lima con 282.4 hab/km², Lambayeque con 87.1 hab/km² y La Libertad con 72.9 hab/km².

Se considera que es una oportunidad tener un crecimiento anual poblacional, ya que esto incrementa el tamaño del mercado y permite un crecimiento sostenible de la mano de obra. El reto es lograr buenos niveles educativos y técnicos para que haya productividad.

Dominio geográfico. El Perú es el decimonoveno país más extenso del mundo con: 1'285,216 kilómetros cuadrados (INEI, 2015). Además, cuenta con una geografía variada, lo que permite múltiples climas y una riqueza natural, en recursos minerales, hídricos, energéticos, forestales y pesqueros. De acuerdo con Porter (1990), estas son ventajas geográficas que constituyen factores básicos para el desarrollo, donde el reto es obtener ventaja competitiva a partir de la forma cómo se utilicen estos recursos.

Existen en el país las condiciones para producir energía renovable de distintos tipos, como eólica en el norte, solar en el sur, hidráulica y de biomasa en la sierra, así como en la

selva. Pero la realidad es diferente, ya que se da prioridad al uso de energía de origen fósil. En general, el 42% de toda la energía que se produce en el Perú es para atender al sector transporte, donde la fuente es principalmente el petróleo (91%), seguido por el gas natural (8%). En cambio, el sector industrial utiliza la energía eléctrica en un 36% y el petróleo en 31%, junto con gas natural en un 16% y en crecimiento. Mientras que dentro de los hogares el combustible que más se usa es la biomasa (45%), ya que en las zonas rurales se usa principalmente la leña (Yáñez, 2015).

Entonces se afirma que el Perú tiene potencial en el aspecto demográfico, siendo una oportunidad. Pero, en la actualidad se dedica a la exportación de productos primarios, con una economía altamente dependiente del precio internacional de los metales y no ha explotado las fuentes de energía renovable que posee.

Dominio económico. El escenario internacional se presenta desfavorable para la economía peruana. El año 2016 se caracteriza por una disminución de 6.1% en el índice de precios de exportación y una baja tasa de crecimiento económico entre los principales socios comerciales del Perú, con un promedio de 1.4% que es la tasa más baja desde el año 2009. Es así que la zona de América Latina y El Caribe registrará la contracción económica más larga desde inicios de los años 80 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016).

Esta desaceleración que experimenta América Latina y El Caribe se debe a cuatro factores (MEF, 2016): (a) mayores costos de financiamiento por el aumento de la tasa de la Reserva Federal de los EE.UU. junto con un mayor riesgo de la región; (b) la caída de los precios internacionales de materias primas, lo que ha hecho que la inversión disminuya; (c) algunos factores idiosincráticos que han creado incertidumbre y han desmejorado el entorno de negocios, mermando la confianza de los consumidores; y (d) los fuertes vínculos comerciales intrarregionales, entre economías altamente dependientes de los precios de las materias primas, lo que multiplica el efecto negativo.

El dominio económico muestra una amenaza para el Perú, al ser dependiente de los precios internacionales de las materias primas y por las relaciones comerciales intrarregionales.

Dominio tecnológico/científico. El país se mantiene en el puesto 90 del ranking internacional de tecnología para el año 2015, tras un análisis del manejo de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el país, comparando 143 economías en el mundo. Se evidencia un aumento de la brecha digital entre las naciones, lo que debe ser motivo de gran preocupación, dado el ritmo implacable del desarrollo tecnológico. Las naciones menos desarrolladas corren el riesgo de quedar rezagadas y se necesitan urgentes acciones concretas para generar un cambio (World Economic Forum [WEF], 2015b).

El desarrollo del Perú está limitado por un sistema educativo de baja calidad, lo que ubica al país en el puesto 133, y por el paupérrimo nivel de enseñanza en matemáticas y ciencias (puesto 138). Esto dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (140), que retrasan el entorno regulatorio para las TIC (WEF, 2015b).

El dominio tecnológico representa una amenaza para el Perú, ya que se tiene un atraso en esta materia.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. El Perú muestra al mundo 12 lugares reconocidos por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad: ocho culturales, dos naturales y dos mixtos. Su valioso legado cultural y la biodiversidad constituyen un valor universal de admiración. También existe una gran diversidad de manifestaciones como: danzas, música, peregrinaciones, arte textil, entre otras expresiones tradicionales de las cuales seis forman parte de la relación del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de la UNESCO y una figura como programa especial.

La Libertad y en particular Trujillo, siempre se ha caracterizado por ser foco de desarrollo económico y social, desde épocas de culturas prehispánicas hasta la era moderna en la que vivimos. Lo económico se vincula a buen desenvolvimiento en las actividades predominantes, ante la disponibilidad de recursos naturales. En lo social, se asocia a la connotación nacional e internacional que tuvieron personajes natos en el territorio, que a su vez han contribuido en fortalecer la política, cultura y educación peruana.

El dominio histórico/psicológico/social es una oportunidad para el país.

Dominio organizacional/administrativo. El Estado Peruano cuenta con una forma de gobierno unitario, donde la autoridad proviene de un gobierno central, en conjunto con gobiernos regionales y municipales. Políticamente, el país está conformado por 24 regiones y la Provincia Constitucional del Callao, cada una cuenta con una asignación presupuestaria y una administración autónoma, cuyas autoridades son elegidas por la población (Institute for Democracy and Electoral Assistance [IDEA], 2008).

La organización política-administrativa del territorio peruano es mediante tres poderes: (IDEA, 2008):

El Poder Ejecutivo. Es el órgano autónomo del Estado encargado de cumplir la función ejecutiva a través de los actos del gobierno que revisten de carácter político (cumplimiento de las leyes); y mediante actos administrativos orientados a dirigir las actividades de creación, dirección y administración de los servicios públicos. Está representado por el presidente y el consejo de ministros, donde el Presidente de la República es el Jefe de Estado y personifica a la Nación. El consejo de ministros está a cargo de la dirección y la gestión de los servicios públicos, está conformada por la reunión de todos los ministros, el Presidente de la República nombra y remueve al Presidente del Consejo y los demás ministros.

El Poder Legislativo. Es un órgano de Gobierno Central que representa a la ciudadanía, a través de ella se ejerce la democracia indirecta, reside en el congreso, el cual consta de Cámara Única. Este poder reside en el Congreso, está conformada por 120 congresistas que son elegidos

El Poder Judicial. Es el órgano estatal autónomo encargado de administrar justicia a través de la aplicación de las normas vigentes y de resolver con sus fallos los conflictos judiciales, es ejercida por el Poder Judicial, a través de sus organismos jerárquicos con arreglo a la Constitución, aplica las leyes y demás normas jurídicas a los casos concretos y reales con el propósito de alcanzar la justicia social.

Desde el año 2002, el Perú dejó de estar dividido políticamente en departamentos, para pasar a tener una división regional, como consecuencia de la elección directa de autoridades de los gobiernos regionales. Cada departamento pasó a ser una región, mientras que del departamento de Lima se derivaron dos regiones, por un lado, la región Lima provincias, y por el otro la región Lima Metropolitana. Por lo tanto, el país pasó de estar dividido en 25 departamentos a tener 26 gobiernos regionales. Buscando que las regiones hagan un uso más eficiente de sus recursos, al mismo tiempo que ahorran en gastos administrativos, se han conformado macro regiones (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2005).

El Tribunal Institucional creó entonces cinco macro regiones: (a) la macro región norte estará, conformada por Áncash, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque y Piura; (b) la macro región sur está integrada por Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna; (c) la macro región, compuesta por Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Junín, Pasco e Ica; (d) la macro región Lima, conformada por Callao y Lima y (e) la macro región oriente, integrada por Amazonas, Loreto, San Martín y Ucayali (“TC crea 5 macro regiones”, 2016).

La organización del Estado peruano constituye una oportunidad, donde lo que se requiere es completar el proceso de descentralización, desarrollando las capacidades necesarias en todos los niveles. Para esto se han creado las cinco macro regiones, que brindan la posibilidad de descentralizar, pero haciendo un uso eficiente de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que posee el país.

Dominio militar. La seguridad nacional se ha vuelto uno de los puntos fundamentales del cumplimiento de las agendas de cada uno de los gobiernos de América Latina, ya que favorece no solo el crecimiento de un país, sino también el progreso social del mismo (IDEA, 2008). El ranking *Global Firepower* (GFP, 2016) mide 50 factores para evaluar la calidad de las fuerzas militares en el mundo, como la cantidad de personas que hacen parte de este, el armamento, el número de tanques, naves y aviones, así como la inversión destinada a la defensa de cada país, entre otros. Para el año 2016, el Perú ocupó el puesto 40 entre 123 naciones evaluadas.

A nivel de América del Sur, el Perú supera a Venezuela, Ecuador y Colombia y se encuentra por debajo de Brasil, Chile y Argentina. Brasil realiza una inversión alta en defensa de unos US\$ 12,145 millones; luego se encuentra México, en el puesto 31 al destinar US\$ 7,000 millones. Mientras que Perú destina US\$ 2,560 millones a gasto militar, y cuenta con 85 tanques y 890 vehículos armados, así como con 246 aeronaves y 60 naves, entre submarinos, guardacostas y buques (GFP, 2016).

Se considera una oportunidad el dominio militar, al tener una mejor postura que muchos países vecinos.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son los aspectos externos del sistema funcional del Estado que es necesario entender. De acuerdo con Hartmann (citado en D'Alessio, 2014) son la base de la política exterior del país, para poder alcanzar sus objetivos. Según D' Alessio (2014),

“son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado” (p. 90): (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Este principio señala que el mundo se encuentra conectado y relacionado en diversos aspectos, ya sean económicos, sociales o políticos. El país se ve influenciado por la situación de la economía mundial, así como por todas las interacciones entre naciones que incluyen el movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información e ideas a través de sus fronteras. En este mundo globalizado, el Perú tiene acuerdos comerciales con varios países del mundo, así como acuerdos multilaterales, buscando impulsar las exportaciones y las inversiones. Dentro de estos acuerdos destacan:

- Comunidad Andina (CAN): El Perú participa en la CAN en acuerdos relacionados con la desgravación arancelaria al comercio de bienes, la liberalización sub regional de mercados de servicios, normas comunitarias referidas a propiedad intelectual, transporte terrestre, aéreo y acuático, telecomunicaciones y una gama amplia de otros temas de comercio.
- Mercosur: Con este acuerdo se busca formar un área de libre comercio entre el Perú y los cuatro países integrantes del Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el intercambio recíproco de bienes y servicios.
- Organización Mundial de Comercio (OMC): Es el foro de negociación en el que se discuten las normas que rigen el comercio en los países de todo el mundo. La OMC es esencialmente el lugar al que acuden los estados miembros para tratar de arreglar los problemas comerciales que pueda haber entre sí.

- Foro de Cooperaciones Económica del Asia – Pacífico (APEC): El Perú es miembro del APEC desde 1998 y el ingreso a este foro responde al deseo de afianzar los vínculos económicos existentes y generar mayores relaciones económicas con la región que, en los últimos años, ha presentado el mayor dinamismo en términos de crecimiento económico.

Lazos pasados y presentes. El Perú ha consolidado su relación con los países vecinos. Con Chile se ha llegado a acuerdos después de la sentencia de La Haya donde se ha ratificado la confianza, al ya no tener diferencias en materia de límites. Chile tiene inversiones en el Perú en diferentes sectores económicos como telecomunicaciones, banca, industria y sector minorista, a través de tiendas por departamentos y supermercados.

Con respecto a Ecuador, se tiene una relación modelo, que se traduce en la realización de gabinetes binacionales y con la unidad binacional de accionar humanitario, que se ha puesto al servicio de otros países. Con Bolivia existe una unidad difícil de desintegrarse, ya se ha realizado acuerdos de Ilo para Mar Bolivia, para que pueda salir al Pacífico, acuerdos bilaterales que incluye facilitaciones de comercio, adquisición de equipos con transferencia de tecnología y la cooperación energética. Es importante mantener una relación estable ya que favorece la cooperación y la integración.

Contrabalance de intereses. El Perú se ha convertido en un socio importantes de las economías grandes del mundo por sus ventajas comparativas, donde ha realizado alianzas con economías como Brasil, Estados Unidos., la Unión Europea y la región Asia Pacífico. Sin embargo, la reducción de las barreras comerciales también ha beneficiado a países extranjeros que exportan sus productos al Perú, lo cual podría pensarse que perjudica la producción nacional, pero que por encima de eso beneficia a los consumidores finales, que tienen más opciones y a mejores precios.

Conservación de los enemigos. Con respecto a la competitividad y consolidación estratégica del país en Sudamérica, se compete principalmente con Chile, sobre todo en el sector minero por lograr un ambiente más atractivo para los capitales internacionales. La disminución de la brecha competitiva entre estos países podría en algún momento no ser conveniente para los intereses de Chile y Perú debe esforzarse en lograrlo.

También se tiene la construcción de la carretera interoceánica, que representa una excelente oportunidad para la integración con Brasil, que actualmente es la mayor economía de América del Sur. Dicho corredor es conveniente para ambos países; ya que permitirá el acceso a nuevos mercados internacionales, así como el desarrollo económico de los pueblos intermedios, permitiendo al Brasil acceso directo al océano pacífico, a través de los puertos del Perú (Barrientos, 2012).

3.1.4 Influencia del análisis en la región La Libertad

El análisis del dominio organizacional ofrece la oportunidad de desarrollo independiente para la región La Libertad, la cual tiene acceso a una asignación presupuestaria y debe ampliar sus capacidades administrativas, a nivel regional, así como en los municipios. En este sentido, La Libertad pertenece a la macro región norte y debe buscar sinergias con Piura, Lambayeque y Cajamarca, entre otras regiones, para alcanzar sus objetivos y utilizar eficientemente los recursos. Pero La Libertad, al igual que todo el país, se verá afectada por la amenaza de desaceleración económica, en vista de que los precios internacionales han disminuido, afectando al sector minero, al agrícola y al turismo. Por ende, se espera que los ingresos de la población disminuyan, lo cual acrecentará la amenaza que representa el bajo desarrollo tecnológico del país.

3.2 Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del Perú se desarrolla a través del análisis de los siguientes aspectos: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores

Los datos de la Figura 7 indican el nivel de competitividad que tiene el Perú en distintos aspectos. Destaca su desempeño en ambiente macroeconómico, que lo lleva a ocupar el puesto 23 a nivel mundial. Le sigue el factor de educación primaria y salud, donde se tiene un puntaje de 5.3 sobre un máximo de 6.00 pero que es muy bajo al ser comparado a nivel mundial porque lleva al Perú al puesto 100.



Figura 7. Pilares de competitividad del Perú. Adaptado de “The global competitiveness report 2015-2016” por WEF, 2015a, p.294. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

El menor puntaje está en innovación, donde el Perú tiene el puesto 116, al igual que en instituciones. Esto evidencia que no existen las bases para que en el país se alcance un alto nivel de competitividad, ya que a nivel de nación no se establecen las condiciones que

promuevan un desarrollo empresarial, basado en tecnología e investigación, a pesar de contar con un amplio mercado. Siendo además eficiente en términos de intercambio de bienes, financiero o de trabajo.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Se observa en la Figura 8 que, desde el año 2012, se ha tenido una disminución en la tasa de crecimiento anual de la demanda interna, el consumo privado y la inversión bruta. Incluso en los años 2014 y 2015 la inversión bruta tuvo disminución de 3.9% y 1.0% respectivamente. En cambio, el consumo público se incrementó en 9.5% durante el año 2015, buscando contrarrestar la menor demanda del sector privado, en aras de mantener la estabilidad macroeconómica.

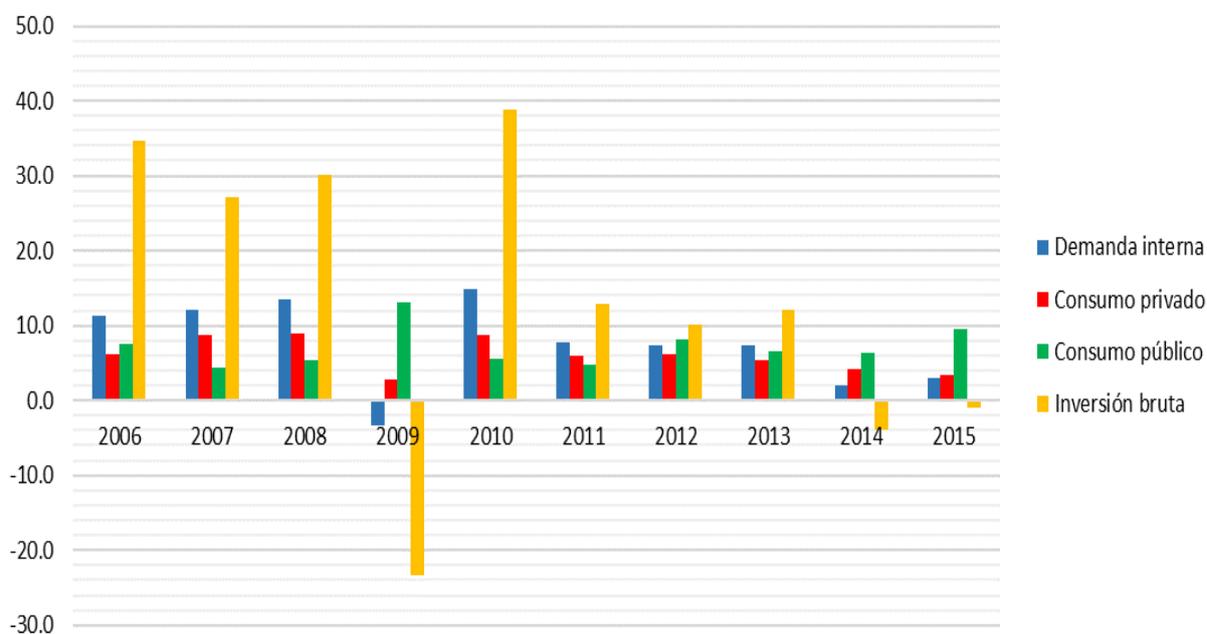


Figura 8. Demanda interna, consumo e inversión. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las empresas pequeñas y medianas tienen un papel fundamental dentro de la economía del Perú, a través de la generación de empleos y su contribución al Producto Bruto

Interno (PBI), lo que lleva a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los peruanos. En lo relacionado con el tamaño de las empresas, un 99.5% son micro, pequeños o medianos negocios, mientras que el 0.5% restante corresponde a las grandes empresas (Zúñiga, 2015). Durante los últimos años, esta disparidad se ha mantenido, encontrándose que a mediados del 2013 se tenían en Perú 1'713,272 empresas registradas, de las cuales el 99.6% eran micro, pequeñas y medianas. Sin embargo, a pesar de que las grandes solo representan el 0.5% de las unidades empresariales, son responsables por el 79.3% de las ventas que se realizan en Perú (Rosado, 2013).

En relación con la ubicación geográfica, se ha conocido que un 46.6% de las empresas están localizadas en la región de Lima, mientras que en Arequipa están el 5.6%, en La Libertad el 5.1% y en Piura el 4.2%; evidenciando una alta concentración en la región capital. En proporción con la cantidad de empresas, en estas cuatro regiones se realizan casi el 60% de las ventas nacionales (Rosado, 2013). Parece una fortaleza tener a las empresas concentradas geográficamente, ya que esto favorece la conformación de clústeres.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El principal sector relacionado con el desarrollo de las provincias y regiones es el de transporte. Los datos de la Tabla 7 muestran que la red vial nacional ha aumentado en 80% desde el año 2000, en cambio la red ferroviaria disminuyó en 8%. También a partir del año 2000 se visualiza un aumento en el número de puertos y una reducción en la cantidad de aeropuertos, lo cual no afectó el número de aeronaves que se incrementó en 139%. Dichos datos evidencian que existe una red de transporte para brindar acceso a la región de La Libertad, así como la salida de sus productos.

Dentro del análisis externo para la región La Libertad, se evalúa al sector financiero, que tiene como función la transferencia de fondos entre las unidades superavitarias con los entes deficitarios o demandantes de dinero. Desde el año 2000, los créditos que otorga el

sistema financiero a las empresas privadas han crecido a razón de 12% por año, como se aprecia en la Figura 9. En este mismo período (2000-2012), los créditos en moneda nacional pasaron de ser el 23% de los préstamos otorgados a constituir el 59% durante el año 2012. Entonces, se tiene que mientras que los préstamos en soles crecieron 21% al año, los créditos en moneda extranjera lo hicieron a razón del 6%.

Tabla 7

Infraestructura de Transporte

Año	Red		Aeropuertos (unidades)	Puertos (unidades)	Automotor a/			Parque		
	Vial (km)	Ferroviaria (km)			(unidades)	Hab / vehículo	Placas asignadas	Ferroviario- locomotora (unidades)	Aéreo (unidades)	Naviero (unidades)
2000	78,216	2,121	202	17	1'162,859	22	59,432	82	135	598
2001	78,253	2,121	179	17	1'209,006	22	69,234	75	143	700
2002	78,320	2,121	155	17	1'342,173	20	63,613	93	138	351
2003	78,396	2,122	161	17	1'461,878	19	119,705	93	157	631
2004	78,396	2,177	159	17	1'507,263	18	45,386	93	179	680
2005	78,506	2,178	150	15	1'613,694	17	106,431	84	179	769
2006	79,506	2,054	145	15	1'675,694	17	62,000	84	209	799
2007	80,325	1,989	143	15	1'766,178	16	90,484	89	225	823
2008	81,787	1,989	120	15	1'904,719	15	138,541	98	236	582
2009	124,826	1,943	117	15	2'030,320	14	125,601	87	257	724
2010	125,044	1,943	111	30	2'183,278	13	152,958	92	281	899
2011	129,162	1,965	116	30	2'616,637	11	433,359	91	283	1,222
2012	140,672	1,953	135	30	2'999,223	10	382,586	92	323	1,095

Nota. Tomado de “Economía” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

3.2.5 Influencia del análisis en la región La Libertad

La región La Libertad, al estar ubicada en la costa del Perú, es servida por amplia red de infraestructura vial, lo que le permite un rápido acceso al Puerto del Callao y al aeropuerto internacional, ubicado en esta misma provincia. Sin embargo, se ve como deficiencia que no se tiene un puerto regional con gran capacidad, lo cual permitiría reducir los costos de logística para las exportaciones. Mientras que con un aeropuerto en buenas condiciones se favorecería la actividad turística.

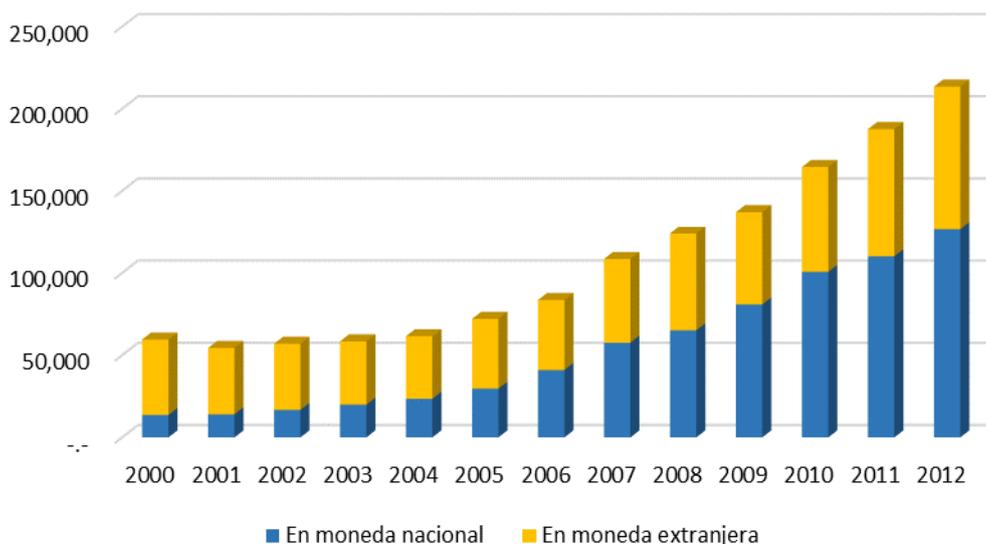


Figura 9. Crédito al sector privado, en millones de soles. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

En cuanto al desarrollo empresarial, se conoció que La Libertad concentra el 5.1% de las empresas peruanas. Pero esto debe incrementarse para poder competir con Lima y aumentar la inversión en desarrollo tecnológico, con lo cual se crearán productos con alto valor agregado, generando empleos y mejorando la calidad de vida de los liberteños. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. La Libertad es una de las regiones líderes del Perú, primer centro agroindustrial, centro de una industria metalmecánica de alto valor agregado y calidad, eje de integración turística del norte del país, centro industrial del cuero y calzado, zona de desarrollo minero de alta tecnología y respetuosa del equilibrio ecológico, líder cultural en la zona norte, y como una región conectada e integrada al resto del país, con Trujillo como la segunda ciudad del Perú en potencial de desarrollo.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Con este análisis se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la región La Libertad. El propósito generar información

relevante para iniciar el proceso que conducirá a la formulación de estrategias para incrementar las ventajas de la región La Libertad, así como para evitar y reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y vencer la competencia (D'Alessio, 2013).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La dirección y gestión de los servicios públicos está a cargo del Consejo de Ministros, conformado por todos los Ministros de Estado y presidida por el Presidente de Consejo de Ministros, quien es nombrado directamente por el Presidente de la República. La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), es el ministerio responsable de la coordinación y seguimiento de las políticas nacionales y sectoriales del Poder Ejecutivo, con las siguientes atribuciones (Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158):

- Propone objetivos del gobierno en el marco de la Política General del Gobierno.
- Coordina las políticas nacionales de carácter multisectorial; en especial, las referidas a desarrollo económico y social; asimismo formula las políticas nacionales en su respectivo ámbito de competencia y funciones atribuidas a los Ministerios y los Ministros.
- Supervisa las acciones de las entidades adscritas a la Presidencia del Consejo de Ministros de conformidad con lo dispuesto en las normas correspondientes.

