

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Lambayeque

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

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

PRESENTADO POR:

Elena Virginia Dávila Vicharra

Karem Graciela Matos Perea

Lisete Melina Meza Vento

Eboli Madhiú Ramos Medina

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Santiago de Surco, octubre 2016

Agradecimientos

A Dios, por darnos la oportunidad de desafiar este gran reto y llegar a este punto de nuestras vidas. A nuestras familias por darnos el apoyo, fuerza e inculcarnos la perseverancia.

A nuestro asesor, Juan Manuel Aguilar, por su constante apoyo, dedicación y acertadas sugerencias impartidas en todo el proceso de elaboración de nuestra tesis

Dedicatorias

A Dios y a mis padres Mario y Virginia por su comprensión y apoyo incondicional.

Elena Dávila

A Sahara por ser fuente de inspiración y ejemplo claro de crecimiento personal y profesional constante.

Karem Matos

A mi esposo Omar por sus consejos, paciencia y apoyo en este proyecto; y a mi hijo Guillermo por ser una inspiración de vida y la razón de mi existir.

Lissette Meza

A mi madre Ida, por su incondicional apoyo y cariño; a mi prometido Carlos por su empatía y comprensión aún en los momentos de gran tensión. A mis hermanos Guillermo y Gonzalo por ser mi motivación.

Eboli Ramos

Resumen Ejecutivo

El Perú viene registrando índices de crecimiento económico. Los principales protagonistas con los que cuenta son las regiones, las mismas que son gestionadas por un Gobierno Regional. Es así que los gobiernos regionales tienen la responsabilidad de trabajar en conjunto para el desarrollo económico y crecimiento de las mismas, así como también tienen el deber de velar por el bienestar general de la población.

Las actividades comerciales de las regiones varían de acuerdo a su potencial, por ello unas destacan más que otras en determinados sectores. Si bien es cierto el Perú es conocido como un país minero, sin embargo en los últimos años otras actividades se han desarrollado, tal es el caso de la actividad exportadora que ha ido en ascenso y con mucho orgullo se puede decir que el sector no tradicional también se ha incrementado, gracias a la gran demanda externa que se tiene y a los tratados y alianzas comerciales con otros países.

Por tanto, la región Lambayeque tiene una gran oportunidad pues goza de una buena ubicación geográfica que permite un importante flujo comercial. Cuenta con una gran biodiversidad, extensión de suelos, buen clima y gran atractivo turístico. Destaca su actividad exportadora no tradicional, logrando ingresar a mercados internacionales que se distinguen por sus preferencias naturales de consumo y productos de calidad. Muestra un lento crecimiento en el empleo formal y en seguridad es un tema preocupante que va en aumento.

En ese sentido, este Plan estratégico proyectado al 2026, consigna estrategias destinadas a convertir a Lambayeque en la primera región de la zona norte. Donde se incrementará las cifras de empleo formal y se tomará acción en temas de seguridad ciudadana. Todo ello enfocado al bienestar general de la población.

Abstract

The Peru has registered economic growth rates. The main players are there are regions thereof that are managed by a Regional Government. So that regional governments have a responsibility to work together for the economic development and growth of the same, as well as have a duty to ensure the general welfare of the population.

The business activities of the regions vary according to their potential, so some stand out more than others in certain sectors. While Peru is known as a mining country, but in recent years other activities have been developed, as in the case of export activity has been growing and proudly can say that the non-traditional sector it has also been increased, thanks to the great foreign demand that has already treaties and trade alliances with other countries.

Therefore, the Lambayeque region has a great opportunity it enjoys a good geographic location that allows significant trade flows. It has a rich biodiversity, extension soil, good weather and great tourist attraction. It emphasizes its non-traditional export activity, making entering international markets that are distinguished by their natural consumer preferences and quality products. Shows slow growth in formal employment and security is a concern that is growing.

In that sense, this Strategic Plan projected the 2026 slogan strategies to make Lambayeque in the first region in the north. Where formal employment figures will increase and take action on issues of public safety. This focused the general welfare of the population.

Tabla de Contenidos

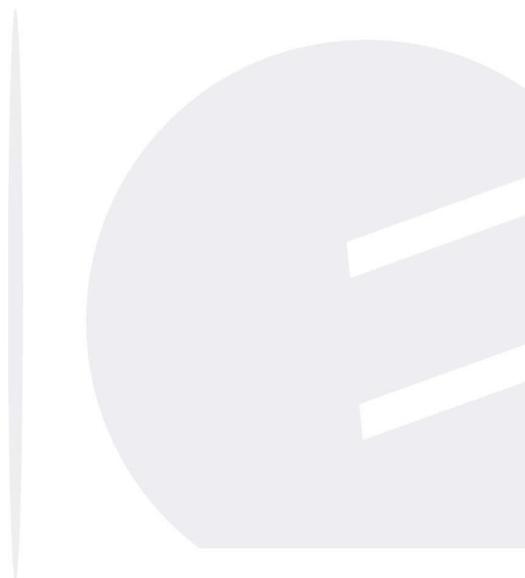
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Región Lambayeque	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Visión	12
2.3 Misión.....	12
2.4 Valores.....	13
2.5 Código de Ética	13
2.6 Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa	16
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Interés Nacional (MIN).....	16
3.1.2 Potencial nacional.....	17
3.1.3 Principios Cardinales	22
3.1.4 Influencia del análisis en la región Lambayeque.....	23
3.2 Análisis Competitivo del País	23
3.2.1 Condiciones de los factores	24
3.2.2 Condiciones de la demanda	25
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las naciones	25
3.2.4 Sectores conexos y de apoyo	26

3.2.5 Influencia del análisis en la región Lambayeque.....	26
3.3 Análisis del Entorno PESTE	27
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	27
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	27
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	28
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	29
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	31
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	31
3.5 La Región Lambayeque y su Competidores.....	33
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	34
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	35
3.5.3 Amenaza de sustitutos	36
3.5.4 Amenaza de los entrantes	37
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	37
3.6 La Región Lambayeque y sus Referentes	38
3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil de Referencia (MPR)...	39
3.8 Conclusiones	39
Capítulo IV: Evaluación Interna	42
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	42
4.1.1 Administración y gerencia de la Región Lambayeque (A)	42
4.1.2 Marketing y ventas de la Región Lambayeque (M)	43
4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura de la Región Lambayeque (O)	48
4.1.4 Finanzas y contabilidad de la Región Lambayeque (F)	49
4.1.5 Recursos humanos de la Región Lambayeque (H).....	53
4.1.6 Sistemas de información y comunicación de la Región Lambayeque (I)	54

4.1.7 Tecnologías e investigación y desarrollo de la Región Lambayeque (T).....	54
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	55
4.3 Conclusiones	55
Capítulo V: Intereses de la Región Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo.....	57
5.1 Intereses de la región Lambayeque	57
5.2 Potencial de la región Lambayeque.....	57
5.3 Principios Cardinales de la región Lambayeque	61
5.4 Matriz de Intereses Regionales (MIR)	62
5.5 Objetivos de largo plazo:.....	63
5.6 Conclusiones	63
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	64
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	64
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	67
6.3 Matriz Interna- Externa (MIE)	67
6.4 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	71
6.5 La Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	72
6.6 La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	72
6.7 La Matriz de Rumelt (MR).....	72
6.8 La Matriz de Ética (ME)	72
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	77
6.10 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	77
6.11 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores MEPCS.....	78
6.12 Conclusiones	78
Capítulo VII: Implementación Estratégica	82
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)	82

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)	84
7.3 Políticas de cada Estrategia	89
7.4 Estructura Organizacional de la Región Lambayeque	89
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	91
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	93
7.7 Gestión de Cambio	94
7.8 Conclusiones	94
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	96
8.1 Perspectiva de Control.....	96
8.1.1 Perspectiva financiera.....	96
8.1.2 Perspectiva del cliente	96
8.1.3 Perspectiva de los procesos internos	96
8.1.4 Perspectiva de aprendizaje.....	97
8.2 Tablero de Control Balanceado (BSC).....	97
8.3 Conclusiones	97
Capítulo IX: Competitividad de la Región Lambayeque	100
9.1 Análisis Competitivo de la Región Lambayeque.....	100
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Lambayeque	104
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres Regionales	105
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	107
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	109
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	109
10.2 Conclusiones Finales.....	109
10.3 Recomendaciones Finales	110
10.4 Futuro de la Región Lambayeque	111

Referencias..... 114



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Tasa de Crecimiento Promedio Anual de la Población y Población Total de la Región Lambayeque Estimada por Número de Personas</i>	2
Tabla 2. <i>Población Provincial de la Región Lambayeque</i>	3
Tabla 3. <i>Exportaciones Agropecuarias de la Macro Región Norte</i>	8
Tabla 4. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	16
Tabla 5. <i>Países de América con Mayor Población (miles)</i>	29
Tabla 6. <i>Países con Mayor Superficie</i>	30
Tabla 7. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	31
Tabla 8. <i>MPC de la Región Lambayeque</i>	40
Tabla 9. <i>MPR de la Región Lambayeque</i>	41
Tabla 10. <i>Perú: Mypes Formales, Según Regiones 2015</i>	48
Tabla 11. <i>Gasto Público Corriente</i>	50
Tabla 12. <i>Ejecución del Gasto en Proyectos de Inversión Pública – Periodo 2013-2014</i>	50
Tabla 13. <i>Inversión Pública Ejecutada por el Gobierno Regional de Lambayeque 2010 - 2014</i>	52
Tabla 14. <i>Otros Indicadores de Actividad Económica</i>	52
Tabla 15. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI</i>	56
Tabla 16. <i>Matriz de Intereses Regionales</i>	62
Tabla 17. <i>Matriz de FODA</i>	68
Tabla 18. <i>Matriz MPEYEA</i>	69
Tabla 19. <i>Matriz de Decisión Estratégica MDE</i>	73
Tabla 20. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	74
Tabla 21. <i>Matriz Rumelt</i>	75

Tabla 22. <i>La Matriz de Ética (ME)</i>	76
Tabla 23. <i>Estrategias Retenidas</i>	79
Tabla 24. <i>Segundo Grupo de Contingencias Filtradas por la MCPE</i>	79
Tabla 25. <i>Tercer Grupo de Contingencia Filtrada por la MDE</i>	80
Tabla 26. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores MEOLP</i>	80
Tabla 27. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores MEPCS</i>	81
Tabla 28. <i>Análisis del Presupuesto Institucional 2016</i>	87
Tabla 29. <i>Tablero de Control Balanceado BSC</i>	98
Tabla 30. <i>Plan Estratégico de la Región Lambayeque</i>	113



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa político de la Región Lambayeque	4
<i>Figura 2.</i> Macro región norte: exportaciones totales	5
<i>Figura 3.</i> Macro región norte: exportaciones totales, 2015	6
<i>Figura 4.</i> Diamante de la competitividad de Porter para el Perú.....	24
<i>Figura 5.</i> Incremento de la clase media en el Perú	32
<i>Figura 6.</i> Ingresos familiares declarados	33
<i>Figura 7.</i> Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.....	34
<i>Figura 8.</i> Avances y retrocesos 2015.....	38
<i>Figura 9.</i> Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Lambayeque.....	44
<i>Figura 10.</i> Escudo de la Región Lambayeque	44
<i>Figura 11.</i> Versión horizontal.....	45
<i>Figura 12.</i> Versión vertical	45
<i>Figura 13.</i> Principales destinos de las exportaciones lambayecanas por participación 2015.....	46
<i>Figura 14.</i> Región Lambayeque: población en edad de trabajar según actividad	53
<i>Figura 15.</i> Matriz de la Posición Estratégica.....	70
<i>Figura 16.</i> Matriz Interna – Externa (MIE) para Lambayeque.....	70
<i>Figura 17.</i> Matriz MGE	71
<i>Figura 18.</i> Estructura Organizacional de la Región Lambayeque	92
<i>Figura 19.</i> Análisis del Diamante de Porter para la región Lambayeque	101
<i>Figura 20.</i> Situación actual de la región Lambayeque	112
<i>Figura 21.</i> Futuro de la región Lambayeque	112

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

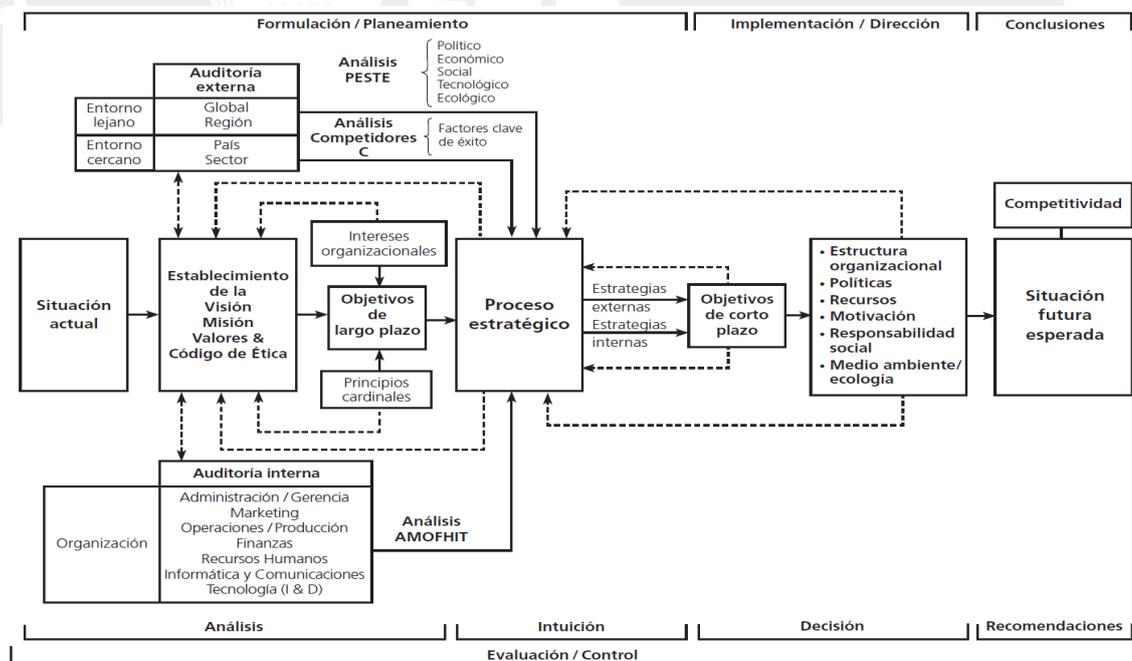


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

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, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analiza la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con

las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Región Lambayeque

1.1 Situación General

La región Lambayeque se ubica al sur de la línea ecuatorial en la zona noroccidental del país a 765 Km de la capital Lima. El 94% de su superficie se halla en la costa y cuenta con territorio alto andino al noroeste. Tiene una extensión de 14,856.25 km² que incluye áreas andinas al noreste de su ubicación y las islas Lobos de Afuera y Lobos de Tierra, lo cual significa el 1.16% de la superficie de nuestro territorio nacional (Gobierno Regional de Lambayeque , 2013).

En el plan estratégico regional del sector agrario de Lambayeque, realizado el 2008, se indicó que la región cuenta con cinco valles agrícolas que son: Chancay, Zaña, La Leche, Motupe y Olmos. Todos estos valles abarcan una superficie agrícola de 188 244 Ha. que representa del 3.2% de la superficie agrícola nacional y el 13.2% de la superficie agrícola regional. El clima de la región es cálido y seco con precipitaciones escasas a manera de garúa. Su temperatura es variada y en función de la estación, conforme a la época del año va desde los 14° C hasta los 28° C. (Congreso de La República , 2011).

Cuenta con una hidrografía que proviene de ríos, el mar y las corrientes subterráneas. De los cuales el 95% del agua de río es utilizada en la agricultura, industria y uso doméstico. El agua subterránea es abundante pero poco empleada por el alto costo, sin embargo, actualmente se viene ejecutando el proyecto Olmos Tinajones, el cual tiene como objetivo la irrigación y energía para el desarrollo agroexportador (Gobierno Regional Lambayeque, 2012). (Congreso de La República , 2011).

Con respecto a la población de la región, según los datos del INEI en el año 2015, la región Lambayeque alcanzó un total de 1'260,650 habitantes lo cual representa un 4 % del total de población del país. Es así que se ubica en el noveno departamento con mayor población a nivel nacional y en el 4° lugar de la zona norte. La Libertad ocupa el primer lugar

con un 6% (1' 859, 640), le sigue Piura con un 5.9% (1' 844, 129) y el tercer lugar lo conforma Cajamarca con un 4.9% (1' 529, 755). Por otro lado la tasa de crecimiento anual es de 1.3% comparando datos entre los años 2007 y 2013 (INEI, 2015a) (ver Tabla 1).

Tabla 1

Tasa de Crecimiento Promedio Anual de la Población y Población Total de la Región Lambayeque Estimada por Número de Personas

Indicador	Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tasa de crecimiento promedio anual de la población	Porcentaje	1.1	1	1	1	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8
Población Total Estimada	Personas	1150982	1163003	1174519	185684	1196655	1207589	1218492	1229260	1239882	1250349	1260650

Nota. Tomado de *Sistema de información regional para la toma de decisiones*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>)

La concentración de la población por Km² va en aumento. En Lambayeque se evidencia una tendencia creciente de la densidad poblacional, que va de un 20.9 habitante por km² en 1961 a un 98.4 habitantes por km² en el 2015. Lambayeque para este año es el tercer departamento con mayor densidad poblacional, luego del Callao y la capital Lima; esto indica una alta tasa de crecimiento poblacional, que es de 1.3% anual (INEI, 2015c).

Políticamente, la región Lambayeque se divide en tres provincias: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe. Es así que la región a su vez, agrupa un total de 38 distritos. Entre las tres provincias la más poblada es Chiclayo con un 68.01% de la población total de la región, seguida de Lambayeque y finalmente Ferreñafe (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011) (ver Tabla 2).

La provincia de Chiclayo cuenta con 20 distritos, los cuales son: Chiclayo, Chongoyape, Eten, Eten puerto, José Leonardo Ortiz, La victoria, Lagunas, Monsefú, Nueva Arica, Oyotun, Picsi, Pimentel, Reque, Santa rosa, Tuman, Pucalá, Cayalti, Saña, Pomalca, Patapo. Chiclayo, es la capital de la región Lambayeque, limita con Piura por el Noroeste,

Norte y Nororiente, con Cajamarca por el Oriente y Suroriente, con La Libertad por el Sur y al Oeste con el Océano Pacífico (ver Figura 1). Chiclayo es la provincia más urbanizada de la región, la más importante del departamento y una de las más importantes del país. (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011).

Entre las principales actividades económicas de Chiclayo, se encuentran la venta de unidades y repuestos de vehículos automotores, enseñanza, agricultura y ganadería. La actividad comercial de Chiclayo ha crecido gracias al papel articulador de las vías de comunicación (carreteras). Por otro lado se considera como el centro de flujo entre Piura, Cajamarca y Trujillo.

Tabla 2

Población Provincial de la Región Lambayeque

Departamento y Provincias	2010	2011	2012	2013	2014	2015	%
Lambayeque	1207589	1218492	1229260	1239882	1250349	1260650	100
Chiclayo	821711	829051	836299	843445	850484	857405	68.013
Ferreñafe	103548	104193	104820	105431	106024	106600	8.456
Lambayeque	282330	285248	288141	291006	293841	296645	23.531

Nota. Tomado de *Población 2000-2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015b (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>)

Chiclayo es el centro dinamizador metropolitano y concentra la tercera parte de su fuerza laboral en su actividad comercial, sin embargo el 94% es absorbido por el comercio al por menor (mercados). De acuerdo al reporte de la Municipalidad de Chiclayo, la informalidad alcanza un promedio de 69%. Así también se resalta la existencia de malles comerciales que activan más el comercio, entre ellos: Real Plaza Chiclayo y Open Plaza Chiclayo, Oeschle, Ilaria, Telmex, empresas automotrices, etc. (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2010).

La provincia de Lambayeque cuenta con 12 distritos, los cuales son: Lambayeque, Chóchope, Íllimo, Jayanca, Mochumí, Mórrope, Motupe, Olmos, Pacora, Salas, San José y Túcume. Dentro de las principales actividades económicas, la que destaca es la agrícola con la producción de caña de azúcar y arroz. La provincia de Ferreñafe comprende seis distritos que son Ferreñafe, Incahuasi, Cañaris, Mesones Muro, Pueblo Nuevo y Pítipo, siendo la principal actividad económica la agricultura, donde destaca la siembra del arroz y la pecuaria (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011).



Figura 1. Mapa político de la Región Lambayeque
Tomado de *Lambayeque indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión municipal*, por INEI y Fondo de Población para las Naciones Unidas, 2010
(<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Lambayeque-Indicadores.pdf>)

De acuerdo a lo mencionado, una de las actividades resaltantes de la región es la agrícola, donde las exportaciones agropecuarias resaltan no sólo en Lambayeque sino también en la región norte, pues ha marcado un crecimiento en general. Según el informe del Centro de Investigación Empresarial (CIE) de Perucámaras las exportaciones agropecuarias

de la Macro Región Norte (La Libertad, Piura, Cajamarca, Lambayeque y Tumbes) registró un crecimiento de 10.2% en el 2015, las cuales sumaron US\$ 1,630 millones. El informe también mencionó que la exportación de productos no tradicionales llegaron a los US\$ 2,768 millones, sin embargo representó una caída del 2% con relación al año 2014.

Éste tipo de exportación no tradicional significó el 40.9% del total exportado por la macro región. (Exportaciones agropecuarias de la Macro Región Norte crecieron 10.2%, señala Perucámaras, 2015) (ver Figura 2). En cuanto a las exportaciones tradicionales se alcanzaron US\$ 3,999 millones, comparándose con el año 2014 se observa un descenso del 22.4%. Mencionan que la razón de este descenso es como consecuencia a la reducción del sector minero (-7.6%). Este sector tuvo una participación de 46.3% en la estructura exportadora de la macro región norte. (Exportaciones agropecuarias de la Macro Región Norte crecieron 10.2%, señala Perucámaras, 2015)



Figura 2. Macro región norte: exportaciones totales
Tomado de *Exportaciones agropecuarias de la Macro Región Norte crecieron 10.2%*, señala Perucámaras, por Gestión, 2016, 07 de marzo (<http://gestion.pe/economia/exportaciones-agropecuarias-macro-region-norte-crecieron-102-senala-perucamaras-2155903>).

Por otro lado, las exportaciones totales de la Macro Región Norte llegaron a US\$ 6,767 millones, sin embargo, ésto significó un descenso del 15.1% respecto al 2014. El CIE de Perucámaras señala también que de las cinco regiones que conforman esta macro

región, La Libertad y Piura son las que tienen la mayor participación en las exportaciones totales con el 35% y 31%, respectivamente. Les siguen Cajamarca (25%), Lambayeque (7%) y Tumbes (2%) (Exportaciones agropecuarias de la Macro Región Norte crecieron 10.2%, señala Perucámaras, por Gestión, 2016) (ver Figura 3).



Figura 3. Macro región norte: exportaciones totales, 2015
 Tomado de *Exportaciones agropecuarias de la Macro Región Norte crecieron 10.2%, señala Perucámaras, por Gestión, 2016, 07 de marzo*
<http://gestion.pe/economia/exportaciones-agropecuarias-macro-region-norte-crecieron-102-senala-perucamaras-2155903>).

Según las investigaciones de CIE perucamaras 2015, La Libertad lidera el rubro de exportaciones, en el 2015, las exportaciones totales de esta región llegaron a US\$ 2,386 millones; comparando con el 2014 se registra una disminución de 6.4% . En cuanto a las exportaciones tradicionales totalizaron el 69.5% del total enviado por esta región, US\$ 1,659 millones, 9.9% menos al año 2014. Se indicó que las exportaciones mineras se redujeron 4.6%.

En el caso de los productos no tradicionales significaron el 30.5% del total exportado, lo que implicó un aumento del 2.8%, lo que suma US\$ 727 millones. Las exportaciones agropecuarias no tradicionales, se incrementaron en 4.6%. Los productos

con mayor presencia fueron espárragos, arándanos y palta, que tuvieron como países de destino a Estados Unidos y Países Bajos (Exportaciones agropecuarias de la Macro Región Norte crecieron 10.2%, señala Perucámaras, 2016)

En el caso de Piura, que es el segundo líder, la CIE 2015 indicó que exportó US\$ 2,093 millones, lo que marca una caída de 28.3% comparándose con el 2014. Las exportaciones no tradicionales fueron el 75.4% del total exportado, US\$ 1,579 millones, sin embargo se registra una disminución del 3.2% con respecto al año anterior. Los envíos agropecuarios tuvieron una participación de 30.4% y se incrementaron en 13.6%.

Entre sus principales productos destacó el mango. El sector de pesca no tradicional, que representaba el 25.6% de las exportaciones de la región, tuvo un descenso de 19.4%. Los productos más exportados fueron los calamares y potas, cuyas presentaciones en preparados o conservas descendieron 31.4% (Exportaciones agropecuarias de la Macro Región Norte crecieron 10.2%, señala Perucámaras, 2016)

Así también, en el caso de Cajamarca en el 2015, las exportaciones totales alcanzaron los US\$ 1,701 millones, sin embargo significó un descenso del 10.1% con respecto al 2014. Sus exportaciones del sector tradicional, que concentran el 99% (US\$ 1,684 millones), cayeron 10%. Los envíos mineros disminuyeron 2.3 (Exportaciones agropecuarias de la Macro Región Norte crecieron 10.2%, señala Perucámaras, 2016).

Para Lambayeque, se mencionó que los envíos al exterior totalizaron US\$ 467 millones; 9% más a lo registrado en el 2014. En lo que respecta a la exportaciones no tradicionales tienen una participación de 69.5% en esta región (US\$ 324 millones). Lo que muestra un crecimiento de 15.6% debido al mayor avance de su principal sector, el agropecuario (16.3%), de acuerdo a la CIE-Perucamaras 2016 (ver Tabla 3).

Otra de las actividades económicas más importantes de la región Lambayeque es el turismo, pues cuenta con una biodiversidad de recursos naturales y culturales de gran valor

histórico y turístico. Sin embargo la actual oferta del turismo local es en realidad solo una parte del gran potencial turístico de la región. En lo que se refiere al circuito turístico cultural preinca y mochica que comprende el museo Brunning, museo de tumbas reales del Señor de Sipan y el centro arqueológico de Túcume (Arribo de turistas nacionales al norte descendió en 2.3%, 2014)

Tabla 3

Exportaciones Agropecuarias de la Macro Región Norte

Región	Exportaciones			Participación	Variación al
	Total	Tradicional	No tradicional	%	2014
La Libertad	US\$ 2,386	US\$ 1,659	US\$ 727	30.5%	+2.8%
Piura	US\$ 2,093	US\$ 514	US\$ 1,579	75.4%	-3.2%
Cajamarca	US\$ 1,701	US\$ 1,684	US\$ 17	1%	-17.7%
Lambayeque	US\$ 467	US\$ 143	US\$ 324	69.5%	+15.6%

Tomado de *Exportaciones agropecuarias de la Macro Región Norte crecieron 10.2%, señala Perucámaras*, por Gestión, 2016, 07 de marzo <http://gestion.pe/economia/exportaciones-agropecuarias-macro-region-norte-crecieron-102-senala-perucamaras-2155903>.

De acuerdo al diario la República, menciona que entre enero y agosto del año 2014, la Macro región Norte registró 2'758,766 arribos de turistas nacionales. Lo que representó un descenso del 2.3% respecto al 2013. En el caso de la Libertad se registró 1'114,733 de arribos, lo que representó también una disminución de 2.8% comparando con el 2013, explican que la causa fue la caída del turismo nacional (-2.3%) y extranjero (-17.8%). Por su parte.

Piura reportó 682,421 arribos en agosto del presente año, lo que significa un descenso también del 2%. En el caso de Lambayeque se registró 514,441 arribos, 3.5% menos que el 2013, debido también a la disminución del turismo nacional (-3.9%), que representó el 96% del total de llegadas a esta región. Estos visitantes en su mayoría son de

la propia región norte, así como de Cajamarca, Callao y Lima Metropolitana (Arribo de turistas nacionales al norte descendió en 2.3%, 2014).

En tanto Cajamarca reportó 412,893 arribos; marcando un descenso del 7.4%. Mientras que Tumbes registró 171,676 arribos, lo que significó un incremento de 27.3% respecto al 2013. De esta manera, Tumbes fue la única región norte que exhibió una variación positiva a agosto del 2014 (Arribo de turistas nacionales al norte descendió en 2.3%,

El CIE de Perucámaras señaló que a julio del 2014 el Complejo Arqueológico Huaca del Sol y de la Luna, en La Libertad, recibió a 63,259 visitantes, 1,3% menos que el 2013, esto se debe a la reducción del turismo nacional y extranjero (-0.8%) (-2.4%) respectivamente. El Complejo Arqueológico Huaca El Brujo registró 22,012 turistas (-2.6%) con respecto al 2013. En el caso de Lambayeque, mencionan que el Museo de Sitio de Túcume reportó 24,405 visitas, 12.7% menos que el 2013; mientras que el Museo Nacional de Sicán recibió 16,673 visitas (-14%) con respecto al 2013 (Arribo de turistas nacionales al norte descendió en 2.3%, 2014).

Por otro lado, existen proyectos como sierra exportadora que pretende impulsar el turismo en las regiones La Libertad y Lambayeque gracias a la oferta de playas. “El objetivo es generar ingresos entre los pequeños emprendedores, para lo cual es importante el compromiso de los gobiernos regionales y las instituciones comprometidas con el turismo, además incentivar el turismo de playas del norte en el país”, indicó Alfonso Velásquez Tuesta, presidente de Sierra Exportadora. Además, subrayó que las empresas que presentarán sus ofertas son Pomac Tours de Lambayeque y Huamachuco Tours de la Libertad (Arribo de turistas nacionales al norte descendió en 2.3%, 2014).

