

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región La Libertad

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Kimm Jimm Román Mendoza

Roberto Carlos Tolentino Angulo

Enzo Luis Tolentino Quispe

Asesor: Carlos Bazán Tejada

Surco, noviembre de 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud:

A los profesores de CENTRUM Católica por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencias.

A nuestro asesor Carlos Bazán por brindarnos sus acertados consejos los cuales nos permitieron culminar de gran manera este trabajo de tesis.

Al Gobernador Regional de La Libertad Luis Valdez, al Gerente Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos Ricardo Sandoval y al Sub Gerente de Energía e Hidrocarburos Hans Villanueva por su apoyo en las entrevistas realizadas.

A todas las demás personas que de una u otra manera contribuyeron en el desarrollo de esta tesis.



Dedicatorias

A Dios por darme la sabiduría. A mi querida esposa Patricia y mi hijo Kaleb por ser la motivación para la realización de la tesis. A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional.

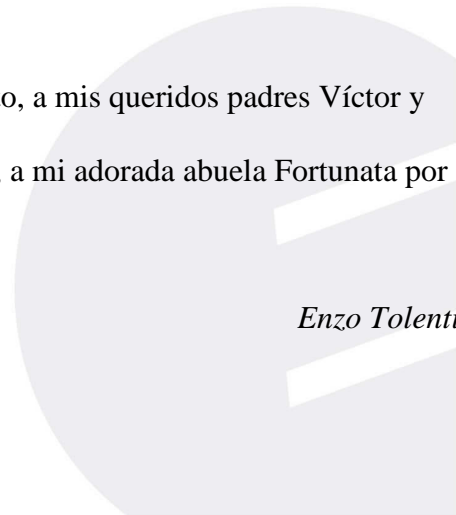
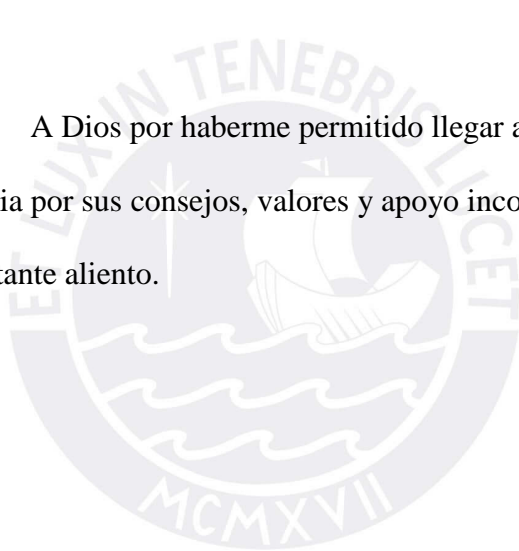
Kimm Román

A Dios, mis queridos padres Cirilo y Maria por su aliento y apoyo incondicional, a quienes estoy infinitamente agradecido, a mi adorada hija Alejandra mi razón de vida y superación, y a mis hermanos Janeth y Richard por sus consejos y ayuda constante.

Roberto Tolentino

A Dios por haberme permitido llegar a este punto, a mis queridos padres Víctor y Felicia por sus consejos, valores y apoyo incondicional, a mi adorada abuela Fortunata por su constante aliento.

Enzo Tolentino



Resumen Ejecutivo

Se ha elaborado este planeamiento estratégico para la Región La Libertad con el fin de que logre desarrollo económico y social en un período de 10 años, mejorando la calidad de vida de sus habitantes y erradicando la pobreza extrema. Se espera que al 2026, esta región tenga una economía diversificada con actividades de los sectores minería, agroindustria y turismo. Al contar con tecnología de punta y un recurso humano calificado, gracias al acceso a educación de calidad, reduciendo las brechas que actualmente existen entre las provincias.

De manera alineada con la visión que se tiene para la Región La Libertad en el año 2026, se han definido los siguientes objetivos de largo plazo: (a) el 95% de las unidades mineras que operen en La Libertad serán formales, operando de forma totalmente legal; (b) el Valor Agregado Bruto (VAB) del sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura de la Región La Libertad será de S/. 6,300 millones; (c) la manufactura generará S/. 8,900 millones; (d) la región recibirá 2,2 millones de turistas; y (e) el porcentaje de población con educación superior será 35%.

Los objetivos que se han planteado se lograrán mediante la implementación de nueve estrategias, entre las que se incluyen aspectos como penetrar o desarrollar distintos mercados para el oro, exportar productos agroindustriales en los mercados de la unión europea y Asia, para ello se plantea la construcción del aeropuerto internacional de La Libertad, estos planes se lograrán mediante la inversión extranjera para incrementar el flujo de fondos dentro de la región. Así mismo se crearán y promoverán circuitos turísticos de tres días por vía aérea, lo que permite complementar la visita a sitios arqueológicos con lugares naturales como playas, la construcción y asfaltado de nuevas vías de comunicación en alianza con el MTC nos permitirá lograr fluidez para el desarrollo sostenido del turismo, la minería y la agroindustria.

Abstract

This strategic plan has been created for the Region La Libertad in order to achieve economic and social development in a period of 10 years, improving the quality of life of its inhabitants and eradicating extreme poverty. It is expected that by 2026, this region has a diversified economy with activities of the mining, agribusiness and tourism. By having technology and qualified human resources, through access to quality education, reducing the gaps which currently exist between the provinces.

Aligned with the vision, that has been defined for the Region La Libertad in 2026, there are the following long-term objectives: (a) 95% of the mining units operating in La Libertad will be formal, operating form totally legal; (b) the VAB agriculture, hunting and forestry in the region of La Libertad sector will be S /. 6,300 million; (c) manufacturing generate S /. 8,900 million; (d) the region will receive 2, 2 million tourists; and (e) the percentage of population with high education will reach 35%.

The objectives that have been raised will be achieved by implementing nine strategies, including aspects penetrate or develop different markets for gold, export agro-industrial products in the markets of European Union and Asia, for this construction arises include international airport of La Libertad, these plans will be achieved through foreign investment to increase the flow of funds within the region. It also will create and promote tourism circuits three days by air, allowing complement the visit to archaeological sites natural places like beaches, construction and paving of new roads in partnership with MTC will enable us to achieve fluency for sustainable development of tourism, mining and agribusiness.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Departamento de La Libertad	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Visión.....	14
2.3 Misión	14
2.4 Valores	15
2.5 Código de Ética.....	16
2.6 Conclusiones	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	18
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	18
3.1.2 Potencial nacional	19
3.1.3 Principios cardinales	26
3.1.4 Influencia del análisis en la Región La Libertad	28
3.2 Análisis Competitivo del País	29
3.2.1 Condiciones de los factores	29
3.2.2 Condiciones de la demanda	31

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	33
3.2.5 Influencia del análisis en la Región La Libertad	34
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	34
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	41
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	51
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	52
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	55
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	56
3.5 La Región La Libertad y sus Competidores	56
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	57
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	58
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	59
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	59
3.5.5 Rivalidad de los competidores	60
3.6 La Región de La Libertad y sus Referentes	63
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	66
3.8 Conclusiones	67
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	69
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	69
4.1.1 Administración y gerencia	69

4.1.2 Marketing y ventas.....	71
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura	76
4.1.4 Finanzas y contabilidad.....	79
4.1.5 Recursos humanos	82
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones	86
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo	88
4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	89
4.3 Conclusiones	91
Capítulo V: Intereses de la Región La Libertad y Objetivos de Largo Plazo	92
5.1 Intereses de la Región La Libertad	92
5.2 Potencial de la Región La Libertad.....	93
5.3 Principios Cardinales de la Región La Libertad	95
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	96
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	97
5.6 Conclusiones	99
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	100
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	100
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	103
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	106
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	107
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	109
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	110

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	110
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	113
6.9 Matriz de Ética (ME)	114
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	114
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	116
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	118
6.13 Conclusiones	119
Capítulo VII: Implementación Estratégica	120
7.1 Objetivos de Corto Plazo	120
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	124
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	124
7.4 Estructura de la Región La Libertad	126
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	127
7.6 Recursos Humanos y Motivación	127
7.7 Gestión del Cambio.....	128
7.8 Conclusiones	129
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	130
8.1 Perspectivas de Control.....	130
8.1.1 Aprendizaje interno.....	130
8.1.2 Procesos	130
8.1.3 Clientes	131
8.1.4 Financiera.....	131

8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	132
8.3 Conclusiones	132
Capítulo IX: Competitividad de la Región La Libertad	134
9.1 Análisis Competitivo de la Región La Libertad	134
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región La Libertad.....	136
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región La Libertad.....	137
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	137
9.5 Conclusiones	138
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	139
10.1 Plan Estratégico Integral.....	139
10.2 Conclusiones Finales	139
10.3 Recomendaciones Finales.....	143
10.4 Futuro de la Región La Libertad.....	145
Referencias.....	147
Apéndice A: Entrevista al Sub Gerente de Energía e Hidrocarburos	156
Apéndice B: Entrevista al Gobernador Regional de La Libertad.....	160
Apéndice C: Entrevista al Gerente Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos.....	169

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Población del Departamento La Libertad por Provincia</i>	2
Tabla 2. <i>Índice de Progreso Social 2016 para las Regiones del Perú</i>	5
Tabla 3. <i>Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Nacional del Sector Público y Privado</i>	5
Tabla 4. <i>Nivel Educativo de la Población con 15 Años o Más, en Porcentaje</i>	6
Tabla 5. <i>Indicadores del Sistema de Salud en la Región La Libertad</i>	7
Tabla 6. <i>Producto Bruto Interno Región La Libertad (Valores a Precios Corrientes de 2007 en Miles de Nuevos Soles)</i>	9
Tabla 7. <i>Producción Minera 2012-2013 en La Libertad</i>	10
Tabla 8. <i>Índices de Población en Edad de Trabajar, Activa y Ocupada, Años 2010 a 2013</i>	11
Tabla 9. <i>Elementos de la Misión de la Región La Libertad</i>	15
Tabla 10. <i>Matriz de Intereses Nacionales de Perú</i>	19
Tabla 11. <i>Índice de Progreso Social para los Países de América Latina</i>	21
Tabla 12. <i>Indicadores Macroeconómicos Mundiales, 2015-2019</i>	23
Tabla 13. <i>Análisis de la Competitividad en el Aspecto Tecnológico</i>	24
Tabla 14. <i>Desarrollo de los Factores, 2012 vs. 2015</i>	31
Tabla 15. <i>Estructura Empresarial del Perú, 2013 y 2014</i>	32
Tabla 16. <i>Competitividad en Torno a Infraestructura en el Perú</i>	40
Tabla 17. <i>Saldo de Inversión Extranjera Directa en el Perú como Aporte al Capital, por País de Origen (en Millones de US\$)</i>	42
Tabla 18. <i>Producto Bruto Interno por Sector, en Porcentaje</i>	44
Tabla 19. <i>Tipo de Cambio, Devaluación e Inflación</i>	45

Tabla 20. <i>Países de Destino de las Exportaciones Peruanas de Vegetales</i>	
<i>Preparados o Preservados, en Miles de US\$</i>	48
Tabla 21. <i>Turismo Interno en el Perú</i>	48
Tabla 22. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos de la Región La Libertad</i>	57
Tabla 23. <i>Matriz Perfil Competitivo de la Región La Libertad</i>	66
Tabla 24. <i>Matriz Perfil Referencial de la Región La Libertad</i>	67
Tabla 25. <i>Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros a los Hospedajes</i>	
<i>Colectivos por Región, Año 2012</i>	75
Tabla 26. <i>Red de Infraestructura Vial del Perú y de la Región La Libertad, en</i>	
<i>Kilómetros, Año 2015</i>	78
Tabla 27. <i>Indicadores Demográficos de La Libertad, 2015</i>	82
Tabla 28. <i>Índice de Desarrollo Humano de la Región La Libertad</i>	83
Tabla 29. <i>Población de La Libertad con Acceso a Servicios de Salud, por Tipo y</i>	
<i>por Provincia, Año 2007, en Porcentaje</i>	85
Tabla 30. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos de la Región La Libertad</i>	90
Tabla 31. <i>Matriz de Intereses de la Región La Libertad</i>	96
Tabla 32. <i>Alineación Entre la Visión, los Intereses de la Organización y los OLP</i>	98
Tabla 33. <i>Matriz FODA de la Región La Libertad</i>	102
Tabla 34. <i>Matriz PEYEA de la Región La Libertad</i>	104
Tabla 35. <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región La Libertad</i>	111
Tabla 36. <i>Matriz CPE de la Región La Libertad</i>	112
Tabla 37. <i>Matriz de Rumelt de la Región La Libertad</i>	113
Tabla 38. <i>Matriz de Ética de la Región La Libertad</i>	115
Tabla 39. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Región La Libertad</i>	117
Tabla 40. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Región La Libertad</i>	118

Tabla 41. <i>Recursos Asignados a los OCP de la Región La Libertad</i>	125
Tabla 42. <i>Políticas de cada Estrategia de la Región La Libertad</i>	126
Tabla 43. <i>Tablero de Control Balanceado de la Región La Libertad</i>	133
Tabla 44. <i>Plan Estratégico Integral de la Región La Libertad</i>	140



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Mapa de la Región La Libertad.....	1
<i>Figura 2.</i> Porcentaje de la población de Perú y de La Libertad en pobreza.....	3
<i>Figura 3.</i> Tasa de analfabetismo de la Región La Libertad.....	3
<i>Figura 4.</i> Crecimiento del PBI regional en el año 2013, en porcentaje.....	8
<i>Figura 5.</i> Distribución de la población económicamente activa ocupada de la Región La Libertad, por sector productivo, año 2013 en porcentaje.....	12
<i>Figura 6.</i> Población y tasa de crecimiento, 1950 – 2025.....	20
<i>Figura 7.</i> Demanda y consumo en el Perú, variación porcentual anual.....	32
<i>Figura 8.</i> Crédito al sector público y privado, en millones de nuevos soles.....	33
<i>Figura 9.</i> Índice de libertad económica.....	39
<i>Figura 10.</i> Flujos de inversión extranjera directa, en millones de US\$.....	39
<i>Figura 11.</i> Variación del PBI 2001-2015, en porcentaje.....	42
<i>Figura 12.</i> Valor de la producción ilegal e informal, 2003 – 2014.....	43
<i>Figura 13.</i> Producción nacional de alcachofa, en TM.....	45
<i>Figura 14.</i> Exportaciones de alcachofa, en TM.....	46
<i>Figura 15.</i> Producción de palta en el Perú, en miles de TM.....	47
<i>Figura 16.</i> Exportaciones de palta, en TM.....	47
<i>Figura 17.</i> Arribo de turistas extranjeros al Perú, en miles.....	49
<i>Figura 18.</i> Precio internacional del oro, desde octubre 2011 a octubre 2016.....	50
<i>Figura 19.</i> Exportaciones peruanas de oro, en miles de US\$.....	50
<i>Figura 20.</i> Evolución del gasto en ciencia, innovación y tecnología.....	54
<i>Figura 21.</i> Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de América Latina.....	56
<i>Figura 22.</i> Tumba de El Señor de Sipán.....	61

<i>Figura 23.</i> Ubicación de la Región Mato Grosso en América del Sur.....	64
<i>Figura 24.</i> Ubicación de la provincia Shandong en China.....	65
<i>Figura 25.</i> PEA ocupada por sector económico, en porcentaje.....	71
<i>Figura 26.</i> La Huaca de la Luna.....	73
<i>Figura 27.</i> Huaca la Esmeralda.....	74
<i>Figura 28.</i> Balneario de Huanchaco.....	74
<i>Figura 29.</i> Estructura de la producción, 2001-2011.....	80
<i>Figura 30.</i> Evolución de la inversión pública.....	80
<i>Figura 31.</i> Presupuesto y ejecución, en millones de soles.....	81
<i>Figura 32.</i> Rangos de desnutrición crónica.....	84
<i>Figura 33.</i> Población de seis años o más que hace uso de cabinas de Internet, en porcentaje.....	88
<i>Figura 34.</i> Hogares con acceso a tecnologías de información y comunicación (TIC), según ámbito geográfico, 2001 – 2014.....	89
<i>Figura 35.</i> Matriz PEYEA de la Región La Libertad.....	105
<i>Figura 36.</i> Matriz BCG de la Región La Libertad.....	106
<i>Figura 37.</i> Matriz Interna Externa de la Región La Libertad.....	108
<i>Figura 38.</i> Matriz Gran Estrategia de la Región La Libertad.....	109
<i>Figura 39.</i> Estructura diseñada para la Región La Libertad.....	127
<i>Figura 40.</i> Planes operacionales.....	129
<i>Figura 41.</i> Índice de competitividad regional, varias regiones.....	134
<i>Figura 42.</i> Índice de competitividad regional, por aspecto.....	136

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de

los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

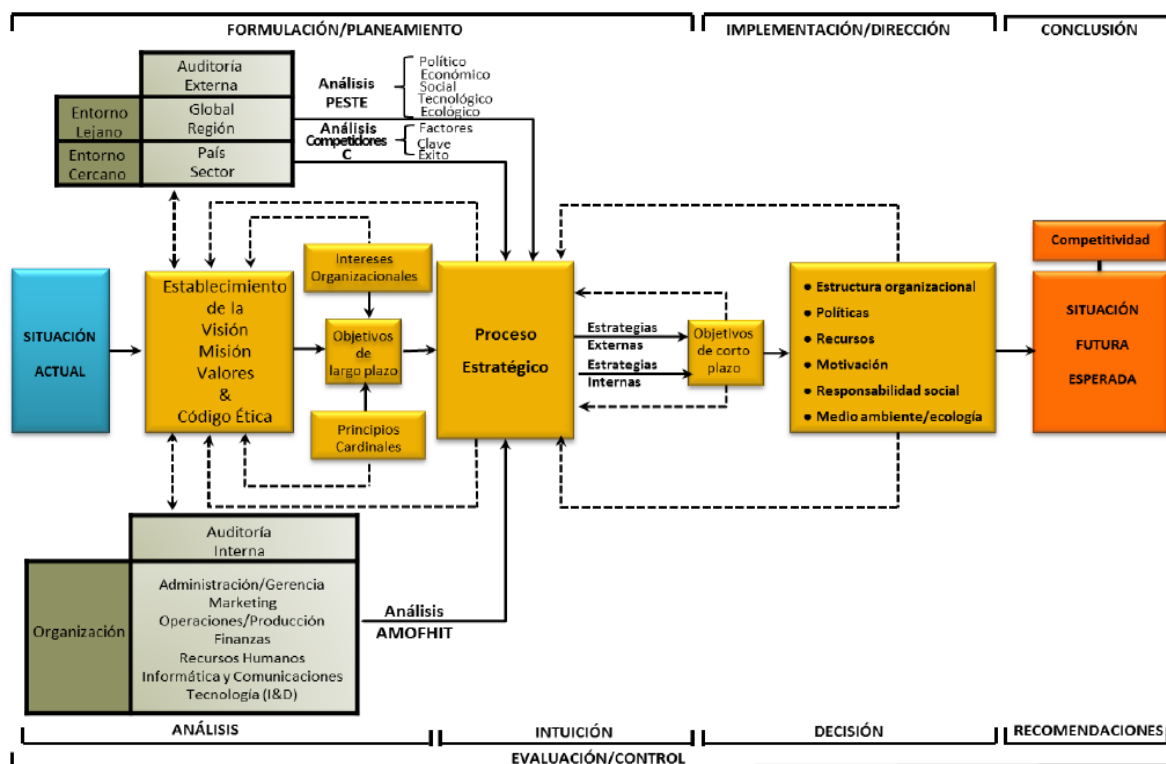


Figura 0. El modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias necesarias para sacar ventajas de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT

(Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas,

que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia (Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, MERC).

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y en cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente,

formen parte de la organización deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible y buscar el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

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

Capítulo I: Situación General del Departamento de La Libertad

1.1 Situación General

Ubicado en la costa norte del Perú, a 560 kilómetros de la capital, el departamento de La Libertad tiene una superficie de 25,500 km². Está dividido en 83 distritos y 12 provincias, siendo la ciudad de Trujillo la capital departamental. El 80% de su territorio es identificado como andino, sin embargo, es el único departamento que posee costa, sierra y selva. Exhibe un relieve variado, presentando cordilleras, cañones, valles y dunas, con una altitud que varía entre los 3 m.s.n.m. hasta los 4008 m.s.n.m. (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2013; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2007).

En la Figura 1 se presenta el mapa de la región, donde se observan las 12 provincias que componen el departamento. También se observa que tiene frontera con el océano pacífico y con los departamentos Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín, Huánuco y Áncash. Posteriormente, en la Tabla 1 se indica la población por provincia, que para el año 2015 sumaba 1'859,640, de los que el 51.5% viven en Trujillo, que es la capital.



Figura 1. Mapa de la Región La Libertad.

Tomado de “Mapa del departamento de La Libertad,” por Perú Top Tours, 2015 (http://www.perutoptours.com/index1211_mapa_departamento_la_libertad.html).

Tabla 1

Población del Departamento La Libertad por Provincia

Provincia	Población (habitantes)	Participación (%)
Trujillo	957,010	51.5
Ascope	120,311	6.5
Bolívar	16,575	0.9
Chepén	87,011	4.7
Julcán	31,090	1.7
Otuzco	91,713	4.9
Pacasmayo	103,985	5.6
Pataz	88,038	4.7
Sánchez Carrión	154,236	8.3
Santiago de Chuco	61,474	3.3
Gran Chimú	31,109	1.7
Virú	117,088	6.3
Total	1,859,640	100.0

Nota. Adaptado de “Población y vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Los ejes de desarrollo que privan en la Región La Libertad son la educación, la salud, el medio ambiente, la seguridad y la infraestructura vial. Se entiende que sin carreteras no hay desarrollo y esta es una de las regiones con más carencias en el país, ya que hay dos provincias de las 12 que están prácticamente incomunicadas con la costa, como son Patáz y Bolívar. Esto dificulta que llegue bienestar a esa población, y en todo caso que ellos también salgan en busca de ese bienestar, comercializando sus productos, siendo un problema urgente por atender (comunicación personal, Luis Alberto Valdez Farías, Gobernador Regional de La Libertad, 13 de mayo de 2016).

Al analizar el índice de pobreza de la Región La Libertad se ha encontrado que es menor al promedio nacional, llegando a 12.4% en el año 2014. Se entiende por pobreza a la población que tiene al menos una necesidad básica insatisfecha. En la Figura 2 se visualiza que ha tenido una disminución desde el año 2009 y que en la actualidad es 7.3% inferior al promedio del Perú.

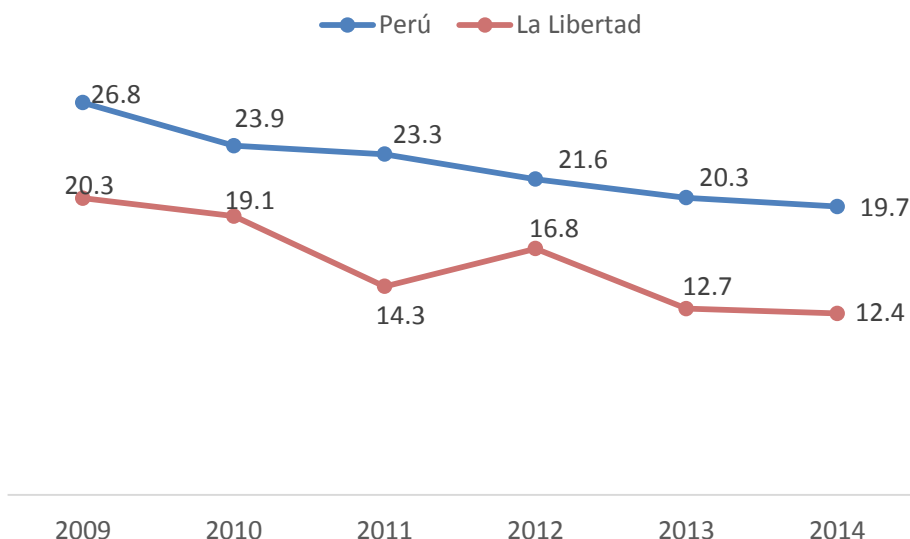


Figura 2. Porcentaje de la población de Perú y de La Libertad en pobreza.
Adaptado de “Sociales,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b
(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Adicional a la pobreza, dentro del contexto de desarrollo humano, se revisa la tasa de analfabetismo de la Región La Libertad, la cual además es un preámbulo de la situación educativa, ya que la alfabetización es la base del aprendizaje. En el año 2014, La Libertad registró una tasa de analfabetismo de 6.0%, inferior al promedio nacional de 6.3%. Además, como se observa en la Figura 3 tuvo un decrecimiento continuo desde el año 2006.

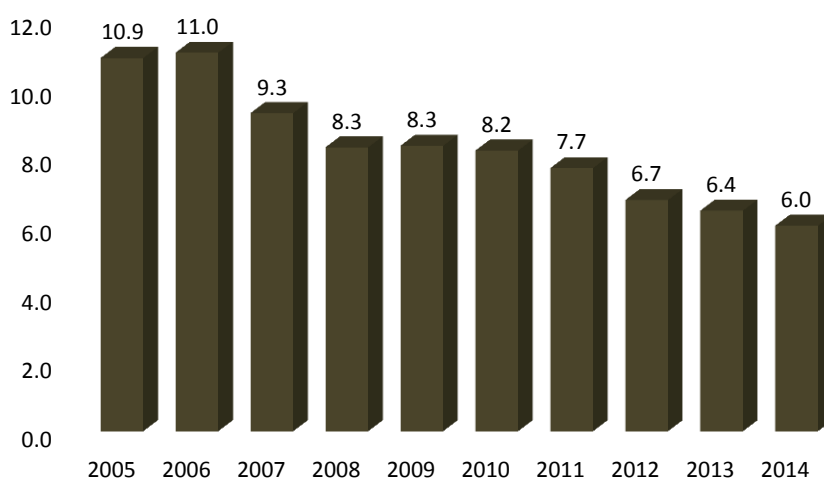


Figura 3. Tasa de analfabetismo de la Región La Libertad.
Adaptado de “Sociales” por INEI, 2016b
(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Según Polo (2009), una tercera parte de los habitantes de la Región La Libertad vive en viviendas donde no llega el servicio de agua potable, lo que estaba alineado con el índice de pobreza que había en el año 2007. A nivel provincial, cinco provincias de la sierra y una de la costa presentan la mayor cantidad de personas sin acceso a agua, lo mismo que a servicios de salud, llegando incluso a 93.7% en Bolívar y a 86.7% en Patáz. En general, la población que vive en el ámbito rural era la más afectada, llegando al 75%, mientras que en las zonas urbanas es menos del 20%.

En La Libertad, para el año 2007, el 17.8% de la población no tenía acceso a ningún tipo de sistema de desagüe ni pozo séptico, lo cual es muy similar al promedio nacional. El acceso a estos servicios de saneamiento es mayor que el de otras provincias del norte, como Piura, Tumbes y Cajamarca. En el ámbito rural, la mitad de las personas no cuenta con estos servicios, mientras que en el ámbito urbano apenas representa el 7%. Santiago de Chuco es la provincial con menor acceso a servicios de alcantarillado, donde el 62.7% de la población no tiene acceso (Polo, 2009).

En cuanto al Índice de Progreso Social (IPS) que han tenido las regiones del Perú durante el año 2016, se presenta la Tabla 2 La Región La Libertad ocupa la posición nueve al tener un buen desempeño en materia de oportunidades para su población, tolerancia e inclusión; pero atravesando serios problemas de seguridad ciudadana, en lo que se ubica en el puesto 21 a nivel nacional. También muestra atraso en el acceso a información y telecomunicaciones, así como en salud, bienestar y acceso a viviendas.

En cuanto al análisis del sistema educativo, se presenta en la Tabla 3 la cantidad de alumnos matriculados en el sistema educativo nacional, que como se aprecia va en aumento porcentual frente al total nacional. Mientras que en relación con la cantidad de años de educación que tiene la población, se encontró que el promedio en la Región La Libertad es de 9.4 años, entre las personas que tienen 15 o más años de edad, inferior al promedio nacional

de 10.2 años; pero con la ventaja de ir en aumento (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2013).

Tabla 2

Índice de Progreso Social 2016 para las Regiones del Perú

Región	Ranking nacional	Nivel IPS
Moquegua	1	65.37
Ica	2	65.01
Lima Metropolitana	3	64.22
Arequipa	4	61.86
Tacna	5	61.71
Lambayeque	6	59.42
Callao	7	59.03
Áncash	8	58.97
La Libertad	9	58.75
Piura	10	57.06
Tumbes	11	56.10
Ayacucho	12	53.77
Junín	13	53.00
Cusco	14	50.77
Apurímac	15	50.58
Lima provincias	16	50.45
San Martín	17	50.23
Cajamarca	18	49.11
Huancavelica	19	48.81
Huánuco	20	46.72
Puno	21	45.17
Amazonas	22	44.19
Pasco	23	44.15
Madre de Dios	24	43.88
Loreto	25	39.51
Ucayali	26	39.40

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

Tabla 3

Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Nacional del Sector Público y Privado

	2010	2011	2012	2013	2014
Nacional	8,560.9	8 380.8	8 029.6	8 471.3	8 400.4
La Libertad	482.4	470.3	450.8	495.8	492.2
Porcentaje	5.63	5.61	5.61	5.85	5.86

Nota. Adaptado de "Sociales," por INEI, 2016b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Lo anterior guarda relación con los datos que se presentan en la Tabla 4, ya que allí se observa como el porcentaje de la población con educación superior universitaria creció entre los años 2009 y 2012, pasando de 13.6% a 15.4%, lo que aún resulta inferior a la media nacional. Sin embargo, también se ve que hay un incremento de las personas sin nivel educativo, mientras que los que sólo lograron completar la primaria han disminuido, en favor de aquellos que decidieron terminar la secundaria.

Tabla 4

Nivel Educativo de la Población con 15 Años o Más, en Porcentaje

	2009	2010	2011	2012
Nacional	100.0	100.0	100.0	100.0
Sin nivel / inicial	5.1	5.1	4.9	4.4
Primaria	23.7	23.0	22.9	21.9
Secundaria	43.1	43.7	43.5	43.6
Superior	28.1	28.3	28.8	30.0
No universitaria	13.4	13.7	14.0	13.8
Universitaria	14.7	14.6	14.8	16.2
La Libertad	100.1	100.0	100.0	100.0
Sin nivel / inicial	4.9	6.2	5.9	5.4
Primaria	30.9	25.6	27.8	27.4
Secundaria	39.3	42.9	42.1	40.4
Superior	25.0	25.3	24.2	26.9
No universitaria	11.4	12.1	12.2	11.5
Universitaria	13.6	13.2	12.0	15.4

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

Los datos de la Tabla 5 permiten tener una aproximación a la situación del sistema de salud en la Región La Libertad. Se conoce que este departamento alberga al 5.97% de la población del Perú. Mientras que tiene el 7.9% de los hospitales y el 6.5% de los médicos que hay en el país. Esto resulta favorable, a pesar de que la cantidad de centros de salud y de hospitales ha decrecido entre el año 2012 y el 2014.

La Región La Libertad se distingue por ser un territorio principalmente agrícola, gracias a los valles costeros e interandinos. En la costa destacan el Jequetepeque, Chicama, Santa Catalina (Río Moche), Virú, Chao y Santa. Mientras que en la sierra están el Chusgón

en Sánchez Carrión, Coina y Huaranchal en Otuzco y Cascas en Gran Chimú. Incluso, existe diversidad de microclimas y climas que van desde los desiertos áridos tropicales en la costa hasta la tundra pluvial andina tropical en la sierra. Es así que se han identificado siete zonas agro ecológicas con 27 tipos de clima, lo que ha permitido la presencia de 2,500 especies vegetales silvestres (Caballero, Vargas & Polo, 2012).

Tabla 5

Indicadores del Sistema de Salud en la Región La Libertad

Índice	2012	2013	2014
Total Nacional			
Número de hospitales	628	568	622
Número de centros de salud	2,981	2,303	2,519
Número de puestos de salud	6,632	7,178	7,719
Número de enfermeros	65,078	69,264	73,499
Número de médicos	51,411	65,110	64,717
La Libertad			
Número de hospitales	59	47	49
Número de centros de salud	147	118	125
Número de puestos de salud	200	233	256
Número de enfermeros	3,419	3,692	3,934
Número de médicos	3,213	3,994	4,193

Nota. Adaptado de "Sistema de información regional para la toma de decisiones," por INEI, 2016d (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

Además, hay en la región dos grandes cuencas hidrográficas: (a) la vertiente del Pacífico, donde sus ríos afluentes son de régimen irregular, que dan lugar a caudales importantes entre los meses de diciembre a abril; y (b) la vertiente del Atlántico, donde sus ríos afluentes nacen en el lado oriental de la cordillera occidental y sus caudales son de régimen más regular (Caballero, et.al., 2012). Gracias a estos sistemas hidrográficos, la región incrementará su producción de energía eléctrica con la construcción de una central hidroeléctrica, a través de un proyecto para generar 600 megavatios de energía eléctrica, a cargo de la empresa Odebrecht. Al respecto, ya se ha consultado a toda la población, mediante audiencias públicas. Adicionalmente, se están desarrollando proyectos de energía eólica, con postes que tienen un promedio de 80 a 100 m. de altura, para captar la mayor

cantidad de aire. Este proyecto contempla aproximadamente 90 postes, la cual alcanzará para los poblados cercanos (comunicación personal, Hans James Villanueva Llerena, 13 de mayo de 2106).

En el Perú, durante el año 2013, el Producto Bruto Interno se incrementó en 5.8%, como se aprecia en la Figura 4. Se observa como la Región Cusco fue la que mayor variación positiva tuvo, aumentando en 17.5%, mientras que Cajamarca y Pasco experimentaron decrecimiento. En el caso de La Libertad, su PBI varió en 4.3%, que si bien es un buen crecimiento, se situó por debajo del promedio nacional. A nivel de las principales actividades económicas de la región, se tiene en la Tabla 6 que los otros servicios es el principal, contribuyendo con 20% del Valor Agregado Bruto (VAB) regional. A esto le sigue la manufactura con 17%, la agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 14% y la extracción de petróleo, gas y/o minerales con 13%.

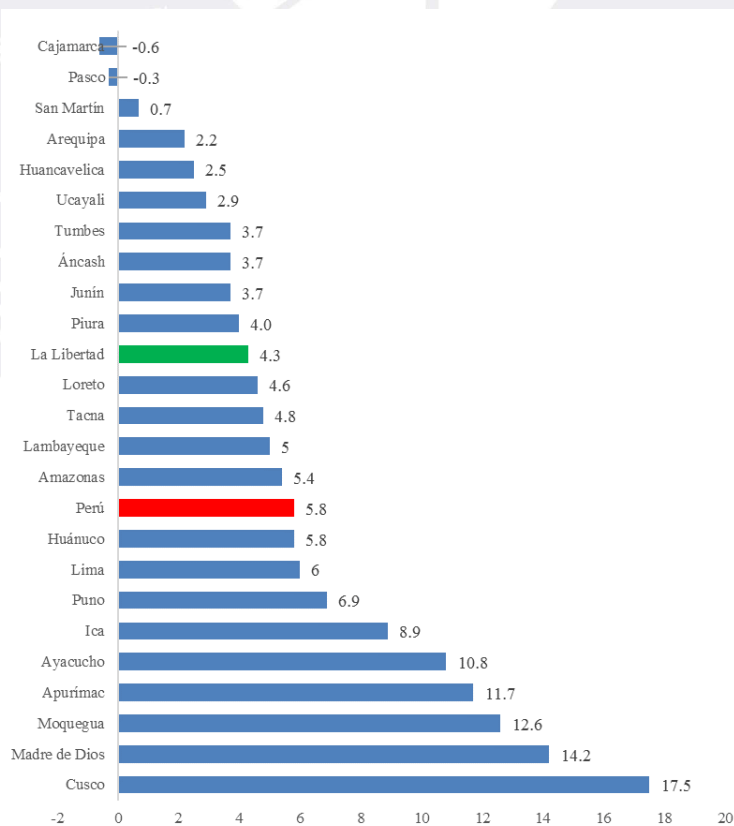


Figura 4. Crecimiento del PBI regional en el año 2013, en porcentaje.
Adaptado de *Perú: Producto bruto interno por departamentos 2007-2013*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a, Lima, Perú: Autor.

Tabla 6

Producto Bruto Interno Región La Libertad (Valores a Precios Corrientes de 2007 en Miles de Nuevos Soles)

Sectores	2009	2010	2011	2012	2013
Otros servicios	3,177,272	3,318,916	3,432,485	3,646,349	3,861,303
Manufactura	2,563,150	2,844,423	2,955,243	3,160,275	3,282,140
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,379,899	2,505,871	2,634,872	2,681,071	2,798,731
Extracción de petróleo, gas y minerales	2,597,654	2,372,749	2,355,103	2,699,277	2,510,349
Comercio	1,556,627	1,733,516	1,848,832	2,005,811	2,138,256
Construcción	801,807	1,003,045	1,012,251	1,116,024	1,309,977
Transporte, almacén, correo y mensajería	873,634	990,495	1,054,578	1,158,328	1,203,117
Administración pública y defense	705,751	728,706	758,257	795,027	834,226
Telecomunicaciones y otros servicios de información	492,382	547,002	622,208	702,573	756,833
Alojamiento y restaurantes	325,973	351,884	382,569	417,775	447,510
Pesca y acuicultura	115,884	116,880	116,418	138,034	175,211
Electricidad, gas y agua	127,209	150,303	166,774	148,890	153,016
Valor Agregado Bruto	15,717,242	16,663,791	17,339,590	18,669,434	19,470,669

Nota. Adaptado de “Perú: Producto bruto interno por departamentos 2007-2013,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/index.html).

La Región La Libertad ha sido siempre un polo de desarrollo en el norte del país, con una variada actividad comercial, ya que constituye paso obligado entre el centro y la costa norte del país. Además de que sirve de conexión para los departamentos de Cajamarca y Áncash. Esto ha hecho que en los últimos años se haya acelerado la inversión en los sectores de comercio y servicios, abriéndose nuevos y modernos centros comerciales, aunque todavía se tiene el problema de que predomina la informalidad en la actividad comercial de la región (INEI, 2013).

En principio, la Región La Libertad tiene mucho potencial pero fundamentalmente se están desarrollando actividades agroindustriales, que en la actualidad lideran el crecimiento económico de la región, generando empleos (comunicación personal, L. A. Valdez,

Gobernador Regional de La Libertad, 13 de mayo de 2016). Los principales productos son la palta, siendo el principal productor en el Perú, seguido por la alcachofa y los espárragos.

También es centro de transformación de la caña de azúcar, así como de producción de aves (Cosavalente, Miranda, Rosas & Torres, 2015).

La actividad agroindustrial se complementa con la minería, donde la explotación no solamente es de oro, que es uno de los principales minerales que se extraen sino también de zinc, cobre y otros minerales que son de importante valor, no solamente para la región sino también para el Perú, cuya producción se presenta en la Tabla 7 (comunicación personal, L. A. Valdez, Gobernador Regional de La Libertad, 13 de mayo de 2016). En la minería es común la producción de zinc, oro, cobre y plomo, siendo la región uno de los más importantes contribuyentes a nivel nacional por sus yacimientos de oro. Además, de acuerdo con el BCRP (2013) las otras principales actividades productivas son la manufactura y el sector agropecuario. Los cultivos obtenidos en La Libertad no solo son para auto consumo, sino que también abastecen el mercado nacional e internacional, tras haber sido orientados a la agroindustria en algunos casos.

Tabla 7

Producción Minera 2012-2013 en La Libertad

Producto	Unidad de medida	2012	2013	Variación (%)
Cobre	T.M.F.	1,258	1,817	44.4
Plata	KG.F.	70,444	73,444	4.3
Plomo	T.M.F.	2,121	2,123	0.1
Oro	Grs.F.	52,285,732	47,613,197	(8.9)
Zinc	T.M.F.	7,042	6,411	(9.0)

Nota. Tomado de "Perú: Producto bruto interno por departamentos 2007-2013," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014^a (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/index.html).

Dentro de La Libertad hay tres tipos de actividad minera: (a) gran minería, (b) pequeña minería y (c) minería artesanal. Es así que en el departamento se tiene la presencia empresas importantes como: (a) Barrick Misquichilca, (b) Consorcio Horizonte, (c) La

Poderosa, (d) La Arena, y (e) Marsa. Todas ellas contribuyen con la extracción del mineral del oro que es el que más se encuentra y por el cual se caracteriza la región (comunicación personal, Ricardo Sandoval Pozo, Gerente Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos, 13 de mayo de 2016).

Para el año 2013, la tasa de actividad, que es la relación entre la población económicamente activa entre el total de población en edad de trabajar, es decir, con 14 y más años de edad, alcanzó 73.2% como promedio nacional. En el caso de La Libertad, la tasa de actividad fue 81.1% para los hombres y 61.5% para las mujeres. En la Tabla 8 se observa como la población ocupada es el 95% de la PEA total de la región, de los cuales un 73% labora en empresas que solo tienen entre uno y 10 trabajadores. Luego en la Figura 5 se muestra la distribución de esta población ocupada por sector productivo, donde predomina la agricultura.

Tabla 8

Índices de Población en Edad de Trabajar, Activa y Ocupada, Años 2010 a 2013

	Unidad	2010	2011	2012	2013
Población en edad de trabajar	Miles de personas	1,257.3	1,280.5	1,303.7	1,326.9
Población económicamente activa	Miles de personas	925.0	908.9	947.8	944.7
Tasa de actividad	Porcentaje	73.6	71.0	72.7	71.2
Población económicamente inactiva	Miles de personas	332.3	371.6	355.9	382.2
Población económicamente activa ocupada	Miles de personas	889.7	876.7	911.1	898.3
Población económicamente activa ocupada según tamaño de empresa					
De 1 a 10	Porcentaje	76.3	75.9	73.4	73.0
De 11 a 50	Porcentaje	6.9	7.5	8.3	9.1
51 y más	Porcentaje	16.3	15.9	17.8	17.5
No detallado	Porcentaje	0.4	0.7	0.6	0.4

Nota. Adaptado de “Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2004-2013,” por INEI, 2014b (Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/index.html).

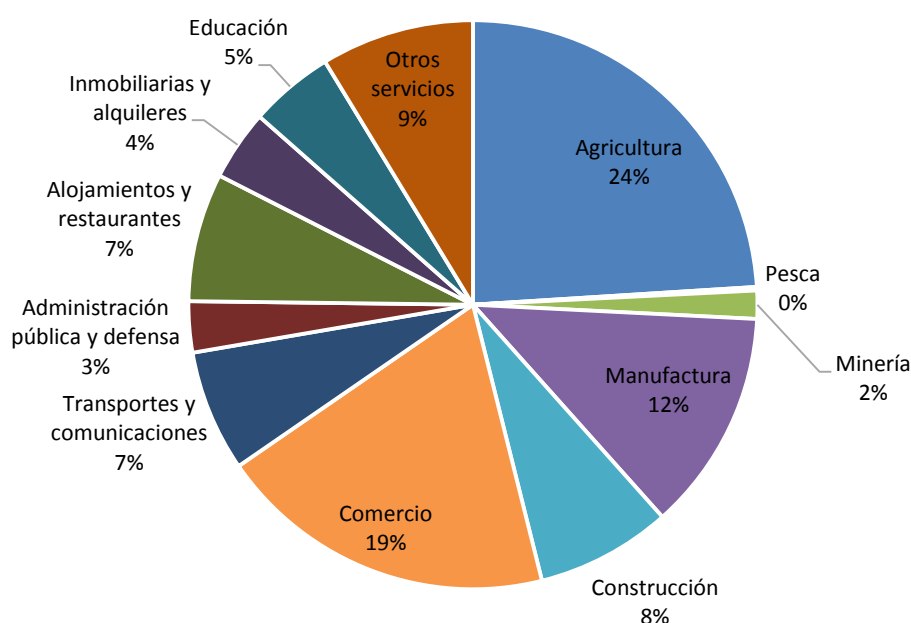


Figura 5. Distribución de la población económicamente activa ocupada de la Región La Libertad, por sector productivo, año 2013 en porcentaje.
Adaptado de *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2004-2013*, por INEI, 2014b, Lima, Perú: Autor.

1.2 Conclusiones

La Región La Libertad tiene amplio potencial de desarrollo, empezando por su ubicación geográfica, con acceso al océano pacífico y provincias en la costa que permiten acceso a las principales vías de comunicación del país. Con la explotación sustentable de los valles fértiles se puede continuar creciendo en la agroindustria, en productos como palta, alcachofa y espárragos. Esto se combinará con la extracción de oro y cobre, así como con la actividad turística.