A través de la Ley N° 27783 o Ley de Bases para la Descentralización, se regula la estructura y organización del Estado peruano, estableciendo que los gobiernos regionales son de elección popular, responsables de la administración, economía y producción de la región, para lo cual tienen atribuciones tributarias y fiscales. Por lo tanto, se dice que las regiones, así como las provincias y los distritos gozan de autonomía, que es el derecho y la capacidad efectiva de normar, regular y administrar los asuntos públicos sobre los que se tiene competencia. Se pretende afianzar en las poblaciones e instituciones la responsabilidad y el

derecho de promover y gestionar el desarrollo de sus circunscripciones, en el marco de la unidad de la nación, pero siempre dentro del marco constitucional.

La oportunidad que se deriva del análisis de las fuerzas políticas es:

- Ley de Bases para la Descentralización, que otorga autonomía a la región.
- Acuerdos comerciales con distintos países.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La variación porcentual del PBI en los últimos 10 años se presenta en la Figura 10, en la que se visualiza como en el año 2015 hubo un crecimiento del 3.3%, que es superior al 2.4% alcanzado en el año 2014. Sin embargo, en años anteriores se había observado un mayor índice de crecimiento. Así mismo, para el 2016 se espera un incremento en el PBI del 3.8%, de acuerdo con el MEF (2016) se debe a un deterioro del entorno internacional con bajos precios de materias primas, lo que afecta las decisiones de inversión y de contratación; a lo que se le suma el menor crecimiento de los principales socios comerciales.

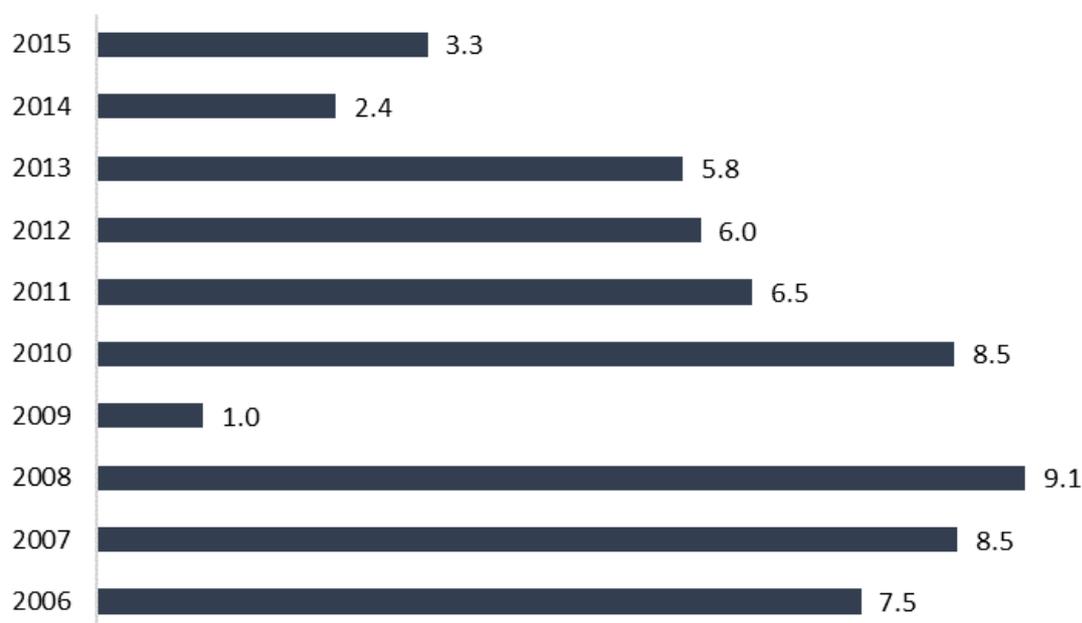


Figura 10. Producto Bruto Interno, variación anual en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

Esa baja en los precios internacionales de los *commodities* y la desaceleración económica de los principales socios comerciales se ha reflejado en la balanza de pagos, como se muestra en la Figura 11. Para el año 2014 hubo una balanza negativa, como consecuencia de una disminución del 40% en la cuenta financiera, así como una reducción del 7.8% en las exportaciones. En cambio, para el año 2015 el saldo positivo no indica una mejora en la situación del país sino una disminución importante (8.4%) en las importaciones, por el menor consumo privado.

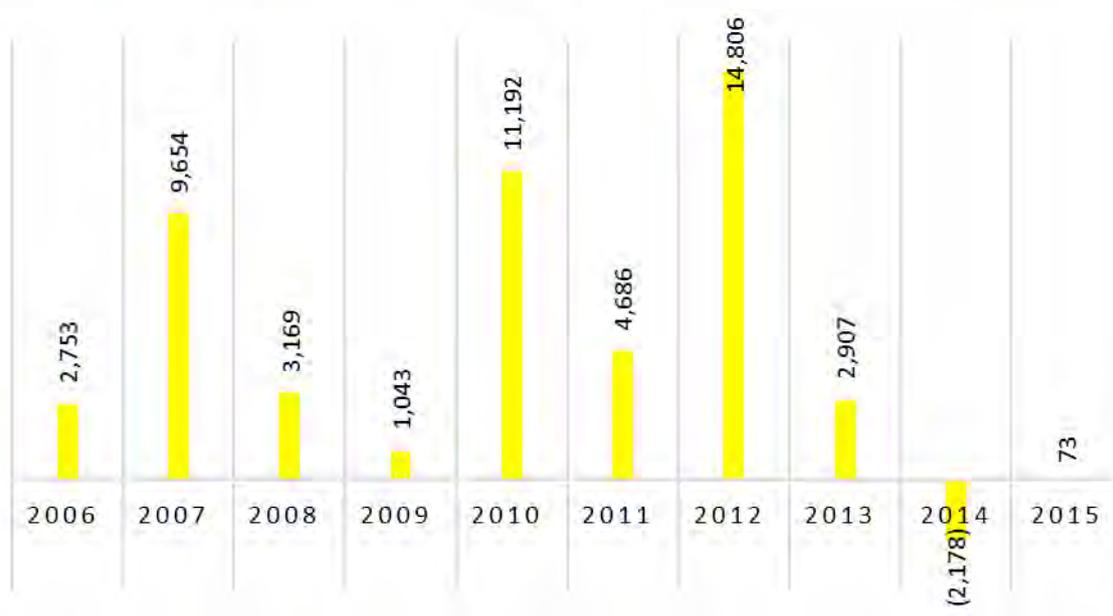


Figura 11. Producto Bruto Interno, variación anual en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

En el contexto global se ha visto el fortalecimiento del dólar, lo cual ha impulsado al alza la inflación y las expectativas inflacionarias, requiriendo un incremento gradual de la tasa de interés de referencia del BCRP (MEF, 2016). En la Tabla 8 se observa como la inflación en el año 2015 alcanzó 3.6%, mientras que hubo una devaluación del 12.1%.

La oportunidad de las fuerzas económicas es:

- Baja inflación, a pesar de la devaluación.

Las amenazas de las fuerzas económicas son las que siguen:

- Desaceleración económica, con alta dependencia en productos primarios.
- Menor crecimiento de la demanda interna y del consumo privado.

Tabla 8

Inflación, Devaluación y Tipo de Cambio

Año	PBI per cápita (Mill. N. Soles 2007)	Inflación (%)	Devaluación Anual (%)	Tipo Cambio (S/.x US\$)
2000	8,551.80	3.7	3.1	3.49
2001	8,479.70	-0.1	0.5	3.51
2002	8,817.40	1.5	0.3	3.52
2003	9,061.30	2.5	-1.1	3.48
2004	9,387.10	3.5	-1.9	3.41
2005	9,851.30	1.5	-3.4	3.30
2006	10,464.80	1.1	-0.7	3.27
2007	11,224.40	3.9	-4.4	3.13
2008	12,112.40	6.7	-6.5	2.92
2009	12,103.00	0.2	2.9	3.01
2010	12,978.80	2.1	-6.2	2.83
2011	13,660.50	4.7	-2.5	2.75
2012	14,310.90	2.6	-4.2	2.64
2013	14,970.30	2.9	2.4	2.70
2014	15,156.20	3.2	5.1	2.84
2015	15,370.29	3.6	12.1	3.19

Nota. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La población del Perú superó los 31 millones de personas en el año 2015 (ver Figura 12), con una tasa de crecimiento poblacional del 1.1% al año, que es menor al 1.3% que se experimentó desde el año 2000. Esto se debe a que la tasa de natalidad ha disminuido, además de que el país mantiene un saldo migratorio negativo. En relación con la pobreza, se observa en la Tabla 9, como esta ha disminuido. Solamente, desde el año 2000 logró bajar de 30.8% de la población al 22.7% en el 2014. Específicamente en la costa del Perú hay una tasa

de pobreza 16.3% en el ámbito urbano y 29.2% en el ámbito rural; lo cual es menor que en las regiones sierra y selva.

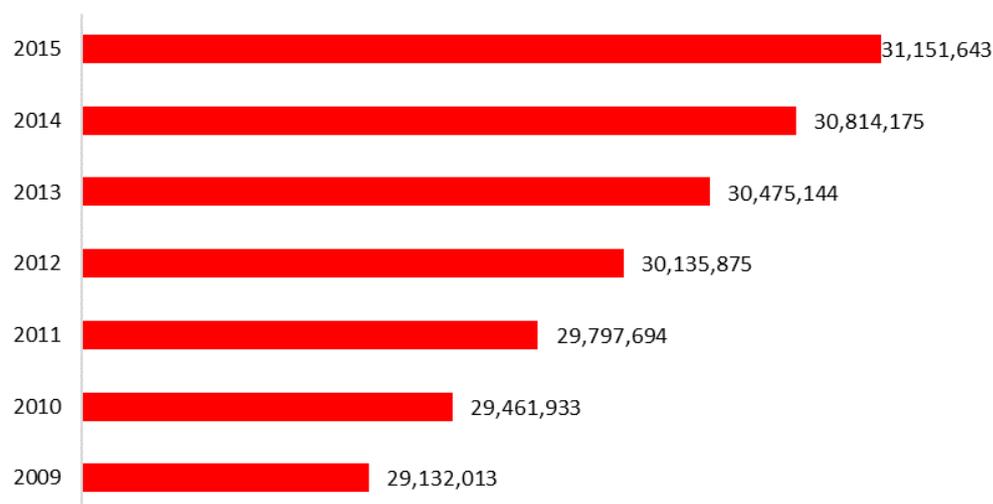


Figura 12. Población del Perú, en número de habitantes. Adaptado de “Población y vivienda” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Tabla 9

Población en Situación de Pobreza, en Porcentaje

Ámbito Geográfico	2010	2011	2012	2013	2014
Total	30.8	27.8	25.8	23.9	22.7
Lima Metropolitana	15.8	15.6	14.5	12.8	11.8
Resto País	37.4	33.3	30.9	29.0	27.8
Área de residencia					
Urbana	20.0	18.0	16.6	16.1	15.3
Rural	61.0	56.1	53.0	48.0	46.0
Región natural					
Costa	19.8	17.8	16.5	15.7	14.3
Sierra	45.2	41.5	38.5	34.7	33.8
Selva	39.8	35.2	32.5	31.2	30.4
Dominio geográfico					
Costa urbana	23.0	18.2	17.5	18.4	16.3
Costa rural	38.3	37.1	31.6	29.0	29.2
Sierra urbana	21.0	18.7	17.0	16.2	17.5
Sierra rural	66.7	62.3	58.8	52.9	50.4
Selva urbana	27.2	26.0	22.4	22.9	22.6
Selva rural	55.5	47.0	46.1	42.6	41.5

Nota. Adaptado de “Sociales” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Como parte del análisis de las fuerzas sociales se revisa la competitividad del mercado laboral (Tabla 10). Se observa una buena posición en lo que respecta a la flexibilidad para la determinación de los salarios, así como en sobrecostos, lo que indica que en otros países son más elevados. En cambio, no existe competitividad en lo que se refiere a las prácticas de contratación y despido, ni en la estructura fiscal como incentivo al trabajo.

Tabla 10

Competitividad del Mercado Laboral Peruano

Elementos	Valor	Posición
Cooperación en la relación trabajador-jefe	4.3	69
Flexibilidad en la determinación de salarios	5.7	21
Prácticas de contratación y despido	2.7	133
Sobrecostos	11.4	43
Efecto de los impuestos en los incentivos para el trabajo	3.2	112
Pago y productividad	3.8	83
Confianza en el profesionalismo de la gerencia	4.3	64
Capacidad del país para retener el talento	3.8	42
Capacidad del país para atraer el talento	3.7	47
Mujeres en la fuerza de trabajo	0.80	74

Nota. Tomado de “The global competitiveness report 2015-2016” por WEF, 2015a, p.294. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

Las oportunidades de las fuerzas sociales son las que siguen:

- Amplio mercado y en crecimiento.
- Reducción de la pobreza.
- Flexibilidad para determinar los salarios.

La amenaza encontrada es la siguiente:

- Baja productividad laboral y poca competitividad en las prácticas de contratación y despido.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Ministerio de la Producción presentó Innóvate Perú, una plataforma que centraliza las acciones, programas, fondos e instrumentos de innovación productiva que cofinancian proyectos de innovación a nivel nacional. Además, se cuenta con la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica (Ley N° 30309), con el objeto de promover la inversión en investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica, a nivel empresarial y académico. Con esta norma los montos que inviertan las empresas serán reconocidos en un 175% como deducción del Impuesto a la Renta.

Pero a pesar de estos incentivos, se ve en la Tabla 11 que el Perú mantiene una posición competitiva desventajosa en lo que se refiere a tecnología. Se ve como el acceso a internet es todavía bajo, tanto a través de banda ancha como con dispositivos móviles. También se observa que no hay tecnología de punta disponible y las empresas demoran en absorber estos avances.

Tabla 11
Competitividad en Materia Tecnológica

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Disponibilidad de tecnología de punta	4.5	84
Nivel de absorción tecnológica a nivel de las empresas	4.5	77
Transferencia de tecnológica	4.9	33
Porcentaje de individuos utilizando Internet	40.2	88
Porcentaje de suscripciones a Internet de banda ancha	5.7	80
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	36.4	66
Porcentaje de suscripciones a Internet en dispositivos móviles	13.7	106

Nota. Tomado de “The global competitiveness report 2015-2016” por WEF, 2015a, p.294. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

Las amenazas que reflejan las fuerzas tecnológicas son:

- Baja penetración del Internet.
- Falta de competitividad en materia tecnológica.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Mediante el Decreto Legislativo N° 1013 del año 2008, en el Perú se creó el Ministerio del Ambiente (MINAM), cuya función es diseñar, establecer, ejecutar y supervisar la política nacional y sectorial ambiental, y asume la rectoría con respecto a ello. Con el objetivo de consolidarse como ente rector del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA), en el marco de la Política Nacional del Ambiente que promueva la mejora de la calidad de vida de las personas en ecosistemas saludables. La política del medio ambiente se fundamenta en que el Perú es un país con un importante patrimonio natural y cultural, que ofrece múltiples oportunidades de desarrollo mediante el beneficio sostenible de los recursos naturales, la gestión integral de la calidad ambiental y la realización de actividades socioeconómicas con criterios de competitividad y proyección regional y mundial.

La oportunidad de las fuerzas ecológicas y ambientales es la siguiente:

- Sistema Nacional de Gestión Ambiental con políticas establecidas, lo que promueve la preservación de los recursos.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 12 se presenta la MEFE para la región La Libertad. El puntaje promedio ponderado es 2.41 que es ligeramente inferior al promedio de 2.50, lo cual se da como consecuencia del aprovechamiento de la mayoría de oportunidades, pero en un contexto donde la región no está preparada para protegerse o enfrentar a las amenazas externas.

3.5 La Región La Libertad y sus Competidores

De acuerdo con Porter (1980), la estructura para analizar el nivel de competencia existente dentro de una industria, y poder así desarrollar una estrategia de negocio consta de cinco fuerzas. Estas determinan la intensidad de la competencia, siendo: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de nuevos entrantes, (d) amenaza de sustitutos, y (e) rivalidad en la industria.

Tabla 12

MEFE de la Región La Libertad

Factores claves de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Ley de Bases para la Descentralización, que otorga autonomía a la región	0.12	4	0.48
2 Acuerdos comerciales con distintos países	0.10	4	0.40
3 Baja inflación, a pesar de la devaluación	0.08	3	0.24
4 Amplio mercado y en crecimiento	0.08	3	0.24
5 Reducción de la pobreza	0.07	3	0.21
6 Flexibilidad para determinar los salarios	0.05	2	0.10
7 Sistema Nacional de Gestión Ambiental con políticas establecidas, lo que promueve la preservación de los recursos	0.06	2	0.12
Subtotal de oportunidades	0.56		1.79
Amenazas			
1 Desaceleración económica, con alta dependencia en productos primarios	0.12	1	0.12
2 Menor crecimiento de la demanda interna y del consumo privado	0.10	2	0.20
3 Baja productividad laboral y poca competitividad en las prácticas de contratación y despido	0.08	2	0.16
4 Baja penetración del Internet.	0.08	1	0.08
5 Falta de competitividad en materia tecnológica.	0.06	1	0.06
Subtotal de amenazas	0.44		0.62
Total	1.00		2.41

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores está determinado porque no se trata de un mercado concentrado. La región cuenta con más de 200 empresas dedicadas a desarrollar y potenciar los recursos heredados, por lo que los proveedores en los distintos sectores industriales se ven limitados y con bajo poder de negociación. Una variable que puede llamar la atención es el tema corrupción, ya que toda la región se encuentra afecto a esta, especialmente la zona de Trujillo. Lo que permite a ciertos proveedores ejercer influencia en el precio y calidad (Porter 2009) sobre algunas empresas.

El sector agrario, los insumos principales para generar una producción sostenida son los fertilizantes (insumos químicos), al existir un único sustituto que es el guano, generado por los animales en sector agropecuario, sin embargo, hay gran cantidad de proveedores lo que les resta poder. En cambio, dentro del sector minero, los insumos principales para generar una producción sostenida son los explosivos y la madera. Al ser los sustitutos otro tipo de los explosivos y los materiales metálicos, pero que tienen un mayor precio entonces el poder de negociación de los proveedores actuales es medio, reducido por la gran cantidad de proveedores que hay. Además, debe considerarse que los productores de la región La Libertad son importantes para los proveedores.

Cuando el cambio de proveedor implica costos altos no solo en términos monetarios sino en riesgos de incumplimiento, el proveedor puede ejercer poder de negociación (Porter, 2009). En el sector agrario, los productos ofrecidos por los proveedores no están diferenciados (fertilizantes), además si existiera algún riesgo de incumplimiento, las empresas pueden cambiar de proveedor sin incurrir en costos elevados, lo cual le da a los proveedores un bajo poder de negociación. En el sector minero, los productos ofrecidos por los proveedores tienen cierta diferenciación y existen menos empresas en cuanto a explosivos, por lo que sí hay costos cuando se desea cambiar de proveedor, dándoles un poder de negociación medio. Según las condiciones evaluadas, se concluye que los proveedores en esta región tienen un poder de negociación bajo - medio.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

A nivel nacional, los compradores de los principales productos agrícolas se presentan en la Tabla 13. El principal comprador es los Estados Unidos, con el 30.2%, seguido por los países bajos con 13% y Hong Kong con el 9.1%. Dado el gran tamaño de estos mercados, se reconoce que su poder de negociación es alto, siendo ellos los que establecen el precio y las condiciones de compra. La única manera de contrarrestar esto es exportar productos

agroindustriales con valor agregado, que ya no están sujetos a los precios internacionales. Mientras que en el sector minero, los metales son productos tradicionales, productos genéricos, básicos y no diferenciados, por lo que los compradores tienen gran poder de negociación.

Tabla 13

Principales Mercados de los Productos Agrícolas Exportados

Mercado	Enero 2014	Enero 2015	Variación %	Participación %
Estados Unidos	105	119	13.3	30.2
Países bajos	53	53	0.0	13.5
Hong Kong	27	36	33.3	9.1
China	27	28	3.7	7.1
España	16	19	18.8	4.8
Otros	147	139	-5.4	35.3
Total	375	394	5.1	100.0

Nota. Tomado de “Informe mensual de exportaciones” por Promperú, 2015. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/242955437rad85D53.pdf>

En el sector agrario, el boom de las agro-exportaciones de productos no tradicionales cuenta con una cantidad elevada de compradores, especialmente países desarrollados (Europa, Asia, EEUU) dispuestos a adquirir nuestros productos por sus grandes beneficios. Lo que les confiere poco poder de negociación de los compradores. En el sector minero, los productos tradicionales como los metales cuentan con pocos compradores, y es el continente asiático el mayor de ellos, principal china quien adquiere aproximadamente el 50% de la producción generada en nuestro país. Por lo expuesto, los compradores tienen en este sector gran poder de negociación.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función que los productos de la región para los consumidores (internos y externos), pero se basan en procesos y tecnología diferente; siendo una amenaza latente (Porter, 2009). La amenaza de productos sustitutos, es baja dentro del sector minero, ya que los productos ofrecidos son básicos, sin

procesar y utilizados como materia prima, por lo que no existen productos sustitutos que puedan remplazarlos. En cambio, dentro del sector agrícola, los principales productos ofrecidos son los espárragos, palta y alcachofa, que no tienen sustitutos en relación a sabor, apariencia o propiedades nutricionales. Nuevamente se confirma que la amenaza de los sustitutos es baja, mientras que para el sector turismo se considera media, ya que puede cambiarse un viaje por recreación en el punto de origen.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es variable dentro de cada sector industrial. Para el sector agrícola es probable que algunas regiones con condiciones geográficas similares intenten desarrollar siembras a gran escala, produciendo para la exportación. Mientras que en el sector minero, los inversionistas se dirigen hacia regiones con condiciones apropiadas, donde por supuesto haya el recursos a extraer. Es por esto que la amenaza en estos dos sectores productivos es alta.

En cambio, la amenaza para el sector turístico radica principalmente en la posibilidad de que el resto de regiones, lideradas por sus debidas autoridades inicien una campaña de “atractividad” de sus complejos arqueológicos y paisaje y se promocioe así el turismo. Por otro lado, la amenaza viene dada por la posibilidad de que países cercanos lleven a cabo esta campaña y promocionen su atractividad, lo que ocasionará una disminución en el porcentaje de visitas recibidas.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las regiones en los distintos sectores productivos. Al analizar las diferentes industrias se concluye que: (a) en el sector agrario, La Libertad tiene como principales competidores a las regiones de Piura, Tumbes, Ica y Lima, con una alta competencia entre ellas, liderada por empresas privadas; (b) en el sector minero, La Libertad se posiciona como la mayor

productora de oro y compiten con ella las regiones de: Cajamarca, Apurímac y Cuzco, con alta rivalidad; y (c) en el sector turismo, La Libertad cuenta con variados complejos arqueológicos y variadas zonas paisajísticas, compitiendo con Cuzco y Arequipa, lo que ha generado alto nivel de rivalidad.

En lo que respecta a la región Ica, esta posee la posición cuatro entre todas las regiones del país, como consecuencia de su buen desempeño en lo que respecta a educación y al ámbito regional, como se aprecia en la Tabla 14. Esta excelente posición y la producción agroindustrial, lo hace un competidor directo de La Libertad. En cambio, a Piura se considera como competidor porque tiene las mismas ventajas comparativas que La Libertad y compiten por recursos en la macro región norte, con un desempeño similar, como se ve en la Tabla 14.

Tabla 14

Índice de Competitividad de las Regiones Ica y Piura

	Ica		Piura	
	Puesto (entre 24)	Puntaje (de 0 a 6)	Puesto (entre 24)	Puntaje (de 0 a 6)
Índice total	4	6.6	12	4.3
Entorno económico	5	3.9	13	2.6
Infraestructura	4	7.4	13	5.2
Salud	3	7.7	15	4.2
Educación	2	8.4	12	4.8
Laboral	2	6.7	17	3.2
Instituciones	15	5.7	16	5.5

Nota. Tomado de “Índice de competitividad regional” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016, p.6. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

3.6 La Región La Libertad y sus Referentes

Uno de los referentes que se ha seleccionado es el Valle del Cauca en Colombia. En esta región se han dado avances en términos de la calidad de vida de los pobladores, ya que la pobreza ha disminuido hasta el 22.7% de los habitantes, inferior a otras zonas de Colombia, aunque similar a la del Perú. Para el año 2015 se había alcanzado una mayor cobertura de

hogares en cuanto a energía eléctrica (99.4%), agua potable (96.8%) y alcantarillado (91.9%) (“El Valle del Cauca”, 2015).