Señaló también, “Pomac una de las zonas que impulsamos, está a una hora de Lambayeque y podría complementar la oferta de playas de esa región. Marcahuamachuco

queda a tres horas de La Libertad, las vías de acceso están en buenas condiciones. Ambos circuitos pueden ser un desafío para los turistas interesados en conocer más de la cultura del Perú”, sostuvo Velásquez. El Programa Nacional de Turismo Andino de Sierra Exportadora, indicó que en La Libertad existe un mercado potencial para el turismo rural de 334.318 visitantes y en Lambayeque de 321.054 visitantes (Exportaciones agropecuarias de la Macro Región Norte crecieron 10.2%, señala Perucámaras, 2016).

Respecto al tema de la seguridad regional de Lambayeque, según INEI 2015 y conforme al censo nacional de comisarías y registro nacional de delitos de las dependencias policiales 2015, Lambayeque registró 15 757 denuncias. Ubicándose en el quinto lugar a nivel nacional y segundo lugar a nivel de la macro región norte. Piura es la región que registra mayor número de denuncias por comisión delitos (16 099); en el caso de La Libertad se registraron 15 628 denuncias.

Con respecto al empleo formal, se ha registrado que en la macro región norte la población económicamente activa alcanza el 18.8%. Cajamarca alcanza el 10.5% de empleo formal, mientras que La Libertad alcanza un 23%, Piura registra un 18.6% de empleo formal y por último Tumbes alcanza un 21.7%. En el caso de Lambayeque el empleo formal llega al 22.9% ocupando el segundo lugar en la zona norte. Según la encuesta nacional de hogares (ENAHO)-INEI 2015, elaborado por CIE perucamaras 2015.

1.2 Conclusiones

Lambayeque se ubica en una zona geoestratégica privilegiada. Esto le permite contar con una biodiversidad que hace posible el aprovechamiento de los recursos naturales. Posee grandes extensiones de terrenos para fines de agricultura y goza de un buen clima que favorece la producción. Existen proyectos hidroenergéticos los cuales se encuentran en ejecución y apoyan al desarrollo de la agro exportación de esta zona. Lambayeque ocupa el

segundo lugar de la macro región norte en exportaciones no tradicionales. Más del 50% de su exportación total se destina a la producción no tradicional.

Lambayeque tiene una gran oferta turística aún no aprovechada, no sólo por su historia y restos arqueológicos, sino también por el circuito de playas. Se cuenta con proyectos del gobierno actual que desean impulsar esta actividad. Lambayeque ocupa el segundo lugar de la región norte en empleo formal con el 22.9%, a pesar de contar con una de las principales actividades económicas que es el comercio, existe escasa información para incrementar esta cifra.

Por último, la región Lambayeque mantiene un alto número de delitos que va en aumento en los últimos años, los cuales han sido denunciados en su momento y registrados en la base del ministerio público. Esto representa una limitante para el desarrollo de la región, siendo así, una de las mayores preocupaciones del actual gobierno regional. Por ello, es necesario elaborar un plan estratégico para la Región Lambayeque proyectado al 2026, de tal forma que los indicadores actuales sean referentes a nivel nacional, garantizando el bienestar y seguridad de la población.

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

2.1 Antecedentes

La Región Lambayeque cuenta con un amplio potencial agroexportador, debido a sus amplias extensiones de terreno y existencia de recursos naturales, así también cuenta con una ubicación geográfica estratégica que permite un intenso tráfico comercial entre las regiones limítrofes, esto le convierte en un importante eje económico de la zona norte. Por otro lado posee un gran capital turístico que no se aprovecha al máximo, se cuenta con riquezas culturales no utilizadas para generar movimiento turístico y económico, esto se ve en gran parte obstaculizada debido a la inseguridad regional que dificulta la ejecución de proyectos. No se observa la generación de nuevas actividades económicas, tales como la agricultura especializada o el turismo y tampoco un uso eficiente de los recursos naturales que posee a pesar de contar con un capital humano con tradición agrícola y con grandes habilidades para el comercio.

2.2 Visión

El 2026, Lambayeque será la primera región agro exportadora de productos no tradicionales y el primer destino turístico de la macro región norte del Perú, reconocida por el crecimiento del empleo formal y el bienestar de la población.

2.3 Misión

Propiciar el desarrollo integral y sostenible de la región impulsando la dinámica económica regional en base a la agro exportación competitiva a nivel nacional e internacional, fomento de la actividad turística responsable, incremento de oportunidades de empleo formal y la promoción del bienestar y seguridad de la población con soporte de inversión pública o privada y en línea con los programas de desarrollo vigentes.

2.4 Valores

Los valores que se considera imprescindibles para poder alcanzar los objetivos planteados son:

Honestidad y ética:

- Transparencia en el accionar diario ejerciendo un rol íntegro con la sociedad e involucrados.
- Respetar las normas socialmente establecidas.
- Hacer lo correcto en cada momento y lugar.
- Respeto por el medio ambiente.

Respeto por las personas:

- Considerar como prioridad el bienestar de la población lambayecana.
- Respetar la cultura e idiosincrasia de la población.
- Promover la inclusión social.

Innovación

- Promover la generación de modelos creativos a partir del conocimiento.
- Impulsar y motivar a la población a la investigación y desarrollo.

2.5 Código de Ética

El accionar del presente plan estratégico se basa en lo siguiente:

Cero corrupción a todo nivel. La Región Lambayeque debe asumir un serio compromiso de actuar con transparencia y combatir el soborno a todo nivel (alianza, acuerdos, convenios) no tolerará actos de presión o influencia que no sean éticos o sean dirigidos para fines diferentes a los realmente propuestos que la pongan en entredicho con su población.

Respeto a la normativa vigente. La Región Lambayeque debe ser la primera en actuar bajo la normativa y leyes vigentes.

Administración eficaz y eficiente de los recursos. La Región Lambayeque deberá hacer uso eficiente y eficaz de sus recursos manteniendo claros y transparentes registros financieros y contables abiertos a cualquier auditoría o rendición de cuentas a la población según corresponda.

Honradez en el uso de los recursos. La Región Lambayeque deberá hacer uso honesto y transparente de los recursos, se compromete a hacer uso recto, justo e íntegro de los recursos públicos.

Comunicación abierta y transparente a todo nivel. La Región Lambayeque debe adoptar un programa de comunicación abierto claro y sencillo para mantener informada a la población que permita a su vez reforzar temas de gestión e imagen con la población a cargo.

Priorización de sectores necesitados. La Región Lambayeque deberá priorizar la atención de zonas menos favorecidas y que requieran mayor atención por tener factores de vulnerabilidad.

Conflicto de intereses. La Región Lambayeque evitará situaciones que generen conflicto de intereses a través de la comunicación de procedimientos, prohibiciones y situaciones bajo las cuales es posible este tipo de figura. Asimismo las instancias de reporte o consulta.

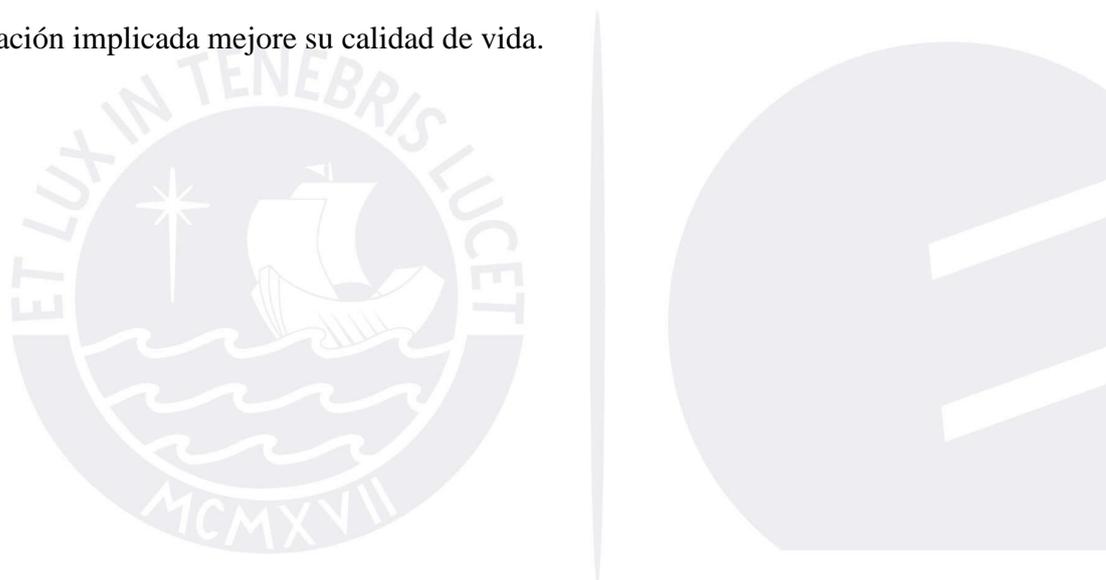
Respeto de la cultura e idiosincrasia de nuestro entorno. La Región Lambayeque debe respetar la riqueza cultural de su gente asimismo promover en su gestión el respeto a la idiosincrasia, usos y costumbres.

2.6 Conclusiones

La región Lambayeque debe aprovechar en sobremanera sus recursos y potencialidades para poder ser exitosos en el 2026. La implementación del presente plan estratégico será el medio a través del cual la región alcance los resultados esperados y para ello explotará cuatro aspectos clave como son el desarrollo de la agroexportación, el turismo,

el incremento del empleo formal y la reducción del número de delitos en la región. Por lo mismo se espera que Lambayeque ocupe para el 2026 el primer lugar en agro exportación de productos no tradicionales y el primer lugar en turismo de la macroregión norte y con ello logren ser reconocidos por su crecimiento del empleo formal y el bienestar de su población. Sin embargo nada de esto sería posible si no se tiene en cuenta un marco normativo que guíe su accionar.

En tal sentido es que se establecen los valores centrales como son la honestidad y ética, el respeto por las personas y la innovación, todo ello entorno a un código de ética que deberá ser compartido y puesto en práctica por todos, el mismo contempla pautas claras y transparentes de comportamiento, comunicación y conducta. Todo ello conllevará a que la población implicada mejore su calidad de vida.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con Hartman (1957/1983), citado en D'Alessio (2012), el análisis tridimensional está conformado por tres dimensiones, los cuales son: Los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales. Dimensiones que se explican a continuación:

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Interés Nacional (MIN)

Según Hartmann 1957/1983 en el libro “El proceso estratégico un enfoque de gerencia, D'Alessio 2012, menciona que los intereses nacionales son los que busca un estado para conseguir algo o protegerse frente a otros estados, éstos pueden ser comunes u opuestos (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales MIN

Item	Intereses Nacionales	Supervivencia (Critica)	Vital (Peligrosa)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Soberanía y defensa nacional	EEUU* Finlandia* Japón* Suiza* Colombia* Chile*			
2	Crecimiento económico y bienestar social		Colombia** Chile** EEUU** Finlandia** Japón** Suiza**		
3	Conservación y aprovechamiento de los recursos naturales		EEUU** Finlandia** Japón** Suiza**	Colombia** Chile**	
4	Inversión privada y extranjera		Colombia** Chile**	EEUU** Finlandia** Japón** Suiza**	

Nota. Intereses Comunes * - Intereses opuestos **

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2015) los factores del potencial nacional indican qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar los intereses nacionales. Es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales y son analizados en base a siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) Histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional administrativo, y (g) militar.

Demográfico. Según proyección del instituto nacional de estadística e informática- INEI 2015, la población alcanzó los 31'151,643 habitantes al 30 de junio del 2015. Del total de la población peruana el 50.1% son varones y el 49.9% son mujeres, asimismo la población urbana alcanza el 76.7% y la población rural 23.3%. Según el compendio estadístico INEI 2015 se tiene que nuestro país es el decimonoveno país más extenso del mundo con 1'285,216 km². La densidad a nivel nacional es 24.2 hab/km², siendo mayor en los departamentos de la costa, por el contrario los departamentos de la selva son los que presentan menor densidad poblacional.

Del total del territorio nacional un 30,1% es decir 387,425 km² están siendo usados para fines agropecuarios y en los últimos 18 años esta cifra se incrementó en 9.5%. En este año se estima que nacerán 578,130 personas y fallecerán 175,589 y esto significa una tasa promedio de crecimiento de 13 personas por mil habitantes. El escenario demográfico es cambiante y dinámico. (Población peruana superó los 31 millones de habitantes y para el año 2050 será de 40 millones, 2015, 9 de junio).

Un comparativo de la pirámide de 1950, 2015 y 2025 muestra el significativo incremento poblacional de edades adultas y una homogeneización en edades jóvenes, es decir se evidencia un envejecimiento demográfico de la población. En el 2014 se inscribieron 1530 partidas de nacimiento diarias lo que significa 64 partidas por hora, así mismo 364 defunciones por día es decir unas 15 por hora. Un tema a evaluar es la maternidad temprana

pues entre los años 2000 y 2014 se incrementó de 1 % a 1.9% en las madres de 15 años de edad (Población peruana superó los 31 millones de habitantes y para el año 2050 será de 40 millones, 2015, 9 de junio).

La encuesta nacional especializada de discapacidad [ENEDIS] (2012) arrojó que 1´600,000 personas presenta algún tipo de discapacidad siendo un 59.2% más frecuentes aquellas dificultades para moverse o caminar y un 50.9% las de tipo visual. Asimismo un 52.1% son mujeres y un 47.9% son hombres. El país no es ajeno a los sucesos naturales y uno de ellos bastante conocido es el fenómeno del niño. Para el 2015 más de 5´098,000 se consideraron potencialmente vulnerables por fenómenos naturales (INEI, 2014d).

Geográfico. El Perú se ubica en el hemisferio sur y occidental. Limita con cinco países, por el Norte con Ecuador y Colombia, por el Este con Brasil, con el Sur este con Bolivia, por el Sur con Chile y por el Oeste con el Océano Pacífico, situado frente al Océano Pacífico. Según los aspectos geográficos del INEI (2014), el territorio peruano comprende suelo, subsuelo, dominio marítimo de 200 millas y el espacio aéreo que lo rodea.

Su relieve es muy accidentado y presenta un sistema montañoso denominado Cordillera de los Andes que da lugar a tres regiones costa, sierra y selva. Se reconoce al Perú como uno de los cinco países más ricos del mundo en diversidad biológica. Perú está ubicado en una zona de mucha actividad sísmica denominada Cinturón de fuego del pacífico que es permanentemente afectado desde hace muchos años por fenómenos sísmicos. INEI (2014)

Económico. Actualmente el Perú cuenta con un modelo económico neoliberal que fue aplicado desde los años 90, se implantó este modelo debido a la mala gestión de los gobiernos nacionales pues caracterizaban por ser ineficientes y burocráticos. El Perú goza de una estabilidad económica gracias al modelo en mención, sin embargo cuenta con limitaciones ya que ha venido desarrollándose de manera descontrolada centrándose en el factor económico lo que ocasiona diferencias entre sectores.

De acuerdo al director del Instituto Peruano de Economía [IPE], Miguel Palomino subrayó ante el Diario El Comercio (2014) que “una diferencia grande que hay en el Perú de ahora con respecto al de hace 10 años es que la importancia de las decisiones que se toman en cada región es mucho mayor y puede determinar el crecimiento” (Palomino, 2014, 25 de mayo).

La Red Econolatina que agrupa a expertos de las universidades latinoamericanas ha indicado que la economía peruana debe enfrentar para el año 2016 temas altamente complejos en el ámbito político, el ambiente electoral visiblemente cambiante que influirá en los agentes económicos hasta que ocurra el cambio y durante los primeros meses de la otra gestión. Asimismo estaremos frente a un escenario financiero internacional muy volátil pues lo que suceda en China, Europa y Estados Unidos traerá situaciones de stress cambiario en nuestra economía altamente dolarizada.

Para el Fondo Monetario Internacional el Perú tendrá el segundo crecimiento económico más alto en Sudamérica con un 3.7% luego de Bolivia y para el 2017 crecerá 4.17% y 3.5% en el 2021. El Foro Económico Mundial a través del Informe Global de Competitividad 2015-2016, que evaluó a 140 economías para este periodo, señaló que Perú se encuentra en el puesto 69. Asimismo ocupa la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe y que tenemos la tercera posición en Sudamérica detrás de Chile y Colombia (World Economic Forum [WEF], 2016).

Tecnológico/científico. De acuerdo al INEI 2015, en el Perú el acceso a las tecnologías de información se intensifica en hogares con mayor educación, donde los jefes de hogar cuentan con educación superior. Conforme al Informe Global de Tecnología de información del 2015 publicado por el Foro Económico Mundial (WEF) que evalúa el impacto de las tecnologías de información y comunicación el Perú ocupa el puesto 90. Esto explica los bajos niveles de innovación en nuestro país pues es un motivo de gran

preocupación este aumento en la brecha digital en un mundo de gran desarrollo tecnológico. La Sociedad Nacional de Industria en relación a este informe indica que es clave mejorar la calidad educativa de nuestro país y mejorar el entorno regulatorio para las tecnologías de información a fin de superar esta situación (World Economic Forum [WEF], 2016).

Para Comex Perú 2014 la inversión del Perú en investigación y desarrollo denota un pésimo desempeño pues al 2014 el Perú invierte poco más del 0.12% del PBI cuando el promedio en los países a nivel de América Latina es 1.75%. El Banco Mundial luego de un análisis de 95 países a nivel del mundo en el 2014 determinó que el Perú se encuentra entre las 20 economías que menos invierten en este tema en el mundo colocándose en el puesto 78 de este ranking (Banco Mundial, 2014).

Histórico/Psicológico/Sociológico. El Perú es un país pluricultural con historia milenaria con una cultura y herencia proveniente de los Incas. Se logró la independencia del Perú en 1821, desde ese entonces el país viene mostrando riqueza y potencial nacional muy poco aprovechado, siendo reconocidos hasta el momento sólo por las riquezas ancestrales e historia. Los constantes cambios sociales han obstaculizado el desarrollo sociocultural.

Por otro lado de acuerdo al informe *En busca de la Identidad Peruana*, preparado por el Instituto de Análisis y Comunicación Integración (2014) arrojó dos identidades en el Perú. Se encuentra el peruano respetuoso y el peruano desubicado. Una encuesta realizada a 2,200 personas a nivel nacional urbano concluye que ambas identidades se encuentran en mayor o menor medida en nuestra sociedad e inclusive pueden convivir en cada uno de nosotros.

El investigador Jorge Yamamoto, profesor e investigador del Grupo de Investigación en Bienestar, Cultura y Desarrollo de la pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), hizo un análisis que explica los resultados del estudio. Este análisis señala que el peruano respetuoso es empático, respetuoso de los derechos de los demás y culto en su manera de comunicarse y relacionarse. En tanto que el peruano desubicado es egoísta, envidioso y

chismoso que busca su propio provecho incluso a costa de los demás. Es infeliz ante los logros del otro y los descalifica si ve la oportunidad.

El Perú ha sumado en los últimos años distinciones culturales de mucha trascendencia. Es así que el 2014 la *World Travel Awards* entregó al Perú galardones como mejor destino cultural y culinario de Sudamérica. Según el reporte de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2014), el Perú es la quinta economía con mayor emprendimiento en el mundo y la segunda en importancia en la región con una tasa de actividad emprendedora de 28.8% superando a Bolivia (27.45) y Chile (26.6%) y por debajo del líder de la región que es Ecuador (32.6%). Por tanto se podría decir que el emprendimiento es una característica clave en el poblador peruano.

Organizacional/Administrativo. El Estado peruano está constituido por tres poderes el legislativo, el ejecutivo y el judicial. El poder legislativo tiene por función crear y aprobar leyes, el ejecutivo gobierna el país y el poder judicial vela por la administración de justicia. En Perú tenemos un gobierno central y gobiernos regionales y locales. El presidente de la república es elegido de manera democrática y actualmente es Pedro Pablo Kuczynski quien será renovado en su cargo luego de cinco años constitucionales de gestión.

Según el Índice de Percepción de la Corrupción del 2015 de la Asociación Transparencia Internacional el Perú se ubica en el puesto 88 de un ranking de 168 países a nivel mundial. Esto corrobora desde ya la involución institucional de nuestro país y un tema crítico por atender para fines de seguridad y confianza de las inversiones externas e internas y el desarrollo de nuestro país.

Militar. Las bases militares y policiales son las ya conocidas por el Estado peruano, el Ejército Peruano, La Policía Nacional, la Fuerza aérea y la marina de guerra del Perú. La finalidad del Estado Peruano es resguardar el orden público y la seguridad de la nación. No se ha registrado antecedentes o información de grupos militares ubicados en fronteras. A nivel

de tecnologías militares el Perú no se encuentra a la vanguardia en cuantos a armamentos y equipamiento militar. Según Mandreiff Grautoff director de Geostrategy Defense & Economy. El gasto militar es vital para la seguridad nacional más aún cuando las tensiones entre países siempre van a estar latentes. La inversión en América Latina es baja y figura entre el 1 y 2%, en tanto que Perú figura con 1.4% (Grautoff, 2015, 070 de julio).

3.1.3 Principios cardinales

Influencia de Terceras partes. La globalización ha sido de gran oportunidad para poder mostrar al mundo las riquezas propiamente de un país, en este caso Perú. A ello se une los diversos Tratados de Libre Comercio, acuerdos bilaterales donde ambas partes deben de cumplir un rol y así poder tener una perspectiva económica. Pero, también se debe tener en cuenta que cualquier variación negativa en el mercado, impactaría la estabilidad en el país.

Lazos pasados presentes. La historia del Perú siempre estará presente desde la conquista española, independencia, la guerra con Chile, nuestras disputas limítrofes y marítimas con países vecinos, incluso la identidad de nuestros productos peruanos. Por ser un país pluricultural el Perú goza de diversas costumbres, tradiciones que lo convierten en un país muy particular.

Contra balance de los intereses. En los últimos años han surgido problemas limítrofes con Chile, entre ellos el diferendo marítimo que se estuvo viendo en la corte de La Haya en enero del 2014 cuyo resultado fue favorable para el Perú, la creación del distrito de la Yarada en Tacna a finales del 2015 y en los últimos meses la soberanía sobre el lugar denominado “Triángulo terrestre”, que corresponde a un área de más de tres hectáreas que Chile lo reclama como suyo.

Conservación de los enemigos. Desde hace años atrás y hasta la fecha se mantiene una rivalidad visible con Chile, sin desmedro de ello el capital chileno ha ingresado al país y ha invertido en diferentes rubros entre ellos la agro exportación y el turismo generando

oportunidades crecientes de empleo y servicios para los peruanos. Ambos países se encuentran interesados en negociar la salida de Bolivia al mar a fin de expandirse en un futuro no muy lejano al mercado asiático.

3.1.4 Influencia del análisis en la región Lambayeque

El Perú muestra un escenario económicamente favorable, lo que permite a la región Lambayeque desarrollar las siguientes actividades comerciales: turismo y agro exportaciones no tradicionales. El Perú cuenta con proyectos para impulsar el turismo, dentro de ello se encuentra por ejemplo La ruta Moche, así también existen proyectos del estado que tienen como objetivo repotenciar los puertos Eten y Pimentel de la región Lambayeque. Así también la descentralización influye positivamente a la región ya que el estado peruano otorga facultades al gobierno regional para la toma de decisiones y distribución de los recursos con la finalidad de buscar el desarrollo de la región y bienestar de la población.

3.2 Análisis Competitivo del País

Existe diversidad de conceptos sobre ser competitivo. Más aún en un mundo económicamente activo, donde como Estado se debe demostrar lo mejor para poder mantenerse dentro de la línea que el mercado requiere. Se puede concluir que la competitividad es la capacidad de generar la mayor satisfacción en un círculo de competencia, a nivel económico se debe tener presente la relación entre calidad y el costo del producto.

Como dato importante, según el Índice de Competitividad Global 2013 y 2014 el Perú se encuentra en el séptimo lugar de clasificación de los países de América Latina, manteniendo la misma ubicación desde el año 2012. Así también se ubica en el puesto 69 de 140 países analizados, según reporte de competitividad mundial 2015 – 2016 del World Economic Forum (WEF, 2016). En la última visita de Michael Porter al Perú – Cade 2010 realizó un análisis del diamante de la competitividad para Perú (ver Figura 4).

3.2.1 Condiciones de los factores

Perú es un país que actualmente mantiene una economía estable, cuenta con una ventaja comparativa de poseer recursos naturales, contar con diversos climas y ser una nación multicultural, es decir cuenta con los factores necesarios para competir. A continuación mencionaremos los más representativos: (a) solidez en el sistema bancario, (b) altos atractivos turísticos, (c) diversidad cultural, poblacional y territorial, (d) creatividad e ingenio, (e) el boom de la gastronomía, (f) biodiversidad de recursos naturales, (g) amplias extensiones territoriales.

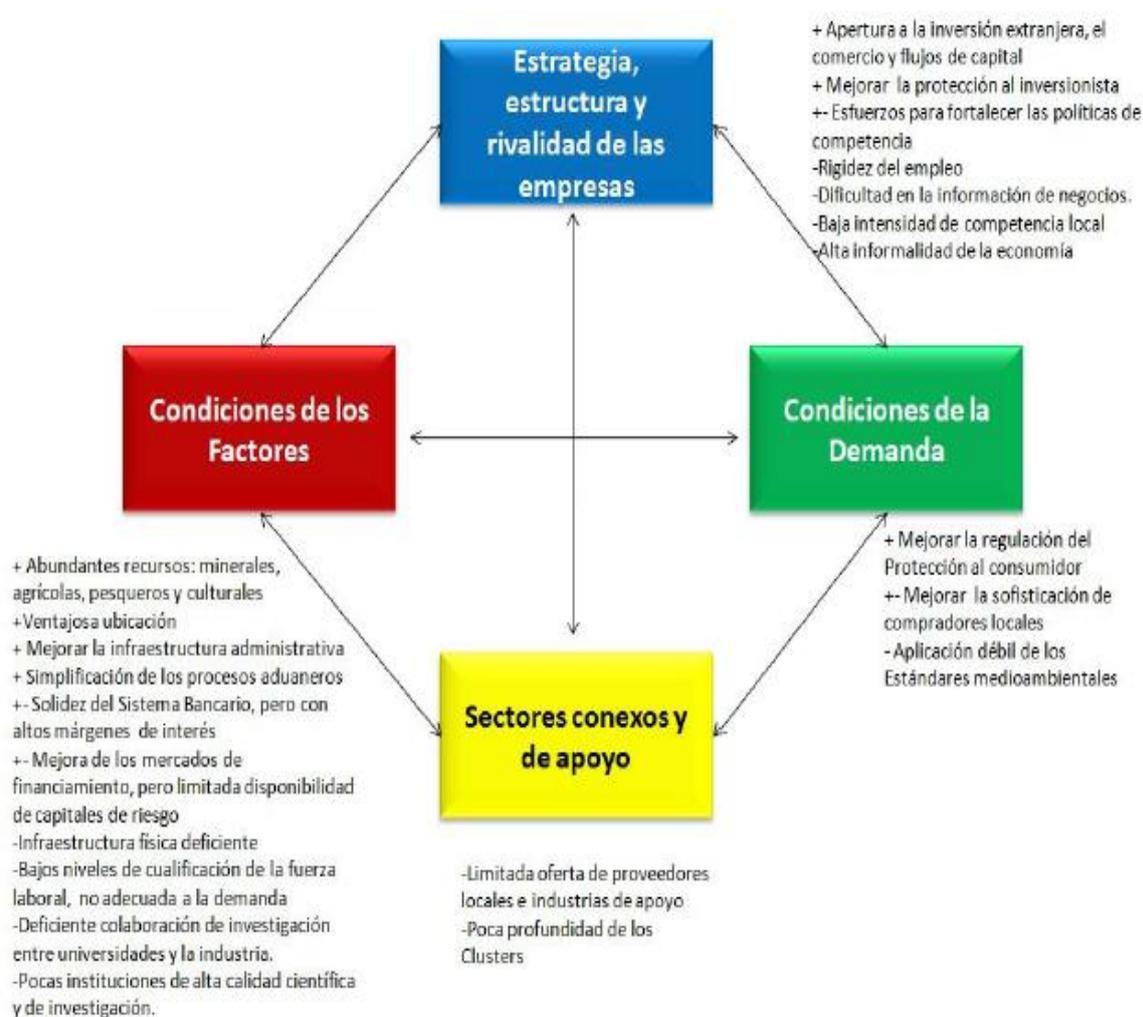


Figura 4. Diamante de la competitividad de Porter para el Perú
Tomado de *Trabajo presentado en la conferencia Anual de Ejecutivos*, por CADE, 2010.
(http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf)

3.2.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo a Porter, en su libro *Ser Competitivo* (2008), señaló que el ritmo de crecimiento, tamaño y el grado de satisfacción del país lo definen las condiciones de la demanda. Gracias a la liberalización de mercados el consumidor actual es más exigente y detallista, cuenta con diversas opciones de compra y si se siente defraudado rápidamente encuentra un reemplazo que satisfaga mejor sus expectativas y necesidades. Según el diamante de la competitividad de Porter que realizó para el Perú (Cade, 2010) indicó que se debe mejorar la regulación de protección del consumidor, la sofisticación de compradores locales y debe aplicarse los estándares medioambientales, con la finalidad de desarrollar atributos para lograr una ventaja competitiva.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las naciones

En un mercado de libre competencia siempre ha de existir rivalidades y ello se debe de tomar como una oportunidad en el mercado ya que permite perfeccionar la eficacia operativa y desarrollar nuestras capacidades para luego obtener ventajas competitivas. El Perú ocupa el 69° lugar según la *World Economic Forum 2015-2016* (WEF, 2016) posición que no es atractiva frente a otros países de Latinoamérica, cabe resaltar que el Perú es un país altamente informal, el 7.2% del PBI peruano se genera en la economía informal (Sociedad nacional de Industrias, SNI 2015), lo que da a entender que la mayoría de las empresas son informales.