El objetivo es llevar el desarrollo a toda la población de la región, lo cual se dificulta porque hay dos provincias aisladas y con pocos habitantes. Para lograr dicho desarrollo regional es necesario mejorar la infraestructura vial, principalmente pavimentando las rutas existentes. Así mismo, es indispensable elevar el nivel educativo, aumentando el porcentaje de población con estudios secundarios y superiores, de forma tal que se incrementen los índices de ocupación y con ello los ingresos de los liberteños.

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

2.1 Antecedentes

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

Al 2021 la Región La Libertad cuenta con instituciones y organizaciones fortalecidas y consolidadas, interrelacionadas, con personas con vocación de servicio y una cultura de valores éticos, debidamente representada con líderes capacitados y comprometidos con el desarrollo regional. (p. 4)

Dicha declaración refuerza lo indicado por D'Alessio (2013) sobre el común error de muchas organizaciones consistente en restar importancia a la elaboración de una visión bien definida. Este enunciado sí se enfoca en el largo plazo, pero no responde de una manera clara a la pregunta: *¿Qué se quiere llegar a ser?* Por lo tanto, solo es una descripción de cómo será la región en el futuro, sin señalar procesos ni la manera como se alcanzará dicha visión.

La Región La Libertad también cuenta con un *Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional* para el 2011 al 2016 (PEI), el cual constituye un instrumento orientador de la gestión del gobierno gubernamental para el mediano y largo plazo. En este documento se formulan objetivos y estrategias, con un horizonte de análisis multianual. El principal fin es mejorar la capacidad de gestión, estableciendo las prioridades de inversión y definiendo los tiempos de ejecución. Es de esta manera que se ha reconocido que es esencial mejorar los siguientes tres sistemas administrativos: (a) inversión pública, (b) planeamiento y presupuesto; y (c) contrataciones y adquisiciones (Gobierno Regional La Libertad, 2016).

Para el desarrollo de este plan estratégico es necesario considerar los ejes que se han definido en la región, como son: (a) la educación, (b) la salud, (c) el medio ambiente, (d) la seguridad, y (e) la infraestructura vial, sin carreteras no hay desarrollo y la Región de La Libertad debe ser una de las regiones más carentes de infraestructura vial. Esta situación se da

principalmente en la zona de sierra, donde hay dos provincias de las 12 que están prácticamente incomunicadas con la costa, este es el caso de Pataz y Bolívar. Por lo tanto se hace difícil llevar el bienestar a esa población, y en todo caso que ellos también salgan en busca de ese bienestar he ahí un problema que atender que resolver que se requieren muchos millones para atenderlo (comunicación personal, L. A. Valdez, Gobernador Regional de La Libertad, 13 de mayo de 2016).

La visión que las autoridades regionales tienen para La Libertad es como una región líder, competitiva, que se diferencie en sus servicios de salud, educación, de vías con respecto a otras regiones, veo a una población muy activa que participa en las decisiones de sus gobiernos locales, regional y sobretodo equilibrada medioambientalmente, así la visualizo en los próximos cinco años. (comunicación personal, L. A. Valdez, Gobernador Regional de La Libertad, 13 de mayo de 2016).

2.2 Visión

La visión que se tiene de la Región La Libertad para el futuro es la siguiente: Al 2026, La Libertad será el mayor extractor formal de oro en el Perú, así como también será el principal productor agrícola, a lo cual se le sumarán los aportes de la manufactura y del turismo, ubicándose entre las tres regiones del país que más reciben turistas al año, logrando una economía diversificada que permita la mejora en el nivel educativo de los liberteños.

2.3 Misión

La misión define el cómo es la organización, planteada en el presente y que se dará a raíz de la implementación del presente plan estratégico, cumpliendo con los nueve elementos señalados por D'Alessio (2013), como se aprecia en la Tabla 9 la misión de la Región La Libertad es la siguiente:

La Libertad tiene una economía diversificada, en minería, agroindustria y turismo, atendiendo mercados nacionales y extranjeros, a través de productos con valor agregado y

minerales de alta pureza. Brinda sus productos y servicios a los habitantes de la región, así como a los compradores de sus productos y a todos los visitantes, siempre con el objetivo de llevar progreso social a todos los liberteños, promoviendo la igualdad de oportunidades y el pleno acceso a los servicios básicos. Para ello se cuenta con población educada, tecnología de punta y una búsqueda permanentemente de la excelencia, con responsabilidad social.

Tabla 9

Elementos de la Misión de la Región La Libertad

	Criterios	¿Se cumple?
1	Clientes - consumidores	Habitantes de la región, así como los compradores de sus productos y los visitantes
2	Productos: Bienes o servicios	Economía diversificada, en minería, agroindustria y turismo. A través de productos con valor agregado y minerales de alta pureza
3	Mercados	Atendiendo mercados nacionales y extranjeros
4	Tecnologías	Tecnología de punta
5	Objetivos de la organización	Llevando progreso social a todos los liberteños
6	Filosofía de la organización	Promoviendo la igualdad de oportunidades y el pleno acceso a los servicios básicos
7	Autoconcepto de la organización	Búsqueda permanentemente de la excelencia
8	Preocupación por la imagen pública	Con responsabilidad social
9	Preocupación por los empleados	Para ello se cuenta con población educada

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

2.4 Valores

De acuerdo con D'Alessio (2013) la filosofía de una organización es establecida por sus valores, representando sus tradiciones, actitudes y creencias claramente. Al encausar y normar el desempeño de los colaboradores y constituir el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones, pueden ser considerados como las directrices o políticas más importantes. Los valores que se han definido para el departamento de La Libertad son los siguientes:

1. **Honestidad:** Reflejada tanto en el manejo adecuado de recursos públicos como a través de una comunicación transparente.
2. **Respeto:** Partiendo desde el respeto a la Constitución y a las leyes del país, llegando al establecimiento de políticas que promuevan el desarrollo y el respeto tanto del ser humano como del medio ambiente. Lograr un equilibrio entre el desarrollo de las comunidades y los recursos que se poseen, tomando en consideración a las generaciones futuras, para que puedan gozar de los diversos beneficios que brinda la tierra.
3. **Compromiso:** Al forjar una relación con la comunidad teniendo como base la confianza y el respeto, para así promover el cumplimiento de las políticas y de las estrategias de desarrollo concertadas.
4. **Solidaridad:** Se favorece la distribución de la riqueza a través de programas sociales, promoviendo así el desarrollo de toda la comunidad. Además, ante situaciones de riesgo, como es el caso de huaicos, crecidas de ríos, temblores, entre otros se debe apoyar a los necesitados. De esta manera no solo se promueve el desarrollo de la provincia, sino también una mejor calidad de vida.
5. **Eficiencia:** Se deben evitar gastos superfluos para promover la conservación de los recursos públicos, además de buscar un manejo dirigido a alcanzar la mayor cantidad de objetivos.
6. **Disciplina:** Para mantener el orden necesario y seguir las reglas establecidas, logrando cumplir con los objetivos planificados.

2.5 Código de Ética

A continuación, se plantean los lineamientos de conducta que deben seguir todos los pobladores de la Región de La Libertad y en especial aquellos que ejercen cargos públicos:

- Se debe brindar atención a todas las personas de la región sin importar su raza, nivel de estudio o condición económica. La discriminación queda terminantemente prohibida.
- Está prohibido conceder privilegios a persona alguna, debido a que todos los miembros de la comunidad merecen el mismo trato y servicio, con los mismos tiempos de espera.
- Tanto en bienes materiales como inmateriales, se debe respetar la cultura propia de la zona, así como se brinda respeto al medio ambiente.
- Se debe mostrar transparencia tanto en el manejo de las inversiones públicas y privadas, como en las decisiones que toman las entidades gubernamentales.

2.6 Conclusiones

Se ha creado una visión ambiciosa, pero que al mismo tiempo se considera realista y alcanzable. Lo principal es que la economía se diversificará en tres áreas y tanto los objetivos como las estrategias que se desarrollen tienen que considerar esto: (a) agroindustria, (b) minería, y (c) turismo. Para lograrlo es necesario utilizar tecnología de punta y capacitar al personal, generando ingresos suficientes que sean distribuidos de manera tal que no haya población en situación de pobreza.

Capítulo III: Evaluación Externa

El desarrollo de la evaluación externa del departamento de La Libertad ha seguido este esquema: (a) análisis tridimensional de las naciones; (b) análisis competitivo del Perú; (c) análisis PESTE; (d) Matriz Evaluación de Factores Externos; (e) la Región de La Libertad y sus competidores; (f) la Región de La Libertad y sus referentes; y (g) Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial. Para al final presentar las conclusiones de la evaluación externa.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con Hartmann las amenazas y oportunidades en el entorno global que tiene un país pueden ser analizadas a partir de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (citado en D'Alessio, 2013).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales según Nuechterlein (1973, citado en D'Alessio 2013) se clasifican en función de su nivel de intensidad: (a) intereses de supervivencia, en caso de que la existencia del país sea dependiente de ellos; (b) intereses vitales, cuando el hecho de no alcanzarlos representa peligro inminente para la organización o el país; (c) intereses mayores, que afectan al país o a la organización de forma directa, e (d) intereses periféricos, cuando las consecuencias son únicas que dependen de la alineación o no de objetivos, estos intereses son considerados comunes u opuestos.

En la creación de la matriz de intereses nacionales (MIN), que es visible en la Tabla 10, se examina un porcentaje de las metas tácticas de la política exterior del Perú. Donde se consideró (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2012): (a) la preservación de la soberanía nacional y política de límites, (b) recursos naturales, (c) infraestructura del país, (d) lucha contra el narcotráfico, (e) preservación del medio ambiente, y (f) la inserción

competitiva del Perú en el comercio mundial, propulsando el desarrollo económico mediante el establecimiento de alianzas estratégicas.

Tabla 10

Matriz de Intereses Nacionales de Perú

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Preservación de la soberanía nacional	Chile (-)		Ecuador (-) Colombia (-) Bolivia (-) Brasil (-)	Venezuela (-)
2 Preservación del medio ambiente y los recursos naturales			Unión Europea APEC EE.UU.	CAN
3 Infraestructura en el país		APEC	Brasil Chile Ecuador Bolivia Colombia	EE.UU. Unión Europea
4 Lucha contra el narcotráfico		EE.UU. Unión Europea Colombia	Ecuador Bolivia	
5 Inserción competitiva del Perú en el comercio mundial, con alianzas estratégicas para el desarrollo económico		EE.UU. APEC	Brasil Chile (-) Ecuador (-)	
6 Promoción cultural		Unión Europea APEC	EE.UU. MERCOSUR CAN	

Nota. Se ha colocado un signo negativo al lado de los países que tienen un interés opuesto al del Perú. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (2a ed.)” por F.A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores de potencial nacional son los factores que definen las fortalezas y debilidades del país. Corresponde al análisis interno del país, los aspectos en que es fuerte y los aspectos en que es débil, para determinar el potencial nacional se analizarán los siguientes dominios (D’Alessio, 2013): (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d)

tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional / administrativo, y (g) militar.

Dominio demográfico. La población peruana creció, a 31 millones 151 mil 643 personas, en junio del 2015, incrementándose en 337 mil durante el último año, lo que hace que ocupe el octavo puesto como el país más poblado de América (INEI, 2016a). En la Figura 6, aunque se nota que el crecimiento de la población es cada vez menor, se puede observar un aumento en la población y en la tasa de natalidad.

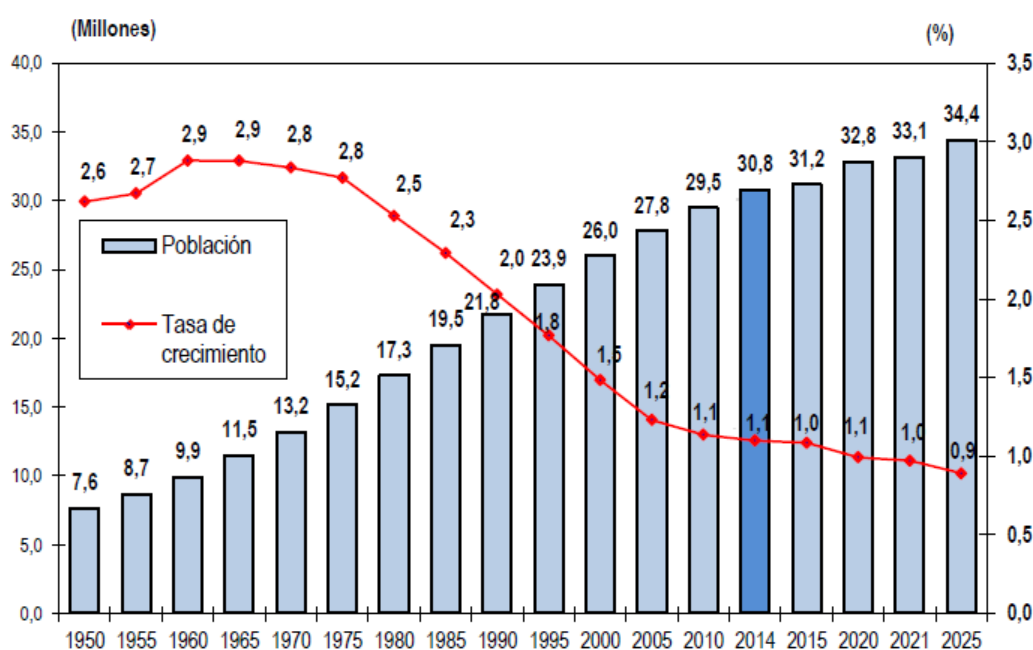


Figura 6. Población y tasa de crecimiento, 1950 - 2025.

Tomado de "Publicaciones digitales," por INEI, 2014

(<http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>).

Dentro del dominio demográfico se incluye el análisis del Índice de Progreso Social (IPS), cuyos valores para América Latina se presentan en la Tabla 11 se visualiza que el Perú, para el año 2015, ocupó el puesto 55 en el contexto mundial, lo que lo lleva a tener el lugar 11 en la región, donde los mejores países son Uruguay, Chile, Costa Rica y Argentina. Para el Perú, su ámbito demográfico se considera una ventaja, debido a la presencia de un mercado

de crecimiento, sin embargo, debe cuidarse la debilidad existente de un bajo progreso social, lo que indica que no toda la población tiene el mismo nivel de acceso a bienes y servicios.

Tabla 11

Índice de Progreso Social para los Países de América Latina

	País	Ranking global	PBI per cápita (en US\$)
1	Uruguay	24	18,966
2	Chile	26	21,714
3	Costa Rica	28	13,431
4	Argentina	38	ND
5	Panamá	41	18,793
6	Brasil	42	14,555
7	Jamaica	44	8,607
8	Colombia	49	12,025
9	Ecuador	51	10,541
10	México	54	16,291
11	Perú	55	11,396
12	Paraguay	56	7,833
13	El Salvador	68	7,515
14	Venezuela	72	17,615
15	Bolivia	73	5,934
16	República Dominicana	77	11,795
17	Nicaragua	78	4,494
18	Guatemala	79	7,063
19	Honduras	82	4,445
20	Cuba	84	ND
21	Guyana	87	6,336

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

Dominio geográfico. Ubicado en el hemisferio sur occidental, el Perú limita con Ecuador y Colombia por el norte, al este con Brasil, por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile, y en el oeste con el océano Pacífico. Los mares pertenecen a la cuenca del Pacífico, específicamente en el cuadrante sudoriental, al cual también tienen acceso Ecuador y Chile. Tomando en cuenta lo anterior, se llega a la afirmación de que el Perú tiene muy buena ubicación geográfica, lo cual es una ventaja en muchos aspectos, sobretodo porque cuenta con la posibilidad de ser la puerta del hemisferio sur hacia la cuenca del Pacífico, obteniendo acceso directo a Asia, específicamente a sus grandes mercados, como son Corea, China y Japón, y también a Estados Unidos, por la costa oeste.

La diversidad de recursos es un resultado de la variedad de climas que posee el Perú, como resultado de su ubicación, por lo que cabe reafirmar que la locación y el interior del país son una fortaleza. Hay 28 tipos diferentes de climas y un total de 84 de los 104 micro climas existentes en el mundo. En términos de biodiversidad, esto otorga una gran posición de riqueza, donde el mar es el más rico en el mundo, no solo en cantidad sino también en variedad de recursos marinos, cubriendo 900,000 kilómetros cuadrados (Guiaturisticaperu.com, 2013).

Dominio económico. Una gran ventaja es que el Perú continuara siendo uno de los países con más crecimiento en la región, y se pudo ver que al final del año 2015 la actividad económica se aceleró a un 6.39% interanual en diciembre, logrando una expansión del 3.3% en todo el año 2015, por encima de lo esperado. Esto ocurre como resultado de la dependencia del país en el comercio internacional de *commodities*, como son los minerales. Es así que se fomentó tanto la producción como la exportación de cobre hacia el final del año mientras que la manufactura cayó un 1.7% y la construcción retrocedió un 5.9% (Agencia Peruana de Noticias [Andina], 2016).

Sin embargo, el mayor riesgo a la economía nacional es la desaceleración económica de China debido al fuerte vínculo comercial que se tiene con este país. Esta es una debilidad al poner en peligro el desarrollo económico nacional. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2014).

En la Tabla 12 pueden verse las variaciones porcentuales desde el año 2015 al 2019 en los precios de los *commodities* y del PBI tanto mundial, como de países líderes como lo son EE.UU. y China. A partir del 2016 se vio un aumento de 0.2% hasta que en el 2019 se puede ver que esta variación se redujo a 0.1%. En el caso de Estados Unidos, se ve una variación anual con una diferencia de 0.1% entre año y año, menos del 2016 al 2017 donde se mantiene igual.

Es diferente el caso de China, donde se pueden ver variaciones de 6.9 a 6.0 y de 5.5 a 5, donde podemos ver una situación mucho más volátil que en Estados Unidos. Relacionado a los *commodities*, el precio del oro va en aumento, y la variación anual más alta llega a ser de 4.17% en el 2017. Sin embargo, el precio del cobre disminuye en 14% el 2016, y aunque empieza a aumentar en el 2018, para el 2019 es de 225 US\$, que es 25US\$ menos que en el 2015. Siendo un país minero, nuestro PBI es fuertemente afectado por la fluctuación de precios de los minerales, que llevan consigo un incremento o disminución de exportaciones, inversión extranjera y a largo plazo el desarrollo del país.

Tabla 12

Indicadores Macroeconómicos Mundiales, 2015-2019

Años	Histórico 2015	2016	2017	2018	2019
PBI mundial (var. % anual)	3.10	3.00	3.20	3.40	3.50
PBI EE.UU. (var. % anual)	2.40	2.50	2.50	2.40	2.30
PBI China (var. % anual)	6.90	6.00	5.50	5.00	5.00
Precios commodities					
Oro (US\$ / oz.tr.)	1,160	1,200	1,250	1,280	1,280
Var. % anual		3.45	4.17	2.40	-
Cobre (US\$ / oz.tr.)	250	215	210	220	225
Var. % anual		-14.00	-2.33	4.76	2.27

Nota. Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2017-2019,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016 (https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3220%3Amarco-macroeconomico-multianual-2015-2017&catid=32%3Anovedades-de-politica-economica-y-social&Itemid=100694&lang=es).

Dominio tecnológico científico. En el área tecnológica, según el World Economic Forum, el Perú se encuentra en una mala posición ocupando el puesto 88 de 140. Al ser comparado con otros países, especialmente los limítrofes como Colombia y Chile, que obtuvieron los puestos 39 y 70 respectivamente, esto es claramente una desventaja. La Tabla 13 muestra un análisis de los factores que se tomaron en consideración para dar estas calificaciones, donde el peor desempeño se puede ver en la suscripción a Internet desde aparatos de telefonía celulares, los cuales solamente tienen una penetración del 13.7%. Así

mismo se observa que sólo el 5.7% de los peruanos están suscritos a Internet de banda ancha. La mejor posición se da por la capacidad para transferir tecnología, seguido por la velocidad de absorción, principalmente en las empresas privadas.

Tabla 13

Análisis de la Competitividad en el Aspecto Tecnológico

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.5	84
Nivel de absorción tecnológica en las empresas	4.5	77
Transferencia de tecnología	4.9	33
Porcentaje de individuos usando Internet	40.2	88
Suscripciones a Internet de banda ancha, por cada 100 habitantes	5.7	80
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	36.4	66
Suscripciones a Internet en dispositivos celulares, por cada 100 habitantes	13.7	106

Nota. Tomado de *Global competitiveness report 2015-2016*, por Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: World Economic Forum (WEF).

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Perú es una nación multicultural, la cual a través de su historia se ha definido como uno de los países con mayor diversidad en el mundo, con amplio desarrollo en literatura, arte, arqueología y en general en cultura. Hasta el presente, se han logrado mantener vivos los múltiples elementos de la cultura nacional, respetando a las diversas etnias, sus formas de vida, lenguaje y manifestaciones, en un contexto donde esto es valorado. La preservación de la historia y de la cultura es una ventaja que el país ha obtenido y que le permite transmitir los conocimientos a las futuras generaciones, velando por la preservación de estas riquezas (Organización de los Estados Iberoamericanos [OEI], 2012).

Tanto el Estado como la sociedad civil y la comunidad nacional en general están obligados a preservar el patrimonio cultural del país, el cual se divide en arqueológico,

artístico y documentario. Los entes que velan por su preservación son: (a) Instituto Nacional de Cultura, (b) Biblioteca Nacional del Perú, y (c) Archivo General de la Nación. Las responsabilidades de estas son identificar, normar, conservar, cautelar, investigar y difundir el Patrimonio Cultural del Perú. Aunque el Perú quiere una culturización global, sigue defendiendo su propia cultura tienen la obligación de cuidar el patrimonio cultural peruano (Organización de los Estados Iberoamericanos, 2012).

Dominio organizacional - administrativo. El Estado peruano es un estado unitario. Consagrado en la Constitución Política del Perú que establece en su artículo 43 que el Estado es uno e indivisible, siendo su gobierno unitario, representativo, descentralizado y organizado según el principio de separación de poderes. Dicha separación de poderes se presenta de dos formas (Governa Estudios, 2013):

1. La primera, tres poderes que se limitan y responden a la división de poderes (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, (c) Poder Judicial. Este tipo de gobierno ayuda a la imparcialidad, democracia y justicia.
2. La segunda, hay tres niveles de gobierno: (a) Gobierno Nacional, (b) Gobiernos Regionales, (c) Gobiernos Locales. Este método debería ser una fortaleza pero no se completa en la capacidad para gobernar

Dominio militar. La misión del Ministerio de Defensa (MINDEF, 2015) es garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y defensa de los intereses nacionales, al contar con recurso humano altamente calificado. Las Fuerzas Armadas nacionales contribuyen al desarrollo nacional, en la medida en que fortalecen la paz y seguridad, tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, se tiene como debilidad las limitaciones presupuestarias, a pesar de que el cuerpo militar está bien organizado. Las fuerzas armadas del Perú están integradas por (MINDEF, 2015):

- El Ejército peruano, al cual le corresponde el organizar y preparar el cuerpo humano que sea capaz de disuadir las posibles amenazas, con el fin de proteger al Perú frente a agresiones contra su independencia, su soberanía o su integridad.
- La Fuerza Área del Perú, es el cuerpo militar al que le corresponde defender los intereses nacionales y en especial el espacio aéreo, haciendo uso de aeronaves y brindando apoyo a las otras fuerzas.
- La Marina de Guerra del Perú, vigila y protege la soberanía y los intereses nacionales en lo que respecta al ámbito marítimo, fluvial y lacustre. Además, apoya la política exterior del Estado.

3.1.3 Principios cardinales

A través del análisis de los cuatro principios cardinales se identifican las oportunidades y amenazas que el Perú tiene dentro de su entorno, evaluando su relación con otras naciones (Alarco, 2012). Los cuatro principios cardinales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencias de terceras partes. Establece que en el mundo no existe una relación que sea exclusivamente bilateral, ya que siempre se ven involucrados otros países o entes. Este involucramiento se puede dar de forma directa o indirecta, pero siempre influye en el resultado de las negociaciones y de las operaciones (Alarco, 2012). El Perú ha tenido el caso de la carretera interoceánica, que atraviesa desde el Pacífico peruano hasta el Atlántico brasilero, aumentando el flujo de productos y de personas. Pero que al final influirá sobre otras naciones que podrán usar este corredor, así mismo es probable que disminuya el tránsito marítimo, a través del canal de Panamá, con origen o destino en Perú o Brasil.

Adicionalmente, el Perú tiene acceso por vía terrestre a Chile en el sur y a Ecuador y Colombia en el norte, que son mercados importantes suramericanos (Cazana, 2009). Se

reconoce que el comercio tiene la habilidad de cambiar los hábitos de consumo, por lo que al importar bienes principalmente de China y de los Estados Unidos, también se importan, de alguna manera, sus costumbres, que en la actualidad son tendencias globales de moda y consumo.

Lazos pasados y presentes. Si de analizar lazos pasados se trata se puede mencionar la relación con dos países en particular, España y Chile, lo que ha marcado la historia nacional y genera proyección futura en el modo de actuar y sentir del peruano. Por un lado, está la relación con España, de quien provienen parte de las raíces peruanas y que más allá de la discusión sobre lo positivo o negativo de la conquista constituye un lazo muy fuerte con nuestras raíces e identidad.

Por otra parte, Perú y Chile han sostenido varios conflictos armados a lo largo de la historia, así como diplomáticos. Esto ha tensado la relación entre los dos países, asociado a la presencia de dictaduras militares, que han frenado el desarrollo social. Sin embargo, las dos naciones han establecido un vínculo sólido en materia de inversión y comercial (García & Díaz, 2013). Esta rivalidad puede ser usada como estímulo para mejorar por lo que se considera una oportunidad para el país.

Contrabalance de intereses. Tener un contra-balance de intereses lo que implica es que en una relación entre dos naciones se presentan beneficios, pero al mismo tiempo surgen costos y se tiene que analizar el panorama completo (Alarco, 2012). Esto indica que el Perú debe promover el intercambio cultural y comercial con las naciones a su alrededor, así como con aquellas con las que ha establecido acuerdos comerciales, aprovechando las partidas arancelarias en las que se tiene una ventaja clara en productividad.

Es necesario comprender que hasta los gobiernos autoritarios se sirven del mercado y comprenden su importancia, el Tratado Comercial de los Pueblos (TCP) entre Cuba, Bolivia y Venezuela o la misma existencia de la ALBA –que reúne a un número mayor de naciones–

es un reflejo del convencimiento generalizado en torno de las ventajas y de las bondades del intercambio comercial. Quizá la irreversible globalización ha hecho que los países de la región cada vez se necesiten más, creándose una sana interdependencia para lograr el desarrollo, al margen de las posiciones políticas (Cazana, 2009). El Perú al abrir sus fronteras, desde finales de la década de los 90, ha facilitado el comercio internacional y el flujo de inversiones, siendo una oportunidad.

Conservación de los enemigos. Se busca mantener a los enemigos, es decir ni ganar más ni perder a los que se tienen. Lo cual requiere estar preparado para mantener una ventaja, tanto en el contexto bélico como de mercado y administrativo, para lo que se necesita innovación y creatividad. El primer paso es identificar los recursos que el país tiene y en base a ellos diseñar estrategias que permitan ganar ventaja competitiva, sobresaliendo en el entorno internacional (Alarco, 2010).

3.1.4 Influencia del análisis en la Región La Libertad

La Región La Libertad goza de la posición geográfica privilegiada que tiene el Perú, ya que es punto de exportación de los productos agroindustriales que se elaboran en la región, así como de los minerales que se extraen. Uno de los principales mercados es China, al cual se le accede con buques desde El Callao, por lo que los productos deben llevarse por tierra hasta esta zona.

A nivel nacional, la competitividad de la región es importante peleando su posición privilegiada con otros departamentos del norte como Lambayeque y Piura. Mientras que en turismo se compite con Cusco, por lo que es importante conservar los enemigos, pero es necesario incrementar la competitividad, reforzando la seguridad o dominio militar, y la tecnología, que como se ha visto es un aspecto deficitario en el Perú.

3.2 Análisis Competitivo del País

Para Porter (2009), la ventaja competitiva que una nación tiene se crea y se mantiene mediante un proceso de largo plazo que abarca a diversos sectores y actores. Las diferencias que una nación tiene en cuanto a su cultura, sus valores, sus instituciones y su estructura productiva o económica determinan el éxito o fracaso al momento de competir en un entorno mundial. Además, la forma que cada país escoge para competir es diferente, ya que depende de la competitividad que tiene cada sector industrial y de sus estructuras de soporte, por lo tanto, no se puede decir que una nación es competitiva en todo tipo de sector. Se dice que los países logran triunfar en los sectores que internamente presentan mayor dinamismo y agresividad entre sus competidores, estimulando a la mejora continua (Porter, 2009).

El análisis de la competitividad del Perú se hace analizando cuatro dimensiones: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

De acuerdo con la teoría económica clásica, que se refiere a las ventajas comparativas, un país logra ser competitivo debido a sus recursos abundantes o a sus factores de producción, los cuales incluyen: (a) recursos humanos, (b) conocimientos, (c) recursos físicos, (d) capital, e (e) infraestructura.

En la Conferencia Anual de Empresarios (CADE), Michael Porter dijo que el crecimiento del Perú no ha sido tan exitoso como podría haber sido. Esto a pesar de los altos crecimientos que ha tenido el PBI, por lo que ni las autoridades ni los empresarios deben estar satisfechos con los resultados obtenidos. El alto crecimiento que se ha obtenido no es sostenible en el largo plazo, porque depende de commodities y además no ha generado suficientes empleos. Por último, este crecimiento no se ha visto reflejado en mayor competitividad (Mariluz, 2010).

El crecimiento de la economía nacional ha estado impulsado principalmente por dos aspectos (Mariluz, 2010): (a) la expansión o crecimiento de las inversiones extranjeras, dirigidas hacia industrias previamente consolidadas, ya que la inversión se destina a comprar o adquirir empresas que ya estaban constituidas; y (b) aumento de las exportaciones de sectores primarios, lo cual ha hecho que los ingresos del país se incrementen, pero con alta dependencia en el precio internacional de estos *commodities*.

Para Michael Porter (citado por Mariluz, 2010), el Perú es una nación con alta dependencia en la extracción y exportación de minerales, ya que se comercializan sin agregar valor alguno. Pero dado que ha generado altos ingresos entonces no ha surgido la preocupación por desarrollar otras industrias, que tengan mayor valor agregado, ya sea por complejidad tecnológica o por conocimientos. Además, para el largo plazo, el Perú no cuenta con un plan de desarrollo económico productivo, lo que limita el crecimiento económico. Al respecto, tanto los empresarios como el gobierno son responsables, ya que si bien se requieren políticas también es indispensable inversión privada.

De acuerdo con el Schwab (2015), en su *Informe global de competitividad 2015-2016*, Perú posee la posición 89 entre 140 países que fueron analizados, en lo que se refiere a la inversión en infraestructura (Schwab, 2015). Esto evidencia que en los últimos cuatro años se ha experimentado un estancamiento en infraestructura, específicamente en redes viales. Además, se encontró que existe poca competitividad en lo que se refiere a la educación y salud primaria, donde se obtuvo el puesto 100, bajando su desempeño ya que hace tres ediciones estaba en la posición 91 (Schwab, 2012). Estos datos indican que existen deficiencias críticas en lo que se refiere al desarrollo de competitividad nacional, que además se agrava por el bajo desempeño en el pilar de las instituciones. En la Tabla 14 se presenta la posición que el Perú tiene en cada uno de los doce factores de la competitividad nacional.

Tabla 14

Desarrollo de los Factores, 2012 vs. 2015

Factor	2012-2013	2015-2016
Índice global	61	69
Requerimientos básicos (40%)	69	76
1° Instituciones	105	116
2° Infraestructura	89	89
3° Ambiente macroeconómico	21	23
4° Salud y educación primaria	91	100
Eficiencia (50%)	57	60
5° Educación superior y entrenamiento	80	82
6° Eficiencia del mercado de bienes	53	60
7° Eficiencia del mercado laboral	45	64
8° Desarrollo del mercado financiero	45	30
9° Tecnología	83	88
10° Tamaño de mercado	45	48
Innovación y sofisticación (10%)	94	106
11° Sofisticación en los negocios	68	81
12° Innovación	117	116

Nota. Tomado de *Global competitiveness report 2015-2016* y *Global competitiveness report 2012-2013*, por Schwab, 2015 y 2012, Ginebra, Suiza: WEF.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la Figura 7 se presenta la variación porcentual anual de la demanda interna, consumo privado y consumo público. Se visualiza que desde el año 2001, la demanda interna solamente tuvo un revés en el 2009, recuperándose en el 2010 cuando creció en 14.9%. También se ve como a partir del año 2014 hay una desaceleración económica, producto de un menor consumo privado. Al mismo tiempo, el consumo público se ha incrementado en 10.1% y 9.5% en los años 2014 y 2015 respectivamente, para compensar al consumo privado. El problema es que la desaceleración económica que experimenta el país afecta la capacidad de consumo y por ello disminuye la demanda interna.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Para el año 2014, el Perú tenía 1'883,531 empresas, como se aprecia en la Tabla 15. El 94.9% de estas organizaciones eran microempresas, por lo que se estima que prácticamente carecen de acceso a financiamiento, limitando su capacidad de investigar, de adquirir tecnología o de capacitar a su personal. Esto lleva a que las microempresas nacionales tengan

capacidad reducida para competir internacionalmente, dejando el espacio solamente al 5.1% de las organizaciones, que son pequeñas, medianas o grandes.

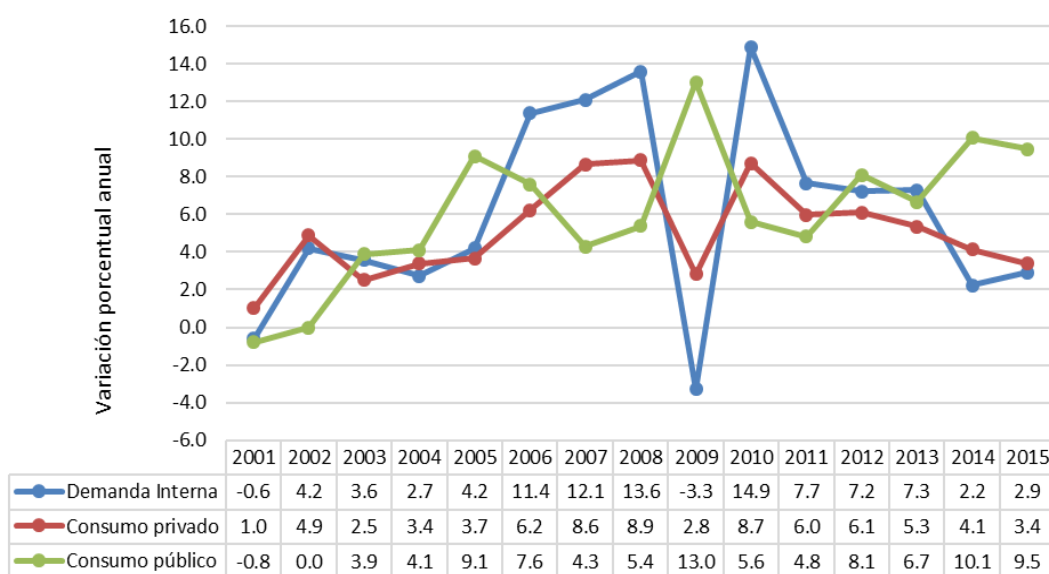


Figura 7. Demanda y consumo en el Perú, variación porcentual anual. Adaptado de “Caracterización del departamento de La Libertad,” por BCRP, 2013 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/La-Libertad-Characterizacion.pdf>).

Tabla 15

Estructura Empresarial del Perú, 2013 y 2014

Segmento	2013	2014	Estructura % 2014	Variación % 2014-2013
Total	1,778,377	1,883,531	100.0	5.9
Micro empresa	1,689,366	1,787,857	94.9	5.8
Pequeña empresa	71,442	77,503	4.1	8.5
Mediana y gran empresa	11,195	11,380	0.6	1.7
Administración pública	6,374	6,791	0.4	6.5

Nota. Tomado de “Perú: Estructura empresarial 2014,” por INEI, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/libro.pdf).

Para Giuffra (2010), el crecimiento económico de un país es propiciado por la actividad empresarial. Son los empresarios los encargados de invertir y de innovar, así como de desarrollar procesos, servicios y productos de alta calidad. Entonces son ellos los que pueden llegar a generar ventajas competitivas, que primero serán propias de la empresa, luego de la

industria y finalmente del país, en la medida en que otras organizaciones se van sumando al esfuerzo. Por otra parte, al gobierno le corresponde crear un marco de estabilidad política y macroeconómica, con garantías para la inversión privada, estimulando el desarrollo empresarial.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El sector financiero es de importancia para la expansión y desarrollo de cualquier otro sector productivo, incluyendo la Región de La Libertad, ya que tanto entes privados como públicos demandan de fondos para la ejecución de proyectos. Los datos de la Figura 8 se visualiza como en el período 2006-2014 el crédito al sector público se incrementó en 12.3%, mientras que al sector privado aumentó en 16.0%. El mayor incremento en los préstamos al sector público se dio en el año 2014, cuando fue de 42.6%, acorde con un incremento en el consumo público. Del lado del crédito al sector privado, el mayor crecimiento se evidenció en el año 2007, cuando aumentó 29.9%.

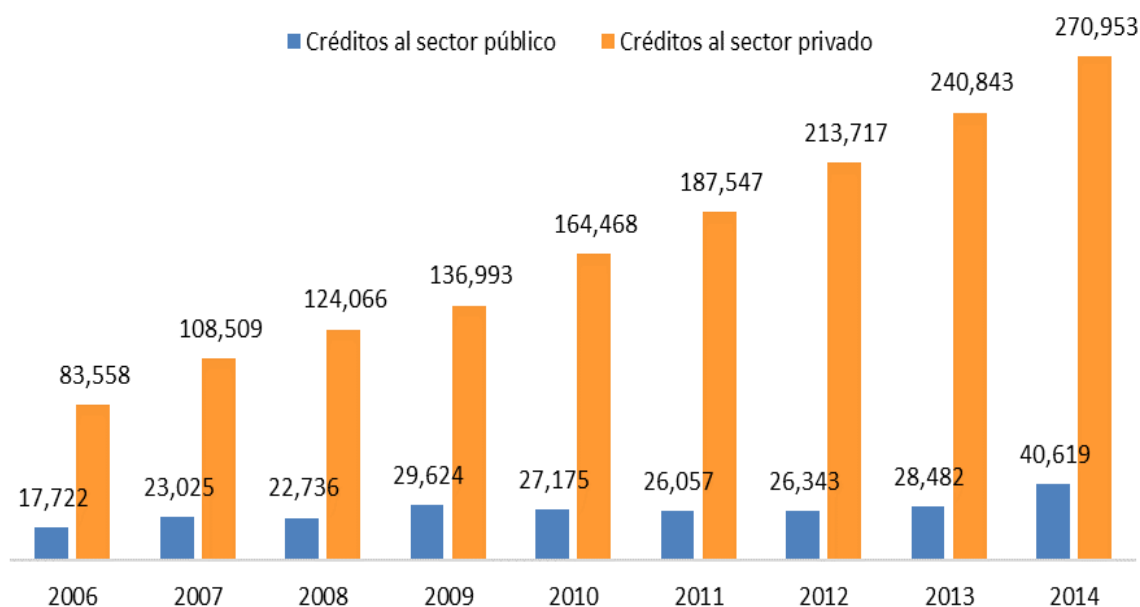


Figura 8. Crédito al sector público y privado, en millones de nuevos soles. Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales,” por BCRP, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.2.5 Influencia del análisis en la Región La Libertad

Se observa que a nivel nacional se ha incrementado el consumo público, por lo que se considera que ha crecido la inversión pública en obras y esto debe haber beneficiado de manera positiva a la Región La Libertad. Lo cual se confirma con el incremento del crédito público. Sin embargo, se ve la necesidad de contar con empresas privadas, que impulsen la competitividad, lo cual va relacionado con el tamaño de las mismas, pero en el país el 95% de las empresas son micro, es decir sin capacidad de inversión.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE que se desarrolla a continuación, da seguimiento a la evaluación del entorno, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas que la Región de La Libertad enfrenta, abarcando los siguientes puntos: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, demográficas y culturales; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El proceso de descentralización se inició en el Perú durante el año 2002, al promulgar la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, que tenía como objetivo generar mayores niveles de eficiencia en todos los niveles del Estado, así como en todas las organizaciones o entidades. Con esto se podría brindar mejores servicios a toda la población y optimizar la utilización de los recursos públicos (Ley 27658, 2002). Ese mismo año, en marzo se promulgó la Ley 27680, que corresponde a la incorporación del capítulo XIV de la descentralización dentro de la Constitución Política del Perú, como parte de la organización democrática, que tiene como fin supremo lograr el desarrollo integral del Perú.

Este proceso de descentralización se fue realizando en etapas progresivas, como lo establecía la Ley 27680. Se siguieron criterios que buscaban una adecuada asignación de competencias, junto con la transferencia de los recursos respectivos, por parte del gobierno

nacional hacia los gobiernos regionales y locales. El territorio peruano se encuentra políticamente dividido en regiones, departamentos, provincias y distritos, las que poseen gobiernos regionales o locales, según corresponda (Ley 27680, 2002).

Luego, en julio del año 2002 se promulgó la Ley de Bases de la Descentralización, continuando con el proceso de modernización del Estado. En dicha ley se creó el Capítulo XIV sobre descentralización de la Constitución Política del Perú, en el cual se estableció la nueva estructura y organización del Estado peruano. Además, se definieron las normas que parametrizan la descentralización, en términos administrativos, económicos y productivos, así como tributarios y fiscal. Se menciona que la descentralización tiene como objetivo lograr un desarrollo armónico y sostenible, en beneficio de todos los peruanos (Ley 27783, 2002).

En noviembre del mismo año, 2002, el Congreso de la República promulgó la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, con la que se estableció la estructura de los gobiernos regionales, detallando sus funciones y competencias, así como la manera en la que debían organizarse. Se dejó por sentado que la misión de los gobiernos regionales es organizar y llevar a cabo la administración pública, en función de sus competencias, pero dentro del marco de las políticas nacionales, de la Constitución Política del Perú y de la Ley de Bases de la Descentralización.

Dentro del marco legal destaca la Ley Orgánica de Municipalidades, del año 2003, que fomenta la descentralización, el fortalecimiento de los gobiernos locales y regionales, junto con el desarrollo de vínculos de cooperación entre las diferentes regiones. Se establece que los principios rectores de la política y la gestión regional son la participación, transparencia, modernidad, eficacia, eficiencia y solidaridad, entre otros. Luego, en el año 2007 se promulgó la Ley de Mancomunidad Municipal, la que busca fomentar y regular la asociatividad entre municipalidades, con el objetivo de multiplicar los beneficios obtenidos por la inversión.

El análisis de la Ley Orgánica de Municipalidades ha permitido identificar como debilidad “la ausencia de un modelo de municipalidad a la que se aspira llegar como parte del proceso de descentralización” (Alternativa, Calandria, Care Perú, Coordinadora Rural, Ideas et. al. s.f. p. 1). A lo cual se le añade la falta de definición de mecanismos para promover la participación ciudadana de una manera activa, complementando la gestión municipal, lo cual se regula a través de ordenanzas.

Con dicha Ley se otorga a las regiones y a las municipalidades diversas competencias, las cuales todavía están poco articuladas y concentradas en el ámbito distrital, perjudicando el desarrollo provincial e incluso el trabajo conjunto entre los municipios. A partir del año 2002, una de las principales atribuciones de los gobiernos locales fue la de liderar los procesos de desarrollo local al interior de sus jurisdicciones, a raíz de la aprobación de la mencionada ley. Es así que los gobiernos locales (provinciales y distritales) se obligan a disponer de herramientas de planificación, que tengan continuidad en el tiempo, independientemente de la organización política que resulte electa en el gobierno municipal.

El marco legal, además de contemplar los aspectos relacionados con la descentralización y la administración pública, incluye la promoción y ejecución de las inversiones. Es así que con la Ley N° 29230 se impulsó el desarrollo de proyectos de inversión pública con impacto regional y/o local. Esto promueve la participación del sector privado, a través de la firma de convenios con los gobiernos respectivos, para financiar inversión pública en infraestructura. El beneficio que las empresas obtienen es que estos aportes se descuentan directamente del monto de canon, sobrecanon o regalías que deben pagar por su actividad y que también va a la percepción directa de los gobiernos descentralizados (Ley 29230, 2008).