La región de Mato Grosso, en Brasil, la cual cuenta con una economía diversificada, en las áreas de agricultura, ganadería, pesca, turismo y minería; con excelentes condiciones climáticas e hidrográficas. Sin embargo, la relación entre la ganadería y la agricultura realizada en la parte alta de esta región, tiene repercusiones negativas intensas en la llanura, particularmente en lo referente al transporte de sedimentos por lo que los ríos sufren el proceso de sedimentación en sus lechos y consecuentemente el cambio de regiones enteras (ECOА, 2015).

En la última década, la actividad turística creció, especialmente el turismo ecológico, para lo cual se ha incrementado la infraestructura, y ha permitido el desarrollo del sector artesanía. Pero todavía se necesita contar con políticas sostenibles, para preservar los recursos y las bellezas naturales de la región, así como la tradición cultural. Dentro de la actividad minera, se explota hierro, manganeso y calcáreo en el Pantanal Sur, y oro y diamantes en el Pantanal Norte; identificándose dos grandes zonas de extracción (ECOА, 2015).

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

La Matriz Perfil Competitivo (MPC) se presenta en la Tabla 15, donde se compara la región La Libertad con Ica y Piura. Se observa que tiene una mejor posición que estas otras dos regiones por la mejor condición de los factores de producción, con un desarrollo sostenible de los recursos, especialmente cuidando las cuencas hidrográficas donde se tiene que incrementar el control sobre la actividad minera. Esta es la base de la segunda dimensión de progreso social, donde se mide la sustentabilidad del ecosistema y en lo cual La Libertad ha obtenido una buena evaluación, siendo superado a nivel nacional solo por Ayacucho, Ica, Cajamarca y Áncash.

Tabla 15

Matriz Perfil Competitivo de la Región La Libertad

Factores críticos del éxito	Peso	La Libertad		Ica		Piura	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Condiciones de los factores de producción	0.18	3	0.54	2	0.36	2	0.36
2 Acceso a mercados nacionales y extranjeros	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
3 Desarrollo de productos con valor agregado	0.16	2	0.32	2	0.32	2	0.32
4 Precio internacional de los productos	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
5 Desarrollo sostenible de los recursos	0.16	3	0.48	3	0.48	2	0.32
6 Generación de rentabilidad	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Total	1.00		2.69		2.51		2.20

En la Tabla 16 se presenta la Matriz Perfil Referencial, donde se compara a La Libertad con el Valle del Cauca y Mato Grosso, que se han considerado como referentes por el éxito en disminución de la pobreza en el primer caso y por la diversificación económica que Mato Grosso ha tenido. Se observa que en ambos casos se ha logrado un total acceso a los mercados, al desarrollar los factores de producción, obteniendo rentabilidad. Las deficiencias de la región La Libertad persiste en el precio de los productos que ofrece y el desarrollo de productos con valor agregado.

Tabla 16

Matriz Perfil Referencial de la Región La Libertad

Factores críticos del éxito	Peso	La Libertad		El Valle del Cauca		Mato Grosso	
		Perú	Perú	Colombia	Colombia	Brasil	Brasil
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Condiciones de los factores de producción	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72
2 Acceso a mercados nacionales y extranjeros	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Desarrollo de productos con valor agregado	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48
4 Precio internacional de los productos	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
5 Desarrollo sostenible de los recursos	0.16	3	0.48	4	0.64	3	0.48
6 Generación de rentabilidad	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
Total	1.00		2.69		3.69		3.53

3.8 Conclusiones

El análisis del entorno permite ver como hay condiciones propicias para el desarrollo de la región La Libertad, la cual compite directamente con Piura e Ica, entre otros departamentos del Perú. Esta competencia se da porque se han enfocado en los mismos sectores industriales, donde la diferenciación es necesaria para poder continuar expandiéndose. Solo así, la región se protegerá ante la amenaza de la desaceleración económica y la volatilidad de los precios internacionales de los *commodities*, que tanto han afectado a los minerales.

Otras oportunidades que se deben aprovechar son: (a) acceso a mercados extranjeros, a través de distintos acuerdos comerciales, así como de pertenecer a bloques de integración tales como MERCOSUR y la Alianza del Pacífico; (b) Ley de Bases para la Descentralización, que otorga autonomía a la región, que permite una administración autónoma, contando con una asignación presupuestaria del gobierno central pero con acceso a la recaudación local; y (c) amplio mercado nacional y en crecimiento, por lo que puede ser abastecido de productos agrícolas; entre otras.

Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades hay que desarrollar competitividad a nivel nacional, mejorando la infraestructura vial y marítima, ya que la región posee un puerto que no brinda servicio eficaz. Por otro lado, se tiene la necesidad urgente de incrementar la inversión en tecnología, de manera organizada y que rinda frutos en innovaciones y en desarrollo científico, que contribuya a aumentar la productividad.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se evalúan las principales áreas funcionales de la región La Libertad, con la finalidad de encontrar las estrategias que permitan capitalizar sus fortalezas y neutralizar sus debilidades. Siempre hay que tener presente que el rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor, por lo que si la región es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia en el largo plazo (D'Alessio, 2013). Este proceso concluirá con la elaboración de la Matriz de Evaluación de factores internos (MEFI).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En esta etapa se realizará el análisis de las siguientes áreas funcionales de la región La Libertad: (a) administración y gerencia (A); (b) marketing y ventas (M); (c) operaciones, logística e infraestructura (O); (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos (H); (f) sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) tecnología, investigación y desarrollo (T).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Región de La Libertad se rige por el cumplimiento de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867). Se establece que los gobiernos regionales tienen como finalidad primordial fomentar el desarrollo regional, promover la inversión pública y privada, así como el empleo. Su misión es organizar y conducir la gestión pública regional, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo de la región.

El Gobierno Regional de La Libertad en el año 2007 incorporó dentro de su estructura orgánica un órgano de asesoramiento de la presidencia regional llamado Centro Regional de Planeamiento Estratégico (CERPLAN), cuya implementación, se inició en febrero del 2008, teniendo como misión ser un órgano del gobierno regional encargado de conducir los procesos de planeamiento en el territorio de La Libertad. Posteriormente, en el año 2011 se

desarrolló el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2011-2016 (PEI). El cual es un instrumento orientador de la gestión del gobierno regional, desde una perspectiva multianual con el objetivo de identificar, priorizar y ejecutar las inversiones. Pero se identifica que es de suma urgencia mejorar en tres sistemas administrativos: (a) sistema de inversión pública, (b) sistema de planeamiento y presupuesto; y (c) sistema de contrataciones y adquisiciones (Gobierno Regional La Libertad, 2016)

Los casos de corrupción y criminalidad han ido creciendo considerablemente. La Procuraduría Anticorrupción a nivel nacional señaló que La Libertad, junto a Loreto, Lambayeque, Ayacucho y Amazonas, son las regiones del país donde los actos de corrupción parecen estar institucionalizados. Los delitos que comúnmente son denunciados son negociación incompatible, colusión desleal y peculado. (“Casos de corrupción”, 2014). Esto hace que la región se coloque en las últimas posiciones con respecto a la percepción de la gestión pública, como se aprecia en la Figura 13.

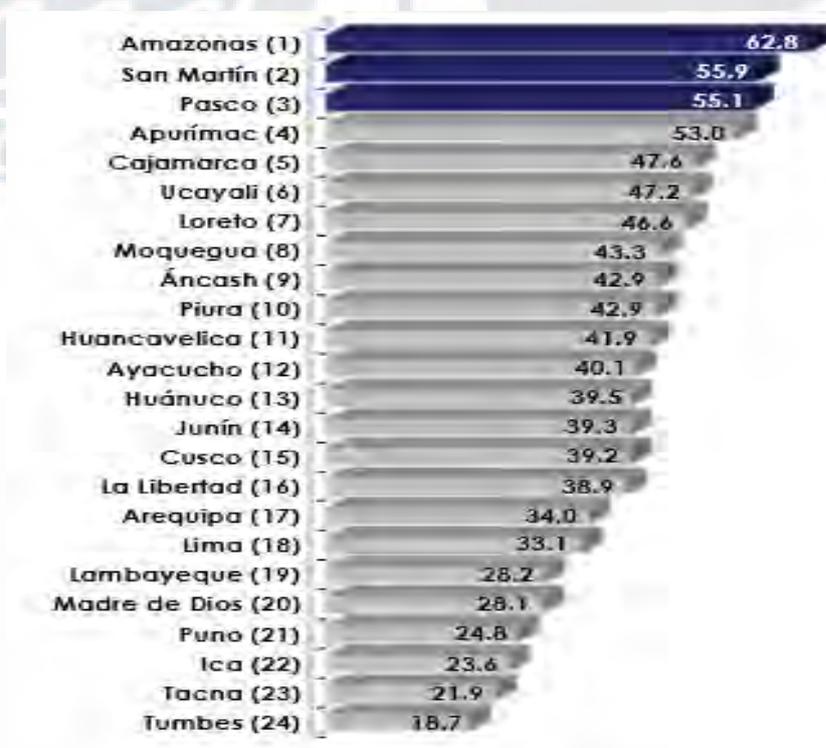


Figura 13. Percepción de la gestión pública, 2015. Tomado de “Índice de competitividad regional” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

La delincuencia también es un grave problema en la región, y tiene entre sus principales manifestaciones las extorsiones y asesinatos vía sicarios. Las cifras oficiales del Ministerio Público de la Libertad dan cuenta de que en el año 2013 se registraron 29,771 delitos, lo que representa un incremento de 30% a comparación del 2012. En cuanto a las extorsiones, este tipo de delito aumentó en 50% solo en los dos últimos años. (Zubieta, 2014). Para el año 2015, La Libertad se ubicaba en la posición 15 dentro del país, como se aprecia en la Figura 14.

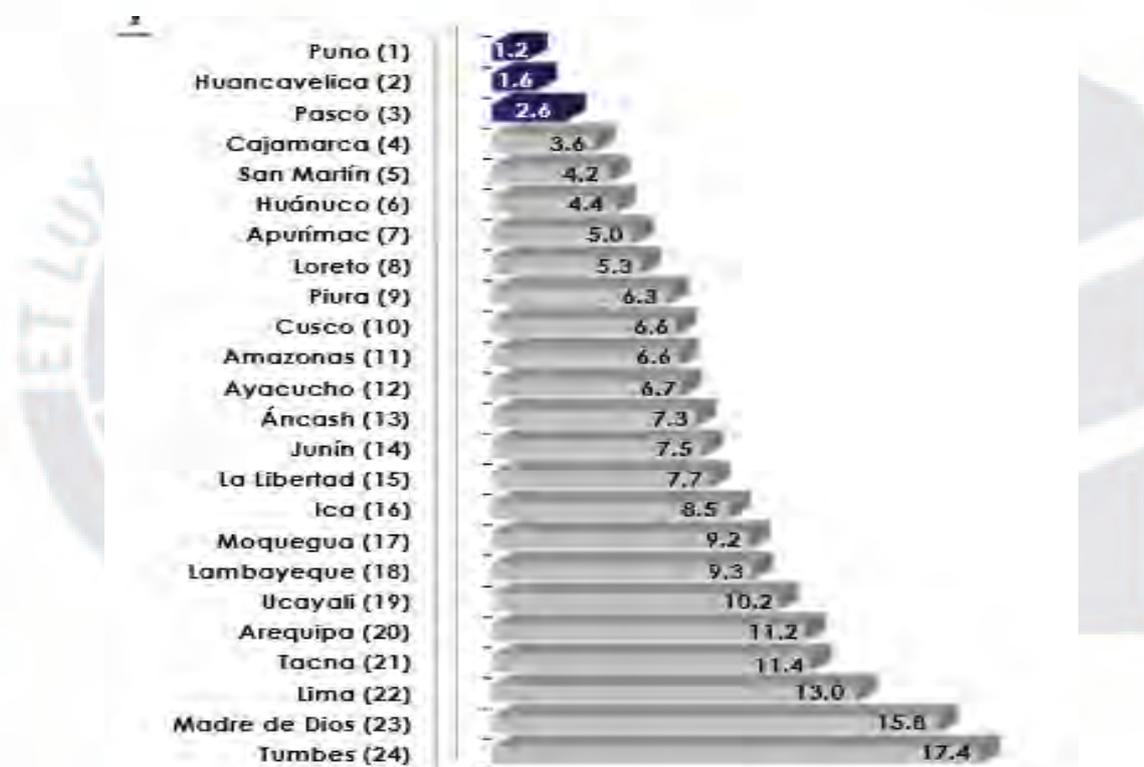


Figura 14. Índice de criminalidad, 2015. Tomado de “Índice de competitividad regional” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

La fortaleza de la región La Libertad es:

- Plan estratégico institucional que permite identificar, priorizar y ejecutar las inversiones.

Las debilidades que esta región tiene son:

- Alto índice de corrupción y de delincuencia, lo que resta competitividad.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La Libertad cuenta con una variedad de productos para exportación y consumo interno. Lidera la producción nacional de espárrago, palta, caña de azúcar y maíz amarillo duro. En lo que se refiere a la Minería, son importantes productores de oro en el país. En el 2013 se produjo 1'531,000 onzas finas, lo que representó el 30% de la producción nacional. Este liderazgo se debe a las grandes reservas auríferas que posee la región, así como a las importantes inversiones que han realizado las empresas del sector minero (“La Libertad: Una región”, 2014).

Existe un gran potencial por la riqueza cultural, arqueológica, folclórica, artística y gastronómica, siendo la cuarta región a nivel nacional en lo que se refiere a visitas de turistas nacionales a sitios arqueológicos, y la sexta en relación a visitas de turistas extranjeros. En el año 2012, arribaron a La Libertad 1.4 millones de turistas, de los cuales apenas 49 mil eran extranjeros, la mayoría procedentes de Estados Unidos, mientras que a nivel nacional la mayoría de visitantes proviene de Lima y Lambayeque (BCRP, 2013).

Este flujo de turistas aumentó en los últimos nueve años a una tasa promedio anual de 9.9%, de manera especial por el aumento de turistas nacionales, cuya participación relativa se mantiene en 97%. Esta cifra se duplicó en el año 2012, cuando los viajeros nacionales pasaron de 539 mil visitantes en el año 2003 a 1.3 millones (ver Figura 15). Esto nos da a conocer que el gran motor del turismo en La Libertad es el turismo interno (BCRP, 2013).

Dentro de los principales recursos turísticos culturales de La Libertad resaltan:

Ciudadela de Chan Chan. Monumento emblemático de la cultura Chimú. Los arqueólogos estiman que albergó a más de 100 mil personas. En cuanto a su estructura se distinguen plazas, viviendas, depósitos, talleres, calles, murallas y templos piramidales. Sus inmensos muros se encuentran decorados con relieves de figuras geométricas, estilizados zoomorfos y seres mitológicos.



Figura 15. Arribos a los establecimientos de hospedaje de La Libertad, en miles de personas. Tomado de “Informe económico y social región La Libertad,” por BCRP, 2013b, p. 127. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>

Huaca El Dragón. Esta pirámide de adobe es sobre todo importante debido a que su construcción fue realizada al inicio de la cultura Chimú y al final de la cultura Tiahuanaco-Wari entre los siglos X-XI d.C. Se calcula que su antigüedad es de 1,100 años. Las paredes están decoradas por altos relieves con representaciones zoomorfas y antropomorfas.

Huaca del Sol y Huaca de la Luna. La Huaca del Sol funcionó como el centro político-administrativo y la Huaca de la Luna, como centro ceremonial. Entre ambas, se ubica la zona urbana compuesta por viviendas, grandes avenidas, callejones, corredores y plazas. De la Huaca de la Luna destacan los murales policromos (ver Figura 16) y de la Huaca del Sol sus terrazas y plataformas escalonadas.

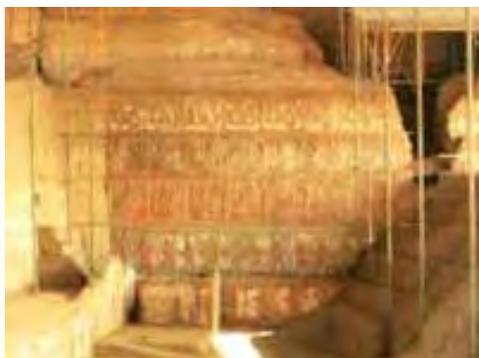


Figura 16. La Huaca de La Luna. Tomado de “Informe económico y social región La Libertad” por BCRP, 2013b, p.130. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>

Huaca La Esmeralda. En el caserío de Mansiche, a 3 kilómetros de la ciudad de Trujillo se ubica este sitio arqueológico que se encuentra asociado a la cultura Chimú y fue construido vinculado a Chan Chan. Las paredes de adobe se encuentran decoradas con altorrelieves con motivos zoomorfos y geométricos, como los que se muestran en la Figura 17.



Figura 17. Murales de la Huaca La Esmeralda. Tomado de “Informe económico y social región La Libertad” por BCRP, 2013b, p.130. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>

Huaca de Los Reyes. Considerada como un templo, cuenta con una planta compuesta por varias secciones y edificios colocados de manera simétrica en relación a un eje principal del conjunto. Forma parte del conjunto arquitectónico del Complejo Arqueológico Caballo Muerto.

Complejo Arqueológico Caballo Muerto. El complejo arqueológico de Caballo Muerto, que pertenece a la cultura Cupisnique, anterior a la Moche, es un conjunto arquitectónico edificado de piedra, adobe y barro con una plataforma en forma de U. Cuenta con ocho edificaciones ceremoniales, donde resalta la Huaca de los Reyes. Sus paredes tienen trabajadas figuras como serpientes, felinos y otras representaciones.

Complejo Arqueológico de Markahuamachuco. En este complejo arqueológico sobresalen las murallas edificadas sobre abismos y profundas quebradas, el material usado en

estas construcciones es la piedra picada el cual se afirma con cuñas y se unen con argamasa de arcilla.

Complejo Arqueológico Dos Cabezas. El complejo se encuentra formado por varias estructuras arquitectónicas como plataformas, huacas y cementerios. Destaca en el conjunto una estructura denominada Dos Cabezas, que presenta forma piramidal en cuya plataforma superior se observan dos elevaciones arquitectónicas en forma de dos cabezas, y que alcanzan una altura aproximada de unos 25 metros.

Complejo Arqueológico Pirca Pirca. Este complejo está ubicado a dos horas a pie desde el pueblo de Uchamarca. Comprende un conjunto de 350 construcciones de piedra, bien elaboradas, de forma circular, y presenta en muchos casos cámaras subterráneas. En la parte alta del cerro sobresale de forma imponente una construcción de forma rectangular de 13 metros de alto. La biodiversidad es un elemento que se caracteriza en toda la región a través de los recursos turísticos naturales. Los principales son:

Balneario Huanchaco. Es el balneario más visitado de la provincia de Trujillo, histórico balneario de la Ruta Moche. El balneario es un lugar turístico famoso a nivel mundial por los tradicionales caballitos de totora usados en la navegación y la pesca desde el tiempo de los mochicas y es escenario de competencias a nivel internacional de surf. Fue aprobado como una Reserva Mundial del Surf en el 2012 por la Save The Waves Coalition. Cuenta también con una iglesia colonial erigida en la parte alta.



Figura 18. Balneario de Huanchaco. Tomado de “Informe económico y social región La Libertad” por BCRP, 2013b, p.132. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>

Laguna de Conache. Laguna de aguas cristalinas que se ubica alrededor de dunas ideales para practicar sandboard. El ambiente está rodeado por algarrobos y animales como la garza, chiscos, patos silvestres, peces de agua dulce como la charcocha, entre otros.

Laguna de Kuan. La cual se localiza en la línea frontera entre Cajamarca y La Libertad. Este espacio de agua natural presenta un conjunto de pequeñas lagunas vecinas pantanosas, que en su mayoría vierten sus aguas hacia la Cuenca del Chicama y el resto a la Cuenca del Jequetepeque.

Laguna de Pias. Por sus características geográficas, es un espacio apropiado para desarrollar actividades de observación de naturaleza y deportes. La Laguna de Pias es la única en la región que tiene una orilla de arena de playa, lo que la hace observar como tal.

Chicama. Puerto y ciudad costera que se encuentra en el distrito de Rázuri, Provincia de Ascope, a unos 70 kilómetros al norte de la ciudad de Trujillo. La ciudad y la playa se conocen como Puerto Malabrigo. Su playa se reconoce a nivel mundial por ser dueña de las olas izquierdas perfectas más largas del mundo, ondas tubulares también se conocen como “olas chicameras”, ideales para la celebración de eventos culturales y deportivos de tabla en homenaje a los antiguos moches pioneros de la navegación en el Perú.

Playa el Faro. Las olas de esta playa son largas y bien formadas, por lo que se constituye como el lugar preferido de las personas que gustan practicar deportes náuticos.

Agua termal El Edén. Los paisajes de esta zona cuentan con restos de hace 10 mil años, como caracoles petrificados. Cuenta además con una gran piscina temperada donde se practica natación y con Los Peroles, pozas a manera de bañeras sobre cúmulos de óxido de hierro.

Baños Termales de Yanazara. La belleza paisajística de este valle interandino es especial por las distintas formas de su relieve como cerros, quebradas, ríos y laderas. Es un

atractivo de mucha importancia para la práctica del turismo medicinal y de naturaleza-aventura (ver Figura 19).



Figura 19. Baños termales Yanasara. Tomado de “Informe económico y social región La Libertad” por BCRP, 2013, p.132. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>

La importancia de la actividad agrícola de la región se aprecia en la cantidad y variedad de productos que se cultivan en la zona. La Libertad es el primer productor de espárrago, caña de azúcar, marigold, tarhui, trigo, cebada, palta, maíz amarillo duro y sandía. Así como también es el segundo productor a nivel nacional de alcachofa, col, arveja grano seco, ciruela, membrillo, apio, coliflor, pepino, piña y fresa. De esta manera, esta diversidad de cultivos, tanto permanentes como transitorios, representa una base para consolidar una agricultura moderna, basada en las ventajas comparativas de la región y que deriva su producción a los mercados nacional e internacional. La diversidad de productos se muestra claramente en los datos de la Tabla 17 (BCRP, 2013).

Las fortalezas del área de marketing y ventas son:

- Diversidad de productos agrícolas, incluso con valor agregado.
- Atención al mercado nacional y extranjero con los diversos productos de la región.
- Riqueza cultura que constituye un enorme atractivo turístico, por lo que ha incrementado el número de visitantes.

Tabla 17

Producción Promedio de los Principales Cultivos, 2010 – 2012

Producto	La Libertad (en miles de TM)	Nacional (en miles de TM)	Participación (%)	Ubicación
Espárrago	197.5	381.1	51.8	1
Caña de azúcar	5,041.1	10,037.2	50.2	1
Marigold	11.5	24.3	47.3	1
Tarhuf	3.7	11.2	33.0	1
Trigo	59.8	219.9	27.2	1
Cebada	53.9	210.4	25.6	1
Palta	53.1	216.1	24.6	1
Maíz amarillo duro	276.8	1,313.2	21.1	1
Sandía	17.2	91.1	18.9	1
Alcachofa	31.1	139.7	22.3	2
Col	8.1	38.1	21.3	2
Arveja	9.5	51.0	18.6	2
Ciruela	1.3	7.1	18.3	2
Membrillo	0.7	5.0	14.0	2
Apio	3.2	31.0	10.3	2
Coliflor	1.9	20.2	9.4	2
Pepino	1.3	14.1	9.2	2
Piña	26.2	380.6	6.9	2
Fresa	0.3	25.9	1.2	2
Ají	8.8	38.6	22.8	3
Lima	2.0	10.7	18.7	3
Uva	43.7	312.3	14.0	3
Lechuga	5.3	50.9	10.4	3
Cebolla	46.3	742.2	6.2	3
Manzana	1.8	146.9	1.2	3
Arroz	320.7	2,818.3	11.4	4
Granadilla	3.0	27.4	10.9	4
Haba	6.1	68.4	8.9	4
Papa	360.2	4,116.5	8.8	4
Zapallo	14.9	188.4	7.9	4
Oca	6.8	92.3	7.4	4
Algodón	6.1	99.0	6.2	4
Ajo	2.8	77.9	3.6	4
Espinaca	0.8	24.9	3.2	4

Nota. Tomado de “Informe económico y social región La Libertad” por BCRP, 2013b, p.132. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>

mayor al promedio nacional, mientras que en el caso de la electricidad la penetración es inferior (BCRP, 2013).

En el año 2012, el 85.3% de las viviendas de La Libertad contaban con agua potable, el 70.6% con desagüe y el 90.5% con electricidad. El crecimiento en estos servicios por red pública entre el 2007 y 2012 ha sido considerable; como se presenta en la Tabla 18. En cuanto al acceso al agua potable, el crecimiento fue de 13.9 puntos porcentuales, en desagüe conectado a la red pública de 8.8 puntos porcentuales y en electricidad de 11.0 puntos (BCRP, 2013).