El país actualmente cuenta con apertura a la inversión extranjera y comercio internacional gracias a los diferentes tratados. Asimismo el Perú con referencia a sus competidores no cuenta con las capacidades necesarias para obtener indicadores representativos, por ejemplo se encuentra el tema de las exportaciones de productos no tradicionales, si se compara con países como Japón, Suiza o Singapur se puede ver la gran

diferencia de cómo países sin recursos naturales pueden sacar ventaja al Perú que tiene abundantes riquezas y no son aprovechadas.

3.2.4 Sectores conexos y de apoyo

El Perú cuenta con una tradición exportadora, si bien es cierto en su mayoría están conformadas por materias primas. Sin embargo en los últimos años se ha podido evidenciar que las exportaciones de productos no tradicionales van incrementándose. Es así que gracias a los diferentes Tratados de Libre Comercio los principales países destino son: Estados Unidos, China, Canadá, Suiza y Chile, según el informe técnico número dos respecto a la evolución de las exportaciones e importaciones (INEI, 2016).

Un ejemplo claro, es el acuerdo comercial de la Alianza del Pacífico y que debe aprovecharse al máximo, de acuerdo al Doing Business 2015 del Banco Mundial, en América Latina y el Caribe los países miembros de la Alianza del Pacífico ocupan los primeros lugares en el ranking de facilidad para hacer negocios: Colombia (1°), Perú (2°), México (3°) y Chile (4°). El Producto Interno Bruto (PIB) de los países de la Alianza del Pacífico reúne el 38% del PIB total de América Latina y el Caribe. Los países de la Alianza del Pacífico suman aproximadamente el 50% del comercio exterior de América Latina. Asimismo, representan el 47% del total de flujos de Inversión extranjera Directa de América Latina y el Caribe.

3.2.5 Influencia del análisis en la región Lambayeque

El Perú ofrece una gran demanda por la cantidad de población existente, el cual representa un gran mercado interno para la región Lambayeque y así poder incrementar la producción agrícola de sus principales productos. Por otro lado el Perú es una ventana abierta al mundo debido a los tratados de libre comercio y alianzas, lo cual representa una gran oportunidad para la región, ya que podrá llegar a nuevos mercados y captar la atención de inversores del exterior.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este análisis se evalúa las fuerzas externas de la región como son: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P), fuerzas económicas y financieras (E), fuerzas sociales, culturales y demográficas (S), fuerzas tecnológicas y científicas (T) y fuerzas ecológicas y ambientales (E).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Como cada cinco años se elige al nuevo presidente de la nación, este año 2016 el Perú cuenta con un nuevo presidente lo que genera incertidumbre económica y social, es así que las inversiones privadas y extranjeras han mostrado un perfil conservador en los últimos meses. En términos legales la constitución política del Perú, estipula 3 artículos principales: (1) el artículo 66° señala que los recursos naturales, renovables y no renovables, son patrimonio de la nación y el Estado es soberano en su aprovechamiento, (2) el artículo 67° menciona que el Estado determina la política nacional del ambiente y promueve el uso sostenible de sus recursos naturales y (3) el artículo 68° se indica que el Estado está obligado a promover la conservación de la diversidad biológica y de las áreas naturales protegidas.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el panorama del Banco Mundial (2015) en la última década la economía peruana ha reflejado un importante crecimiento a nivel de América latina y el Caribe. Entre los años 2005 y 2014 donde el Perú alcanzó un PBI promedio de 6.1%, y una baja inflación de 2.9%. Sin embargo al igual que la economía mundial se espera una desaceleración del crecimiento económico debido a factores como; climáticos, sociales y políticos, los cuales redujeron la inversión.

Actualmente el Perú maneja el modelo económico neoliberal que ha permitido el libre comercio y con ello una cierta estabilidad económica. Broncano (2013) comentó que la principal característica de este modelo es la generación de una economía más dinámica pues

permite una libre competencia y flujo de capitales económicos y financieros. Sin embargo el modelo neoliberal tiene limitaciones, pues existe una gran diferencia entre los más ricos y los más pobres ya que los que tienen mayor apertura de mercados mueven sus capitales donde les sea más favorables sin tener en cuenta el impacto socioeconómico que podrían generar en el entorno.

El economista Jiménez (2015) comentó que después de 25 años de políticas neoliberales, se tiene una estructura productiva que es menos agrícola y menos industrial que antes, y más enfocada en no transables como comercio, servicios, construcción, que son de baja productividad y donde está el grueso de trabajadores de baja calificación (Diario Gestión, 2015). Por otro lado se observa el crecimiento de la estructura financiera, ya que la demanda del sector consumo y empresarial han ido en aumento en los últimos años, la agresiva competencia entre entidades financiera ha generado la reducción de requisitos para el acceso crediticio.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En los últimos años el Perú ha mostrado altos índices de delincuencia y delitos, lo cual ha generado una gran inseguridad ciudadana. El Perú es el país de América Latina con la mayor tasa de víctimas producto de la delincuencia (30.60%), de acuerdo al Barómetro de las Américas 2014. Según el especialista en temas de seguridad, Carlos Basombrío, 2015, sociólogo y ex ministro del interior, subraya que si bien el Perú tiene la más alta tasa de victimización por delincuencia, no lo tiene por robos en el vecindario (sexto con 57.5%), extorsión o chantaje en el vecindario (décimo cuarto con 9.1%) o asesinatos en el vecindario (décimo sexto con 14.7%). Así también se tiene una alta conflictividad social siendo representados en su mayoría por los proyectos mineros, donde la población local se muestran en contra y el inversionista busca su propio beneficio, a pesar de existir mesas de diálogo no llega siempre a un acuerdo entre ambas partes.

De acuerdo al ministerio de cultura el Perú tiene una diversidad cultural el cual se debe a su geografía. La gran variedad de climas y paisajes con que cuenta han propiciado durante una milenaria historia, muy diferentes respuestas al entorno con desarrollos culturales autónomos que aún hoy existen. Cabe resaltar que con el paso del tiempo diversos estudios indican que los peruanos han venido mostrando ciertas características que revelan nuevos perfiles debido a la formación de grupos sociales e influenciados también por la migraciones, tal es el caso de la “cultura combi”, “cultura chicha”, entre otros.

Según proyección del instituto nacional de estadística e informática-INEI 2015, la población alcanzó los 31'151,643 habitantes al 30 de Junio del 2015. Del total de la población peruana el 50.1% son varones y el 49.9% son mujeres, asimismo la población urbana alcanza el 76.7% y la población rural 23.3%. Así también se indica que el Perú ocupa el octavo lugar como país con mayor población y el puesto número 19 como país más extenso del mundo con un 1'285,216 km² (ver Tabla 5 y 6).

Tabla 5 Países de América con Mayor Población (miles)

Puesto	País	Población
1	EEUU	325 128
2	Brasil	203 657
3	México	125 236
4	Colombia	49 529
5	Argentina	42 155
6	Canadá	35 871
7	Venezuela	31 293
8	Perú 1/	31 152

Nota. Tomado de *Estado de la Población Peruana 2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informáticas [INEI], 2015g. Boletín Especial 17.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Si bien es cierto nuestro país es bien conocido por ser un país exportador de materia prima, también podría llegar a ser un país exportador de productos finales con valor agregado. La deficiencia actual es que no se tiene una adecuada capacitación e inversión en

tecnología y conocimiento. Según Porter (2009) lo importante es que los países busquen su ventaja competitiva, lo que ocurre cuando una organización o empresa adquiere o desarrolla atributos que le permiten superar a sus competidores.

Tabla 6

Países con Mayor Superficie

Países	Miles de Km ²
1. Federación de Rusia	17 075
2. Canadá	9 971
3. Estados Unidos de América	9 629
4. China	9 598
5. Brasil	8 514
6. Australia	7 741
7. India	3 288
8. Argentina	2 780
9. Kazajstan	2 717
10. Argelia	2 382
11. República Democrática del Congo	2 345
12. Arabia Saudita	2 150
13. México	1 958
14. Indonesia	1 905
15. Sudán	1 861
16. Jamahiriya árabe Libia	1 760
17. República Islámica de Irán	1 648
18. Mongolia	1 566
19. Perú	1 285

Nota. Tomado de *Estado de la Población Peruana 2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informáticas [INEI], 2015g. Boletín Especial 17.

Esto depende también de la diversificación de la producción con la cual una nación usa sus recursos de capital, humano y natural. Porter (2009) indicó que lo que hace próspero a un país es la capacidad de las empresas para alcanzar elevados niveles de productividad. Lo que refiere a la capacidad para usar con eficiencia e innovando permanentemente la mano de obra, los recursos naturales y el capital (Campodónico, 2010).

“Solo el 3.6% de las exportaciones peruanas contiene una tecnología mediana y alta, mientras que en Chile este porcentaje asciende a 5.3%, en Colombia a 10.3% y en México a 66.1%”, afirmó la Asociación de Exportadores (ADEX). (Diario Gestión, 2015)

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Hoy en día el tema de responsabilidad social se ha vuelto básico y estratégico para aquellas empresas que quieren resaltar en el mercado el apoyo por el buen mantenimiento ecológico y ambientales es un plus que solo empresas grandes saben manejar dentro de sus buenas prácticas. Una empresa es competitiva también cuando demuestra la importancia de estos temas dentro de su organización y los plasma en sus procesos. Se debe tener en consideración que este tema ha evolucionado llegando a conceptuarse como valor compartido, el cual compromete el crecimiento económico de la empresa y la población, así ambas partes se ven beneficiadas.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La importancia de una evaluación externa radica en aprovechar al máximo las oportunidades con las que cuenta la organización. Así como también anticiparse a las amenazas del entorno ya que como se sabe no es posible controlarlas sin embargo es posible prever. De acuerdo a D' Alessio (2012) las organizaciones deben responder a estos factores, tanto de manera ofensiva como defensiva (ver Tabla 7).

Tabla 7. *Matriz de Evaluación de los factores externos (MEFE)*

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

	Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades:				
1	Acuerdos internacionales para la comercialización de productos peruanos	0.10	2	0.20
2	Cercanía geográfica con regiones de la zona Norte	0.09	3	0.27
3	Crecimiento del sector Pyme en el Perú	0.10	3	0.30
4	Crecimiento económico	0.12	4	0.48
5	Demanda Internacional de productos no tradicionales	0.12	3	0.36
6	Interés mundial por la marca Perú	0.09	2	0.18
Subtotal		0.62		1.79
Amenazas:				
1	Variaciones del tipo de cambio	0.07	2	0.14
2	Cambios y fenómenos climáticos	0.10	2	0.20
3	Mayor incorporación de tecnología en la producción de países competidores	0.09	2	0.18
4	Delincuencia	0.12	1	0.12
Subtotal		0.38		0.64
Total		1.00		2.43

Nota. Valores: 1. Responde mal, 2. Responde promedio, 3. Responde bien,, 4. Responde muy bien

La región Lambayeque cuenta con seis oportunidades, las cuales abordan temas como los tratados de libre comercio, unión geográfica entre regiones, sector pyme, crecimiento económico, demanda internacional de productos no tradicionales e interés mundial por la marca “Perú”. En cuanto al crecimiento económico se puede evidenciar que ha favorecido a todos los sectores de la población. Es así que actualmente el poder adquisitivo de la clase media se ha incrementado, pues según estudios indican que va en aumento, y esto favorece al consumo nacional.

De acuerdo al último estudio Nacional del Consumidor Peruano [ENCP] (2015), realizado por la consultora Arellano Marketing 2015 indica que la clase media en el Perú se encuentra en ascenso, las brechas entre las principales provincias del país y la capital se han reducido desde la última cuantificación, del 2013. Esto se debe a que la clase media creció en Lima (8%) como en provincias (6%) y el ingreso familiar declarado también ha aumentado, afirmó Jhoan Vega, gerente de soluciones de la consultora Arellano (ver Figura 5 y Figura 6). Lo que representa una gran oportunidad para el comercio interno, ya que el mercado nacional se dinamiza cada vez más.



Figura 5. Incremento de la clase media en el Perú
Tomado de *Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2015*, por Arellano, 2015.
(<http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicaciones/comunicaciones-prensa/comunicaciones-prensa-sintesis/sintesis-informativa-2015/category/1553-agosto-2015?download=7366:2015-08-26-foncodes-sintesis-informativa>)



Figura 6. Ingresos familiares declarados

Tomado de *Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2015*, por Arellano, 2015. (<http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicaciones/comunicaciones-prensa/comunicaciones-prensa-sintesis/sintesis-informativa-2015/category/1553-agosto-2015?download=7366:2015-08-26-foncodes-sintesis-informativa>)

En cuanto a las amenazas, se señala a la variación del tipo de cambio, fenómeno del niño, la baja inversión del gobierno en cuanto a tecnología para la exportación, y la delincuencia. En el caso de la baja inversión en tecnología para la exportación se tiene un ejemplo claro con las ventas al exterior que en su mayoría son tradicionales, si se utilizara la tecnología para mejorar las exportaciones se incrementarían las no tradicionales y con ello la competitividad.

Es así que después de un análisis riguroso de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos; la MEFE de la región Lambayeque tiene un valor de 2.43. Este puntaje se encuentra por debajo del promedio, es decir la región no responde bien a las oportunidades y amenazas. Es necesario un impulso a fin de entender y aprovechar adecuadamente los factores externos positivos y contrarrestar los negativos.

3.5 La Región Lambayeque y su Competidores

En base al modelo de Porter (1980) (ver Figura 7), se desarrollará el análisis de la región Lambayeque. La finalidad es definir y conocer la posición competitiva de la región en el sector, conocer la situación actual para luego crear estrategias que la potencien o mejoren

frente a los competidores. De acuerdo a Porter (2009) en su libro *Ser Competitivo* mencionó que “si se trazan correctamente las fronteras de una industria y se delimita el espacio real de competencia, se clarificarán las causas de la rentabilidad y se dilucidará la unidad más adecuada para determinar la estrategia... los errores en la definición de una industria realizados por competidores representan oportunidades para definir posturas estratégicas ventajosas.” (p.65)

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Lambayeque ocupa el noveno lugar de acuerdo al índice de competitividad regional del Perú - ICRP (2015). Este análisis involucra aspectos como: el entorno económico, infraestructura, salud, educación, laboral, instituciones. Lambayeque es uno de los principales productores de la caña de azúcar a nivel nacional, lo cual representa una gran oportunidad tanto para el mercado nacional como internacional, así también se caracteriza por producir café, pimientos y ajíes, limón, mango, uvas, espárragos. Así también Lambayeque es una de las regiones que tiene una de las mejores contribuciones para las exportaciones de productos no tradicionales, los principales destinos son: EE.UU., Ecuador, Países Bajos, Alemania.

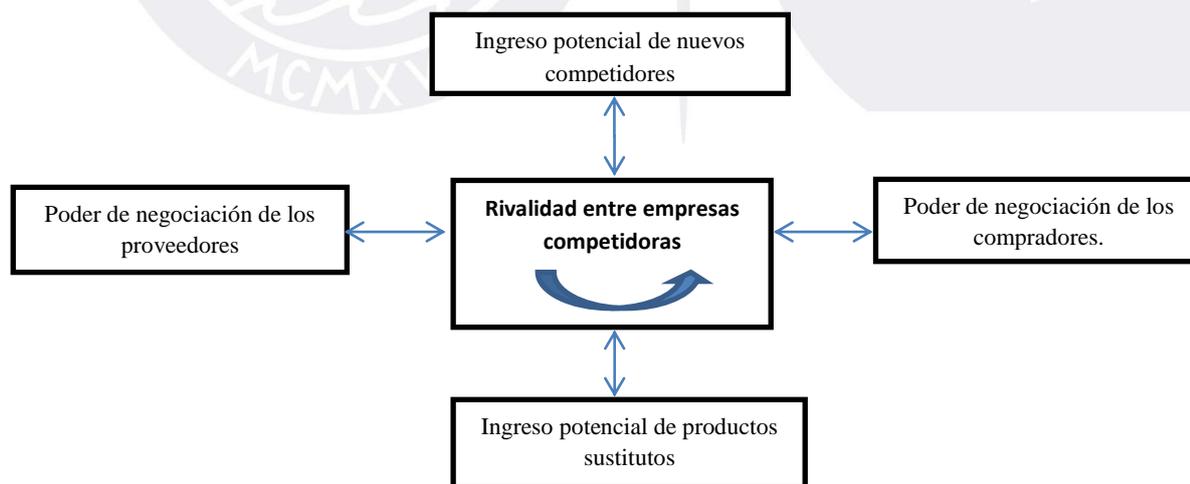


Figura 7. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector
Tomado de *Ser Competitivo: Las cinco fuerzas competitivos que moldean la estrategia*, por M. Porter (2008), p. 32, 8va. Ediciones Deusto

Según ADEX (2015) las principales empresas exportadoras son: Gandules INC S.A.C., Perales Huancaruna S.A.C., Agrícola Cerro Prieto S.A.C., Vínculos Agrícolas E.I.R.L. Asimismo, se puede evidenciar que existen empresas las cuales realizan grandes inversiones para mejorar sus procesos y con ello la calidad del producto, tal es el caso de la empresa azucarera Pucalá que invirtió alrededor de dos millones de euros en máquinas para equipar la planta de producción, de acuerdo al reporte del BCR (2015).

En cuanto al turismo, Lambayeque representa una gran alternativa gracias a su historia, riqueza cultural y arqueológica. Entre las principales atracciones: Pirámides de Túcume, Huaca Rajada, Monumento Colonial Zaña, Huaca Bandera, tumbas reales del Señor de SIPAN, SICAN, Huaca Rajada, entre otros. El turismo registrado el año 2014 se incrementó, según el BCR (2015) y este estuvo conformado por el nacional y extranjero.

A pesar de este incremento no se hace un uso eficiente del atractivo turístico, Lambayeque no se posiciona como un principal destino turístico, de la zona norte, a pesar de todo lo mencionado el turista nacional o extranjero tiene otras opciones como destino turístico antes de pensar en Lambayeque. Por otro lado la región Lambayeque se caracteriza por su alta actividad comercial realizada en su mayoría en su capital, la ciudad de Chiclayo, la existencia centros comerciales dinamizan la economía, existe una gran actividad de pymes que si bien es cierto no son formales en su mayoría por ello la mayoría de ellos se dedican al comercio al por menor. El poder de negociación que representa Lambayeque es desafiante, pues cuenta con mucho potencial agroexportador, turístico, comercial y gran interés por la inversión privada.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores va a depender de la oferta existente en el mercado, actualmente se ve un público cada vez más exigente, actualizado y en gran parte se debe al efecto de la globalización y a la existencia de diversos competidores. A pesar de ello

existe una gran demanda no atendida no sólo en el mercado nacional sino también en el internacional. Es así que Lambayeque tiene una gran oportunidad de poder abastecer y satisfacer a éstos mercados. Por ejemplo, actualmente Lambayeque es el principal productor de caña de azúcar y representa un porcentaje significativo del consumo nacional de este producto, destaca también la venta del café entre otros productos sin embargo no se le da el valor agregado que potenciaría esta actividad.

Hoy en día Lambayeque llega a diferentes mercados internacionales gracias al reconocimiento de la calidad y valor agregado de los productos de exportación, son varias las empresas que se dedican a esta actividad. En el caso de turismo existe una gran demanda que se encuentra atraída por la cultura y arqueología de esta región, sin embargo no existe un factor o variable que motive a los turistas a pensar en Lambayeque como el principal destino turístico de la zona norte. Es claro que existen clientes dispuestos a comprar, sin embargo debido a la alta competencia son cada vez más exigentes y desvían su atención.

3.5.3 Amenaza de sustitutos

Lambayeque enfrenta diversos competidores con productos sustitutos no sólo a nivel nacional sino también en el mercado exterior. Las regiones de la zona norte, en especial La Libertad, Piura y Cajamarca también destacan por la producción agrícola. Destacan también por las exportaciones de productos no tradicionales y atractivos turísticos que ofrecen diferentes opciones para practicar esta actividad.

Estas regiones practican no sólo se limitan al turismo convencional sino optan por el vivencial que en los últimos años ha ido en aumento. Es por ello que la necesidad de estar al día con los cambios en el mercado es imprescindible para poder hacer frente a los posibles sustitutos que pueden reemplazar a los existentes en todos los sectores. Según Porter (2009) “los estrategas deberían prestar especial atención a los cambios en otras industrias que los convierten en sustitutos atractivos... naturalmente, la amenaza de sustitución también puede

jugar a favor de una industria y redundar en su futura rentabilidad y potencial de crecimiento.” (p. 48)

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La zona norte registra un atractivo movimiento económico, gracias a la oferta agro exportadora que ofrece debido a los climas con el que cuenta; es por ello que se convierte en un mercado llamativo. La amenaza recae principalmente en el ingreso de competidores externos que ofrecen productos de mejor calidad a un menor precio (tercerización). Por otro lado la competencia regional también representa una amenaza para Lambayeque.

En el caso de las exportaciones, por ejemplo, puede competir con otras regiones ubicadas en la zona norte con mayor tecnología o mayor capacidad de producción y puede desplazar a Lambayeque a una posición menor del ranking de competitividad regional. La intención es posicionar a Lambayeque como la principal región con un gran movimiento económico con un alto índice de competitividad basado en las diferentes actividades económicas que realiza actualmente. Por ello se debe tener una visión amplia ya que la demanda es más exigente y los mercados están cada vez más cerca.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Lambayeque claramente compite con las otras regiones y dentro del ranking se ubica en la posición nueve, sin embargo también se ha registrado los avances y retrocesos de cada una de las regiones y de acuerdo al BCR (2015). Lambayeque se ha mantenido, sin embargo la competencia directa ha crecido en general. Los principales competidores son Piura y La Libertad las cuales han registrado un avance durante el año pasado (2014) (ver Figura 8).

Si bien es cierto Lambayeque no ha mostrado ningún retroceso sin embargo tampoco algún avance. Lambayeque compite directamente con las regiones de la zona norte y con diversos factores como: la inversión privada, apoyo del gobierno, capacidad productiva, capacidad exportadora, etc. Los cuales deben ser manejados con la finalidad de incrementar

la competitividad. Las principales regiones que representa una fuerte competencia son: Piura, La Libertad y Amazonas.

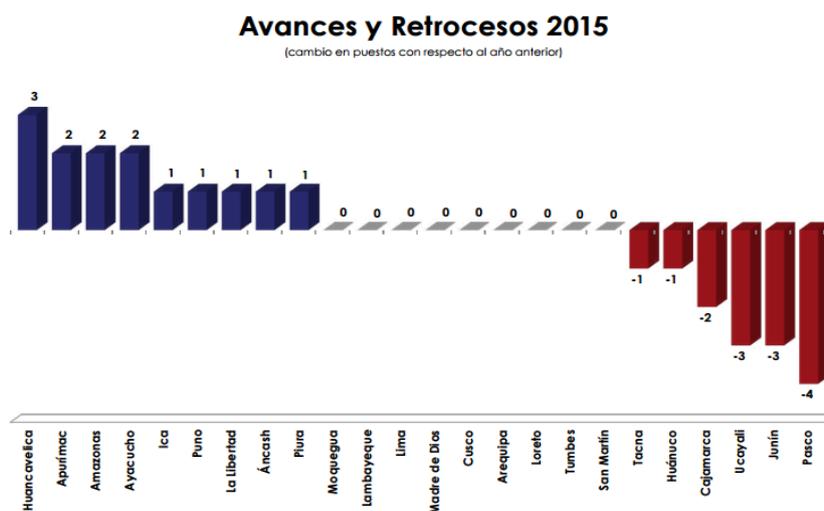


Figura 8. Avances y retrocesos 2015
Tomado de *Índice de competitividad Regional*, por IPE, 2015
(<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>)

3.6 La Región Lambayeque y sus Referentes

Lambayeque cuenta con países referentes que muestran un gran desarrollo y crecimiento económico, que a pesar de no contar con los recursos necesarios como por ejemplo los naturales, agua, extensiones de tierra, entre otros, son grandes potencias mundiales. Es así que se eligieron a Berna de Suiza y a Singapur de Singapur, ambas ciudades altamente desarrolladas en todo nivel. Estas dos ciudades resaltan en nueve factores clave de éxito los cuales les permiten ser unos buenos referentes.

Entre los factores que se eligieron se encuentran: la inversión en investigación e innovación, siempre se encuentran en constantes investigación lo que les hace competitivos en el mercado ya que se encuentran siempre a la vanguardia. Por otro lado destaca la eficiente gestión de recursos naturales y culturales que en realidad no son en abundancia, sin embargo gracias al nivel tecnológico con el que cuentan, es posible el máximo aprovechamiento. Así también destacan su imponente infraestructura en cuanto a puentes, carreteras, aeropuertos y puertos que facilita la comercialización con el exterior.

Es necesario mencionar que el nivel de corrupción en estas ciudades es baja, el ejercicio de las autoridades son aspectos que merecen el mejor calificativo, existe también una gestión institucional por meritocracia. Asimismo existe elaboración de planes a largo plazo de desarrollo industrial y ejecución de las mismas los cuales no se quedan en archivos. Por último son referentes gracias a la alta inversión en educación, el factor humano es muy valorado e importante, por otro lado destacan por contar con planes ejecutados de desarrollo ambiental.

3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil de Referencia (MPR)

De acuerdo al análisis realizado, en primer lugar se encuentra la Región La Libertad con un ponderado de 2.23, seguido de Piura (2.14). La matriz indica que Lambayeque con un puntaje del 2.09 es poco competitiva a diferencia de las otras regiones, sin embargo tiene muchas capacidades y recursos por aprovechar y mejorar para lograr ubicarse en mejor posición (ver Tabla 8).

La MPR de la región Lambayeque (ver Tabla 9) presenta 9 factores claves de éxito. En primer lugar se encuentra Singapur con (3.92) y Berna (3.75). Ello representa un panorama bastante ambicioso a donde Lambayeque apunta ya que presenta un puntaje del 2.09. Es necesario analizar la situación de los referentes para poder trasladar, imitar y adaptar las buenas prácticas para convertir a Lambayeque en una región de primer mundo.

3.8 Conclusiones

La región Lambayeque cuenta con oportunidades y amenazas que van a influir directamente al crecimiento y competitividad frente a las demás regiones. Cuenta con un gran potencial agroexportador y con un buen referente en el mercado internacional debido a la calidad de sus productos, el atractivo de los productos no tradicionales y gran atractivo turístico. La zona en la que se ubica es estratégica pues existe un gran movimiento económico en la zona norte y la mayor actividad comercial radica en la ciudad de Chiclayo.

El escenario competitivo en el cual se encuentra es agresivo pues existen regiones que se encuentran en mejor situación con respecto a las exportaciones y turismo. Sin embargo la actividad comercial no decrece. Existen factores críticos de éxito que Lambayeque aún no posee o necesita repotenciar, a diferencia de la competencia directa (Piura y La Libertad), Lambayeque tiene varias oportunidades de mejora.

Así como cuenta con competidores internos también cuenta con referentes externos que se encuentran en mejores condiciones y en posiciones más desafiantes. La falta de capacidad exportadora, la delincuencia, la informalidad, la falta de inversión en tecnología y la falta de infraestructura son variables que afectan a Lambayeque. Ésta es la razón por la que no se pueden aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta.

Tabla 8

MPC de la Región Lambayeque

Factores clave de éxito	Peso	Lambayeque		La Libertad		Piura	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Inversión en investigación e innovación	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
2 Gestión de recursos naturales y culturales (ríos, mares, lagunas, tierras, flora, fauna, reliquias, museos, etc.)	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3 Infraestructura conveniente y de calidad (carreteras, puertos, aeropuertos, etc.)	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
4 Eficiente ejercicio de las autoridades	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
5 Elaboración y continuidad de planes a largo plazo	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
6 Gestión institucional por meritocracia	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
7 Plan de desarrollo industrial	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09
8 Inversión en educación de alta calidad	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15
9 Sostenibilidad ambiental	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Total	1.00		2.09		2.23		2.14

Tabla 9

MPR de la Región Lambayeque

Factores clave de éxito	Peso	Lambayeque, Perú		Berna, Suiza		Singapur, Singapur	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Inversión en investigación e innovación	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
2 Gestión de recursos naturales y culturales (ríos, mares, lagunas, tierras, flora, fauna, reliquias, museos, etc.)	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3 Infraestructura conveniente y de calidad (carreteras, puertos, aeropuertos, etc.)	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
4 Eficiente ejercicio de las autoridades	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
5 Elaboración y continuidad de planes a largo plazo	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
6 Gestión institucional por meritocracia	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
7 Plan de desarrollo industrial	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
8 Inversión en educación de alta calidad	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
9 Sostenibilidad ambiental	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Total	1.00		2.09		3.75		3.92

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT involucra una auditoría interna sobre las diversas áreas que conforman el Gobierno Regional de Lambayeque en base a este análisis podremos identificar las fortalezas y debilidades de la región para más adelante generar estrategias que nos permitan capitalizar las fortalezas existentes y en un futuro no muy lejano logremos convertir nuestras debilidades en fortalezas. Este análisis presenta ocho caracteres que representan las áreas funcionales dentro del ciclo operativo. Estas son: Administración y gerencia (A), Marketing, ventas e investigación de mercado (M), Operaciones & logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos & cultura (H), Sistemas de información y comunicación (I) y finalmente Tecnología & investigación y desarrollo (T). (D'Alessio 2012)

4.1.1 Administración y gerencia de la Región Lambayeque (A)

Conforme a la Constitución Política del Perú - Artículo 192: “Los gobiernos regionales promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad. En armonía con las políticas, planes nacionales y locales de desarrollo” son competentes para “Formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil”. Lambayeque cuenta con un plan de desarrollo concertado que data del año 2010, asimismo cuentan con 28 planes estratégicos sectoriales y 24 planes de desarrollo locales concertados provinciales y distritales.