La Ley 29230 vino a complementar a la Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada, que se había promulgado en el año 2003. Con esta se fortalece la inversión

descentralizada para desarrollar infraestructura productiva en las distintas regiones. Con ella se establece lo siguiente: (a) garantías para las inversiones privadas, ya sean de origen nacional o extranjero, en cualquier sector de actividad económica; (b) la inversión del Estado se orientaría a crear infraestructura básica, que permita el desempeño óptimo de la inversión privada; (c) la actividad empresarial del Estado se limita a crear las condiciones para que haya inversión privada; (d) asegurar simplicidad, celeridad y transparencia en los procedimientos administrativos, como forma de promover la inversión privada; (e) promover la economía social de mercado en todos los niveles de gobierno, garantizando la libre competencia; y (f) garantizar estabilidad jurídica para las inversiones privadas descentralizadas (Ley 28059, 2003).

En marzo de 2015, mediante Ley 30305, se modificó el artículo 191 de la Constitución Política del Perú, promulgando que los gobiernos regionales tenían autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, siendo su estructura orgánica: (a) el Consejo Regional, como órgano normativo y fiscalizador; (b) el Gobernador Regional, como órgano ejecutivo y (c) el Consejo de Coordinación Regional integrado por los alcaldes provinciales y por representantes de la sociedad civil, como órgano consultivo y de coordinación con las municipalidades. Se precisó que el Consejo Regional tendría entre siete y 25 miembros, de tal forma que exista un mínimo de un miembro por provincia y el resto, de acuerdo a ley, siguiendo un criterio de población electoral; asimismo, podían coordinar con las municipalidades sin interferir sus funciones y atribuciones (Ley 30305, 2015).

En lo que respecta a la actividad minera, es importante mencionar la Ley 27651, Ley de Formalización y Promoción de la Pequeña Minería y la Minería Artesanal. En ella se estableció que la pequeña minería y la minería artesanal son actividades intensivas en el uso de mano de obra, generando empleos en sus zonas de influencia. Se entiende por minería artesanal a una actividad de subsistencia, que usualmente se desarrolla en zonas apartadas; mientras que la pequeña minería es la actividad minera ejercida a pequeña escala, con cierta

capacidad de producción instalada. Además, se estableció que corresponde a los gobiernos regionales la fiscalización y sanción de este tipo de actividades mineras, ya sea que las unidades estén o no acreditadas como pequeños productores mineros o productores mineros artesanales ante la Dirección General de Minería.

En el contexto nacional, el Perú ha enfrentado inestabilidad política de manera continua, con una gestión pública ineficaz y que se ha puesto en evidencia con el manejo inadecuado de conflictos sociales y con la ausencia de controles eficientes en las distintas instituciones, pero además con un manejo centralizado de la función pública. Esta situación se agrava en los meses antes de las elecciones presidenciales, por lo que algunas personas podrían llegar a pensar que esta situación es coyuntural, pero la verdad es que se da de forma repetitiva y por lo tanto se ha convertido en una tendencia cíclica. El problema es que durante los lapsos de incertidumbre, se da un ambiente de inestabilidad generalizada, en el que se incrementan las denuncias públicas, dañando la imagen del Perú (Vargas-Llosa, 2015).

A nivel de libertad económica, el país está ubicado en la posición 42, entre 181 países analizados por Heritage Foundation (2016). Debe mencionarse que las estadísticas prueban que a mayor nivel de apertura comercial y libertad económica, mejores son los niveles de intercambio y los ingresos per cápita, reflejándose en menos pobreza. Al observar la Figura 9 se aprecia el puntaje obtenido por el Perú y comparado con otros países en la región. La economía del país es considerada como medianamente libre, con índice superior al de Brasil, Ecuador y Colombia, entre otros países; y con niveles similares al de Chile y los Estados Unidos.

La estabilidad política se refleja con el flujo de inversiones, ya que al tener un ambiente estable los inversionistas se sienten confiados y atraídos. Pero se observa que las instituciones gubernamentales no trabajan de manera coordinada, lo que hace difícil alcanzar los objetivos estratégicos nacionales y las metas de corto plazo. Para el World Economic

Forum (Schwab, 2015) el Perú garantiza protección a las inversiones privadas, materia en la Heritage Foundation (2014) no está de acuerdo, mientras que ambos organismos coinciden en que existe en el país una profunda ineficiencia judicial, sin independencia entre los poderes. A lo anterior, se le añaden los conflictos internos y la desaceleración del crecimiento económico lo que ha ocasionado que se perciban menos inversiones privadas, tal y como se observa en la Figura 10.

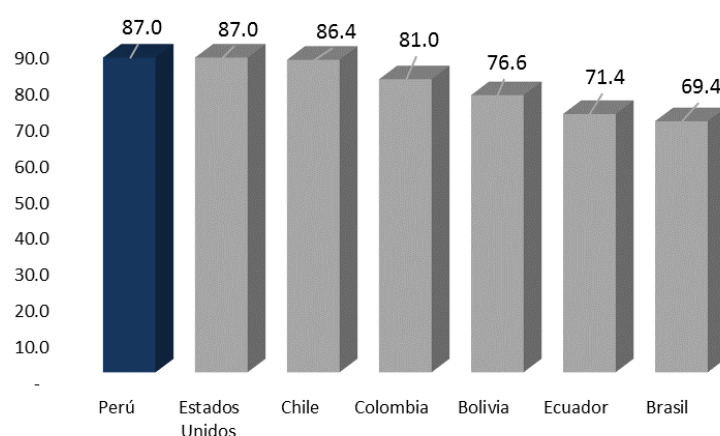


Figura 9. Índice de libertad económica.

Tomado de “2016 Index of economic freedom: Yet more evidence of free trade’s benefits,” por Heritage Foundation, 2016 (<http://www.heritage.org/research/reports/2015/12/2016-index-of-economic-freedom-yet-more-evidence-of-free-trades-benefits>).

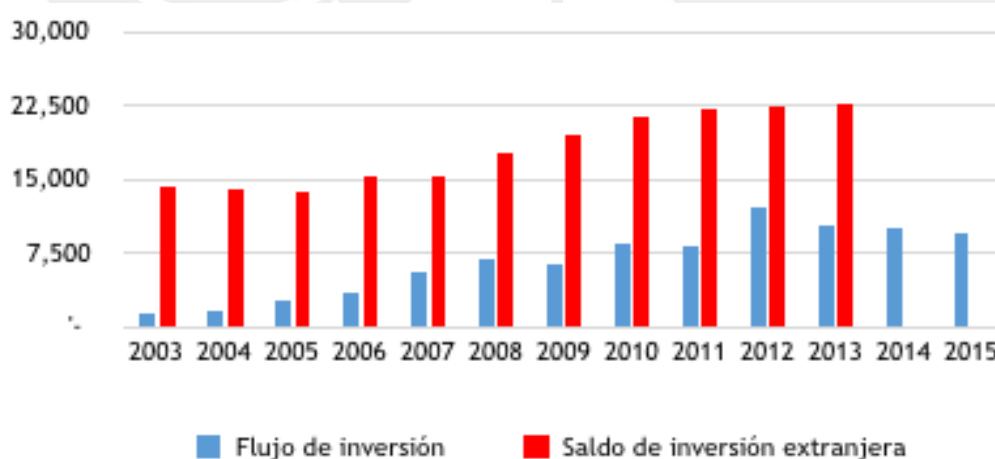


Figura 10. Flujos de inversión extranjera directa, en millones de US\$.

Tomado de “Estadísticas de inversión extranjera,” por Agencia para la Promoción de Inversiones del Perú (PROINVERSION), 2014

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&ec=1>).

Otro factor fundamental para lograr un desarrollo económico sostenido es la infraestructura, en lo cual el Perú tiene amplio déficit, el cual se eleva a US\$ 40,000 millones, por lo que se necesitan varios años para cerrar esta brecha. La realidad es que el gobierno central, junto con los gobiernos regionales desarrollan distintos proyectos, para incrementar los servicios de salud y las vías de comunicación terrestre. Pero la brecha no se logra cerrar porque el presupuesto que se asigna para estos fines es deficitario y resulta preocupante en momentos donde los ingresos del país se han visto reducidos (Medina, 2013).

Los datos de la Tabla 16 muestran las deficiencias que a nivel nacional se tienen en torno a la infraestructura, la cual limita la competitividad nacional. Entre 140 países evaluados en el mundo, se encontró que el Perú tiene la 105 en la calidad de infraestructura y 102 en calidad de las vías de comunicación. En general, la posición es desventajosa en todos los rubros evaluados, excepto en la disponibilidad de sillas dentro de los vuelos. Lo que demuestra es que la comunicación interna terrestre es difícil y se hace costosa, perjudicando tanto a personas naturales como a empresas.

Tabla 16

Competitividad en Torno a Infraestructura en el Perú

	Valor	Posición
Calidad de la infraestructura	3.5	105
Calidad de las vías de comunicación	3.2	102
Calidad de la infraestructura ferroviaria	1.9	90
Calidad de la infraestructura portuaria	3.7	87
Calidad de la infraestructura de transporte	4.0	89
Disponibilidad de sillas en aerolíneas (en km por semana)	498.1	43
Calidad del servicio de energía eléctrica	4.9	71
Suscripciones de teléfonos móviles (por cada 100 habitantes)	98.1	97
Líneas de teléfono fijas (por cada 100 habitantes)	11.3	84

Nota. Tomado de *Global competitiveness report 2015-2016*, por Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: WEF.

Ahora que se ha terminado el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, se reconocen las siguientes oportunidades:

- Leyes que promueven la descentralización en el Perú y la garantía a las inversiones privadas.
- La fiscalización, control y sanción de la pequeña minería y de la minería artesanal le corresponde a los gobiernos regionales.

Adicional a la oportunidad, también se han identificado las siguientes amenazas:

- Inestabilidad política cíclica, acompañada junto ineficiencia gubernamental.
- Estancamiento de inversión privada extranjera.
- Carencias de infraestructura, especialmente vial.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Las leyes que garantizan la protección de las inversiones han rendido sus frutos, ya que como se observa en la Tabla 17 el saldo de inversión extranjera crece año con año, a un ritmo de 0.5% en el año 2014, mientras que en el 2013 el incremento fue del 2.3%. El principal país contribuyente es España, con 19.3%, seguido por el Reino Unido con 18.6% y en tercer lugar los Estados Unidos, que representa el 13.7%, para el año 2014.

Los datos de la Figura 11 señalan el crecimiento porcentual que cada año ha tenido el Producto Bruto Interno, lo que permite observar una reducción en la tasa de crecimiento para los años 2014 y 2015. Así también, se observa que durante el período se dio un incremento medio anual de 5.34%. La volatilidad que ha mostrado la economía del Perú se debe a su dependencia en la exportación de *commodities* o productos primarios, tales como son los minerales y los agrícolas, lo cual ha hecho que haya vulnerabilidad frente a las crisis económicas de otros países.

Tabla 17

Saldo de Inversión Extranjera Directa en el Perú como Aporte al Capital, por País de Origen
(en Millones de US\$)

País	2012	2013	2014
España	4,434	4,410	4,491
Reino Unido	4,315	4,315	4,322
Estados Unidos	3,215	3,236	3,192
Países Bajos	1,533	1,533	1,533
Chile	1,408	1,475	1,487
Brasil	1,147	1,149	1,166
Colombia	1,054	1,079	1,079
Canadá	1,074	1,074	1,070
Panamá	936	939	948
Luxemburgo	272	541	543
México	455	470	488
Suiza	477	457	457
Singapur	366	366	366
Japón	238	238	238
Francia	221	221	221
Otros	1,515	1,669	1,682

Nota. Tomado de “Estadísticas generales,” por ProInversión, 2015

(<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>).

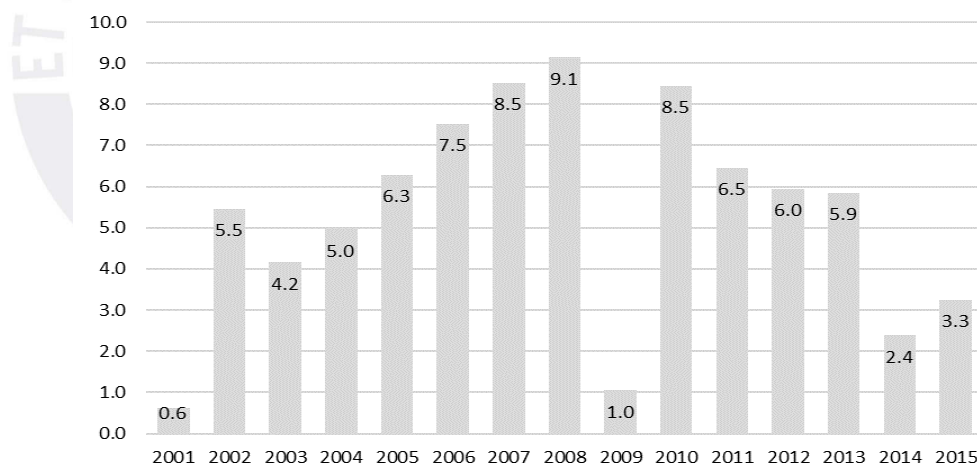


Figura 11. Variación del PBI 2001-2015, en porcentaje.

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

El sector que más aporta a la economía del Perú es el de servicios, cuya relevancia viene creciendo y en el año 2015 llegó a representar el 49.2% del PBI, como se presenta en la Tabla 18. En cambio, el macro sector manufactura ha disminuido en importancia, mientras

que la minería se recuperó, en relación al año 2014. La libertad es uno de los principales aportantes en la producción de oro del país, el ministerio de energía y minas en setiembre del 2015 informo que la región apporto 34.64% del total nacional.

La minería ilegal e informal es practicada por 21 regiones de las 25 existentes en el país, estas dirigidas a la extracción de oro, plata, zinc y plomo, el sector aurífero es la que sobresale de las demás destacando en esta la Región Madre de Dios y en menor proporción las regiones de Puno, Ica, Arequipa y La Libertad, la producción ilegal o informal de oro represento la cuarta parte de la producción nacional, lo que significa una evasión de impuestos bastante significativa, se tiene que entre los años 2003 y 2014 no se registró un total de US\$ 15,777 millones como se muestra en la figura 12 (Torres, 2015), en cuanto a dicha problemática la región está trabajando para tratar de formalizar a un universo aproximado de nueve mil mineros artesanales e informales, con la finalidad de que paguen impuestos al estado y se reduzcan los negativos impactos ambientales que estos generan.

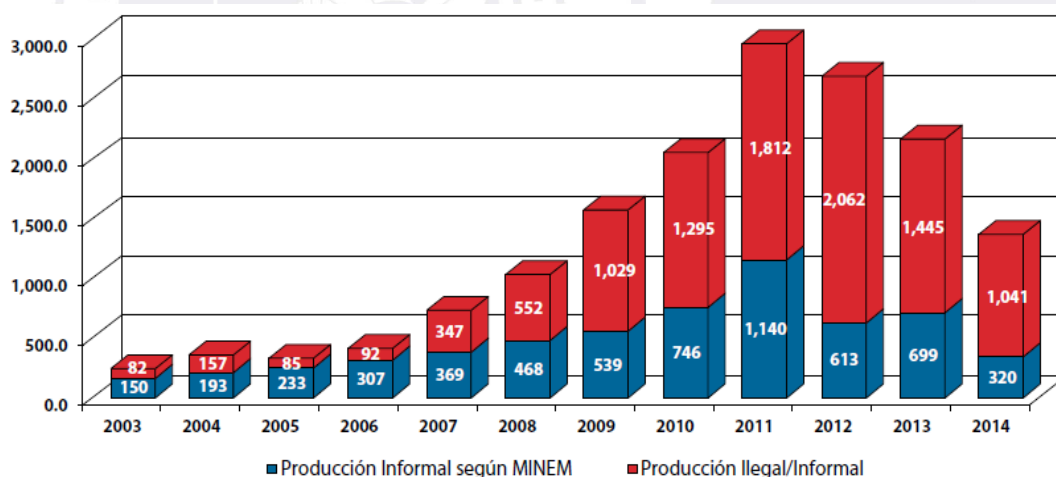


Figura 12. Valor de la producción ilegal e informal, 2003 – 2014 (millones de US\$). Tomado de *Minería ilegal e informal en el Perú: Impacto Socioeconómico*, por V. Torres, 2015, *Producción ilegal: una estimación* (3, p. 34), Editado por: CooperAcción – Acción solidaria para el desarrollo.

Para el caso del sector agropecuario, se tiene que es una de las principales fuentes de ingresos en la Región de La Libertad, conservando su participación en la economía nacional, pero con una ligera disminución entre los años 2010 y 2015.

Tabla 18

Producto Bruto Interno por Sector, en Porcentaje

Sector	Año					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agropecuario	5,7	5,6	5,6	5,3	5,3	5,3
Pesca	0,5	0,7	0,5	0,5	0,4	0,4
Minería	13,3	12,5	12,2	12,1	11,7	12,4
Manufactura	15,5	15,8	15,1	15	14,1	13,5
Electricidad y agua	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8
Construcción	6,3	6,1	6,7	6,9	6,8	6,2
Comercio	10,6	10,8	10,9	10,9	11,2	11,2
Servicios	46,5	46,7	47,3	47,5	48,8	49,2
Total	100,1	99,9	100	99,9	100,1	100

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

El análisis que se ha presentado se complementa con los datos de la Tabla 19, donde se observa la variación en los precios al consumidor. Allí se visualiza un aumento del 3.5% para el año 2015, con tasas similares desde el año 2011. La mayor inflación se dio en el año 2008, acorde con una mayor demanda interna. También se presentan los datos de la devaluación, que como se observa en la misma Tabla 19 aumentó en 12.2% durante el 2015, después de haber tenido un comportamiento estable en los años anteriores. Esto se debe a que hay una menor oferta de dólares o en general de divisas extranjeras, por la balanza comercial negativa que se tiene desde el 2014 (BCRP, 2016). La razón principal es el bajo precio internacional que tienen los minerales, que son el principal producto exportable del Perú, destacando el cobre entre ellos.

El segundo producto agrícola de la Región La Libertad son las alcachofas, cuya producción nacional se muestra en la Figura 13. En el período de cinco años que se presenta hubo un incremento del 74.7%, alcanzando su pico en el año 2007. Es importante mencionar,

que la alcachofa se produce a lo largo de todo el año, pero los principales meses son de agosto a diciembre (Ministerio de Agricultura, 2011). Posteriormente, en la Figura 14 se indican las exportaciones en valor monetario, las cuales llegaron a US\$ 33 millones en el año 2015, mientras que su pico estuvo en el 2012 y la disminución se debe a la desaceleración económica mundial.

Tabla 19

Tipo de Cambio, Devaluación e Inflación

Año	Tipo de cambio		
	Promedio anual	Devaluación de 12 meses	Inflación
2005	3.30	-3.43	1.62
2006	3.27	-0.67	2.00
2007	3.13	-4.45	1.78
2008	2.93	-6.49	5.79
2009	3.01	2.95	2.94
2010	2.83	-6.19	1.53
2011	2.75	-2.52	3.37
2012	2.64	-4.23	3.66
2013	2.70	2.45	2.81
2014	2.84	5.05	3.25
2015	3.19	12.21	3.55

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

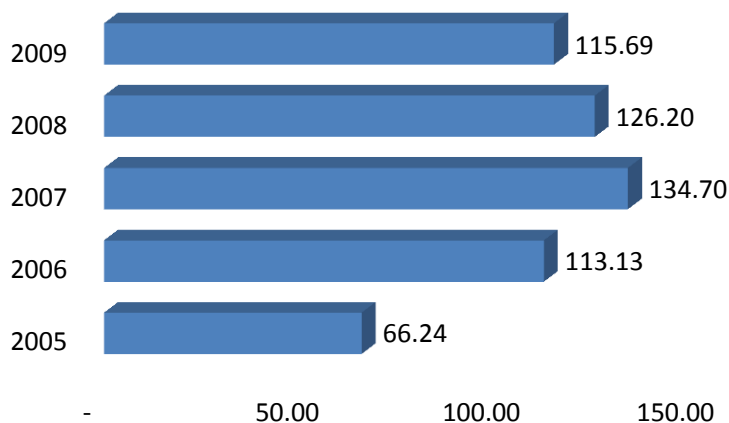


Figura 13. Producción nacional de alcachofa, en miles TM.

Adaptado de *Perú: Un campo fértil para sus inversiones y el desarrollo de sus exportaciones*, por Dirección General de Competitividad Agraria, 2011. Lima, Perú: MINAGRI.

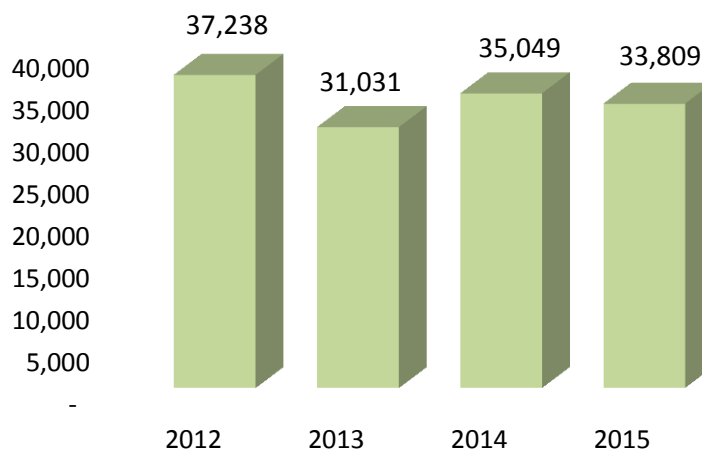


Figura 14. Exportaciones de alcachofa, en TM.
Adaptado de “COMEX Perú,” por Datasur, 2016
(http://www.datasur.com/comex/peru_aduana/resultado.php).

La palta es uno de los principales rubros de exportación que tiene el Perú y que todavía cuenta con amplio potencial, ya que el mercado mundial creció en 15% durante el año 2012 y en 19% durante el 2011. Además, en el extranjero las exportaciones peruanas de agroproductos se han posicionado como de alta calidad. Perú es el sexto país en el mundo, en cuanto a superficie cosechada de palta, luego de México, Chile, Colombia, Estados Unidos e Indonesia; pero es el tercer exportador (Romero, 2015).

En cuanto a la producción nacional de palta, los datos se presentan en la Figura 15, donde se observa un crecimiento sostenido, alcanzando las 215 mil TM en el año 2012. El rendimiento para el año 2012 fue de 10.8 toneladas por hectárea, ligeramente inferior al del año previo. Cabe mencionar que la Región La Libertad es la primera productora de palta en el Perú (Cosavalente, et.al., 2015). La gran ventaja del Perú es que sus mayores volúmenes de exportación se dan de abril a agosto, contrario al comportamiento de México y Estados Unidos (Romero, 2015). Los datos de exportación se presentan en la Figura 16, en la que se visualiza una ligera disminución del 1.9% durante el año 2015, asociada con el menor rendimiento del cultivo.

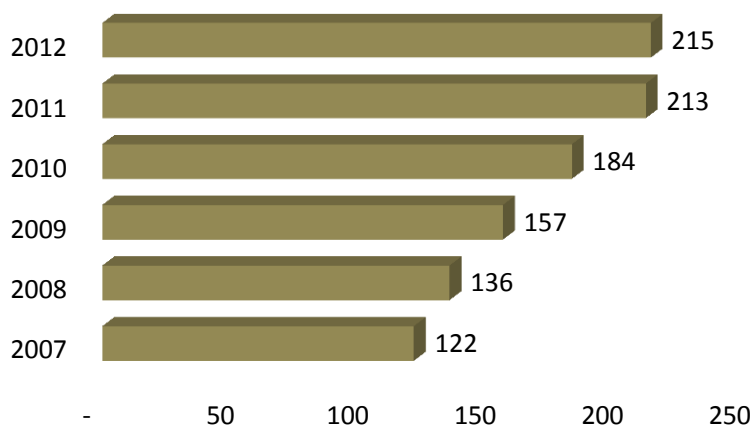


Figura 15. Producción de palta en el Perú, en miles de TM.
Adaptado de *La palta. Producto estrella de exportación*, por C. Romero, 2015. Lima, Perú: Ministerio de Agricultura.

Los principales países de destino de las exportaciones peruanas de vegetales preparados o preservados, excluyendo los congelados, se indican en la Tabla 20 se observa que Estados Unidos es el primer mercado, hacia donde se exportó el 36% durante el año 2015, seguido por España, que representa el 27%. En cuanto a los vegetales frescos, en la partida 0804, que es donde se registra la palta junto con piña, mango e higos, sus destinos principales son Holanda y los Estados Unidos (International Trade Center [ITC], 2016).

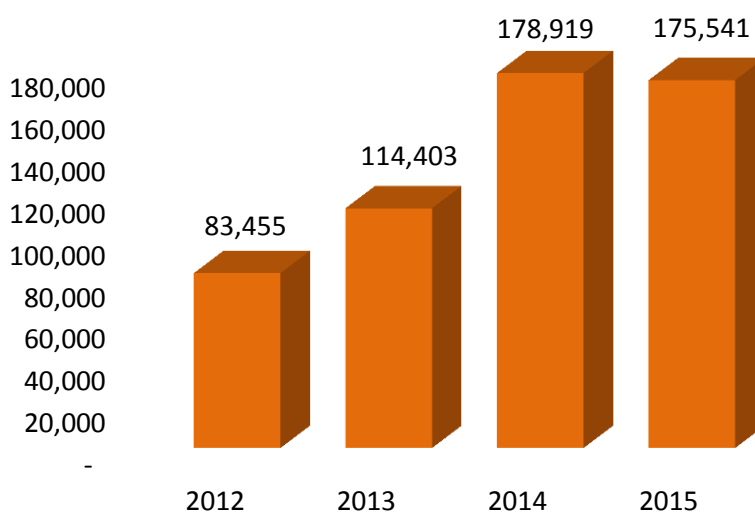


Figura 16. Exportaciones de palta, en TM.
Adaptado de “COMEX Perú,” por Datasur, 2016
(http://www.datasur.com/comex/peru_aduana/resultado.php).

Tabla 20

Países de Destino de las Exportaciones Peruanas de Vegetales Preparados o Preservados, en Miles de US\$

País importador	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos	155,555	157,553	137,757	142,222
España	129,888	106,270	104,512	108,108
Francia	57,413	51,412	51,828	46,564
Alemania	19,210	18,415	15,982	19,571
Brasil	18,122	22,961	16,546	30,294
Holanda	5,484	4,824	6,406	8,407
Canadá	5,773	6,356	3,148	4,503
Chile	3,020	3,020	4,762	4,801
Australia	5,347	5,295	6,215	4,339
Bélgica	4,533	3,975	4,954	6,862
Italia	1,940	3,095	2,564	4,009
Dinamarca	2,283	1,819	2,008	2,506
Reino Unido	1,012	1,530	1,508	1,774
Japón	656	1,317	960	913
Otros	11,698	10,649	10,828	9,224
Total	421,934	398,491	369,978	394,097

Nota. Tomado de “Trademap. Trade statistics for international business development,” por International Trade Center (ITC), 2016 (http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx).

En el año 2012, llegaron al Perú más de tres millones de turistas extranjeros, lo cual se ve en la Figura 17. Allí también se observa el rápido crecimiento que el Perú ha tenido como receptor de turismo internacional, creciendo a una tasa promedio anual de 14.8% entre 2001 y 2012. El turismo interno también ha tenido una expansión, llegando a 15'879,501 en el año 2015, con un crecimiento anual sostenido del 4%, lo que se observa en la Tabla 21.

Tabla 21

Turismo Interno en el Perú

Año	Cantidad de turistas
2015	15,879,501
2016	16,514,681
2017	17,340,415
2018	18,034,031

Nota. Tomado de “Observatorio Turístico del Perú,” por Banco de Datos Turísticos del Perú [BADATUR Perú], 2015 (<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/tiproyectado.pdf>).

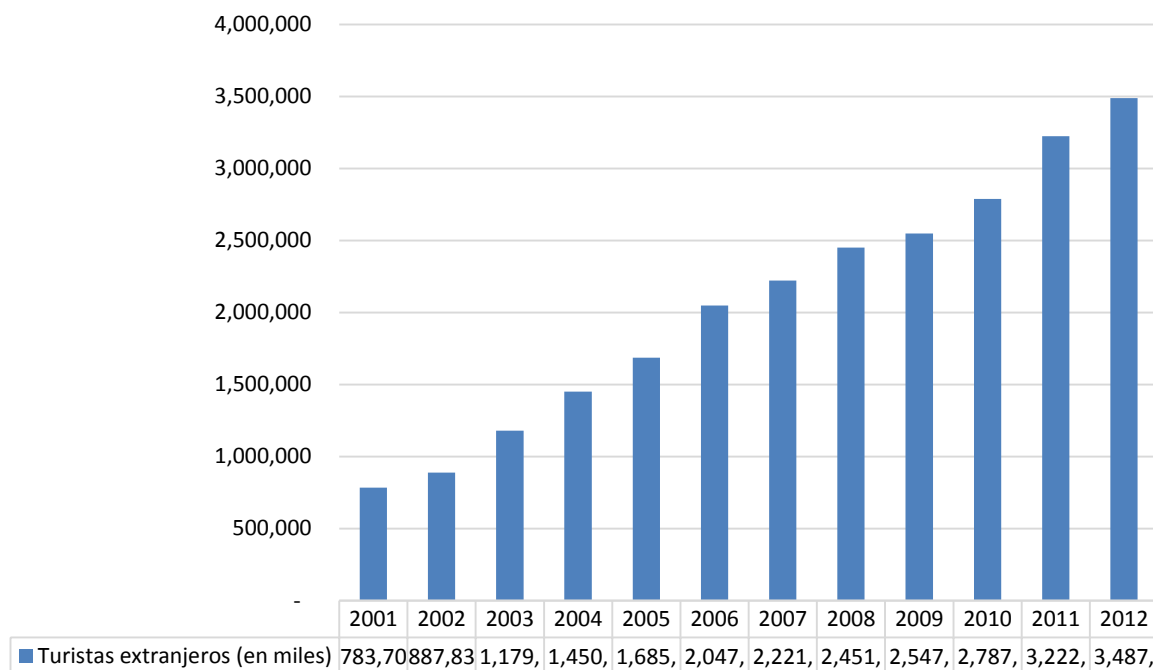


Figura 17. Arribo de turistas extranjeros al Perú, en miles.
Adaptado de “Estadísticas, índice temático, turismo,” por INEI, 2016e
(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>).

Dentro de la economía peruana, la minería representó el 12.4% del PBI en el año 2015 (BCRP, 2016). El cobre es el mineral que se exporta en mayor volumen, teniendo su principal yacimiento en Cuajone y Toquepala, ambos en la Región de Moquegua y que son explotados por la empresa Southern Perú Copper Corporation. El segundo mineral en importancia económica para el país es el oro, cuya explotación y exportación está en crecimiento, cuyo principal yacimiento es Yanacocha, en la Región de Cajamarca, propiedad de la empresa New Mont, en alianza con Buenaventura (Ciencia Geográfica, 2011).

En general, los minerales han visto disminuir sus precios desde el año 2014, lo cual se aplica incluso para el oro, como se aprecia en la Figura 18. Se presentan las cotizaciones diarias desde el año 2011 hasta octubre de 2016, cubriendo un período de cinco años y expresadas en términos de US\$ por kilogramo. En dicho período, se aprecia una reducción del 27% en el precio de este commodity, sin embargo, se ve como favorable que en el último año se ha dado una recuperación del 11%.



Figura 18. Precio internacional del oro, desde octubre 2011 a octubre 2016.
Adaptado de “Precio del oro,” por BullionVault, 2016
(<https://oro.bullionvault.es/Precio-del-oro.do>).

En el año 2015, las exportaciones peruanas de oro se incrementaron apenas en 0.5%, como se aprecia en la Figura 19, luego de haberse reducido drásticamente en los años 2013 y 2014. El principal destino de la exportación es Suiza, hacia donde se embarcó el 47% durante el último año, seguido por Canadá con el 28% y Estados Unidos, con 15%. En cuanto a la importancia relativa que tiene cada destino, Estados Unidos ha perdido posiciones, ya que en el año 2013 era el destino del 27% del oro extraído a nivel nacional.

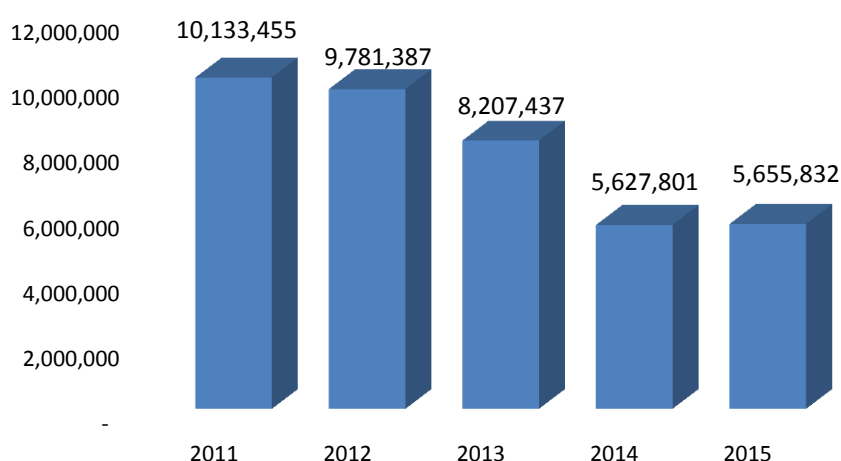


Figura 19. Exportaciones peruanas de oro, en miles de US\$.
Adaptado de “Trademap. Trade statistics for international business development,” por el International Trade Center (ITC), 2016
(http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx).

Al finalizar el análisis económico y financiero se encuentran las siguientes oportunidades:

- Inflación controlada.
- Incremento en el precio del dólar americano, que beneficia a exportadores.
- Perú es uno de los principales países exportadores de vegetales y frutas en el mundo.
- Crecimiento del turismo extranjero y doméstico en el Perú.
- Recuperación del precio internacional del oro.

Las amenazas que se han identificado son:

- Desaceleración económica desde el año 2014.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

A mediados del año 2015, en el Perú la población sobrepasó los 31 millones de habitantes, al incrementarse anualmente en 339,000 habitantes promedio, lo que equivale al 1.1%, mostrando una disminución en la tasa de natalidad. Es así que el crecimiento anual se proyecta en 0.9% para el año 2025, luego de haber sido 1.5% en el año 2000 y 2.9% en 1995, evidenciando claramente su reducción (INEI, 2014).

Esta data se combina con el incremento en la expectativa de vida, aunque el mayor impulso a este ratio se dio hace dos décadas por lo que en la actualidad el crecimiento porcentual es pequeño. Pero a pesar de esto se tiene muy baja competitividad, a nivel nacional, en factores de salud y educación primaria (Schwab, 2015), por lo que se reconoce que existe una necesidad urgente de invertir en mejorar las condiciones de vida de la población, especialmente en estos dos sectores: Salud y educación (Andina, 2014).

En los últimos años el crecimiento económico, junto con el surgimiento de factores como la gastronomía y la promoción de las riquezas naturales y arqueológicas han generado un sentimiento de orgullo nacional, lo cual beneficia a la Región La Libertad por los sitios

arqueológicos que posee. Este sentimiento de identidad nacional es una combinación de historia, cultura, arqueología e incluso gastronomía, que motiva a la inversión local y la compra de productos nacionales (Díaz, 2011).

Otro factor social a estudiar es la concentración en las actividades extractivas, lo cual supera las barreras de los elementos económicos. Esto trae pérdida de competitividad en muchos otros sectores, porque los recursos están siendo destinados a actividades primarias, donde por lo general no se necesita mano de obra calificada o con alto nivel de entrenamiento. Ante esta realidad, se ha evidenciado como muchos agricultores que abandonan sus zonas de origen y sus cultivos atraídos por la posibilidad de incrementar sus ingresos rápidamente, terminando en la economía informal y convirtiéndose en un problema social (Soto, 2013).

Al culminar la revisión de las fuerzas sociales y demográficas se identifican estas oportunidades:

- El mercado nacional está integrado por más de 31 millones de habitantes, en crecimiento constante.
- Incremento de la inversión de capital nacional y crecimiento del consumo de productos nacionales.

Las amenazas identificadas son:

- El desarrollo de competitividad nacional está limitado porque la población y los recursos se enfoca en las actividades extractivas.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La inversión nacional en materia de tecnología e investigación científica es deficiente, lo que está íntimamente relacionado con la dependencia económica que se tiene en la minería y en otras actividades primarias como la agricultura y la pesca. Estas actividades económicas aportan al crecimiento del PBI, así como a mejorar las condiciones de vida de los peruanos,

lo cual se ha evidenciado desde la década de los 90. Pero sus beneficios no son sostenibles en el largo plazo, ya que se depende de la volatilidad de los precios internacionales. El problema es que en los momentos de precios altos, no se realizan inversiones en el desarrollo tecnológico o científico, que podría llevar a una diversificación económica en el futuro, que garantice la sostenibilidad (Pasco, 2013).

Desde el año 2000, el Perú ha iniciado el diseño e implementación de proyectos o programas de innovación tecnológica, con el apoyo de organismos multilaterales. Estas iniciativas permitieron que para el año 2006, se lograra crear el Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCYT), con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2013). Pero a 10 años de su funcionamiento no han mejorado los índices de competitividad en materia tecnológica y de innovación que presenta el World Economic Forum (Schwab, 2015).

El fin del programa de Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCYT) es promover la innovación tecnológica, mediante el aporte de recursos públicos para financiar proyectos que se seleccionan en función de su esperado impacto, como son los siguientes, pero considerando que todos sean en el área de investigación y desarrollo tecnológico (MEF, 2013): (a) proyectos internos de empresas, (b) proyectos en universidades y centros de investigación, (c) otorgamiento de becas para formar el recurso humano necesario y que se complementan con pasantías, y (d) fondos específicamente destinados para la integración y fortalecimiento de un sistema nacional de tecnología e innovación.

La evolución del gasto en investigación, ciencia y tecnología que se ha dado en el Perú, en la última década, se presenta en la Figura 20. Es claro un incremento principal desde el año 2009, con fondos que provienen de la recaudación fiscal, pero también de préstamos externos, ya que casi no se han obtenido donaciones del empresariado nacional.

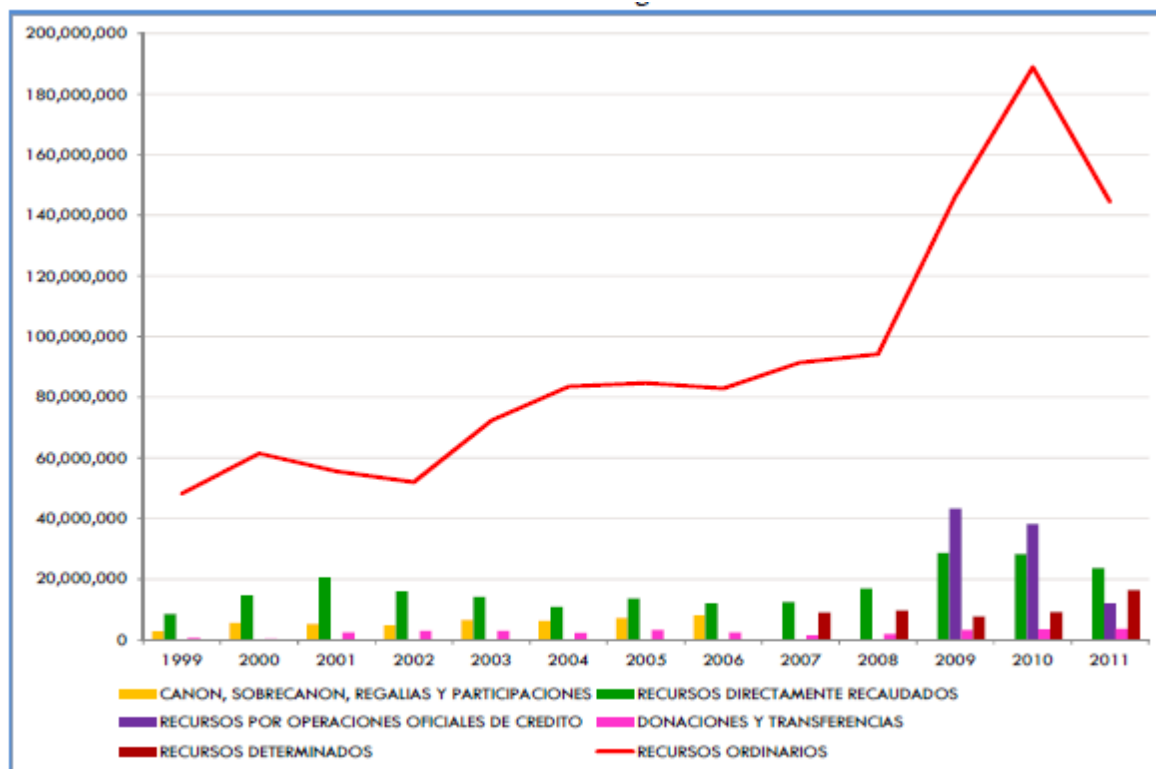


Figura 20. Evolución del gasto en ciencia, innovación y tecnología.

Tomado de “Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013

(http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf).

El Perú realiza esfuerzos significativos para avanzar en tecnología y ciencia, pero aún se encuentra por debajo de la mayoría de latino América, Encontrándose cinco veces más bajo que el promedio regional. Por otra parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2013) ha presentado los resultados del programa de fondos para la Innovación, Ciencia y Tecnología, el cual ha financiado 117 proyectos de innovación tecnológica, 77 planes de investigación y desarrollo, 43 misiones, asesorías y pasantías tecnológicas, así como 20 iniciativas de equipamiento tecnológico, desde que fue implementado.

En base al análisis que se ha desarrollado, la siguiente oportunidad:

- Constitución del sistema de ciencia, investigación y tecnología.

Del análisis de las fuerzas tecnológicas y científicas se encontró la siguiente amenaza:

- Bajo nivel de inversión en ciencia, tecnología e investigación.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En América Latina, México y Brasil aportan el 60% del total de emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI) en la región. Lo cual guarda relación directa con el Producto Bruto Interno de dichos países, así como con su población, ya que son los más grandes de la región. Dentro de América Latina, otros países que en gran medida contribuyen con la contaminación son Colombia, Argentina, Perú y Venezuela. En conjunto, los seis países que se han mencionado generan el 85% del GEI total de la región (De La Torre, Fajnzylber & Nash, 2009).

La actividad industrial e incluso la comercial generan emisiones de GEI, pero también el cambio en el uso del suelo tiene importantes consecuencias; pero la forma en que cada nación genera GEI cambia. Por ejemplo, en Bolivia, Guatemala, Ecuador, Brasil e incluso Perú es el cambio del suelo el elemento que lleva a generar más del 60% de sus GEI. Mientras que en Argentina, Chile y México, la principal causa de contaminación son las operaciones industriales y comerciales (De La Torre, Fajnzylber & Nash, 2009).

En la Figura 21 se observa como la mayoría de las emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI) en el Perú son consecuencia de cambios en el uso del suelo, representando el 47.5%. Esto se debe a que suelo que previamente había tenido un uso forestal, pasa a ser desforestado y utilizado para cultivos agrícolas o actividades pecuarias. Se conoce además que el 21.2% de los GEI en Perú tienen su origen en la combustión de fósiles, principalmente de petróleo, por lo que se necesita con urgencia el cambio en las fuentes energéticas hacia energías renovables, como hídrica o eólica (Ministerio del Ambiente, 2011).

En base al análisis que se ha desarrollado, la siguiente oportunidad:

- Desarrollo de un parque eólico.

Al finalizar el análisis se ha identificado como amenaza lo siguiente:

- Uso inapropiado del suelo, lo cual eleva la emisión de gases efecto invernadero.