Tabla 18

Penetración de los Servicios Básicos, en Porcentaje de Viviendas

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agua por red pública						
Nacional	72.4	73.1	74.7	76.8	77.3	82.5
La Libertad	71.4	67.2	69.5	73.5	79.7	85.3
Desagüe por red pública						
Nacional	58.8	60.9	62.8	64.8	65.9	67.3
La Libertad	61.8	60.5	63.0	66.5	70.7	70.6
Alumbrado eléctrico por red pública						
Nacional	82.0	84.7	86.4	88.1	89.7	91.1
La Libertad	79.5	81.5	84.5	84.6	88.1	90.5

Nota. Tomado de “Informe económico y social región La Libertad” por BCRP, 2013b, p.132. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>

En este contexto, la infraestructura de transportes desempeña un rol importante para consolidar el posicionamiento competitivo de la región, por ello es necesario desarrollar proyectos de mediano y largo plazo que garanticen la interconexión de la región, en forma principal de la Costa con la Sierra, con la finalidad de generar inclusión y competitividad, y de esta manera reducir los costos de transacción, para asegurar un mayor tránsito de personas y bienes, así como el acceso a servicios sociales por parte de las poblaciones dispersas. Ello involucra no sólo el desarrollo vial sino el marítimo, necesario en una región con grandes posibilidades de exportación (BCRP, 2013b).

La red vial de La Libertad está conformada por 7,484 kilómetros como se observa en la Tabla 19. De la cual apenas el 10% se encuentra pavimentada, principalmente en la costa. Por otra parte, el 16.6% de las carreteras de esta región pertenecen a la red vial nacional. En la sierra, la particular geografía de la región ha generado que la red vial esté conformada principalmente por trochas, con diferente grado de precariedad (BCRP, 2013b).

Tabla 19

Infraestructura Vial del Sistema Nacional de Carreteras

	Nacional	Departamental	Vecinal	Total
(en miles de km)				
Pavimentadas	14.7	2.3	1.6	18.6
No pavimentadas	<u>9.8</u>	<u>21.9</u>	<u>90.2</u>	<u>121.9</u>
Total nacional	24.5	24.2	91.8	140.5
(en km)				
Pavimentadas	524.4	109.0	164.4	797.8
No pavimentadas	<u>719.6</u>	<u>1,631.9</u>	<u>4,334.2</u>	<u>6,685.7</u>
Total La Libertad	1,244.0	1,740.9	4,498.6	7,483.5

Nota. Tomado de “Informe económico y social región La Libertad” por BCRP, 2013b, p.132. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>

La mala calidad de la infraestructura vial debido a la limitada pavimentación de vías (en los tres niveles, nacional, departamental y vecinal), entre otros, debe ser resuelta para mejorar la conectividad ya que el desarrollo de la infraestructura es un factor fundamental para el crecimiento económico sostenible del país, puesto que una mayor conectividad permite aprovechar las ventajas comparativas con que cuentan las regiones, lo que finalmente resulta en una reducción de la pobreza y, por ende, en una mejora del bienestar de la población (BCRP, 2013b).

El contar con una infraestructura vial en adecuadas condiciones colabora a la reducción de los costos de transacción, lo que repercute en una mayor competitividad regional. Dado el creciente impulso exportador de La Libertad es indispensable asegurar las condiciones necesarias para que la región continúe en el envío de sus productos a los

mercados internacionales; esto requiere las vías adecuadas para que los productos salgan de sus zonas de origen y se distribuyan a las zonas de envío (BCRP, 2013).

De la misma manera, a pesar de ser una región agroexportadora, el puerto Salaverry no cuenta con un terminal logístico para el almacén de carga en frío, ni cuenta con las condiciones adecuadas para proveer almacén y embarque de contenedores. Todo lo descrito dificulta la conectividad de la región e impide que se posicione este puerto como una opción atractiva ante el puerto del Callao. Aparte de ello, mientras que los puertos del Callao y Paita se han modernizado mediante inversiones privadas considerables, el puerto de Salaverry se encuentra en un proceso de concesión en el cual ha habido poco interés por parte de los inversionistas (BCRP, 2013b).

En cuanto a la infraestructura aeroportuaria, La Libertad cuenta con el aeropuerto Carlos Martínez de Pinillos, ubicado en el distrito de Huanchaco, el cual se encuentra bajo la administración de Aeropuertos del Perú desde el año 2006. Esta instalación es apta para el desarrollo aéreo comercial, al contar con una pista asfaltada de cerca de 3,000 metros de largo por 45 metros de ancho y una torre de control de cinco pisos con 17.5 metros de altura. Actualmente, recibe vuelos comerciales y particulares también, desde Lima y otras ciudades del Perú, con 20 operaciones por día aproximadamente. En los últimos seis años la frecuencia de vuelos y el número de pasajeros se incrementó de manera importante, pasando de 121,100 pasajeros el 2005 a 402,500 pasajeros en el año 2012. Esta situación muestra el potencial comercial y turístico que la región ha adquirido y que la consolida como uno de los destinos favoritos del país. Además, la región cuenta con 10 aeródromos. (BCRP, 2013b).

Las fortalezas del análisis de operaciones son:

- Amplia penetración de los servicios básicos.

Las debilidades de este análisis son:

- Carencia de servicios portuarios, por baja capacidad del Puerto de Salaverry.

- Falta de un aeropuerto internacional.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Durante el año 2014, se encontró que hubo un aumento del 7.1% en el gasto de personal y obligaciones sociales, mientras que el gasto en bienes y servicios disminuyó en 5.7%. Estos son los principales rubros, que en conjunto componen los gastos corrientes, que se han ido incrementando paulatinamente. La inversión pública en La Libertad, correspondiente a los tres niveles de gobierno, totalizó en enero del 2015 S/. 43 millones, lo cual es 0.1% menos que un año antes (ver Figura 21), como resultado de la caída en la inversión de los gobiernos locales (-81.2%) y del gobierno regional (-70.2%), atenuado por el incremento en la inversión del gobierno nacional (185.3%), puesto que se registró una mayor inversión en el área de transporte (BCRP, 2015).

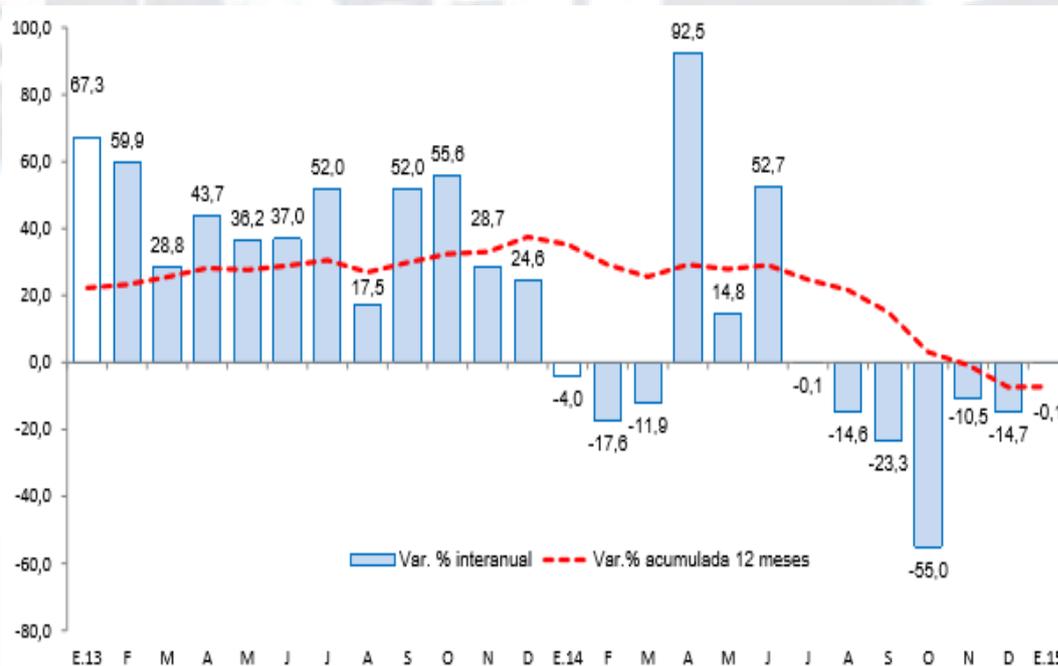


Figura 21. La Libertad: Evolución de la inversión pública, 2015. Tomado de “Síntesis de actividad económica de La Libertad” por BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2015/sintesis-la-libertad-01-2015.pdf>

En cuanto al avance de la inversión pública, lo ejecutado a enero del 2015 representa el 4.5% del *Presupuesto Institucional Modificado* (PIM). El gobierno nacional registra un

avance del 9.8%, seguido de los gobiernos locales con el 1.5% y del gobierno regional con el 1.1% (BCRP, 2015).

La economía de La Libertad es la cuarta más importante en el país, en cuanto a contribución del PBI nacional, donde los sectores que más contribuyen son: (a) los servicios, (b) manufactura, (c) agropecuario y (d) minería. Las exportaciones totales representan el 34% del PBI del departamento, mientras que las no tradicionales el 7% (BCRP, 2015).

El sector minería representó el 9.6% del valor de producción total de esta región en el período 2001-2011, participación que fue superior al promedio nacional de 6.5%. Esta participación se vuelve más importante si se consideran los efectos indirectos de la minería sobre el desarrollo de otras actividades relacionadas, como los servicios logísticos, servicios empresariales y construcción, entre otros. Durante la última década esta actividad mostró un aumento promedio del 4.0% anual, parecido al observado a nivel nacional. Esto muestra la dinámica del sector a lo largo de los últimos cinco años de manera principal por la mayor producción de zinc, plomo y plata. En el año 2012, el Perú se ubicó como el tercer productor de cobre, plata y zinc a nivel mundial, el cuarto en plomo, y el sexto en oro; y, a nivel de América Latina, como el primer productor de oro, zinc, plomo, y en segundo productor en cobre y plata. (BCRP, 2013b).

Según el Ministerio de Energía y Minas (MINEM, citado por BCRP, 2013b), a mediados del año 2012, el área en concesión minera en La Libertad representó cerca del 42.6% de la superficie total de la región, y ha sido la tercera región con mayor porcentaje de territorio en concesión minera, luego de Moquegua y Apurímac. Como también, se encuentra en producción y exploración el 5.5% del área total. Para dicho año, La Libertad fue la sexta región en cuanto a inversión en minería, luego de Junín, Cajamarca, Apurímac, Áncash y Arequipa, ascendiendo a US\$ 676.8 millones, lo que representó el 8% de la inversión minera a nivel nacional. De esta manera, la minería generó 19.7 mil puestos de trabajo directos en la

región, lo que representó el 9.6% del empleo minero a nivel nacional, y se convirtió en la cuarta región generadora de empleo minero luego de Arequipa, Junín y Cajamarca.

Como sucede a nivel nacional, la minería es una fuente importante de ingresos para la región. Los recursos transferidos por el gobierno nacional a los gobiernos subnacionales de la región por concepto de canon y regalías mineras, en el período 2011-2012, registraron S/. 1,007 millones y S/. 113 millones, respectivamente, y fue la tercera región en recibir los mayores recursos del canon minero, luego de Ancash y Arequipa. Estos recursos se detallan en la Tabla 20, mostrando un incremento año tras año. El objetivo es que se utilicen para mejorar las condiciones de vida de la población y facilitarles el acceso a servicios adecuados. Estos recursos de canon y regalías representan 43% de los ingresos corrientes de la región, por lo que es una fuente importante de recursos para la misma (BCRP, 2013b).

Tabla 20

Canon y Regalías Mineras de la Región La Libertad, en millones de nuevos soles

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Canon minero						
Municipalidad distrital de Quiruvilca	16	15	21	23	25	29
Resto de municipalidades distritales	147	136	190	218	238	285
Municipalidad provincial de Sánchez Carrión	10	13	19	21	22	26
Municipalidad provincial de Santiago de Chuco	11	9	12	14	16	19
Resto de municipalidades provinciales	29	26	37	42	45	53
Gobierno regional de La Libertad	71	66	93	105	114	135
Regalías mineras						
Municipalidad distrital de Quiruvilca	1	1	1	1	2	1
Resto de municipalidades distritales	11	15	17	27	41	28
Municipalidad provincial de Sánchez Carrión	0	0	1	1	1	5
Municipalidad provincial de Santiago de Chuco	1	1	1	1	2	1
Resto de municipalidades provinciales	2	2	3	4	6	5
Gobierno regional de La Libertad	3	4	4	7	10	7
Universidad Nacional de Trujillo	1	1	1	2	3	2

Nota. Tomado de “Informe económico y social región La Libertad” por BCRP, 2013b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>

La producción de oro en La Libertad ha crecido en la última década, y pasó de 519,000 a 1'681,000 onzas finas entre 2002 y 2012. La región se mantiene como el segundo productor a nivel nacional. El salto observado en la producción del 2005 se originó por el inicio de operaciones de Lagunas Norte, de Barrick Misquichilca. Mientras que el sector agrícola– agropecuario, en el período 2001-2011, registró un crecimiento promedio anual de 6.1%, superior al 4.3% de la producción agrícola nacional. Esta actividad es la principal generadora de ingresos de la región, lo que se refleja en que la participación de este sector en La Libertad sea superior a la participación nacional (20.6% en el mismo período respecto a 8.9%) (BCRP, 2013b).

La Libertad es uno de las principales regiones agrícolas de la costa por las condiciones favorables que presenta para el desarrollo de dicha actividad. Los principales valles en la región son Jequetepeque, Moche, Chao, Chicama y Virú; valles que han permitido el desarrollo agrícola en la región, y por consecuencia el desarrollo de centros urbanos, desde hace más de cinco siglos. De la misma manera, la conectividad ha mejorado de acuerdo a la infraestructura vial que se ha desarrollado. Ello, asociado a la inversión en el sector ejecutada en la última década, ha convertido a la región en un eje de desarrollo agroindustrial que exporta productos con alta demanda, y ha generado ventajas comparativas que le aseguran la posición en los mercados externos. Así, productos como la palta se venden en contra-estación del principal productor mundial, y el espárrago se siembra todo el año, lo que le permite aprovechar varias ventanas en las que los principales competidores a nivel internacional no siembran (BCRP, 2013b).

Las fortalezas del área de finanzas y contabilidad son:

- Canon y regalías mineras que ingresan directamente a las municipalidades de los tres niveles.
- Diversificación de ingresos, minería, agroindustria y turismo.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En cuanto a la transición de la estructura demográfica según grandes grupos de edad se presenta la Tabla 21. Allí se observa mayor participación de la población en edad productiva, es decir entre 15 y 59 años de edad, que pasará de ser el 63.3% en el 2012 a representar el 64.0% en el 2025. Por otra parte, la participación de la población dependiente, entre cero y 14 años de edad, pasó de 36.6% en 1993 a 28% en 2015. Concerniente a la población adulta mayor, con más de 65 años de edad, su participación aumentó de 4.9% a 6.8%, para los mismos años de referencia. Por otra parte, entre los años 2007 y 2014, la población del departamento creció a un ritmo anual promedio de 1.3%, superior al promedio nacional de 1.1% (BCRP, 2015).

Tabla 21

Distribución de la Población por Grupo Etario, 2012 y 2025

	2012			2025		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total relativo	1,740,998	872,970	868,028	2,082,737	1,041,955	1,040,782
Total absoluto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Menor de 14 años	30.1	30.6	29.6	24.1	24.6	23.6
De 15 a 29 años	28.9	28.6	29.3	25.4	25.8	25.0
De 30 a 59 años	34.4	34.9	34.0	38.1	38.2	38.0
De 60 a más años	6.6	6.0	7.1	12.4	11.4	13.4

Nota. Tomado de “Diagnóstico socio económico laboral en la región La Libertad” por MINTRA, 2012. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/La_Libertad/ESTUDIO/ESTUDIO_012014_OSEL_LALIBERTAD.pdf

De acuerdo al Ministerio de Educación, en el año 2012, la Región La Libertad contó con 4.5 mil instituciones educativas donde laboraron 24 mil docentes y en las cuales estuvieron matriculados 406 mil alumnos. Estos recursos e infraestructura correspondieron a las modalidades de educación inicial, primaria y secundaria de la educación básica regular (EBR) de gestión pública y privada, con una concentración mayor en el sector público (BCRP, 2013).

El nivel educativo superior universitario se imparte por la Universidad Nacional de Trujillo, primera universidad republicana del Perú, y las sedes de las siguientes universidades privadas: (a) Universidad Privada Antenor Orrego, fundada en 1988, (b) Universidad Privada del Norte, (c) Universidad César Vallejo, (d) Universidad Católica de Trujillo, (e) Universidad Privada de Trujillo, y (f) Universidad Privada Leonardo Da Vinci. También se tienen las filiales de las siguientes universidades: (a) de Piura (Piura), (b) Pedro Ruiz Gallo (Lambayeque), (c) Católica Los Ángeles (Chimbote), (d) Privada Los Ángeles (Ancash), (e) Privada San Pedro (Ancash), (f) Peruana Cayetano Heredia (Lima), (g) Alas Peruanas (Lima) y (h) Garcilaso de la Vega (Lima).

Para el año 2012, la población universitaria ascendió a 44 mil estudiantes. Por otra parte, las carreras técnicas-profesionales son ofrecidas por los institutos superiores como: (a) Escuela Superior Indo América, (b) Instituto Nueva Esperanza, (c) Instituto Tecnológico Trujillo, (d) Instituto Pedagógico Santa Tomás de Aquino, (e) Instituto Tecnológico del Norte, (f) Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial [SENATI] y (g) Instituto Tecnológico Superior [TECSUP].

Un indicador importante, en lo que se refiere a educación es el nivel educativo de la población con 15 años y más de edad. Como se presenta en la Tabla 22, para el año 2012, el 40.4% de esta población tenía educación secundaria y 26.8% superior, aunque en ambos niveles se tiene un valor menor al promedio nacional. Respecto al año 2007, el nivel educativo superior creció en 2 puntos porcentuales, y dentro de ella la superior universitaria en 1.9 puntos, mientras que la superior no universitaria se incrementó en 0.9 puntos (BCRP, 2013).

Una vez que se han revisado distintos indicadores relacionados con el recurso humano de la región La Libertad, se revisa el índice de la población que está en situación de pobreza, al tener al menos una necesidad insatisfecha. El porcentaje de población en esta condición ha

disminuido desde 24.8% en el año 2006 al 12.4% en el 2014, evidenciando una mejoría, alineada con los mayores ingresos económicos de la región (ver Figura 22).

Tabla 22

Nivel Educativo de la Población que Tiene 15 y Más Años de Edad, 2005 y 2012, en porcentaje

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nacional	100.0	100.0	100.0	100.1	100.1	99.9
Sin nivel/ inicial	5.4	5.4	5.1	5.1	4.9	4.4
Primaria	25.0	24.1	23.7	23.0	22.9	21.9
Secundaria	43.3	43.7	43.1	43.7	43.5	43.6
Superior	26.3	26.8	28.1	28.3	28.8	30.0
No universitaria	12.3	12.9	13.4	13.7	14.0	13.8
Universitaria	14.0	13.9	14.7	14.6	14.8	16.2
La Libertad	100.0	100.0	100.1	100.0	100.1	100.0
Sin nivel/ inicial	6.3	5.9	4.9	6.2	5.9	5.4
Primaria	30.4	29.4	30.9	25.6	27.8	27.4
Secundaria	38.5	40.6	39.3	42.9	42.1	40.4
Superior	24.8	24.1	25.0	25.3	24.3	26.8
No universitaria	11.3	12.1	11.4	12.1	12.2	11.5
Universitaria	13.5	12.0	13.6	13.2	12.0	15.4

Nota. Tomado de “Informe económico y social región La Libertad” por BCRP, 2013b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>

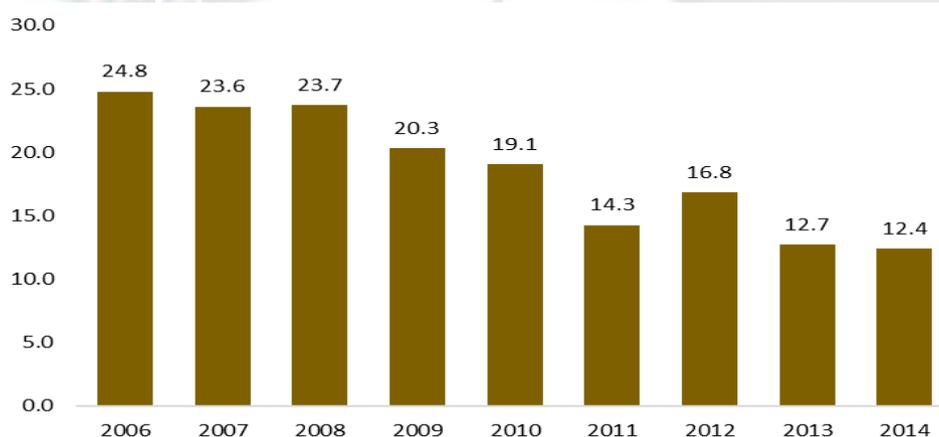


Figura 22. Índice de pobreza de la región La Libertad. Adaptado de “Sociales” por INEI, 2016c. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Las fortalezas del análisis de recursos humanos son las siguientes:

- Disminución en el índice de pobreza.

- Crecimiento poblacional, con aumento del porcentaje de población en edad productiva.

Las debilidades que tiene la región son:

- Más del 30% de la población con solo educación primaria, inicial o sin nivel.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Con respecto al uso de Internet, en la Figura 23 se observa el porcentaje de hogares que cuentan con el servicio. Este porcentaje se ha incrementado de manera constante a través de los años. Adicionalmente, el número de líneas de telefonía fija que están en servicio en el departamento de La Libertad ascendió a 161,300 en el año 2014, registrando un crecimiento promedio anual de 0.9% entre los años 2007 y 2014. Por otra parte, se alcanzó una densidad de 9.4 líneas por cada 100 habitantes para el año 2014, nivel ligeramente inferior al promedio nacional (10.2 líneas por cada 100 habitantes). En lo que se refiere a telefonía móvil, el número de líneas en servicio pasó de 865,900 en 2007 a 1.5 millones en 2014, lo que significó un crecimiento promedio anual de 8.6%. Para finales del 2014, el número de líneas existentes en el departamento representa el 4.8% del total nacional, por lo que La Libertad ocupa el segundo lugar a nivel nacional, luego de Lima que tiene el 31.8% (BCRP, 2015).

La debilidad encontrada mediante el análisis de los sistemas de información y comunicación es:

- Baja penetración de los servicios de telecomunicaciones en los hogares de La Libertad.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En la región La Libertad se ha visto una constante tecnificación de los métodos de cultivo, con el objetivo de incrementar el rendimiento, así como mejorar los estándares de calidad en los procesos de siembra, cosecha y producción. El incremento en la producción agroindustrial ha tenido un impacto significativo sobre los ingresos de los trabajadores y

sobre la generación de empleo, aunque ha motivado la migración a las ciudades aledañas a las zonas de cultivo, aumentando la demanda de servicios básicos.

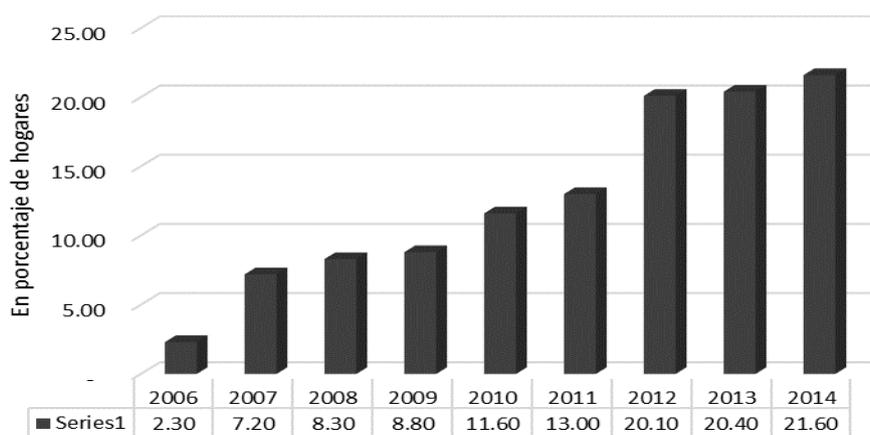


Figura 23. Hogares con acceso a Internet, 2006-2014. Adaptado de “Tecnologías de la información y telecomunicaciones” por INEI, 2016d. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

La región cuenta con cultivos alto andinos, propios de las zonas de sierra, los cuales representan una oportunidad para el desarrollo y la tecnificación de la actividad agrícola, que a su vez logra presentar mejores condiciones de vida para los pobladores de estas zonas. Esta escena favorable debe ser aprovechada para producir el mayor valor agregado a los productos agrícolas que se comercializan, con la finalidad de llegar a más mercados y obtener mejores precios para los agricultores, y mejorar así su calidad de vida. Se debe asegurar, entonces, la formación de cadenas de valor que promuevan la asociatividad entre los participantes del sector (BCRP, 2013).

Las fortalezas del área de tecnología son:

- Constante tecnificación de los procesos agroindustriales.
- Formación de cadenas de valor que promueven la asociatividad en el sector agroindustrial.

Así mismo, la debilidad encontrada es:

- Falta de desarrollo tecnológico en otros sectores productivos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En función de las fortalezas y debilidades que se identificaron con el análisis AMOFHIT se prepara la Tabla 23, que corresponde a la Matriz Evaluación de Factores Internos o MEFI. El puntaje promedio ponderado es 3.04 como consecuencia de las 11 fortalezas que tiene la región, alcanzando un alto valor, muy superior al promedio.