Según la ley orgánica de gobiernos regionales 2003, todos los gobiernos regionales cuentan con una estructura orgánica definida a la cual se rige el gobierno actual de Lambayeque. La administración y gerencia de la región es encabezada por el gobierno regional.

Lambayeque cuenta también con un Plan de Estratégico institucional 2015 -2018, que se trabaja y evalúa a través de planes operativos anuales que gozan de presupuesto público a fin de alcanzar sus objetivos. El logro de estos objetivos depende del seguimiento y evaluación por parte del Gobierno Regional y sus once direcciones regionales y sus órganos descentralizados. El gobierno regional modificó su estructura orgánica para hacer más eficiente la gestión pública, la nueva estructura considera gerencias regionales en vez de direcciones regionales siendo un total de 11 instancias.

El gobierno regional de Lambayeque y las tres municipalidades de Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe son las encargadas de la administración y gerencia en la región. Este gobierno regional se acoge a la ley orgánica de los gobiernos regionales (Ley N° 27867) que establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. La gestión 2015-2018 se encuentra presidida por el Ing. Humberto Acuña Peralta quien por segunda vez está al frente de este gobierno regional.

Según el reporte de iniciativas de Reforma Institucional de los Gobiernos Regionales elaborado por Pro Gobernabilidad indica cambios en su estructura organizacional. Conforme a la Ordenanza 009-2011 –GR.LAMB/CR el gobierno regional decide cambiar sus direcciones regionales por 11 gerencias regionales a fin de hacer más eficiente su gestión pública. Esta estructura se actualizó en el año 2012 con la ordenanza 001-2012-GR.LAMB/CR y la 004-2012-GR.LAMB/CR.(ver Figura 9).

4.1.2 Marketing y ventas de la Región Lambayeque (M)

De acuerdo al manual visual del Gobierno Regional de Lambayeque, el cual se encuentra documentado en su página web 2015, indicó que se podrá manejar con más orden la identidad visual con la finalidad de promocionar la imagen institucional. . Se establecen claramente el logo, el uso de la tipografía, los elementos, alineaciones y los colores institucionales (ver Figuras 10, 11, 12).

ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE

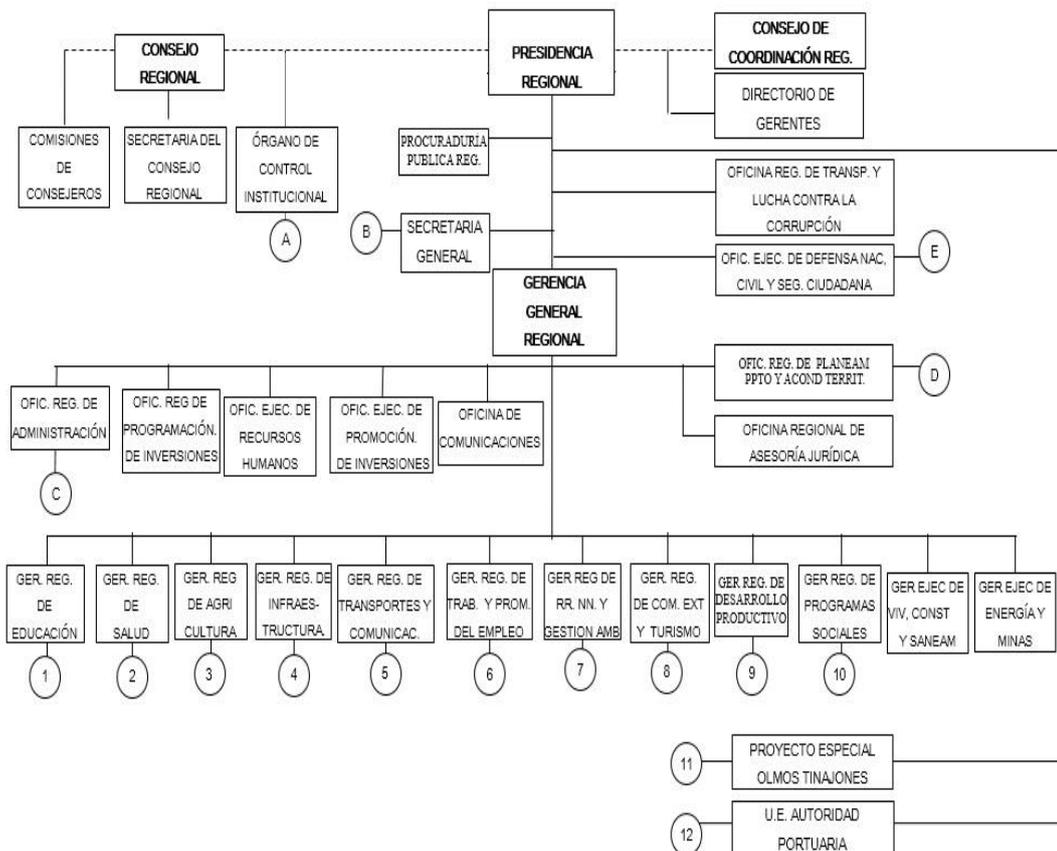


Figura 9. Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Lambayeque
Tomado de *Organigrama Institucional*, por el Gobierno Regional de Lambayeque, 2015a,
(<http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/3041?pass=Mg==>)



Figura 10. Escudo de la Región Lambayeque
Tomado de *Quiénes somos – Manual de identidad visual*, por el Gobierno Regional de Lambayeque, 2015b
(http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/public/docs/manual_identidad_visual.pdf?pass=Mg==)



Figura 11. Versión horizontal

Tomado de *Quiénes somos – Manual de identidad visual*, por el Gobierno Regional de Lambayeque, 2015b

(http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/public/docs/manual_identidad_visual.pdf?pass=Mg==)



Figura 12. Versión vertical

Tomado de *Quiénes somos – Manual de identidad visual*, por el Gobierno Regional de Lambayeque, 2015b

(http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/public/docs/manual_identidad_visual.pdf?pass=Mg==)

Es importante mencionar que Lambayeque cuenta con grandes extensiones de tierras que favorecen a la agricultura, lo que permite la venta al exterior, actividad que actualmente no se aprovecha al 100% a pesar de contar con los recursos naturales y con un buen clima. El principal mercado que se tiene es EEUU, seguido de países bajos, así también Alemania, Ecuador, Reino Unido, España, República de Korea, Bélgica, Canadá, Suecia, Dinamarca, entre otros (ver Figura 13). Los principales productos demandados son los ajíes y pimientos, paltas, hortalizas preparadas, jugo de maracuyá, hortalizas en vinagre, mango, cortezas de limón, desvainados, aceite esencial de limón, todos ellos corresponden al rubro no

tradicional. Entre las principales empresas exportadoras de Lambayeque son: Gandules INC S.A.C., Perales Huancaruna S.A.C., Agrícola Cerro Prieto S.A.C., Vínculos Agrícolas E.I.R.L (ADEX, 2015).

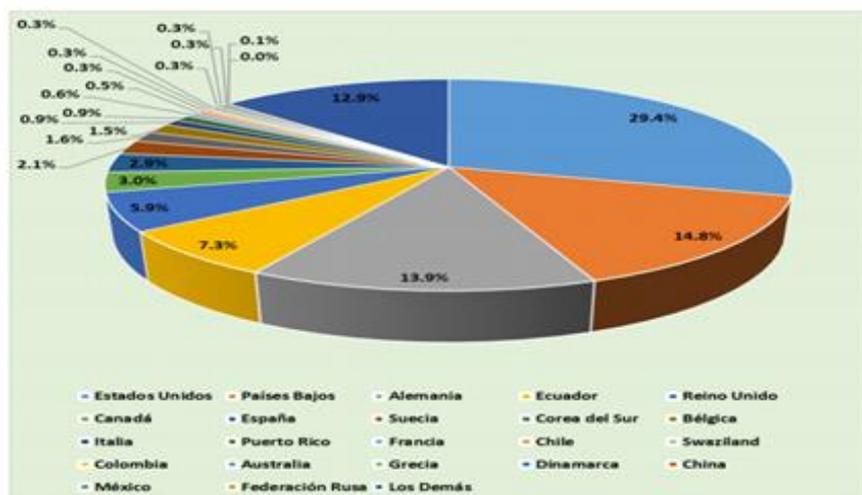


Figura 13. Principales destinos de las exportaciones lambayecanas por participación 2015 Tomado de *Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo – Exportaciones*, por el Gobierno Regional de Lambayeque, 2015c (<http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor1304/LAMBAYEQUE%20ENERO-SETIEMBRE%20PDF.pdf>)

La región se guía para fines de exportación del Plan estratégico Regional Exportador de Mincetur. Adicionalmente cuenta con el Plan Estratégico Regional de Exportaciones de Lambayeque que trabaja de la mano con la Cooperación Comercial de Suiza, el Gobierno Regional de Lambayeque y la Cámara de Comercio y producción de Lambayeque, en ánimos de un desarrollo exportador sostenible. Existen además otras asociaciones como son AREX o la Asociación Regional de exportadores que brinda asesoría y acompañamiento para fines de exportación, asimismo está ADEX que es la Asociación de Exportadores de Lambayeque. Ambas han firmado convenios con la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque a fin de impulsar su desarrollo en los diferentes sectores (Gobierno Regional de Lambayeque, 2015)

Así también el Perú cuenta con 21 tratados de libre comercio, 18 vigentes y 3 por entrar en vigencia. A pesar de haber sido elogiados y en algunos casos cuestionados estos

acuerdos generaron un gran incremento en las exportaciones peruanas. Se tiene TLC con los países de Mercosur, Can, Efta y con los países de la unión Europea. En el caso de los acuerdos por entrar en vigencia se tiene a los TLC con Guatemala, Honduras y el TPP (Mondragon, 2016). Según Promperú 2015, indica a los principales mercados.

Por la ubicación geoestratégica de la Región, se aprecia que se ha convertido en una zona de confluencia de flujos tanto económicos como poblacionales de las zonas de costa, sierra y selva. Por ello se explica la enorme actividad comercial de la región. De otro lado es innegable que existe en la zona una vocación y tradición agrícola e industrial que data desde sus ancestros. Por lo mismo se tiene en marcha el proyecto Olmos que a febrero del 2016 ha sumado 9000 hectáreas sembradas y se espera que llegue a 15,000 hectáreas para finales de este año.

Este proyecto nace frente a la necesidad de Lambayeque pues tenía la necesidad de aumentar su disponibilidad de agua para poder irrigar un mayor número de tierras y así mejorar sus niveles de producción y exportación. Es decir asegurar la producción de agua, garantizar la regulación del recurso hídrico y promover el uso racional con tecnología apropiada (Gobierno Regional de Lambayeque, 2016). Otro aspecto relevante en Lambayeque es la formalidad de las Pymes de acuerdo al anuario estadístico, industrial, Mipyme y comercio interno, la formalidad asciende a 56, 023 en el 2015 (ver Tabla 10).

El sector Turismo es un potencial importante para la dinámica económica de Lambayeque pues cuenta con potencial histórico y ecológico de gran atracción aún poco explotado a pesar de haber sido reconocido a nivel internacional. Es así que se ha difundido el rostro del señor de Sipán a nivel internacional gracias a un proyecto que contó con el trabajo de expertos de Brasil y con la colaboración de una universidad privada y del museo de las Tumbas Reales, el cual se convierte en una ventana abierta para potenciar el turismo. Según el portal de Andina del Perú para el mundo, Setiembre 2016.

Tabla 10

Perú: Mypes Formales, Según Regiones 2015

Regiones	Número	Part. %
Amazonas	9 452	0,6
Ancash	47 167	2,8
Apurímac	14 157	0,8
Arequipa	95 651	5,7
Ayacucho	20 848	1,2
Cajamarca	35 803	2,1
Callao	54 063	3,2
Cusco	69 134	4,1
Huancavelica	7 121	0,4
Huánuco	23 385	1,4
Ica	43 657	2,6
Junín	59 366	3,5
La Libertad	87 871	5,2
Lambayeque	56 023	3,3
Lima	797 564	47,4
Loreto	29 158	1,7
Madre de Dios	11 718	0,7
Moquegua	11 138	0,7
Pasco	10 504	0,6
Piura	65 412	3,9
Puno	35 987	2,1
San Martín	32 772	1,9
Tacna	27 132	1,6
Tumbes	12 526	0,7
Ucayali	25 072	1,5
Total	1 682 681	100

Nota. Tomado de la *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015*, por el Ministerio de la Producción, 2016. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>

4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura de la Región Lambayeque (O)

Según el ICAE 2016, Lambayeque creció económicamente en un 8.2% en el primer trimestre, siendo la mayor tasa alcanzada en los últimos tres años. Este alcance es posible gracias al crecimiento del sector agropecuario, construcción y manufactura de azúcar. Como

soporte a la comercialización de los productos agrícolas el Ministerio de Agricultura ha puesto a disposición la página de Abastecimiento y precios (SISAP) para que todos los agricultores puedan en línea conocer los precios de mercados mayoristas así podrán obtener los mejores precios de sus productos dentro del mercado interno.

El mercado internacional es asequible y demanda los productos agrícolas lambayecanos. Las exportaciones de mayor demanda tenemos al café sin descafeinar, uvas, espárragos, paltas, quinua, cacao, mangos, cebollas, hortalizas y frutos del género capsicum. En enero del 2016 los precios del trigo, maíz, café, azúcar N° 16 disminuyeron por la desaceleración de China y la baja del petróleo, sin embargo el arroz, frijol de soya y azúcar contrato N° 5 se elevaron pues se presentaron condiciones climáticas adversas suscitadas en las zonas de producción pero sobre todo por la firme demanda internacional. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

Los precios promedio a enero del 2016 en el mercado internacional es para capsicum 2433 USD/Ton., cebollas 382 USD/Ton., café sin descafeinar 2904 USD/Ton., espárragos 4266 USD/Ton., banano 761 USD/Ton., paltas 830 USD/Ton., mangos 1162 USD/Ton., quinua 2410 USD/Ton., uvas 2015 USD/Ton, El agro tiene variedad de productos que demandan muy bajo costo de producción en su siembra pero ofrecen gran rentabilidad. Esta experiencia fue puesta en práctica en la zona de Incahuasi y Cañaris con la siembra de frambuesa y brócoli. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

4.1.4 Finanzas y contabilidad de la Región Lambayeque (F)

Con respecto al gasto corriente no financiero bordeó los S/.184 millones y fue mayor en 22.8 %, con respecto a Septiembre del año pasado. Esto fue debido al incremento en el gasto del Gobierno Nacional (42.7 %) y del Gobierno Regional (7.8 %). Con referencia al gasto público corriente, este mostró un leve incremento del 0.9 % respecto al año 2014 (ver Tabla 11).

Tabla 11

Gasto Público Corriente

GASTO PUBLICO CORRIENTE /1/2						
(Millones de nuevos soles)						
	SETIEMBRE			ENERO - SETIEMBRE		
	2014	2015	Var.% real	2014	2015	Var.% real
Gobierno Nacional	69	102	42,7	668	737	6,8
Gobierno Regional	56	63	7,8	531	533	-2,8
Gobiernos locales	19	19	-5,4	182	171	-9,5
Total	144	184	22,8	1 381	1 441	0,9

Nota. Tomado de *Síntesis Económica de la región Lambayeque -Septiembre 2015*, por el BCRP departamento de estudios económicos, 2015c. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2015/sintesis-lambayeque-09-2015.pdf>)

El Gobierno Regional de Lambayeque ha incrementado gradualmente su presupuesto para la inversión pública anual. Durante el periodo 2003 – 2014, el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) ha sufrido variaciones dando lugar que el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) refleje un incremento presupuestal ascendente en S/. 863' 844,218 respecto al PIA. Durante los años 2011 al 2014, el PIM tuvo su mayor incremento alcanzando un promedio estimado de 309% respecto al PIA.

Con referencia a la ejecución del presupuesto de inversión asignado, se observa que durante el periodo 2003-2014 se ha incrementado, alcanzando un promedio de ejecución de 63%; que no es tan halagador si lo comparamos con la ejecución promedio de otros gobiernos regionales. Además se observa retrocesos durante los años 2011 al 2014, hecho que debe motivar a mejorar sustancialmente la capacidad de gasto del Gobierno Regional de Lambayeque, acompañado de la eficiencia y eficacia necesaria (ver Tabla 12).

Tabla 12

Ejecución del Gasto en Proyectos de Inversión Pública – Periodo 2003- 2014

Periodo	PIA	PIM	Incremento PIA		Variación anual	% de ejecución	Montos ejecutados
			Monto según Periodo	% De Contribución según Periodo			
2003-2006	250.925.080	S/. 302.396 029	S/. 51.470 949	6%	109%	43%	S/. 128.234,787
2007-2010	485.194.73	S/. 75S.395.713	S/.273.200.90	32%	165%	70%	S/. 527.778,700
2011-2014	440.986 347	S/. 980.158.628	S/. 539.172.21	62%	309%	64%	S/. 533.553,774
TOTAL	1,177,106,152	S/.2,040,950,370	S/.863,844,218	100%	195%	63%	S/.1,189,567,261

Nota. Tomado de *Ejecución del gasto en proyectos de inversión pública. 2003 – 2014*, por el MEF, 2014. (Consulta amigable/ <http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>)

A pesar de que se visualiza un incremento en el porcentaje de ejecución presupuestal anual, este viene siendo debajo de lo esperado. Es necesario que se establezcan políticas de seguimiento y evaluación de la inversión ejecutada. Estos índices es señal de la ausencia de inversión en investigación, y nuevas tecnologías para el desarrollo. El Banco Mundial desarrolló un informe de *Evaluación y Plan de Acción Rápida Para la Mejora de la Gestión Pública en el Gobierno Regional de Lambayeque* y reportó que la ejecución presupuestal se realiza dentro del Sistema de Administración Financiera.

Según se indica en el Plan Estratégico Institucional 2010 – 2014, Durante el periodo 2009 – 2013, la inversión pública se concentró mayormente en la generación de infraestructura económica para los sectores agricultura que abarcó el 48.8% de la inversión quinquenal y transportes con el 21.2%, seguido de la infraestructura social, en los sectores de salud (16.1%) y saneamiento (3.8%) (ver Tabla 13). La mayor inversión del sector agricultura se dirigió a fortalecer la operatividad del Proyecto de Irrigación Olmos (invirtiéndose en la reubicación de asentamientos poblacionales y saneamiento físico legal de terrenos afectados dentro del área de la poligonal de tierras a adjudicar en la primera fase de la Irrigación Olmos, así como en la mejora de la línea de transmisión - Boca salida del túnel trasandino) (Gobierno Regional de Lambayeque, 2015d).

También se ha invertido en proyectos de infraestructura de riego como mejoramiento de canales de regadío, pequeños reservorios y defensa ribereña en los valles de Chancay y La Leche; con referencia a transportes se invirtió en vías urbanas y carreteras. En lo que respecta al sector social, solo la mayor inversión se dio en la construcción y equipamiento del proyecto Hospital Regional Lambayeque, también se ejecutaron proyectos de ampliación, mejoramiento, equipamiento e implementación de establecimientos de menor categoría. Según la Síntesis económica elaborada por el BCR a Septiembre del 2015, visualizamos también otros indicadores económicos de la región Lambayeque (ver Tabla 14).

Tabla 13

Inversión Pública Ejecutada por el Gobierno Regional de Lambayeque 2010 – 2014

GRUPO/FUNCION	TOTAL SOLES	%
SERVICIOS GENERALES		
Planeamiento Gestión y Reserva de Contingencia	641'371,748	0.7118
Orden Público y seguridad	26'303,892.81	2.9192
SERVICIOS SOCIALES		
Trabajo	24,015.04	0.0027
Medio Ambiente	3'426,258.39	0.3802
Saneamiento	33'950,005.90	3.7678
Salud	145,194,530.84	16.1138
Cultura y Deporte	3,785,546.52	0.4201
Educación	23'303,116.33	2.5862
Protección social	3,176,584.44	0.3525
SERVICIOS ECONOMICOS		
Comercio	578,727.18	0.0642
Turismo	2'985,676.17	0.3314
Agropecuaria	430'735,292.04	47.8033
Pesca	4,469,114.21	0.496
Energía	12,367,568.43	1.3726
Minería	81,900.00	0.0091
Industria	4,116.00	0.0005
Transporte	190'989,760.92	21.1962
Comunicaciones	353,751.50	0.0393
Vivienda y Desarrollo urbano	12'913,866.36	1.4332
TOTAL EJECUTADO EN EL PERIODO	901'057,440.56	100
PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO	1'184,259,629.00	
% EJECUCION FINANCIERA/PIM	76.09	

Nota. Tomado de *Inversión pública ejecutada por el Gobierno Regional de Lambayeque. 2010 – 2014*, por Gobierno Regional de Lambayeque, 2015d.
(<http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/030620151723392008885512.pdf>)

Tabla 14

Otros Indicadores de Actividad Económica

	OTROS INDICADORES DE ACTIVIDAD ECONOMICA					
	(Variación % respecto a similar mes del año anterior)					
	Abr.15	May.15	Jun.15	Jul.15	Ago.15	Sep.15
Producción industrial 1/	8.5	-15.1	4.1	-4.0	5.1	5.0
Despachos de cemento 1/	-2.3	-5.1	-1.2	-2.5	9.2	19.6
Arribos a establecimientos de hospedaje 1/	0.7	7.9	3.7	2.2	9.9	6.5
Crédito total 2/	6.1	6.0	5.7	8.6	9.3	9.8
Crédito de consumo 21	11.3	8.1	14.6	15.2	16.1	17.1
Crédito hipotecario 21	13.7	13.6	12.7	12.5	12.0	11.9
Inversión pública 1/	255.9	144.8	-4.4	-19.0	-7.1	-45.9

Nota. Tomado de *Síntesis Económica de la región Lambayeque –Septiembre 2015*, por el BCRP, 2015c.
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2015/íntesis-lambayeque-09-2015.pdf>)

En Setiembre del 2015 el crédito aumentó en 9.8%, incidiendo los créditos de consumo en mayor porcentaje (17.1%) seguido de los créditos hipotecarios (11.9%). Por otro lado la inversión pública se redujo en 45.9% debido a la reducción en el gasto del capital en el gobierno central y en los gobiernos locales.

4.1.5 Recursos humanos de la Región Lambayeque (H)

Con respecto a la fuerza laboral, a mediados del 2013 el empleo registró tasas de crecimiento negativas, debido a los conflictos laborales de empresas azucareras. Sin embargo para el primer trimestre del 2016 se observa un crecimiento del 3.2%. Lambayeque cuenta con una población económicamente activa (PEA) del 67.8%, asimismo, se divide en PEA ocupada con un 95.6% y en PEA desocupada con un 4.4%. Cabe resaltar que se cuenta una población económicamente inactiva (PEI) con un 32.2% (ver Figura 14). Estos datos nos permiten conocer la mano de obra con la que cuenta la región siendo un factor importante para el desarrollo de bienes y servicios de una economía (Dirección de Investigación Socio Económico laboral, 2016).

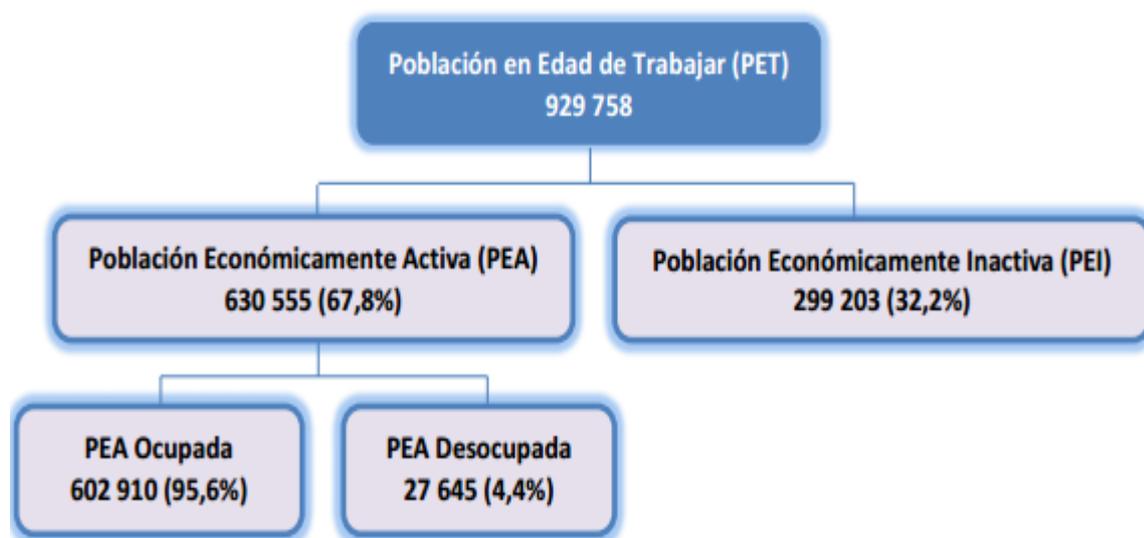


Figura 14. Región Lambayeque: población en edad de trabajar según actividad
Tomado de Diagnóstico socio económico laboral de la región Lambayeque, por Dirección De Investigación Socio Económico Laboral, 2016.
<http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor1307/DIAGNOSTICO%20SOCIO%20ECONOMICO%20LABORAL%20DE%20LA%20REGION%20LAMBAYEQUE.pdf>

4.1.6 Sistemas de información y comunicación de la Región Lambayeque (I)

Según OSIPTEL (2013), la telefonía fija cuenta con 106,499 líneas de servicio, por su parte la telefonía móvil registra 876,501 líneas, significando 111.6 líneas por cada 100 habitantes. La telefonía pública ha alcanzado 8,403 líneas de servicio. En el ámbito rural del departamento existen 417 teléfonos públicos que benefician a 240 localidades rurales. El servicio de Internet también se encuentra en constante crecimiento. Según el informe de estadística del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2012), el 17.9% de los hogares tenían acceso a internet.

Según se indica en el Plan Estratégico Institucional 2015 - 2018, actualmente se encuentra en proceso la “Implementación del Servicio de Banda Ancha Rural a nivel nacional”, que en el departamento de Lambayeque beneficiaría a 367 localidades rurales, con una inversión de 20 millones de dólares, en la que participan MTC y Gobierno Regional. Ello que implicará la instalación de fibra óptica y enlaces microondas, la interconexión de 356 instituciones educativas, 145 centros de salud, 42 comisarías y otras 122 instituciones del Estado, beneficiando a 300,000 pobladores.

4.1.7 Tecnologías e investigación y desarrollo de la Región Lambayeque (T)

Según lo indica el Gobierno Regional en su Plan Estratégico Institucional 2015 – 2018, un tema resaltante es la carencia de inversión de la institución regional en investigación y generación de nuevas tecnologías para la exportación. Al inicio de su funcionamiento como Gobierno Regional Lambayeque, se tuvo el propósito de contribuir a la mejora de la competitividad para el desarrollo regional.

Por lo que mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 323-2003-GR.LAMB/PR de fecha 17 de junio del 2003 se conformó el Consejo Consultivo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación; motivando la participación de instituciones del Estado, la Universidad y las empresas; se definieron funciones y se ejecutaron acciones que

promovieron encuentros entre la Empresa – Universidad – Estado para incrementar la innovación, plasmándose un Plan Regional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación de Lambayeque - 2008 – 2021. Lambayeque actualmente no hace uso eficiente del comercio electrónico, se puede decir que se muestra cierto rechazo a las transacciones por internet debido al poco conocimiento y desconfianza. Según la Cámara de Comercio de Lima (2014) en el Perú, durante el ciber peru day del 2014, Lambayeque alcanzó un porcentaje del 2% en compras por internet.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A raíz del análisis de los factores internos, mediante la metodología AMOFHIT, se concluye en una matriz MEFI, donde se muestran las principales fortalezas y debilidades a las cuales se les asigna valor y peso, generando una ponderación por cada una de ellas y posteriormente una ponderación final. En el caso de la Región Lambayeque la ponderación total obtenida fue de 2.34, ello indica que se encuentra por debajo del promedio, es decir que tiene una posición interna débil (ver Tabla 15).

4.3 Conclusiones

El gobierno regional de Lambayeque se rige bajo la ley orgánica de gobiernos regionales. Las municipalidades de Lambayeque, Chiclayo y Ferreñafe son las encargadas de la gestión y administración de la región en general. La región cuenta con un potencial para las exportaciones, destacando el rubro no tradicional. Tiene importantes mercados como EEUU, países bajos Alemania y Reino Unido. Entre las principales actividades económicas se tiene el comercio, la agricultura, la manufactura.

En cuanto al turismo se cuenta con un gran atractivo no bien utilizado. Sin embargo reconocido a nivel nacional e internacional, lo que significa un gran aliado para el desarrollo de esta actividad. En cuanto al aspecto financiero Lambayeque cuenta con presupuesto regional sin embargo el ejecutado es mínimo, pues alcanza el 63%.

Por otro lado se observa un crecimiento del 3.2% en el empleo luego de superar los problemas con las empresas azucareras. Con respecto al sistema de comunicación se cuenta con un plan de banda ancha rural que favorecerá a la población y permitirá el mejorar y ampliar la actividad comercial a través del comercio electrónico.