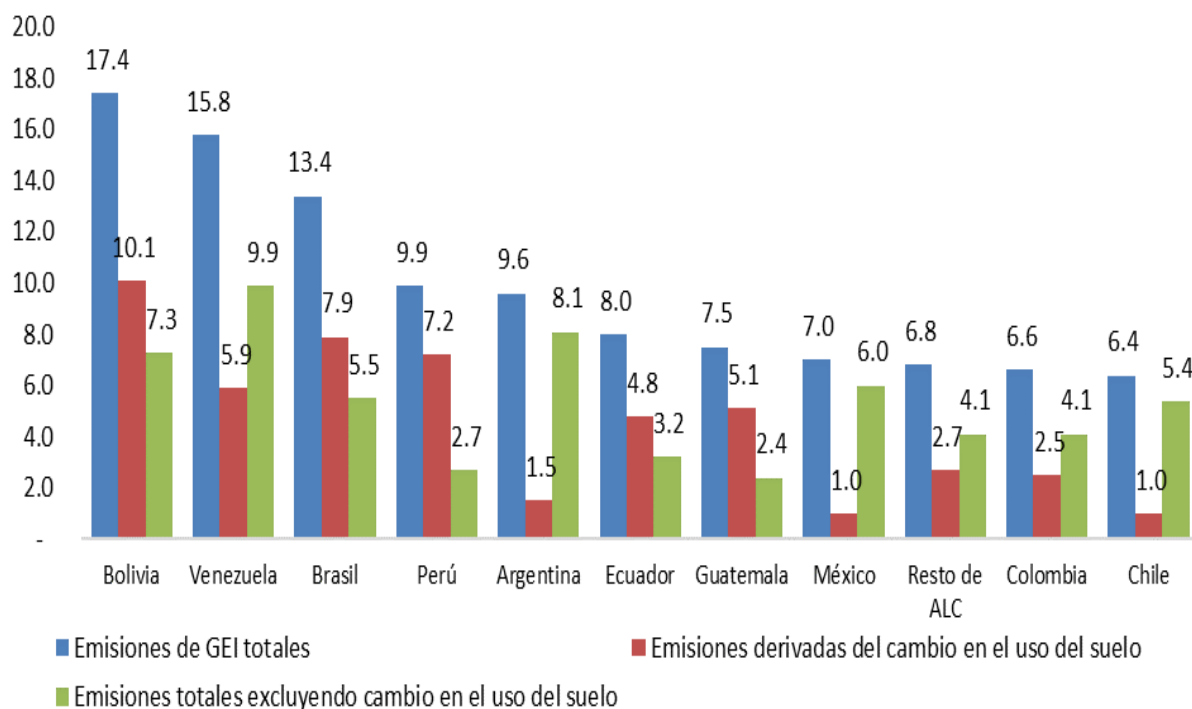


Figura 21. Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de América Latina. Tomado de *Desarrollo con menos carbono: Respuestas latinoamericanas al desafío del cambio climático*, por A. De la Torre, P.Fajnzylber, y J. Nash, 2009. Washington, DC: Banco Mundial.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Los datos de la Tabla 22 resumen las oportunidades y amenazas encontradas a través del análisis PESTE. A cada factor se le asigna un peso, que en total deben sumar 1.00 al representar la importancia que cada elemento tiene. Luego, se da un puntaje a cada factor entre uno y cuatro, para calcular el puntaje promedio ponderado, que ha resultado en 2.72.

3.5 La Región La Libertad y sus Competidores

Haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (Porter, 1980) a continuación se desarrolla el análisis competitivo de la Región La Libertad. Los elementos o dimensiones que se analizan son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los nuevos entrantes, y (e) estructura y rivalidad en la industria.

Tabla 22

Matriz Evaluación de Factores Externos de la Región La Libertad

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Pond.
Oportunidades				
1	Leyes que promueven la descentralización en el Perú y la garantía a las inversiones privadas	0.08	4	0.32
2	La fiscalización, control y sanción de la pequeña minería y de la minería artesanal le corresponde a los gobiernos regionales	0.06	3	0.18
3	Inflación controlada	0.05	4	0.20
4	Incremento en el precio del dólar americano, que beneficia a exportadores	0.06	2	0.12
5	Perú es uno de los principales países exportadores de vegetales y frutas en el mundo.	0.07	4	0.28
6	Crecimiento del turismo extranjero y doméstico en el Perú	0.07	3	0.21
7	Recuperación del precio internacional del oro	0.07	4	0.28
8	El mercado nacional está integrado por más de 31 millones de habitantes, en crecimiento constante.	0.05	4	0.20
9	Incremento de la inversión de capital nacional y crecimiento del consumo de productos nacionales.	0.05	3	0.15
Subtotal de oportunidades		0.56		1.94
Amenazas				
1	Inestabilidad política cíclica, acompañada junto ineficiencia gubernamental.	0.07	1	0.07
2	Estancamiento de inversión privada extranjera	0.06	3	0.18
3	Carencias de infraestructura, especialmente vial	0.09	1	0.09
4	Desaceleración económica desde el año 2014.	0.07	2	0.14
5	El desarrollo de competitividad nacional está limitado porque la población y los recursos se enfoca en las actividades extractivas	0.05	2	0.10
6	Bajo nivel de inversión en ciencia, tecnología e investigación	0.05	2	0.10
7	Uso inapropiado del suelo, lo cual eleva la emisión de gases efecto invernadero.	0.05	2	0.10
Subtotal de amenazas		0.44		0.78
Total		1.00		2.72

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En el Perú, todas las entidades públicas, incluyendo las municipalidades departamentales o regionales están obligadas a hacer sus compras mediante el portal del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE). De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para el año 2008, este portal era el cuarto más avanzado de toda Latinoamérica, siendo superado por los portales de contrataciones de Chile, Brasil y México. El estudio que evaluó a 26 países destaca el gran avance alcanzado por el

portal de compras peruanos, lo cual favorece la transparencia y desarrolla la descentralización (Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado [CONSUCODE], 2008).

El marco legal establece que las licitaciones se tienen que realizar a través de una base de datos electrónicas, donde el precio es uno de los principales elementos a considerar. Es por ello que el poder de negociación de los proveedores es bajo, sin importar que se trate de personas individuales o de empresas, de origen local, nacional o extranjero. La municipalidad provincial elabora términos de referencia para cada proyecto y en base a estos selecciona a sus proveedores, donde todo el proceso es de carácter público. Sin embargo, las obras que se contratan en esta provincia son de montos bajos lo que desestimula la participación de muchas empresas.

Los factores claves del éxito que se desprenden del análisis del poder de los proveedores son la accesibilidad y vías de comunicación del departamento, que se reflejan directamente en el acceso a aeropuertos, acceso a puertos y calidad de la infraestructura vial. Junto con la capacidad de gestión del gobierno regional, especialmente en el manejo del presupuesto regional, ya que esto define el tipo de obras que se pueden desarrollar.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En el caso de la Región La Libertad se reconocen tres tipos de compradores, según sus principales actividades económicas:

- **Agroindustria:** Se tienen clientes nacionales y extranjeros, los cuales a nivel nacional tienen bajo poder de negociación, pero los del extranjero gozan de alto poder por los volúmenes de compra, pudiendo influir en el precio. Esta actividad económica usualmente se registra en dos sectores, el agrícola y el de manufactura.
- **Minería:** Los principales productos son el oro y el cobre, donde los compradores principales se encuentran en China. En este caso se sigue el precio internacional por tratarse de *commodities* y el poder de negociación de los compradores es alto,

ya que tienen capacidad financiera para adquirir cargas completas, mientras que La Libertad es un pequeño productor a nivel mundial.

- Turismo: Se captan turistas nacionales y extranjeros, siendo esta industria donde los compradores tienen menor poder de negociación. Aún cuando los operadores, por los volúmenes que manejan tienen la capacidad de negociar precios y fechas, para hospedaje, alimentación y transporte.

Los factores claves de éxito, de acuerdo al análisis de poder de negociación de los compradores son: (a) liderazgo en costos de producción, en especial cuando no se trata de *commodities*, para poder ofrecer precios competitivos a los mercados consumidores; (b) volúmenes de producción, porque a mayor capacidad de los productores menor es el poder de los compradores; y (c) formalización de la minería, para que devengue impuestos que sirvan a la región para impulsar su desarrollo.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Realmente hay variedad de productos sustitutos para los bienes agroindustriales, ya que el consumidor puede seleccionar entre distintas opciones. Lo mismo ocurre con los atractivos turísticos, pues los viajeros pueden escoger otros destinos, aunque lo que ofrezcan no sea similar. En cambio, no hay sustitutos para los productos de minería. El factor clave de éxito que se confirma con este análisis es la importancia de la diversidad económica, impulsando la agroindustria, el turismo y la minería formal, para que toda la economía de la región no sea fácilmente sustituible, así como también el acceso a puertos, acceso a aeropuertos y la infraestructura vial, ya que todo ello influye en la escogencia de destinos turísticos por parte de los potenciales visitantes.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

No se vislumbra amenaza de nuevos entrantes, ya que a nivel nacional los departamentos con condiciones climáticas similares ya están explotando sus cultivos. Lo que

sí puede ocurrir es que se industrialicen, agregando valor a lo que actualmente son bienes primarios, como ya lo hace La Libertad. Sin embargo, la amenaza es baja porque se requiere de gran cantidad de recursos económicos y también porque en el extranjero hay un amplio mercado, lo que no perjudicaría a la región en análisis. El factor clave de éxito es el liderazgo en costos para que se logren precios competitivos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Los principales competidores que tiene la Región La Libertad son las regiones de Lambayeque, Piura e Ica. Para entender la rivalidad existente es necesario primero presentar información de estas tres regiones, en cuanto a sus actividades productivas y sus principales atractivos turísticos. La Región Lambayeque tiene como principal actividad económica la agricultura, que se da por una combinación del cálido clima con el alto número de horas de sol que hay en la región. Los productos tradicionales son el arroz y la caña de azúcar, que representaban el 43% y 29% del PBI regional para el año 2010. Además, se ve el incremento de productos agrícolas no tradicionales como limón, mango, páprika, pimiento morrón y uva entre otros (Perú Económico, 2010). También es importante mencionar que en Lambayeque hay plantas de procesamiento agroindustrial, por lo que es un competidor directo de La Libertad.

La Región Piura centra su economía en la agricultura, pesca e hidrocarburos. Los principales productos agrícolas se cultivan en los valles formados por los ríos Chira y Piura, cuya área se ha incrementado como consecuencia de obras de irrigación, además, el departamento tiene valles interandinos, pero en ellos la producción es para el autoconsumo. Los principales productos de Piura son el algodón pima, algarrobo, arroz, maíz amarillo y café, entre otros, incluyendo frutales. La producción pesquera de Piura tiene como principal destino la fabricación de harina de pescado, mientras que el 30% va directo al consumo

humano en todo el país (Piura Perú, 2015a). Por el tipo de productos se observa que la rivalidad entre Piura y La Libertad es baja porque se trata de cultivos diferentes.

La Región de Ica tuvo en el año 2013 un PBI 47% superior al de La Libertad, del cual un 23% es generado por la manufactura y 15% por la extracción de petróleo, gas y/o minerales. La manufactura de la región se asocia a la producción agroindustrial, que incluye conservas, pisco y vinos, entre otros, por lo que la agricultura representó el 12% del PBI regional en el año 2013 (INEI, 2014a). En materia de acceso a los mercados, se debe mencionar la cercanía que Ica tiene a la capital del país, así como al puerto de El Callao, sin embargo, el 60% de los caminos departamentales y vecinales no se encuentran pavimentados (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2014).

A nivel de atractivo turístico, Lambayeque cuenta con playas, pero su principal potencial está en los sitios arqueológicos de grandes culturas pre-incas, donde los principales centros de desarrollo fueron (BCRP, s.f.):

- Sipán: Complejo arqueológico de la cultura Mochica que data aproximadamente de 200 años después de Cristo. Fue descubierto en el año 1987, encontrándose un sarcófago de madera que contiene los restos de un alto funcionario de la jerarquía Mochica, el cual ha sido llamado “El Señor de Sipán” (ver Figura 22). Este sitio arqueológico está ubicado a sólo 35 kilómetros. de la ciudad de Chiclayo, con una extensión de siete hectáreas.



Figura 22. Tumba de El Señor de Sipán.

Tomado de “Lambayeque: Principales atractivos turísticos,” por BCRP, s.f., p.1 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/Lambayeque-Atractivos.pdf>).

- Museo Brunning: Es un edificio moderno que alberga más de 11,000 piezas arqueológicas, algunas de las cuales están elaboradas en metales preciosos como oro y plata, que tienen más de 10,000 años de antigüedad. En este museo destaca la gran figura del dios Naylamp, quien fuera el fundador de la dinastía de reyes de Lambayeque. Además, se encuentran piezas de cerámicas y tejidos que pertenecen a las culturas Chavín, Mochica y Chimú, así como a la Vicús y Huari.
- Museo arqueológico nacional de Sicán: Santuario ubicado en Ferreñafe, a 18 kilómetros de Chiclayo. En este sitio hay 1,500 piezas de orfebrería y 200 piezas de oro, recolectadas a través de 22 años de investigaciones, que se exponen en 10 salas de exhibición.
- Túcume: Complejo arqueológico conformado por 26 pirámides distribuidas en 200 hectáreas, por lo cual es conocido como el valle de las Pirámides. Esta cultura data de aproximadamente 700 años después de Cristo y se ubica a 35 kilómetros de Chiclayo. Cuenta con un museo de sitio, y destaca el arte mural plasmado en muestras de relieve que representan aves y cuerpos humanos de extrañas formas.

El turismo en Piura busca principalmente las playas, por sus arenas de color blanco y dorado, con un mar que es tibio, tranquilo y de color turquesa. Entre las playas más frecuentadas están las de Máncora y Colán, así como las de la ribera de Cabo Blanco (Piura Perú, 2015b). Piura no cuenta con sitios arqueológicos como los de La Libertad o Lambayeque, por lo que la rivalidad en el aspecto turístico es baja, a pesar de las hermosas playas que esta región posee.

En la Región de Ica, el turismo se concentra principalmente en las provincias de Ica, Pisco y Nazca, desde donde los visitantes van a sitios reconocidos como las líneas de Nazca, las islas Ballestas o las dunas. El principal atractivo de la región es su cercanía con Lima, lo que permite que sea un destino turístico para visitas de fin de semana o de feriados cortos.

Todos los años, en el mes de marzo se lleva a cabo el festival de la vendimia, al que acuden muchas personas atraídas por conciertos, espectáculos y los licores producidos en la región. Al culminar el análisis de la rivalidad de los competidores se encuentra que los factores claves de éxito son: (a) diversidad económica, al desarrollar la agroindustria, el turismo y la minería formal; (b) liderazgo en costos de producción, para ofrecer precios competitivos; (c) atractivos turísticos – sitios arqueológicos; (d) acceso a aeropuertos; y (e) infraestructura vial.

3.6 La Región de La Libertad y sus Referentes

Mato Grosso, en Brasil, es uno de los 26 estados de Brasil, siendo la primera región productora agrícola del centro oeste del país, abasteciendo mercados locales y asiáticos. Además, es un punto de abastecimiento para Bolivia, con un amplio potencial para la exportación, en la medida en que la región se industrializa. En la actualidad, Mato Grosso está buscando ampliar su oferta exportable con productos como: (a) azúcar, (b) algodón, (c) cuero, (d) carne de ganado no vacuno, (e) café, (f) guaraná, y (g) algunas frutas tropicales (Sanjinés, Vargas & Herrera, 2002).

Mato Grosso cuenta con más de tres millones de habitantes, donde sus principales ciudades son Cuibá, Várzea Grande y Rondonópolis, entre otras. Esta región tiene multiculturalidad, al estar integrada por indios, afrodescendientes y descendientes de europeos, así como migrantes de distintas regiones del Brasil. Es una zona que atrae turistas, especialmente aquellos que buscan observar la fauna silvestre, que se desarrolla en torno a la ribera del río Araguaia (Visit Brasil, 2015).

En la Figura 23 se observa que esta región no tiene acceso directo al océano por lo que no cuenta con un puerto, pero tiene un aeropuerto que permite movilizar más de 1.5 millones de personas al año. En cuanto a las carreteras, se observa que hay una buena conexión con el resto del país. Al interior de la región hay una red principal radial, que parte desde Cuibá que es la capital, llegando al resto del territorio y que se complementa con

numerosas carreteras de segunda o tercera categoría para comunicar localidades más pequeñas entre sí. Esta red vial permite el desarrollo económico regional, que se basa en la extracción de madera o goma, así como en la industria metalúrgica y la agricultura (MapaCarreteras.org, 2014).



Figura 23. Ubicación de la Región Mato Grosso en Brasil.

Tomado de “World corn glut as Matto Grosso in Brazil doubles crop over last year,” por MercoPress, 2012, p.1

(<http://en.mercopress.com/2012/06/22/world-corn-glut-as-matto-grosso-in-brazil-doubles-crop-over-last-year>).

En lo que respecta a minería, para el año 2015, China se consolidó como el primer productor mundial de oro con una producción de 490 toneladas, seguido por Australia con 300 toneladas y Rusia con una extracción de 242 toneladas, el Perú ocupa el sexto lugar con 150 toneladas. Dentro de China, Shandong es la principal región, con 40 años posicionándose

como la zona con mayor volumen extraído de oro en ese país (Oro y Finanzas, 2012). La provincia está situada en el bajo río Amarillo y se extiende hacia el mar en la península de Shandong, lo cual le da acceso directo a la exportación por tener un puerto con infraestructura apropiada. Además del oro, la provincia de Shandong destaca por la producción de algodón, trigo, sorgo y maíz; siendo lugar de grandes empresas y receptores de importantes inversiones de Japón y Corea (China International Information Center, 2015).

En la Figura 24 se observa que esta Región Shandong tiene acceso directo al océano por lo que cuenta con más de cinco ciudades portuarias totalmente modernas como Yantial (uno de los puertos más importantes de contenedores de China), posee dos principales aeropuertos Xijiao y Liuting que permiten el fluido comercio con el interior de china y con el exterior. En cuanto a la red de autopistas es una de las más densas y modernas del país. Su capital Jinan es el principal nudo ferroviario del este de China (MapaCarreteras.org, 2014).

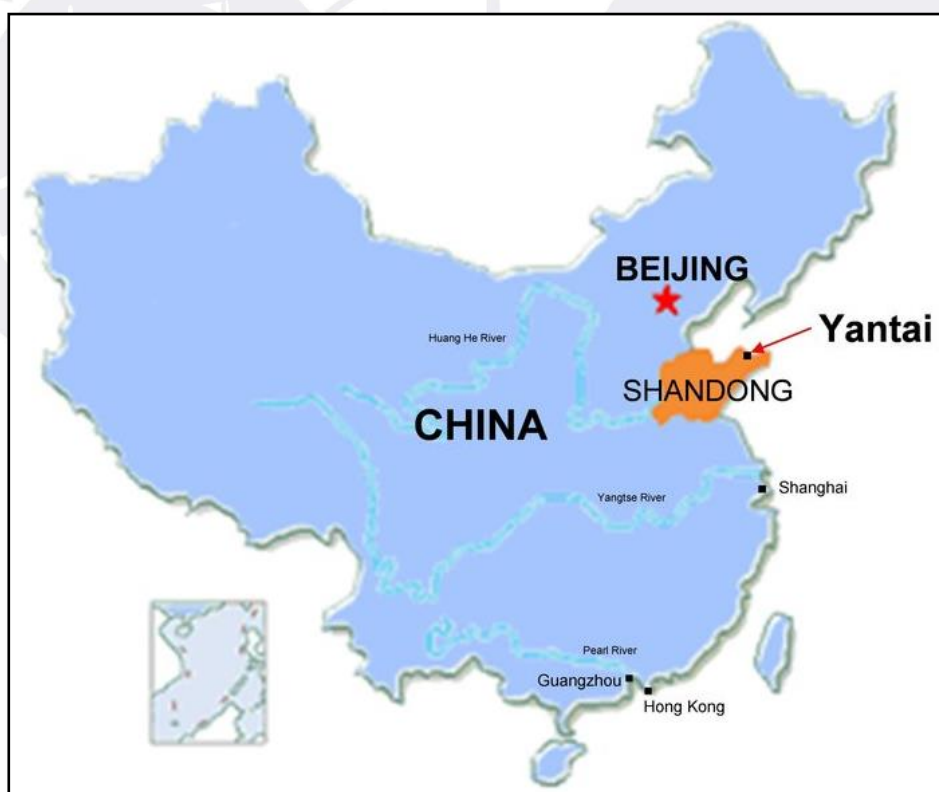


Figura 24. Ubicación de la provincia Shandong en China.
Tomado de “World TradeWinds,” 2014
(http://www.mbita.org/news/n_176/index.html).

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

La Matriz Perfil Competitivo, donde se compara a la Región La Libertad con Lambayeque, Piura e Ica, se presenta en la Tabla 23. Allí se observa que Ica obtiene un mayor puntaje ponderado, al tener un mejor desempeño en acceso a puertos marítimos, por su cercanía a El Callao. En relación con los volúmenes de producción, la diversificación económica y los atractivos turísticos, el desempeño de la Región La Libertad es similar al de Lambayeque e Ica.

Tabla 23

Matriz Perfil Competitivo de la Región La Libertad

Factores críticos del éxito	Región La Libertad			Región Piura		Región Lambayeque		Región Ica		Región Lima	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Acceso a puertos marítimos	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	3	0.39	4	0.52
2 Acceso a aeropuertos	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	4	0.48
3 Infraestructura vial	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42
4 Gestión pública eficaz y eficiente	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28
5 Liderazgo en costos de producción agroindustrial	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33
6 Volúmenes de producción	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48
7 Formalización de la minería	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	1	0.13	3	0.39
8 Atractivos turísticos	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Total	1.00		2.36		1.89		2.23		2.49		3.23

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

En la Tabla 24 se presenta la Matriz Perfil Referencial, en la que se contrasta el desempeño de la Región La Libertad con la Región de Mato Grosso en Brasil y Shandong en China. Allí se nota que en infraestructura, los referentes tienen un excelente nivel y especialmente Shandong por su puerto marítimo. Además, ambas regiones tienen elevados volúmenes de producción y una economía diversificada.

Tabla 24

Matriz Perfil Referencial de la Región La Libertad

Factores críticos del éxito	Peso	Región La Libertad		Región Mato Grosso		Región Shandong	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Acceso a puertos marítimos	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52
2 Acceso a aeropuertos	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3 Infraestructura vial	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
4 Gestión pública eficaz y eficiente	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42
5 Liderazgo en costos de producción agroindustrial	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44
6 Volúmenes de producción	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
7 Formalización de la minería	0.13	1	0.13	1	0.13	4	0.52
8 Atractivos turísticos	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22
Total	1.00		2.36		3.24		3.64

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

3.8 Conclusiones

Al culminar la evaluación externa se confirma que la Región La Libertad tiene oportunidades para su desarrollo para aprovecharlas es necesario que haya una mejora en infraestructura, factor que está afectando la competitividad de todo el país. Así mismo, se identifica la necesidad de incrementar la inversión en tecnología e investigación, lo cual es indispensable para el desarrollo de productos con valor agregado, como es el caso de los agroindustriales; buscando reducir la dependencia en productos primarios como el oro y el cobre.

Los resultados obtenidos en la matriz perfil competitivo, nos muestra que estamos posicionados por encima de las regiones Piura y Lambayeque pero estamos debajo de la Región Ica lo que debería ser un indicativo para mejorar en varios aspectos de la región, analizando la matriz de perfil referencial observamos que la provincia China de Shangdong

esta primera respecto a la Región de Mato Grosso y la Región la Libertad, especialmente en los factores críticos de éxito como infraestructura vial, precios competitivos y acceso a puertos marítimos, de dicho análisis es importante tomar en consideración los factores críticos de éxito de las regiones referentes en donde presentan un alto valor ponderado, esto con la finalidad de llevarlos a la práctica para lograr un crecimiento y desarrollo sostenible dentro de la región.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna del departamento de La Libertad se desarrolla a partir de entrevistas realizadas en la región y que se presentan en los apéndices, información que se combina con la observación de los investigadores y datos de fuentes secundarias. Todos estos datos se organizan y se presentan utilizando el modelo AMOFHIT. Con esto se identifican las fortalezas y debilidades, para construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y se cierra el capítulo con las conclusiones.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno se elabora usando el esquema AMOFHIT, que cubre las siguientes áreas (D'Alessio, 2013): (a) administración, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología.

4.1.1 Administración y gerencia

Políticamente la Región La Libertad está integrada por 12 provincias y 83 distritos. Las provincias son: (a) Trujillo, (b) Ascope, (c) Bolívar, (d) Chepén, (e) Julcan, (f) Otuzco, (g) Pacasmayo, (h) Pataz, (i) Sánchez Carrión, (j) Santiago de Chuco, (k) Gran Chimú y (l) Virú. Se encuentran tres regiones naturales, la costa que ocupa 38% del territorio, la sierra con 57% y la ceja de Selva con el 5% (MINCETUR, 2002).

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, es la que establece las funciones de los gobiernos regionales, que tienen como principal finalidad el fomentar el desarrollo de su territorio y habitantes. Es por ello que buscan promover la inversión pública y privada, así como el empleo favoreciendo una distribución equitativa de los ingresos, para erradicar la pobreza. Su misión es organizar y conducir la gestión pública regional, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo de la región.

El gobierno regional de La Libertad en el año 2007 incorporó dentro de su estructura orgánica un órgano de asesoramiento de la presidencia Regional llamado Centro Regional de Planeamiento Estratégico- CERPLAN, su implementación, en convenio con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD, se inició en febrero del 2008. La misión de este organismo es conducir los procesos de planeamiento, estratégico y operativo, dentro del territorio de La Libertad.

Una presentación general desarrollada por MINCETUR (2002) indica que la Región La Libertad ocupa el 2.7% del territorio nacional, con el 5.6% de la población total. Es la tercera región en término de colocaciones del sistema financiero y la cuarta en depósitos bancarios. El principal mercado para sus productos es el interno, pero tiene experiencia exportando de manera sostenible, especialmente minerales y agroindustriales. La gran mayoría (el 98%) de las empresas que hay en la región son micro y pequeñas empresas, donde solamente cinco empresas concentran el 76% del total exportado. Esto se debe a que no han logrado desarrollar la asociatividad, limitando el acceso a grandes mercados y perjudicando el nivel de empleo y de ingresos per cápita.

Las fortalezas que se han encontrado mediante el análisis del área de administración y gerencia son:

- Climas diversos con valles de cultivo.
- Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional para el 2011 al 2016, que será continuado con documento similar, administrado por el Gobernador Regional y sus respectivas gerencias.

Las debilidades halladas son:

- Falta de asociatividad, lo que limita el acceso a los mercados.

4.1.2 Marketing y ventas

Una forma de conocer los productos de la región es analizar la distribución de su Población Económicamente Activa (PEA) por actividad económica. En la Figura 25 se observa como la PEA ocupada se concentra en los sectores agropecuarios y de servicios. Entre los años 2009 y 2011 el sector agropecuario pasó de ocupar el 25.7% de la fuerza laboral al 26.2%, lo cual guarda relación con el crecimiento agroindustrial que ha tenido la región. Otro sector importante es el de comercio y servicios, que para el año 2011 empleaba al 19.4% y 25.6% respectivamente, mientras que la participación en el sector manufactura es de 12.6% (INEI, 2013).

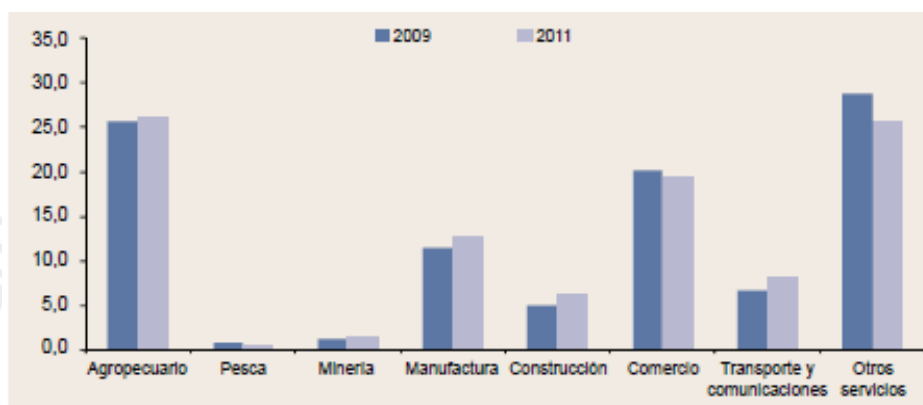


Figura 25. PEA ocupada por sector económico, en porcentaje.

Tomado de “Informe económico y social de la Región La Libertad,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013, p.69

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>).

Desde la Región La Libertad, se exportan otros 133 productos, principalmente de origen agroindustrial, en proporciones menores. Dejando de lado las cinco empresas mencionadas anteriormente, el promedio anual exportado se ubica entre el rango de US\$ 100 mil y US\$ 200 mil, cifras que se explican por el predominio de la micro y pequeña empresa en la estructura productiva de la Región. Los mercados de destino más atendidos son Suiza, Estados Unidos y España; ya que el 40% de las exportaciones está dirigido a países de la Unión Europea. En cambio, La Libertad casi no exporta al mercado asiático, con la excepción de Singapur a donde se exportaron US\$ 10 mil en el año 2002. (MINCETUR, 2002)

La Región La Libertad es la primera región productora de palta en el Perú, con una producción anual de 97 470 toneladas, que constituye el 29 % del total nacional (Exportar, 2015). Esto ha permitido que el país se ubique como el séptimo productor de palta en el mundo. Los rendimientos que se han logrado en la región, superan el promedio nacional y tienen incrementos sostenidos, año tras año. En la palta se reflejan los beneficios de las inversiones y la tecnificación, lo que le ha permitido desarrollar ventajas competitivas. Lo mismo ocurre con el espárrago, y en ambos casos el Perú exporta en las temporadas contrastación de los principales competidores (Cosavalente, et.al., 2015).

Otro cultivo importante en la Región La Libertad es la alcachofa, teniendo el segundo puesto a nivel nacional, con el 20% de participación. Adicionalmente, el Perú es el cuarto productor mundial de este vegetal, lo que se ha logrado con fuertes inversiones, con la finalización de la tercera etapa del proyecto Chavimochic se incorporara 63 mil hectáreas de tierras nuevas y mejorara el riego de 48 mil hectáreas en la región (Proinversion, 2012), lo que permitirá el incremento de la producción de alcachofa y demás productos agroindustriales. Los productos frescos de La Libertad van principalmente a los Estados Unidos, seguido por España y Francia, gracias a los Tratados de Libre Comercio que se han firmado. En otro sector, donde destaca la Región La Libertad es en el pecuario, con el segundo lugar a nivel nacional y un crecimiento del 9.3% al año (Cosavalente, et.al., 2015).

Dentro de los otros servicios que brinda la Región La Libertad destaca la actividad turística, gracias a zonas arqueológicas y naturales que posee, como son las siguientes (BCRP, 2013). Es así que para el año 2014 llegaron a la región 1.6 millones de turistas (“Un millón 600,” 2015). Pero a pesar de la importancia de este sector, la infraestructura turística no se ha desarrollado a la altura de los sitios arqueológicos que se poseen y de la cantidad de visitantes que se reciben, la cual ha estado en crecimiento de los años 90 (Gerencia de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía del Gobierno Regional de La Libertad, 2011).

Ciudadela de Chan Chan. Monumento emblemático de la cultura Chimú, que llegó a albergar hasta 100,000 personas. Su estructura comprende plazas, viviendas, depósitos, talleres, calles, murallas y templos piramidales. Cuenta con inmensos muros decorados en relieve, con figuras geométricas, zoomorfas y seres mitológicos.

Huaca del Sol y Huaca de la Luna. Fue un centro administrativo y ceremonial, estando ubicado en la zona urbana integrada por viviendas y plazas, que se complementaban con una infraestructura vial de avenidas, callejones, corredores. En la Huaca del Sol destacan las terrazas y las plataformas escalonadas, mientras que en la Huaca de la Luna se distinguen unos impresionantes murales polícromos, como se aprecia en la Figura 26.



Figura 26. La Huaca de la Luna.

Tomado de “Caracterización del departamento de La Libertad,” por BCRP, 2013, p.130 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/La-Libertad-Characterizacion.pdf>).

Huaca La Esmeralda. En el caserío de Mansiche, a solo tres kilómetros de la ciudad de Trujillo se ubica este sitio arqueológico, edificado por la cultura Chimú, y cuya construcción estuvo vinculada con la del complejo de Chan Chan. Las paredes de adobe están decoradas con altorrelieves, como el que se presenta en la Figura 27, donde se observa una figura zoomorfa combinada con aspectos geométricos.



Figura 27. Huaca la Esmeralda.

Tomado de “Caracterización del departamento de La Libertad,” por BCRP, 2013, p.130 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/La-Libertad-Characterizacion.pdf>).

Balneario Huanchaco. Esta es la playa que recibe mayor cantidad de visitantes en la Región La Libertad, y forma parte de la ruta Moche. Este balneario es famoso a nivel mundial por los caballitos de totora, que hasta la actualidad se utilizan para la navegación y la pesca. Además, esta playa sirve de escenario para competencias internacionales de surf., con la belleza que se muestra en la Figura 28.



Figura 28. Balneario de Huanchaco.

Tomado de “Caracterización del departamento de La Libertad,” por BCRP, 2013, p.132 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/La-Libertad-Characterizacion.pdf>).

Por lo cual el turismo es una actividad relevante para la Región La Libertad, que atrae a los visitantes con sus playas y sitios arqueológicos. En la Tabla 25 se presenta el arribo de huéspedes a los centros de hospedajes, y se aprecia que La Libertad representó el 3.15% de los arribos a nivel nacional, de los cuales un 96% corresponde a visitantes nacionales. Se ve que la región necesita incrementar la capacidad de atraer turistas internacionales.

Tabla 25

Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros a los Hospedajes Colectivos por Región, Año 2012

Departamento	Total	Nacional	Extranjeros
Total	39,874,665	33,105,154	6,769,511
Amazonas	247,721	239,006	8,715
Áncash	992,372	961,645	30,727
Apurímac	281,709	275,735	5,974
Arequipa	1,700,866	1,371,627	329,239
Ayacucho	230,016	223,602	6,414
Cajamarca	679,257	665,373	13,884
Cusco	2,278,417	867,034	1,411,383
Huancavelica	140,636	139,725	911
Huánuco	557,866	554,723	3,143
Ica	1,155,507	966,295	189,212
Junín	987,690	980,695	6,995
La Libertad	1,255,260	1,207,369	47,891
Lambayeque	778,910	752,292	26,618
Lima y Callao 1/	24,001,769	20,027,726	3,974,043
Loreto	429,382	323,993	105,389
Madre de Dios	271,573	204,993	66,580
Moquegua	159,254	150,211	9,043
Pasco	215,751	214,286	1,465
Piura	1,018,571	951,956	66,615
Puno	702,826	399,822	303,004
San Martín	819,242	806,587	12,655
Tacna	439,285	313,425	125,860
Tumbes	162,253	145,461	16,792
Ucayali	368,532	361,573	6,959

Nota. Tomado de “Estadísticas, índice temático, turismo,” por INEI, 2016e (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>).

Las fortalezas del área de marketing y ventas son:

- Sitios arqueológicos de gran belleza y atractivo turístico.
- Primer productor nacional de palta y segundo de alcachofas, que son importantes productos de exportación.

Las debilidades son:

- La exportación recae en solamente cinco empresas de la región.

- No se ha desarrollado la infraestructura turística necesaria.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura

De acuerdo con el Gerente Regional de La Libertad (comunicación personal, Luis Alberto Valdez Farías, 13 de mayo de 2016), la agroindustria es la actividad principal de la región, pero en la actualidad el traslado de los productos hasta el Callao encarece los costos de logística. Es por ello que se tienen que acelerar dos proyectos: (a) la construcción de un aeropuerto internacional, y (b) la expansión del Puerto de Salaverry, a través de la concesión. Con esto se espera convertirse en líderes en agroindustria, generando ventaja competitiva en la producción y comercialización de productos como palta, espárragos y arándanos. Si bien es cierto, la región tiene liderazgo mundial en la exportación de estos productos, sus costos pueden mejorarse, incrementando el margen para los empresarios de la región y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

La Libertad posee infraestructura productiva, orientada a la manufactura, que para el año 2013 representó el 20% de la producción regional, superior al promedio nacional que es de 17%. Desde el año 2005, el crecimiento anual del sector manufactura ha sido de 7.7%, lo que se explica por el crecimiento sostenido de la exportación de productos agroindustriales. Es así que la economía de la región se ha diversificado, y entre las distintas actividades destaca la transformación de caña de azúcar, gracias a las ventajas comparativas de la región (Cosavalente, et.al., 2015).

Trujillo, la capital de la región, es un centro de producción de cuero y calzado de alta calidad, desarrollando diseños de alta demanda en el mercado peruano. Sin embargo, existen problemas como la dispersión, la informalidad y la atomización de las empresas que afectan severamente a los productores, los que en su mayoría tienen los talleres en sus hogares (Cosavalente, et.al., 2015). Es así que se carece de un parque industrial o de acceso a servicios conexos, como el financiamiento.

Para el desarrollo de la agroindustria, en La Libertad se tienen dos grandes cuencas hidrográficas, correspondiente a las vertientes del Pacífico y del Atlántico. En la primera de ellas los ríos son de régimen irregular, presentando caudales importantes entre los meses de diciembre a abril, en el resto del año las descargas son mínimas. Mientras que en la segunda cuenca los ríos nacen en el lado oriental de la cordillera occidental y son de régimen más regular, en el espacio ocupado por toda la región. Los principales proyectos de irrigación son Chavimochic en la cuenca del Pacífico y Huamachuco en la cuenca del Atlántico, beneficiando a pobladores de toda la región (MINCETUR, 2002). Gracias a estos sistemas se construirá una central hidroeléctrica en la región, para brindar energía limpia.

En relación con la minería, esta actividad constituye el eje económico en la sierra de la Región La Libertad, principalmente en Otuzco y Santiago de Chuco, donde están localizadas las principales empresas, como son la Minera Barrick Misquichilca y Pan American Silver (“La Libertad,” 2010). En paralelo con las grandes y medianas empresas se desarrolla la actividad de gran cantidad de unidades mineras pequeñas y artesanales, incluso se estima que el 70% de los entes mineros son informales, ya que no se encuentran registradas, y la importancia del sector está en que da empleo a un 20% de la población económicamente activa en la región (comunicación personal, R. Sandoval, 13 mayo 2016).

Además, la Región La Libertad enfrenta problemas de minería ilegal, en la cual se utilizan químicos como el cianuro que dañan el medio ambiente e incluso ponen en peligro la vida de los pobladores. Se calcula que cada campamento produce 80 gramos de oro por día y cada gramo vale S/.100 en el mercado negro, y se calcula que solamente en la zona de Salpo se extrae un total de tres kilogramos diarios (Aurazo, 2016).

Las necesidades en tema de infraestructura son cambiantes a través del tiempo. De acuerdo con el Gerente Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos de la región (comunicación personal, R. Sandoval, 13 de mayo de 2016) estas pueden pasar de vías de

comunicación como carreteras a sedes de universidades. Cuando las empresas inician operaciones en la región firman actas de compromiso, y es importante que los convenios se vayan modificando, para ajustarse a los intereses de la población y atenderlos a través de las obras sociales. Es así que las empresas privadas grandes y las autoridades trabajan en conjunto para atender los requerimientos de los habitantes.

En cuanto a la infraestructura de servicios básicos, se encontraron deficiencias para el manejo de los desechos sólidos y líquidos. Si vamos a porcentaje, el 90% acá en La Libertad de las aguas contaminadas es hecho por las municipalidades porque no cuentan con los botaderos para sus residuos sólidos. Entonces el 3% es producto de la contaminación de las empresas mineras y es por eso que se está solicitando que las municipalidades cumplan con hacer plantas de tratamiento porque todo lo que hacen es tirar al río las aguas no tratadas, y la contaminación también viene por este sentido (comunicación personal, R. Sandoval, 13 de mayo de 2016).

El comercio en la región, siendo punto de recepción y despacho de distintos productos, así como lugar de tránsito, es posible a través de la red vial existente. En la Tabla 26 se ve que la Región La Libertad cuenta con 8,743 km de carreteras, que en su mayoría son caminos vecinales no pavimentados. El departamento tiene el 14% de toda la red nacional, mientras que en lo que se refiere a los caminos departamentales, un 94% de ellos son no pavimentados, evidenciando las deficiencias y los altos costos de transporte.

Tabla 26

Red de Infraestructura Vial del Perú y de la Región La Libertad, en Kilómetros, Año 2015

Región	Longitud total	Nacional		Departamental			Vecinal			
		Sub-total	Pavimento	No Pavimentada	Sub-total	Pavimento	No Pavimentada	Sub-total	Pavimento	No Pavimentada
Total Perú	60,852	10,794	7,625	3,169	10,122	1,501	8,622	39,935	888	39,047
La Libertad	8,743	1,299	642	656	1,766	92	1,674	5,677	156	5,522

Nota. Adaptado de “Infraestructura vial existente del sistema nacional de carreteras,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016 (<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>).

Fortaleza:

- Proyecto para construcción de central hidroeléctrica.
- Infraestructura para la transformación de productos agrícolas en crecimiento.
- Grandes reservas de minerales.

Debilidades:

- Manejo inapropiado de residuos sólidos y líquidos en todas las provincias
- Altos costos de logística en productos agroindustriales por carecer de un aeropuerto internacional.
- El Puerto de Salaverry no tiene las dimensiones necesarias para la exportación de minerales y productos agroindustriales que la región necesita.
- La producción de cuero y calzado es principalmente informal.
- La mayoría de las unidades mineras son informales y también hay minería ilegal.
- Falta de mejoramiento de la infraestructura vial.

4.1.4 Finanzas y contabilidad

El aporte de la Región La Libertad al Valor Agregado Bruto nacional, fue de 4.6% en el año 2013, ubicándose como el cuarto departamento en nivel de contribución, siendo superado solamente por Lima, Arequipa y Cusco (INEI, 2014). En lo que se refiere a la estructura productiva departamental se presenta la Figura 29 donde se observa que el sector otros servicios es el principal con 31.2%, seguido por el agropecuario con 20.6% y el de la manufactura con 19.9%. Esto evidencia lo comentado hasta el momento, ya que esta manufactura se relaciona con la producción agroindustrial, mientras que lo que la actividad turística genera se registra en otros servicios.

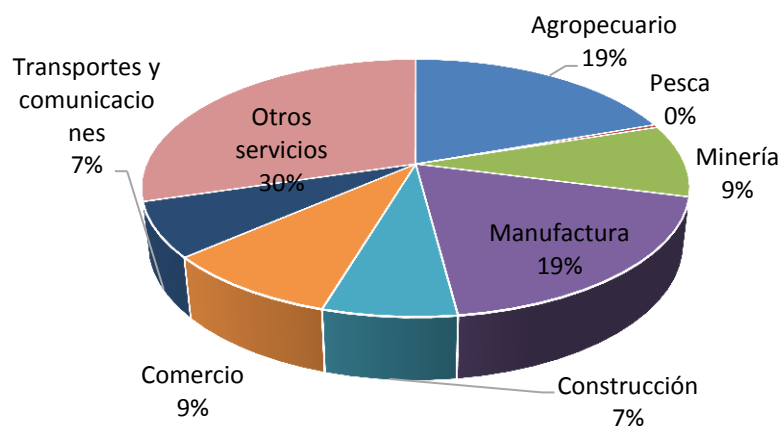


Figura 29. Estructura de la producción, 2001-2011.

Tomado de "Caracterización del departamento de La Libertad," por BCRP, 2013, p.75 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/La-Libertad-Caracterizacion.pdf>).

Los datos de la Figura 29 evidencian como la inversión pública ha decrecido en los últimos meses del año 2014 e inicios del 2015. Esto ha afectado el desarrollo de infraestructura y de proyectos de beneficio social, orientados principalmente a las provincias con mayores índices de pobreza. Además, de que entre los años 2004 a 2008, la región no tenía la capacidad para ejecutar su presupuesto, como se aprecia en la Figura 30.

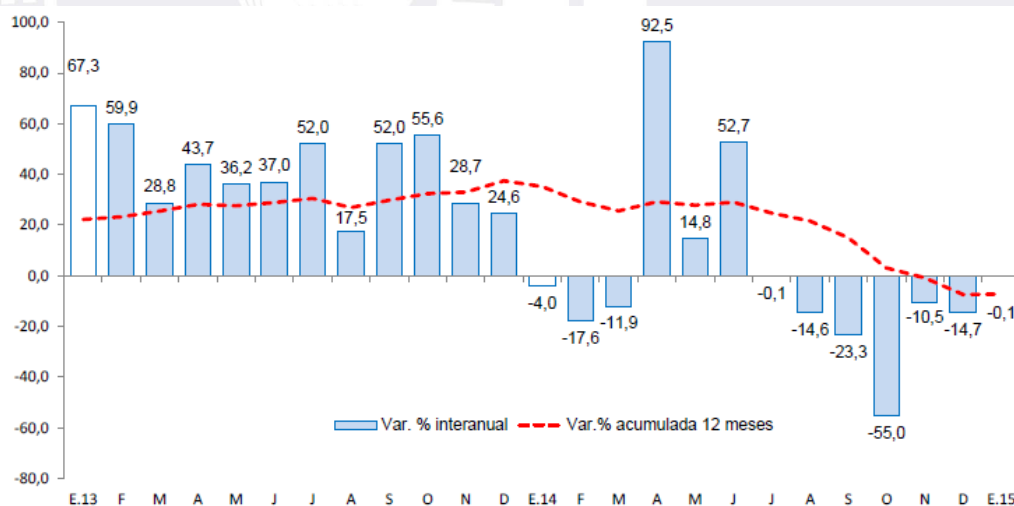


Figura 30. Evolución de la inversión pública.