Tabla 23

MEFI de la Región La Libertad

Factores claves de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Plan estratégico institucional que permite identificar, priorizar y ejecutar las inversiones	0.05	3	0.15
2 Diversidad de productos agrícolas, incluso con valor agregado	0.06	4	0.24
3 Atención al mercado nacional y extranjero con los diversos productos de la región	0.07	4	0.28
4 Riqueza cultura que constituye un enorme atractivo turístico, por lo que ha incrementado el número de visitantes	0.08	4	0.32
5 Amplia penetración de los servicios básicos	0.07	4	0.28
6 Canon y regalías mineras que ingresan directamente a las municipalidades de los tres niveles	0.06	4	0.24
7 Diversificación de ingresos, minería, agroindustria y turismo	0.09	4	0.36
8 Disminución en el índice de pobreza	0.05	4	0.20
9 Crecimiento poblacional, con aumento del porcentaje de población en edad productiva	0.04	3	0.12
10 Constante tecnificación de los procesos agroindustriales	0.06	4	0.24
11 Formación de cadenas de valor que promueven la asociatividad en el sector agroindustrial	0.06	4	0.24
Subtotal de fortalezas	0.69		2.67
Debilidades			
1 Alto índice de corrupción y de delincuencia, lo que resta competitividad	0.06	2	0.12
2 Carencia de servicios portuarios, por baja capacidad del Puerto de Salaverry	0.07	1	0.07
3 Falta de un aeropuerto internacional.	0.06	1	0.06
4 Más del 30% de la población con solo educación primaria, inicial o sin nivel	0.05	1	0.05
5 Falta de desarrollo tecnológico en otros sectores	0.07	1	0.07
Subtotal de debilidades	0.31		0.37
Total	1.00		3.04

4.3 Conclusiones

Al concluir con el análisis interno de la región La Libertad se encuentra que tiene gran cantidad de fortalezas, lo que le ha permitido ubicarse como la segunda región del país en varios aspectos. La base de su potencial es la diversificación económica, ya que se desarrollan actividades de agroindustria y de minería, así como de turismo, al contar con sitios históricos de enorme riqueza cultural, lo cual atrae a visitantes nacionales principalmente.

Sin embargo, hay varios aspectos que se tienen que mejorar para poder incrementar el nivel de competitividad. Dentro de estos aspectos está la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria. Con esto se disminuirán los costos de operaciones logísticas y de transporte, favoreciendo la llegada de turistas, así como la exportación de minerales y de bienes agrícolas, entre otros. También se debe mejorar el nivel educativo.

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

La teoría tridimensional de Hartman (citado en D'Alessio, 2013) que se presentó en el Capítulo III, también puede ser aplicada a nivel organizacional o en este caso para la región La Libertad. Esto incluye el movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología e información, con un análisis que implica evaluar: (a) intereses organizacionales, (b) potencial de la organización, y (c) principios cardinales. Para en base a esta información proceder a crear los objetivos de largo plazo, con lo cual se cierra este capítulo.

5.1 Intereses de la Región La Libertad

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a la región le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo, que deben ser muy claros. En línea con la visión que se desarrolló en el Capítulo II se presentan los siguientes intereses:

- Necesidades básicas humanas: De acuerdo al Índice de Progreso Social (D'Alessio, 2016) este interés se asocia con la reducción de la pobreza y con la seguridad ciudadana. A partir de un aumento en los ingresos se dará una mayor equidad en la distribución de los recursos, beneficiando a la población que hasta el año 2015 estaba con alguna necesidad básica insatisfecha. Es así que en un período de 10 años se logrará una reducción significativa de la pobreza. En relación con la seguridad ciudadana, la calidad de vida de los pobladores se da por el acceso a los servicios básicos, medido a través del indicador de la pobreza; pero también porque las condiciones de la región brindan seguridad a sus habitantes, tanto a las personas como a sus bienes.
- Bienestar: El cual se ha asociado con el acceso a conocimiento básico, por lo que no debe haber ningún poblador sin acceso a la educación básica, que incluye la primaria y la secundaria. Desarrollar habilidades de comprensión lectora y de

análisis matemáticos son necesarias para el buen desempeño de los emprendedores, así como de todos los trabajadores.

- Oportunidades: Medidas como personas que han culminado la educación superior, ya sea universitaria o no. Esto muestra que porcentaje de la población tiene acceso a continuar con sus estudios y a formarse para aceptar nuevos retos, pudiendo ocupar puestos de trabajos con mejores condiciones salariales.
- Aumento de los ingresos de la región: Incrementar el PBI de la región, en base a contar con una economía diversificada, lo que disminuye los riesgos. Así mismo, se atienden distintos mercados, reduciendo la dependencia en un solo país. También es importante que estos ingresos se reflejen en los ingresos de la población, al contar con más empleos y mejor pagados.
- Diversidad de actividades industriales: La región cuenta con gran cantidad de fortalezas y se considera que estas se basan en el hecho de que la economía está diversificada, siendo importante en la producción de bienes agrícolas, incluso con valor agregado a través de la manufactura. Además, se desarrollan actividades mineras y turísticas.

5.2 Potencial de la Región La Libertad

El potencial regional mide la capacidad que se tiene de desarrollar una ventaja competitiva en las distintas áreas internas:

Administración y gerencia. El principal potencial está en la capacidad que tienen los productores de la región para asociarse, logrando grandes volúmenes de productos agrícolas o mineros. A través de la asociatividad no solo se incrementa la producción, sino que los pobladores logran tener acceso a financiamiento, educación y tecnología, lo que permitirá aumentar su nivel de competitividad.

Marketing y ventas. El mayor potencial está dado por los recursos históricos que tiene la región, los cuales deben ser explotados de manera sostenible, incrementando el turismo, que hasta el momento se ha enfocado en el mercado nacional. Es importante definir otros segmentos de clientes y diseñar estrategias para atraerlos. En otros sectores productivos, se tienen ventajas en la agroindustria, al desarrollar productos con alto valor agregado, lo cual reduce la dependencia en el precio internacional de los *commodities*.

Operaciones, logística e infraestructura. Dado que La Libertad es una región costera, goza de amplia red vial, sin embargo no se considera que sea una fuente de ventaja competitiva, ya que la red es mejor que la de otros departamentos pero sigue siendo insuficiente para el desarrollo regional. Para lograr ventaja competitiva en esta área es necesario desarrollar infraestructura de todo tipo, como portuaria, aeroportuaria y turística. Se debe mencionar que la región tiene ventajas comparativas por sus condiciones geográficas y climáticas, que permiten diversos cultivos, así como por la dotación de recursos mineros que posee.

Finanzas y contabilidad. La principal fuente de ventaja son los ingresos que tiene la región, que provienen del canon y las regalías mineras, y que ingresan de manera independiente, es decir sin estar afectadas por decisiones del poder central. Esto permite la ejecución de los presupuestos regionales, provinciales y distritales. A nivel de empresas, la solidez viene dada por la capacidad de agregar valor a los productos, para depender menos del poder de negociación de los compradores.

Recursos humanos. Como base de la ventaja competitiva está el acceso a numerosas instituciones de educación superior, universitaria y no universitaria, que sirven para formar al recurso humano, sin necesidad de salir de la región. Sin embargo, todavía hay una gran proporción que ha completado solamente la educación primaria o menos, por lo que no se puede hablar de una ventaja para toda la población.

Sistemas de información y comunicaciones. En este sector debe haber una gran inversión que permita incrementar la conectividad, ya que de esta forma aumentará el acceso a información, favoreciendo que los productores obtengan conocimientos de su mercado meta. Este conocimiento se podría traducir en más ventas, más ingresos y por ende mejores condiciones de vida para los pobladores.

Tecnología e investigación. La tecnificación del sector agroindustrial es una fuente de ventaja competitiva, pero debe extenderse a otras áreas, como la minería, incrementando la eficiencia en los procesos extractivos, ya que se sabe que estos bienes no son procesados.

5.3 Principios Cardinales de la Región La Libertad

Según lo presentó Hartmann (citado en D'Alessio, 2013), la política exterior de la organización se refiere a los principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece. Estos son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de interés, y (d) conservación de los enemigos (competidores).

Influencia de terceras partes. La región se encuentra influenciada principalmente por el gobierno central, las regiones vecinas y las empresas que desarrollan actividades productivas, comercio y servicios en todas las provincias de la región. El gobierno central influye económica y políticamente en los gobiernos regionales, buscando una mejora como regiones, dentro del marco de la Ley Orgánica de Gobiernos.

Dicha Ley establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Al mismo tiempo, define una organización democrática, descentralizada y desconcentrada conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización. Los gobiernos regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal. De la misma manera

el gobierno central establece un plan de acción donde involucra a todas las regiones, cada región debe atraer inversión pública y privada para sus provincias, y casi siempre no considera el impacto que pueda existir en las demás regiones.

Finalmente, las empresas privadas buscan obtener los mayores beneficios cuando se implementa proyectos, los cuales deben ser administrados correctamente para así alcanzar el crecimiento para la región. En forma indirecta, con esta mejora en las regiones, se promueve la sana competencia entre las regiones y las empresas, así como las alianzas estratégicas que serán decisivas para los intereses nacionales.

Lazos pasados y presentes. La región La Libertad tiene una gran riqueza cultural, al haber sido cuna de culturas pre hispánicas como la Moche. Ellas han dejado sitios arqueológicos que en el presente constituyen un atractivo turístico. Pero al mismo tiempo representan un reto de conservación, para preservar estos vestigios, haciendo que no sean solamente un lugar de visita para turistas, sino que sean fuente de conocimiento.

Contrabalance de intereses. La región La Libertad tiene el gran reto de promover el crecimiento económico, principalmente del sector minero y agroindustrial, pero que tiene que darse dentro de un marco de conservación de los recursos naturales. Solo así se garantizará un desarrollo económico sostenible, porque es indispensable preservar las cuencas hidrográficas. Al mismo tiempo hay que promover una expansión de la actividad económica y una preservación de los recursos.

Conservación de los enemigos. Es necesario que la región La Libertad se compare con otras regiones como Lima, para que sienta el impulso de una mejora constante. Sin la comparación no se da el impulso necesario, es así que se promueve el contraste con Ica en cuanto a productos agroindustriales, con Cusco en relación a la actividad turística, y con Cajamarca para la industria minera.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 24 se presenta la Matriz de Intereses de la Organización, donde se muestra la relación entre los intereses organizacionales de La Libertad y las principales regiones con las que compite o limita geográficamente. Los principales competidores de la Región La Libertad son Cajamarca, Ica y Cusco, así como Lima que es un referente a nivel nacional. Además, se ven los intereses de los gobiernos provinciales y distritales, junto con los de entes del gobierno central, tales como el Ministerio del Ambiente (MINAM) o el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MINAGRI).

Tabla 24

Matriz de Intereses de la Región La Libertad

		Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Necesidades básicas humanas: Reducción de la pobreza y seguridad ciudadana	Pobladores Policia Nacional	Gobiernos provinciales Gobiernos distritales MINDES Proveedores de servicios básicos Empresarios	Fuerzas Armadas Policia Nacional Civil
2	Bienestar: Acceso a conocimiento básico	Pobladores Trabajadores	Gobiernos provinciales Gobiernos distritales Empresarios MINEDU PRODUCE	
3	Oportunidades: Acceso a educación superior	Pobladores Trabajadores	Universidades públicas Universidades privadas MINEDU PRODUCE Gobiernos provinciales Gobiernos distritales Empresarios	
4	Aumento de los ingresos de la región	Empresarios Pobladores	Trabajadores	SUNAT
5	Diversidad de actividades industriales	Empresarios Trabajadores Pobladores	PRODUCE MINAGRI MINAM	SUNAT Cajamarca* Arequipa* Cusco* Ica*

Nota: Se ha colocado un asterisco a los grupos de interés que tienen interés opuesto a la región La Libertad.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo, que se desprenden del análisis de la visión y de los intereses organizacionales son los siguientes, cuya alineación se confirma con la Tabla 25:

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1):** Para el 2026, La Libertad estará entre las tres primeras regiones en el Índice de Progreso Social regional del Perú. En el 2016, ocupó la posición nueve, mientras que los tres primeros lugares los tuvieron Moquegua, Ica y Lima Metropolitana.
- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2):** En el año 2026, la pobreza en la región se habrá reducido a 5%. Se conoce que para el año 2014 este indicador era 12.4%.
- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3):** El índice de criminalidad en el año 2026 será de 2.5. Luego de que en el año 2015 este índice fue 7.7, ubicando a La Libertad en el puesto 15 a nivel nacional, entre 24 regiones.
- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4):** Al 2026, el 80% de la población con 15 años o más de La Libertad, tendrá como mínimo la secundaria aprobada. Para el año 2012 este porcentaje era 67.2%.
- **Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5):** En el año 2026, un 35% de los habitantes de La Libertad contará con educación superior. Se parte del 26.8% que tenía educación universitaria completa o superior no universitaria para el año 2012.
- **Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6):** El Producto Bruto Interno del año 2026 será de S/. 16 mil millones. Partiendo de S/. 10,644 millones que se generaron en el año 2014.
- **Objetivo de largo plazo 7 (OLP 7):** En el año 2026 arribarán a la región más de un millón de turistas. Durante el año 2013 ingresaron 148,166 turistas, contando nacionales e internacionales.

Tabla 25

Alineación Entre la Visión, los Intereses Organizacionales y los OLP

Visión	Intereses organizacionales	OLP	OLP
Al 2026, La Libertad estará entre los tres departamentos con mayor progreso social en el Perú	Índice de Progreso Social integral	OLP 1	Para el 2026, La Libertad estará entre las tres primeras regiones en el Índice de Progreso Social regional del Perú
al cubrir las necesidades básicas humanas	Necesidades básicas humanas: Reducción de la pobreza y seguridad ciudadana	OLP 2	En el año 2016, la pobreza en la región se habrá reducido a 5%
		OLP 3	El índice de criminalidad en el año 2026 será de 2.5
creando bienestar	Bienestar: Acceso a conocimiento básico	OLP 4	Al 2026, el 80% de la población con 15 años o más de La Libertad, tendrá como mínimo la secundaria aprobada
y ofreciendo oportunidades a sus habitantes	Oportunidades: Acceso a educación superior	OLP 5	En el año 2026, un 35% de los habitantes de La Libertad contará con educación superior
al contar con altos ingresos	Aumento de los ingresos de la región	OLP 6	El PBI del año 2026 será de S/. 16 mil millones
mediante el desarrollo de diversas actividades industriales	Diversidad de actividades industriales	OLP 7	En el año 2026 arribarán a la región más de un millón de turistas

5.6 Conclusiones

En este capítulo se han definido los intereses supremos de la región La Libertad, que están alineados con la visión, y que sirven de base para los objetivos de largo plazo. Es así que se han definido siete objetivos, a lograrse para el año 2026, es decir que cubren un período de 10 años y que están asociados con: (a) aumento de la competitividad regional, (b) elevar el PBI, (c) reducir la pobreza, (d) disminuir el índice de criminalidad, y (e) elevar el número de turistas que visitan la región. Para lograr estos objetivos es necesario aprovechar

el potencial que tiene la región, mediante la implementación de las estrategias que se diseñen y seleccionen en el próximo capítulo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En los capítulos anteriores se desarrollaron las matrices que constituyen la base para el desarrollo del Proceso Estratégico, que constituye el centro de este documento. A partir de las matrices MEFE y MEFI se desarrolla la matriz FODA, en la cual se definen las estrategias que permitirán a la región La Libertad alcanzar la visión propuesta para el año 2026.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA utiliza como insumos las oportunidades y amenazas identificadas durante la etapa de evaluación externa (MEFE), de igual forma se toman las fortalezas y debilidades definidas en la etapa de evaluación interna (MEFI). Según D Alessio (2014), esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. En la Tabla 26 se aprecian las estrategias propuestas en cada uno de los cuatro cuadrantes, que son las siguientes:

- E1: Desarrollar productos agroindustriales con alto valor agregado.
- E2: Desarrollar el mercado de los Estados Unidos para los productos agroindustriales.
- E3: Penetrar el mercado de Brasil con productos agroindustriales.
- E4: Penetrar el mercado de Asia con productos agroindustriales.
- E5: Penetrar el mercado de turismo chino.
- E6: Penetrar el mercado europeo de turismo.
- E7: Desarrollar el mercado de turistas nacionales.
- E8: Desarrollar el mercado asiático de minerales.
- E9: Hacer alianza con gobierno central para mejorar la infraestructura vial de la región.
- E10: Hacer aventura conjunta para manejo privado del Puerto de Salaverry.
- E11: Crear servicio de manejo de carga refrigerada en el Puerto de Salaverry.

Tabla 26

Matriz FODA de la Región La Libertad

	Fortalezas	Debilidades
	1 Plan estratégico institucional que permite identificar, priorizar y ejecutar las inversiones 2 Diversidad de productos agrícolas, incluso con valor agregado 3 Atención al mercado nacional y extranjero con los diversos productos de la región 4 Riqueza cultura que constituye un enorme atractivo turístico, por lo que ha incrementado el número de visitantes 5 Amplia penetración de los servicios básicos 6 Canon y regalías mineras que ingresan directamente a las municipalidades de los tres niveles 7 Diversificación de ingresos, minería, agroindustria y turismo 8 Disminución en el índice de pobreza 9 Crecimiento poblacional, con aumento del porcentaje de población en edad productiva 10 Constante tecnificación de los procesos agroindustriales 11 Formación de cadenas de valor que promueven la asociatividad en el sector agroindustrial	1 Alto índice de corrupción y de delincuencia, lo que resta competitividad 2 Carencia de servicios portuarios, por baja capacidad del Puerto de Salaverry 3 Falta de un aeropuerto internacional. 4 Más del 30% de la población con solo educación primaria, inicial o sin nivel 5 Falta de desarrollo tecnológico en otros sectores
Oportunidades		
1 Ley de Bases para la Descentralización, que otorga autonomía a la región 2 Acuerdos comerciales con distintos países 3 Baja inflación, a pesar de la devaluación 4 Amplio mercado y en crecimiento. 5 Reducción de la pobreza. 6 Flexibilidad para determinar los salarios 7 Sistema Nacional de Gestión Ambiental con políticas establecidas, lo que promueve la preservación de los recursos	E1 Desarrollar productos agroindustriales con alto valor agregado E2 Desarrollar el mercado de los Estados Unidos para los productos agroindustriales E3 Penetrar el mercado de Brasil con productos agroindustriales	E9 Hacer alianza con gobierno central para mejorar la infraestructura vial de la región E10 Hacer aventura conjunta para manejo privado del Puerto de Salaverry E11 Crear servicio de manejo de carga refrigerada en el Puerto de Salaverry E12 Desarrollar servicios de educación superior presencial y a distancia E13 Crear alianzas entre los gobiernos locales, los gobiernos provinciales y la PNC para fortalecer la seguridad en la región
Amenazas		
1 Desaceleración económica, con alta dependencia en productos primarios 2 Menor crecimiento de la demanda interna y del consumo privado 3 Baja productividad laboral y poca competitividad en las prácticas de contratación y despido 4 Baja penetración del Internet. 5 Falta de competitividad en materia tecnológica.	E4 Penetrar el mercado de Asia con productos agroindustriales E5 Penetrar el mercado de turismo chino E6 Penetrar el mercado europeo de turismo E7 Desarrollar el mercado de turistas nacionales E8 Desarrollar el mercado asiático de minerales	E14 Integrarse verticalmente hacia adelante, al aumentar los servicios que proveen las municipalidades, para brindar acceso a Internet E15 Penetrar el ámbito rural con educación secundaria regional o municipal E16 Desarrollar el servicio de educación inicial en toda la región

- E12: Desarrollar servicios de educación superior presencial y a distancia.
- E13: Crear alianzas entre los gobiernos locales, los gobiernos provinciales y la PNC para fortalecer la seguridad en la región.
- E14: Integrarse verticalmente hacia adelante, al aumentar los servicios que proveen las municipalidades, para brindar acceso a Internet.
- E15: Penetrar el ámbito rural con educación secundaria regional o municipal.
- E16: Desarrollar el servicio de educación inicial en toda la región.

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

La primera herramienta de análisis, luego que se han planteado las estrategias es la Matriz PEYEA, que se presenta en la Tabla 27. Se observa que la región La Libertad tiene fortaleza financiera, así como también hay fortaleza en la industria, es por ello que la posición que se debe tomar, de acuerdo a la Figura 24 es agresiva. En función de este resultado se propone la implementación de estrategias de integración vertical, diversificación concéntrica y liderazgo en costos, que son las siguientes:

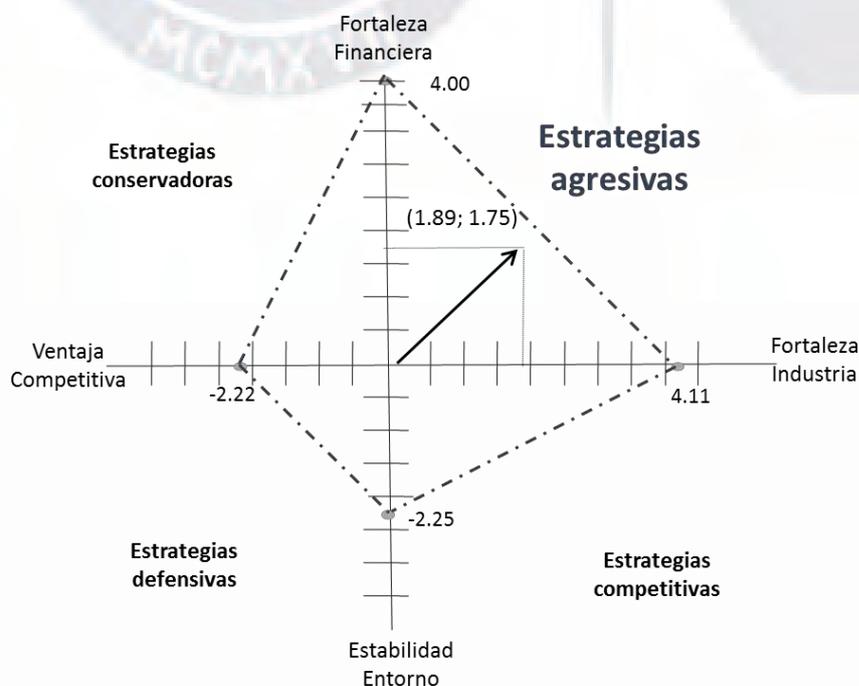


Figura 24. Matriz PEYEA de la región La Libertad.

Tabla 27

Matriz PEYEA de la Región La Libertad

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	4	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3	4.00
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	-2.22
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	4	3.78
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	3	
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	4	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	4	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	4	-2.25
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	4	3.75
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5	
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5	
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	4	
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4	
	6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	4	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4	4.11

- E11: Crear servicio de manejo de carga refrigerada en el Puerto de Salaverry.
- E14: Integrarse verticalmente hacia adelante, al aumentar los servicios que proveen las municipalidades, para brindar acceso a Internet.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 25 se presenta la Matriz BCG, que muestra la posición de los productos del portafolio de la región La Libertad: (a) agroindustriales, (b) minerales, y (c) turismo. Se visualiza que los agroindustriales son estrella, mientras que los minerales son vaca y el turismo es signo de interrogación. Por lo tanto, se propone implementar estrategias intensivas para turismo; intensivas, de integración o de aventura conjunta para los agroindustriales; y de desarrollo de productos o diversificación para los minerales. Es por ello que se apoya la implementación de:

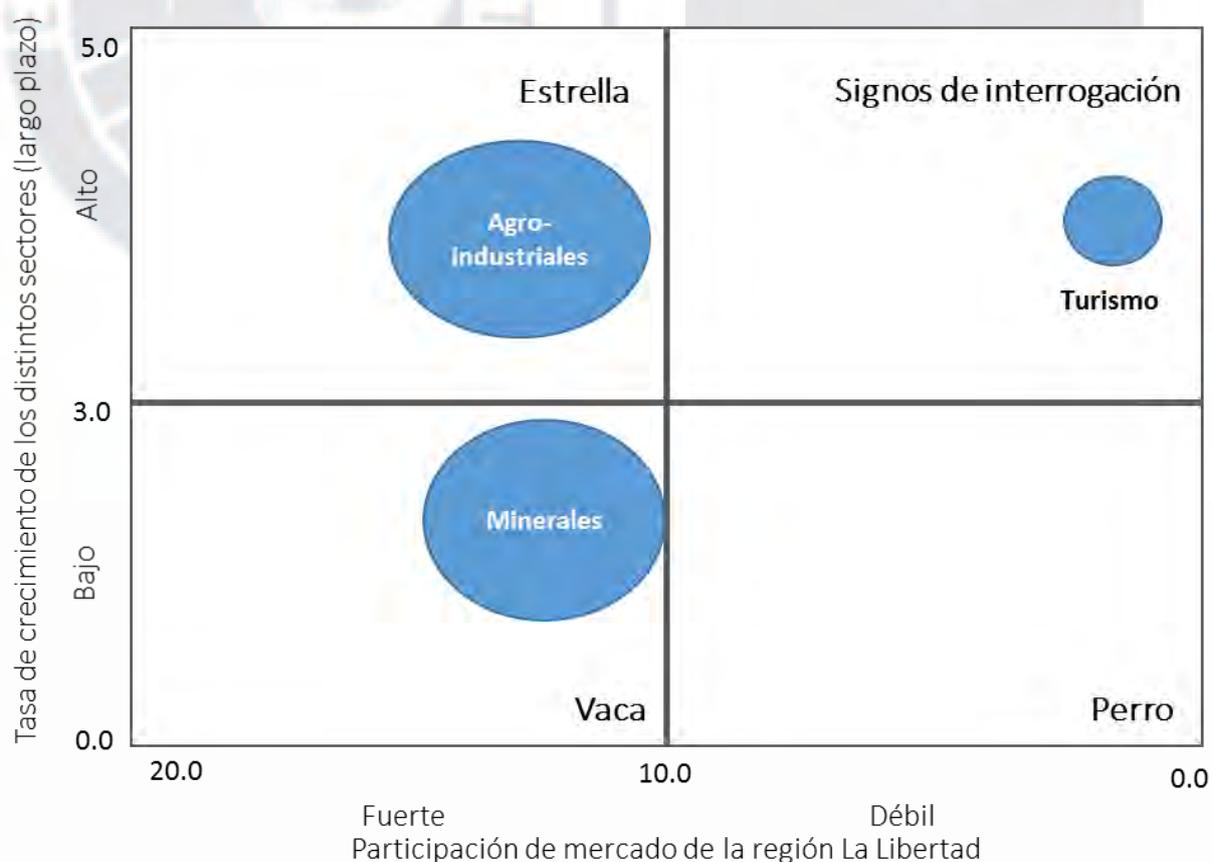


Figura 25. Matriz BCG de la región La Libertad.