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas			
1 Elaboración y continuidad de planes a largo plazo	0.10	3	0.30
2 Sostenibilidad ambiental	0.15	3	0.45
3 Gestión de recursos naturales y culturales	0.10	3	0.30
4 Ubicación estratégica en la zona norte	0.10	4	0.40
Subtotal	0.45		1.45
Debilidades			
1 Falta de inversión en investigación e innovación	0.08	2	0.16
2 Infraestructura portuaria pobre	0.10	2	0.20
3 Deficiente ejercicio de las autoridades	0.15	1	0.15
4 Falta de meritocracia en los órganos institucionales	0.06	2	0.12
5 Inexistencia de un plan de desarrollo industrial	0.06	1	0.06
6 Falta de Inversión en educación de alta calidad	0.10	2	0.20
Subtotal	0.55		0.89
Total	1.00		2.34

Capítulo V: Intereses de la Región Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la región Lambayeque

Se consideran como intereses de Lambayeque los establecidos en la visión consignada en el capítulo dos, asimismo los resultados de la evaluación externa e interna. Los intereses identificados son los siguientes:

1. Incrementar la producción agrícola no tradicional.
2. Acrecentar los arribos de turistas nacionales y extranjeros
3. Incrementar el empleo formal.
4. Reducir los delitos registrados en la región.

5.2 Potencial de la región Lambayeque

Demográficos. Según proyección del Instituto Nacional de estadística e informática – INEI 2015, Lambayeque es la novena región más grande del Perú y ocupa el cuarto lugar en la zona norte. Cuenta con 1'260,650 hab., esto significa el 4% de la población del país. La densidad poblacional al 2015 es de 98.4 hab x km². Cuenta con grandes extensiones de cultivo (14, 480 Km², esto significa el 1.16% de nuestro territorio nacional. INEI 2015).

Lambayeque se divide en 3 provincias: Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque, siendo Chiclayo la de mayor concentración poblacional (857, 405 Habitantes) y comercial, en esta provincia se desarrollan la mayoría de actividades comerciales y se considera como el centro de flujo entre Piura, Cajamarca y Trujillo. Destacan el comercio, enseñanza, agricultura, venta de unidades y repuestos de vehículos automotores.

Geográficos. Según el Atlas de la región Lambayeque 2015, esta región se encuentra ubicada en la zona nor occidental del Perú. Limita por el norte con la región Piura, por el sur con la región Libertad, por el oeste con la región Cajamarca, por el este con el océano pacífico. Es una región estratégicamente ubicada en el centro de un nudo de vías de comunicación, es así que se ha convertido en un eje carretero del norte del Perú.

Cuenta con un clima cálido y seco con precipitaciones escasas a manera de garúa. La hidrografía proveniente de los ríos Zaña, Chancay, Motupe, Cascajal, La leche y Olmos son usadas para fines de agricultura, industria y otros. Cuenta con abundante agua subterránea sin embargo su costo hace que sea de difícil acceso. La provincia de Chiclayo tiene 20 distritos, Lambayeque 12 distritos y Ferreñafe 6 distritos. La capital de la región es Chiclayo. Los principales valles son La Leche y Motupe, también tenemos a Olmos y Cascajal pero son pequeños.

Económicos. Desde el año 2007 al 2014 Lambayeque tiene como principal sector económico al comercio, seguido de la manufactura, agricultura y la construcción, adicionalmente a ellos se considera como sector potencial al turismo esto en referencia a los datos del INEI 2014. Dentro de la agricultura, en el año 2015 se destaca la producción de arroz (879 445 Tn.), seguido de maíz (261 074 Tn.), alfalfa (183 344 Tn.), mango (113 146 tn.) y limón (108 535 tn.), cabe mencionar que en el Perú se consume anualmente 3 750 000 tn. de arroz al año y la producción llega a los 3 500 000 tn. con lo que se tiene que importar entre 200 y 250 mil toneladas de otros países.

Lambayeque actualmente produce el 24% de la producción nacional, sin embargo cuenta con las condiciones para incrementar su nivel de producción y exportar a fin de saciar la demanda internacional. El mundo consume aproximadamente 740 000 000 tn. de arroz al año. “Lambayeque es la única región del país con una producción diversificada de capsicum con frutos como pimiento piquillo, morrón, jalapeños, páprika y guajillo que son exportados a mercados como España, Francia y Alemania.” Indicó Renzo Gomez; Presidente del Comité Capsicum de la Asociación de Exportadores (Adex 2015).

Las principales industrias en Lambayeque son Pomalca con la caña de azúcar como producto bandera, Agroindustrial Tuman que también produce caña de azúcar con importante inversión en proyectos para elaboración de Etanol, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y

Johnson, Agroindustrias AIB, Corporación PERHUSA, Sunshine Export cuyo enfoque es la producción de mangos a diversos mercados internacionales. Esto según el servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo.

El Gobierno Regional de Lambayeque ha incrementado gradualmente su presupuesto para la inversión pública anual. Durante el periodo 2003 – 2014, el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) ha sufrido variaciones dando lugar que el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) refleje un incremento presupuestal ascendente en S/. 863' 844,218 respecto al PIA. Durante los años 2011 al 2014, el PIM tuvo su mayor incremento alcanzando un promedio estimado de 309% respecto al PIA.

Con referencia a la ejecución del presupuesto de inversión asignado, se observa que durante el periodo 2003-2014 se ha incrementado, alcanzando un promedio de ejecución de 63%; que no es tan halagador si lo comparamos con la ejecución promedio de otros gobiernos regionales. Además se observa retrocesos durante los años 2011 al 2014, hecho que debe motivar a mejorar sustancialmente la capacidad de gasto del Gobierno Regional de Lambayeque, acompañado de la eficiencia y eficacia necesaria.

Lambayeque también destaca por la gran oferta turística que ofrece, sin embargo aún no se aprovecha en su totalidad. Cuenta con una gran historia y restos arqueológicos, circuito de playas y también con el gran descubrimiento mundial de la reconstrucción del rostro del señor de Sipán, máximo representante de la cultura preinca.

Tecnológico científico. Lambayeque no es ajeno a las tecnologías de información y comunicaciones y se han incluido de manera creciente en el quehacer diario de su población, sobresale la disponibilidad de líneas telefónicas, según el último censo nacional de hogares un 84.6% de hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular. De otro lado la actividad agropecuaria en la zona de la costa tiene un mejor desarrollo y a su vez en mucho menos tecnificado en la sierra.

Los aspectos tecnológicos usados en los puertos Eten y San José han acompañado en los últimos tiempos al desarrollo de la región según el plan estratégico del gobierno regional de esta región. El soporte para fines de proyección de tecnología y desarrollo son las 10 universidades actualmente asentadas en esta región. La innovación tecnológica es el medio adecuado para la sostenibilidad de los recursos.

Histórico-Psicológico- Sociológico. Lambayeque proviene de una gran historia y es conocida como la ciudad generosa y benemérita, fue fundada en 1553. El 15 de junio de 1822, la ciudad de Lambayeque, recibió el título de ciudad generosa y benemérita gracias a la participación en la independencia del Perú. El poblador lambayecano se caracteriza principalmente por ser cálido, amable, trabajador y hospitalario, resalta el gran orgullo y reconocimiento que tienen por la tierra que los vio nacer.

Chiclayo es la principal provincia la cual es considerada como una ciudad moderna, es conocida como la “Capital de la Amistad”, ya que es tierra de hospitalidad, alegría, guitarra, baile, gallos, chalanes e ingenio. Así también se considera como una ciudad alegre y bulliciosa. Se menciona también que existe un gran apego por las tradiciones místicas (Municipalidad Provincial de Chiclayo , 2010).

Organizacional - Administrativo. Lambayeque políticamente cuenta con 38 distritos, su organización se caracteriza según el plan de desarrollo concertado por ser poco funcional y carecer de límites territoriales, ello no ayuda al desarrollo regional y local. La agilidad de atención administrativa es una debilidad regional, la infraestructura y tecnologías de información son limitadas. Este gobierno ha acreditado y recibido el 100% de competencias transferidas por el gobierno nacional sin embargo esto no va aún de la mano de mayores recursos para su ejecución esto supone conforme al plan de desarrollo concertado un reto de reestructurar la estructura organizacional y buscar la asignación de recursos para estos fines.

La falta de delimitación territorial es un problema latente que se arrastra desde

tiempos antiguos, las normas que crearon al departamento Lambayeque, afecta a las tres provincias (Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe) y a 33 de los 38 distritos existentes.

Actualmente los mapas referenciales producidos por el Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI han generado conflictos de pertenencia entre distritos, entre provincias y con los departamentos vecinos por centros poblados e importantes áreas geográficas con recursos naturales y culturales.

5.3 Principios Cardinales de la región Lambayeque

Los principios cardinales nos darán una mejor visión para reconocer las principales oportunidades y amenazas para una organización, en este caso serán aplicadas a la región Lambayeque y estarán dadas por las influencias de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra balance de intereses y conservación de los competidores (D'Alessio 2012).

Influencia de terceros: Con respecto a los factores externos, según el Plan Estratégico Institucional 2015 – 2018; se indica que los Gobiernos Regionales se desenvuelven en un contexto de orden político y legal, y se esfuerzan por lograr un equilibrio que los lleve a alcanzar la finalidad última de su constitución, mediante el diseño e implementación de estrategias adecuadas. Ante ello, la región demuestra altos índices de auto sostenibilidad refrendada por el estudio de competitividad de Centrum Católica 2015, pues ocupa el séptimo lugar a nivel nacional. Si bien es cierto al igual que todas las regiones del Perú son autónomas sin embargo estructuralmente dependen finalmente del gobierno central. La integración con las regiones colindantes como Tumbes y Piura es vital para lograr competitividad sostenible, aprovechando la proximidad y vías de acceso con estas regiones.

Lazos pasados y presentes. La región Lambayeque posee desde hace muchos años fuertes lazos comerciales con sus regiones vecinas, Cajamarca, La Libertad y Piura. Lambayeque también tuvo problemas limítrofes con Piura que luego de más de 100 años fueron resueltos en el año 2010 por una línea fronteriza que abarcaba las provincias de

Sechura, Piura, Morropón y Huancabamba. Desde épocas ancestrales hasta la actualidad, Lambayeque comparte intereses de diferente naturaleza con las regiones de Piura, Amazonas, Cajamarca y La Libertad, un ejemplo de ellos es el proyecto Olmos.

Contrabalance de intereses. Lambayeque en el tema histórico comparte con la región La Libertad el legado de las culturas Chimú y Mochica. Asimismo comparte recursos hídricos con otras regiones. En temas de turismo comparte con La Libertad el lanzamiento de la Ruta Moche. Respecto a la gestión de recursos hídricos se tiene cinco cuencas que se comparte con Cajamarca y Piura (Chancay, Zaña, La Leche, Motupe y Olmos). Así también el proyecto hidroenergético Olmos ha requerido el involucramiento de otras regiones tales como Cajamarca que incluso recibió tierras para compensar a los campesinos expropiados y a manera de compensación por el trasvase del río Huancabamba.

Conservación de los enemigos. En temas agropecuarios se considera como competidores directos a las otras regiones de la macro región norte tales como La Libertad y Piura, pues de acuerdo al ICRP 2015 Piura se encuentra en el segundo puesto en cuanto a exportaciones mientras que Lambayeque ocupa el octavo lugar. Con respecto a turismo La Libertad lleva la delantera con el puesto quinto y Lambayeque en el séptimo.

5.4 Matriz de Intereses Regionales (MIR)

La región tiene intereses trascendentales a largo plazo. Algunos de ellos son la base para lograr otros. Será necesario establecer una estrategia adecuada y plasmarla en objetivos aterrizados de largo plazo, lo cual de pie a una ejecución impecable (ver Tabla 16).

Tabla 16

Matriz de Intereses Regionales MIR

Interés Regional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Incrementar la producción agrícola no tradicional.		La Libertad* Piura*	
Acrecentar los arribos de turistas nacionales y extranjeros.		La Libertad* Piura*	
Reducir los delitos registrados en la región		La Libertad* Piura*	
Incrementar el empleo formal.	La Libertad* Piura*		

5.5 Objetivos de largo plazo:

1. El 2026 la región Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por un valor de US\$ 2500 millones de dólares (Al 2016, 324 millones de dólares).
2. El 2026 la región Lambayeque recibirá 1'560,000.000 arribos anuales de turistas. (Al 2016 es 780,000).
3. El 2026 no existirán más de 10 mil delitos anuales (15 757 delitos denunciados, al 2015).
4. El 2026 el empleo formal será de 35%. (Al 2016 es de 22.9%).

5.6 Conclusiones

De acuerdo a las matrices vistas anteriormente, y a los intereses regionales ya mencionados, se puede concluir que la región Lambayeque tiene la ambición de liderar la zona norte, gracias al gran potencial con el que cuenta a nivel de turismo y agropecuario. Es necesario repotenciar el turismo, incrementando el número de arribos nacionales y extranjeros. Por su parte, gracias a los diversos tratados y alianzas comerciales se podrá incrementar las exportaciones de productos no tradicionales.

Por otro lado existe la necesidad de incrementar el empleo formal en la región para el bienestar de la población, ya que se cuenta con una gran oferta y disponibilidad de la mano de obra. Con respecto a la seguridad ciudadana, es importante reducir el número de denuncias por delitos, Lambayeque ocupa el segundo lugar de la región norte con más denuncias, generando inseguridad y obstaculizando actividades económicas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

Gracias al análisis FODA se pueden generar diversas estrategias que apoyarán al cumplimiento de los objetivos a largo plazo y de la visión establecida. El escenario que permite conocer esta matriz son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propias de la región Lambayeque que al combinarlas permiten idear patrones para resolver los diversos obstáculos que adormecen el crecimiento de la región (ver Tabla 17).

Fortalezas:

1. Elaboración y continuidad de planes a largo plazo.
2. Sostenibilidad ambiental.
3. Gestión de recursos naturales y culturales.
4. Ubicación estratégica en la zona norte.

Debilidades:

1. Falta de inversión en investigación e innovación.
2. Infraestructura portuaria pobre.
3. Deficiente ejercicio de las autoridades.
4. Falta de meritocracia en los órganos institucionales.
5. Inexistencia de un plan de desarrollo industrial.
6. Falta de inversión en educación de alta calidad.

Oportunidades:

1. Acuerdos internacionales para la comercialización de productos peruanos.
2. Cercanía geográfica con regiones de la zona norte.
3. Crecimiento del sector pyme en el Perú.
4. Crecimiento económico
5. Demanda Internacional de productos no tradicionales.

6. Interés mundial por la marca Perú.

Amenazas:

1. Variaciones del tipo de cambio
2. Cambios y fenómenos climáticos.
3. Mayor incorporación de tecnología en la producción de países competidores
4. Delincuencia

De acuerdo a lo expresado se definen las siguientes estrategias:

Estrategias basadas en la combinación de fortalezas y oportunidades:

- FO1 Incentivar la producción agrícola no tradicional. (F1, F3, O1, O4, O5)
- FO2 Generar acuerdos con las regiones aledañas con fines comerciales y turísticos. (F1, F3, F4 O2, O3, O4)
- FO3 Reforzar la calidad de servicio en la actividad comercial de las Pymes y el respeto al medio ambiente. (F2, F3, O3, O4)
- FO4 Desarrollar planes anuales que permitan exportar tecnológicamente. (F1, F3, O1, O3, O4, O5, O6)
- FO5 Desarrollar actividades turísticas en la zona norte teniendo como punto de partida Lambayeque. (F3, O2, O3, O6)
- FO6 Establecer beneficios adicionales para las pyme que consideren un plan de cuidado ambiental. (F2, F3, O3, O4, O5)
- FO7 Impulsar la marca Lambayeque aprovechando el apogeo de la marca “Perú” en el mundo. (F3, O4, O6)

Estrategias basadas en la combinación de debilidades y oportunidades:

- DO1 Desarrollar proyectos para el uso del agua subterránea en la agricultura, población e industria. (D1, D3, O3, O4)

- DO2 Aprovechar los acuerdos con países referentes y promocionar becas e investigación. (D1, D6, O1)
- DO3 Realizar propuestas de sinergia con regiones aledañas para facilitar el comercio y la industria. (D5, O2, O3, O4)
- DO4 Atraer la inversión extranjera para la mejora de la infraestructura clave como puertos y aeropuertos. (D1, D2, O4, O5)
- DO5 Incentivar a concursos de profesionales incluyendo a las regiones aledañas para posiciones en el sector público. (D3, D4, O2)
- DO6 Gestionar obras por impuestos en mejora de la calidad educativa pública. (D3, D6, O3, O4)
- DO7 Aprovechar la inversión extranjera y privada como “*know how*” en gestiones públicas. (D1, D3, D5, D6, O3, O4)

Estrategias basadas en fortalezas y amenazas:

- FA1 Instaurar planes de prevención ante los cambios y fenómenos climáticos. (F1, F2, F3, A2)
- FA2 Condicionar la inversión privada a la presentación de planes de contingencia a causa de fenómenos climáticos. (F2, F3, A2)
- FA3 Establecer un plan anual de seguridad regional usando alianzas con el sector privado. (F1, A4)
- FA4 Dinamizar la actividad exportadora no tradicional haciendo uso de tecnologías. (F1, F2, F3, A1, A3)
- FA5 Gestionar pasantías a países referentes en el uso de tecnología para la agroindustria. (F1, F3, A3)

Estrategias basadas en debilidades y amenazas:

- DA1 Desarrollar un calendario de fenómenos climáticos en coordinación con el sector financiero para anticipar el comportamiento de la economía. (D1, D6, A2).
- DA2 Aprovechar la salida al océano (D2, D5, A3)
- DA3 Convocar a un concurso nacional para la invención de un corto de la cultura Lambayecana. (D1, D3, A3)
- DA4 Crear programas de concientización social que van dirigidos a las familias desestructuradas. (D3, D6, A4)

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

De acuerdo a la matriz PEYEA (ver Tabla 18), se puede determinar que la región Lambayeque se encuentra ubicada en el cuadrante conservador (ver Figura 15). El crecimiento es lento, tiene una ventaja competitiva sin embargo actualmente minimizan el riesgo por el mismo escenario en el que se encuentra el país. Existe una relativa fortaleza financiera sin embargo no se cuenta con un control adecuado del presupuesto asignado a la región. El resultado de la presente matriz muestra un puntaje promedio en el rango X, y en el rango Y, un puntaje medio, por lo tanto indica las capacidades que tiene la organización para capitalizar sus fortalezas y oportunidades y evitar las debilidades y amenazas, respectivamente.

6.3 Matriz Interna- Externa (MIE)

De acuerdo a los valores obtenidos en la MEFI se obtuvo un puntaje de 2.24, en cuanto a la MEFE, el puntaje fue de 2.43, por tanto la MIE (ver Figura 16), se ubica en la región II que agrupan a las celdas III, V y VII, lo que significa que se debe retener y mantener. Es decir se debe aplicar la estrategia de desarrollo de productos y penetración en el mercado para la comercialización interna y externa. Se sugieren aplicar las siguientes estrategias: FO1: Incentivar la producción agrícola no tradicional, FO3: Reforzar la calidad de servicio en la actividad comercial de las Pymes y el respeto al medio ambiente, FO4:

Tabla 17

Matriz de FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Elaboración y continuidad de planes a largo plazo.	D1	Falta de inversión en investigación e innovación.
		F2	Sostenibilidad ambiental.	D2	Infraestructura portuaria pobre.
		F3	Gestión de recursos naturales y culturales.	D3	Deficiente ejercicio de las autoridades.
		F4	Ubicación estratégica en la zona norte.	D4	Falta de meritocracia en los órganos institucionales.
				D5	Inexistencia de un plan de desarrollo industrial.
				D6	Falta de inversión en educación de alta calidad.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS – FO		ESTRATEGIAS - DO	
O1	Acuerdos internacionales para la comercialización de productos peruanos.	FO1	Incentivar la producción agrícola no tradicional	DO1	Desarrollar proyectos para el uso del agua subterránea en la agricultura, población e industria.
O2	Cercanía geográfica con regiones de la zona norte.	FO2	Generar acuerdos con las regiones aledañas con fines comerciales y turísticos	DO2	Aprovechar los acuerdos con países referentes y promocionar becas e investigación.
O3	Crecimiento del sector pyme en el Perú.	FO3	Reforzar la calidad de servicio en la actividad comercial de las Pymes y el respeto al medio ambiente.	DO3	Realizar propuestas de sinergia con regiones aledañas para facilitar el comercio y la industria.
O4	Crecimiento económico	FO4	Desarrollar planes anuales que permitan exportar tecnológicamente.	DO4	Atraer la inversión extranjera para la mejora de la infraestructura clave como puertos y aeropuertos.
O5	Demanda Internacional de productos no tradicionales.	FO5	Desarrollar actividades turísticas en la zona norte teniendo como punto de partida Lambayeque.	DO5	Incentivar a concursos de profesionales incluyendo a las regiones aledañas para posiciones en el sector público.
O6	Interés mundial por la marca Perú.	FO6	Establecer beneficios adicionales para las pyme que consideren un plan de cuidado ambiental	DO6	Gestionar obras por impuestos en mejora de la calidad educativa pública.
		FO7	Impulsar la marca Lambayeque aprovechando el apogeo de la marca “Perú” en el mundo	DO7	Aprovechar la inversión extranjera y privada como “know how” en gestiones públicas.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS – FA		ESTRATEGIAS – DA	
A1	Variaciones del tipo de cambio	FA1	Instaurar planes de prevención ante los cambios y fenómenos climáticos.	DA1	Desarrollar un calendario de fenómenos climáticos en coordinación con el sector financiero para anticipar el comportamiento de la economía.
A2	Cambios y fenómenos climáticos.	FA2	Condicionar la inversión privada a la presentación de planes de contingencia a causa de fenómenos climáticos.	DA2	Aprovechar la salida al océano
A3	Mayor incorporación de tecnología en la producción de países competidores	FA3	Establecer un plan anual de seguridad regional usando alianzas con el sector privado	DA3	Convocar a un concurso nacional para la invención de un corto de la cultura Lambayecana.
A4	Delincuencia	FA4	Dinamizar la actividad exportadora no tradicional haciendo uso de tecnologías	DA4	Crear programas de concientización social que van dirigidos a las familias desestructuradas.
		FA5	Gestionar pasantías a países referentes en el uso de tecnología para la agroindustria.		

Tabla 18

Matriz MPEYEA

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno de la inversión	4
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de los productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	2
	30	9. Uso de economías de escala y de experiencia	2
	3.75		30
Promedio – 6 =	-2.25	Promedio =	3.33
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación de mercado	2
2. Potencial de utilidades	3	2. Calidad de producto	3
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	2	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	28		21
			2.33
Promedio=	3.11	Promedio – 6 =	-3.67
$X=FI+VC$		-0.56	
$Y=EE+FF$		1.08	

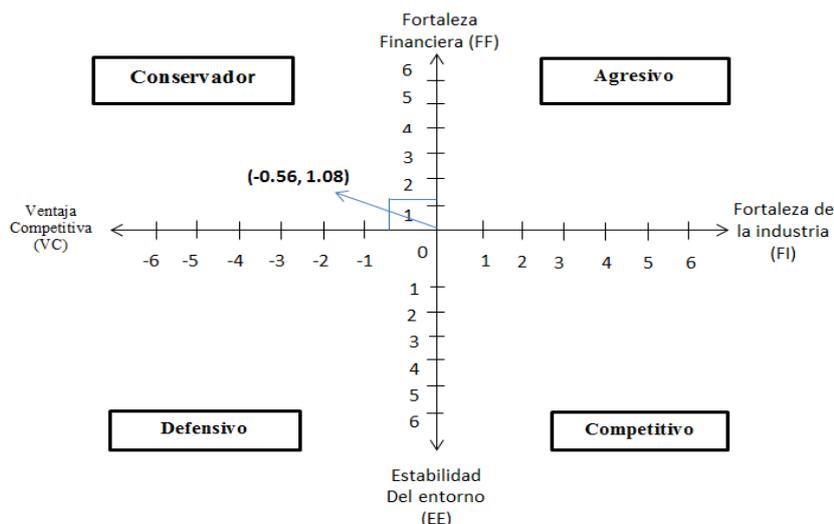


Figura 15. Matriz de la Posición Estratégica
Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.337.

Desarrollar planes anuales que permitan exportar tecnológicamente, FO7: Impulsar la marca Lambayeque aprovechando el apogeo de la marca “Perú” en el mundo, DO1: Desarrollar proyectos para el uso del agua subterránea en la agricultura, población e industria, DO6: Gestionar obras por impuestos en mejora de la calidad educativa pública, FA1: Instaurar planes de prevención ante los cambios y fenómenos climáticos, DA4: Crear programas de concientización social que van dirigidos a las familias desestructuradas.

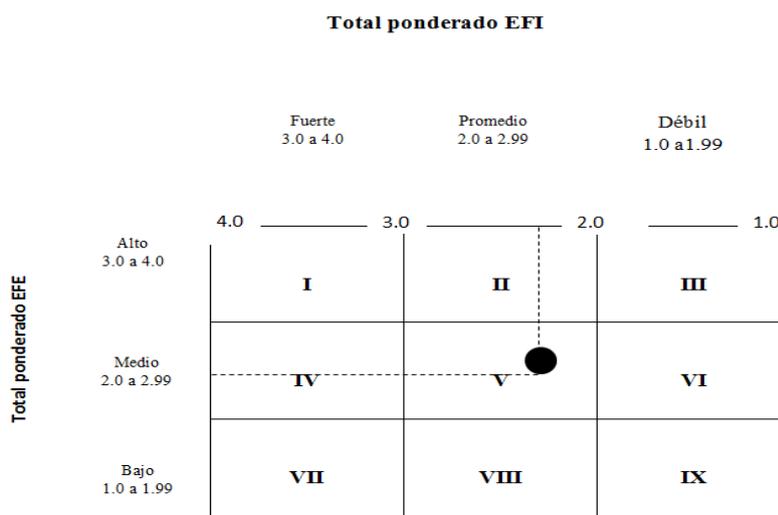


Figura 16. Matriz Interna – Externa (MIE) para Lambayeque
Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.337.

6.4 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo a la matriz MGE (ver Figura 17), se puede observar que Lambayeque se encuentra en el cuadrante II, lo que significa que tiene una posición competitiva débil ubicado en un mercado de crecimiento rápido, pues no hace uso eficiente de sus recursos para la mejora de la competitividad a pesar de contar con un gran potencial exportador y turístico.

Se recomienda utilizar las siguientes estrategias como integración horizontal: FO2: Generar acuerdos con las regiones aledañas con fines comerciales y turísticos, FO5: Desarrollar actividades turísticas en la zona norte teniendo como punto de partida Lambayeque, DO3: Realizar propuestas de sinergia con regiones aledañas para facilitar el comercio y la industria, DO5: Incentivar a concursos de profesionales incluyendo a las regiones aledañas para posiciones en el sector público, FA3: Establecer un plan anual de seguridad regional usando alianzas con el sector privado, DA1: Desarrollar un calendario de fenómenos climáticos en coordinación con el sector financiero para anticipar el comportamiento de la economía,

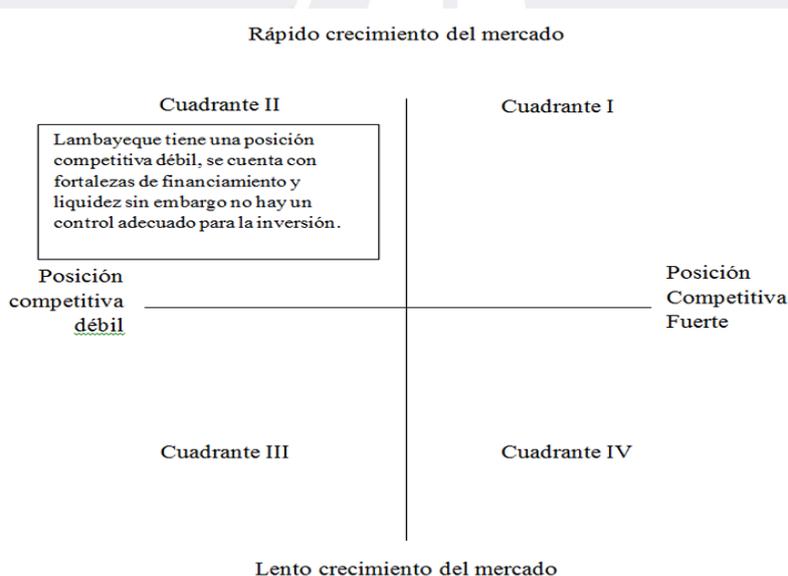


Figura 17. Matriz MGE

Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p. 347

6.5 La Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 19 se muestra la matriz de decisión estratégica y se obtuvieron doce estrategias retenidas que se aplicarán con más frecuencias de acuerdo a los análisis FODA, PEYEA, BCG, IE, GE. Se seleccionaron aquellas que fueron indicadas en tres matrices o más.

6.6 La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo a los resultados a la Matriz de decisión Estratégica se elaboró la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) (ver Tabla 20) donde se determinaron puntajes específicos y se consideraron 8 estrategias retenidas (aquellas que obtuvieron mayor a 5). Cabe indicar que las estrategias con valores entre 4.8 y 5 se mantendrán ante alguna eventualidad en el desarrollo de las demás estrategias:

- Gestionar obras por impuestos en mejora de la calidad educativa pública.
- Crear programas de concientización social que van dirigidos a las familias desestructuradas.

6.7 La Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 21 se agruparon las estrategias retenidas, de acuerdo al resultado de la MCPE, poniéndose a prueba los criterios indicados para la presente Matriz, que son: Consistencia, Consonancia, Factibilidad y Ventaja. Se obtuvo como resultado que todas las estrategias se aceptan.

6.8 La Matriz de Ética (ME)

De acuerdo a la Matriz de Ética (ver Tabla 22) se puede observar que los principios de buena conducta y moral deben ser reflejados en las estrategias, sin que estas muestren alteración en su desarrollo y se conviertan en injustas y/o perjudiciales. Es así que el resultado obtenido es viable.