Tomado de *Síntesis de actividad económica de La Libertad* (p.19), por Cosavalente, Miranda, Rosas y Torres, 2015, Trujillo, Perú: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

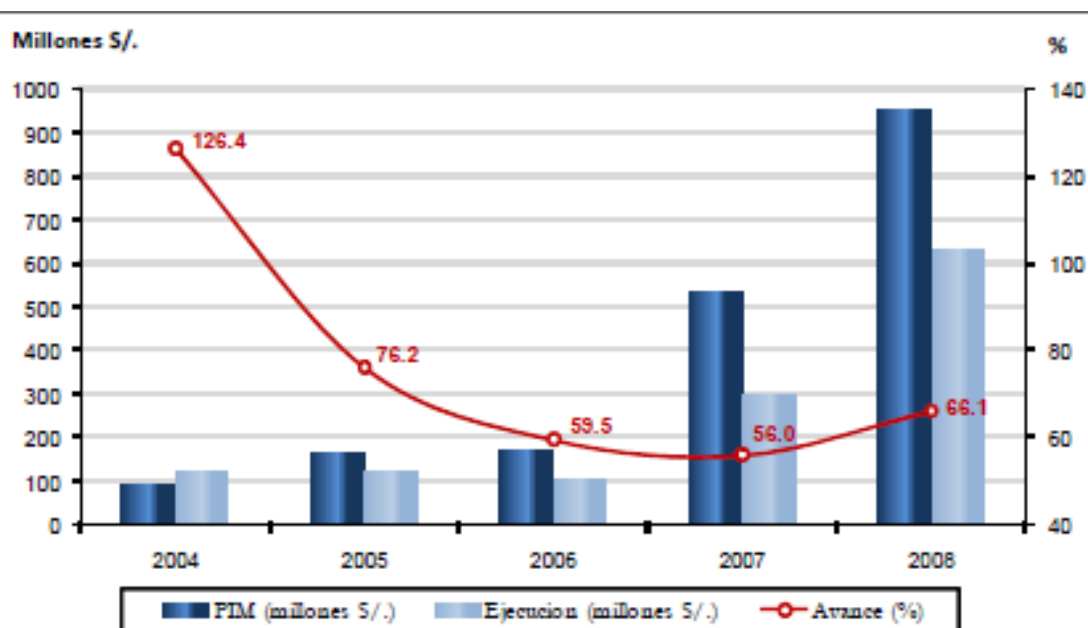


Figura 31. Presupuesto y ejecución, en millones de soles.

Tomado de *Plan regional concertado de la Región La Libertad 2010-2021*(p.39), por A. Polo, 2009, Trujillo, Perú: Centro Regional de Planeamiento Estratégico (CERPLAN) – Gobierno Regional La Libertad.

Sin embargo, de acuerdo con el Gobernador Regional de La Libertad (comunicación personal, L. A. Valdez, 13 de mayo de 2016), se enfrenta un problema en cuanto a la limitación de recursos económicos. Es así que con la descentralización se han transferido responsabilidades y obligaciones, pero no se han descentralizado los recursos. Entonces si se quiere hacer una gestión eficiente y eficaz para resolver los problemas de la población, no se tienen los recursos para hacerlo y esta es una de las razones por las que persisten los problemas de la región.

Se encuentran como debilidades en el área de finanzas y contabilidad:

- La Región La Libertad no ha sido capaz de ejecutar eficazmente su presupuesto, que está a cargo de la Gerencia Regional de Presupuesto.
- Se han descentralizado las responsabilidades, pero no así los recursos, que está a cargo de la Gerencia General Regional.

4.1.5 Recursos humanos

Los indicadores demográficos revelan que la Región La Libertad tiene una tasa de crecimiento anual del 1.25% (Tabla 27). Este incremento se da por el nacimiento anual de 34,827 niños, que se ve reducido por una baja mortalidad y por una migración neta negativa. Es una fortaleza contar con una población que crece más rápido que el promedio del Perú.

Tabla 27

Indicadores Demográficos de La Libertad, 2015

Indicadores demográficos	
Fecundidad	
Nacimientos anuales: B	34,827
Tasa bruta de natalidad por mil	19.31
Tasa global de fecundidad	2.34
Tasa bruta de reproducción	1.14
Mortalidad	
Muertes anuales: D	9,456
Tasa bruta de mortalidad por mil	5.24
Esperanza de vida al nacer:	
Ambos sexos	75.63
Hombres	72.99
Mujeres	78.41
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	14.38
Crecimiento Natural	
Crecimiento anual: B-D	25,371
Tasa de crecimiento natural por cien	1.41
Migración Interna e Internacional	
Migración neta anual: M	-2,778.00
Crecimiento Total	
Crecimiento anual: B-D+(-)M	22,593
Tasa de crecimiento total por cien	1.25

Nota. Tomado de “Población y vivienda,” por INEI, 2016^a
(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Al interior de la región hay una situación económica y de desarrollo heterogénea. De esta manera, en relación con el Índice de Desarrollo Humano (IDH) la provincia de Trujillo ocupa la cuarta posición a nivel nacional, entre las 195 provincias que tiene el país. Mientras que Sánchez Carrión ocupa la posición 192, siendo de los más pobres en el Perú. El IDH promedio para la región se muestra en la Tabla 28, donde se observa una evolución positiva (BCRP, 2013).

Tabla 28

Índice de Desarrollo Humano de la Región La Libertad

Año	Población		Índice de Desarrollo Humano	
	Habitantes	ranking	IDH	Ranking
2012	1,791,659	3	0.4653	8
2011	1,769,181	3	0.4433	9
2010	1,746,913	3	0.4544	8
2007	1,617,050	3	0.3906	8
2003	1,528,448	3	0.3333	9

Nota. Adaptado de "Índice de desarrollo humano Perú," por Naciones Unidas, 2015.
(www.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx).

Continuando con el análisis del recurso humano de la Región La Libertad se presenta la Figura 32, donde se muestra de forma gráfica los rangos de población con desnutrición crónica. Impresiona ver el avance de la desnutrición, donde la mayoría de distritos tienen entre 13.3 y 31.4% de su población en esta situación. Así mismo, se identifican gran cantidad de zonas con más del 61% de desnutrición. En cuanto al acceso a seguros de salud, se tiene que en el año 2007, el 58.3% de la población de la región no contaba con ningún tipo de seguro, como se visualiza en la Tabla 29. Esta situación se agrava en las provincias de Chepén y Otuzco.

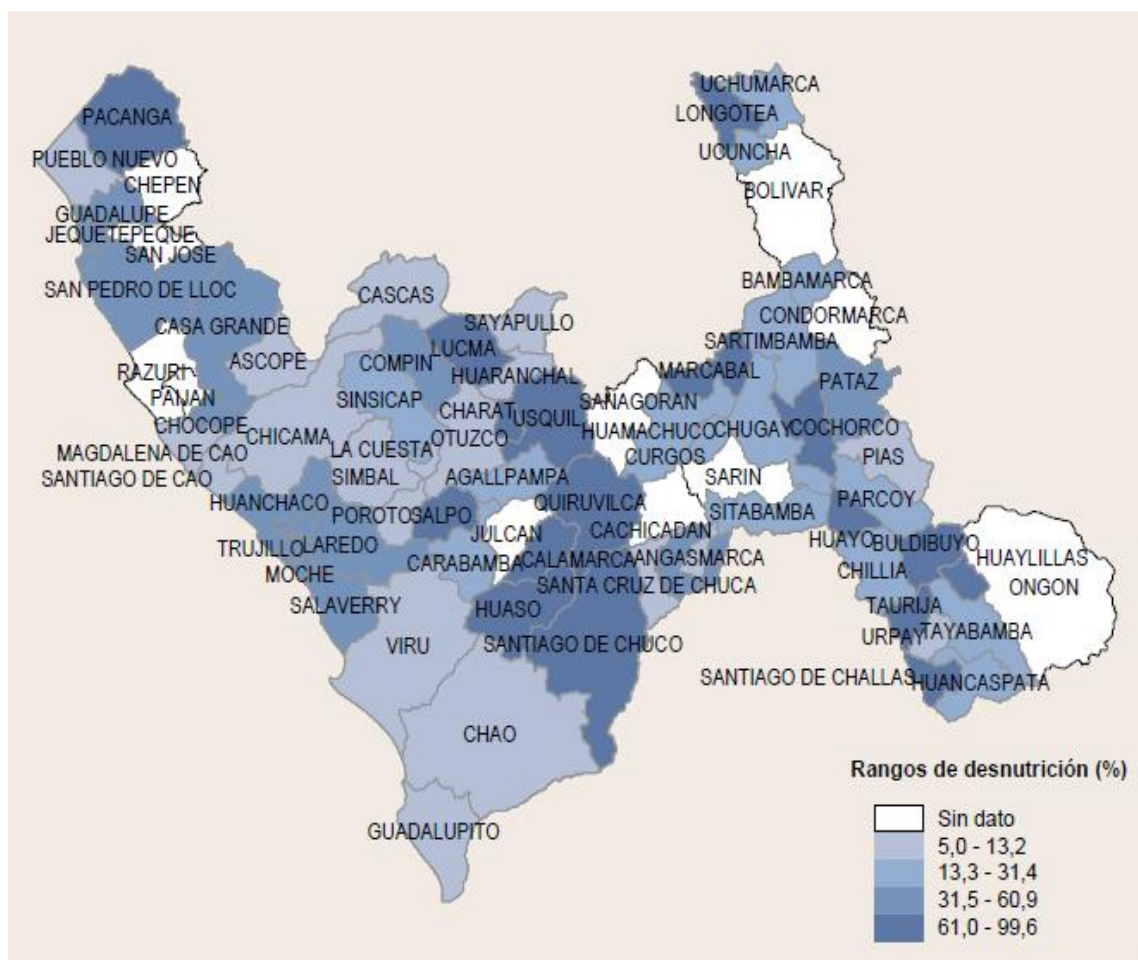


Figura 32. Rangos de desnutrición crónica.

Tomado de “Encuentro económico Región La Libertad,” por BCRP, 2013, p.60 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>)

En lo que se relaciona a los profesionales dedicados a la educación, en la Región La Libertad para el año 2013 había 510,474 docentes en el sistema educativo. El 90% de los cuales se dedica a la educación básica regular, que cubre inicial, primaria y secundaria. En lo que respecta a la educación superior no universitaria, se tenían 24,164 docentes, lo cual equivale al 5% del total de profesores en la región. El resto de docentes se enfocan en la educación especial o alternativa (INEI, 2016b).

En principio, dentro de la Región La Libertad hay una clase trabajadora muy importante, no solamente en términos de mano de obra no calificada sino también mano de obra calificada y eso es producto de los esfuerzos que vienen haciendo las diversas

instituciones educativas superiores, principalmente técnicas acá en la región. Entonces sí hay personal calificado, así como también mano de obra no calificada que aporta mucho en los distintos sectores económicos, por lo que las empresas siempre buscan un diálogo con las autoridades regionales, buscando crear sinergias y en todo caso cerrar las brechas e incrementar el nivel de empleo (comunicación personal, Luis Alberto Valdez Farías, 13 de mayo de 2016).

Tabla 29

Población de La Libertad con Acceso a Servicios de Salud, por Tipo y por Provincia, Año 2007, en Porcentaje

	No tiene ningún seguro	Con seguro Essalud	Con seguro SIS
Total relative	58.3	18.6	18.8
Chepén	62.5	18.7	18.7
Otuzco	61.7	12.7	24.0
Trujillo	60.8	22.4	10.9
Santiago de Chuco	60.0	20.3	14.0
Gran Chimú	59.3	4.4	36.3
Sánchez Carrión	57.9	24.2	12.6
Pataz	57.6	10.5	31.9
Julcán	54.8	5.1	40.0
Bolívar	53.2	15.1	30.6
Ascope	47.6	31.0	15.8
Pacasmayo	41.9	11.8	46.3
Virú	41.3	2.9	55.8

Nota. Adaptado de *Plan regional concertado de la Región La Libertad 2010-2021*, por A. Polo, 2009, Trujillo, Perú: Centro Regional de Planeamiento Estratégico (CERPLAN) – Gobierno Regional La Libertad

El sector minero en cuanto a desarrollo de la población si contribuye, para lo cual se ha creado un presupuesto que es el fondo Social de Alto Chicama. Las empresas mineras hacen grandes aportes y con eso se desarrollan obras sociales. Esto ha permitido que en la Región La Libertad no haya hasta el momento problema social alguno, puesto que la gerencia regional supervisa a la gran minería, a pesar de que no es parte de sus obligaciones. Se mantiene una buena relación con las empresas mineras al vigilar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con respecto a la responsabilidad social. Las obras que se han hecho incluyen escuelas, hospitales y carreteras, que benefician a la población de manera directa

(comunicación personal, R. Sandoval, Gerente Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos, 13 de mayo de 2016).

No hay en la región un déficit en cuanto a la oferta educativa superior y especializada. Se cuenta con sedes de varias universidades particulares, y se tiene una sola universidad nacional que es la Universidad Nacional de Trujillo. Esta institución es la única que ofrece a carrera de Ingeniería de Minas, siendo una de las especialidades más demandadas. Una carrera que actualmente se requiere pero que en la actualidad no se ofrece es la de Ingeniería Ambiental, para promover un desarrollo sostenible a nivel regional (comunicación personal, R. Sandoval, 13 de mayo de 2016).

Las fortalezas del área de recursos humanos son:

- Mejoras en el Índice de Desarrollo Humano.
- Instituciones públicas y privadas de educación superior.
- Mano de obra calificada y no calificada.
- Las empresas mineras tienen programas de RSE que benefician a la población

Las debilidades encontradas en esta área son:

- El desarrollo es desequilibrado a través de las provincias.
- Desnutrición crónica en la región.
- Poca penetración de los seguros de salud, tanto públicos como privados.
- Faltan ingenieros ambientales.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones

La comunicación entre los entes gubernamentales es buena y fluida. Sin embargo, no existe equidad en la distribución de los recursos, a pesar de que la comunicación con las autoridades locales es muy buena. Se utilizan todos los canales disponibles, como el teléfono, el correo, y las reuniones permanentes que se convocan a través de los consejos de seguridad ciudadana, el consejo regional de corrupción, o de la lucha contra la pobreza, entre otros.

Cuando hay un problema en la región que atañe a varios niveles de gobierno, por ejemplo, local, distrital o regional se juntan todas las autoridades para analizar la situación, evaluarlas y decidir el plan de acción (comunicación personal, H. J. Villanueva, 13 de mayo de 2016).

Lo que se diferencia entre la Región La Libertad y otras regiones es el nivel de comunicación y coordinación que existe entre todas las autoridades, en todos los niveles: (a) policía nacional, (b) Ministerio Público, (c) poder judicial, e incluso (d) la empresa privada. Entonces, cuando se tiene un problema se solicita la presencia de la autoridad pertinente y se hacen presentes los alcaldes, quienes en ocasiones acuden a la empresa privada o la sociedad civil. Todos con el objetivo común de resolver los problemas. Los ejes de desarrollo están claramente definidos y son: (a) educación, (b) salud, (c) medio ambiente, (d) seguridad, y (e) infraestructura vial, ya que sin carreteras no hay desarrollo (comunicación personal, H. J. Villanueva, 13 de mayo de 2016).

Según el INEI en el año 2014 los hogares que tienen al menos un televisor en La Libertad es de 81.7% respecto al total de hogares versus el de Perú que es de 81.9%. Los hogares que tienen teléfono fijo en La Libertad es del 31.5% respecto al total de hogares versus el de Perú que es de 26.9%. Los hogares que acceden al servicio de internet en La Libertad son el 21.6% respecto al total de hogares, versus el de Perú que es de 23.5%, de lo mencionado podemos decir que el servicio de internet tiene un crecimiento constante con respecto al promedio nacional, lo que nos hace ver que la población está a la vanguardia del desarrollo tecnológico lo que permitirá una mejor educación de su población.

En cuanto a sistemas de comunicación el principal problema se da en la zona andina, donde dos provincias de las 12 están prácticamente incomunicadas con la costa, como son Patate y Bolívar. Entonces eso dificulta que llegue bienestar a esa población, y en todo caso que ellos también salgan en busca de ese bienestar he ahí un problema que atender que

resolver que se requieren muchos millones para atenderlo (comunicación personal, H. J. Villanueva, 13 de mayo de 2016).

Las fortalezas del área de sistemas de información y comunicación son:

- Comunicación fluida y trabajo común entre todas las autoridades.

Las debilidades encontradas son:

- Falta de vías y medios de comunicación con las provincias de Pataz y Bolívar.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo

El análisis tecnológico de la Región La Libertad se basa primero en el porcentaje de población que se conecta a Internet desde las cabinas. Se observa en las Figura 33 como para el 2014, el 25.1% de los liberteños utilizaban estos servicios, siendo el mayor porcentaje del período analizado. A esto se le debe sumar el porcentaje de hogares con conexión a Internet, que como se ve en la Figura 34 ha tenido un crecimiento constante, alcanzando el 21.6% en el año 2014. Al sumar estas cifras se tiene que más del 40% de los pobladores se conectan, dejando un gran porcentaje de la población sin acceso a este servicio que se considera básico.

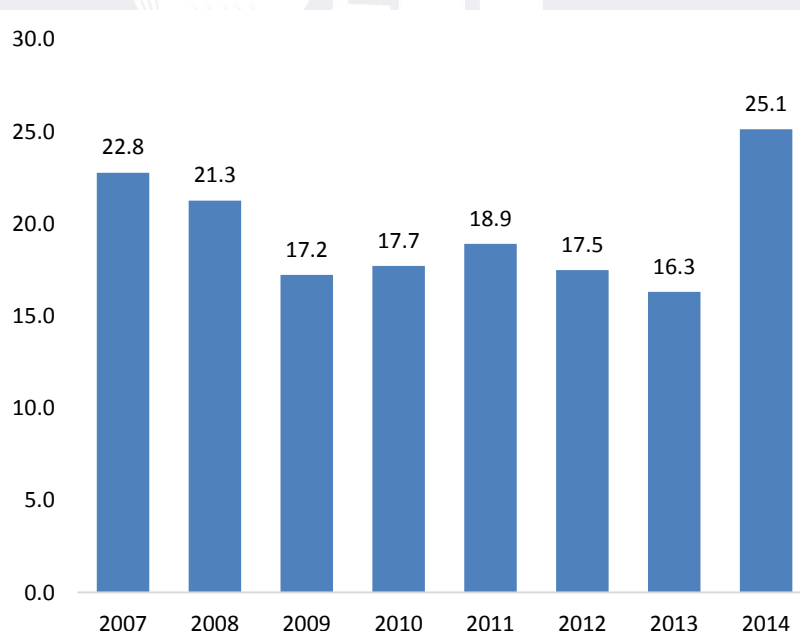


Figura 33. Población de seis años o más que hace uso de cabinas de Internet, en porcentaje. Adaptado de “Tecnologías de la información y la comunicación,” por INEI, 2016c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

La debilidad que se ha identificado es la siguiente:

- La mayoría de la población no tiene acceso a Internet

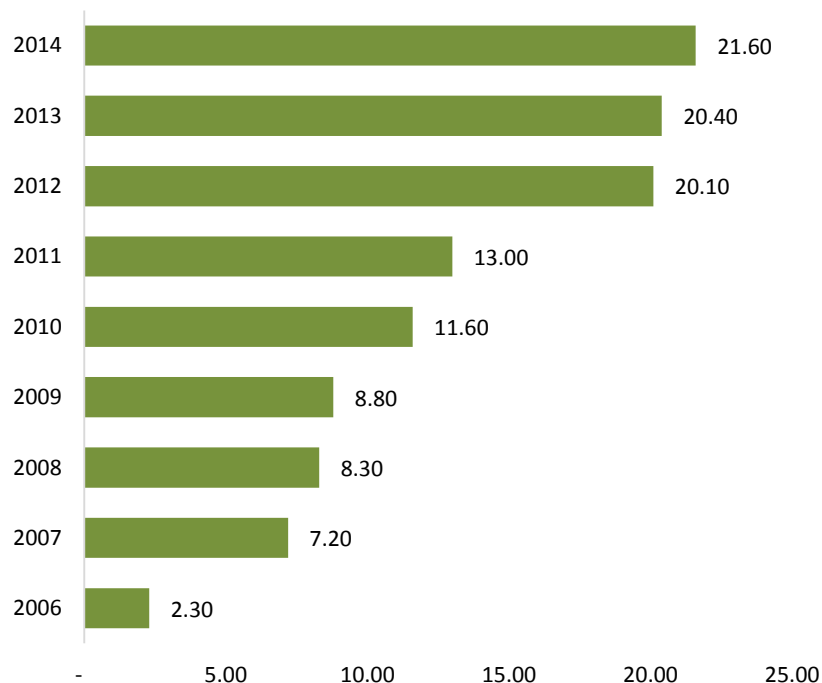


Figura 34. Hogares con acceso a tecnologías de información y comunicación (TIC), según ámbito geográfico, 2001 – 2014.

Adaptado de “Hogares que acceden al servicio de internet,” por INEI, 2015b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap11/ind11.htm).

4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Las fortalezas y debilidades que se han ido detallando a lo largo de este capítulo se listan dentro de la Tabla 30, que corresponde a la Matriz Evaluación de Factores Internos de la Región La Libertad. Los resultados muestran un promedio ponderado de 2.36, que es inferior al promedio de esta matriz, ya que la región tiene gran cantidad de debilidades mayores, como se observa.

Tabla 30

Matriz Evaluación de Factores Internos de la Región La Libertad

Factores claves de éxito		Peso	Valor	Pond.
Fortalezas				
1	Climas diversos con valles de cultivo	0.05	4	0.20
2	Sitios arqueológicos de gran belleza y atractivo turístico	0.06	3	0.18
3	Primer productor nacional de palta y segundo de alcachofas, que son importantes productos de exportación.	0.06	4	0.24
4	Proyecto para construcción de central hidroeléctrica	0.05	3	0.15
5	Infraestructura para la transformación de productos agrícolas en crecimiento	0.06	4	0.24
6	Grandes reservas de minerales y primer productor de oro del Perú	0.06	4	0.24
7	Mejoras en el Índice de Desarrollo Humano	0.05	3	0.15
8	Mano de obra no calificada, así como calificada, al contar con un sistema de educación superior	0.05	4	0.20
9	Comunicación fluida y trabajo común entre todas las autoridades, con planes estratégicos de desarrollo regional	0.05	4	0.20
Subtotal de fortalezas		0.49		1.80
Debilidades				
1	Falta de asociatividad, lo que limita el acceso a los mercados, por lo que la exportación recae solamente en cinco empresas de la región	0.06	1	0.06
2	No se ha desarrollado la infraestructura turística necesaria	0.05	1	0.05
3	Manejo inapropiado de residuos sólidos y líquidos en todas las provincias	0.04	1	0.04
4	Altos costos de logística en productos agroindustriales por carecer de un aeropuerto internacional y puerto desarrollado	0.06	1	0.06
5	La producción de cuero y calzado es principalmente informal	0.05	2	0.10
6	La mayoría de las unidades mineras son informales y también hay minería ilegal	0.05	1	0.05
7	No han sido capaces de ejecutar eficazmente su presupuesto	0.04	1	0.04
8	El desarrollo es desequilibrado a través de las provincias, con desnutrición crónica	0.04	1	0.04
9	Poca penetración de los seguros de salud, tanto públicos como privados	0.04	1	0.04
10	Falta de vías y medios de comunicación con las provincias de Pataz y Bolívar	0.04	1	0.04
11	La mayoría de la población no tiene acceso a Internet	0.04	1	0.04
Subtotal de debilidades		0.51		0.56
Total		1.00		2.36

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

4.3 Conclusiones

Al culminar el análisis interno se reconoce que la Región La Libertad es importante en materia económica a nivel nacional, con una economía diversificada, ya que cuenta con actividades mineras, agroindustriales y turísticas. Pero este nivel de desarrollo no es equitativo entre las 12 provincias que integran la región, incluso hay dos provincias que no tienen vías asfaltadas que las comuniquen con la costa. Los problemas de comunicación también son evidentes hacia el extranjero, al no contar con un aeropuerto internacional o un puerto de gran envergadura, por lo que los productos deben trasladarse hasta El Callao para su exportación.



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

El Capítulo V corresponde al desarrollo de los objetivos de largo plazo (OLP), con miras al año 2026, para la Región La Libertad. Para lograr esto, en primer término, se identifican los intereses que la región tiene, su potencial y sus principios cardinales. Adicionalmente, se elabora la Matriz de Intereses Organizacionales para conocer la posición de los grupos de interés.

5.1 Intereses de la Región La Libertad

La visión de la Región La Libertad establece que para el año 2026 será líder en la producción de oro y de agroindustriales, así como también estará entre las tres regiones que más reciben turistas al año, logrando una economía diversificada que permite la mejora en la calidad de vida de los liberteños, no presentándose casos de pobreza. A partir de la visión se establecen los intereses de la región, los cuales de acuerdo con D'Alessio (2013) son fines supremos, que trascienden el tiempo.

Es así que se han identificado cinco intereses de la organización. Estos son los siguientes: (a) producción de oro, (b) producción de bienes agroindustriales, (c) desarrollo el sector turismo, (d) mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región, y (e) mejorar el porcentaje de la población con educación superior. A continuación, se analiza cada uno de estos intereses:

- **Minería formal:** El oro es el principal mineral que se produce en La Libertad y el desarrollo de la actividad minera es relevante porque aporta a la economía y genera empleos. Pero también porque las empresas mineras son entes activos en el desarrollo de programas de responsabilidad social, en conjunto con las autoridades regionales y locales. Por lo tanto, los beneficios de esta actividad pueden esparcirse a gran cantidad de la población, siempre y cuando se desarrolle de una

manera formal, por lo que se considera prioritario combatir la informalidad y la ilegalidad en la minería.

- **Producción de bienes agrícolas:** Continuar con la producción agrícola de cultivos como la palta y la alcachofa, abasteciendo al mercado nacional y extranjero, pero generando cadenas de valor y estimulando la participación de los pequeños agricultores, para que los beneficios puedan ser percibidos por mayor parte de la población.
- **Crecimiento del sector manufacturero:** Gran parte de la manufactura se deriva de la agricultura, al preparar conservas de vegetales y/o frutas, como los espárragos o la alcachofa. Adicionalmente, en La Libertad hay producción de calzado y cuero, aunque la misma se desarrolla de manera informal principalmente.
- **Desarrollo del sector turismo:** Se busca la diversificación económica de la región, para incrementar sus fuentes de ingreso y reducir los riesgos de desarrollo económico. La Región La Libertad posee playas y además sitios arqueológicos de gran atractivo por lo que tiene la base para desarrollar este sector pero requiere crear infraestructura y mejorar la existente.
- **Alto nivel educativo de los habitantes:** Se busca un desarrollo más equitativo, donde todos los pobladores se beneficien de los ingresos que sus distritos, provincias y la región perciben. En este sentido brindar educación de calidad es esencial, que prepare a los jóvenes para el trabajo, fomentando la preparación técnica y profesional.

5.2 Potencial de la Región La Libertad

El potencial de la Región La Libertad permite identificar las fuentes de ventaja competitiva que tiene y que le permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo que se

plantean más adelante. Este potencial se analiza a través de las áreas operativas descritas en el Capítulo IV:

- **Administración y gerencia:** La base de la competitividad se puede desarrollar en el hecho de que el gobierno regional mantiene acuerdos con empresas privadas, entidades del gobierno central y gobiernos locales. El trabajo en equipo será la base para desarrollar el potencial de la región.
- **Marketing y ventas:** Se tiene la capacidad de atender clientes nacionales y extranjeros, pero esta capacidad no ha sido extendida a todas las empresas, por lo que para aprovecharla y sacarle ventaja las pequeñas organizaciones deben asociarse. Hay que reconocer la necesidad de planes de marketing por tipo de producto, es decir para el oro, para los agroindustriales y para atraer turistas.
- **Operaciones, infraestructura y logística:** Las dos cuencas geográficas que tiene la región son la fuente de su potencial, ya que irrigan los valles y también se usarán para la construcción de un complejo hidroeléctrico, reconociendo que la electricidad es necesaria para que crezcan todos los sectores. Esto incluye a la minería, la manufactura y el turismo.
- **Finanzas y contabilidad:** La economía de la región está diversificada, siendo el cuarto contribuyente al PBI nacional. Esto hace que el gobierno regional tenga altos ingresos los cuales se tienen que usar para sentar las bases de la competitividad, principalmente el desarrollo de infraestructura vial.
- **Recursos humanos:** Esta parece ser una fuente de ventaja competitiva, ya que se cuenta con mano de obra, tanto calificada como no calificada.
- **Sistemas de información y comunicación:** Todavía hay provincias aisladas y no es posible lograr el desarrollo socioeconómico de la región sino se supera esta

limitación. La fuente de ventaja está en mecanismos de comunicación a nivel gubernamental, que funcionan y permiten el trabajo en equipo.

- Tecnología: Este punto debe trabajarse para lograr ventaja competitiva. Hasta el momento no hay bases en la región para ello, por lo que se necesita inversión.

5.3 Principios Cardinales de la Región La Libertad

- Influencia de terceras partes: Hay una influencia indiscutible del gobierno central y de Lima, que es el principal mercado para los productos que se elaboran en la región. Adicionalmente, se necesita el apoyo de empresas ubicadas en El Callao para la exportación de los bienes agroindustriales y de los minerales.
- Lazos pasados y presentes: El desarrollo se tiene que dar de manera armoniosa con el medio ambiente, protegiendo y preservando los sitios arqueológicos que hay en la región. Estos permiten reconocer el gran desarrollo que alcanzaron antiguas culturas, como la Mochica, llenando de sentimiento de orgullo a los liberteños.
- Contrabalance de intereses: La Libertad tiene como principales competidores a las regiones Lambayeque y Piura, pero hay acciones del gobierno central que favorecen a las tres, como es la mejora de la infraestructura vial o la privatización del Puerto de Salaverry. Es ante estas situaciones que se tiene que trabajar en conjunto para que cada región se beneficie y consiga sus objetivos.
- Conservación de enemigos: Debe haber una competencia constante por mejorar, buscando siempre superar a otras regiones, ya sean las adyacentes o a Cusco en la cantidad de turistas que atraen. También se tiene que buscar superar a Lima en Índice de Desarrollo Humano y en ingresos per cápita.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

La Matriz de Intereses de la Región La Libertad se presenta en la Tabla 31. En la columna de la izquierda se colocan los intereses supremos que se identificaron para el departamento. Posteriormente, se ubica a los distintos grupos de interés, de acuerdo a su grado de interés.

Tabla 31

Matriz de Intereses de la Región La Libertad

Interés Nacional	Vital (peligroso)	Intensidad del interés	
		Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Minería formal		Mineros Gobierno regional Gobiernos provinciales Gobiernos locales	Comunidades (MINAM) MINEM MINCETUR
2 Producción de bienes agroindustriales	Accionistas	Empleados Agricultores Proveedores Clientes nacionales y extranjeros	Agentes logísticos Transportistas MINAG (MINAM) Gobierno regional
3 Crecimiento del sector manufacturero	Accionistas	PRODUCE Empleados Proveedores Clientes nacionales y extranjeros Inversionistas	Gobierno regional gobiernos locales Transportistas
4 Desarrollo del sector turismo		MINCETUR Observatorio Nacional de Turismo Operadores turísticos Hoteleros Restauranteros Empleados Transportistas	(Lambayeque) (Cusco)
5 Alto nivel educativo	Comunidades Gobierno regional	Gobiernos provinciales Gobiernos locales	Empresarios Naciones Unidas MINDES BID

Nota. Se ha colocado en paréntesis los entes que tienen un interés opuesto al de la Región La Libertad. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Para cada uno de los intereses de la Región La Libertad se ha creado un objetivo de largo plazo (OLP) y la alineación se presenta en la Tabla 32. Se ha verificado que estos OLP sean retadores, al mismo tiempo que sean realistas. Cada objetivo constituye una meta numérica, por lo que se afirma que son medibles y de esta manera en el año 2026 se podrá identificar fácilmente si han sido alcanzados o no. Los OLP de la Región La Libertad se presentan a continuación:

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** Al 2026, el 95% de las unidades mineras que operen en La Libertad serán formales, operando de forma totalmente legal, logrando mantener el liderazgo en producción de oro del país. Se estima que para el año 2015, más del 50% de las unidades mineras de la región eran informales y el 34.64% de la producción de oro del Perú es de la Región la Libertad.
- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** El Valor Agregado Bruto del sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura de la Región La Libertad será de S/. 6,300 millones en el año 2026. Para el 2013 el aporte de este sector fue por S/. 2'798,731 miles.
- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** La manufactura generará S/. 8,900 millones en el año 2026. Para el año 2013, el sector manufactura aportó S/. 3'282,140 miles a la economía regional.
- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** Para el año 2026, la región recibirá 2.2 millones de turistas, considerando que para el 2012 recibió un aproximado de 1'255,260 de visitantes.
- **Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):** En el año 2026 el porcentaje de población con educación superior será 35%. Al 2012, la población de 15 años o más que tenía educación superior ascendía a 26.9%.

Tabla 32

Alineación Entre la Visión, los Intereses de la Organización y los OLP

Visión	Intereses		Objetivos de largo plazo
Al 2026, La Libertad será el mayor extractor formal de oro en el Perú,	Minería formal	OLP1	Al 2026, el 95% de las unidades mineras que operen en La Libertad serán formales, operando de forma totalmente legal, logrando mantener el liderazgo en producción de oro del país. Se estima que para el año 2015, más del 50% de las unidades mineras de la región eran informales y el 34.64% de la producción de oro del Perú es de la Región la Libertad
así como también será el principal productor agrícola,	Producción de bienes agrícolas	OLP2	El Valor Agregado Bruto del sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura de la Región La Libertad será de S/. 6,300 millones en el año 2026. Para el 2013 el aporte de este sector fue por S/. 2,798 millones.
a lo cual se le sumarán los aportes de la manufactura	Crecimiento del sector manufacturero	OLP3	La manufactura generará S/. 8,900 millones en el año 2026. Para el año 2013, el sector manufactura aportó S/. 3'282,140 miles a la economía regional
y del turismo, ubicándose entre las tres regiones del país que más reciben turistas al año,	Desarrollo del sector turismo	OLP4	Para el año 2026, la región recibirá 2.2 millones de turistas, considerando que para el 2012 recibió un aproximado de 1'255,260 de visitantes.
logrando una economía diversificada que permite la mejora en el nivel educativo de los liberteños	Alto nivel educativo	OLP5	En el año 2026 el porcentaje de población con educación superior será 35%. Al 2012, la población de 15 años o más que tenía educación superior ascendía a 26.9%

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

5.6 Conclusiones

Se concluye este capítulo con la definición de cinco objetivos de largo plazo, los cuales se enfocan tanto en el área productiva de distintos sectores económicos, como en la mejora en el nivel educativo de los ciudadanos. Se espera el desarrollo del sector agrícola, de la manufactura, la minería y el turismo. En cuanto a la minería, su crecimiento se logrará a través de la formalización de las unidades mineras, para así generar más ingresos para los gobiernos locales y regionales. Respecto a los principios cardinales de la Región la Libertad tiene como principales competidores a la región Piura y Lambayeque, en este caso el gobierno central apoya a las tres regiones desarrollando vías de comunicación y proponiendo la privatización del puerto de Salaverry con la intención de que las regiones alcancen sus objetivos de desarrollo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrolla el proceso estratégico, al cual se le da inicio con la Matriz FODA, para crear estrategias, que luego son analizadas usando distintas herramientas referidas por D'Alessio (2013). Lo que se busca es identificar cuáles de estas estrategias deben ser retenidas y cuáles pasan a ser de contingencia, buscando implementar aquellas que permitan usar de mejor manera los recursos de la Región La Libertad para lograr sus objetivos de largo plazo.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Tabla 33 corresponde a la Matriz FODA para la Región La Libertad. En ella, se analizan en conjunto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, produciéndose 17 estrategias, las cuales están divididas en cuatro cuadrantes, como se indica a continuación:

Fortalezas-oportunidades: Explote.

- Estrategia 1 (E1): Crear y promover circuitos turísticos de tres días por vía aérea.
- Estrategia 2 (E2): Integrar actores y dar a conocer la ruta Moche, integrando sitios arqueológicos con playas.
- Estrategia 3 (E3): Diversificarse para crear productos con valor agregado a partir de los frutales que actualmente se cultivan (arándanos, limón y mango).
- Estrategia 4 (E4): Construir infraestructura turística.
- Estrategia 5 (E5): Penetrar el mercado de oro en los Estados Unidos.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar el mercado de oro en los Emiratos Árabes Unidos.

Debilidades-oportunidades: Busque.

- Estrategia 7 (E7): Penetrar el mercado de la Unión Europea con bienes agroindustriales.
- Estrategia 8 (E8): Exportar productos agroindustriales al mercado de Asia.

- Estrategia 9 (E9): La Región debe establecer políticas de consecuencias en donde se valore a las empresas que procesan adecuadamente sus residuos sólidos o líquidos.
- Estrategia 10 (E10): Penetrar el mercado de Lima con los bienes agrícolas y agroindustriales.

Fortalezas-amenaza: Confronte.

- Estrategia 11 (E11): Fomentar la participación del sector privado en proyectos similares al de Chavimochic para el aprovechamiento y preservación de los recursos hídricos.
- Estrategia 12 (E12): Crear alianzas estratégicas con empresas privadas y universidades para hacer campañas de salud frecuentes.

Debilidades-amenazas: Evite.

- Estrategia 13 (E13): Hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región.
- Estrategia 14 (E14): Elaborar un plan de control ambiental en zonas donde se tienen altos índices de minería ilegal e informal para evitar la contaminación de suelos.
- Estrategia 15 (E15): Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, para incrementar el flujo de fondos.
- Estrategia 16 (E16): Promover políticas que impulsen la inversión privada para la ampliación y modernización del Puerto de Salaverry.
- Estrategia 17 (E17): Construir el aeropuerto internacional de La Libertad, como forma de integración vertical hacia adelante al prestar un nuevo servicio.

Tabla 33

Matriz FODA de la Región La Libertad

	Fortalezas	Debilidades
	1 Climas diversos con valles de cultivo	1 Falta de asociatividad, lo que limita el acceso a los mercados, por lo que la exportación recae solamente en cinco empresas de la región
	2 Sitios arqueológicos de gran belleza y atractivo turístico	2 No se ha desarrollado la infraestructura turística necesaria.
	3 Primer productor nacional de palta y segundo de alcachofas, que son importantes productos de exportación.	3 Manejo inapropiado de residuos sólidos y líquidos en todas las provincias
	4 Proyecto para construcción de central hidroeléctrica	4 Altos costos de logística en productos agroindustriales por carecer de un aeropuerto internacional y puerto desarrollado
	5 Infraestructura para la transformación de productos agrícolas en crecimiento	5 La producción de cuero y calzado es principalmente informal
	6 Grandes reservas de minerales y primer productor de oro del Perú	6 La mayoría de las unidades mineras son informales y también existe minería ilegal
	7 Mejoras del Índice de Desarrollo Humano	7 No han sido capaces de ejecutar eficazmente su presupuesto
	8 Mano de obra no calificada, así como calificada, al contar con un sistema de educación superior	8 El desarrollo es desequilibrado a través de las provincias, con desnutrición crónica
	9 Comunicación fluida y trabajo común entre todas las autoridades, con planes estratégicos de desarrollo regional	9 Poca penetración de los seguros de salud, tanto públicos como privados
		10 Falta de vías y medios de comunicación con las provincias de Pataz y Bolívar
		11 La mayoría de la población no tiene acceso a Internet
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Leyes que promueven la descentralización en el Perú y la garantía a las inversiones privadas	E1 Crear y promover circuitos turísticos de tres días por vía aérea.	E7 Penetrar el mercado de la Unión Europea con bienes agroindustriales.
2 La fiscalización, control y sanción de la pequeña minería y de la minería artesanal le corresponde a los gobiernos regionales	E2 Integrar actores y dar a conocer la ruta Moche, integrando sitios arqueológicos con playas.	E8 Exportar productos agroindustriales al mercado de Asia.
3 Inflación controlada	E3 Diversificarse para crear productos con valor agregado a partir de los frutales que actualmente se cultivan (arándanos, limón y mango).	E9 La Región debe establecer políticas de consecuencias en donde se valore a las empresas que procesan adecuadamente sus residuos sólidos o líquidos.
4 Incremento en el precio del dólar americano, que beneficia a exportadores	E4 Construir infraestructura turística.	E10 Penetrar el mercado de Lima con los bienes agrícolas y agroindustriales.
5 Perú es uno de los principales países exportadores de vegetales y frutas en el mundo.	E5 Penetrar en el mercado de oro en los Estados Unidos.	
6 Crecimiento del turismo extranjero y doméstico en el Perú	E6 Desarrollar el mercado de oro en los Emiratos Árabes Unidos.	
7 Recuperación del precio internacional del oro		
8 El mercado nacional está integrado por más de 31 millones de habitantes, en crecimiento constante.		
9 Incremento de la inversión de capital nacional y crecimiento del consumo de productos nacionales.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Inestabilidad política cíclica, acompañada junto ineficiencia gubernamental.	E11 Fomentar la participación del sector privado en proyectos similares al de Chavimochic para el aprovechamiento y preservación de los recursos hídricos.	E13 Hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región.
2 Disminución del flujo de inversión privada extranjera	E12 Crear alianzas estratégicas con empresas privadas y universidades para hacer campañas de salud frecuentes.	E14 Elaborar un plan de control ambiental en zonas donde se tienen altos índices de minería ilegal e informal para evitar la contaminación de suelos.
3 Carencias de infraestructura, especialmente vial		E15 Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, para incrementar el flujo de fondos.
4 Desaceleración económica desde el año 2014.		E16 Promover políticas que impulsen la inversión privada para la ampliación y modernización del Puerto de Salaverry.
5 El desarrollo de competitividad nacional está limitado porque la población y los recursos se enfoca en las actividades extractivas		E17 Construir el aeropuerto internacional de La Libertad, como forma de integración vertical hacia adelante al prestar un nuevo servicio.
6 Bajo nivel de inversión en ciencia, tecnología e investigación		
7 Uso inapropiado del suelo, lo cual eleva la emisión de gases efecto invernadero.		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

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

El desarrollo de esta matriz nos permitirá ubicar la postura estratégica de la Región La Libertad determinando las estrategias genéricas competitivas.

Esta matriz elaborada por Dickel en 1984, es usada para determinar la, apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA (SPACE, por sus siglas en inglés) tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo (D'Alessio, 2012, p. 300).

En la Tabla 34 se presenta el análisis cuantitativo de la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). En ella se observa que la fortaleza financiera de la industria, así como su ventaja competitiva son bajas. Esto se debe a diversos factores, entre los que destacan los siguientes: (a) ciclo de efectivo negativo que perjudica el flujo de caja, (b) muy baja participación de mercado, (c) hay poco conocimiento tecnológico en el país; entre otros.

Los resultados de la Matriz PEYEA se presentan en la Figura 35 de manera gráfica. Se observa que la región tiene que adoptar las estrategias agresivas, las cuales le permitirán desarrollar su ventaja competitiva y posicionarse como la primera región productora de oro y de bienes agroindustriales en el Perú. En base a este resultado, se tienen que implementar las estrategias que sean de diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos; las cuales son:

- Estrategia 3 (E3): Diversificarse para crear productos con valor agregado a partir de los frutales que actualmente se cultivan (arándanos, limón y mango).