- E1: Desarrollar productos agroindustriales con alto valor agregado.
- E2: Desarrollar el mercado de los Estados Unidos para los productos agroindustriales.
- E3: Penetrar el mercado de Brasil con productos agroindustriales.
- E4: Penetrar el mercado de Asia con productos agroindustriales.
- E5: Penetrar el mercado de turismo chino.
- E6: Penetrar el mercado europeo de turismo.
- E7: Desarrollar el mercado de turistas nacionales.
- E10: Hacer aventura conjunta para manejo privado del Puerto de Salaverry.
- E12: Desarrollar servicios de educación superior presencial y a distancia.
- E14: Integrarse verticalmente hacia adelante, al aumentar los servicios que proveen las municipalidades, para brindar acceso a Internet.
- E15: Penetrar el ámbito rural con educación secundaria regional o municipal.
- E16: Desarrollar el servicio de educación inicial en toda la región.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En base a los resultados que se obtuvieron en la MEFE y en la MEFI que se prepararon para la región La Libertad se presenta la Figura 26. El resultado ubica a la región en el cuadrante IV de la matriz, lo que indica que se tiene que buscar crecer y construir, para lo cual se apoyan las estrategias intensivas y de integración, es decir, las siguientes:

- E1: Desarrollar productos agroindustriales con alto valor agregado.
- E2: Desarrollar el mercado de los Estados Unidos para los productos agroindustriales.
- E3: Penetrar el mercado de Brasil con productos agroindustriales.
- E4: Penetrar el mercado de Asia con productos agroindustriales.
- E5: Penetrar el mercado de turismo chino.

- E6: Penetrar el mercado europeo de turismo.
- E7: Desarrollar el mercado de turistas nacionales.
- E8: Desarrollar el mercado asiático de minerales.
- E12: Desarrollar servicios de educación superior presencial y a distancia.
- E14: Integrarse verticalmente hacia adelante, al aumentar los servicios que proveen las municipalidades, para brindar acceso a Internet.
- E15: Penetrar el ámbito rural con educación secundaria regional o municipal.
- E16: Desarrollar el servicio de educación inicial en toda la región.

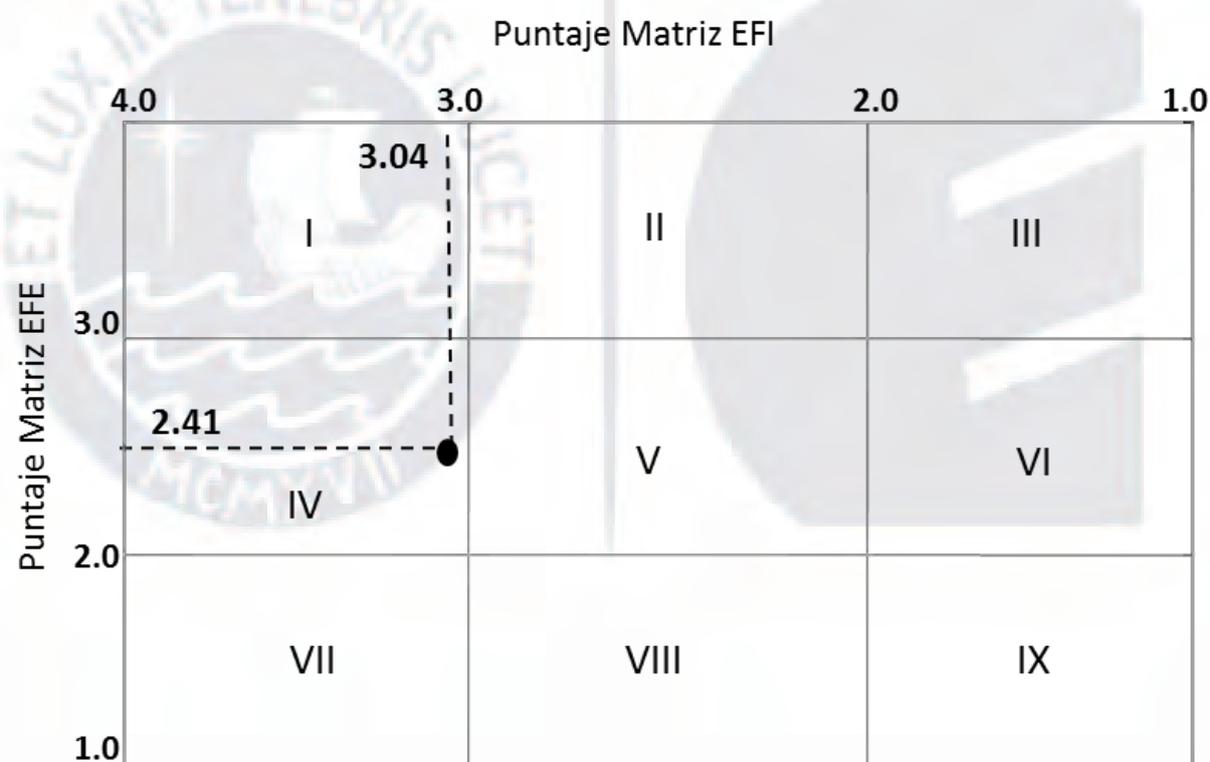


Figura 26. Matriz interna externa de la región La Libertad.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2013) esta matriz es una herramienta más para evaluar las estrategias y afinar la elección de las que van a implementarse. En la Figura 27 se ve como la región La Libertad se posiciona en el Cuadrante II, ya que se considera que su posición competitiva es débil. Debe recordarse que se tiene el puesto 11 a nivel nacional en el índice

de Progreso Social (D'Alessio, 2016), y que se propone que para el año 2026 se ubique entre las primeras tres. En función de este resultado se sugiere la implementación de estrategias intensivas, de integración horizontal, de desposeimiento y de liquidación. Es por esto que se apoya el implementar estas alternativas:

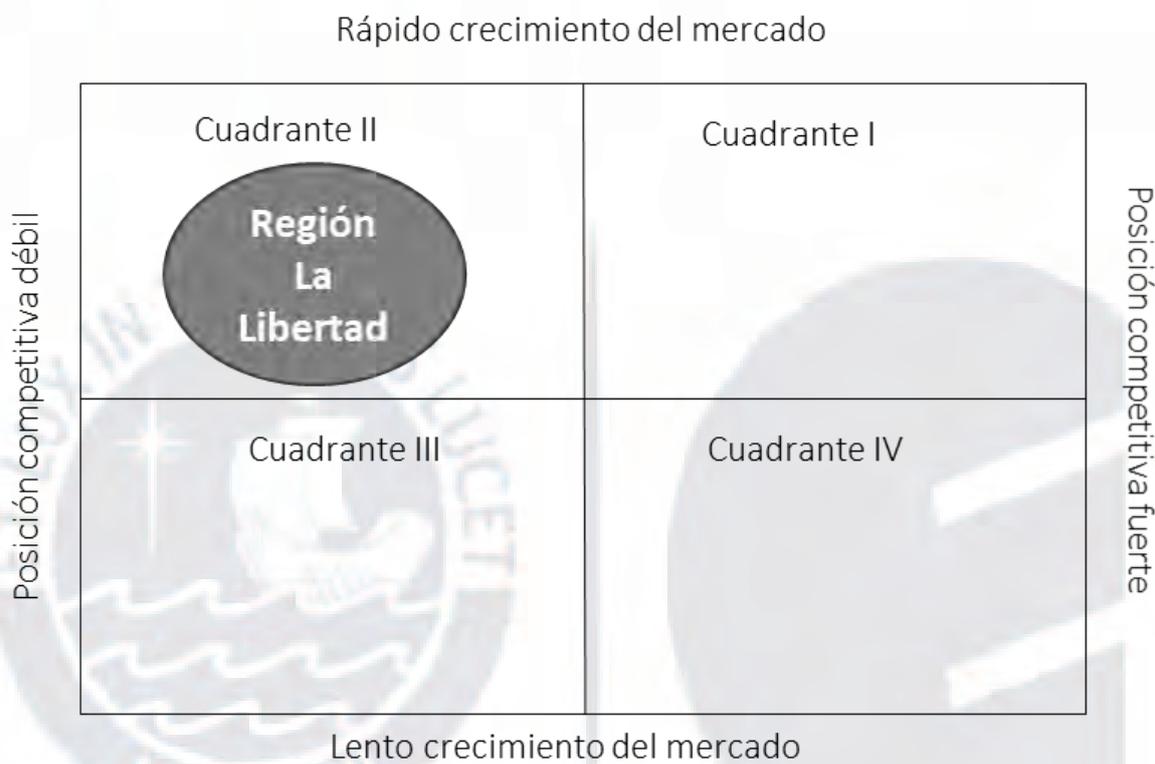


Figura 27. Matriz gran estrategia de la región La Libertad.

- E1: Desarrollar productos agroindustriales con alto valor agregado.
- E2: Desarrollar el mercado de los Estados Unidos para los productos agroindustriales.
- E3: Penetrar el mercado de Brasil con productos agroindustriales.
- E4: Penetrar el mercado de Asia con productos agroindustriales.
- E5: Penetrar el mercado de turismo chino.
- E6: Penetrar el mercado europeo de turismo.
- E7: Desarrollar el mercado de turistas nacionales.
- E8: Desarrollar el mercado asiático de minerales.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Los resultados de la Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz Interna Externa y Matriz Gran Estrategia se resumen en la Tabla 28, que constituye la Matriz de Decisión Estratégica. Es así que se entra en la fase del emparejamiento, lo que permite ver las repeticiones, que se suman. El criterio para decidir cuáles estrategias se retienen y cuáles pasan a ser de contingencia es que haya una repetición de al menos tres veces. Es por esto que las estrategias identificadas como E9, E10, E11 y E13 pasan de inmediato a ser de contingencia y se continúa el análisis sin ellas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En base a los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica, se procede a elaborar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, que se presenta en la Tabla 29, con nueve de las 16 estrategias consideradas inicialmente. “Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores” (D’Alessio, 2013, p.370). Se determina el atractivo de cada iniciativa y se procede a retener solamente aquellas estrategias que obtuvieron un puntaje de 5.00 o más. Es así que la Estrategia 14 pasa a ser de contingencia.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Se desarrolla la Matriz de Rumelt con las 11 estrategias que resultan retenidas de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. En la Tabla 30 se analiza si estas iniciativas cumplen con cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) generación de ventaja competitiva. Los resultados indican que se debe continuar el análisis con todas las estrategias evaluadas.

Tabla 28

Matriz de Decisión Estratégica de la Región La Libertad

	Estrategias	Tipo	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar productos agroindustriales con alto valor agregado	Intensiva. Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E2	Desarrollar el mercado de los Estados Unidos para los productos agroindustriales	Intensiva. Desarrollo de mercado	X		X	X	X	4
E3	Penetrar el mercado de Brasil con productos agroindustriales	Intensiva. Penetración de mercado	X		X	X	X	4
E4	Penetrar el mercado de Asia con productos agroindustriales	Intensiva. Penetración de mercado	X		X	X	X	4
E5	Penetrar el mercado de turismo chino	Intensiva. Penetración de mercado	X		X	X	X	4
E6	Penetrar el mercado europeo de turismo	Intensiva. Penetración de mercado	X		X	X	X	4
E7	Desarrollar el mercado de turistas nacionales	Intensiva. Desarrollo de mercado	X		X	X	X	4
E8	Desarrollar el mercado asiático de minerales	Intensiva. Desarrollo de mercado	X			X	X	3
E9	Hacer alianza con gobierno central para mejorar la infraestructura vial de la región	Defensiva. Alianza	X					1
E10	Hacer aventura conjunta para manejo privado del Puerto de Salaverry	Defensiva. Aventura conjunta	X		X			2
E11	Crear servicio de manejo de carga refrigerada en el Puerto de Salaverry	Diversificación concéntrica	X	X				2
E12	Desarrollar servicios de educación superior presencial y a distancia	Intensiva. Desarrollo de producto	X		X	X		3
E13	Crear alianzas entre los gobiernos locales, los gobiernos provinciales y la PNC para fortalecer la seguridad en la región	Defensiva. Alianza	X					1
E14	Integrarse verticalmente hacia adelante, al aumentar los servicios que proveen las municipalidades, para brindar acceso a Internet	Integración vertical hacia adelante	X	X	X	X		4
E15	Penetrar el ámbito rural con educación secundaria regional o municipal	Intensiva. Penetración de mercado	X		X	X		3
E16	Desarrollar el servicio de educación inicial en toda la región	Intensiva. Desarrollo de servicio	X		X	X		3

Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región La Libertad

Factores claves de éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 12		Estrategia 14		Estrategia 15		Estrategia 16	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP														
Oportunidades																									
1 Ley de Bases para la Descentralización, que otorga autonomía a la región	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
2 Acuerdos comerciales con distintos países	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20
3 Baja inflación, a pesar de la devaluación	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
4 Amplio mercado y en crecimiento.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5 Reducción de la pobreza.	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28
6 Flexibilidad para determinar los salarios	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
7 Sistema Nacional de Gestión Ambiental con políticas establecidas, lo que promueve la preservación de los recursos	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24
Amenazas																									
1 Desaceleración económica, con alta dependencia en productos primarios	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	1	0.12
2 Menor crecimiento de la demanda interna y del consumo privado	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
3 Baja productividad laboral y poca competitividad en las prácticas de contratación y despido	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16
4 Baja penetración del Internet.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08
5 Falta de competitividad en materia tecnológica.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Fortalezas																									
1 Plan estratégico institucional que permite identificar, priorizar y ejecutar las inversiones	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20
2 Diversidad de productos agrícolas, incluso con valor agregado	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06
3 Atención al mercado nacional y extranjero con los diversos productos de la región	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07
4 Riqueza cultura que constituye un enorme atractivo turístico, por lo que ha incrementado el número de visitantes	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32
5 Amplia penetración de los servicios básicos	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
6 Canon y regalías mineras que ingresan directamente a las municipalidades de los tres niveles	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
7 Diversificación de ingresos, minería, agroindustria y turismo	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18
8 Disminución en el índice de pobreza	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20
9 Crecimiento poblacional, con aumento del porcentaje de población en edad productiva	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	1	0.04	4	0.16	4	0.16
10 Constante tecnificación de los procesos agroindustriales	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12
11 Formación de cadenas de valor que promueven la asociatividad en el sector agroindustrial	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12
Debilidades																									
1 Alto índice de corrupción y de delincuencia, lo que resta competitividad	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12
2 Carencia de servicios portuarios, por baja capacidad del Puerto de Salaverry	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07
3 Falta de un aeropuerto internacional.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4 Más del 30% de la población con solo educación primaria, inicial o sin nivel	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20
5 Falta de desarrollo tecnológico en otros sectores	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Total	2.00		5.37		5.34		5.42		5.32		5.29		5.44		6.14		5.20		6.44		3.99		6.26		5.04

Tabla 30

Matriz de Rumelt de la Región La Libertad

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
E1	Desarrollar productos agroindustriales con alto valor agregado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar el mercado de los Estados Unidos para los productos agroindustriales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Penetrar el mercado de Brasil con productos agroindustriales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Penetrar el mercado de Asia con productos agroindustriales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Penetrar el mercado de turismo chino	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Penetrar el mercado europeo de turismo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Desarrollar el mercado de turistas nacionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Desarrollar el mercado asiático de minerales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Desarrollar servicios de educación superior presencial y a distancia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Penetrar el ámbito rural con educación secundaria regional o municipal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Desarrollar el servicio de educación inicial en toda la región	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 31 se presenta la matriz de ética, con la cual se “intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (D’Alessio, 2013, p.420). Los resultados muestran que todas las estrategias evaluadas cumplen con los criterios y deben implementarse.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de los análisis que se han realizado a las estrategias que se crearon en la matriz FODA se decide retener las siguientes:

- E1: Desarrollar productos agroindustriales con alto valor agregado.
- E2: Desarrollar el mercado de los Estados Unidos para los productos agroindustriales.
- E3: Penetrar el mercado de Brasil con productos agroindustriales.
- E4: Penetrar el mercado de Asia con productos agroindustriales.
- E5: Penetrar el mercado de turismo chino.
- E6: Penetrar el mercado europeo de turismo.
- E7: Desarrollar el mercado de turistas nacionales.
- E8: Desarrollar el mercado asiático de minerales.
- E12: Desarrollar servicios de educación superior presencial y a distancia.
- E15: Penetrar el ámbito rural con educación secundaria regional o municipal.
- E16: Desarrollar el servicio de educación inicial en toda la región.

Mientras, que las estrategias que se listan a continuación son las de contingencia y que por ende no se implementarán de inmediato:

- E9: Hacer alianza con gobierno central para mejorar la infraestructura vial de la región.

- E10: Hacer aventura conjunta para manejo privado del Puerto de Salaverry.
- E11: Crear servicio de manejo de carga refrigerada en el Puerto de Salaverry.
- E13: Crear alianzas entre los gobiernos locales, los gobiernos provinciales y la PNC para fortalecer la seguridad en la región.
- E14: Integrarse verticalmente hacia adelante, al aumentar los servicios que proveen las municipalidades, para brindar acceso a Internet.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Ha llegado el momento de evaluar si las estrategias retenidas contribuyen o no al logro de los objetivos de largo plazo, para lo cual se ha preparado la Tabla 32. Los resultados muestran que con estas 11 estrategias se lograrán los OLP propuestos y de esta manera la región La Libertad alcanzará su visión para el año 2026.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 33 se especula sobre las estrategias que implementarán los competidores, como reacción ante la implementación del presente plan estratégico, por parte de la región La Libertad. Los competidores que se han considerado son las regiones de Ica y Piura, en las cuales hay una producción agroindustrial similar, así como se ha desarrollado la industria turística.

6.13 Conclusiones

Al culminar el Proceso Estratégico se han definido las estrategias que se tienen que implementar para lograr los objetivos de largo plazo que tiene la región La Libertad y con ello alcanzar la visión. Estas estrategias han sido definidas tras un proceso de análisis profundo, considerando la posición estratégica que tiene la región, así como su portafolio de productos. Es de notar que todas las iniciativas seleccionadas son intensivas, que se ajustan a una actitud agresiva, donde se persigue incrementar la participación de mercado, favoreciendo la diversificación económica regional.

Tabla 32

Matriz de Estrategias vs. OLP de la Región La Libertad

		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
		Para el 2026, La Libertad estará entre las tres primeras regiones en el Índice de Progreso Social regional del Perú	En el año 2016, la pobreza en la región se habrá reducido a 5%	El índice de criminalidad en el año 2026 será de 2.5	Al 2026, el 80% de la población con 15 años o más de La Libertad, tendrá como mínimo la secundaria aprobada	En el año 2026, un 35% de los habitantes de La Libertad contará con educación superior	El PBI del año 2026 será de S/. 16 mil millones	En el año 2026 arribarán a la región más de un millón de turistas
Estrategias								
E1	Desarrollar productos agroindustriales con alto valor agregado	X	X				X	
E2	Desarrollar el mercado de los Estados Unidos para los productos agroindustriales		X				X	
E3	Penetrar el mercado de Brasil con productos agroindustriales		X				X	
E4	Penetrar el mercado de Asia con productos agroindustriales		X				X	
E5	Penetrar el mercado de turismo chino		X	X			X	X
E6	Penetrar el mercado europeo de turismo		X	X			X	X
E7	Desarrollar el mercado de turistas nacionales		X	X			X	X
E8	Desarrollar el mercado asiático de minerales		X				X	
E12	Desarrollar servicios de educación superior presencial y a distancia	X				X	X	
E15	Penetrar el ámbito rural con educación secundaria regional o municipal	X			X	X	X	
E16	Desarrollar el servicio de educación inicial en toda la región	X			X	X		

Tabla 33

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Región La Libertad

Estrategias	Región Ica	Región Piura
E1	Desarrollar productos agroindustriales con alto valor agregado	Desarrollar productos agroindustriales con un importante componente de manufactura
E2	Desarrollar el mercado de los Estados Unidos para los productos agroindustriales	No se espera reacción
E3	Penetrar el mercado de Brasil con productos agroindustriales	Penetrar el mercado de Brasil
E4	Penetrar el mercado de Asia con productos agroindustriales	No se espera reacción
E5	Penetrar el mercado de turismo chino	Penetrar el mercado de turismo asiático, en general
E6	Penetrar el mercado europeo de turismo	Penetrar el mercado europeo de turismo
E7	Desarrollar el mercado de turistas nacionales	Continuar desarrollando el mercado de turistas nacionales
E8	Desarrollar el mercado asiático de minerales	No se espera reacción
E12	Desarrollar servicios de educación superior presencial y a distancia	Continuar atrayendo a distintas instituciones de educación superior
E15	Penetrar el ámbito rural con educación secundaria regional o municipal	Penetrar el ámbito rural
E16	Desarrollar el servicio de educación inicial en toda la región	Desarrollar la educación inicial

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se completa la fase de formulación y se inicia la de implementación, que consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos definidos en el capítulo anterior. Se requiere para ello, de asumir riesgos mediante la asignación de recursos y comprometiendo cronogramas para la ejecución de los planes previamente aprobados.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos en los cuales se encuentran divididos los objetivos a largo plazo (OLP), y se alcanzan mediante la aplicación de las estrategias. Generalmente son anuales y deben cumplir con (D'Alessio, 2013): (a) ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados y asumidos por la organización; y (b) facilitar el logro de los objetivos de largo plazo. La importancia de los OCP radica en que son la base para la asignación de los recursos. A continuación, se definen los OCP, detallándose para cada uno de los OLP que se crearon en el Capítulo V.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): Para el 2026, La Libertad estará entre las tres primeras regiones en el Índice de Progreso Social regional del Perú. En el 2016, ocupó la posición nueve, mientras que los tres primeros lugares los tuvieron Moquegua, Ica y Lima Metropolitana.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1): Al 2019, la región La Libertad se ubicará en la posición siete del Índice de Progreso Social, entre las regiones de Perú, avanzando dos posiciones desde el 2016.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2): Para el 2022, La Libertad estará en el puesto cinco del Índice de Progreso Social, avanzando desde la séptima posición que ostentará en el 2019.

- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3): En el 2026, la región La Libertad estará entre las tres primeras regiones de acuerdo al Índice de Progreso Social, mejorando desde la quinta posición que tendrá para el 2022.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): En el año 2016, la pobreza en la región se habrá reducido a 5%. Se conoce que para el año 2014 este indicador era 12.4%.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1): Para el 2019, en la región La Libertad habrá menos de un 10% de la población en situación de pobreza, mostrando mejoría a partir del 12.4% que se tenía en el año 2014.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2): Reducir el nivel de pobreza a 7.5% durante el año 2022, disminuyendo desde el 10% esperado para el año 2019.
- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3): Al 2026, el índice de pobreza será máximo del 5%, partiendo de 7.5% en el 2022.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): El índice de criminalidad en el año 2026 será de 2.5. Luego de que en el año 2015 este índice fue 7.7, ubicando a La Libertad en el puesto 15 a nivel nacional, entre 24 regiones.

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1): Disminuir la criminalidad hasta 6.0 en el año 2019, a partir del 7.7 que se tenía en el año 2015.
- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2): Para el 2022, el índice de criminalidad será inferior a 4.5, reduciéndose desde 6.0 que es el valor esperado para el año 2022.
- Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3): Al 2026, el índice de criminalidad será de 2.5 o menos, luego de que para el 2022 sea 4.5.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Al 2026, el 80% de la población con 15 años o más de La Libertad, tendrá como mínimo la secundaria aprobada. Para el año 2012 este porcentaje era 67.2%.

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1): En el 2019, el 71.4% de la población contará con 15 años o más tendrá educación secundaria completa.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2): Para el 2022, un 75.6% de los liberteños con 15 años o más habrá completado su secundaria.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3): Al 2026, el 80% de los habitantes de La Libertad con 15 años o más, tendrán sus estudios de secundaria completos.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5): En el año 2026, un 35% de los habitantes de La Libertad contará con educación superior. Se parte del 26.8% que tenía educación universitaria completa o superior no universitaria para el año 2012.