Tabla 19

Matriz de Decisión Estratégica MDE

Origen	Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
FO1	Incentivar la producción agrícola no tradicional.	X	X	X		3
	Generar acuerdos con las regiones aledañas con fines comerciales y turísticos.					3
FO2		X	X		X	
	Reforzar la calidad de servicio en la actividad comercial de las Pymes y el respeto al medio ambiente.					3
FO3		X	X	X		
	Desarrollar actividades turísticas en la zona norte teniendo como punto de partida Lambayeque.					3
FO5		X	X		X	
FO6	Establecer beneficios adicionales para las pyme que consideren un plan de cuidado ambiental.	X	X			2
DO1	Desarrollar proyectos para el uso del agua subterránea en la agricultura, población e industria.	X	X	X		3
DO2	Aprovechar los acuerdos con países referentes y promocionar becas e investigación.	X	X			2
DO3	Realizar propuestas de sinergia con regiones aledañas para facilitar el comercio y la industria.	X	X		X	3
DO4	Atraer la inversión extranjera para la mejora de la infraestructura clave como puertos y aeropuertos.	X	X		x	3
DO5	Incentivar a concursos de profesionales incluyendo a las regiones aledañas para posiciones en el sector público.	X	X		X	3
DO6	Gestionar obras por impuestos en mejora de la calidad educativa pública.	X	X	X		3
DO7	Aprovechar la inversión extranjera y privada como “ <i>know how</i> ” en gestiones públicas.	X	X			2
DA1	Desarrollar un calendario de fenómenos climáticos en coordinación con el sector financiero para anticipar el comportamiento de la economía.	X	X		X	3
DA4	Crear programas de concientización social que van dirigidos a las familias desestructuradas.	X	X	X		3
FA2	Condicionar la inversión privada a la presentación de planes de contingencia a causa de fenómenos climáticos.	X				1
FA3	Establecer un plan anual de seguridad regional usando alianzas con el sector privado.	X	X		X	3
FA4	Dinamizar la actividad exportadora no tradicional haciendo uso de tecnologías.	X	X			2
FA5	Gestionar pasantías a países referentes en el uso de tecnología para la agroindustria.	X	X			2

Tabla 20

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

		Incentivar la producción agrícola no tradicional		Generar acuerdos con regiones aledañas con fines comerciales y turísticos		Reforzar la calidad de servicio en la actividad comercial de las Pymes y el respeto al medio ambiente.		Desarrollar actividades turísticas en la zona norte teniendo como punto de partida Lambayeque.		Desarrollar proyectos para el uso del agua subterránea en la agricultura, población e industria.		Realizar propuestas de sinergia con regiones aledañas para facilitar el comercio y la industria.		Atraer la inversión extranjera para la mejora de la infraestructura clave como puertos y aeropuertos.		Incentivar a concursos de profesionales incluyendo a las regiones aledañas para posiciones en el sector público.		Gestionar obras por impuestos en mejora de la calidad educativa pública.		Desarrollar un calendario de fenómenos climáticos en coordinación con el sector financiero para anticipar el comportamiento de la economía.		Crear programas de concientización social que van dirigidos a las familias desestructuradas.		Establecer un plan anual de seguridad regional usando alianzas con el sector privado		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Factores Claves																										
Oportunidades																										
1	Acuerdos internacionales para la comercialización de productos peruanos	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20
2	Cercanía geográfica con regiones de la zona Norte	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36
3	Crecimiento del sector Pyme en el Perú	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4	Crecimiento económico	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
5	Demanda Internacional de productos no tradicionales	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48	1	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
6	Interés mundial por la marca Perú	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
Amenazas																										
1	Variaciones del tipo de cambio	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07
2	Cambios y fenómenos climáticos	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
3	Mayor incorporación de tecnología en la producción de países competidores	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
4	Delincuencia	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48
Fortalezas																										
1	Elaboración y continuidad de planes a largo plazo	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2	Sostenibilidad ambiental	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30	4	0.60	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
3	Gestión de recursos naturales y culturales	0.10	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
4	Ubicación estratégica en la zona norte.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Debilidades																										
1	Falta de inversión en investigación e innovación	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
3	Infraestructura portuaria pobre	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
4	Deficiente ejercicio de las autoridades	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.6
5	Falta de meritocracia en los órganos institucionales	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18
6	Inexistencia de un plan de desarrollo industrial	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
7	Falta de Inversión en educación de alta calidad	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
TOTAL		2	5.23		5.22		5.49		4.31		5.22		4.63		6.3		4.16		4.85		4.5		4.95		5.34	

Tabla 21

Matriz Rumelt

Estrategias retenidas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Incentivar la producción agrícola no tradicional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Generar acuerdos con las regiones aledañas con fines comerciales y turísticos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Reforzar la calidad de servicio en la actividad comercial de las Pymes y el respeto al medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Desarrollar proyectos para el uso del agua subterránea en la agricultura, población e industria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Atraer la inversión extranjera para la mejora de la infraestructura clave como puertos y aeropuertos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Gestionar obras por impuestos en mejora de la calidad educativa pública.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Crear programas de concientización social que van dirigidos a las familias desestructuradas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8 Establecer un plan anual de seguridad regional usando alianzas con el sector privado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 22

La Matriz de Ética (ME)

	Incentivar la producción agrícola no tradicional.	Generar acuerdos con las regiones aledañas con fines comerciales y turísticos.	Reforzar la calidad de servicio en la actividad comercial de las Pymes y el respeto al medio ambiente.	Desarrollo de proyectos para el uso del agua subterránea en la agricultura, población e industria.	Atraer la inversión extranjera para la mejora de la infraestructura clave como puertos y aeropuertos.	Gestionar obras por impuestos en mejora de la calidad educativa pública.	Crear programas de concientización social que van dirigidos a las familias desestructuradas.	Establecer un plan anual de seguridad regional usando alianzas con el sector privado.
Derecho								
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	N	P	P	P	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	P	P	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	P	N	N	N	P	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia								
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de Compensación	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo a las evaluaciones realizadas y luego de haber pasado por varias matrices se retienen las estrategias, indicadas en la Tabla 23, 24 y 25, de los cuales son seis las estrategias que se deben trabajar arduamente en cada una de ellas. Con una gestión adecuada se podrán lograr los objetivos como región, un buen control de cada una de las estrategias repercutirá favorablemente en la aceptación de la organización. Así también se cuenta con estrategias de contingencia en el caso que se tuviera complicaciones en el proceso de implantación con las estrategias del primer grupo, para esto se deberá analizar dicho plan de contingencia y determinar su aceptación. Gracias a estas estrategias son posibles los cambios y correcciones acorde a las necesidades que se presenten en el desarrollo del presente plan estratégico.

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

Los objetivos a largo plazo señalan el incremento de la producción agrícola no tradicional, el incremento del turismo, el aumento del empleo formal y la disminuir en el número de delitos. Es así que se plantearon diversas estrategias y destacan seis retenidas.

Dichas estrategias son las que van a direccionar el accionar con la finalidad de cumplir con lo propuesto. Por ello que se impulsará la producción de las tierras de cultivo especialmente para los productos destinados a la exportación. Se desarrollará proyectos para el uso de aguas subterráneas los cuales permitirán el incremento y diversificación de cultivos. Esto estará reforzado por la concientización que se realizará a la población en la cual se le dará a conocer el gran potencial exportador con el que cuenta la región. Se aprovechará la salida al mar mediante el puerto Etén el cual será mejorado al igual que el puerto Pimentel.

Para incrementar el turismo se generarán acuerdos con las regiones aledañas a fin de crear una ruta turística cuyo punto de partida será Lambayeque. Se creará una imagen regional basada en el atractivo turístico y calidez de la gente lambayecana, que actuará como una marca regional, la cual ayudará a motivar el turismo nacional y extranjero. A la par se

reforzará la calidad de servicio de las mypes con la finalidad de generar reincidencia de turistas.

Por otro lado, la región necesita de inversión extranjera para poder impulsar las diversas actividades comerciales y así activar el movimiento económico. Esta permitirá tener calidad en el desarrollo de infraestructura de alta envergadura como son las modernizaciones de puertos y el aeropuerto internacional en Chiclayo. Finalmente, se reducirán el número de delitos como clave para el desarrollo de todas las actividades económicas de la región, de esta forma Lambayeque será una buena opción para inversionistas, turistas, empresarios y brindará mayores oportunidades y tranquilidad a la población en general (ver Tabla 26).

6.11 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores MEPCS

Cabe mencionar que las estrategias planteadas para la región Lambayeque pueden ser copiadas por los posibles competidores, que en este caso, vendrían a ser las regiones del norte. Entre ellas, se tiene a Piura y La Libertad que son las que tienen las mismas actividades comerciales, con gran atractivo turístico también y potencial exportador. Es por esta razón que se consideraron como posibles competidores.

Sin embargo se tiene que aprovechar las diferentes ventajas competitivas de Lambayeque, como por ejemplo la ubicación, tierras de cultivo, historia cultural, etc. Así también se tendrá un control en el ínterin y posterior a la ejecución del plan pues se tiene que estar atento a las reacciones de las regiones vecinas. En el caso de ser imitados pues se tendrá que mejorar la estrategia o cambiarla de ser el caso. La intención es ser la región que impulse la actividad económica y que sea el primer atractivo turístico de la zona norte (ver Tabla 27).

6.12 Conclusiones

Luego de diagramar las diversas matrices se concluyen seis estrategias retenidas que deberán ser llevadas a cabo cuidadosamente a lo largo del periodo establecido hasta el 2026. Cabe resaltar que la coyuntura o factores externos pueden alterar el progreso el desarrollo de las estrategias planteadas, por ello se mantendrá en reserva las estrategias de contingencias

Tabla 23

Estrategias Retenidas

Estrategia	Detalle
FO1 Incentivar la producción agrícola no tradicional.	Establecer programas y talleres sobre producción no tradicional. Demanda en el mundo de productos con valor agregado.
FO2 Generar acuerdos con las regiones aledañas con fines comerciales y turísticos.	Generar clústeres industriales con apoyo de La Libertad y Piura, aprovechando el potencial de cada región en aspectos comerciales y turísticos
FO3 Reforzar la calidad de servicio en la actividad comercial de las Pymes y el respeto al medio ambiente.	Brindar talleres de calidad de servicio y cuidado del medio ambiente a las mypes que se van formalizando.
DO1 Desarrollar proyectos para el uso del agua subterránea en la agricultura, población e industria.	Con el respaldo de la inversión privada establecer proyectos para la explotación de pozos subterráneos de tal manera que el agua, una vez apta sea usada para la agricultura, industria y consumo humano
DO4 Atraer la inversión extranjera para la mejora de la infraestructura clave como puertos y aeropuertos.	Dar a concesión internacional obras de infraestructura de gran envergadura como son la modernización del aeropuerto internacional de Chiclayo Capital FAP José A. Quiñonez y de los puertos de Pimentel y Eten
FA3 Establecer un plan anual de seguridad regional usando alianzas con el sector privado.	En coordinación con Piura y La Libertad establecer un plan regional con apoyo policial y de inteligencia entre las tres regiones.

Tabla 24

Segundo Grupo de Contingencias Filtradas por la MCPE

Segundo Grupo de Contingencias Filtradas por la MCPE	
DO6	Gestionar obras por impuestos en mejora de la calidad educativa pública.
DA4	Crear programas de concientización social que van dirigidos a las familias desestructuradas.

Tabla 25

Tercer Grupo de Contingencia Filtrada por la MDE

Tercer grupo de contingencia filtradas por la MDE	
FO6	Establecer beneficios adicionales para las pyme que consideren un plan de cuidado ambiental.
DO2	Aprovechar los acuerdos con países referentes y promocionar becas e investigación.
DO7	Aprovechar la inversión extranjera y privada como “ <i>know how</i> ” en gestiones públicas.
FA2	Condicionar la inversión privada a la presentación de planes de contingencia a causa de fenómenos climáticos.
FA4	Dinamizar la actividad exportadora no tradicional haciendo uso de tecnologías.
FA5	Gestionar pasantías a países referentes en el uso de tecnología para la agroindustria.

Tabla 26

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1	Incrementar la exportación de productos no tradicionales.	El 2026 Lambayeque exportará \$ 2500 millones en productos no tradicionales.	El 2026 Lambayeque recibirá 1560000 arribos de turistas.	El 2026 el empleo formal será de 35% en la región Lambayeque.	El 2026 se reducirá a 10000 el número de delitos anuales.
2	Acrecentar los arribos de turistas.				
3	Incrementar el empleo formal.				
4	Reducir el número de delitos registrados.				
Estrategias					
1	FO1	Incentivar la producción agrícola no tradicional.	X		X
2	FO2	Generar acuerdos con las regiones aledañas con fines comerciales y turísticos.		X	X
3	FO3	Reforzar la calidad de servicio en la actividad comercial de las Pymes y el respeto al medio ambiente.	X	X	X
4	DO1	Desarrollar proyectos para el uso del agua subterránea en la agricultura, población e industria.	X		X
5	DO4	Atraer la inversión extranjera para la mejora de la infraestructura clave como puertos y aeropuertos.	X	X	X
6	FA3	Establecer un plan anual de seguridad regional usando alianzas con el sector privado.		X	X

Tabla 27

Matriz de Posibilidades de los Competidores MEPCS

Posibilidades competitivas			
	Estrategias Retenidas	Posibilidades La Libertad	Posibilidades Piura
FO1	Incentivar la producción agrícola no tradicional.	Alto interés en respuesta	Alto interés en respuesta
FO2	Generar acuerdos con las regiones aledañas con fines comerciales y turísticos.	Alto interés en respuesta	Alto interés en respuesta
FO3	Reforzar la calidad de servicio en la actividad comercial de las Pymes y el respeto al medio ambiente.	Alto interés en respuesta	Alto interés en respuesta
DO1	Desarrollar proyectos para el uso del agua subterránea en la agricultura, población e industria.	Alto interés en respuesta	Alto interés en respuesta
DO4	Atraer la inversión extranjera para la mejora de la infraestructura clave como puertos y aeropuertos.	Bajo interés en respuesta	Bajo interés en respuesta
FA3	Establecer un plan anual de seguridad regional usando alianzas con el sector privado.	Bajo interés en respuesta	Bajo interés en respuesta

filtradas de las matrices MCPE y MDE. Debido al enfoque secuencial que obedece este trabajo nos permite proyectarnos al futuro, es decir a la visión a través de los objetivos de largo. Es así que se plantearon estrategias retenidas las cuales van a ser el centro de todo el estudio: Incentivar la producción agrícola no tradicional enfocada a la exportación, generar acuerdos con las regiones aledañas con fines turísticos y comerciales, reforzar la calidad de servicio en la actividad comercial de las Pymes y el respeto al medio ambiente, desarrollar proyectos para el uso del agua subterránea en la agricultura, población e industria, atraer la inversión extranjera para la mejora de la infraestructura clave como puertos y aeropuertos, establecer un plan anual de seguridad regional usando alianzas con el sector privado.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Para iniciar la implementación estratégica se deben determinar los objetivos de corto plazo, estos facilitarán el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. A continuación se detallan:

OLP 1: El 2026 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por un valor de US\$ 2500.00 millones de dólares (Al 2016, 324 millones de dólares)

- OCP 1.1: El 2017 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 400 millones de dólares.
- OCP 1.2: El 2018 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 500 millones de dólares.
- OCP 1.3: El 2019 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 600 millones de dólares.
- OCP 1.4: El 2020 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 750 millones de dólares.
- OCP 1.5: El 2020 la operatividad de los puertos Eten y Pimentel será de 100%.
- OCP 1.6: El 2021 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 900 millones de dólares.
- OCP 1.7: El 2022 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 1100 millones de dólares.
- OCP 1.8: El 2023 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 1400 millones de dólares.
- OCP 1.9: El 2024 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 1700 millones de dólares.

- OCP 1.10: El 2025 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 2100 millones de dólares.

OLP 2: El 2026 la región Lambayeque recibirá 1´560,000.000 arribos anuales de turistas. (Al 2016 es 780,000).

- OCP 2.1: El 2017 Lambayeque recibirá 820 000 arribos de turistas.
- OCP 2.2: El 2018 Lambayeque recibirá 870 000 arribos de turistas.
- OCP 2.3: El 2019 Lambayeque recibirá 920 000 arribos de turistas.
- OCP 2.4: El 2020 Lambayeque recibirá 1 000 000 arribos de turistas.
- OCP 2.5: El 2020 la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo tendrá 1 millón de visitas en su página web.
- OCP 2.6: El 2021 Lambayeque recibirá 1 080 000 arribos de turistas.
- OCP 2.7: El 2022 Lambayeque recibirá 1 160 000 arribos de turistas.
- OCP 2.8: El 2023 Lambayeque recibirá 1 250 000 arribos de turistas.
- OCP 2.9: El 2024 Lambayeque recibirá 1 350 000 arribos de turistas.
- OCP 2.10: El 2025 Lambayeque recibirá 1 450 000 arribos de turistas.

OLP 3: El 2026 no habrán más de 10 mil delitos denunciados (15 757 denuncias, al 2015)

- OCP 3.1: El 2017 no habrán más de 15 500 delitos denunciados en Lambayeque.
- OCP 3.2: El 2018 no habrán más de 15 300 delitos denunciados en Lambayeque.
- OCP 3.3: El 2019 no habrán más de 15 000 delitos denunciados en Lambayeque.
- OCP 3.4: El 2020 no habrán más de 14 500 delitos denunciados en Lambayeque.
- OCP 3.5: El 2020 Lambayeque zonificará el 100% de los delitos registrados.
- OCP 3.6: El 2021 no habrán más de 14 000 delitos denunciados en Lambayeque.
- OCP 3.7: El 2022 no habrán más de 13 500 delitos denunciados en Lambayeque.
- OCP 3.8: El 2023 no habrán más de 13 000 delitos denunciados en Lambayeque.

- OCP 3.9: El 2024 no habrán más de 12 000 delitos denunciados en Lambayeque.
 - OCP 3.10: El 2025 no habrán más de 11 000 delitos denunciados en Lambayeque.
- OLP 4: El 2026 se incrementará el empleo formal de un 22.9% (2016) a un 35%.
- OCP 4.1: El 2017 el empleo formal en Lambayeque representara el 24% de la PEA.
 - OCP 4.2: El 2018 el empleo formal en Lambayeque representara el 25% de la PEA.
 - OCP 4.3: El 2019 el empleo formal en Lambayeque representara el 26% de la PEA.
 - OCP 4.4: El 2020 el empleo formal en Lambayeque representara el 27% de la PEA.
 - OCP 4.5: El 2021 el empleo formal en Lambayeque representara el 28% de la PEA.
 - OCP 4.6: El 2022 el empleo formal en Lambayeque representara el 29% de la PEA.
 - OCP 4.7: El 2023 el empleo formal en Lambayeque representara el 30% de la PEA.
 - OCP 4.8: El 2024 el empleo formal en Lambayeque representara el 31% de la PEA.
 - OCP 4.9: El 2025 el empleo formal en Lambayeque representara el 33% de la PEA.
 - OCP 4.10: Lambayeque formalizará el 1.2% de las Mypes anualmente.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Recursos Financieros: Para lograr la ejecución de nuestros planes debemos lograr financiamiento del plan del Gobierno central, así mismo involucrar fondos de los ministerios

u otras entidades privadas de origen nacional e internacional que se encuentren interesados en preservar las actividades agrícolas, de turismo y comercio. Las finanzas del gobierno regional operan en base a la aplicación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), el mismo que es constantemente actualizado en versiones por el MEF. Es importante que todos los involucrados sean conscientes de la importancia que tiene la gestión de una ejecución adecuada del presupuesto a fin de cumplir con los objetivos a corto plazo ya establecidos.

Es vital la gestión del gobierno regional a nivel nacional a fin de captar recursos fiscales básicamente del Ministerio de Agricultura quien a través de sus diferentes programas provee recursos que serán imprescindibles para la ejecución del plan estratégico. Existen también disponibles otros fondos como el Fondo de promoción de la Inversión Pública Regional para fines de infraestructura y apoyo para temas agrarios, esto mismo podría facilitarse a través del acceso al financiamiento para el sector agroindustrial a través de Agrobanco. Así también a nivel nacional es posible ejecutar presupuestos a través de Pro inversión y aprovechar a través de él presupuestos de las organizaciones privadas a través de obras por impuestos.

El gobierno regional también generará recursos a través de las empresas más representativas de la Región a fin de recaudar fondos, canalizar capacitaciones y seminarios a favor de los productores y pequeños agricultores de la región. A nivel internacional se participará del concurso de fondos a través de programas avalados por el Banco Internacional de desarrollo y el Fondo Monetario Internacional que están incursionando en temas de agricultura y turismo, se realizará alianzas con países hermanos como Brasil, Ecuador u otros que puedan obtener valor compartido con las acciones comerciales de nuestra región.

Para el ejercicio fiscal 2016, tenemos un presupuesto inicial de apertura de S/. 793, 924,342 nuevos soles, sin embargo al mes de abril debido a gestiones ante el gobierno central

se ha logrado un presupuesto inicial modificado de S/. 1' 059, 795,750 nuevos soles (ver Tabla 28). Estas asignaciones se dirigirán principalmente a:

1. Impulsar el desarrollo industrial de las tierras de cultivo enfocados en la exportación.
2. Concientizar el potencial exportador de productos no tradicionales.
3. Promover el uso de las vías de acceso terrestre como medio de transacción comercial y turismo.

Recursos humanos: Para lograr los objetivos planteados el capital humano es imprescindible, para ello deberemos tomar este punto con especial atención pues son pieza fundamental en el desarrollo de estrategias para ello se deberá desarrollar capacitaciones a todo nivel priorizando temas que fomenten el comercio, la agricultura y el turismo, prioritariamente, (a) tendencias del mercado, (b) valor agregado de nuestros productos, (c) calidad de servicio, (d) formalización de los negocios, (e) bancarización, (f) optimización de procesos, (g) ventajas del enfoque estratégico en los negocios, (h) rentabilidad en los negocios, (i) experiencias exitosas por rubros.

Las alianzas con entidades educativas y asociaciones de exportación, así como las gestiones con la Cámara de Comercio de Lambayeque serán prioritarias para la formación técnica y especialización, así mismo se promoverá la transferencia de conocimientos a través de la asistencia a pasantías y ferias internacionales. Para ello deberán tener en cuenta lo siguiente:

1. Concientizar sobre el potencial exportador de productos no tradicionales.
2. Crear una imagen regional como marca, basándose en el atractivo turístico y la calidez de su gente.
3. Crear planes de prevención ante los cambios climáticos.

Tabla 28

Análisis del Presupuesto Institucional 2016

ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO AÑO FISCAL 2016													
MODIFICACIONES EN EL NIVEL INSTITUCIONAL													
											FECHA: 31/03/2016		
PLIEGO 452 GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE											EN NUEVOS SOLES		
FTE DE FINANCIAMIENTO: TODA FUENTE DE FINANCIAMIENTO													
CONCEPTO	Presup Instituc De Apertura Pia	Transf De Partidas	Crédito Suplementario	Incorporaciones Y/O Disminuciones			Transfer. Financ. 8/8	Total	Modif. Dentro De La Unidad Ejecutora	Modif. Entre unidades Ejecutoras	TOTAL	Presupuesto Institucional Modificado Pim	Incremento
				Disminución	Saldo De Balance	Otras Transfer. Financ							
5. GASTO CORRIENTE											-15.75	765681.458	76782.929
1 Personal y Obligaciones Sociales	461,332.509	30,352.948	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	30,352.948	616.405	0	616.405	492,300.862	30,968.353
2. Pensiones y Otras Prestaciones sociales	106,995.000	2,945.760	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	2,945.760	0	0	0.000	109,940.760	2,945.760
3, Bienes y Servicios	108,731.020	5,180.020	12,824.112	-3,828.556	2,006.375	1,606.867	21,940,793.000	21,958,581.818	-391.155	0	-391.255	148,068.476	39,337.426
5 Otros Gastos	4,840.000	0.000						772.380	-241.000	0	-241.000	5,371.360	531.360
GASTO DE CAPITAL	112,025.813	101,568.076	82,136,411.000	-250.000	7,681.436	880.366	56.500	82,358,373.191	15.780	0	15.750	304,114.292	192,088.470
4. ¿Donaciones y Transferencias									0.000	0	0	0	0
6 Adquisición de Activos no Financieros	112,025.813	101,568.076	82,136,411.000	-250.000	7,681.436	880.366	56.500	82,358,373.191	15.780	0	15.750	304,224.292	192,088.479
TOTAL	112,025.813	101,568.076	82,136,411.000	-250.000	7,681.436	880.366	56.500	82,358,373.191	15.780	0.000	15.750	304,224.292	192,088.479

Nota. Tomado de *Portal de transparencia* por el Gobierno Regional de Lambayeque 2016 (<http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/150820161146221385412303.pdf>).

4. Crear programas de concientización social que van dirigidos a las familias desestructuradas.

Recursos tecnológicos: En estos tiempos de globalización los recursos tecnológicos son imprescindibles. En el caso de la Región Lambayeque que viene ofreciendo sus productos al mundo, esta vía es una herramienta imprescindible y por lo tanto debemos verificar la dotación y uso de recursos tecnológicos para fines de mejorar el alcance de nuestras acciones, fines investigación y desarrollo, enfocarnos a adquirir nuevas tecnologías que serán prioritarias para mejorar la producción y lograr la competitividad exigible en un mercado global. Es vital:

1. Concientizar el potencial exportador de productos no tradicionales, alcanzando un trabajo en tiempo real y en base a las exigencias de los diferentes mercados.
2. Fomentar la inversión extranjera para el desarrollo de actividades comerciales identificando los medios tecnológicos que usan para aplicarlos en la región a fin de mejorar cuantitativa y cualitativamente el desarrollo de nuestros sectores.
3. Crear una imagen regional como marca, basándose en el atractivo turístico y la calidez de su gente manteniendo informada a la región y al mundo a través de los medios virtuales, redes sociales y otros medios disponibles actualmente.

Recursos físicos: Para poder alcanzar los objetivos y la visión planteada es necesario considerar soporte de infraestructura y para ello consideraremos lo siguiente:

1. Impulsar como prioridad el desarrollo industrial de las tierras de cultivo enfocados para la exportación con previas mejoras de infraestructura para fines de riego y uso del potencial de agua subterránea.
2. Aprovechar la salida al océano para el uso y mejoramiento de los puertos Pimentel y Etén que favorezcan el flujo logístico para fines turísticos y comerciales a nivel nacional e internacional.

3. Mejorar el aeropuerto y terrapuerto de la región.
4. Continuar con la mejora vial de la región.

Estas acciones son posibles gracias a los fondos del gobierno central y los Ministerios de Producción y Ministerios de Transportes y comunicaciones.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Nos centraremos en las siguientes políticas que van de la mano con nuestros valores propuestos:

- Lograr insertar a los productores y comerciantes de la región en programas de certificación nacional e internacional.
- Analizar y compartir información mensual relevante sobre la demanda exterior, tendencias, precios, oferta de productos no tradicionales, exigencias de cada mercado internacional, política exportadora, tratados de libre comercio vigentes.
- Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para la agro exportación y agroindustria.
- Potenciar los programas estatales de Promperú, Sierra Exportadora
- Capacitar a los productores, comerciantes y promotores de turismo a todo nivel.
- Buscar alianzas con las principales entidades educativas de la región.
- Participar en ferias de contacto comercial internacional.
- Implementar, difundir y verificar la ejecución del programa de protocolo de atención a los turistas.
- Usar racional y sostenible de los recursos naturales.
- Monitorear a las empresas establecidas en la región

7.4 Estructura Organizacional de la Región Lambayeque

El actual gobierno regional cuenta con un organigrama dividido en 15 gerencias de diferente índole. La nueva propuesta bajo la cual se espera alcanzar mejores resultados

incluye solamente cinco gerencias que a su vez dirigirán 21 direcciones regionales, con ello se busca concentrar responsabilidades en menor número de gerencias quienes a su vez deberán articular esfuerzos y trabajar de manera integral.

Se plantea para la Región Lambayeque un nuevo escenario es decir trabajar conceptos nuevos bajo un organigrama nuevo que permita que puntos en coincidencia se atiendan a través de gerencias unificadas que permitirán maximizar los recursos, evitar duplicidades de funciones y que los gerentes tengan una visión más amplia de los entes a su cargo.

Adicionalmente a la unificación planteada se considera necesaria la participación adicional de consejos consultivos regionales a nivel del consejo regional con la finalidad de promover la activa participación ciudadana en la gestión y que sean a su vez muestra tangible de diálogo social y aporte intelectual entre el gobierno regional y los representantes de la sociedad civil.

De otro lado dada la creciente conflictividad social en el país de la cual no es ajena la región Lambayeque se propone crear una dirección adicional de comunidades campesinas, esta oficina es muy necesaria pues la gestión social en estos días es básica para la puesta en marcha de nuevos proyectos y empresas, las buenas relaciones y trabajo conjunto con las comunidades de su entorno se han convertido en piezas claves al momento de tomar una decisión o la puesta en marcha de actividades de diferente índole ya sea de infraestructura, obras de energía, agricultura y otras áreas. También se inserta la oficina de comunicaciones y participación ciudadana pues su presencia y participación con carácter de coordinación directa con la gerencia general y las otras cinco gerencias ayudarán a la mejor vigilancia, ejecución y transparencia en el actuar de este gobierno regional, con lo cual se apunta a fortalecer su institucionalidad que actualmente es un punto débil de su gestión.