Tabla 34

Matriz PEYEA de la Región La Libertad

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	-	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	-	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5	
	3. Liquidez	Desbalanceado	-	1	2	3	4	5	6	Sólido	4	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	-	1	2	3	4	5	6			
	5. Flujo de caja	Bajo	-	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	-	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	-	1	2	3	4	5	6	Fácil	1	
	8. Rotación de inventarios	Lento	-	1	2	3	4	5	6	Bajo	5	
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	-	1	2	3	4	5	6	rápida	4	Prom
										Altas	2	3.67
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Posición Estratégica Interna	1. Participación en el Mercado	Pequeña	-	1	2	3	4	5	6	Grande	4	
	2. Calidad del product	Inferior	-	1	2	3	4	5	6	Superior	5	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	-	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	-	1	2	3	4	5	6	Fijo	3	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	-	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	-	1	2	3	4	5	6			
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	-	1	2	3	4	5	6	Alta	3	Prom
	8. Integración vertical	Baja	-	1	2	3	4	5	6	Alta	2	-2.67
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	-	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	3.33
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	-	1	2	3	4	5	6	pocos	5	
	2. Tasa de inflación	alta	-	1	2	3	4	5	6	baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	-	1	2	3	4	5	6	baja	2	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	-	1	2	3	4	5	6	estrecho	4	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	-	1	2	3	4	5	6	muchas	5	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	-	1	2	3	4	5	6	baja	4	Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	-	1	2	3	4	5	6	inelástica	3	-1.88
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	-	1	2	3	4	5	6	baja	5	4.13
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	-	1	2	3	4	5	6	alto	6	
	2. Potencial de utilidades	bajo	-	1	2	3	4	5	6	alto	6	
	3. Estabilidad financier	baja	-	1	2	3	4	5	6	alta	5	
	4. Conocimiento tecnológico	simple	-	1	2	3	4	5	6	complejo	4	
	5. Utilización de recursos	ineficiente	-	1	2	3	4	5	6	eficiente	3	
	6. Intensidad de Capital	baja	-	1	2	3	4	5	6	alta	4	
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	-	1	2	3	4	5	6	difícil	4	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	-	1	2	3	4	5	6	alta	3	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	-	1	2	3	4	5	6	alto	3	4.22

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

- Estrategia 11 (E11): Fomentar la participación del sector privado en proyectos similares al de Chavimochic para el aprovechamiento y preservación de los recursos hídricos.
- Estrategia 17 (E17): Construir el aeropuerto internacional de La Libertad, como forma de integración vertical hacia adelante al prestar un nuevo servicio.

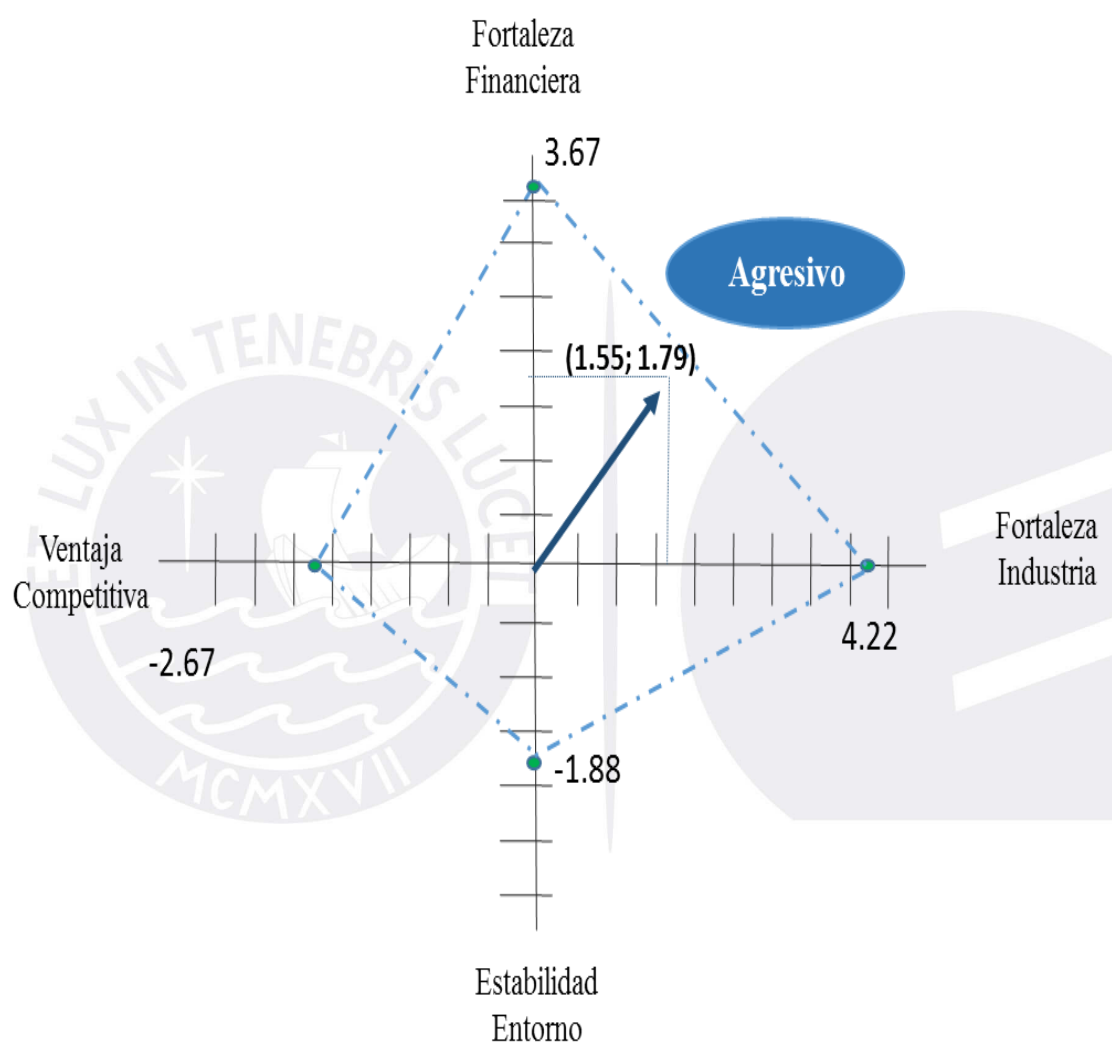
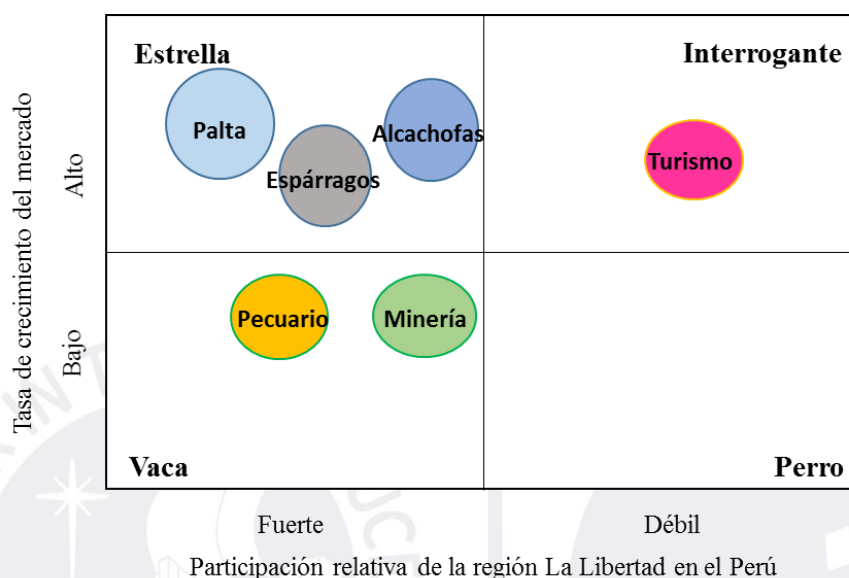


Figura 35. Matriz PEYEA de la Región La Libertad.
 Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (2a ed.)*, por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 36 se observa que a partir del análisis sugerido por el Boston Consulting Group (BCG), dentro del portafolio de productos de la Región La Libertad, se tiene varios productos tipo estrella, uno que es interrogante y dos que son vaca lechera. Si bien en la actualidad el crecimiento de la minería es bajo, se espera que suba en el futuro y que lleve a este sector a ubicarse al cuadrante estrella, junto con los bienes agroindustriales.



	Participación en el Perú	Participación en el mercado mundial	Crecimiento del mercado
Palta	25.0%	7°	8.0%
Espárragos	25.0%	7°	8.0%
Alcachofas	20.0%	4°	8.0%
Pecuario	20.0%	ND	3.0%
Minería	15.0%	ND	0.0%
Turismo	4.0%	ND	10.0%

Figura 36. Matriz BCG de la Región La Libertad.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

En base a los resultados obtenidos se promueve la implementación de estrategias de integración, intensivas y aventuras conjuntas, así como las siguientes:

- Estrategia 1 (E1): Crear y promover circuitos turísticos de tres días por vía aérea.

- Estrategia 2 (E2): Integrar actores y dar a conocer la ruta Moche, integrando sitios arqueológicos con playas.
- Estrategia 4 (E4): Construir infraestructura turística
- Estrategia 5 (E5): Penetrar el mercado de oro en los Estados Unidos.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar el mercado de oro en los Emiratos Árabes Unidos.
- Estrategia 7 (E7): Penetrar el mercado de la Unión Europea con bienes agroindustriales.
- Estrategia 8 (E8): Exportar productos agroindustriales al mercado de Asia.
- Estrategia 10 (E10): Penetrar el mercado de Lima con los bienes agrícolas y agroindustriales.
- Estrategia 13 (E13): Hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región.
- Estrategia 17 (E17): Construir el aeropuerto internacional de La Libertad, como forma de integración vertical hacia adelante al prestar un nuevo servicio.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo con D'Alessio (2013), la Matriz Interna Externa (MIE) está compuesta por dos ejes con tres sectores en cada uno de ellos, lo cual produce nueve celdas. Se construye a partir de los puntajes obtenidos de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI), que se coloca en el eje X, y de la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) que se coloca en el eje Y. En la Figura 37 se presenta la MIE para la Región La Libertad y se observa que le corresponde la celda V.

Ahora bien, el objetivo es trasladarse a la celda I, lo que implicaría la existencia de fortalezas mayores y un máximo aprovechamiento de las oportunidades del entorno, para lo cual se tienen que implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, tales como las siguientes:

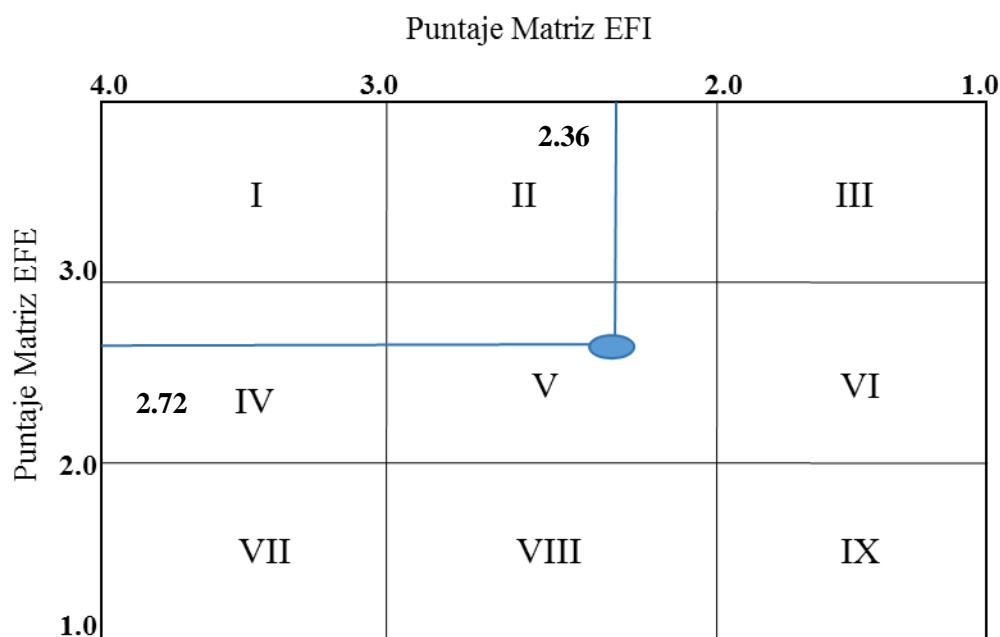


Figura 37. Matriz Interna Externa de la Región La Libertad.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (2a ed.)*, por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

- Estrategia 1 (E1): Crear y promover circuitos turísticos de tres días por vía aérea.
- Estrategia 2 (E2): Integrar actores y dar a conocer la ruta Moche, integrando sitios arqueológicos con playas.
- Estrategia 4 (E4): Construir infraestructura turística.
- Estrategia 5 (E5): Penetrar el mercado de oro en los Estados Unidos.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar el mercado de oro en los Emiratos Árabes Unidos.
- Estrategia 7 (E7): Penetrar el mercado de la Unión Europea con bienes agroindustriales.
- Estrategia 10 (E10): Penetrar el mercado de Lima con los bienes agrícolas y agroindustriales.
- Estrategia 13 (E13): Hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Ahora que corresponde el turno de desarrollar la Matriz Gran Estrategia, se revisa la literatura, encontrado que D'Alessio (2013) señaló que el fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil (p. 344).

Como se presenta más adelante, en la Figura 38, la Región La Libertad tiene una posición competitiva débil, con muchas debilidades por mejorar para aprovechar las oportunidades del entorno. Ante esta situación se propone la implementación de estrategias de desarrollo de mercado, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal o liquidación. Es por ello que se apoya la implementación de las estrategias que se presentan a continuación:

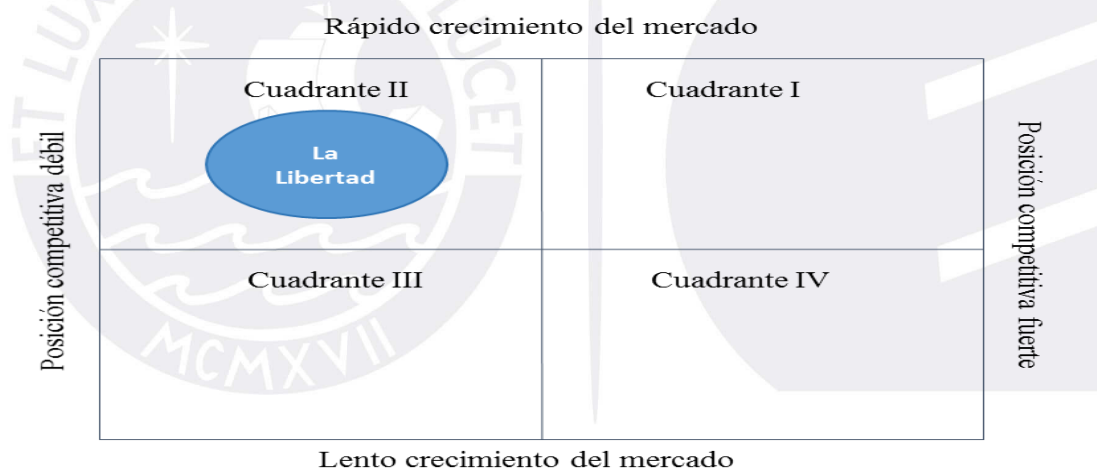


Figura 38. Matriz Gran Estrategia de la Región La Libertad.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

- Estrategia 1 (E1): Crear y promover circuitos turísticos de tres días por vía aérea.
- Estrategia 2 (E2): Integrar actores y dar a conocer la ruta Moche, integrando sitios arqueológicos con playas.
- Estrategia 4 (E4): Construir infraestructura turística.

- Estrategia 5 (E5): Penetrar el mercado de oro en los Estados Unidos.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar el mercado de oro en los Emiratos Árabes Unidos.
- Estrategia 7 (E7): Penetrar el mercado de la Unión Europea con bienes agroindustriales.
- Estrategia 8 (E8): Exportar productos agroindustriales al mercado de Asia.
- Estrategia 10 (E10): Penetrar el mercado de Lima con los bienes agrícolas y agroindustriales.
- Estrategia 15 (E15): Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, para incrementar el flujo de fondos.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En base a las matrices y análisis que se han mostrado en este capítulo se construyó la Matriz de Decisión Estratégica que se presenta en la Tabla 35. El criterio que se utiliza para seleccionar o retener una estrategia es que esta haya sido apoyada por tres o más de las cinco herramientas que se han utilizado: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, y (e) MGE. En base a los resultados obtenidos se retienen 10 de las 17 estrategias analizadas, las otras siete pasan directamente a estrategias de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) es una herramienta que permite priorizar el atractivo que tienen las distintas estrategias para la Región La Libertad. Esto se hace mediante un análisis cuantitativo considera las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, junto con su ponderación (D'Alessio, 2013). En la Tabla 36 se presenta la MCPE y a partir de los resultados obtenidos se decide continuar con la implementación de nueve de las 10 estrategias que se evaluaron. La prioridad la tiene aquella estrategia que se refiere a hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región.

Tabla 35

Matriz de Decisión Estratégica de la Región La Libertad

	Estrategias	Tipología	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Crear y promover circuitos turísticos de tres días por vía aérea.	Intensiva. Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E2	Integrar actores y dar a conocer la ruta Moche, integrando sitios. arqueológicos con playas	Intensiva. Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E3	Diversificarse para crear productos con valor agregado a partir de los frutales que actualmente se cultivan (arándanos, limón y mango).	Diversificación concéntrica	X	X				2
E4	Construir infraestructura turística.	Intensiva. Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E5	Penetrar el mercado de oro en los Estados Unidos.	Intensiva. Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E6	Desarrollar el mercado de oro en los Emiratos Árabes Unidos.	Intensiva. Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E7	Penetrar el mercado de la Unión Europea con bienes agroindustriales.	Intensiva. Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E8	Exportar productos agroindustriales al mercado de Asia.	Intensiva. Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E9	La Región debe establecer políticas de consecuencias en donde se valore a las empresas que procesan adecuadamente sus residuos sólidos o líquidos.	Diversificación horizontal	X					1
E10	Penetrar el mercado de Lima con los bienes agrícolas y agroindustriales.	Intensiva. Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E11	Fomentar la participación del sector privado en proyectos similares al de Chavimochic para el aprovechamiento y preservación de los recursos hídricos.	Diversificación concéntrica	X	X				2
E12	Crear alianzas estratégicas con empresas privadas y universidades para hacer campañas de salud frecuentes.	Defensiva. Alianza	X					1
E13	Hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región.	Defensiva. Alianza	X		X	X		3
E14	Elaborar un plan de control ambiental en zonas donde se tienen altos índices de minería ilegal e informal para evitar la contaminación de suelos.	Defensiva. Alianza	X					1
E15	Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, para incrementar el flujo de fondos.	Intensiva. Penetración en el mercado	X				X	2
E16	Promover políticas que impulsen la inversión privada para la ampliación y modernización del Puerto de Salaverry.	Defensiva. Alianza	X					1
E17	Construir el aeropuerto internacional de La Libertad, como forma de integración vertical hacia adelante al prestar un nuevo servicio.	Integración vertical hacia adelante	X	X	X			3

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 36

Matriz CPE de la Región La Libertad

Factores claves de éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 10		Estrategia 13		Estrategia 17	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades																					
1 Leyes que promueven la descentralización en el Perú y la garantía a las inversiones privadas	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2 La fiscalización, control y sanción de la pequeña minería y de la minería artesanal le corresponde a los gobiernos regionales	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18
3 Inflación controlada	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
4 Incremento en el precio del dólar americano, que beneficia a exportadores	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12
5 Perú es uno de los principales países exportadores de vegetales y frutas en el mundo	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
6 Crecimiento del turismo extranjero y doméstico en el Perú	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28
7 Recuperación del precio internacional del oro	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21
8 El mercado nacional está integrado por más de 31 millones de habitantes, en crecimiento constante.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05
9 La población comparte un sentimiento de orgullo nacional, que estimula la inversión y consumo local.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Amenazas																					
1 Inestabilidad política cíclica, acompañada junto ineficiencia gubernamental.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21
2 Disminución del flujo de inversión privada.	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
3 Carencias de infraestructura, especialmente vial	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09
4 Desaceleración económica desde el año 2014.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
5 El desarrollo de competitividad nacional está limitado porque la población y los recursos se enfoca en las actividades extractivas	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15
6 Bajo nivel de inversión en ciencia, tecnología e investigación	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15
7 Uso inapropiado del suelo, lo cual eleva la emisión de gases efecto invernadero.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15
Fortalezas																					
1 Climas diversos con valles de cultivo	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10
2 Sitios arqueológicos de gran belleza y atractivo turístico	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24
3 Primer productor nacional de papa y segundo de alcachofas, que son importantes productos de exportación.	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12
4 Proyecto para construcción de central hidroeléctrica	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05
5 Infraestructura para la transformación de productos agrícolas en crecimiento	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
6 Grandes reservas de minerales	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7 Mejoras en el Índice de Desarrollo Humano	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15
8 Mano de obra no calificada, así como calificada, al contar con un sistema de educación superior	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
9 Comunicación fluida y trabajo común entre todas las autoridades, con planes estratégicos de desarrollo regional	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Debilidades																					
1 Falta de asociatividad, lo que limita el acceso a los mercados, por lo que la exportación recae solamente en cinco empresas de la región	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
2 No se ha desarrollado la infraestructura turística necesaria	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20
3 Manejo inapropiado de residuos sólidos y líquidos en todas las provincias	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12
4 Altos costos de logística en productos agroindustriales por carecer de un aeropuerto internacional y puerto desarrollado	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
5 La producción de cuero y calzado es principalmente informal	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20
6 La mayoría de las unidades mineras son informales y también hay minería ilegal	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
7 No han sido capaces de ejecutar eficazmente su presupuesto	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
8 El desarrollo es desequilibrado a través de las provincias, con desnutrición crónica	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08
9 Poca penetración de los seguros de salud, tanto públicos como privados	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08
10 Falta de vías y medios de comunicación con las provincias de Pataz y Bolívar	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
11 La mayoría de la población no tiene acceso a Internet	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16
Total	2.00		5.16		5.00		5.12		5.39		5.39		5.07		5.18		4.79		6.07		5.75

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 37 se presenta la Matriz de Rumelt aplicada a la Región La Libertad. Con esta herramienta se evalúa si las estrategias que se han retenido son (a) consistentes, (b) cónsonas, (c) factibles, y (d) proveen ventaja a la industria. Se observa que de las nueve estrategias que se han retenido hasta el momento todas cumplen los criterios planteados por Rumelt.

Tabla 37

Matriz de Rumelt de la Región La Libertad

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
E1	Crear y promover circuitos turísticos de tres días por vía aérea	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Integrar actores y dar a conocer la ruta Moche, integrando sitios arqueológicos con playas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Construir infraestructura turística	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Penetrar el mercado de oro en los Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar el mercado de oro en los Emiratos Árabes Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Penetrar el mercado de la Unión Europea con bienes agroindustriales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Exportar productos agroindustriales al mercado de Asia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	Construir el aeropuerto internacional de La Libertad, como forma de integración vertical hacia adelante al prestar un nuevo servicio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética se presenta en la Tabla 38. Allí se observa como todas las estrategias que se han retenido promueven los derechos y son justas. Esto al mismo tiempo que son útiles a los fines estratégicos, empleando adecuadamente los medios. Por lo tanto, se decide continuar con la implementación de las nueve estrategias que se detallan en esta matriz.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De todas las estrategias que se formularon en la Matriz FODA se decide retener y proceder a implementar las siguientes:

- Estrategia 1 (E1): Crear y promover circuitos turísticos de tres días por vía aérea.
- Estrategia 2 (E2): Integrar actores y dar a conocer la ruta Moche, integrando sitios arqueológicos con playas.
- Estrategia 4 (E4): Construir infraestructura turística.
- Estrategia 5 (E5): Penetrar el mercado de oro en los Estados Unidos.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar el mercado de oro en los Emiratos Árabes Unidos.
- Estrategia 7 (E7): Penetrar el mercado de la Unión Europea con bienes agroindustriales.
- Estrategia 8 (E8): Exportar productos agroindustriales al mercado de Asia.
- Estrategia 13 (E13): Hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región.
- Estrategia 17 (E17): Construir el aeropuerto internacional de La Libertad, como forma de integración vertical hacia adelante al prestar un nuevo servicio.

En cambio, las estrategias que se listan a continuación se denominan estrategias de contingencia y no se procederá a su implementación:

Tabla 38

Matriz de Ética de la Región La Libertad

Derecho	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 13	Estrategia 17
	Crear y promover circuitos turísticos de tres días por vía aérea	Integrar actores y dar a conocer la ruta Moche, integrando sitios arqueológicos con playas	Construir infraestructura turística	Penetrar el mercado de oro en los Estados Unidos	Desarrollar el mercado de oro en los Emiratos Árabes Unidos	Penetrar el mercado de la Unión Europea con bienes agroindustriales	Exportar productos agroindustriales al mercado de Asia	Hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región.	Construir el aeropuerto internacional de La Libertad, como forma de integración vertical
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia									
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo									
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégicos empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

- Estrategia 3 (E3): Diversificarse para crear productos con valor agregado a partir de los frutales que actualmente se cultivan (arándanos, limón y mango).
- Estrategia 9 (E9): Crear un servicio de procesamiento de residuos sólidos a nivel regional.
- Estrategia 10 (E10): Penetrar el mercado de Lima con los bienes agrícolas y agroindustriales.
- Estrategia 11 (E11): Desarrollar tecnología para el máximo aprovechamiento y preservación de los recursos hídricos.
- Estrategia 12 (E12): Crear alianzas estratégicas con empresas privadas y universidades para hacer campañas de salud frecuentes.
- Estrategia 14 (E14): Controlar que se le dé el uso apropiado al suelo de cada parcela.
- Estrategia 15 (E14): Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, para incrementar el flujo de fondos.
- Estrategia 16 (E16): Privatizar y ampliar el Puerto de Salaverry.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En este punto se procede a analizar si las estrategias que se han retenido contribuyen o no a alcanzar los objetivos de largo plazo que se desarrollaron en el Capítulo V. Para decidir continuar con la implementación de cada una de las estrategias que se presentan en la Tabla 39 es necesario que las mismas contribuyan al logro de al menos dos de los cinco OLP, para promover el uso eficiente de los recursos que se destinarán a la implementación estratégica. En base a los resultados obtenidos se procederá a implementar todas las estrategias que se han retenido.

Tabla 39

Matriz de Estrategias vs. OLP de la Región La Libertad

Estrategias	Objetivos de largo plazo				
	OLP1 Al 2026, el 95% de las unidades mineras que operen en La Libertad serán formales, operando de forma totalmente legal.	OLP2 El Valor Agregado Bruto del sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura de la Región La Libertad será de S/. 6,300 millones en el año 2026.	OLP3 La manufactura generará S/. 8,900 millones en el año 2026.	OLP4 Para el año 2026, la región recibirá 2.2 millones de turistas, considerando que para el 2012 recibió un aproximado de 1'255,260 de visitantes.	OLP5 En el año 2026 el porcentaje de población con educación superior será 35%.
E1	Crear y promover circuitos turísticos de tres días por vía aérea			X	X
E2	Integrar actores y dar a conocer la ruta Moche, integrando sitios arqueológicos con playas			X	X
E4	Construir infraestructura turística			X	X
E5	Penetrar el mercado de oro en los Estados Unidos	X			X
E6	Desarrollar el mercado de oro en los Emiratos Árabes Unidos	X			X
E7	Penetrar el mercado de la Unión Europea con bienes agroindustriales		X	X	X
E8	Exportar productos agroindustriales al mercado de Asia		X	X	X
E13	Hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región.		X	X	
E17	Construir el aeropuerto internacional de La Libertad, como forma de integración vertical hacia adelante al prestar un nuevo servicio	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Una vez que ya se tienen identificadas las estrategias que se implementarán hay que proceder a anticiparse a la reacción de los competidores actuales y potenciales. En la Tabla 40 se presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores, donde se analiza la reacción que tendrán otras regiones, como Piura y Lambayeque.

Tabla 40

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Región La Libertad

	Estrategias	Región Piura	Región Lambayeque
E1	Crear y promover circuitos turísticos de tres días por vía aérea	Continuar con la promoción de sus playas	No se espera reacción directa
E2	Integrar actores y dar a conocer la ruta Moche, integrando sitios arqueológicos con playas	Continuar con la promoción de sus playas	No se espera reacción directa
E4	Construir infraestructura turística	Atraer inversionistas para incrementar infraestructura hotelera	Construir infraestructura hotelera cerca de sitios arqueológicos
E5	Penetrar el mercado de oro en los Estados Unidos	Continuar con la extracción de minerales e hidrocarburos	Continuar con la extracción de minerales
E6	Desarrollar el mercado de oro en los Emiratos Árabes Unidos	Continuar con la extracción de minerales e hidrocarburos	Continuar con la extracción de minerales
E7	Penetrar el mercado de la Unión Europea con bienes agroindustriales	No se espera reacción directa	Penetrar este mismo mercado con sus productos agrícolas y agroindustriales
E8	Exportar productos agroindustriales al mercado de Asia	No se espera reacción directa	Penetrar este mismo mercado con sus productos agrícolas y agroindustriales
E13	Hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región.	Solicitaran convenios entre el MTC y los proyectos mineros de fosfatos.	Solicitaran convenios entre el MTC y los proyectos mineros de la región.
E17	Construir el aeropuerto internacional de La Libertad, como forma de integración vertical hacia adelante al prestar un nuevo servicio	Solicitar la expansión del aeropuerto de Tumbes para hacerlo internacional	Utilizar el nuevo aeropuerto internacional de La Libertad

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.13 Conclusiones

Este capítulo se inició con la elaboración y análisis de la MFODA, de donde surgieron 17 iniciativas estratégicas que se crearon con el objetivo de (a) utilizar o potencializar las fortalezas, (b) aprovechar las oportunidades, (c) mitigar las debilidades, y (d) evitar las amenazas o protegerse ante ellas. Estas iniciativas estratégicas fueron evaluadas utilizando diversas herramientas, entre ellas: (a) MPEYEA, (b) MBCG (c) MIE, y (d) MGE. En base a los resultados de estas cuatro matrices se construyó la matriz de decisión y se decidió retener 10 de las 17 estrategias que inicialmente se habían formulado.

Luego, se presentó la MCPE, la cual constituye una herramienta de análisis cuantitativo para priorizar la implementación de las estrategias. La que obtuvo el mayor puntaje es hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región. Posteriormente, se comprobó que las nueve estrategias apoyadas por la MCPE cumplen con los criterios de Rumelt que son consonancia, consistencia, factibilidad y brindar ventaja a la región. También se determinó que estas estrategias cumplían con criterios de justicia, distribución y utilitarismo. Finalmente, se analizó si las nueve estrategias que se habían retenido a lo largo de los análisis contribuían o no a lograr los OLP, ya que solo alcanzado estos objetivos se logrará la visión que se tiene de la región para el año 2026.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Con este capítulo se inicia la segunda fase del proceso estratégico, dentro de la que se definen los siguientes puntos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas de la organización, (c) recursos para el logro del OCP, (d) estructura futura de la organización y (e) manejo del medio ambiente (D'Alessio, 2013). Se describen los objetivos de corto plazo, que constituyen los pasos o hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo u OLP y que se lograrán gracias a la implementación de las estrategias retenidas. La implementación estratégica significa convertir los planes en acciones y, posteriormente, en resultados. Por lo tanto, la implementación será exitosa en la medida en que se alcancen los objetivos de corto plazo.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2013), los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos para lograr o alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). A continuación, se presentan los OCP creados, partiendo de los OLP que fueron establecidos en el Capítulo V:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al 2026, el 95% de las unidades mineras que operen en La Libertad serán formales, operando de forma totalmente legal, logrando mantener el liderazgo en producción de oro del país. Se estima que para el año 2015, más del 50% de las unidades mineras de la región eran informales y el 34.64% de la producción de oro del Perú es de la Región la Libertad.

- **Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1):** Durante el año 2018, se completará un censo minero en la Región La Libertad, registrando tanto a las unidades formales como a las informales. Al 2015, menos del 50% de las unidades son formales y se estima que hay 70,000 unidades mineras.
- **Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2):** Para el año 2020, se otorgarán préstamos a las micros y pequeñas empresas mineras que sean formales, con tasas de interés

adecuadas al sistema financiero nacional. Al 2015, menos del 50% de las unidades son formales y por ende no tienen acceso a financiamiento.

- **Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3):** Al 2023, el aporte de la minería a la economía regional será igual al 11%. Para el 2013, el Valor Agregado Bruto (VAB) del sector extracción de petróleo, gas y minerales fue S/. 2,510 millones, se estima que el 30% corresponde a minería lo que equivale al 3.9% del VAB regional.
- **Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP 1.4):** En el año 2026, el 100% de las unidades mineras formales operarán de acuerdo a sus Estudios de Impacto Ambiental. Se desconoce qué porcentaje opera de esta forma para el 2015, pero se sabe que más de un 50% de los entes mineros son informales.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): El VAB del sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura de la Región La Libertad será de S/. 6,300 millones en el año 2026. Para el 2013 el aporte de este sector fue por S/. 2'798,731 miles.

- **Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1):** Para el año 2018, la región producirá el 35% de la palta cultivada en el Perú. Al 2015, la Región La Libertad representaba el 29% de la producción nacional de palta.
- **Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2):** El cultivo de la alcachofa tendrá un crecimiento anual del 10% entre los años 2017 y 2020, convirtiéndose en la primera región productora a nivel nacional. Al 2009 la producción nacional fue 115,000 TM y ha tenido tasas de crecimiento superiores al 7%.
- **Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3):** El rendimiento por hectárea en el cultivo de palta se elevará a 12 kilogramos para el año 2023. Para el 2012, el rendimiento por hectárea era de 10.8 kilogramos.

- Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP 2.4): La exportación de la alcachofa se incrementará en 8% al año para el 2026. En el 2015 se exportaron 33,809 TM.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): La manufactura generará S/. 8,900 millones en el año 2026. Para el año 2013, el sector manufactura aportó S/. 3'282,140 miles a la economía regional

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1): Para el año 2019, el 80% de las unidades productoras de cuero y calzado serán formalizadas, teniendo acceso a financiamiento y materia prima de calidad, así como a canales de distribución en todo el país. Para el 2015 el índice de formalización de estas unidades era inferior al 50%.
- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2): Las exportaciones agroindustriales crecerán en 10% cada año, en el período 2020-2025. La manufactura de la región se asocia a la producción agroindustrial, que incluye conservas, pisco y vinos, entre otros, por lo que la agricultura representó el 12% del PBI regional en el año 2013
- Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3): El 25% de la palta que se produzca en la región sufrirá procesos de transformación para agregar valor, a partir del año 2023. Se estima que para el 2015, el porcentaje de palta que se procesa es inferior al 10%.
- Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP 3.4): La producción de calzado crecerá a un ritmo de 8% en el año 2026. La tasa de crecimiento hasta el 2015 ha sido de aproximadamente 4% por año.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Para el año 2026, la región recibirá 2.2 millones de turistas, considerando que para el 2012 recibió un aproximado de 1'255,260 de visitantes.

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1): La red de carreteras departamentales pavimentadas llegará a 3,000 kilómetros para el año 2018. Para el 2015 había 642 km. de carretera nacional pavimentada y 92 departamentales.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2): El arribo de huéspedes nacionales a los centros de hospedaje de la región llegará a 2.0 millones en el año 2020. En el 2012, llegaron 1'207,369 de turistas.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3): Durante el año 2023, La Libertad recibirá 200,000 turistas extranjeros. En el 2012, la cantidad de visitantes internacionales que llegó a la región ascendió a 47,891 personas.
- Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP 4.4): Al 2026, el aporte del sector hoteles y restaurantes al VAB regional habrá aumentado en 6% anual, desde el 2016. Para el 2013 ascendió a S/.448 millones, lo que equivalía al 2.3% del total regional.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): En el año 2026 el porcentaje de población con educación superior será 35%. Al 2012, la población de 15 años o más que tenía educación superior ascendía a 26.9%.

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP 5.1): En el año 2018, el índice de desnutrición en la región será inferior al 10% de la población. Para el 2013, el índice de desnutrición se ubicaba entre el 13.3 y 31.4% dependiendo del distrito.
- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2): Para el año 2020 se tendrán 550 mil estudiantes matriculados en el sistema educativo de la Región La Libertad. Al 2014 había 492.2 mil.
- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP 5.3): El porcentaje de la población de 15 años o más que tendrá solamente educación primaria o sin ningún nivel disminuirá a 22%. Para el 2012 era 26.3%.

- Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP 5.4): Al 2026, la Región La Libertad contará con 670,000 docentes. Para el 2013 había 510,474 docentes en el sistema educativo de la región.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder alcanzar los objetivos de corto plazo (OCP) es necesario contar con ciertos recursos, como se muestra en la Tabla 41. Corresponde al gobierno regional, con el apoyo de empresarios y del gobierno central proveer y organizar estos recursos para que se lleven a cabo todas las actividades necesarias, de modo tal que al momento de medir los resultados se logren las metas numéricas que se han establecido.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas, junto con los valores y el código de ética, definen el marco de acción de los habitantes de la Región La Libertad, incluyendo a las autoridades gubernamentales y a los empresarios. En la Tabla 42 se muestra la manera como cada una de las siguientes políticas guarda relación con las estrategias retenidas en el Capítulo VI.

- Política 1 (P1): Los presupuestos gubernamentales tienen que responder a las necesidades de la población, donde el presupuesto participativo es la herramienta para lograrlo.
- Política 2 (P2): Buscar el bien común en todas las acciones que se realicen.
- Política 3 (P3): Preserva el medio ambiente, buscando un desarrollo sostenible para la región.
- Política 4 (P4): Los funcionarios públicos tendrán el perfil requerido para cada cargo.
- Política 5 (P5): Los fondos usados en las actividades productivas serán de origen legítimo.

Tabla 41

Recursos Asignados a los OCP de la Región La Libertad

OLP	OCP	Recursos
OLP1 Al 2026, el 95% de las unidades mineras que operen en La Libertad serán formales, operando de forma totalmente legal, logrando mantener el liderazgo en producción de oro en el país	OCP 1.1 Durante el año 2018, se completará un censo minero en la región La Libertad, registrando tanto a las unidades formales como a las informales	Personal de campo del INEI y del MINEM, estadistas, bases de datos, transporte, viáticos, presupuesto, líderes mineros, autoridades de los gobiernos locales y del gobierno regional
	OCP 1.2 Para el año 2020, se otorgarán préstamos a las micros y pequeñas empresas mineras que sean formales, con tasas de interés adecuadas al sistema financiero nacional.	Entidades financieras formales (bancos, cajas) con sus ejecutivos de cuentas, personal administrativo de las unidades mineras, contadores, partidas registrales, RENIEC, fondos para préstamos
	OCP 1.3 Al 2023, el aporte de la minería a la economía regional será igual al 11%	Inversión en exploración y extracción, Estudios de Impacto Ambiental, Monitoreo ambiental, obreros, ingenieros, equipos, vehículos, campamento minero, trader o comercializadores, operadores logísticos y aduanales, SUNAT
	OCP 1.4 En el año 2026, el 95% de las unidades mineras formales operarán de acuerdo a sus Estudios de Impacto Ambiental	MINAM, MINEM, inversión en exploración y extracción, consultores para Estudios de Impacto Ambiental y monitoreo ambiental, obreros, ingenieros, equipos, vehículos, maquinaria
OLP2 El Valor Agregado Bruto del sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura de la región La Libertad será de S/. 6,300 millones en el año 2026	OCP 2.1 Para el año 2018, la región producirá el 35% de la palta cultivada en el Perú	Tierras agrícolas, trabajadores de campo y obreros para la recolección, limpieza y empaque, agroquímicos, sistema de control ambiental, semillas, agua y sistema de riego
	OCP 2.2 El cultivo de la alcachofa tendrá un crecimiento anual del 10% entre los años 2017 y 2020, convirtiéndose en la primera región productora a nivel nacional	Tierras agrícolas, trabajadores de campo y obreros para la recolección, limpieza y empaque, agroquímicos, sistema de control ambiental, semillas, agua y sistema de riego
	OCP 2.3 El rendimiento por hectárea en el cultivo de palta se elevará a 12 kilogramos para el año 2022	Tierras agrícolas, trabajadores de campo y obreros para la recolección, limpieza y empaque, agroquímicos, sistema de control ambiental, semillas, agua y sistema de riego
	OCP 2.4 La exportación de la alcachofa se incrementará en 8% al año para el 2025	Operadores logísticos, distribuidores, empresas navieras, trabajadores administrativos y obreros de las empresas productoras, semillas, agua, sistema de riego, sistema de control ambiental, sistema administrativo, telecomunicaciones
OLP3 La manufactura generará S/. 8,900 millones en el año 2026	OCP 3.1 Para el año 2019, el 80% de las unidades productoras de cuero y calzado serán formalizadas, teniendo acceso a financiamiento y materia prima de calidad, así como a canales de distribución en todo el país	Personal de PRODUCE, oficinas y personal de SUNAT, cuero y otras materias primas, trabajadores del sector, propietarios de empresas, distribuidores
	OCP 3.2 Las exportaciones agroindustriales crecerán en 10% cada año, en el período 2020-2025	Operadores logísticos, inversión en plantas procesadoras de alimentos y otros productos, procesos estandarizados, materia prima agrícola, valles fértiles, transporte, empaque, comercializadoras, sistema de riego, y de control de condiciones ambientales
	OCP 3.3 El 25% de la palta que se produzca en la región sufrirá procesos de transformación para agregar valor, a partir del año 2022	Inversión en plantas procesadoras de alimentos y otros productos, procesos estandarizados, materia prima agrícola, valles fértiles, transporte, empaque, comercializadoras, sistema de riego, y de control de condiciones ambientales
	OCP 3.4 La producción de calzado crecerá a un ritmo de 8% en el año 2025	Cuero y materia prima, personal de las empresas productoras de calzado, maquinaria, material de empaque, distribuidores, minoristas, publicidad, centros de exposición
OLP4 Para el año 2026, la región recibirá 2.2 millones de turistas.	OCP 4.1 La red de carreteras departamentales pavimentadas llegará a 3,000 kilómetros para el año 2018	MTC, presupuesto, asfalto y otros materiales, maquinaria pesada, obreros, ingenieros, topógrafo
	OCP 4.2 El arribo de huéspedes nacionales a los centros de hospedaje de la región llegará a 2.0 millones en el año 2020	Infraestructura turística, preservación de los sitios arqueológicos, guías turísticos, operadores turísticos, páginas web, transporte, vías de comunicación
	OCP 4.3 Durante el año 2023, La Libertad recibirá 200,000 turistas extranjeros	Infraestructura turística, preservación de los sitios arqueológicos, guías turísticos, operadores turísticos, páginas web, transporte, vías de comunicación
	OCP 4.4 Al 2026, el aporte del sector hoteles y restaurantes al Valor Agregado Bruto regional habrá aumentado en 6% anual, desde el 2016	Infraestructura turística, preservación de los sitios arqueológicos, guías turísticos, operadores turísticos, páginas web, transporte, vías de comunicación
OLP5 En el año 2026 el porcentaje de población con educación superior será 35%.	OCP 5.1 En el año 2018, el índice de desnutrición en la región será inferior al 10% de la población	Programa de alimentación escolar, médicos, enfermeras, puestos de salud, vitaminas, vacunas, transporte
	OCP 5.2 Para el año 2020 se tendrán 550 mil estudiantes matriculados en el sistema educativo de la región	Ministerio de educación, mejoramiento de la infraestructura educativa, creación de nuevos centros educativos, de inicial, primaria, secundaria y superior
	OCP 5.3 El porcentaje de la población de 15 años o más que tendrá solamente educación primaria o sin ningún nivel disminuirá a 22%	Ministerio de educación, mejoramiento de la infraestructura educativa, creación de nuevos centros educativos, de inicial, primaria, secundaria y superior
	OCP 5.4 Al 2026, la región La Libertad contará con 670,000 docentes	Ministerio de educación, carreras de docencia, posgrados en las universidades locales.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.) por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 42

Políticas de cada Estrategia de la Región La Libertad

Estrategias	Políticas					
	P1	P2	P3	P4	P5	
E1	Crear y promover circuitos turísticos de tres días por vía aérea	X	X	X		X
E2	Integrar actores y dar a conocer la ruta Moche, integrando sitios arqueológicos con playas	X	X	X		X
E4	Construir infraestructura turística	X	X	X		X
E5	Penetrar el mercado de oro en los Estados Unidos		X	X		X
E6	Desarrollar el mercado de oro en los Emiratos Árabes Unidos		X	X		X
E7	Penetrar el mercado de la Unión Europea con bienes agroindustriales		X			X
E8	Exportar productos agroindustriales al mercado de Asia		X			X
E13	Hacer e implementar alianzas estratégicas con el MTC y las empresas mineras para mejorar la infraestructura vial de la región.	X	X	X	X	X
E17	Construir el aeropuerto internacional de La Libertad, como forma de integración vertical hacia adelante al prestar un nuevo servicio	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

7.4 Estructura de la Región La Libertad

Uno de los objetivos principales de establecer una nueva estructura es lograr a través de ella que se puedan implementar todas las estrategias retenidas. Es por ello que se ha desarrollado un diseño que no solo contempla a las autoridades sino a todo tipo de entidades, como son las empresas privadas, las asociaciones y las instituciones educativas. Todas recibiendo el apoyo del gobierno central, a través de las direcciones regionales. En la Figura 39 se muestra la nueva estructura, que además promueve la asociatividad entre los pequeños productores agrícolas, permitiéndoles el acceso a los mercados extranjeros.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El presente Plan Estratégico, que se está desarrollando para la Región de La Libertad está orientado a desarrollar un ambiente sustentable, que beneficie a la población en el largo plazo. Esta es la base para la actividad turística, así como para la producción agrícola. Pero al mismo tiempo, debe ser un requisito para tener una producción regulada, en cuanto a cantidad y a zonas cultivadas, para dar un uso adecuado al suelo. Así mismo, también es necesario utilizar productos químicos que no sean dañinos para las personas ni para la fauna del lugar, en cantidades que no dañen las cuencas hidrográficas de la región. Algunas de las estrategias propuestas generarán un impacto en el medio ambiente, aunque en distintos grados, por lo que se necesitan de estudios técnicos que midan el impacto y que al mismo tiempo permitan desarrollar planes de mitigación, de forma oportuna.