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP 5.1): Para el año 2019, un 29% de los habitantes de La Libertad habrá culminado su educación superior.
- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2): En el 2022, el 32% de los pobladores de La Libertad contará con educación superior completa, ya sea universitaria o no universitaria.
- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP 5.3): Al 2026, un 35% de los habitantes de LA Libertad tendrán un título de educación superior.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6): El Producto Bruto Interno del año 2026 será de S/. 16 mil millones. Partiendo de S/. 10,644 millones que se generaron en el año 2014.

- Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP 6.1): En el año 2019, el PBI regional será de S/.12.6 mil millones, aumentando desde el valor del año 2014, que fue S/. 10,644 millones.
- Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP 6.2): Alcanzar un PBI de S/. 14 mil millones en el año 2022, incrementándose desde los S/.12.6 millones que se esperan para el año 2019.

- Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP 6.3): Lograr un PBI de S/. 16 mil millones al 2026, luego de que en el año 2022 se alcance la meta de S/. 14 mil millones.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP 7): En el año 2026 arribarán a la región más de un millón de turistas. Durante el año 2013 ingresaron 148,166 turistas, contando nacionales e internacionales.

- Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP 7.1): Para el año 2019 se espera que lleguen a La Libertad 361 mil turistas, subiendo desde los 148 mil que llegaron en el 2014.
- Objetivo de corto plazo 7.2 (OCP 7.2): Al 2022, se espera el ingreso de 563 mil turistas a La Libertad, luego de que en el año 2019 lleguen 361 mil turistas.
- Objetivo de corto plazo 7.3 (OCP 7.3): En el 2026 llegarán a La Libertad un millón de turistas, creciendo desde los 563 mil que se estima arribarán en el año 2022.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para cada uno de los objetivos de corto plazo se han identificado los recursos que se requieren y esta información se presenta de forma organizada en la Tabla 34. Se observa que se necesita de recurso humano, que contempla personal calificado, a nivel técnico, profesional y obrero, junto con autoridades gubernamentales. Además, para disminuir la criminalidad se necesita el apoyo de la Policía Nacional Civil y de las Fuerzas Armadas. En el aspecto económico se necesitan fondos para la construcción de infraestructura hotelera, así como para la mejora de terminales de transporte terrestre, aéreo y marítimo. Todo esto combinado con tecnología y telecomunicaciones.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Por medio de las políticas se establecen los caminos que se pueden seguir para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización. Cada estrategia tiene sus

Tabla 34

Recursos Asignados a los OCP de la Región La Libertad

OLP	OCP	OCP	Recursos	
OLP 1	En el 2026, La Libertad estará entre las tres primeras regiones en el Índice de Progreso Social regional del Perú. En el 2016, ocupó la posición nueve, mientras que los tres primeros lugares los tuvieron Moquegua, Ica y Lima Metropolitana	OCP 1.1	Al 2019, la región La Libertad se ubicará en la posición siete del Índice de Progreso Social, entre las regiones de Perú, avanzando dos posiciones desde el 2016	Infraestructura de educación primaria y secundaria, con tecnología en las aulas, maestros y material educativo; infraestructura de salud, programas para combatir desnutrición, instituciones de educación superior, políticas para formalizar empresas, EsSalud, cuerpos de seguridad nacionales y regionales
		OCP 1.2	Para el 2022, La Libertad estará en el puesto cinco del Índice de Progreso Social, avanzando desde la séptima posición que ostentará en el 2019	Infraestructura de educación primaria y secundaria, con tecnología en las aulas, maestros y material educativo; infraestructura de salud, programas para combatir desnutrición, instituciones de educación superior, políticas para formalizar empresas, EsSalud, cuerpos de seguridad nacionales y regionales
		OCP 1.3	En el 2026, la región La Libertad estará entre las tres primeras regiones de acuerdo al Índice de Progreso Social, mejorando desde la quinta posición que tendrá para el 2022	Infraestructura de educación primaria y secundaria, con tecnología en las aulas, maestros y material educativo; infraestructura de salud, programas para combatir desnutrición, instituciones de educación superior, políticas para formalizar empresas, EsSalud, cuerpos de seguridad nacionales y regionales
OLP 2	En el año 2016, la pobreza en la región se habrá reducido a 5%. Se conoce que para el año 2014 este indicador era 12.4%.	OCP 2.1	Para el 2019, en la región La Libertad habrá menos de un 10% de la población en situación de pobreza, mostrando mejoría a partir del 12.4% que se tenía en el año 2014	Autoridades regionales, provinciales y distritales, presupuestos consultados, proveedores de energía eléctrica, infraestructura para la transmisión y distribución de electricidad, redes de acueductos y de aguas servidas, catastro de tierras, telecomunicaciones, empresarios, inversión minera y agroindustrial, infraestructura turística
		OCP 2.2	Reducir el nivel de pobreza a 7.5% durante el año 2022, disminuyendo desde el 10% esperado para el año 2019	Autoridades regionales, provinciales y distritales, presupuestos consultados, proveedores de energía eléctrica, infraestructura para la transmisión y distribución de electricidad, redes de acueductos y de aguas servidas, catastro de tierras, telecomunicaciones, empresarios, inversión minera y agroindustrial, infraestructura turística
		OCP 2.3	Al 2026, el índice de pobreza será máximo del 5%, partiendo de 7.5% en el 2022	Autoridades regionales, provinciales y distritales, presupuestos consultados, proveedores de energía eléctrica, infraestructura para la transmisión y distribución de electricidad, redes de acueductos y de aguas servidas, catastro de tierras, telecomunicaciones, empresarios, inversión minera y agroindustrial, infraestructura turística
OLP 3	El índice de criminalidad en el año 2026 será de 2.5. Luego de que en el año 2015 este índice fue 7.7, ubicando a La Libertad en el puesto 15 a nivel nacional, entre 24 regiones	OCP 3.1	Disminuir la criminalidad hasta 6.0 en el año 2019, a partir del 7.7 que se tenía en el año 2015	Programas de generación de empleo, escuelas de todos los niveles, instituciones de educación superior, servicios básicos, telecomunicaciones, policía nacional civil, fuerzas armadas
		OCP 3.2	Para el 2022, el índice de criminalidad será inferior a 4.5, reduciéndose desde 6.0 que es el valor esperado para el año 2022	Programas de generación de empleo, escuelas de todos los niveles, instituciones de educación superior, servicios básicos, telecomunicaciones, policía nacional civil, fuerzas armadas
		OCP 3.3	Al 2026, el índice de criminalidad será de 2.5 o menos, luego de que para el 2022 sea 4.5	Programas de generación de empleo, escuelas de todos los niveles, instituciones de educación superior, servicios básicos, telecomunicaciones, policía nacional civil, fuerzas armadas
OLP 4	Al 2026, el 80% de la población con 15 años o más de La Libertad, tendrá como mínimo la secundaria aprobada	OCP 4.1	En el 2019, el 71.4% de la población contará con 15 años o más tendrá educación secundaria completa	Infraestructura educativa de inicial, primaria y secundaria, maestros y profesores capacitados, sistema de transporte, alimentación escolar, materiales educativos, telecomunicaciones
		OCP 4.2	Para el 2022, un 75.6% de los libertesños con 15 años o más habrá completado su secundaria	Infraestructura educativa de inicial, primaria y secundaria, maestros y profesores capacitados, sistema de transporte, alimentación escolar, materiales educativos, telecomunicaciones
		OCP 4.3	Al 2026, el 80% de los habitantes de La Libertad con 15 años o más, tendrán sus estudios de secundaria completos	Infraestructura educativa de inicial, primaria y secundaria, maestros y profesores capacitados, sistema de transporte, alimentación escolar, materiales educativos, telecomunicaciones
OLP 5	En el año 2026, un 35% de los habitantes de La Libertad contará con educación superior	OCP 5.1	Para el año 2019, un 29% de los habitantes de La Libertad habrá culminado su educación superior	Universidades, instituciones de educación superior, institutos pedagógicos, profesores capacitados, empresas para realizar prácticas, mallas curriculares, programas adecuados a la realidad regional, material educativo, equipo de cómputo, telecomunicaciones, sistema de transporte
		OCP 5.2	En el 2022, el 32% de los pobladores de La Libertad contará con educación superior completa, ya sea universitaria o no universitaria	Universidades, instituciones de educación superior, institutos pedagógicos, profesores capacitados, empresas para realizar prácticas, mallas curriculares, programas adecuados a la realidad regional, material educativo, equipo de cómputo, telecomunicaciones, sistema de transporte
		OCP 5.3	Al 2026, un 35% de los habitantes de LA Libertad tendrán un título de educación superior	Universidades, instituciones de educación superior, institutos pedagógicos, profesores capacitados, empresas para realizar prácticas, mallas curriculares, programas adecuados a la realidad regional, material educativo, equipo de cómputo, telecomunicaciones, sistema de transporte
OLP 6	El PBI del año 2026 será de S/. 16 mil millones. Partiendo de S/. 10,644 millones que se generaron en el año 2014	OCP 6.1	En el año 2019, el PBI regional será de S/. 12.6 mil millones, aumentando desde el valor del año 2014, que fue S/. 10,644 millones	Tierras fértiles de cultivo, recursos hídricos, semillas, fertilizantes, proyectos mineros aprobados con EIA, tecnología de extracción minera, transporte, empresas de logística, infraestructura hotelera, personal calificado en los distintos sectores, tecnología, telecomunicaciones, bases de datos de cliente
		OCP 6.2	Alcanzar un PBI de S/. 14 mil millones en el año 2022, incrementándose desde los S/. 12.6 millones que se esperan para el año 2019	Tierras fértiles de cultivo, recursos hídricos, semillas, fertilizantes, proyectos mineros aprobados con EIA, tecnología de extracción minera, transporte, empresas de logística, infraestructura hotelera, personal calificado en los distintos sectores, tecnología, telecomunicaciones, bases de datos de cliente
		OCP 6.3	Lograr un PBI de S/. 16 mil millones al 2026, luego de que en el año 2022 se alcance la meta de S/. 14 mil millones	Tierras fértiles de cultivo, recursos hídricos, semillas, fertilizantes, proyectos mineros aprobados con EIA, tecnología de extracción minera, transporte, empresas de logística, infraestructura hotelera, personal calificado en los distintos sectores, tecnología, telecomunicaciones, bases de datos de cliente
OLP 7	En el año 2026 arribarán a la región más de un millón de turistas. Durante el año 2013 ingresaron 148,166 turistas, contando nacionales e internacionales	OCP 7.1	Para el año 2019 se espera que lleguen a La Libertad 361 mil turistas, subiendo desde los 148 mil que llegaron en el 2014	Infraestructura turística, aeropuerto, terminales de transporte terrestre, empresas de transporte terrestre y aéreo, sitios arqueológicos preservados, museos, personal calificado en turismo, materia prima para alimentos y bebidas
		OCP 7.2	Al 2022, se espera el ingreso de 563 mil turistas a La Libertad, luego de que en el año 2019 lleguen 361 mil turistas	Infraestructura turística, aeropuerto, terminales de transporte terrestre, empresas de transporte terrestre y aéreo, sitios arqueológicos preservados, museos, personal calificado en turismo, materia prima para alimentos y bebidas
		OCP 7.3	En el 2026 llegarán a La Libertad un millón de turistas, creciendo desde los 563 mil que se estima arribarán en el año 2022	Infraestructura turística, aeropuerto, terminales de transporte terrestre, empresas de transporte terrestre y aéreo, sitios arqueológicos preservados, museos, personal calificado en turismo, materia prima para alimentos y bebidas

políticas, como se aprecia en la Tabla 35, pero una misma política puede servir simultáneamente a varias estrategias.

Tabla 35

Políticas de cada Estrategia de la Región La Libertad

Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
E1	X	X	X	X	X	X	X
E2	X	X	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X	X	X
E4	X	X	X	X	X	X	X
E5		X	X		X	X	
E6		X	X		X	X	
E7		X	X		X	X	
E8		X	X		X	X	X
E12		X		X		X	
E15						X	
E16						X	

- P1: Promover el desarrollo de infraestructura con la finalidad de aumentar las exportaciones.
- P2: Promover la diversificación de la estructura productiva, mejorando la mezcla de productos de acuerdo con el potencial de la región
- P3: Promover la suscripción de convenios entre empresas productoras, proveedores y canales de distribución, así como fomentar la asociatividad.
- P4: Desarrollar programas de capacitación tecnológica y empresarial dirigido a los agricultores y agroexportadores.

- P5: Fomentar la participación en ferias nacionales e internacionales.
- P6: Participar en eventos internacionales organizados por organismos públicos y/o privados.
- P7: Fomentar y apoyar el desarrollo portuario para la exportación de productos finales.

7.4 Estructura de la Región La Libertad

Hasta el momento no se ha creado una estructura para la región La Libertad como un todo, ya que cada empresa se desenvuelve de manera independiente. Incluso, con el apoyo de entes gubernamentales como las direcciones regionales de los ministerios, se llega a tener una visión de cada industria, pero no se ha generado una idea que aglutine a toda la región, como la que se presenta en la Figura 28. La importancia de esta estructura es que permitirá la implementación de las estrategias.



Figura 28. Estructura para la región La Libertad.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Los entes que componen la región La Libertad tienen que ser responsables en relación al impacto que tienen sus acciones, preservando los recursos, en la medida en que se promueve el desarrollo social, se genera empleo y se brinda seguridad a la población. De acuerdo con Davis (1960), la responsabilidad social empresarial (RSE) es un concepto amplio, el cual tiene que estar presente en la toma de decisiones y en el desarrollo de cualquier actividad, ejecutadas en base a una planeación. En base a la Figura 29, la responsabilidad social empresarial de la región La Libertad tiene como base las responsabilidades económicas, tal y como se explica a continuación:



Figura 29. Pirámide de la responsabilidad social empresarial. Tomado de “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, por A. Carroll, 1991. *Business Horizons*, 34(4), 42.

- Responsabilidades económicas: Es necesario que la región tenga ingresos suficientes para cumplir con los salarios de los empleados públicos, así como para pagar a sus proveedores, pero más importante, para ejecutar obras y proyectos que beneficien a la mayoría de la población.

- Responsabilidades legales: Cumplir con las regulaciones y leyes peruanas, así como de los países con los cuales se establezcan relaciones comerciales. Esto incluye, pero no se limita, a normas laborales, sociales y económicas.
- Responsabilidades éticas: Seguir fielmente las condiciones establecidas en los contratos o acuerdos que se firmen, y especialmente con las promesas hechas a la población de la región.
- Responsabilidades filantrópicas: Contribuir a mejorar la calidad de vida de todos los pobladores de La Libertad, fomentando la distribución equitativa de los beneficios, para que todos tengan acceso a educación, salud y empleos.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Se ha propuesto una nueva estructura organizacional, la que permitirá la implementación de este planeamiento estratégico, reconociendo que el recurso humano es clave para lograr los cambios que se requieren. Se necesita un liderazgo fuerte, que recaerá en el gobernador regional. Pero es indispensable que comprenda que su función no es meramente de administración pública, sino que debe tomar como propia una visión holística, que abarque al total de las actividades productivas de la región. De acuerdo con D'Alessio (2013) la administración de los recursos humanos comprende los siguientes puntos:

- Incluir e involucrar a todos los habitantes de la región en la implementación del presente plan estratégico.
- Promover que los líderes de los sectores industriales establezcan objetivos de largo plazo alineados con los OLP de la región.
- Fomentar la coordinación entre todos los grupos y empresas que hacen vida en La Libertad, para que haya sinergias.
- Establecer plazos viables y cumplirlos.

7.7 Gestión del Cambio

La interacción constante de las organizaciones con su entorno, requiere que se adapten para aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas. En este caso el cambio será un efecto de la implementación de este planeamiento estratégico, donde se parte de la modificación de la visión que tienen los actores de la región La Libertad, pasando de ser industrias que diseñan sus estrategias de manera individual a visualizarse como uno solo. Estos cambios, tanto internos como externos, requieren de un líder, con la capacidad de comunicar los objetivos y estrategias, para motivar a todas las personas, ya que se necesita una participación activa. Usando diversas herramientas de comunicación, los líderes se comprometen a guiar a sus organizaciones, reconociendo que se trata de un proceso de aprendizaje, que requiere de adaptación y de retroalimentación continua (Boal & Schultz, 2007).

7.8 Conclusiones

En este capítulo se completó la fase de formulación estratégica y se dio inicio a la implementación, es así que el diseño de los objetivos de corto plazo define el cierre del diseño, al establecer los hitos que marcan el camino entre el año 2016 y el 2026. Luego, con la creación de una nueva estructura y la identificación de los recursos se prepara a la región La Libertad para implementar este planeamiento estratégico, lo que se complementa con mecanismos de gestión de cambio y motivación del recurso humano.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es la última etapa del proceso estratégico, en la cual se hace un seguimiento permanente del avance de las acciones y estrategias mediante indicadores en evaluación constante, para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados. Este proceso estratégico, por su naturaleza tiene dos características fundamentales (D'Alessio, 2013): (a) es interactivo, porque participa mucha gente, y (b) es iterativo, porque se está retroalimentando permanentemente. En ese sentido, la etapa de evaluación y control no es una etapa per se, pues se está realizando en todo momento.

8.1 Perspectivas de Control

Debido a que el gobierno regional cambiará varias veces en el período 2016-2026, por lo que es importante dejar claro los mecanismos de control que se deben seguir, independientemente de cual persona tome asuma el cargo de gobernador. Solo así se puede garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos en este plan estratégico. Los objetivos de corto plazo son necesarios para lograr los objetivos de largo plazo y con ellos la visión, y se controlan a través de los indicadores. Kaplan y Norton (2009) proponen el control estratégico bajo cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) interna, y (d) desarrollo y aprendizaje.

8.1.1 Aprendizaje interno

La primera perspectiva que se desarrolla dentro del marco del Tablero de Control Balanceado es la del aprendizaje interno. Al elaborar esta herramienta se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo se aprende y se mejora de forma continua para lograr la visión que se tiene para el año 2026? En el caso de la región La Libertad y en línea con este cuestionamiento se plantean los siguientes indicadores: (a) porcentaje de población de 15 años o más que tiene educación superior completa, y (b) porcentaje de población que ha completado la secundaria.

8.1.2 Procesos

Para el desarrollo de la perspectiva de procesos, los investigadores se han planteado diversas interrogantes: ¿Cómo se logra la satisfacción de los clientes? ¿Cuáles son los procesos en los que se tiene que alcanzar un resultado excepcional o sobresaliente? En base a esto se han creado los siguientes indicadores dentro del Tablero de Control Balanceado para la región La Libertad: (a) cantidad de empresas con certificaciones de calidad, (b) posición dentro del ranking de competitividad, y (c) índice de criminalidad, entre otros.

8.1.3 Clientes

De acuerdo con D'Alessio (2013) la perspectiva de clientes es de suma importancia, ya que de su satisfacción depende la sostenibilidad de la organización en el largo plazo. Dentro de esta perspectiva, es necesario ponerse en el lugar de los consumidores, por lo que se tiene que contestar la siguiente pregunta: ¿Cómo hay que servir a los clientes para que continúen comprando? En este marco, se crean los siguientes indicadores para la región La Libertad: (a) Índice de Desarrollo Humano, (b) porcentaje de hogares con energía eléctrica, y (c) cantidad de turistas por año, entre otros.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera es la principal para los inversionistas o accionistas, al medir la rentabilidad, que se logra a partir de atender bien a los clientes y ser eficientes en los procesos. Los índices que se han propuesto para la región La Libertad, en el marco de la perspectiva financiera son: (a) inversión en infraestructura productiva, (b) PBI de la región, y (c) gasto per cápita por turista.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Kaplan y Norton (2009), propusieron el uso de una herramienta para dar seguimiento a la implementación estratégica, permitiendo lograr cuatro resultados: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos eficaces y eficientes, y (d) empleados

motivados. Según D'Alessio (2013), con el Tablero de Control Balanceado se puede ejercer una visión integral, holística de la organización; además de que facilita la evaluación estratégica por la medición y comparación. En la Tabla 36 se presentó esta herramienta, en la cual se aprecian todos los indicadores que se han creado.

8.3 Conclusiones

La evaluación estratégica es una tarea continua que permite hacer un seguimiento al cumplimiento de los objetivos. Para lograr esto se han definido indicadores medibles y confiables, además de accesibles. De tal forma que los encargados de hacer el seguimiento puedan acceder a ellos en el momento oportuno y establecer las medidas correctivas si estas fueran necesarias. Es importante también el compromiso del gobierno regional, como ente implementador y posteriormente controlador de este plan estratégico. Sólo con el uso del Tablero de Control Balanceado se podrá dar cumplimiento a los objetivos de corto plazo, lo que lleva a conseguir los objetivos de largo plazo y estos a su vez a alcanzar con la visión planteada.

Tabla 36

Tablero de Control Balanceado de la Región La Libertad

OCP	Indicador	Unidad	Perspectiva	
OCP 3.2	Para el 2022, el índice de criminalidad será inferior a 4.5, reduciéndose desde 6.0 que es el valor esperado para el año 2022	Porcentaje de población que ha completado la secundaria	%	Aprendizaje interno
OCP 4.1	En el 2019, el 71.4% de la población contará con 15 años o más tendrá educación secundaria completa	Porcentaje de alumnos capaces de aprobar las pruebas PISA o de calidad académica	%	Aprendizaje interno
OCP 5.2	En el 2022, el 32% de los pobladores de La Libertad contará con educación superior completa, ya sea universitaria o no universitaria	Porcentaje de profesionales capacitados para impartir clases en el nivel superior	%	Aprendizaje interno
OCP 3.1	Disminuir la criminalidad hasta 6.0 en el año 2019, a partir del 7.7 que se tenía en el año 2015	Cantidad de policías asignados a la región	Cantidad	Procesos
OCP 3.3	Al 2026, el índice de criminalidad será de 2.5 o menos, luego de que para el 2022 sea 4.5	Índice de criminalidad	Índice	Procesos
OCP 4.3	Al 2026, el 80% de los habitantes de La Libertad con 15 años o más, tendrán sus estudios de secundaria completos	Cantidad de maestros por cada 100 alumnos en educación básica regular	Cantidad	Procesos
OCP 5.3	Al 2026, un 35% de los habitantes de La Libertad tendrán un título de educación superior	Porcentaje de alumnos admitidos en universidades vs. Aplicantes	%	Procesos
OCP 7.1	Para el año 2019 se espera que lleguen a La Libertad 361 mil turistas, subiendo desde los 148 mil que llegaron en el 2014	Índice de ocupabilidad hotelera	%	Procesos
OCP 1.1	Al 2019, la región La Libertad se ubicará en la posición siete del Índice de Progreso Social, entre las regiones de Perú, avanzando dos posiciones desde el 2016	Posición en cobertura de necesidades básicas (IPS)	IPS	Clientes
OCP 1.2	Para el 2022, La Libertad estará en el puesto cinco del Índice de Progreso Social, avanzando desde la séptima posición que ostentará en el 2019	Posición en oportunidades (IPS)	IPS	Clientes
OCP 1.3	En el 2026, la región La Libertad estará entre las tres primeras regiones de acuerdo al Índice de Progreso Social, mejorando desde la quinta posición que tendrá para el 2022	Posición en el Índice de Progreso Social	IPS	Clientes
OCP 2.1	Para el 2019, en la región La Libertad habrá menos de un 10% de la población en situación de pobreza, mostrando mejoría a partir del 12.4% que se tenía en el año 2014	Índice de Desarrollo Humano	IDH	Clientes
OCP 2.2	Reducir el nivel de pobreza a 7.5% durante el año 2022, disminuyendo desde el 10% esperado para el año 2019	Porcentaje de hogares con energía eléctrica	%	Clientes
OCP 2.3	Al 2026, el índice de pobreza será máximo del 5%, partiendo de 7.5% en el 2022	Porcentaje de población en situación de pobreza	%	Clientes
OCP 4.2	Para el 2022, un 75.6% de los liberteños con 15 años o más habrá completado su secundaria	Porcentaje de la población que ha completado la secundaria	%	Clientes
OCP 5.1	Para el año 2019, un 29% de los habitantes de La Libertad habrá culminado su educación superior	Porcentaje de pobladores que han logrado un título de educación superior	%	Clientes
OCP 65.1	En el año 2019, el PBI regional será de S/.12.6 mil millones, aumentando desde el valor del año 2014, que fue S/. 10,644 millones	PBI por sector productivo	S/.	Clientes
OCP 7.3	En el 2026 llegarán a La Libertad un millón de turistas, creciendo desde los 563 mil que se estima arribarán en el año 2022	Cantidad de turistas por año	Cantidad de personas	Clientes
OCP 6.2	Alcanzar un PBI de S/. 14 mil millones en el año 2022, incrementándose desde los S/.12.6 millones que se esperan para el año 2019	Inversión en infraestructura productiva	S/.	Financiera
OCP 6.3	Lograr un PBI de S/. 16 mil millones al 2026, luego de que en el año 2022 se alcance la meta de S/. 14 mil millones	PBI de la región	S/.	Financiera
OCP 7.2	Al 2022, se espera el ingreso de 563 mil turistas a La Libertad, luego de que en el año 2019 lleguen 361 mil turistas	Gasto per cápita por turista	S/.	Financiera

Capítulo IX: Competitividad de la Región La Libertad

9.1 Análisis Competitivo de la Región La Libertad

Una vez establecido el modelo de las cinco fuerzas, se evalúan los factores de producción de la región la libertad. Porter (2009) señaló que los mismos le permitirán a la región competir logrando una posición destacada. Los factores más importantes se pueden clasificar entre creados y no heredados; por lo tanto, es necesario crear, mejorar y especializarse para competir a nivel global. Al analizar y extraer las principales actividades mencionadas en la situación general de la región La Libertad, se identifica que esta es una de las regiones con mayor potencial de desarrollo en el país. A sus ingentes recursos naturales, plasmados en una inmensa capacidad agrícola y el redescubrimiento de su riqueza aurífera, se le añaden su sólida vocación industrial, su variada oferta turística y una importante dotación de capital humano.