La Gerencia de desarrollo económico productivo incluirá a su vez las direcciones de Agricultura, Dirección de Comercio Exterior y Turismo, Dirección de Producción, Mypes y Promoción Empresarial, Dirección de Energía y Minas, la Dirección del Proyecto Olmos y la

Dirección Portuaria. La Gerencia de Desarrollo Social trabajará a cargo de las direcciones de Salud, Dirección de Educación, Dirección de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Dirección de promoción del empleo, Dirección de Programas Sociales y Dirección de Comunidades Campesinas.

La Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, agrupará a las direcciones de Planeamiento, Dirección de presupuesto y tributación, Dirección de Acondicionamiento Territorial y Dirección de Informática. La Gerencia de Infraestructura involucrará a la Dirección de obras y estudios, Dirección de Control y Calidad de Proyectos, Dirección de defensa civil, Dirección de Transportes y comunicaciones. Finalmente la Gerencia de Asuntos ambientales tendrá a su cargo a la Dirección de asuntos ambientales y áreas naturales protegidas. El organigrama busca que áreas que tienen relación en su actuar diario se vean involucradas orgánicamente y sean por tanto más eficientes y sumen esfuerzos en sus resultados bajo la lógica de un trabajo de coordinación permanente, un panorama integral y una óptica más amplia por parte de las gerencias responsables (ver Figura 18).

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La región Lambayeque será vigilante del desempeño socio ambiental sostenible de sus principales actividades como la agricultura, comercio, manufactura, agroindustria y pesquería. El Ministerio de la Producción es el órgano encargado de implementar y ejecutar planes que velen por una extracción controlando la supervivencia de las diversas especies y el mantenimiento de una ecología estable. Por su parte el Ministerio del medio ambiente (MINAM) es el encargado de velar por que en nuestro país toda empresa pública o privada opere dentro de los estándares y normativa de calidad ambiental vigentes y en el marco de los límites permisibles previstos para cada tipo de operación u actividad industrial. Otro importante aspecto en Lambayeque que requiere un minucioso cuidado son los proyectos Olmos y Tinajones; si bien es cierto al culminarse, permitirá que se incremente

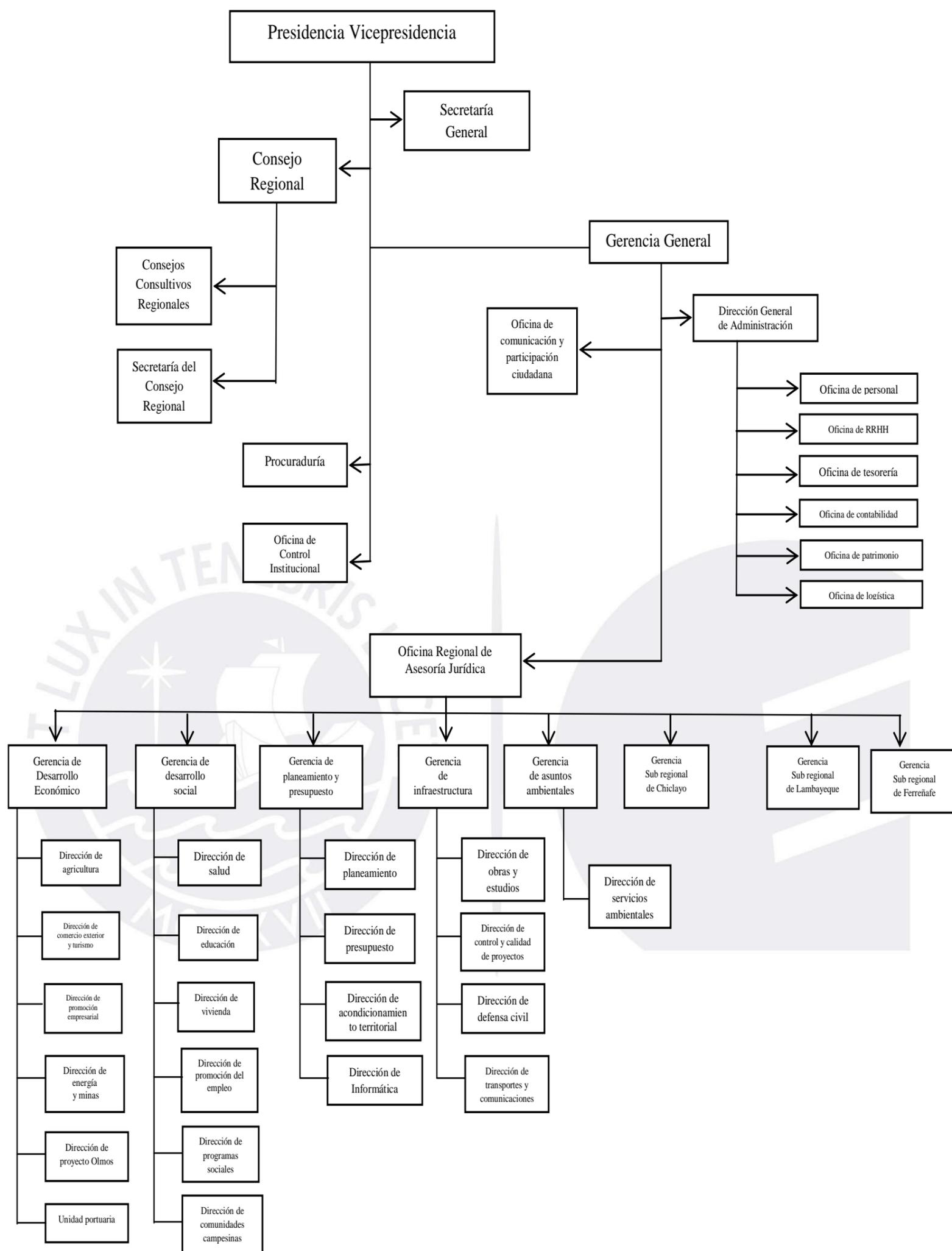


Figura 18. Estructura Organizacional de la Región Lambayeque

sustancialmente el número de hectáreas que permitan regarse. Es importante tener un aprovechamiento racional del recurso hídrico y tierras a fin de ser consecuentes con las estrategias de crecimiento.

En este sentido se aplicarán Buenas Prácticas Agrícolas buscando obtener la triple rentabilidad, es decir, logrando rentabilizar económicamente la actividad combinándola con una rentabilidad social y ecológica. Es importante señalar que al mejorar las prácticas se obtendrán mejores márgenes y lo podrán sentir directamente los miembros de la cadena productiva, que les permitirá mejorar su calidad de vida, principalmente los productores, que actualmente vienen obteniendo bajos márgenes.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, el principal ingrediente es el recurso humano. Es necesario contar con personal preparado y competitivo para la realización de sus funciones y que sea capaz de asumir esta responsabilidad de cambio. Así mismo es imprescindible contar con líderes que motiven y que transformen, que cambien la percepción del clima laboral en las instituciones públicas y que trasciendan en sus colaboradores, quienes finalmente con su trabajo trascenderán en la sociedad entera.

Es fundamental trabajar bajo el cambio de cultura con enfoque estratégico que se controle y evalúe a través de un monitoreo permanente, para ello será necesario implementar previamente una serie de acciones. Como base de la gestión del talento humano se considerarán: (a) las capacitaciones con enfoque estratégico al personal, lo cual hará que el colaborador adquiera mayor conocimiento en su trabajo, (b) desarrollar un plan de línea de carrera concreto que por política se mantenga a pesar del cambio de gobierno permitiendo tener trabajadores más comprometidos y motivados. (c) Aprovechar la presencia de instituciones de nivel superior que sobresalen a nivel de la Macro región Norte, (d) implementar programas de desarrollo con indicadores medibles, (e) Identificación de

personas líderes capaces de emprender este cambio, (f) Apuntar a un equipo de alto rendimiento.

7.7 Gestión de Cambio

Para gestionar el cambio es importante conocer la situación real de Lambayeque. Si bien es cierto, la región actualmente intenta desarrollar un plan estratégico del 2015 al 2018 y un plan concertado del 2011 al 2021. Se puede observar la falta de integración que existe en las diversas áreas y alineamiento con sus propias gerencias regionales, lo cual hace que cada una de ellas tenga objetivos independientes y no se relacionen para un fin común, ello origina entre otras causas el bajo porcentaje de ejecución del presupuesto.

Es importante que Lambayeque entienda que una de sus principales falencias es la falta de educación en sus diversas etapas. Es necesario partir desde la disminución en el analfabetismo, mejorar la comprensión lectora de los niños e incrementar el porcentaje de población con estudios superiores, la gestión del cambio es vital y para ello la educación a todo nivel es un elemento fundamental. Sin embargo para lograr una exitosa gestión del cambio es necesario contemplar un adecuado programa de difusión a nivel interno y externo, que comunique claramente las estrategias a implementar, los objetivos a lograr y la visión esperada, esto generará el involucramiento necesario para hacer posible y exitoso este proceso. Lambayeque actualmente está ubicado en una posición estratégica, ello aunado a un plan e implementación estratégico, con las personas y políticas adecuadas que aporten valor harán que la región pase a una etapa de verdadero cambio y logros satisfactorios.

7.8 Conclusiones

A lo largo del capítulo siete, en base a los objetivos de largo plazo se han establecido objetivos aterrizables y cuantificables de corto plazo, estos se han considerado a fin de que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico. Así mismo en base a las estrategias se han planteado políticas que las hagan factibles y controlables, hemos detallado el uso de recursos

necesarios para alcanzar la visión esperada. Por otro lado y como base se ha propuesto una estructura organizacional, la cual ayudará a cumplir de forma integrada y sinérgica los objetivos planteados. Todo ello considerando el recurso humano, la ecología y siendo responsablemente sociales, permitirá que la Región sea competitiva y logre desarrollarse sosteniblemente. El plan estipula el logro de objetivos en el plazo 2016-2026.

Para tal fin se comprometerá a instituciones del gobierno central a través de sus diferentes ministerios y programas, al gobierno regional y los diferentes gobiernos provinciales, de otro lado también se involucrarán a las instituciones privadas de productores, exportadores, entidades comerciales, organizaciones no gubernamentales y otros.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectiva de Control

Según D'Alessio (2012) la etapa de evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, la demanda, generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Según Kaplan y Norton (2001) sugieren algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos: perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento de la organización.

8.1.1 Perspectiva financiera

Mediante esta perspectiva se puede identificar la situación actual económica financiera de la región a través de los objetivos de corto plazo, por ende reconocer e identificar las falencias de la misma, por ello se identificó la importancia de la inversión privada y extranjera para el apoyo y cumplimiento de los objetivos planteados.

8.1.2 Perspectiva del cliente

Esta perspectiva ayuda a tener un enfoque hacia nuevos mercados (local e internacional), teniendo como base las preferencias y facilidades de los usuarios y clientes, es así que los objetivos a corto plazo planteados ayudarán a expandir y fortalecer la imagen de la región en mercados aún no explorados con la finalidad de posicionarnos en la mente del turista.

8.1.3 Perspectiva de los procesos internos

Nos permite identificar como gobierno nuestros procesos actuales e identificar la eficiencia en su ejecución, la aplicación de nuevas tecnologías, certificaciones, innovación turística y posicionamiento de la marca como región nos ayudará a potenciar la efectividad de los procesos actuales a través de los objetivos a corto plazo cuyos resultados impactarán favorablemente.

8.1.4 Perspectiva de aprendizaje

Esta perspectiva busca el desarrollo e inclusión del aprendizaje en todos los ámbitos en las que desenvuelve la gestión del gobierno, logrando el crecimiento de la población. Sin embargo se deberá brindar las facilidades para que todos los integrantes se involucren en el proceso y así se encuentren alineados con lo que se quiere lograr.

8.2 Tablero de Control Balanceado (BSC)

En la Tabla 29 se presenta el Tablero de Control Balanceado (BSC)

8.3 Conclusiones

La etapa de control permitirá monitorear el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las estrategias, para ello se usa la metodología del Balance Scorecard. Se visualiza de forma integral los objetivos e indicadores, así como la perspectiva hacia la cual están orientados. Asimismo se han considerado a los responsables dependiendo de cada perspectiva ya mencionada.

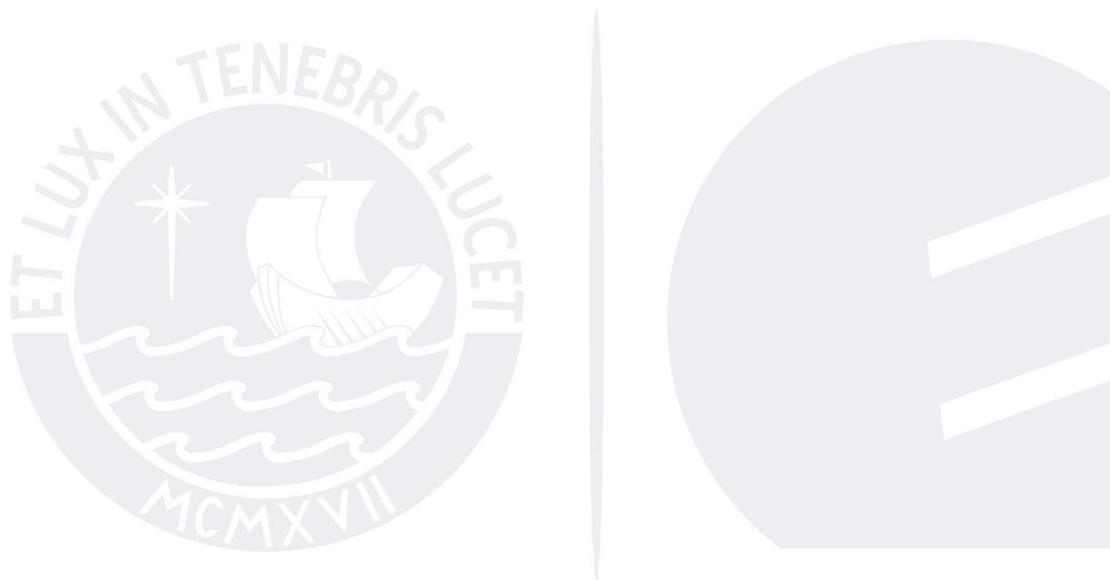
Dentro de la perspectiva financiera se agruparon los objetivos que determinan resultados en relación al crecimiento de la producción y el incremento de turistas, ambos impactan directamente en ingresos monetarios a la región. Con respecto a la perspectiva de mercado se consideró el número de visitas que recibirá el portal web de comercio exterior y turismo, ya que este indicador refleja el impacto y atraktividad que está ganando la región Lambayeque con respecto al mundo. Con referencia a la perspectiva de procesos internos se ha considerado a la operativa de los puertos de Pimentel y Eten para el desarrollo de la actividad agroexportadora. Es función del gobierno regional mejorar dicha infraestructura, la cual es clave para que las empresas cuenten con un puerto cercano para el envío de sus productos, cabe mencionar que actualmente las empresas que han licitado las 38 mil hectáreas a razón del proyecto Olmos Tinajones están exportando sus productos mediante el puerto de Piura.

Tabla 29

Matriz Tablero de Control Balanceado (BSC)

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Descripción	Unidad de medida	Proyectado		Responsables
					Año actual	En 10 años	
Económica y financiera	En el periodo del 2016 - 2026, Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por un valor de US\$ 2500 millones de dólares	Importe de exportaciones por productos no tradicionales	Valor exportado anualmente, con respecto a la categoría de productos no tradicionales.	Precios FOB US\$	US\$ 324 millones de dólares	US\$ 2500 millones de dólares	Dirección Proyecto Olmos Tinajones. Dirección de Agricultura
	En el periodo del 2016 - 2026 la región Lambayeque recibirá 1'560,000 arribos anuales de turistas.	Índice de arribos anuales	Número de personas que ingresan anualmente a Lambayeque pero que no son residentes	Número de arribos anuales	780,000	1'560,000	Dirección de promoción empresarial. Dirección de comercio exterior y turismo.
Mercado	El 2020 la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo tendrá 1 millón de visitas en su página web	Número de visitas	Número de personas que ingresan a la página web para realizar algún tipo de consulta	Número de ingresos al portal web	No existe indicador	1'000,000	Dirección de Informática. Dirección de comercio exterior y turismo.
	El 2020 la operatividad de los puertos Eten y Pimentel será de 100%.	Mejora de puertos	Mejorar la infraestructura portuaria para el desarrollo de la exportación	Número de puertos operativos	0	100%	Gerencia de Infraestructura. Unidad portuaria.
Procesos	En el periodo del 2016 - 2026 el empleo formal será de 35%	Porcentaje de formalidad	Número de personas con empleo formal con respecto al número de personas empleadas	Porcentaje de empleo formal	22.90%	35%	Dirección de promoción del empleo.
	Lambayeque formalizará el 1.2% de las Pymes anualmente	Porcentaje de formalidad de las Pymes	Número de pymes formales sobre número de pymes existentes	Porcentaje de formalidad de Pymes	No existe indicador	1.2% anualmente	Dirección de promoción empresarial.
Estructura y cultura	El 2020 Lambayeque zonificará el 100% de los delitos registrados	Porcentaje de zonificación	Número de delitos zonificados con respecto al número total de delitos registrados	Porcentaje de zonificación de delitos	No existe indicador	100%	Dirección de programas sociales.
	En el periodo del 2016 - 2026 no existirán más de 10 mil delitos anuales	Índice de delitos registrados	Número de delitos denunciados en todas las comisarías de la jurisdicción	Número de delitos anuales	15757	10000	Gerencia de desarrollo social.

Dentro de la perspectiva de procesos también se consideró a la formalización del empleo, de las pymes y a la zonificación de delitos. Por otro lado con lo que respecta a la perspectiva de estructura y cultura se consideró a la medición del número de delitos, la disminución de dicho indicador es la base del desarrollo de todas las demás actividades. Es importante mencionar que por cada objetivo puntual se ha considerado un área específica dentro de la nueva estructura organizacional, estas deberán velar por el cumplimiento de dichos indicadores



Capítulo IX: Competitividad de la Región Lambayeque

9.1 Análisis Competitivo de la Región Lambayeque

En este capítulo se analizará el nivel de competitividad de la Región Lambayeque en base a sus principales ventajas comparativas. Esta región se desarrolla en medio de un mercado cada vez más globalizado y por tanto más exigente. Porter (2012) indicó que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, en este caso analizaremos la región en base al modelo del Diamante de Porter, es decir por medio de sus factores críticos y a través de sus cuatro dimensiones. (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) condiciones de sectores afines y de apoyo, y (d) condiciones de competencia y rivalidad (ver Figura 19).

Condiciones de los factores. Los recursos humanos especializados o con base científica son vitales para el desarrollo de la región. Si se quiere obtener ventaja competitiva se deben poseer factores creados y no heredados (Porter 2012). Entre los factores básicos de importancia para fines de agricultura y exportación en la región tenemos los recursos naturales, el suelo, clima y la ubicación geoestratégica.

Según INEI 2015, la mayoría de población de la región cuenta con nivel de educación secundario y es no calificado. A pesar de contar con once universidades en la zona estas cifras aún son relevantes y se constituyen en un factor limitante. A ello se suma la poca importancia por investigación y desarrollo en temas de agro exportación, turismo u otros. Porter (2012) indica que se triunfa en sectores donde se es especialmente bueno ya sea creando factores o alcanzando ventaja competitiva.

Lambayeque va en ese camino, tiene cerca importantes competidores tales como Piura, La Libertad y Cajamarca, estas regiones cuentan con factores claves de éxito que son retos a alcanzar y superar en el tiempo. Lambayeque es dueño de ventajas comparativas en suelo y clima lo cual permite un gran potencial para la agro exportación que en los últimos

años ha venido creciendo y alcanzando mejores resultados. Adicionalmente cuenta con recursos culturales, naturales y turísticos que están siendo poco aprovechados.

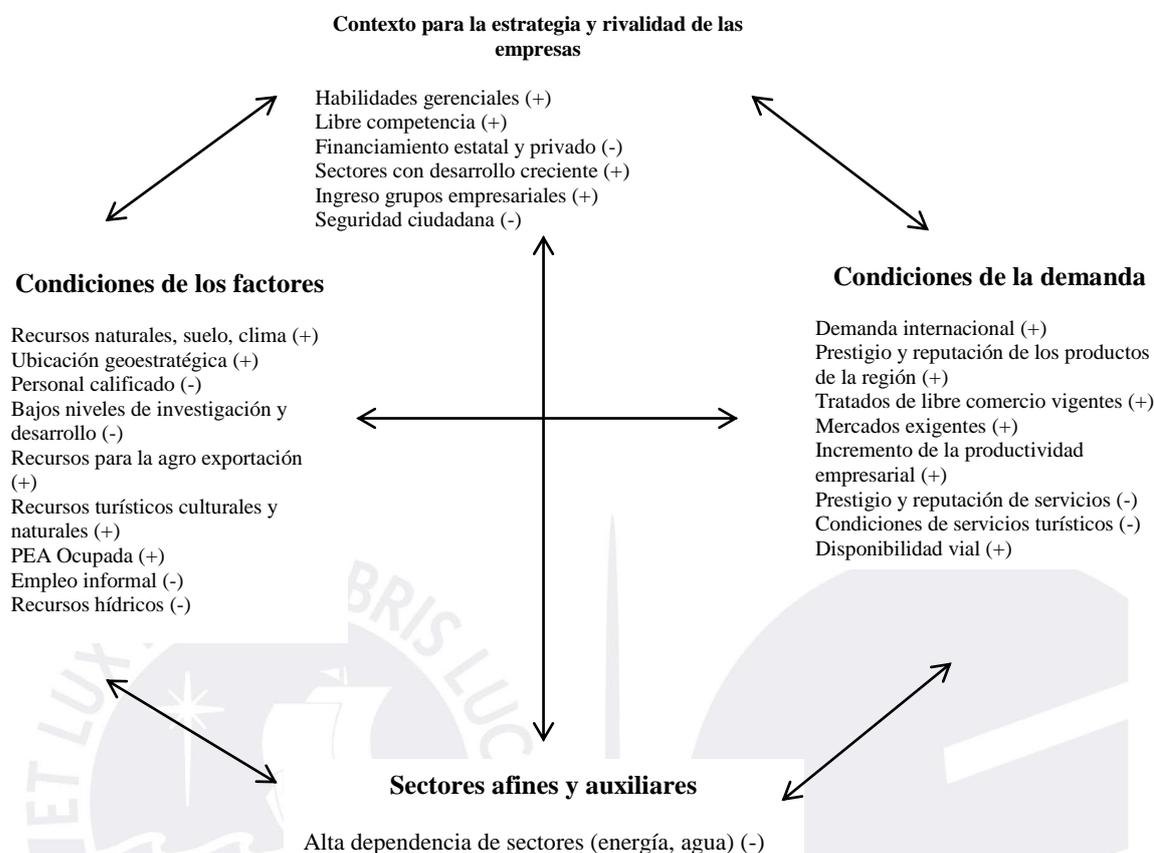


Figura 19. Análisis del Diamante de Porter para la región Lambayeque
Adaptado de *Ser Competitivo: La ventaja competitiva de las naciones*, por M. Porter (2008), p. 232, 8va, ediciones Deusto

La PEA según el Diagnóstico socio económico laboral de la región Lambayeque (2016), menciona que la población en edad de trabajar es actualmente de 67.8%. Este porcentaje se divide en PEA ocupada con un 95.6% y en PEA desocupada con un 4.4%. Estas cifras son bastante significativas a nivel del Perú pues indicaría que existen muy pocas personas sin empleo. Sin embargo, según el Centro de Investigación Empresarial (CIE 2016) de Perucámaras más del 90% de este total corresponde a empleo informal el cual significa un aspecto relevante por el cual se debe trabajar.

Lambayeque posee de 1'423,130 hectáreas de suelo, conforme al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur 2015), sólo el 18.9% del total de tierras son aptas para uso agrícola de las cuales sólo un 69.7% se usan actualmente. Por tanto existe aún la posibilidad de seguir creciendo en hectáreas de cultivo, para ello un factor a considerar es el agua. La región está ubicada estratégicamente y además posee cerca del 95% de su red vial asfaltada, por sus mismas condiciones se ha convertido en un eje logístico y vial que favorece la dinámica comercial regional que la conecta con las regiones y países vecinos.

Condiciones de la demanda. Según Porter (2012), las naciones logran ventaja cuando su demanda interior presenta una imagen anticipada de nuevas necesidades de los compradores y producto de ello se ven en necesidad de innovar con rapidez para lograr mayor competitividad. Lambayeque dispone aún de insuficiente infraestructura y condiciones para atender su demanda creciente de productos de agro exportación que hoy en día goza de gran demanda internacional. Sus mercados destino son cada vez mayores y más exigentes en temas de calidad de sus productos, en el extranjero demandan también de empresas formalizadas respetuosas de estándares y normativas vigentes. (Gobierno Regional Lambayeque, 2014).

Los mercados destino son también cada vez más accesibles debido a la firma de Tratados de libre comercio del estado peruano, esto a su vez genera mayor demanda de productos y por tanto mejores técnicas de producción y distribución que les permitan atender la demanda. El mayor comprador es Estados Unidos, sin embargo el mercado asiático es el que genera expectativas y se proyecta en la tendencia a nivel mundial. Lambayeque tiene potencial en aspectos turísticos, sin embargo su desarrollo en este aspecto es aún poco significativo para poder competir con las regiones vecinas, por tanto es necesario procesos de modernización e implementar mayores y mejores instalaciones a fin de poder aprovechar sus recursos para competir con las otras regiones.

Conforme al Índice de Competitividad Regional del Perú de CENTRUM 2015 las regiones costeras son las que muestran mayor desarrollo y mejor competitividad y una de ellas es la región Lambayeque. Esta región se ha mantenido entre los primeros lugares del ranking en los últimos años, sin embargo para el 2015 muestra su menor resultado ocupando el puesto 9 de 24. Los puertos de la región constituyen un potencial aún no aprovechado que debe ser parte de la agenda del gobierno de turno para lograr expandirse a nuevos mercados a nivel nacional e internacional. La macro región norte y los países vecinos hacen uso de su disponibilidad vial para fines comerciales, esto ha convertido a su capital en un centro logístico y comercial clave para su crecimiento.

Sectores afines y auxiliares. Lambayeque tiene una demanda creciente de recursos hídricos para fines agrícolas. Por tanto ha aprovechado alianzas y superado esta demanda interna mediante la puesta en marcha de proyectos de gran envergadura como es Olmos Tinajones. Mediante recursos y programas estatales como fuentes de financiamiento externo se proyecta a la dinámica económica apuntando a la disponibilidad futura de mayores hectáreas de cultivo y nuevas fuentes de energía eléctrica para la región.

Según INEI (2015), Lambayeque en cifras, sólo un 61.6 % de pobladores pueden acceder a algún tipo de seguro de salud. Por tanto un 38.4% se encuentra desprotegido ante alguna enfermedad. En educación se tiene un 6.3 % de tasa de analfabetismo y se observan mejoras graduales en indicadores censales con un 43.1% de nivel satisfactorio para este ejercicio.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Lambayeque es una región cuyos gerentes han decidido no ser cortoplacistas y por tanto han iniciado acciones y proyectos con miras a largo plazo. Este aspecto se ve reflejado en el tercer lugar a nivel nacional del ICRP (CENTRUM, Católica 2015). Si hablamos del marco regulatorio en temas de agro exportación y turismo en Lambayeque se presentan barreras de entrada superadas debido a la

libre competencia y mercado. El ingreso de nuevos competidores por temas económicos ya no es un obstáculo pues grupos empresariales importantes con fuerte respaldo y financiamiento han ingresado al medio local.

Así pues en los últimos años la zona se ha convertido en un pujante centro agroindustrial que ha concentrado empresas tales como Perhusa, Backus y Jhonston, Agroindustrias AIB, Agro Pucala, Agroindustriales Tumán, Cayalti y Pomalca. Sus principales competidores en temas de agro exportación de productos no tradicionales en la macro región norte son Piura y La libertad y en temas de turismo tenemos a Piura, Cajamarca, La Libertad. En toda la macro región norte un tema de mutuo interés para las regiones es mitigar la ocurrencia de delitos a fin de facilitar el desarrollo de nuevas empresas y generar ambientes seguros para la población.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Lambayeque

Lambayeque presenta el 95% de la red vial de su región asfaltada comparada con el promedio nacional para el mismo caso es 13%, esto hace que sea posible comunicarse con el 86% de sus distritos, siendo una ventaja competitiva frente a otras regiones. Las actividades de exportación muestran una tendencia creciente, a su vez en los últimos años han sumado a la PEA puestos de trabajos sostenibles y por tanto es una fuente de crecimiento económico fundamental en la región. Lambayeque exporta productos no tradicionales tales como el mango, paltas, hortalizas, páprika, ajés y pimientos, aceites de limón, jugo de maracuyá, quinua, frijoles, uvas, espárragos, entre otros. Es una región que sobresale en la agro exportación de café. (INEI, 2015)

Lambayeque es una región que valora mucho el uso de los recursos hídricos y maneja sistemas de riego regulado, así pues tiene un sistema de riego tecnificado regulado por el Valle Lambayeque- La leche. Chiclayo su capital, tiene una ubicación estratégica y es considerada un punto de encuentro y conexión comercial entre las zonas de sierra y selva

facilitadas por sus vías de acceso por lo mismo el sector comercio es una de sus principales actividades. El departamento tiene una disponibilidad de 270,000 hectáreas para fines de agricultura, sin embargo sólo se cultiva un 80% de las mismas. (Gobierno Regional de Lambayeque, 2015)

Lambayeque es a diferencia de otras regiones la pionera en el desarrollo de obras hidro energéticas de gran envergadura como el proyecto Olmos- Tinajones. Lambayeque es propicia para fines de turismo pues es heredera de un gran pasado histórico que datan de la época precolombina Chimú y Mochica, santuarios históricos, catedrales, museos y otros para la oferta turística de la región. Lambayeque ocupa el noveno lugar en el Ranking de Competitividad nacional y produce la cuarta parte de la caña de azúcar a nivel nacional. En la región se encuentran grandes centros comerciales: supermercados e hipermercados al igual que en las grandes ciudades. Presenta una alta oferta de entidades financieras. Posee el puerto Eten y es un potencial foco de desarrollo portuario, comercial y logístico.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres Regionales

Lambayeque tiene una alta productividad para fines de exportación, potencial turístico aún por explotar, disponibilidad de infraestructura y accesibilidad a redes viales nacionales y regionales. Según Porter (1997), “los cúmulos o clústeres son concentraciones geográficas densas de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidos por rasgos comunes y complementarios entre sí, donde confluyen: (a) suministradores especializados, (b) proveedores de servicios, (c) instituciones financieras, (d) institutos de normalización, (e) universidades y (f) asociaciones comerciales, donde compiten, pero también cooperan”. En función de todo lo antes descrito podemos enfocarnos en cinco potenciales clústeres para trabajar en la región:

Clúster Agroindustrial. Lambayeque cuenta con 270,000 hectáreas para fines agrícolas y aprovecha solamente un 80% de ellas, para que puedan producir necesita recursos

hídricos, por tanto tiene en marcha proyectos hidroenergéticos vitales para superar esta carencia. Sus universidades públicas y privadas, en total 11 proporcionan egresados en las carreras de agronomía e Industrias alimentarias para hacerse cargo de este clúster. Las vías más importantes de la región para el traslado de productos son Puerto Eten y la carretera Panamericana Norte.