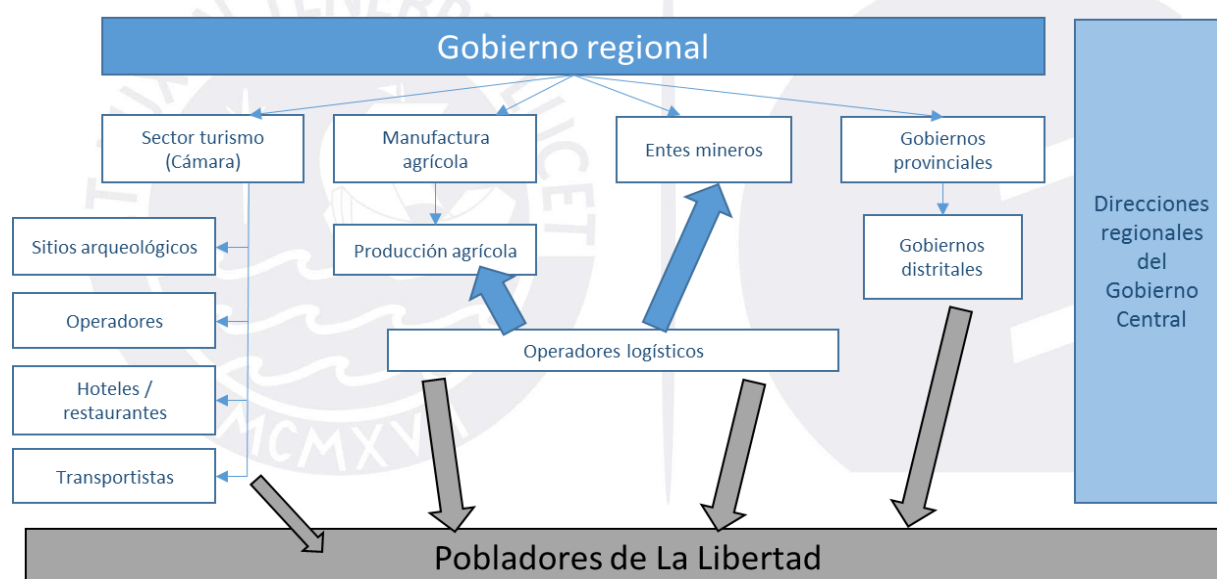


Figura 39. Estructura diseñada para la Región La Libertad.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para lograr una implementación exitosa del presente planeamiento estratégico y así lograr el cumplimiento de los objetivos, tanto de corto como de largo plazo, se necesita contar con personal capacitado. Es decir, que tengan las habilidades, experiencias y en general las competencias que cada posición requiere. Esto aplica tanto para los empleos en el

sector público como en el privado, pero especialmente en el público, donde el personal tiene que contar con vocación de servicio.

El primer paso para lograr tener al personal idóneo en cada cargo es crear los perfiles de cargos, en función de las cinco competencias señaladas por D'Alessio (2013): (a) cognitiva, que define la capacidad para ver o analizar una situación desde una perspectiva global, donde a partir de la situación se desarrollen habilidades de análisis e innovación; (b) emocional, evidenciando la madurez emocional y la capacidad de análisis objetivo que tiene el personal ante una situación dada; (c) deseo de superación, mostrando la voluntad de asumir nuevos riesgos, teniendo como estímulo el alcanzar metas; (d) liderazgo, para guiar a la organización hacia sus objetivos; y (e) capacidad de trabajar en equipo, aprendiendo de las experiencias que otras personas han tenido, logrando sinergias.

7.7 Gestión del Cambio

En el momento en que se implementen las estrategias, se perderá la estabilidad, ya que las fuerzas al interior de la organización estarán en cambio, generando nuevos comportamientos. Será en ese momento donde se observarán dos tipos de fuerzas, de un lado las que promueven que se logre el cambio y del otro lado las que se oponen a que dicho cambio se dé (Lewin, citado en Olguín, 2005). La gestión del cambio consiste en impulsar las fuerzas que apoyan la implementación estratégica y combatir las que se oponen.

El combate a las fuerzas opositoras se inicia brindando información a todos los miembros de la organización, sobre el plan estratégico, dando a conocer la misión, la visión, los valores, el código de ética y las políticas. Una vez que se tiene claro cuál es el comportamiento que se espera del personal, entonces se pasa a explicar los objetivos de corto y plazo. La manera como cada empleado contribuirá a esos objetivos solamente se llega a conocer en el marco de los procesos operativos, que tocan todas las actividades de la

organización. Es por ello que a partir de este plan estratégico es necesario desarrollar planes por áreas, como se muestra en la Figura 40.

7.8 Conclusiones

Este capítulo se inició con el diseño de los objetivos de corto plazo, que explican en términos numéricos lo que la Región La Libertad aspira a lograr en los próximos 10 años. Ahora toca establecer una forma de monitorear o controlar este plan estratégico, definiendo indicadores que al medirlos se conozca si la región va en el camino correcto o no para alcanzar su visión. El primer paso es la implementación de una nueva estructura, gestionando el cambio para que los habitantes, y en especial los empleados gubernamentales trabajen en conjunto, compartiendo los mismos objetivos que este plan estratégico.



Figura 40. Planes operacionales.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2a ed.rev., p.496), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica se realizará a través del Tablero de Control Balanceado que se presenta en este capítulo. En el mismo se diseñan indicadores para cada uno de los objetivos de corto plazo (OCP), que cubren las perspectivas de control que se explican al inicio del capítulo. Esta evaluación o control es la tercera fase del proceso estratégico.

8.1 Perspectivas de Control

El alineamiento estratégico, de acuerdo con D'Alessio (2013) significa que se obtienen cuatro grandes resultados: (a) inversionistas o accionistas satisfechos con el retorno que obtienen sobre su patrimonio; (b) clientes con sus requerimientos y expectativas atendidas; (c) procesos productivos que generan el resultado esperado, siendo eficientes en costos; y (d) empleados motivados que movilicen a la organización hacia el logro de sus objetivos.

8.1.1 Aprendizaje interno

Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se busca la satisfacción de la fuerza operacional, para retenerla, haciendo que sean productivos. Para ello se necesita que los sistemas de información y comunicaciones a nivel interno sean efectivos, funcionando como facilitadores del cambio y brindando retroalimentación (D'Alessio, 2013). Dentro del marco del presente plan estratégico para la Región La Libertad los indicadores que se han desarrollado para la perspectiva de aprendizaje interno son: (a) monto destinado por las empresas mineras a programas de RSE, (b) porcentaje de los empleados del sector turismo capacitados en atención y servicio, y (c) porcentaje de la población que ha recibido capacitación sobre el uso del agua.

8.1.2 Procesos

D'Alessio (2013) explicó que la perspectiva de procesos da seguimiento al régimen de innovaciones, así como al servicio post-venta y en general a la eficiencia que se genera en los

procesos productivos. Se incluyen además mediciones de calidad y tiempo de cada ciclo. Para la Región La Libertad los indicadores de la perspectiva procesos que se han creado son (a) porcentaje de unidades mineras formales, (b) porcentaje de unidades mineras que cuentan con EIA, (c) rendimiento por hectárea, (d) porcentaje de unidades productoras de calzados y cuero que son formales, y (e) cantidad de kilómetros pavimentados en las carreteras departamentales, entre otros.

8.1.3 Clientes

Lo principal dentro de esta perspectiva es poder tomar la postura o posición de los clientes y evaluar a la organización con esta visión. Es por ello que se evalúan aspectos como la participación de mercado, la retención y satisfacción de los clientes y la capacidad que se tiene para captar nuevos clientes. Los indicadores de la dimensión clientes que se generaron para la Región La Libertad son: (a) participación en el mercado nacional de la palta, (b) crecimiento anual en volumen vendido de alcachofas, (c) aumento en las exportaciones de alcachofas, (d) arribo de visitantes nacionales a los hospedajes de la región, y (e) porcentaje de viviendas con acceso a Internet de banda ancha, entre otros.

8.1.4 Financiera

Explicó D'Alessio (2013) que dentro de la perspectiva financiera se mide el retorno, ya sea sobre las ventas, sobre los activos o sobre el patrimonio. Así mismo, se pueden incluir mediciones de los ingresos que genera cada empleado, el punto de equilibrio o el flujo de caja neta. Para la Región La Libertad se han desarrollado los siguientes indicadores de la perspectiva financiera: (a) unidades mineras que han accedido a préstamos del sistema financiero nacional, y (d) aumento anual del aporte del turismo al Valor Agregado Bruto de la región.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Dado que el proceso estratégico es iterativo e interactivo, va cambiando frecuentemente, por lo que se dice que es dinámico, tal y como lo explica la siguiente cita:

La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2013, p. 507)

Sin embargo, independientemente del dinamismo que caracteriza al plan estratégico, es importante que se logren los objetivos de largo y de corto plazo. Para ello hay que controlar los resultados que cada año se obtienen, lo cual se hace utilizando el Tablero de Control Balanceado, herramienta que se presenta en la Tabla 43.

8.3 Conclusiones

Con el Tablero de Control Balanceado se ha creado una herramienta para la evaluación y control de la implementación estratégico. Corresponde a la gerencia regional medir estos indicadores cada año y contrastar los valores obtenidos con los señalados en los objetivos de corto plazo. En caso de que haya desviaciones habrá que crear e implementar nuevas estrategias, o utilizar las de contingencia, redireccionando los recursos que se han destinado para el plan estratégico, porque de lo contrario no se lograría la visión en el año 2026.

Tabla 43

Tablero de Control Balanceado de la Región La Libertad

Perspectiva	OCP	Indicador	Meta	
Aprendizaje interno	OCP 1.3	Al 2023, el aporte de la minería a la economía regional será igual al 11%	Monto destinado por las empresas mineras a programas de RSE como % del Valor Agregado Bruto	0.5%
Aprendizaje interno	OCP 4.3	Durante el año 2023, La Libertad recibirá 200,000 turistas extranjeros	Porcentaje de los empleados del sector turismo capacitados en atención y servicio	100%
Aprendizaje interno	OCP 5.2	Para el año 2020 se tendrán 550 mil estudiantes matriculados en el sistema educativo de la Región La Libertad	Porcentaje de menores de 15 años inmersos en el sistema educativo regional	99.5%
Clientes	OCP 2.1	Para el año 2018, la región producirá el 35% de la palta cultivada en el Perú	Participación en el mercado nacional de la palta	30%
Clientes	OCP 2.2	El cultivo de la alcachofa tendrá un crecimiento anual del 10% entre los años 2017 y 2020, convirtiéndose en la primera región productora a nivel nacional	Crecimiento anual en volumen vendido de alcachofas	10.0%
Clientes	OCP 2.4	La exportación de la alcachofa se incrementará en 8% al año para el 2026	Aumento en las exportaciones de alcachofas	8%
Clientes	OCP 3.2	Las exportaciones agroindustriales crecerán en 10% cada año, en el período 2020-2025	Crecimiento anual de las exportaciones agroindustriales	10.0%
Clientes	OCP 3.4	La producción de calzado crecerá a un ritmo de 8% en el año 2026	Aumento de la producción anual de calzado	8%
Clientes	OCP 4.2	El arribo de huéspedes nacionales a los centros de hospedaje de la región llegará a 2.0 millones en el año 2020	Arribo de visitantes nacionales a los hospedajes de la región	2.0 millones
Clientes	OCP 5.1	En el año 2018, el índice de desnutrición en la región será inferior al 10% de la población	Índice de desnutrición	10.0%
Clientes	OCP 5.3	El porcentaje de la población de 15 años o más que tendrá solamente educación primaria o sin ningún nivel disminuirá a 22%	Porcentaje de población sin nivel educativo o solo con primaria	22.0%
Procesos	OCP 1.1	Durante el año 2018, se completará un censo minero en la región La Libertad, registrando tanto a las unidades formales como a las informales	Porcentaje de unidades mineras formales	60%
Procesos	OCP 1.4	En el año 2026, el 100% de las unidades mineras formales operarán de acuerdo a sus Estudios de Impacto Ambiental	Porcentaje de unidades mineras que cuentan con EIA	100.0%
Procesos	OCP 2.3	El rendimiento por hectárea en el cultivo de palta se elevará a 12 kilogramos para el año 2023	Rendimiento por hectárea	12 kg/ha
Procesos	OCP 3.1	Para el año 2019, el 80% de las unidades productoras de cuero y calzado serán formalizadas, teniendo acceso a financiamiento y materia prima de calidad, así como a canales de distribución en todo el país	Porcentaje de unidades productoras de calzados y cuero que son formales	80%
Procesos	OCP 3.3	El 25% de la palta que se produzca en la región sufrirá procesos de transformación para agregar valor, a partir del año 2023	Porcentaje de la producción de palta que se destina a productos manufacturados	25.0%
Procesos	OCP 4.1	La red de carreteras departamentales pavimentadas llegará a 3,000 kilómetros para el año 2018	Cantidad de kilómetros pavimentados en las carreteras departamentales	3,000 km
Procesos	OCP 5.4	Al 2026, la Región La Libertad contará con 670,000 docentes	Cantidad de docentes	670 mil
Financiera	OCP 1.2	Para el año 2020, se otorgarán préstamos a las micros y pequeñas empresas mineras que sean formales, con tasas de interés adecuadas al sistema financiero nacional.	Unidades mineras que han accedido a préstamos del sistema financiero nacional	50.0%
Financiera	OCP 4.4	Al 2026, el aporte del sector hoteles y restaurantes al Valor Agregado Bruto regional habrá aumentado en 6% anual, desde el 2016	Aumento anual del aporte del turismo al Valor Agregado Bruto de la región	6%

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de la Región La Libertad

Al definir la competitividad es importante aclarar que no existe un concepto único para referirse a este tema, sino que se entiende como el desarrollo de capacidades que permitan a la región competir en el Perú y en el mundo, bajo el marco de un mercado libre (D'Alessio, 2013). Se inicia el capítulo haciendo un análisis competitivo de la Región La Libertad, para pasar a identificar sus ventajas competitivas. Posteriormente se analizan los potenciales clústeres y sus aspectos estratégicos.

9.1 Análisis Competitivo de la Región La Libertad

Con respecto a la competitividad regional, La Libertad se ubicó como la séptima región más competitiva del país para el periodo 2011/12, según el Índice de Competitividad Regional (ICR) elaborado por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC). Si bien se encuentra en el tercio superior a nivel nacional, La Libertad aún tiene una posición desventajosa con respecto a otras regiones de la costa peruana, como son Lima, Arequipa, Moquegua, Tacna, Ica y Tumbes, como se observa en la Figura 41.

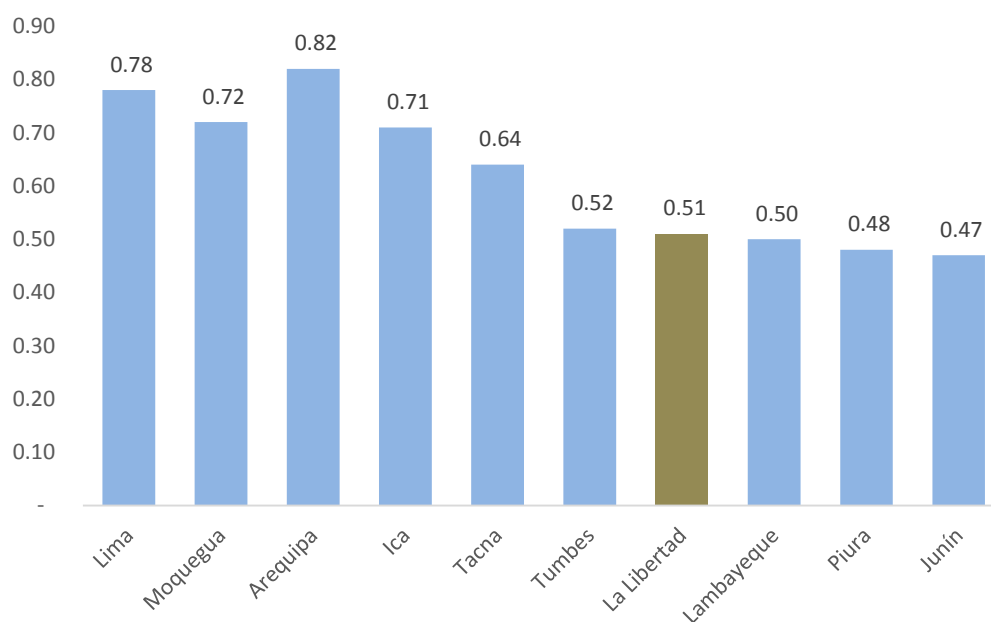


Figura 41. Índice de competitividad regional, varias regiones. Tomado de “Caracterización del departamento de La Libertad,” por BCRP, 2013, p.76 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/La-Libertad-Characterizacion.pdf>).

Para el año 2016, la Región La Libertad se ubicó en el puesto nueve del Índice de Progreso Social, ya que las necesidades básicas humanas no se encuentran satisfechas (D'Alessio, 2016). Este índice muestra que los elementos que se valoran incluyen la seguridad ciudadana, los servicios básicos y especialmente el agua potable, y el acceso a oportunidades de desarrollo personal.

De acuerdo al ICR, en comparación con otras regiones, las fortalezas de La Libertad se encuentran en factores como la evolución sectorial, que ha sido elevada como consecuencia de la alta productividad agrícola y manufacturera que tiene la región. En salud también se tiene una posición destacada, por su amplia cobertura hospitalaria y los bajos índices de mortalidad infantil. Otro factor en el que se destaca es en la innovación, ya que tiene mayor porcentaje de población que otras 15 regiones que trabajan en áreas o carreras relacionadas con ciencia y tecnología. Sin embargo, debe mencionarse que la mejor posición que La Libertad obtuvo en cualquiera de estos factores o pilares fue el quinto puesto a nivel nacional, por lo que se repite el hecho de que otros departamentos han alcanzado mayor nivel de competitividad (BCRP, 2013).

Por su parte, en comparación al resto de regiones, los principales retos de La Libertad se encuentran en las áreas de educación e institucionalidad, como se visualiza en la Figura 42. En el caso de educación, la región tiene la posición 13 al presentar uno de los niveles de asistencia escolar más bajo a nivel nacional, así como una de las tasas de deserción escolar más elevadas. Con respecto a la calidad de las instituciones, la región ocupó el puesto 14, lo que se debió a la alta tasa de criminalidad, que se manifiesta en seis denuncias por cada mil habitantes. Por lo tanto, la mejora en competitividad depende en parte de la mejora en el área de seguridad pública (BCRP, 2013).

Por estas razones, si bien La Libertad se encuentra en una posición privilegiada en el ranking de competitividad nacional, la región aún tiene grandes oportunidades para mejorar

su posición competitiva. Cabe destacar que, sobre la base del diagnóstico del ICR, las perspectivas son favorables para la región debido a que las fortalezas se fundamentan en aspectos centrales para el crecimiento económico tales como productividad, capital humano e innovación.

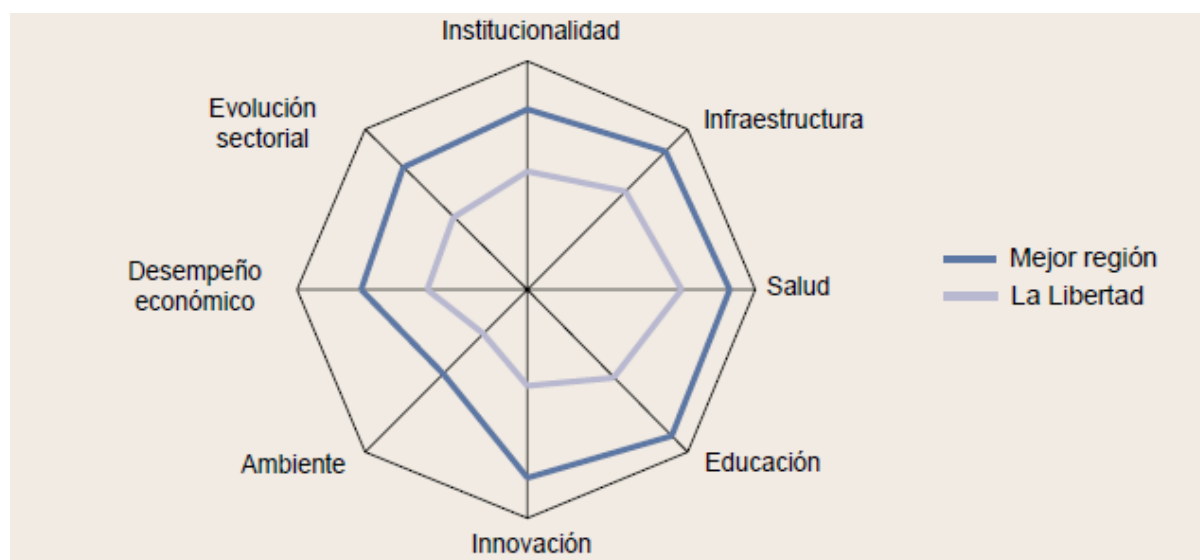


Figura 42. Índice de competitividad regional, por aspecto. Tomado de “Caracterización del departamento de La Libertad,” por BCRP, 2013, p.77 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/La-Libertad-Characterizacion.pdf>).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región La Libertad

Hasta el momento, la Región La Libertad no ha logrado convertir las ventajas comparativas que posee en ventajas competitivas que permitan generar beneficios para todos los sectores productivos, así como para la población. Giuffra (2010) indicó que corresponde a los empresarios desarrollar ventajas competitivas, cada uno desde su organización, identificando oportunidades, invirtiendo y mejorando continuamente. Al respecto se encontró que en La Libertad hay alta productividad agrícola y manufacturera, lo que se ha logrado a partir de la inversión de grandes empresas, lo cual ha permitido la tecnificación y la formación del recurso humano.

A pesar de que el sector agroindustrial ha logrado desarrollar ventajas, estas no son extensibles a toda la región, aun cuando se cuenta con suficiente mano de obra calificada y no

calificada. Para continuar desarrollando ventaja competitiva en otros sectores es necesario vencer algunas limitantes, como son la informalidad, la falta de asociatividad y la poca infraestructura existente. Si estos factores no se mejoran no es viable reducir los costos logísticos, para incrementar las exportaciones y ventas al mercado nacional.

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

Se propone el desarrollo de un clúster macro regional norte, con acceso al aeropuerto de La Libertad, que tiene el potencial para convertirse en aeropuerto internacional y con la posibilidad de privatizar y expandir el Puerto de Salaverry. De esta manera los productos de distintos departamentos como La Libertad, Lambayeque y Piura tendrán facilidades para ser exportados, con menores costos logísticos.

Para desarrollar un clúster efectivo y eficiente se necesita el apoyo del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, para desarrollar vías de comunicación terrestre, que den acceso a todas las provincias de la región. Pero también que mejoren las condiciones de circulación, para incrementar la seguridad en las carreteras y los tiempos de traslado. La seguridad, es otro aspecto a mejorar, para lo cual los gobiernos regionales deben trabajar junto con el Ejército del Perú y la Policía Nacional Civil.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Al crear un clúster macro regional norte en el Perú se logrará reforzar los siguientes aspectos estratégicos:

- Productividad, por contar con mayor cantidad de casas de estudio superior y centros de desarrollo tecnológico y científico.
- Eficiencia en el transporte, por contar con infraestructura vial terrestre, puerto y aeropuerto. Esto permitirá disminuir los costos operativos en las exportaciones, haciendo más atractivos los productos en el extranjero.

- Combinar las habilidades productivas de otras regiones, como la pesca en Piura con la manufactura en La Libertad.
- Mejorar la salud y la educación en la macro región, con apoyo del gobierno central, pero esencialmente al reducir los tiempos de traslado y mejorar las condiciones de estos servicios.
- Preservar el medio ambiente al incrementar los cuidados y controles, con plantas de tratamiento para residuos sólidos y líquidos.
- Contar con energía para el desarrollo de los distintos sectores productivos, gracias a la central hidroeléctrica que se construye en La Libertad.
- Formar circuitos turísticos que atraigan a más visitantes cada año, con diversidad de atractivos.

9.5 Conclusiones

Se concluye que la región ha basado su capacidad de competir en las ventajas comparativas que tiene, especialmente en lo que se refiere a la minería. Mientras que la agroindustria ha logrado desarrollar tecnología y alta productividad. Esto se refleja en su capacidad para atender el mercado nacional y exportar productos como espárragos y pimientos procesados. Sin embargo, el conformar un clúster macro regional norte le daría mayor capacidad para crecer, en distintos sectores productivos, mejorando la infraestructura y las comunicaciones, que son los aspectos deficitarios, así como la seguridad.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Una vez que se ha desarrollado el análisis de competitividad de la Región La Libertad se pasa a plantear las conclusiones y recomendaciones finales para el plan estratégico 2016-2026. Como primer punto se presenta el Plan Estratégico Integral que es una herramienta de verificación, que permite analizar la alineación de todo el documento, confirmando que se ha creado el marco adecuado.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral (PEI) es un resumen de los aspectos principales desarrollados a lo largo de este documento. En la parte superior de la Tabla 44 se presenta la visión, que define lo que la región desea llegar a ser en el año 2026, y de la cual se derivan los objetivos de largo plazo. También se indican cuáles son las estrategias con las que se lograrán dichos objetivos, así como las políticas que enmarcan a cada estrategia. Como marco de acción se tiene al lado izquierdo la misión y al derecho los valores y el código de ética. La base del cambio es la nueva estructura organizacional propuesta.

10.2 Conclusiones Finales

Los investigadores han llegado a las siguientes conclusiones finales:

La Región La Libertad posee un amplio potencial de desarrollo, en base a su posición geográfica que le da acceso directo al Océano Pacífico, integrada a las principales redes de comunicación del país. En esta región se han explotado los valles, lo que ha permitido que la agroindustria crezca, en torno a cultivos como palta, espárragos y arándanos; actividad que se complementa con la minería y el turismo. El problema que existe es que no toda la población de la región se ha beneficiado con el crecimiento económico, existiendo todavía dos provincias prácticamente aisladas. También es imperativo elevar el nivel educativo de los liberteños, para mejorar los índices de ocupación y con ello la calidad de vida de todos los pobladores.

Tabla 44

Plan Estratégico Integral de la Región La Libertad

Visión						
Al 2026, La Libertad será líder nacional en la producción formal de oro, así como de productos agrícolas, a lo que se le sumarán los aportes de la manufactura y del turismo, al estar entre las tres regiones del país que más reciben turistas al año, logrando una economía diversificada que permite la mejora en la calidad de vida de los liberteños						
Intereses del Sector: (a) producción de oro, (b) producción de bienes agroindustriales, (c) desarrollo del sector turismo, (d) mejorar la calidad de vida de los habitantes, y (e) erradicar la pobreza		Objetivos de Largo Plazo			Principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos	
		Al 2026, el 95% de las unidades mineras que operen en La Libertad serán formales, operando de forma totalmente legal	El VAB del sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura de la región La Libertad será de S/. 6,300 millones en el año 2026	La manufactura generará S/. 8,900 millones en el año 2026	Para el año 2026, la región recibirá 2.2 millones de turistas, considerando que para el 2012 recibió un aproximado de 1'255,260 de visitantes.	En el año 2026 el porcentaje de población con educación superior será 35%.
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Políticas
E1				X	X	P1: Los presupuestos gubernamentales tienen que responder a las necesidades de la población; P2: Buscar el bien común; P3: Preservar el medio ambiente; P5: Los fondos serán de origen legítimo
E2				X	X	P1: Los presupuestos gubernamentales tienen que responder a las necesidades de la población; P2: Buscar el bien común; P3: Preservar el medio ambiente; P5: Los fondos serán de origen legítimo
E4				X	X	P1: Los presupuestos gubernamentales tienen que responder a las necesidades de la población; P2: Buscar el bien común; P3: Preservar el medio ambiente; P5: Los fondos serán de origen legítimo
E5	X					P2: Buscar el bien común; P3: Preservar el medio ambiente; P5: Los fondos serán de origen legítimo
E6	X					P2: Buscar el bien común; P3: Preservar el medio ambiente; P5: Los fondos serán de origen legítimo
E7		X	X		X	P2: Buscar el bien común; P5: Los fondos serán de origen legítimo
E8		X	X		X	P2: Buscar el bien común; P5: Los fondos serán de origen legítimo
E13		X	X	X		P1: Los presupuestos gubernamentales tienen que responder a las necesidades de la población; P2: Buscar el bien común; P3: Preservar el medio ambiente; P4: Los funcionarios públicos tendrán el perfil requerido para cada cargo; P5: Los fondos serán de origen legítimo
E17	X	X	X	X	X	P1: Los presupuestos gubernamentales tienen que responder a las necesidades de la población; P2: Buscar el bien común; P3: Preservar el medio ambiente; P4: Los funcionarios públicos tendrán el perfil requerido para cada cargo; P5: Los fondos serán de origen legítimo
Objetivos de corto plazo		Indicadores		Indicadores		Objetivos de corto plazo
		OCP1.1: Durante el año 2018, se completará un censo minero en la región La Libertad, registrando tanto a las unidades formales como a las informales	OCP2.1: Para el año 2018, la región producirá el 35% de la palta cultivada en el Perú	OCP3.1: Para el año 2019, el 80% de las unidades productoras de cuero y calzado serán formalizadas, teniendo acceso a financiamiento y materia prima de calidad, así como a canales de distribución en todo el país	OCP4.1: La red de carreteras departamentales pavimentadas llegará a 3,000 kilómetros para el año 2018	OCP5.1: En el año 2018, el índice de desnutrición en la región será inferior al 10% de la población
		OCP1.2: Para el año 2020, se otorgarán préstamos a las micros y pequeñas empresas mineras que sean formales, con tasas de interés adecuadas al sistema financiero nacional.	OCP2.2: El cultivo de la alcachofa tendrá un crecimiento anual del 10% entre los años 2017 y 2020, convirtiéndose en la primera región productora a nivel nacional	OCP3.2: Las exportaciones agroindustriales crecerán en 10% cada año, en el período 2020-2025	OCP4.2: El arribo de huéspedes nacionales a los centros de hospedaje de la región llegará a 2.0 millones en el año 2020	OCP5.2: Para el año 2020 se tendrán 550 mil estudiantes matriculados en el sistema educativo de la región La Libertad
		OCP1.3: Al 2023, el aporte de la minería a la economía regional será igual al 11%	OCP2.3: El rendimiento por hectárea en el cultivo de palta se elevará a 12 kilogramos para el año 2023	OCP3.3: El 25% de la palta que se produzca en la región sufrirá procesos de transformación para agregar valor, a partir del año 2023	OCP4.3: Durante el año 2023, La Libertad recibirá 200,000 turistas extranjeros	OCP5.3: El porcentaje de la población de 15 años o más que tendrá solamente educación primaria o sin ningún nivel disminuirá a 22%
		OCP1.4: En el año 2026, el 100% de las unidades mineras formales operarán de acuerdo a sus Estudios de Impacto Ambiental	OCP2.4: La exportación de la alcachofa se incrementará en 8% al año para el 2026	OCP3.4: La producción de calzado crecerá a un ritmo de 8% en el año 2026	OCP4.4: Al 2026, el aporte del sector hoteles y restaurantes al VAB regional habrá aumentado en 6% anual, desde el 2016	OCP5.4: Al 2026, la región La Libertad contará con 670,000 docentes
Personal calificado y no calificado, funcionarios con las competencias para cada cargo, sistemas de comunicación, equipo, infraestructura vial y turística, recursos financieros						
Se propone una estructura que tiene como líder al Gobierno Regional, del cual dependen los principales sectores productivos (minería, agroindustria y turismo). Todo con el apoyo de entidades del gobierno central y en coordinación con los gobiernos provinciales y distritales						

Valores: Honestidad, respeto, compromiso, solidaridad, eficiencia, disciplina

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Para el año 2026 la Región La Libertad será líder a nivel nacional en la producción formal de oro y de bienes agroindustriales, así como también ubicarse entre las tres regiones que más reciben turistas al año. Todo esto con el fin de contar con una economía diversificada, que permite mejorar la calidad de vida de los liberteños, erradicando la pobreza. En conjunto con la visión se estableció una misión establece tener una economía diversificada, en minería, agroindustria y turismo, atendiendo mercados nacionales y extranjeros, a través de productos con valor agregado y minerales de alta pureza. Para ello se cuenta con población educada, tecnología de punta y una búsqueda permanentemente de la excelencia, con responsabilidad social.

A partir del análisis del entorno se identificaron las oportunidades que la Región La Libertad tiene, entre las que sobresalen: (a) leyes que promueven la descentralización en el Perú y la garantía a las inversiones privadas; (b) el país se ha posicionado como uno de los principales países exportadores de vegetales y frutas en el mundo; (c) crecimiento del turismo extranjero y doméstico en el Perú; y (d) mercado nacional está integrado por más de 31 millones de habitantes, en crecimiento constante; entre otras. Al mismo tiempo que se encontraron oportunidades también se identificaron amenazas, entre las que destaca la carencia de infraestructura y en especial redes viales.

La Región La Libertad, ubicada al noroeste del Perú tiene las siguientes fortalezas: (a) climas diversos con valles de cultivo; (b) sitios arqueológicos de gran atractivo; (c) construcción de central hidroeléctrica; (d) mejora consecutiva en el IDH; (e) instituciones de educación superior; (f) mano de obra calificada y no calificada; (g) programas de RSE financiados por las empresas mineras; y (h) trabajo común entre todas las autoridades de la región y con el gobierno central, entre otras. Estas fortalezas son la base de la competitividad, ya que la región ha logrado ser productiva en el desarrollo de bienes agroindustriales, destinados al mercado local y a la exportación.

Así como la Región La Libertad tiene fortalezas, también presenta debilidades: (a) falta de asociatividad entre micros y pequeños empresarios; (b) no se ha desarrollado la infraestructura turística necesaria; (c) altos costos de logística en productos agroindustriales; y (d) falta de vías y medios de comunicación, entre otras. Al solventar estas debilidades, los productores de la región tendrán mayor acceso a mercados extranjeros, pudiendo incrementar la cantidad exportada y con ello el beneficio de todos los pobladores.

La Región La Libertad al año 2026 será: (a) el 95% de las unidades mineras que operen en La Libertad serán formales, operando de forma totalmente legal; (b) el Valor Agregado Bruto del sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura de la Región La Libertad será de S/. 6,300 millones; (c) la manufactura generará S/. 8,900 millones; (d) la región recibirá 2.2 millones de turistas; y (e) el porcentaje de la población con educación superior será de 35%.

Para lograr dichos objetivos se implementarán un conjunto de nueve estrategias, entre las que se incluyen aspectos como desarrollar y promover circuitos turísticos cortos, para incrementar las visitas durante fines de semana y feriados. Así mismo se crearán y promoverán circuitos turísticos de tres días por vía aérea, lo que permite complementar la visita a sitios arqueológicos con lugares naturales como playas. Pero para que el número de turistas pueda crecer es indispensable incrementar la infraestructura turística que se posee, apoyándose también con más y mejores vías de comunicación.

Los objetivos de largo plazo han sido disgregados en objetivos de corto plazo, que constituyen hitos o pasos para lograr las metas que se han planteado para el año 2026. Dentro de los OCP se han incluido metas de producción de palta, cantidad exportada en determinado año y número de visitantes por período, entre otros puntos. Para cada uno de ellos se describieron los recursos que se requieren, ya sean tangibles, intangibles o de recursos

humanos. En la medida en que la región cuente con estos recursos podrá implementar las estrategias y así conseguir los OCP.

Ha quedado claro que es necesario que los objetivos de corto plazo se vayan alcanzando de manera escalonada, ya que esto asegura que para el año 2026 se logren los OLP. La región tiene que ir verificando este cumplimiento anual de las metas y para ello se ha diseñado el Tablero de Control Balanceado, donde se definió un indicador por cada OCP, cubriendo cuatro dimensiones, como son clientes, procesos, aprendizaje y financiero.

La productividad en bienes agroindustriales es una de las ventajas competitivas que tiene la región. En base a esto se buscará penetrar los mercados actuales, tanto a nivel nacional como dentro de la Unión Europea, así como desarrollar el mercado asiático. Para lograrlo es imprescindible continuar atrayendo inversiones a la región, en un momento donde existe la amenaza a nivel nacional de desaceleración económica. Para desarrollar ventaja en otros sectores es necesario mejorar las condiciones de los factores, como infraestructura y educación, lo cual se podrá lograr con un clúster que una a entidades gubernamentales con empresas privadas e instituciones educativas, teniendo como base la ciudad de Trujillo.

10.3 Recomendaciones Finales

En base a las conclusiones y al documento en general, se presentan las siguientes recomendaciones finales para la Región La Libertad:

- Entregar este planeamiento estratégico al Gobernador Regional de La Libertad, para que procedan a su implementación.
- Implementar este planeamiento estratégico de inmediato, lo cual debe comenzar con el cambio en la estructura organizacional, ya que mantener las estructuras actuales no permitirá hacer cambios tan profundos como se requiere, esta labor recae entre el gobernador regional y el gerente general regional. Con el trabajo unido de los actores, la región podrá alcanzar su potencial.

- Diversificar la economía, en tres pilares económicos: la minería, agroindustria y el turismo. Para lograrlo es indispensable mejorar la educación, con mayor calidad y penetración, así como también adquirir o desarrollar tecnología de punta, con una cultura que promueva la mejora continua, dentro de un marco de responsabilidad social, para esto la gerencia de regional de presupuestos debe brindar recursos para su realización en coordinación gerencia regional de educación.
- Aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, así como protegerse de las amenazas encontradas. Esto se logrará con la implementación de las estrategias que se diseñaron en el Capítulo VI. Se recomienda revisar anualmente las variables externas para poder actuar a tiempo frente a cambios en la situación, labor que debe ser fiscalizada por la gerencia regional de administración y contrataciones.
- Utilizar las fortalezas que la Región La Libertad tiene, como su riqueza cultural y natural, junto con la producción de palta y alcachofa, entre otros cultivos. Para que estas sean la base del crecimiento regional y así poder reducir las debilidades que se tienen, en especial la falta de asociatividad entre los productores y la desigualdad entre las provincias, para lo cual la gerencia regional de agricultura trabajara de manera conjunta con la gerencia regional de la producción promoviendo la fusión de empresas agroindustriales.
- Comunicar a toda la población, los intereses supremos que se han establecido, junto con los objetivos de largo plazo. De esta manera se toma el primer paso para lograr sinergias, sumando esfuerzos de distintos actores como las empresas privadas, el gobierno regional, los gobiernos locales y las direcciones regionales, función que debe estar en manos del gobernador regional con el apoyo de la gerencia regional de imagen institucional.

- Implementar las estrategias retenidas, dando prioridad a penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, con el fin de incrementar el flujo de fondos, junto con la construcción del aeropuerto internacional de La Libertad. Esta será la base para que se puedan implementar las otras estrategias y así ir logrando los objetivos, esta decisión recae el equipo del gobernador regional.
- Gestionar el cambio, dando información a todos los involucrados, tanto habitantes de La Libertad como a las autoridades regionales, provinciales y distritales. Además, se requiere el desarrollo de planes operativos alineados o derivados de este plan estratégico.
- Utilizar el Tablero de Control Balanceado como herramienta de control y evaluación para monitorear el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, calculando los indicadores de forma anual, labor que debe ser realizada por la gerencia general de administración.
- Desarrollar el clúster macro regional norte en el Perú, con el apoyo del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, para desarrollar vías de comunicación terrestre, que den acceso a todas las provincias de la región. Así mismo, se recomienda privatizar y expandir el Puerto de Salaverry, iniciativa que debe ser tomada por el gobernador regional con el asesoramiento de la gerencia regional de transportes y comunicaciones.

10.4 Futuro de la Región La Libertad

Gracias a la implementación y ejecución de este planeamiento estratégico, la Región La Libertad se convirtió en el tercer contribuyente al Producto Bruto Interno del Perú, con una economía diversificada, los ingresos que se generan es por la minería, la agroindustria y el turismo. La minería aurífera es el primer contribuyente al PBI de la región, gracias a la formalización del 95 % de mineros informales, somos líderes en la producción de oro en el

Perú, logrando una minería verde que cuida y preserva el medio ambiente, así mismo este sector contribuye al estado con tributos que beneficiaran al desarrollo de la región.

Al mismo tiempo, la diversificación económica de la región estará acompañada de altos niveles de productividad en la agroindustria. Al contar con ventajas competitivas en distintos sectores industriales, todos los habitantes de la región se vienen beneficiando, mejorando sus condiciones de vida, por lo que ahora se ha erradicado la pobreza extrema. Así mismo, la población cuenta con acceso a la educación de calidad, a la salud en instituciones que cuentan con equipos de última generación y médicos especialistas.

Dentro de la agricultura, la región es la primera productora a nivel nacional y exportadora de paltas y alcachofas, contribuyendo a fortalecer la posición que ya tiene el Perú dentro de los principales exportadores de frutas y vegetales a nivel mundial. Se logró ir más allá de la producción de bienes agrícolas básicos, dando valor agregado al procesarlos y convertirlos en conservas, congelados y otros.

Se dan a conocer los atractivos naturales y arqueológicos que se posee la región, desarrollando infraestructura turística de calidad, atrayendo más de 2.2 millones de visitantes al año, los cuales disfrutan de experiencias únicas. Por lo tanto, vienen recomendando a La Libertad como un destino importante en el país, para disfrutar de sus sitios culturales, así como de parajes naturales, con hoteles y restaurantes que brindan buen servicio. Todo esto es posible porque contamos con personal calificado para atender a los turistas, de la mano con las políticas de seguridad que se han implementado.

Referencias

- Agencia Peruana de Noticias (Andina). (2014, 8 de marzo). *Uno de los desafíos del Perú es la salud y la educación*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/08-03-2014/uno-de-los-desafios-del-peru-es-la-salud-y-la-educacion>
- Agencia Peruana de Noticias (Andina). (2016, 15 de febrero). Actividad económica de Perú crece 3.26% en el 2015. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/actividad-economica-de-peru-crece-326-en-el-2015>
- Alarco, G. (2010). *Rutas hacia un Perú mejor. Qué hacer y cómo lograrlo*. Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Aurazo, J. (2016, 27 de mayo). La Libertad: Minería ilegal a tajo abierto y con cianuro. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/la-libertad/libertad-mineria-ilegal-tajo-abierto-y-cianuro-noticia-1904728>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2013). *Caracterización del departamento de La Libertad*. Trujillo, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s.f.). *Cusco: Principales atractivos turísticos*. Cusco, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s.f.). *Lambayeque: Principales atractivos turísticos*. Chiclayo, Perú: Autor.
- Banco de Datos Turísticos del Perú (BADATUR Perú). (2015). *Turismo interno esperado*. Lima, Perú: Observatorio Turístico del Perú.