La región cuenta con importantes cuencas hidrográficas que han permitido el desarrollo de actividades económicas como la agricultura y la ganadería. Actualmente esta región, se constituye como una de las principales regiones agrícolas de la costa peruana por las condiciones favorables que presenta para su desarrollo. A las condiciones climáticas idóneas para un importante número de productos, se adiciona el ser una de las regiones líderes en la tecnificación de cultivos, fruto de las inversiones regionales realizadas durante las últimas décadas, así como por la infraestructura generada por los grandes proyectos de irrigación. La capacidad agrícola de la región se puede observar en la variedad de productos en los que destaca a nivel nacional e internacional.

La minería también ha adquirido un renovado impulso y ha mostrado un aumento de 4.0% anual en promedio en los últimos 10 años. La explotación principal es el oro, cuya producción se elevó de 519 mil a 1,681 miles de onzas finas entre 2002 y 2012, lo que representa el 32.4% de la producción del país. Este incremento permitió a la región

posicionarse como el segundo productor más importante, ligeramente por debajo de Cajamarca (34.2%).

La oferta turística de La Libertad es variada. Tiene una vasta cantidad de museos e íconos arqueológicos, entre los que destacan atractivos pre incas como Chan Chan (Patrimonio de la Humanidad UNESCO), Huaca de la Luna (Premio Reina Sofía), Huaca El Brujo, museos arqueológicos y temáticos; y el Centro Histórico de Trujillo, rodeado de casonas e iglesias coloniales que se mantienen intactas. Asimismo, cuenta con una variada oferta de atractivos naturales como sus famosas playas de Huanchaco, y sus caballitos de totora, y Chicama, cuyas olas son conocidas mundialmente, así como hermosos parajes en la Sierra con bellas lagunas y paisajes inolvidables.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región La Libertad

La ventaja competitiva que tiene la región La Libertad es la diversificación de su economía, ya que esto disminuye los riesgos de dependencia en precios internacionales o en un solo mercado destino. A esto se le suma el uso de tecnología para la manufactura de productos agroindustriales, lo que se ha dado gracias a la inversión de grandes empresas, pero que es necesario que se expanda a los pequeños productores para que se pueda hablar de una competitividad a nivel regional.

En general, los aspectos que se tienen que mejorar para que exista una mejora en el nivel de competitividad regional son los siguientes:

- Elevar el nivel educativo de la población de 15 años o más.
- Incrementar la absorción de tecnología en las micro y pequeñas empresas.
- Asociar a los pequeños productores, para incrementar la producción y dar acceso a los mercados.
- Desarrollar infraestructura vial, así como portuaria y de aeropuertos.
- Incrementar el uso de energías renovables.

- Desarrollar infraestructura turística.
- Capacitar al personal en todos los sectores productivos, dando prioridad al turismo por tratarse de servicios, donde las experiencias son únicas y la calidad es más difícil de medir y monitorear.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región La Libertad

La importancia de desarrollar clúster implica generar innovación y mejorar la productividad, creando ventajas competitivas. Esta cooperación entre distintos sectores permite especializarse en un rubro, innovar y agregar valor, con eficiencia en la producción, beneficiando a cada uno de los participantes. Como dentro de la región La Libertad hay tres sectores productivos relevantes, se proponen tres clústeres.

Clúster de agroindustria.

- Productores agrícolas, incluyendo los micro.
- Proveedores de semillas y de fertilizantes.
- Dueños de la tierra.
- Proveedores de materiales de empaque.
- Plantas procesadoras.
- Transportistas.
- Operadores logísticos.
- Distribuidores a nivel nacional e internacional.
- MINAGRI.
- PRODUCE
- MINCETUR

Clúster de minería.

- Empresas mineras.
- MINEM

- MINAM
- Proveedores de explosivos y de maderas.
- Transportistas
- Operadores logísticos

Clúster de turismo.

- Operadores turísticos.
- Agencias de viaje.
- Hoteles
- Restaurantes y bares.
- Transportistas dentro de la región.
- Empresas de transporte interprovincial.
- Organismos que resguardan los sitios históricos.
- Museos.
- Aeropuerto regional.
- Taxis
- Policía Nacional Civil.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que los clústeres funcionen apropiadamente, generando ventajas para la región La Libertad, se requiere que tengan las siguientes características: (a) personal calificado, de acuerdo a las necesidades de cada sector, de los productos que se desarrollan y de los mercados que se atienden; (b) tecnología de punta, para lograr un uso más eficiente de los recursos, con mejores resultados; y (c) capacidad de liderazgo, para asignar los recursos en el momento oportuno, motivando a las personas y posteriormente favoreciendo la distribución equitativa de las ganancias y/o beneficios.

9.5 Conclusiones

Se confirma que la región La Libertad no tiene una posición competitiva favorable en la actualidad, lo cual cambiará con la implementación de este planeamiento estratégico. Se tomarán los aspectos de desarrollo potencial que tiene la región para capitalizarlos y aprovecharlos al máximo. Este aprovechamiento se dará a través de la implementación de una nueva estructura organizacional, con la cual el gobierno regional entenderá la importancia de desarrollarse en conjunto, como grupo y no solamente con una visión o perspectiva gubernamental.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones finales, pero primero se presenta el Plan Estratégico Integral. Este cuadro permite evaluar la alineación de todo el plan estratégico que se ha desarrollado y confirmar que al implementar las estrategias se alcanzará la visión que se tiene para el año 2026-

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral, que se presenta en la Tabla 37, “exhibe las partes esenciales del proceso” (D’Alessio, 2013, p. 573). Se aprecia también una breve descripción de cada uno de estos componentes, permitiendo entender el rol que desempeñan para el plan estratégico.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales del planeamiento estratégico de la región La Libertad son:

- La visión que se ha creado propone que para el año 2026, La Libertad estará entre los tres departamentos más competitivos del Perú, con altos ingresos, repartidos equitativamente, de forma tal que se reduzca la pobreza, creando un ambiente seguro, que permita el desarrollo de diversas actividades industriales.
- Dentro de la misión se identifican tres sectores productivos principales, la agroindustria, la minería y el turismo, con productos y servicios para el mercado nacional y extranjero. Esto se da porque cada sector tiene un mercado diferente, por ejemplo, los agroindustriales se comercializan principalmente hacia los Estados Unidos, mientras que los minerales van a China en su mayoría. El mercado meta del turismo son los turistas nacionales.
- Las oportunidades que tiene la región La Libertad son: (a) Ley de Bases para la Descentralización, que otorga autonomía a la región; (b) acuerdos comerciales con distintos países; (c) baja inflación, a pesar de la devaluación; (d) amplio mercado

Tabla 37

Plan Estratégico Integral de la Región La Libertad

Visión										
Al 2026, La Libertad estará entre los tres departamentos con mayor progreso social en el Perú, al cubrir las necesidades básicas humanas, creando bienestar y ofreciendo oportunidades a sus habitantes, al contar con altos ingresos mediante el desarrollo de diversas actividades industriales										
Intereses del Sector: (a) competitividad, (b) ingresos, (c) reducir pobreza, (d) seguridad ciudadana, y (e) diversidad de actividades industriales	Para el 2026, La Libertad estará entre las tres primeras regiones en el Índice de Progreso Social regional del Perú							Principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos		
	En el año 2016, la pobreza en la región se habrá reducido a 5%	El índice de criminalidad en el año 2026 será de 2.5	Al 2026, el 80% de la población con 15 años o más de La Libertad, tendrá como mínimo la secundaria aprobada	En el año 2026, un 35% de los habitantes de La Libertad contará con educación superior	El PBI del año 2026 será de S/. 16 mil millones	En el año 2026 arribarán a la región más de un millón de turistas				
Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	Políticas		
E1	X	X				X		P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Promover la diversificación de la estructura productiva. P3: Promover la suscripción de convenios entre empresas productoras, proveedores y canales de distribución, así como la asociatividad. P4: Desarrollar programas de capacitación tecnológica y empresarial. P5: Fomentar la participación en ferias nacionales e internacionales. P6: Participar en eventos internacionales. P7: Fomentar y apoyar el desarrollo portuario.		
E2		X				X		P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Promover la diversificación de la estructura productiva. P3: Promover la suscripción de convenios entre empresas productoras, proveedores y canales de distribución, así como la asociatividad. P4: Desarrollar programas de capacitación tecnológica y empresarial. P5: Fomentar la participación en ferias nacionales e internacionales. P6: Participar en eventos internacionales. P7: Fomentar y apoyar el desarrollo portuario.		
E3		X				X		P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Promover la diversificación de la estructura productiva. P3: Promover la suscripción de convenios entre empresas productoras, proveedores y canales de distribución, así como la asociatividad. P4: Desarrollar programas de capacitación tecnológica y empresarial. P5: Fomentar la participación en ferias nacionales e internacionales. P6: Participar en eventos internacionales. P7: Fomentar y apoyar el desarrollo portuario.		
E4		X				X		P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P2: Promover la diversificación de la estructura productiva. P3: Promover la suscripción de convenios entre empresas productoras, proveedores y canales de distribución, así como la asociatividad. P4: Desarrollar programas de capacitación tecnológica y empresarial. P5: Fomentar la participación en ferias nacionales e internacionales. P6: Participar en eventos internacionales. P7: Fomentar y apoyar el desarrollo portuario.		
Misión: La Región La Libertad es competitiva, con altos niveles de productividad en la agroindustria, la minería y el turismo, proveyendo bienes con valor agregado, mediante el uso eficiente de los recursos naturales, la cultura y la tradición, a través de empresas formales y asociaciones que son socialmente responsables, las cuales generan empleo y contribuyen a mejorar la calidad de vida de toda la población, con un gobierno eficaz	E5		X	X		X	X	P2: Promover la diversificación de la estructura productiva. P3: Promover la suscripción de convenios entre empresas productoras, proveedores y canales de distribución, así como la asociatividad. P5: Fomentar la participación en ferias nacionales e internacionales. P6: Participar en eventos internacionales.		
	E6		X	X		X	X	P2: Promover la diversificación de la estructura productiva. P3: Promover la suscripción de convenios entre empresas productoras, proveedores y canales de distribución, así como la asociatividad. P5: Fomentar la participación en ferias nacionales e internacionales. P6: Participar en eventos internacionales.		
	E7		X	X		X	X	P2: Promover la diversificación de la estructura productiva. P3: Promover la suscripción de convenios entre empresas productoras, proveedores y canales de distribución, así como la asociatividad. P5: Fomentar la participación en ferias nacionales e internacionales. P6: Participar en eventos internacionales.		
	E8		X				X		P2: Promover la diversificación de la estructura productiva. P3: Promover la suscripción de convenios entre empresas productoras, proveedores y canales de distribución, así como la asociatividad. P5: Fomentar la participación en ferias nacionales e internacionales. P6: Participar en eventos internacionales.	
E12	X				X	X		P1: Promover el desarrollo de infraestructura. P3: Promover la suscripción de convenios entre empresas productoras, proveedores y canales de distribución, así como la asociatividad. P6: Participar en eventos internacionales.		
E15	X			X	X	X		P6: Participar en eventos internacionales.		
E16	X			X	X			P6: Participar en eventos internacionales.		
Objetivos de corto plazo	Indicadores	OCP1.1: Al 2019, la región La Libertad se ubicará en la posición siete del Índice de Progreso Social, entre las regiones de Perú, avanzando dos posiciones desde el 2016	OCP2.1: Para el 2019, en la región La Libertad habrá menos de un 10% de la población en situación de pobreza, mostrando mejoría a partir del 12.4% que se tenía en el año 2014	OCP3.1: Disminuir la criminalidad hasta 6.0 en el año 2019, a partir del 7.7 que se tenía en el año 2015	OCP4.1: En el 2019, el 71.4% de la población contará con 15 años o más tendrá educación secundaria completa	OCP5.1: Para el año 2019, un 29% de los habitantes de La Libertad habrá culminado su educación superior	OCP6.1: En el año 2019, el PBI regional será de S/.12.6 mil millones, aumentando desde el valor del año 2014, que fue S/. 10,644 millones	OCP7.1: Para el año 2019 se espera que lleguen a La Libertad 361 mil turistas, subiendo desde los 148 mil que llegaron en el 2014	Objetivos de corto plazo	Código de ética: Mantener relaciones constructivas, rechazar la corrupción, emprender acciones de manera sostenible, actuar con honradez, honestidad y transparencia, valorar y recompensar
		OCP1.2: Para el 2022, La Libertad estará en el puesto cinco del Índice de Progreso Social, avanzando desde la séptima posición que ostentará en el 2019	OCP2.2: Reducir el nivel de pobreza a 7.5% durante el año 2022, disminuyendo desde el 10% esperado para el año 2019	OCP3.2: Para el 2022, el índice de criminalidad será inferior a 4.5, reduciéndose desde 6.0 que es el valor esperado para el año 2022	OCP4.2: Para el 2022, un 75.6% de los libertinos con 15 años o más habrá completado su secundaria	OCP5.2: En el 2022, el 32% de los pobladores de La Libertad contará con educación superior completa, ya sea universitaria o no universitaria	OCP6.2: Alcanzar un PBI de S/. 14 mil millones en el año 2022, incrementándose desde los S/.12.6 millones que se esperan para el año 2019	OCP7.2: Al 2022, se espera el ingreso de 563 mil turistas a La Libertad, luego de que en el año 2019 lleguen 361 mil turistas		
		OCP1.3: En el 2026, la región La Libertad estará entre las tres primeras regiones de acuerdo al Índice de Progreso Social, mejorando desde la quinta posición que tendrá para el 2022	OCP2.3: Al 2026, el índice de pobreza será máximo del 5%, partiendo de 7.5% en el 2022	OCP3.3: Al 2026, el índice de criminalidad será de 2.5 o menos, luego de que para el 2022 sea 4.5	OCP4.3: Al 2026, el 80% de los habitantes de La Libertad con 15 años o más, tendrán sus estudios de secundaria completos	OCP5.3: Al 2026, un 35% de los habitantes de LA Libertad tendrán un título de educación superior	OCP6.3: Lograr un PBI de S/. 16 mil millones al 2026, luego de que en el año 2022 se alcance la meta de S/. 14 mil millones	OCP7.3: En el 2026 llegarán a La Libertad un millón de turistas, creciendo desde los 563 mil que se estima arribarán en el año 2022		
Personal calificado y no calificado, funcionarios públicos, infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria, tecnología de punta, telecomunicaciones										

y en crecimiento; (e) reducción de la pobreza; (f) flexibilidad para determinar los salarios; y (g) Sistema Nacional de Gestión Ambiental con políticas establecidas, lo que promueve la preservación de los recursos.

- Las amenazas de las cuales la región La Libertad tiene que protegerse, mediante las estrategias, son: (a) desaceleración económica, con alta dependencia en productos primarios; (b) menor crecimiento de la demanda interna y del consumo privado; (c) baja productividad laboral y poca competitividad en las prácticas de contratación y despido; (d) baja penetración del Internet; (e) falta de competitividad en materia tecnológica.
- Del análisis interno de la región La Libertad se identificaron las siguientes fortalezas: (a) diversidad de productos agrícolas, incluso con valor agregado; (b) atención al mercado nacional y extranjero con los diversos productos de la región; (c) riqueza cultura que constituye un enorme atractivo turístico, por lo que ha incrementado el número de visitantes; (d) amplia penetración de los servicios básicos; y (e) diversificación de ingresos, minería, agroindustria y turismo, entre otros.
- Mientras que las debilidades que tiene la región son: (a) alto índice de corrupción y de delincuencia, lo que resta competitividad; (b) carencia de servicios portuarios, por baja capacidad del Puerto de Salaverry; (c) más del 30% de la población con solo educación primaria, inicial o sin nivel; y (d) falta de desarrollo tecnológico en otros sectores distinto al agroindustrial.
- Se sabrá que la visión se ha alcanzado cuando se logren los objetivos de largo plazo, los cuales son medibles, realistas pero retadores y ambiciosos: (a) ubicarse entre las tres primeras regiones en el Índice de Progreso Social regional; (b) la posición número dos en el índice de competitividad regional en el año 2026; (c) el

Producto Bruto Interno del año 2026 será de S/. 16 mil millones; (d) en el año 2016, la pobreza en la región se habrá reducido a 5%; (e) el índice de criminalidad en el año 2026 será de 2.5; y (f) en el año 2026 arribarán a la región más de un millón de turistas.

- La manera como la región La Libertad logrará sus objetivos de largo plazo es a través de la implementación de las siguientes estrategias retenidas: (a) desarrollar productos agroindustriales con alto valor agregado; (b) desarrollar el mercado de los Estados Unidos para los productos agroindustriales; (c) penetrar el mercado de Brasil con productos agroindustriales; (d) penetrar el mercado de Asia con productos agroindustriales; (e) penetrar el mercado de turismo chino; (f) penetrar el mercado europeo de turismo; (g) desarrollar el mercado de turistas nacionales; y (h) desarrollar el mercado asiático de minerales. Se nota que todas estas estrategias son intensivas, apropiadas para una actitud agresiva, en la que se requiere incrementar la participación de mercado de la región.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales que surgen de la elaboración de este plan estratégico son:

- Implementar este plan estratégico cuanto antes, para emprender el camino hacia la ventaja competitiva, posicionando a la región La Libertad en los tres sectores que se han declarado como prioritarios.
- Sustituir la estructura organizacional actual por la propuesta, para tener una visión holística de la región y no limitada a los funcionarios públicos. Es decir que deben incluirse a los empresarios, a las asociaciones civiles y en general a toda la población.

- Utilizar el Tablero de Control Balanceado como herramienta de control para monitorear cada año los valores que se obtienen en los indicadores. Con esto se garantiza que se logren los objetivos de corto plazo.
- En caso de que no se logren los valores esperados, en las mediciones anuales entre el 2016 y el 2026, es necesario que se revisen las estrategias de contingencia y se decida si es o no conveniente implementar alguna de ellas, para enderezar el rumbo de la región y asegurar el logro de la visión.

10.4 Futuro de la región La Libertad.

El futuro que se proyecta es al año 2026, o dentro de una década. Se espera que para esa fecha, la región La Libertad ocupe la primera o segunda posición en el Índice de Progreso Social, lo cual significa un gran avance desde el puesto 11 que tenía en el año 2016. También se estima que la región logrará un PBI de S/. 16 mil millones, partiendo de los S/. 10,644 millones que se generaron en el año 2014. Esto será posible solamente a través de la diversificación productiva y económica, generando ingresos en tres sectores principalmente, que son la agroindustria, la minería y el turismo.

Los mayores ingresos se reflejarán en mejoras en las condiciones de vida de la población, al penetrar más la prestación de servicios básicos, incluyendo el Internet, pero las mejoras se tienen que dar en las tres dimensiones: (a) condiciones básicas humanas, (b) bienestar y (c) oportunidades. Es por ello que también se ampliará la cobertura del sistema educativo y todo esto redundará en una pobreza menor al 5%, lo cual es una gran mejora ya que para el año 2014 la pobreza ascendía a 12.4%. Otro aspecto que evidenciará la mejora en la calidad de vida es la seguridad ciudadana, disminuyendo el índice de criminalidad a apenas 2.5, con lo que La Libertad se ubicará entre las tres regiones del país con menos delitos.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013a). *Caracterización del departamento de La Libertad*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/La-Libertad-Caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013b). *Informe económico y social región La Libertad*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015, enero). *Síntesis de actividad económica de La Libertad*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2015/sintesis-la-libertad-01-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Barrientos, P. (2012, julio-diciembre). Efecto de la carretera interoceánica en el comercio internacional de Perú y Brasil. *Finanzas y Política Económica*, 4(2), 25-50.
- Boal, K. & Schultz, P. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 411-428.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Casos de corrupción aumentaron en casi 200% en La Libertad. (2014, 24 de abril). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/24-04-2014/casos-de-corrupcion-aumentaron-en-casi-200>

- CEPLAN (2011). *Plan bicentenario el Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/pdf/plan/PDRC/PDRC_LA_LIBERTAD.pdf
- Consejo Participativo Regional de Educación - La Libertad [Copare-II]. (2011). *Proyecto educativo regional La Libertad al 2021*. Recuperado de http://ssii-per.cne.gob.pe/sites/default/files/per-ll_-_oficial_por_coparell.pdf
- Cosavalente, I., Rosas, J., & Torres, E. (2016). *Caracterización del departamento La Libertad*. Trujillo, La Libertad: Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal de Trujillo.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F.A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. México D.F., México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F.A. (2016). *Índice de progreso social regional del Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibility? *California Management Review*, 2(3), 70.
- ECO.A. (2015). *Actividades económicas*. Recuperado de <http://riosvivos.org.br/a/Canal/Actividades+Economicas/294>
- El Valle del Cauca sigue elevando su calidad de vida. (2015, 23 de julio). *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-cauca-sigue-elevando-su-calidad-vida>
- Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental. (2015). *Mapas de la región La Libertad*. Recuperado de <http://m.exam-10.com/doc/28063/index.html?page=11>

Global Firepower [GFP]. (2016). *Peru military strength*. Recuperado de

http://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru

Gobierno Regional La Libertad. (2016). *Plan estratégico institucional 2011-2016*.

Recuperado de

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/web/opciones/pdfs/Resolucion%20N%C2%BA%203258-2011-GR-LL-PRE.pdf>

Institute for Democracy and Electoral Assistance [IDEA]. (2008, septiembre). *Estado:*

Funcionamiento, organización, y proceso de construcción de políticas públicas.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Sistema estadístico*

departamental, La Libertad. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1060/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Al 30 de junio de 2015 el Perú*

tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-30-de-junio-de-2015-el-peru-tiene-31-millones-151-mil-643-habitantes-8500/imprimir/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y Sistema Regional para la Toma de

Decisiones [SIRTOD]. (2015). *La Libertad: Superficie y población 2014*. Recuperado

de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Economía*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Población y vivienda*.

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Sociales*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Tecnologías de la*

información y telecomunicaciones. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016e). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2004-2014*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1294/

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016, 5 de febrero). *Índice de competitividad regional*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. (3a ed.). Boston, MA:

Harvard Business Press.

La Libertad: Una región importante, pero con desafíos. (2014, 23 de diciembre). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/libertad-region-importante-desafios-2118408>

Ley de Bases de la Descentralización. Ley N° 27783. Congreso de la República.

Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Ley N° 27867. Congreso de la República, 2002.

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Ley N° 29158. Congreso de la República, 2010.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Marco macroeconómico multianual*

2017-2019. Recuperado de

https://www.mef.gov.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3220%3A

marco-macroeconomico-multianual-2015-2017&catid=32%3Anovedades-de-politica-economica-y-social&Itemid=100694&lang=es

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2012). *Diagnóstico socio económico laboral en la región La Libertad*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/La_Libertad/ESTUDIO/ESTUDIO_012014_OSEL_LALIBERTAD.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2013). *Informe económico y social región La Libertad*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>

Oficina Departamental de Estadística e Informática [ODEI]. (2014). *Compendio estadístico de indicadores La Libertad 2012*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/La_Libertad/ESTUDIO/ESTUDIO_012014_OSEL_LALIBERTAD.pdf

Porter, M. (1980). *Competitives strategy*. Nueva York, NY: Free Press.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Perú: Cambio climático y territorio. Desafío y respuestas para un futuro sostenido*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/La_Libertad/ESTUDIO/ESTUDIO_012014_OSEL_LALIBERTAD.pdf

Promperú. (2015). *Informe mensual de exportaciones*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/242955437rad85D53.pdf>

Rosado, R. (2013, 03 de setiembre). INEI: El 99.6% de empresas son micro, pequeñas y medianas, pero las grandes concentran el 79% de ventas. *Emprende*. Recuperado de <http://emprende.pe/inei-el-99-6-de-empresas-son-micro-pequenas-y-medianas-pero-las-grandes-concentran-el-79-de-ventas/>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2005). *Las macrorregiones en el Perú*.

Lima, Perú: Autor.

TC crea 5 macro regiones para facilitar acceso de la ciudadanía a la justicia constitucional.

(2016, 24 de marzo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/tc-crea-cinco-macro-regiones-facilitar-acceso-ciudadania-justicia-constitucional-2242154>

Yáñez, L. (2015, 20 de febrero). *El potencial peruano para desarrollar energías renovables*.

Recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/el-potencial-peruano-para-desarrollar-energias-renovables/>

World Economic Forum [WEF]. (2015a). *The global competitiveness report 2015-2016*.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

World Economic Forum [WEF]. (2015b). *Global information technology report 2015*.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/>

Zubieta, R. (2014, 23 de enero). *Delincuencia en Trujillo: ¿Por qué se ha incrementado?*

Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/la-libertad/delincuencia-trujillo-que-se-ha-incrementado-noticia-1704573>

Zúñiga, J. (2015, 20 de mayo). Las pymes y la economía peruana. *La República*. Recuperado

de <http://larepublica.pe/impres/economia/1409-las-pymes-y-la-economia-peruana>