La región por su posición estratégica conecta con Piura, La Libertad, Cajamarca, Tumbes y otros que para estos fines resultan vitales pues serían los medios para el desplazamiento de productos u otros. Para poder exportar la región tiene a mano el aeropuerto José Abelardo Quiñonez. Es decir se tiene varias alternativas para poder exportar (aeropuerto, puertos y vía terrestre). Por las características y coincidencias entre regiones este clúster agruparía a las regiones vecinas que también exportan productos no tradicionales, es decir estaría conformado por Piura, La Libertad y Lambayeque.

Clúster Turístico. Los atractivos turísticos de Lambayeque datan de la época precolombina. En la capital Chiclayo tenemos el Complejo arqueológico de Huaca Rajada y Sipán, Complejo arqueológico de Túcume, Museo Nacional Tumbas Reales de Sipán, Museo Nacional Arqueológico Bruning, Mercado Artesanal de Monsefú. En Ferreñafe podemos visitar la Iglesia Santa Lucía, Santuario histórico bosque de Pómac, Museo Nacional Sicán, Complejo Arqueológico Batán Grande, Uyurpampa, Cerro Chaparri, zona reservada de Laquipampa y finalmente en Lambayeque Catedral, Palacio Municipal, Iglesia de San Pedro, Casa Cuneo y Casa Descalsi entre los lugares más conocidos.

Las universidades preparan profesionales de las carreras de Turismo y Hotelería. Para acceder tenemos el aeropuerto José Abelardo Quiñonez, terrapuestos de las empresas Cruz del Sur, Oltursa y Civa. Lambayeque es un lugar estratégico y es punto de parada para viajeros de Ecuador y de la costa norte del Perú. Mincetur viene promocionando la Ruta

Moche con objetivo de captar mercados. Un dato importante es que los arribos de turistas se incrementaron en un 6.5% con referencia al año anterior, debido al incremento de visitantes nacionales y extranjeros. Para este clúster se fortalecería la ruta Moche, es decir Ancash, La Libertad y Lambayeque.

Clúster Textil, Joyería y Artesanía. En Lambayeque sobresalen los pueblos de Eten y Monsefú. Se han identificado 1,253 empresas de confecciones textiles, artesanía y afines. Los rubros son bordaduría, tejeduría, sastrería, modistería, manualidades, artesanía, zapatería, joyería, bisutería y pasamanería. Se tiene un promedio de 40,000 personas directa e indirectamente vinculadas al rubro textil y artesanía, 8,000 familias de las 3 provincias de: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe distritos de: Monsefú, Cayanca, Reque, ciudad Etén, Santa Rosa, Pimentel, San José, Morrope, Jayanca, Mochumi, Tucume, Illimo, Pacora, Motupe, Olmos, Pitipo, Incahuasi, Cañaris, etc. Este último clúster ya se encuentra en proceso de desarrollo y se desarrollará a nivel de la macro región norte con miras a llegar hasta Ecuador.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para hacer sostenibles los clústeres propuestos se necesita el compromiso de las autoridades y el involucramiento de las inversiones privadas, velar por la seguridad ciudadana, aplicar estrategias de proyectos amigables a las comunidades del entorno y la asociatividad por rubros. Esto será posible sólo si se gestiona y ejecuta mejor el presupuesto de la región en acciones conjuntas con el Estado para así aprovechar las bondades de programas de promoción del gobierno.

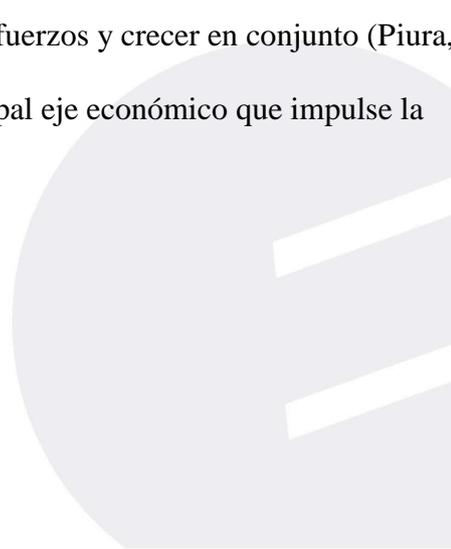
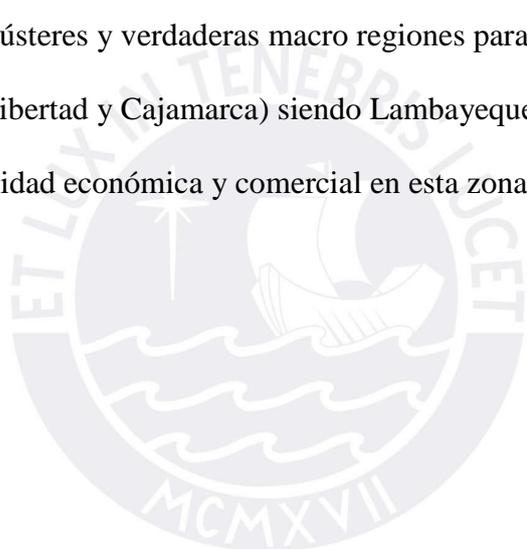
9.5 Conclusiones

Lambayeque cuenta con ventajas comparativas como extensiones de cultivo, suelo, clima, recursos naturales y turísticos que hacen de esta región una muy atractiva. Presenta grandes oportunidades para mejorar sus ventajas actuales, tal es el caso la gestión de los

recursos hídricos que aún no son aprovechadas al 100%. Otro factor es la tendencia positiva que existe para la producción no tradicional, que puede ser mucho más desarrollada en caso exista el mejoramiento del sistema portuario.

Existe una elevada actividad comercial en la región, la cual se vería beneficiada en su totalidad si se hicieran uso de todas las vías de acceso, así facilitarían la actividad comercial y por ende la turística. Se necesita gestionar fuentes de inversión pública, privada y extranjera, mostrar a los posibles aliados del exterior que Lambayeque es una buena opción de inversión.

Lambayeque cuenta con una gran historia y cultura que representa una gran oportunidad para potenciar el turismo. Así también, cuenta con una gran oferta de playas que aún no se aprovechan en su totalidad. Por ello, es menester apostar por la conformación de clústeres y verdaderas macro regiones para sumar esfuerzos y crecer en conjunto (Piura, La Libertad y Cajamarca) siendo Lambayeque el principal eje económico que impulse la actividad económica y comercial en esta zona.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Como paso siguiente pasaremos a resumir lo más relevante del plan a través del Plan estratégico Integral (PEI), posteriormente daremos las conclusiones y recomendaciones que permitirán alcanzar la visión inicialmente planteada, y finalmente se podrá visualizar el futuro de esta región al año 2026.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

La finalidad de este plan estratégico es servir el elemento útil para la adecuada toma de decisiones de la Región. El PEI nos ayudará a comprobar las estrategias del plan con todos los objetivos a largo plazo que se hayan planteado para estos fines y a su vez llevar a cabo medidas de control sobre avances por medio del Tablero de Control Balanceado.

En la Tabla 30 se muestra el PEI para la región Lambayeque.

10.2 Conclusiones Finales

En la presente investigación se identifica la falta de reconocimiento por las diferentes riquezas culturales, naturales y turísticas con las que cuenta Lambayeque. Así también se detecta un buen avance en la actividad exportadora no tradicional, pues es una de las regiones que destina más del 50% de sus exportaciones totales a las no tradicionales, lo que genera valor a la región y reconocimiento en el exterior. Aún no existen proyectos que potencien la actividad agrícola utilizando el agua subterránea existente.

Lambayeque tiene una gran ventaja en lo que refiere a la actividad comercial, es una zona altamente comercial, sin embargo se vienen desarrollando empíricamente con escasa innovación, lo cual limita el desarrollo y diversificación de esta actividad. La tasa de empleo se ve en ascenso con respecto al año 2015. Existe una atractiva oferta y disponibilidad de mano de obra, así como también existencia de pymes que en su mayoría son informales.

En el caso de la delincuencia, los índices son elevados, lo que se define como una de las principales razones que obstaculiza el turismo nacional y extranjero. Por otro lado la

Región Lambayeque al igual que muchas regiones en el país carece de recursos suficientes para invertir en mejoras. Sin embargo, Lambayeque superó esta carencia a través de presupuestos adicionales que dota el gobierno central a través de sus programas nacionales, créditos y financiamientos regionales y fondos concursales, así mismo alianzas con organismos de índole privado a raíz de ello por ejemplo ha sido posible la ejecución de una obra de gran envergadura y desarrollo sostenible como es Olmo Tinajones.

10.3 Recomendaciones Finales

Implementar el presente plan estratégico, el cual estará a cargo del gobierno regional de Lambayeque con la finalidad de mejorar y crecer en los sectores de turismo, exportación no tradicional y comercial. Utilizar los diferentes acuerdos comerciales de Perú con otros países del mundo que facilitan el comercio exterior, de esta manera expandir la marca regional. Buscar fuentes de financiamiento privado y extranjero que inyecten a la economía regional e impulse el desarrollo de los diferentes sectores para el desarrollo de proyectos e inversión en tecnología e investigación. Ser la principal opción para el desarrollo de foros empresariales del país, ejemplo CADE.

Concientizar a la población para la buena práctica de valores y principios éticos que conllevarán a un desarrollo sostenible del bienestar de la población. Implantar una reingeniería a las principales áreas del gobierno regional, tales como: Oficina de ejecución de promoción de inversiones, oficina de ejecución de recursos humanos, oficina regional de transporte y lucha contra la corrupción.

Incidir en cambios que permitan a futuro el crecimiento económico, básicamente a través del mejor uso de sus ventajas comparativas de suelo y clima para potenciar la producción y exportación no tradicional. De otro lado es necesario también potenciar el comercio por medio de mejoras la red vial e infraestructura portuaria así mismo el alcance y formalidad de las Pymes que constituyen el mayor porcentaje de los comercios en esta zona

y finalmente el desarrollo del turismo en la región, gracias a la cultura e historia y a la gran oferta de playas que ofrece.

La región Lambayeque debe continuar ejecutando obras de gran envergadura, esta vez no sólo con alianzas en su interior sino también a nivel inter regional en coordinación con Piura, Cajamarca, La Libertad e internacionalmente con Brasil o Ecuador pues existen intereses comunes a los que podrían sacarles provecho y a la vez serían una fuente de financiamiento y ahorro de recursos para la región. Por último se recomienda establecer planes pilotos como el desarrollo de nuevos productos, formación de clústeres en provincias y distritos de fácil control, aprovechando la diversificación de distintos distritos con las que cuenta Lambayeque.

10.4 Futuro de la Región Lambayeque

El 2026 Lambayeque será la región líder de la zona norte, actuará como eje económico de las regiones Piura, La Libertad y Cajamarca. Será reconocido a nivel nacional como el principal emporio comercial del norte siendo el nexo principal para las transacciones comerciales. Será una de las principales regiones que aportará a la economía peruana.

Lambayeque será la primera región agro exportadora de productos no tradicionales de la zona norte. Destacará la formación de clústeres que apoyarán la capacidad exportadora, dotando de calidad y de altos niveles de producción gracias a la inversión tecnológica. Contará con los dos puertos principales de la zona norte que serán reconocidos por la ubicación estratégica y moderna infraestructura captando la atención de nuevas transacciones comerciales con el exterior. Lambayeque contará con una imagen regional, la cual estará enfocada en su riqueza cultural y calidez de su gente a nivel nacional e internacional.

Lambayeque será el primer destino turístico del Perú de la zona norte. Contará con infraestructura moderna que involucran al terminal aéreo, terrapuerto y hoteles. La mayor fuerza productiva estará conformada por pymes en su mayoría formales, que se encontrarán

capacitadas para el comercio interno y externo resaltando la calidad de servicio. Lambayeque se convertirá en una buena opción para la inversión privada y extranjera, contará con gobernantes altamente calificados en tema de negociación primando los valores y principios éticos. Al 2026 la región Lambayeque será un buen lugar para vivir, donde la tranquilidad y seguridad de la población será una de las características más representativas de la región. Será un gobierno regional amigable asistencial buscando siempre el bienestar de la población.



Figura 20. Situación actual de la Región Lambayeque



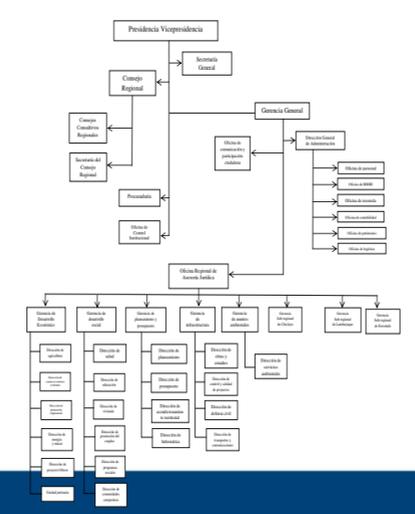
Figura 21. Futuro de la Región Lambayeque

Tabla 30

Plan Estratégico de la Región Lambayeque

		Visión						
Misión		El 2026, Lambayeque será la primera región agroexportadora de productos no tradicionales y el primer destino turístico de la macro región norte del Perú, reconocida por el crecimiento del empleo formal y bienestar en la población.						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Principios Cardinales	Valores	
<p>Propiciar el desarrollo integral y sostenible de la región impulsando la dinámica económica regional en base a la agro exportación competitiva a nivel nacional e internacional, fomento de la actividad turística responsable, incremento de oportunidades de empleo formal y la promoción del bienestar y seguridad de la población con soporte de inversión pública o privada y en línea con los programas de desarrollo vigentes.</p>	1	Incrementar la exportación de productos no tradicionales.				Influencia de Terceras partes.	<p>Honestidad y ética</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia en el accionar diario ejerciendo un rol íntegro con la sociedad e involucrados. • Respetar las normas socialmente establecidas. • Hacer lo correcto en cada momento y lugar • Respeto por el medio ambiente 	
	2	Acrecentar los arribos de turistas.				Lazos pasados presentes.		
	3	Incrementar el empleo formal.				Contrabalance de los intereses		
	4	Reducir el número de delitos registrados.				Conservación de los enemigos		
Estrategias						Políticas		
1	FO1	Incentivar la producción agrícola no tradicional.	X		X	Lograr insertar a los productores y comerciantes de la región en programas de certificación nacional e internacional.	<p>Respeto por las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerar como prioridad el bienestar de la población lambayecana. • Respetar la cultura e idiosincrasia de la población 	
2	FO2	Generar acuerdos con las regiones aledañas con fines comerciales y turísticos.		X	X	Analizar y compartir información mensual relevante sobre la demanda exterior, tendencias, precios, oferta de productos no tradicionales, exigencias de cada mercado internacional, política exportadora, tratados de libre comercio vigentes.		
3	FO3	Reforzar la calidad de servicio en la actividad comercial de las Pymes y el respeto al medio ambiente.	X	X	X	Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para la agro exportación y agroindustria.		
4	DO1	Desarrollar proyectos para el uso del agua subterránea en la agricultura, población e industria.	X		X	Potenciar los programas estatales de Promperú, Sierra Exportadora.	• Promover la inclusión social.	
5	DO4	Atraer la inversión extranjera para la mejora de la infraestructura clave como puertos y aeropuertos.	X	X	X	Capacitar a los productores, comerciantes y promotores de turismo a todo nivel.	Innovación	
6	FA3	Establecer un plan anual de seguridad regional usando alianzas con el sector privado.		X		X	<p>Buscar alianzas con las principales entidades educativas de la región.</p> <p>Participar en ferias de contacto comercial internacional. Implementar, difundir y verificar la ejecución del programa de protocolo de atención a los turistas. Usar racional y sosteniblemente los recursos naturales. Monitorear a las empresas establecidas en la región.</p>	<p>• Promover la generación de modelos creativos a partir del conocimiento</p> <p>• Impulsar y motivar a la población a la investigación y desarrollo</p>
Tablero de control balanceado						Tablero de control balanceado	Código de ética	
<p>1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva del cliente. 3. Perspectiva interna. 4. Aprendizaje de la organización.</p>		<p>OCP 1.1: El 2017 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 400 millones de dólares.</p> <p>OCP 1.2: El 2018 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 500 millones de dólares.</p> <p>OCP 1.3: El 2019 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 600 millones de dólares.</p> <p>OCP 1.4: El 2020 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 750 millones de dólares.</p> <p>OCP 1.5: El 2020 la operatividad de los puertos Eten y Pimentel será de 100%.</p> <p>OCP 1.6: El 2021 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 900 millones de dólares.</p> <p>OCP 1.7: El 2022 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 1100 millones de dólares.</p> <p>OCP 1.8: El 2023 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 1400 millones de dólares.</p> <p>OCP 1.9: El 2024 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 1700 millones de dólares.</p> <p>OCP 1.10: El 2025 Lambayeque exportará productos del sector agropecuario no tradicionales por US\$ 2100 millones de dólares</p>	<p>OCP 2.1: El 2017 Lambayeque recibirá 820 000 arribos de turistas</p> <p>OCP 2.2: El 2018 Lambayeque recibirá 870 000 arribos de turistas</p> <p>OCP 2.3: El 2019 Lambayeque recibirá 920 000 arribos de turistas</p> <p>OCP 2.4: El 2020 Lambayeque recibirá 1 000 000 arribos de turistas</p> <p>OCP 2.5: El 2020 la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo tendrá 1 millón de visitas en su página web</p> <p>OCP 2.6: El 2021 Lambayeque recibirá 1 080 000 arribos de turistas</p> <p>OCP 2.7: El 2022 Lambayeque recibirá 1 160 000 arribos de turistas</p> <p>OCP 2.8: El 2023 Lambayeque recibirá 1 250 000 arribos de turistas</p> <p>OCP 2.9: El 2024 Lambayeque recibirá 1 350 000 arribos de turistas</p> <p>OCP 2.10: El 2025 Lambayeque recibirá 1 450 000 arribos de turistas</p>	<p>OCP 3.1: El 2017 no habrán más de 15 500 delitos denunciados en Lambayeque</p> <p>OCP 3.2: El 2018 no habrán más de 15 300 delitos denunciados en Lambayeque</p> <p>OCP 3.3: El 2019 no habrán más de 15 000 delitos denunciados en Lambayeque</p> <p>OCP 3.4: El 2020 no habrán más de 14 500 delitos denunciados en Lambayeque</p> <p>OCP 3.5: El 2020 Lambayeque zonificará el 100% de los delitos registrados</p> <p>OCP 3.6: El 2021 no habrán más de 14 000 delitos denunciados en Lambayeque</p> <p>OCP 3.7: El 2022 no habrán más de 13 500 delitos denunciados en Lambayeque</p> <p>OCP 3.8: El 2023 no habrán más de 13 000 delitos denunciados en Lambayeque</p> <p>OCP 3.9: El 2024 no habrán más de 12 000 delitos denunciados en Lambayeque</p> <p>OCP 3.10: El 2025 no habrán más de 11 000 delitos denunciados en Lambayeque</p>	<p>OCP 4.1: El 2017 el empleo formal en Lambayeque representará el 24% de la PEA</p> <p>OCP 4.2: El 2018 el empleo formal en Lambayeque representará el 25% de la PEA</p> <p>OCP 4.3: El 2019 el empleo formal en Lambayeque representará el 26% de la PEA</p> <p>OCP 4.4: El 2020 el empleo formal en Lambayeque representará el 27% de la PEA</p> <p>OCP 4.5: El 2021 el empleo formal en Lambayeque representará el 28% de la PEA</p> <p>OCP 4.6: El 2022 el empleo formal en Lambayeque representará el 29% de la PEA</p> <p>OCP 4.7: El 2023 el empleo formal en Lambayeque representará el 30% de la PEA</p> <p>OCP 4.8: El 2024 el empleo formal en Lambayeque representará el 31% de la PEA</p> <p>OCP 4.9: El 2025 el empleo formal en Lambayeque representará el 33% de la PEA</p> <p>OCP 4.10: Lambayeque formalizará el 1.2% de las Mypes anualmente</p>	<p>1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva del cliente. 3. Perspectiva interna. 4. Aprendizaje de la organización.</p>	<p>a) Cero corrupción a todo nivel.</p> <p>b) Respeto por la normativa vigente</p> <p>c) Administración eficaz y eficiente de los recursos</p> <p>d) Honradez en el uso de los recursos</p> <p>e) Comunicación abierta y transparente a todo nivel</p> <p>f) Priorización de sectores necesitados</p> <p>h) Respeto de la cultura e idiosincrasia de nuestro entorno.</p>	

Recursos
La asignación de recursos tanto financiero, capital humano, logístico y tecnológico requerirá de una capacidad financiera, comprometiendo el cumplimiento de los objetivos a largo plazo basándose en la ejecución de las estrategias retenidas.
Financiero: Se destinará un 30% proveniente del gobierno para la ejecución de obras, gastos administrativos de los principales sectores y el 70% será cubierto por inversión privada y extranjera para el desarrollo de proyectos planteados.
Humanos: Se aprovechará la experiencia y tradición agrícola de la región para capacitar a los nuevos agricultores implementando mejoras en las técnicas tradicionales, enfocándose al aprovechamiento de la tierra y producción no tradicional. Difundir programas de capacitación para pymes basándose en los entes principales de comercialización y calidad de servicio.
Tecnológicos: Incentivar la investigación y desarrollo de proyectos innovadores (hídricos, aguas subterráneas, exportaciones, e-commerce).
De lo mencionado y de acuerdo a diversas investigaciones sólo se podrá alcanzar la excelencia con la puesta en marcha de los valores y principios éticos los que nos permitirá proyectarnos al cumplimiento de los objetivos a largo plazo



Referencias

- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2015). *Exportaciones de Lambayeque crecieron 17.8%*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/index.php/prensa/notas-de-prensa/item/118-exportaciones-de-lambayeque-crecieron-17-8>
- Arellano (2015). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2015*. Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicaciones/comunicaciones-prensa/comunicaciones-prensa-sintesis/sintesis-informativa-2015/category/1553-agosto-2015?download=7366:2015-08-26-foncodes-sintesis-informativa>
- Arribo de turistas nacionales al norte descendió en 2.3% (2014, 24 de noviembre). La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/25-11-2014/cae-arribo-de-turistas-nacionales-al-norte-en-23>
- Banco Central de Reserva [BCR]. (2015). *Número de arribo de turistas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2015/nota-informativa-2015-11-13.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Caracterización del departamento de la libertad*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/La-Libertad-Characterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015c). *Síntesis Económica de la región Lambayeque – Septiembre 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2015/sintesis-lambayeque-09-2015.pdf>
- Banco Mundial (2014, 31 de enero). *Perú, entre los países que menos invierte en Investigación y Desarrollo*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/211-peru-entre-los-paises-que-menos-invierte-en-investigacion-y-desarrollo>

Campodónico, H. (2010, 13 de noviembre). CADE 2010: El regreso de Porter. *La República*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/columnistas/cristal-de-mira/cade-2010-el-regreso-de-porter-13-11-2010>

Congreso de La República (2001). *Conociendo la Región Lambayeque*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Congresistas/2001/0311/si05des_0311.nsf/34069c3bb71c123b05256f470062fea7/BED2F5C1C25EEBC0052570F10079FBF1/\\$FILE/conocemiregion.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Congresistas/2001/0311/si05des_0311.nsf/34069c3bb71c123b05256f470062fea7/BED2F5C1C25EEBC0052570F10079FBF1/$FILE/conocemiregion.pdf)

D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

Dirección General Parlamentaria (2015). *Carpeta georeferencial región Lambayeque Perú*.

Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2015/3.trimestre.14.lambayeque.pdf>

Dirección De Investigación Socio Económico Laboral (2016). *Diagnóstico socio económico laboral de la región Lambayeque*. Recuperado de

<http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor1307/DIAGNOSTICO%20SOCIO%20ECONOMICO%20LABORAL%20DE%20LA%20REGION%20LAMBAYEQUE.pdf>

Expansión (2014). *Perú-Índice de desarrollo Humano-IDH*. Recuperado de

<http://www.datosmacro.com/idh/peru>

Exportaciones agropecuarias de la Macro Región Norte crecieron 10.2%. (2016, 07 de

marzo). *Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/economia/exportaciones-](http://gestion.pe/economia/exportaciones-agropecuarias-macro-region-norte-crecieron-102-senala-perucamaras-2155903)

[agropecuarias-macro-region-norte-crecieron-102-senala-perucamaras-2155903](http://gestion.pe/economia/exportaciones-agropecuarias-macro-region-norte-crecieron-102-senala-perucamaras-2155903)

Jiménez, F. (2015). El Perú no crecerá ni 3% si no se cambia el modelo económico. *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/felix-jimenez-peru-no-crecera-ni-3-si-no-se-cambia-modelo-economico-2128318>

Gobierno Regional de Lambayeque (2011). *Plan de Desarrollo Regional Concertado*

Lambayeque. Recuperado de

http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/14_pdrclambayeque_2011_2021.pdf

Gobierno Regional de Lambayeque (2013). *Estudio de precipitación, temperatura y humedad relativa*. Recuperado de

http://ot.regionlambayeque.gob.pe/public/ckfinder/userfiles/files/010_ESTUDIO%20DE%20PRECIPITACION,%20TEMPERATURA,%20HUMEDAD.pdf

Gobierno Regional de Lambayeque (2014). *Proyecto Especial Olmos Tinajones*. Recuperado

de <http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/?pass=MTA1Nw==>

Gobierno Regional de Lambayeque (2015a). *Organigrama Institucional*. Recuperado de

<http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/3041?pass=Mg==>

Gobierno Regional de Lambayeque (2015b). *Quiénes somos – Manual de identidad visual*.

Recuperado de

http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/public/docs/manual_identidad_visual.pdf?pass=Mg==

Gobierno Regional de Lambayeque (2015c). *Gerencia Regional de Comercio Exterior y*

Turismo – Exportaciones. Recuperado de

<http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor1304/LAMBAYEQUE%20ENERO-SETIEMBRE%20PDF.pdf>

Gobierno Regional de Lambayeque (2015d). *Plan Estratégico Institucional 2015-2018*.

Recuperado de

<http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/030620151723392008885512.pdf>

Grautoff, M. (2015, 07 de julio). *Los diez países con mayor y menor gasto militar en el mundo*. Recuperado de <http://www.infobae.com/2015/07/17/1742363-los-diez-paises-mayor-y-menor-gasto-militar-el-mundo>

INEI & Fondo de Población para las Naciones Unidas [UNFPA]. (2010). *Lambayeque indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión municipal*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Lambayeque-Indicadores.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/IDSE/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Producto Bruto Interno por Departamentos 2014*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Sociales. Educación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Encuesta Demográfica y de salud familiar 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1211/pdf/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014d). *Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad 2012*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1171/ENEDIS%202012%20-%20COMPLETO.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Población 2000-2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Perú: Densidad Poblacional según Departamentos 1961-2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-512.htm
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Perú: Indicadores de Educación por Departamento 2004 – 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1293/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Perú: Síntesis Estadística 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015f). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015g). *Economía. Turismo*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015h). *Empleo*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2015*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>
- Ministerio de Educación, [MINEDU]. (2015). *Magnitudes*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>
- Municipalidad Provincial de Chiclayo (2010). *Plan de Desarrollo Concertado*. Recuperado de <http://www.munichiclayo.gob.pe/index.php?cp=9277&tipo=mpu&op=2>
- Nuechterlein, D. E. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington, KY: University Press of Kentucky
- Palomino, M. (2014, 25 de mayo). Lambayeque desciende un puesto en competitividad. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/lambayeque/lambayeque-desciende-puesto-competitividad-noticia-1731885>
- Población peruana superó los 31 millones de habitantes y para el año 2050 será de 40 millones. (2015, 9 de junio). *Certeza*. Recuperado de <http://certezadirecto.blogspot.pe/2015/07/poblacion-peruana-supero-los-31.html>
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo: Las cinco fuerzas competitivos que moldean la estrategia*. p. 32, 8va ediciones, Deusto.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Harvard Business School Press
- Superintendencia Nacional de Salud [Susalud]. (2015). *Información Estadísticas. Registro de afiliados nacionales*. Recuperado de http://portales.susalud.gob.pe/web/portal/afiliados_regionales
- World Economic Forum [WEF]. (2016). *Informe global de competitividad*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>