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2013, julio). *Inversión en tecnología se duplicó en 2012*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/edicion/noticia-bid-inversion-tecnologia-se-duplico-2012-8820.aspx#.U8Mjb5Ug-1s>
- BullionVault. (2016). *Precio del oro*. Recuperado de <https://oro.bullionvault.es/Precio-del-oro.do>
- Caballero, J., Vargas, O., & Polo, A. (2012). *Compendio estadístico de indicadores La Libertad 2012*. Lima, Perú: Ministerio del Trabajo (MINTRA).
- Cazana, S. (2009) *Cuatro ejes de presión*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/26/articulos/241>
- China International Information Center. (2015). *Las provincias y regiones autónomas de China*. Recuperado de <http://spanish.china.org.cn/spanish/xi-difang/shandong.htm>
- Ciencia Geográfica. (2011). *Principales minerales y yacimientos del Perú*. Recuperado de <http://cienciageografica.carpetapedagogica.com/2011/09/principales-minerales-y-yacimientos.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2014, abril). *Balance económico actualizado de América Latina y el Caribe 2013: Abril 2014*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (CONSUCODE). (2008). *Portal de compras del SEACE es calificado como el cuarto más avanzado de América Latina y el Caribe*. Nota de Prensa. Lima, Perú: CONSUCODE.
- Cosavalente, I., Miranda, A., Rosas, J., & Torres, E. (2015, enero). *Síntesis de actividad económica de La Libertad*. Trujillo, Perú: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).
- D'Alessio, F.A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2a ed.). México D. F., México: Pearson.

- D'Alessio, F.A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F.A. (2016). *Índice de progreso social regional del Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Datasur. (2016, julio). *COMEX Perú*. Recuperado de http://www.datasur.com/comex/peru_aduana/resultado.php
- De la Torre, A., Fajnzylber, P., & Nash, J. (2009). *Desarrollo con menos carbono: Respuestas latinoamericanas al desafío del cambio climático*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Dirección General de Competitividad Agraria (2011). *Perú: Un campo fértil para sus inversiones y el desarrollo de sus exportaciones*. Lima, Perú: Ministerio de Agricultura (MINAGRI).
- Exportar. (2015). *Palta liberteña de exportación*. Recuperado de http://www.exportar.com.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=6108:palta-libertena-de-exportacion&catid=49:contenido
- García, M. & Díaz, A. (2013). *El conflicto Perú-Chile: Cuando la interdependencia económica supera la potencialidad de un conflicto*. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/n62/garcia_diaz_m.html
- Gerencia de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía del Gobierno Regional de La Libertad. (2011). *Plan estratégico regional de turismo La Libertad*. Trujillo, Perú: SWISSCONTACT Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico.
- Giuffra, B. (2010, 22 de enero). *El emprendedor y su rol en desarrollo económico del país*. Objetivo Negocio [Archivo del Blog]. Recuperado de <http://blog.objetivonegocio.com/2010/01/competitividad-empresarial/>

- Gobierno Regional La Libertad. (2016). *Plan estratégico institucional 2011-2016*. Trujillo, Perú: Autor.
- Governa Estudios. (2013). *Estructura del Estado peruano*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/nidelvi/estructura-del-estado-peruano-21691666>
- Guiaturisticaperu.com. (2013). *Rutas turísticas del Perú*. Recuperado de http://rutasdatipar.blogspot.com/2012_08_01_archive.html
- Heritage Foundation. (2014). *Index of economic freedom 2014: Peru*. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/country/peru>
- Heritage Foundation. (2016). *2016 Index of economic freedom: Yet more evidence of free trade's benefits*. Recuperado de <http://www.heritage.org/research/reports/2015/12/2016-index-of-economic-freedom-yet-more-evidence-of-free-trades-benefits>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015). *Perú: Estructura empresarial 2014*. Lima, Perú: Autor
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Informe económico y social Región La Libertad*. Trujillo, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Publicaciones digitales*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014a). *Perú: Producto bruto interno por departamentos 2007-2013*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014b). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2004-2013*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016a). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016b). *Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016c). *Tecnologías de la información y la comunicación*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016d). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016e). *Estadísticas, índice temático, turismo*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>
- International Trade Center (ITC). (2016). *Trademap. Trade statistics for international business development*. Recuperado de http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
- La Libertad: Minería. (2010). *Perú Económico*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/44/articulos/614>
- Ley 27651. Ley de Formalización y Promoción de la Pequeña Minería y la Minería Artesanal. Congreso de la República, 2002
- Ley 27658. Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado. Congreso de la República, 2002
- Ley 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización. Congreso de la República, 2002.
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República, 2002.

- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República, 2003.
- Ley 28783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República, 2003.
- Ley 29230. Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado. Congreso de la República, 2008.
- MapaCarreteras.org. (2014). *Guía de caminos y carreteras de Mato Grosso*. Recuperado de <http://www.mapacarreteras.org/e470-mato-grosso.html>
- Mariluz, O. (2010). *Expertos evalúan las críticas de Porter*. Recuperado de <http://larepublica.pe/14-11-2010/expertos-evaluan-criticas-de-porter-0>
- MercoPress. (2012, 22 de junio). *World corn glut as Matto Grosso in Brazil doubles crop over last year*. Recuperado de <http://en.mercopress.com/2012/06/22/world-corn-glut-as-matto-grosso-in-brazil-doubles-crop-over-last-year>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2002). *Región La Libertad. Diagnóstico para el diseño del plan estratégico regional de exportación*. Lima, Perú: Autor,
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2007). *Región La Libertad*. Trujillo, Perú: Autor.
- Ministerio de Defensa (MINDEF). (2015). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2013). *Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación*. Lima, Perú: SNIP.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3731&Itemid=100869&lang=es

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2016). *Infraestructura vial existente del sistema nacional de carreteras*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2011). *Política energética peruana promueve cambio de matriz energética basado en el uso de 50% de energías renovables al 2040*. Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad Distrital de Pachacamac (2006). *Plan de Desarrollo Institucional (Plan Estratégico Institucional) 2006-2010*. Pachacamac, Perú: Autor.
- Naciones Unidas. (2015). *Índice de desarrollo humano Perú*. Recuperado de www.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx
- Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI). (2012). *Patrimonio cultural del Perú*. Recuperado de <http://www.oei.es/cultura2/peru/06.htm>
- Oro y Finanzas. (2012). *Las 10 mayores regiones productoras de oro en China*. Recuperado de <https://www.oroymas.com/2012/11/diez-mayores-regiones-productoras-oro-china/>
- Pasco, F. (2013, agosto). *Ciencia y tecnología en el desarrollo peruano*. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ciencia-y-Tecnologia-En-El-Desarrollo/31666096.html>
- Perú Económico. (2010). *Lambayeque – actividades económicas*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/43/articulos/581>
- Perú Top Tours. (2015). *Mapa del departamento de La Libertad*. Recuperado de http://www.perutoptours.com/index121l_mapa_departamento_la_libertad.html
- Piura Perú. (2015a). *Actividades económicas*. Recuperado de <http://www.piuraperu.com/departamento/actividades-economicas/>

- Piura Perú. (2015b). *Actividades económicas de Piura, el turismo*. Recuperado de <http://www.piuraperu.com/departamento/actividades-economicas/turismo/>
- Polo, A. (2009, septiembre). *Plan regional concertado de la Región La Libertad 2010-2021*. Trujillo, Perú: Centro Regional de Planeamiento Estratégico (CERPLAN) – Gobierno Regional La Libertad
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Vergara.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Proinversion. (2012). *Chavimochic*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/MODULOS/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=12&tit=chavimochic>
- ProInversión. (2015). *Estadísticas generales*. Lima, Perú: BCRP.
- Romero, C. (2015, enero). *La palta. "Producto estrella de exportación"*. Lima, Perú: Ministerio de Agricultura.
- Sanjinés, F., Vargas, B., & Herrera, Z. (2002). *Ventajas comparativas y competitivas del comercio regional orureño*. La Paz, Bolivia: Fundación PIEB.
- <http://www.larepublica.pe/impres/opinion/85-pais-imprevisible>
- Schwab, K. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum (WEF).
- Un millón 600 mil turistas llegaron a La Libertad en el 2014. (2015, 31 de diciembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/un-millon-600-mil-turistas-llegaron-a-la-libertad-en-el-2014-noticia-755527>

Visit Brasil. (2015). *Mato Grosso*. Recuperado de

<http://www.visitbrasil.com/es/estados/mato-grosso/>



Apéndice A: Entrevista al Sub Gerente de Energía e Hidrocarburos

Entrevista al Ing. Hans James Villanueva Llerena

1. Ingeniero nos comentaba que ¿hay pocas empresas que proveen de energía hidráulica en la región?

Bueno ante todo buenos días, soy el Ing. Hanz Villanueva subgerente de Energía e Hidrocarburos de la Gerencia Regional de Energía y Minas de La Libertad. Respecto a energía les comentaba de que aquí en la Región La Libertad no tenemos centrales hidroeléctricas, proyectos grandes que han habido en su momento, pero en los últimos años, sobre todo en esta gestión que se está yendo presencialmente hablando, han aparecido dos proyectos para embalsar el río Marañón, uno por la zona que está colindando la provincia de Patate con la Región Ancash y el otro por la provincia de Bolívar que colinda con Cajamarca y Amazonas.

En este lado de Bolívar, hay un proyecto de crear una central hidroeléctrica, ya que va a producirse 600 megavatios de energía eléctrica y va a estar a cargo de la empresa Odebrecht, entonces los talleres participativos ya se han realizado todos, las audiencias públicas también ya se hicieron todos en todo el año 2015. Este año 2016, hace 20 días hemos hecho la última porque se tuvo que rehacer una audiencia pública con el propio Ministerio, por algunos datos que no coincidían, ya se realizó, y ellos ya tienen su concesión provisional, o sea ya está avanzado ese proyecto, entonces ahora van por de la concesión definitiva para que empiecen el proceso de construcción prácticamente, o sea en ese lado ya está avanzado, de acá a partir lo que termine el año o el otro, ya estaremos hablando de que empieza a construirse la central hidroeléctrica, se va a denominar Río Grande 1 y Río Grande 2. Río Grande 1 que está acá en la Región La Libertad específicamente entre el poblado de Jecucuy, Cucha ya en esas jurisdicciones, ahí se va a producir 600 megavatios de energía y el otro punto Río Grande 2 que está ya específicamente en el distrito de Urco en Cajamarca

con Amazonas, ahí van a construir 150 megavatios, el proyecto que va a demandar la ejecución es un promedio entre 5 y 10 años, eso va a generar un vuelco tremendo para la región, sobre todo en las jurisdicciones, zonas de influencia directa, puesto que son zonas si lo miramos en el contexto geográfico hay bastante pobreza, el promedio de ingreso de cada familia de acuerdo a los estudios que ha hecho Odebrech es de S/. 150 mensuales, o sea es muy difícil vivir, pero de uno u otra manera, la pobreza en esas jurisdicciones sobreviven en algunos que se pasan al frente a la zona de San Marcos hay poca influencia de narcotráfico, ellos de alguna u otra manera están en contra de este proyecto, pero si es un proyecto grande, ahí se va a producir reitero 600 megavatios.

En el lado de Patas que también viene el río Marañón por ahí, van a embalsar y el proyecto se llama Mara 1, eso lo está haciendo la empresa General Lima, ahí van a producir 400 megavatios, pero ahí también ya tienen la concesión provisional, están avanzando con los estudios, pero ahí solamente todavía se ha realizado el primer taller participativo, les falta un segundo taller de audiencia pública que debe estar proyectado para estos meses de junio, porque el tema de temporada de lluvias en la sierra de enero a abril pues probablemente hay lluvias, mayo por ahí termina y a partir de junio estarían realizando, entonces si hablamos en contexto regional hablamos de dos grandes proyectos en adelante vamos a tener.

2. Aparte de las energías hidráulicas, ¿hay otro tipo de energía que están implementando?

Aparte de esos dos, tenemos que hay digamos la Región La Libertad sobre todo en las zonas de Guadalupe se ha visto como una zona de mucha influencia hablamos del aire, bastantes corrientes, por lo tanto en los estudios que han determinado hay un proyecto también ahí que se va a realizar, es uno que se llama Cherepe, es por punta Cherepe específicamente, pero este proyecto es un proyecto eólico, también se va a generar energía

eléctrica, ellos ya están en la primera etapa, recién les ha salido su concesión provisional con la que recién puedes continuar con tus actividades.

Hace 15 días nos llegó de parte del ministerio su resolución, donde ya le dan concesión provisional para continuar con las actividades, eso que implica, de que la empresa como inversionista ya ha visto que realmente si vale la pena invertir, pero hay que continuar con los procedimientos de ley, o sea no podemos obviar eso, hasta estos meses también ya deben estar informándonos para ir a ver el tema de los talleres participativos con las comunidades, con la empresa y nosotros como estado para poder apoyar a todos estos proyectos, porque no solamente generan el dinamismo económico sino también el desarrollo, porque todavía tenemos gran cantidad de la población con bajas cantidades de energía y otros sin energía.

3. Usted cree que ¿contribuye bastante, poco o muy poco al desarrollo de la población el tema energético en la región?

Como fuente de trabajo ayuda tremendamente desde el punto de vista de trabajo/laboral, desde el punto de vista económico/energético claro, porque en nuestro país ha habido todos los días de energía por las inversiones mineras y de todo tipo de naturaleza necesitan energía. Aparte de eso también estamos como generación indirecta con este proyecto que tiene el Estado a través del ministerio que se llama el plan masivo de instalación de paneles foto, pero eso es un programa específicamente, pero como inversión privada tenemos esos tres proyectos que están viniendo en esta región.

4. En el tema energético estamos hablando de que la región tiene el tema de la energía hidráulica, energía eólica

Tendríamos en su momento, pero si va a ser un hecho en su momento, o sea ahora ya está avanzado eso.

5. Usted cree que en su sector de energía, ¿hay buena tecnología en la región o en el Perú, o todavía estamos en proceso de tecnificar la energía eólica?

Si hablamos como inversión nacional, si estamos habidos de tecnología, pero estos proyectos que vienen sobre todo eólicos, vienen con tecnologías europeas, hablamos por ejemplo de cada poste tiene un promedio de 80 a 100 m. de altura, o sea los estudios han determinado que esas alturas dan la mayor cantidad de aire, de repente pasamos por Cerro Chilco y el aire nos bota el sombrero/gorro, pero no es una cantidad de energía eólica que necesitas para mover las aspas, las aspas de los postes tienen un promedio de 40 m. de diámetro, entonces si no me equivoco son un promedio de 80 a 100 postes, entonces no es poco lo que se va a producir, pero esa energía se va a producir en ese sector específicamente.

6. Usted ¿cómo ve el sector industria en la región de acá a unos 10 años?

Si el estado como gobierno central, nosotros como gobierno regional en su momento nos sentamos a ver qué nos hace falta, cómo desarrollo para hacer promoción de inversión, creo que sería una de las regiones, porque tenemos potencial, mercados para todo tipo de productos, un puerto, un aeropuerto nos va a ayudar tremendamente, tenemos carreteras de penetración a la sierra, también está el proyecto de unir San Martín – Juanjui – Salaverry, se está avanzando con unificar la provincia de Bolívar, porque actualmente para ir ahí tenemos que dar la vuelta por Cajamarca, Celendín, San Vicente, Uchumarca recién para salir a Bolívar, el puente Calemar no había, o sea hasta ahí están las vías de comunicación hablemos de carreteras, de ahí en esta gestión se está avanzando en abril crear la carretera hasta la provincia de Bolívar, eso de una u otra manera nos va a generar un dinamismo económico y empuja también a mirar a los inversionistas para poner empresas de toda naturaleza puede ser producción, comercialización.

Apéndice B: Entrevista al Gobernador Regional de La Libertad

Entrevista al Abogado Dr. Luis Alberto Valdez Farías

1. Buenos días, somos estudiantes de la Universidad La Católica Programa MBA 74 queremos hacerle unas preguntas acerca de la región que usted lidera. A nivel de la Región La Libertad ¿cuáles son las principales actividades económicas generadoras de ingreso?

Bueno acá en principio la Región La Libertad tiene mucho potencial pero fundamentalmente estamos desarrollando la actividad agroindustrial que hoy no solamente está liderando el crecimiento económico en la región, sino que está generando mucho empleo y es lo que nosotros queremos impulsar con Chavimochic en su primera y segunda etapa se vienen trabajando cerca de 100 mil hectáreas.

Hoy con la tercera etapa esperamos seguir en ese direccionamiento y sobre todo generando 100 mil puestos de trabajo directos y solamente en agroindustria como una de las actividades económicas más importantes de la región y es para los dos de vital importancia porque creemos que es una actividad sostenible en el tiempo, que podemos no tener un tiempo determinado en su trabajo, en su exploración sino que eso puede garantizar el crecimiento económico también el empleo y darle valor a nuestros productos y convertirlos en la despensa del mundo.

Otra actividad importante que tenemos en la región es la minera tenemos una explotación no solamente de oro que es uno de los principales minerales que extraemos sino también de zinc, cobre y otros minerales que son de importante valor no solamente para la región sino también para el Perú.

2. Usted está hablando de la agroindustria y la minería. Y ¿cómo ve a la región en estas actividades económicas durante los próximos 10 años?

Con lo que respecta a la agroindustria como una región líder, en el ámbito de la agroindustria hoy va a fortalecer y convertir no solamente en una región competitiva, sino también sobre todo líder, queremos desarrollar dos grandes proyectos importantes acá en la región, uno es el aeropuerto internacional no solamente de pasajeros sino también de mercancías y darle la posibilidad de que nuestro puerto de Salaverry también tenga la posibilidad de embarcar desde la región sus productos a través de los barcos, cargueros que vienen hacia el mundo.

Hoy a la fecha tenemos la gran dificultad de transportar nuestros productos hasta el Callao pues su defecto palta que genera un costo de operación, que genera un sobre costo y que de pronto nos puede hacer menos competitivos, el tener un puerto que hoy se encuentra ya en vías de concesión por los menos en primera fase, una fase intermedia nos va a dar la posibilidad de tener ese liderazgo a nivel nacional y también ser competitivos.

Hoy en el mundo, en lo que es palta, espárrago, algunos productos como el arándano ya estamos liderando en el mercado mundial pero creo que dando otras plataformas como en la logística, los medios de transporte más cercanos, creo que podemos seguir creciendo en ese aspecto.

3. ¿Cuáles son las ventajas que usted considera que distinguen a la Región La Libertad de otras regiones? Sabemos que la región en estos últimos años ha ido creciendo, es una de las regiones más importantes en lo que es exportación de paltas, espárragos ¿Cuál cree que es el atributo o cuáles son las ventajas que ustedes tienen frente a otras regiones?

En principio, acá tenemos una clase trabajadora muy importante, no solamente digamos mano de obra no calificada sino también mano de obra calificada y eso es producto

de los esfuerzos que vienen haciendo las diversas instituciones educativas superiores, técnicas acá en la región, entonces tenemos un personal calificado, tenemos también mano de obra no calificada que aporta mucho en el sector y un sólido frente empresarial que siempre está buscando, conversando, dialogando con las autoridades, buscando estas sinergias y en todo caso cerrar algunas brechas y de esa forma hacerlos más eficientes que es lo que buscamos en la región.

Entonces el día de hoy lo que puedo advertirte de esa parte del Perú en esta región es el consenso, en todo caso el objetivo común que tenemos los actores principales y ciudadanos de la región. Si queremos una región líder, competitiva, distinta entonces hay que trabajar todos juntos con ese objetivo, con esos lineamientos, con la misma visión y eso es lo que hoy nos está distinguiendo de repente de otras regiones, trabajando directamente con la Cámara de Comercio, trabajamos con otros alcaldes como el alcalde de Trujillo, como los alcaldes de los distritos diversos y de otras provincias de la región.

4. Habló algo muy importante que es el tema de mano de obra calificada y no calificada ¿Qué está haciendo el gobierno regional para desarrollar esos atributos en la gente de acá?

Primero, sinergias con las instituciones educativas como las universidades privadas y públicas, estamos trabajando en alianza con ellas para fortalecer primero institucionalmente tanto a la región como a las universidades, Segundo trabajando directamente con los institutos tecnológicos incluso los pedagógicos y aquellos que nos puedan ayudar a generar ese valor distinto.

Entonces es muy importante que desde acá podamos nosotros hacerles llegar a la academia, universidad ¿Cuáles son las necesidades de la región? ¿Qué estamos necesitando? Si médicos, ingenieros de las distintas especialidades, arquitectos, abogados, enfermeras, profesores, entonces toda esa demanda se está canalizando a las universidades y ellos están

tomando en cuenta nuestra necesidad en virtud a eso fortaleciendo también su currícula que son importantes.

5. Nos hablaba de todas las cosas buenas que tiene en la región ¿Cuáles son los problemas más críticos que tiene actualmente su gestión en la región?

Los problemas críticos y creo que no solamente es de la región, sino de todas las regiones en el Perú es la falta de recursos económicos para financiar los grandes proyectos de desarrollo, si bien es cierto que en la región tenemos una gran obra como es Chavimochic que esta valorizada hoy en \$ 700 millones. Sin embargo, aún se requiere de inversión pública para centros médicos, hospitales, escuelas, colegios y también para institutos dado una mayor fuerza, impulso en el sector educación que es fundamental, así como también en el sector salud.

Entonces si no tenemos salud, educación eficiente, todavía vamos a ir a media máquina, entonces la idea es un poco que el gobierno nacional no solamente descentralice competencias, responsabilidades sino también recursos, en la actualidad el 70% del presupuesto nacional de la república todavía lo concentra el gobierno nacional con sus ministerios, 30% está destinado para gobiernos locales y regionales, ahí es un poco que de repente podemos estar con limitaciones, pero no van a ser para nosotros una excusa para avanzar. Y otro aspecto también importante que cabe mencionar, es la falta de recursos para elaborar proyectos de inversión de gran escala, alcance, entonces ahí de repente se requiere del gobierno nacional el fortalecimiento de las capacidades a nivel técnico para la elaboración de proyectos de ámbito nacional.

6. Usted dijo que los problemas más críticos que usualmente tienen son falta de recursos, inversión, supongo que en eso también está el tema de seguridad ciudadana ¿Qué medidas están tomando para solucionarlo?

Aquí la responsabilidad en la seguridad ciudadana de acuerdo a la Constitución y la Ley la tiene la Policía Nacional que depende del Ministerio del Interior, nosotros hoy por hoy estamos haciendo un trabajo en equipo con los distintos sectores, y es que el problema de la seguridad no solamente es un problema de policías, un problema de patrulleros o un problema de motocicletas sino es un problema social que hay que resolver, tanto la población no tenga agua, educación, salud entonces va a proliferar, acrecentar el tema de la violencia.

Por eso trabajar con el ministerio de vivienda para llevar agua, desagüe donde no hay, para llevar pistas, veredas donde no las hay, con el ministerio de salud para llevar a las postas médicas, más médicos, más profesionales de la salud, con el ministerio de educación para llevar mejores escuelas, más maestros; creo que así podemos ir cerrando un poco los espacios de la violencia, entonces la violencia más que policía, trabajo de represión, se necesita más un trabajo social y es ahí donde venimos dedicando nuestra gestión, fortaleciendo el tema de la educación, salud, y gestionando recursos con los ministerios sobre todo el de vivienda para llevar agua, desagüe, pistas y veredas a las familias que están en las zonas periféricas sobre todo de la ciudad.

7. ¿El apoyo que reciben del gobierno central es inadecuado?

No es el caso, es exiguo y es casi nulo.

8. ¿Qué hace falta?

Descentralización de recursos, o sea lo que se ha transferido en este proceso de descentralización son solamente responsabilidades y obligaciones, pero no se ha descentralizado los recursos, entonces si yo quiero hacer una gestión eficiente, eficaz al momento de resolver los problemas no solamente tengo que decirle que es lo que tiene que

hacer o debe hacer, sino también tengo que dar los recursos para que los pueda resolver sino va a ser solamente un saludo a la bandera, entonces cuando queremos resolver uno de esos problemas acá en la región.

Tenemos que ir a tocar la puerta al ministro de salud, interior, vivienda, minería para poder agenciar de algunos recursos y ellos ver también dentro de su portafolio si tienen disponibilidad o no, entonces eso genera más burocracia, demora, retardo al momento de solucionar un problema en una determinada región. Ahora quien está más al tanto de los problemas de la región obviamente son las autoridades locales, regionales, entonces somos quienes debemos tener las herramientas, los recursos, las posibilidades inmediatas para atender, claro, con un control efectivo y eficiente de los órganos de control, auditoría.

9. Como usted menciona que es poco el tema de apoyo del gobierno central, pero ¿Cómo va el tema de proceso de integración con otras regiones? Sabemos que es importante integrarnos con las regiones que están cercanos.

Es importante, de hecho tenemos a veces proyectos comunes, objetivos comunes y ameritan por ejemplo con el caso de San Martín, Ancash interconectando nuestras regiones para tener una accesibilidad o un sistema vial que nos permita comercializar nuestros bienes y servicios, de eso se trata, pero es un proceso que de hecho camina lento, efectuar los problemas profundos que tienen las regiones.

Entonces hoy en pleno siglo XXI, no podemos estar hablando de problemas de salud, educación como los tenemos, al menos en la región con un problema de infraestructura vial como que los tenemos, entonces en un cuadro de prioridades a efectos de ejecutar los recursos de manera más eficiente posible, se priorizan algunas acciones, actividades que van orientadas a estas partes de desarrollo humano que es fundamental, de hecho que quisiéramos tener más para poder hacer más, pero a veces estamos con las manos atadas, ahí me parece que está el problema a resolver.

¿Cómo hacer que las autoridades regionales y locales tengan recursos para satisfacer de manera efectiva los problemas y necesidades de la población? O es que desde Lima podemos monitorear ese problema, entonces ahí si de repente hay una preocupación por el gobierno nacional por lo que se bien utilice esos recursos entonces bastaría con fortalecer las capacidades en las regiones para hacerlo, no necesitamos hacerlo desde Lima porque eso genera tiempo retraso y genera falta de oportunidad a la hora de atender una demanda.

10. Doctor a nivel del departamento Usted como cabeza ¿Cómo son las relaciones con los gobiernos provinciales y distritales?, ¿Qué canales de comunicación manejan? Usted hace referencia que el gobierno central con los gobiernos regionales es muy poca la comunicación pero Usted ¿Cómo maneja ese tema con sus gobiernos provinciales y distritales?

No es la comunicación mala, digamos la comunicación puede ser buena y de hecho que lo es con el gobierno nacional y lo que si no es muy bueno es la equidad al momento de la distribución de los recursos, pero con las autoridades locales la comunicación es muy buena. Los canales son todos los existentes: el teléfono, el correo, las reuniones permanentes que nosotros convocamos a través de los consejos que tenemos de seguridad ciudadana, el consejo regional de corrupción, la lucha contra la pobreza. Cuando hay un problema en la región que atañe a varios niveles de gobierno, por ejemplo local, distrital o regional nos juntamos, nos unimos para analizarlo, evaluarlo y ver cómo lo resolvemos.

Entonces hoy lo que podemos diferenciar de la Región La Libertad con respecto a otras regiones es el nivel de comunicación y coordinación que tenemos todas las autoridades en todos los niveles: policía nacional, ministerio público, poder judicial, incluso la empresa privada; entonces cuando tengamos un problema de “X” naturaleza yo solicito la presencia ya sea de un ministro y también hago participar a los alcaldes, la empresa privada y nos juntamos todos y hacemos una sola plataforma y ahí nos da la posibilidad de tener la unidad

al principio y tener la sensación y la certeza que el problema puede resolverse y se va a resolver, yo creo que eso debería funcionar así en todo el Perú, podría ser un aporte de esta región.

11. Doctor ¿Qué ejes estratégicos de desarrollo tienen ya definidos en la región para cinco o 10 años?

Tenemos como ejes la educación, la salud, el medio ambiente, la seguridad e infraestructura vial, sin carreteras no hay desarrollo y la Región de la Libertad debe ser una de las regiones más carentes de infraestructura vial sobretodo en el Ande Liberteño tenemos dos provincias de las 12 que están prácticamente incomunicadas con la costa como son Pataz y Bolívar, entonces eso dificulta que llegue bienestar a esa población, y en todo caso que ellos también salgan en busca de ese bienestar he ahí un problema que atender que resolver que se requieren muchos millones para atenderlo.

12. ¿Cómo visualiza Usted la Región de La Libertad a 10 años?

Como una región líder, competitiva, que se diferencie en sus servicios de salud, educación, de vías con respecto a otras regiones, veo a una población muy activa que participa en las decisiones de sus gobiernos locales, regional y sobretodo equilibrada medioambientalmente, así la visualizo en los próximos cinco años.

13. Gracias Doctor por su tiempo, fue interesante hablar con usted, vemos que están alineados sus ejes, están alineados sus actividades, pues con los gerentes que hemos conversado tienen sus mismas ideas, es muy importante el tema del puerto, del aeropuerto pues con eso descentralizamos más el Perú y si no hacemos eso no va a cambiar este tema. Sabemos que ustedes poseen mucha agroindustria, bastante exportación y justamente entre los pilares que estábamos viendo nosotros como equipo de la tesis era ello, que ustedes puedan llegar a ser una de las

regiones pioneras y líderes del Perú en lo que es exportación, desde luego también agroindustria y calzado. Muchas gracias por su tiempo.

A ustedes, yo encantado, están en su casa cuando gusten.



Apéndice C: Entrevista al Gerente Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos

Entrevista a Lic. Ricardo Sandoval Pozo

Buenas tardes Licenciado Ricardo mi nombre es Kimm Román y de mi compañero es Enzo Tolentino, somos estudiantes del MBA 74 de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en Lima. Queremos hacerle una pequeña entrevista acerca de la Gerencia de minería en la Región de la Libertad.

1. ¿Qué tan importante es la actividad minera dentro de la Región de La Libertad?

Buenas tardes con ustedes y los felicito por estudiar un área que para nosotros es muy importante. En cuanto al sector minero en La Libertad desempeña un papel preponderante para lo que es la contribución del PBI, nosotros tenemos acá en La libertad tres tipos de minería: (a) La gran minería, (b) pequeña minería y (c) la minería artesanal. Nosotros, a través de la gran minería tenemos empresas importantes como: Barrick Misquichilca, Consorcio Horizonte, La Poderosa, La Arena, Marsa. Todas ellas contribuyen con la extracción del mineral del oro que es el que más se encuentra y por el cual nosotros nos caracterizamos.

2. ¿Cómo contribuye con el desarrollo de la población actualmente el tema minero?

El sector minero en cuanto a desarrollo de la población si contribuye, porque nosotros tenemos acá un presupuesto que es el fondo Social de Alto Chicama, las empresas mineras hacen grandes aportes y con eso hacen obras sociales, a parte de la responsabilidad social que cada una de ella tiene con cada población, es por eso que acá en La Libertad no existe hasta el momento problema social alguno, puesto que nosotros como gerencia regional si bien es cierto no es nuestra competencia supervisar a la gran minería pero si nosotros mantenemos una muy buena relación en cuanto estamos vigilando si los compromisos adquiridos por su responsabilidad social se vienen cumpliendo, algunas han hecho escuelas, hospitales, carreteras y eso contribuye al desarrollo y progreso de la región.

3. Como usted menciona esta actividad es sostenible y socialmente responsable, pero ¿necesitaría mejorar algo?, ¿cambiar algo? O ¿está bien como está ahora?

Mira siempre todo programa tiene que ser ajustado de acuerdo a la realidad. En algunos momentos algunas empresas firmaron dentro de sus actas de compromiso para inicio de sus operaciones los convenios, pero en el camino los convenios han ido modificándose. Se han ido ajustando porque ha ido cambiando, evolucionando el interés que la población tiene de acuerdo a las circunstancias para sus obras sociales. Por decir algunos preferían en un momento carreteras, pero luego cuando transcurría el tiempo preferían mejor convenios con universidades e institutos que eso para ellos era más importante y las cosas son cambiantes en cuestión de años, cambian los requerimientos, cambian las necesidades.

4. Licenciado, así como también socialmente tiene que ser responsable la minería, en el cuidado del medio ambiente ¿Cómo se ve actualmente su despacho?, ¿Estamos respetando el cuidado del medio ambiente?

Siempre se ha dicho y en una de las últimas exposiciones en la Cámara de Comercio se habló acerca de la minería responsable y se tiene un mal concepto a nivel nacional. Se dice que las empresas mineras son las que contaminan las aguas y el común denominador de la gente así lo ve y así lo cree que son las mineras las que están contaminando las aguas. Pero según estudios formales por la autoridad competente manifiestan de que si bien es cierto las aguas están contaminadas también por el sector minero.

Si vamos a porcentaje, el 90% acá en La Libertad de las aguas contaminadas es hecho por las municipalidades porque no cuentan con los botaderos para sus residuos sólidos. Entonces el 3% es producto de la contaminación de las empresas mineras y es por eso que se está solicitando que las municipalidades cumplan con hacer plantas de tratamiento porque todo lo que hacen es tirar al río las aguas no tratadas, y la contaminación también viene por este sentido.

5. Licenciado, ¿Qué porcentaje de la población de La Libertad actualmente se dedica a la minería?, sabemos que es un área económica en La Libertad.

Acá en la Libertad se caracteriza por ser una zona agrícola, tenemos empresas agroindustriales que contribuyen con el progreso de la región y sus aportes al PBI son fuertes pero el sector minero es otro y uno de los más importantes, lo tenemos clasificado al sector agroindustrial está en la costa y el sector minero se encuentra en un 90% en la serranía de La Libertad, y la serranía de La Libertad la influencia de trabajo minero es grande y fuerte. A pesar de que la serranía de la Libertad la gente por sus condiciones y por su clima se dedican a labores agrícolas pero es ahí donde está instalado el 90% de la extracción de mineral. Estimo que un 20% de la población se dedica a actividades mineras, pero en su mayoría son informales, ya que aproximadamente un 70% de las unidades mineras no están registradas.

6. Entonces ¿tienen la capacidad tecnológica y la mano de obra calificada acá en la región?

No, existe un déficit en cuanto a ello, tenemos varias universidades particulares, la Universidad del Norte, Antenor Orrego, César Vallejo, y tenemos una sola universidad nacional que es la Universidad Nacional de Trujillo, esta universidad es la única que tiene Ingeniería de Minas y es por eso que aquí en esta gerencia nosotros requerimos mucho esa especialidad. Si nosotros vamos a ver que el sector minero tiene una gran demanda de nivel de profesionales y nivel intermedio, no existen programas que se dediquen a incentivar el estudio de esta carrera y profesiones. Ingeniería Ambiental que está muy en boga, nosotros acá en la región el medio ambiente lo trabajamos en forma transversal, dichos profesionales son escasos y cotizados y nosotros estamos buscando por todas partes para poder contar con ingenieros ambientalistas e ingenieros de minas.

7. ¿Su gerencia actualmente hace alguna relación con alguna universidad para poder proveer este tipo de profesionales en la región?

Nosotros hemos solicitado a la escuela de Ingeniería de la UNT profesionales de la ingeniería de minas, hemos solicitado practicantes, en este momento tenemos cinco practicantes de ingeniería de minas los cuales nos acompañan, ellos tienen muy pocos lugares a donde puedan ir, cuando uno está haciendo sus prácticas está estudiando a la vez, entonces el único lugar aquí en la costa cerca de la universidad es la Gerencia de Energía, Minas e hidrocarburos, pero estoy seguro que su perspectiva de ellos va a ser trasladarse a la sierra de La Libertad donde está el sector minero, y la gran minería sí tiene sus estándares tanto en cuidado del medio ambiente como en nivel de personal lo cual es alto, pero la enseñanza en la Universidad Nacional de Trujillo también es buena.

8. Licenciado usted dice que hay tres tipos de minería: La gran minería, la pequeña minería y la minería artesanal, ¿de alguna manera estas mineras están alineadas a los planes regionales que tienen ustedes? O ¿son totalmente independientes a su actividad?

Nosotros no autorizamos ni tampoco fiscalizamos los trabajos de la mediana ni gran minería, eso lo hace el ministerio de energía y minas, las facultades que tenemos nosotros como ente rector en el sector minero aquí en la Región La Libertad son la pequeña minería y la minería artesanal. Pero por transferencias de funciones nosotros solamente fiscalizamos a ellos y damos operaciones de inicio a ellos.

Ustedes también deben saber de qué en el año 2012 se dio un decreto Ley, la 1105 donde ponen en marcha el proceso de formalización, entonces acá en la Libertad se acogieron se inscribieron a ese proceso 5,677 mineros que están en proceso de formalización, de ellos nosotros acá en La Libertad actualmente no a lo que habló el Ministro de Medio Ambiente hace dos semanas que dijo de que nosotros de los 1,000 mineros formalizados que habían a

nivel nacional La Libertad tenía el 50%, no, al día de hoy nosotros tenemos un promedio ya de 1,100 pequeños mineros formalizados en la Región de La Libertad y eso nos conlleva a decir que somos la región líder en el proceso de formalización. Pero calculamos que todavía hay un 70% sin formalizar.

9. Interesante ese tema Licenciado, ¿Cómo visualiza usted al sector minería en la Región de La Libertad dentro de 10 años?

Bueno mira, yo te digo en lo que es la pequeña minería y minería artesanal y es así un trabajo a nivel nacional que trabajan contaminando, trabajan con cianuro, con productos químicos y eso malogra el medio ambiente y es por eso que nosotros a nivel regional en La Libertad tenemos actualmente 510 pasivos ambientales. Eso sí es grande y es por eso que nosotros como Región La Libertad ha firmado un convenio con la cooperación alemana para poder hacer un estudio y ver la forma de como remediar los pasivos ambientales.

Pero cómo lo vería yo a la minería de acá a 10 años, a la gran minería yo no me preocupo tanto, porque está innovando siempre, pero a lo que es nuestro sector la pequeña minería y los mineros artesanales y los que están en proceso de formalización incluidos los ilegales, presumimos que acá en La Libertad debe ser un número de 20,000 mineros ilegales, yo veo de que si tenemos una política así como la que nosotros estamos llevando de concientizar al minero a través de nuestras charlas informativas, hacer un trabajo serio y responsable. Incentivar al proceso de formalización porque somos la única región que tiene ese número de formalizados con eso de salir buscar, hablar, dialogar e incentivar.

Vamos disminuyendo la ilegalidad y lo pasamos a la formalidad, que ganamos con pasar a la formalidad, ganamos de que esas personas trabajen sin contaminar el medio ambiente de acuerdo a como diga su estudio de impacto ambiental, entonces yo de aquí a un tiempo visualizo de que la tecnología va a llegar a estos mineros porque ya hay productos alternativos y se ha hablado mucho de un producto que está circulando que es el sandius, es

un producto netamente ecológico, se les está recomendando a algunos sectores utilizarlo puesto que reemplaza al cianuro, entonces de acá a 10 años yo estoy seguro de que la tecnología avanza cada 2 años, uno se va innovando, de aquí a dos años esto de aquí (coge un celular), ya va a ser caduco y probablemente tendrás otro aparato diferente, yo he visto actualmente que en tu brazo ahora puedes ver sin tener necesidad de tener el aparato entonces veo que si nosotros tenemos una política responsable dedicada al sector a orientar a trabajar e innovar porque acá en la Región de la Libertad nosotros estamos creando el CITE minero que es el centro de innovación tecnológica, esto nos va a permitir que a través de este centro de innovación tecnológica que es creado por leyes a través del estado y que recibe el apoyo del estado para su implementación, nosotros ahí podemos innovar tecnológicamente para poder hacer trabajos de manera de que cuidemos el medio ambiente y cuidemos la salud de las personas que nosotros hacia eso nos enfocamos. Veo de aquí a 10 años un sector minero acá en La Libertad que sea líder en tecnología.

10. Licenciado, es interesante lo que usted dice, hablando de tecnología, entonces ¿actualmente no se utiliza ninguna tecnología? O ¿hay alguna tecnología que se esté usando en la minería?

En el sector minero artesanal, pequeña minería y la minería informal que hay en La Libertad no.

11. ¿Cuáles serían los principales proyectos y las inversiones que se espera dentro de su sector?

Mira nosotros estamos planificando hace para este año lo que es el catastro minero, que significa esto, que con el catastro minero vamos a ver todas las necesidades. Primero que vamos a saber cuántos ejercen la profesión de la minería a nivel regional, segundo que esto nos va a permitir saber cuáles son las zonas ricas en minerales, donde están que provincias que distritos, que caseríos, que lugar.

Con eso nosotros con este material estamos en condiciones de salir a nivel nacional y a nivel internacional a ofrecer las bondades de la Región La Libertad en la producción de mineral para atraer la inversión privada, sabemos que si nosotros atraemos la inversión privada acá a la región vamos a ganar el progresar, el crecer pero responsablemente, nosotros si estamos de acuerdo con la inversión, con las empresas mineras pero siempre y cuando cumpla con ciertos requisitos: que tenga la licencia social, que trabajen con el cuidado del medio ambiente y que sea una minera responsable, cumpliendo esos requisitos nosotros queremos invitar al mundo entero a que conozca la Región La Libertad y el potencial minero que hay acá.

12. ¿Cuáles son los metales que más extraen acá en la Región de La Libertad?

Existen tres tipos de metales: el oro, la plata y el cobre, en ese orden son los metales que se extraen acá en La Libertad y que son codiciados por muchos sectores.

13. Licenciado Ricardo, muchas gracias por última pregunta usted ¿cómo ve el desarrollo de La Libertad en general?

Mira nosotros el desarrollo de La Libertad lo estamos viendo desde 4 ejes principales, dentro de ellos nosotros se le está dando bastante prioridad al sector salud, al sector educación, al sector carreteras y medio ambiente. La política regional de acá La Libertad trazada por nuestro gobernador tienes esos ejes como puntos principales pero sin descuidar las otras actividades, o los otros sectores, porque lo que nosotros queremos es que en la Región La Libertad desaparezca el analfabetismo, lo que nosotros queremos es que se nos recuerde como gestión que La Libertad no existe un niño menor de tres años que haya pisado el jardín de infancia, nosotros queremos que en la Región de La Libertad la salud llegue a todos por igual y que no haya una persona que diga yo no puedo y no cuento con la salud. Y para eso estamos embarcados en un proyecto grande y ambicioso que es la villa hospitalaria, en esta villa hospitalaria se va a contar con todos los servicios y todo lo que se necesite dentro

de un hospital se nos decía a nosotros que en otros países existen estas villas, aquí tenemos muchas clínicas distribuidas que ven todos los sectores pero en esta villa estaría concentrado todo para que cualquier persona que desee algo relacionado con la salud todo esté en este sector, a eso aspiramos.

14. Licenciado Ricardo muchísimas gracias por su tiempo, sabemos que están alineados con el gobernador regional, es interesante escuchar de sus propias palabras las cosas de cómo están viendo la minería en el departamento de La Libertad, sabemos que es una de las regiones más importantes del Perú, actualmente me parece que están en el tercer puesto en varios temas, por última pregunta Licenciado ¿me puede ahondar más el tema del CITE?, usted hablo ¿qué se está creando el CITE o ya se creó?

Lo que ya está para salir e ingresarlo como expediente al consejo regional es el parque minero del norte, nosotros vamos a crear el parque minero del norte porque hay muchos sectores acá en la Región de La Libertad donde se trabaja de manera informal el sector carbonífero, que por cierto nosotros contamos con el mejor carbón de toda Latinoamérica, se encuentra en la Región La Libertad, entonces a ese sector nosotros apuntamos a formalizarlo y a crear un parque minero para que pueda salir un carbón con un valor agregado a través de la certificación y con eso también nosotros descontaminamos tres distritos populosos en la región que se están quejando continuamente por el polvo negro que emana la producción o transformación de este mineral en esos sectores.

En el parque minero vamos a llevar la planta de procesamiento del carbón y a la vez nosotros estamos haciendo un seguimiento con la gerencia de la producción para la creación del CITE minero, nosotros sabemos que por Ley el CITE exige 2 hectáreas de terreno para su creación, en el parque minero nosotros contamos con 250 hectáreas de las cuales vamos a destinar estas dos hectáreas para que el CITE funcione dentro del mismo parque minero, y este

CITE cuenta con apoyo del gobierno para lo que son investigación, cuenta con apoyo del gobierno para las empresas que hagan uso del CITE pueden tener descuentos en su crédito fiscal y también acceso a las obras por impuestos.

Entonces ese mismo sistema el gobierno permite a todas aquellas empresas que hagan uso de este CITE para innovar, implementar porque el CITE de lo que se va a encargar es de traer tecnología de punta para hacerle ver a todo el sector minero de La Libertad que esto es lo último que está saliendo a los diferentes estratos y niveles sea gran minería o pequeña minería. Lo que más se adecue al trabajo de ellos, es por ello que de aquí a 10 años yo avizoro y visiono a la Región La Libertad trabajando en el sector minero de manera limpia, sin contaminar el medio ambiente porque yo estoy seguro que con la creación del CITE minero en la Región de La Libertad eso es lo que vamos a perseguir, porque su mismo nombre lo dice centro de innovación tecnológica.

15. Muchas gracias licenciado Ricardo por su tiempo.

Muchísimas gracias a ustedes.

