

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Trujillo

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

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

PRESENTADA POR

Alex Aaron Villarreal Maccha

Miguel Justo Casaretto

Taty Correa Machado

Vanessa Arriola Flores

Asesor: Charles Vincent

Santiago de Surco, marzo de 2017

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento a todas las personas que apoyaron y contribuyeron al desarrollo del presente plan estratégico; a nuestros profesores de CENTRUM Católica y EADA quienes al compartir sus conocimientos dieron un aporte valioso a nuestra formación y un agradecimiento especial a nuestro asesor Charles Vincent por su guía, apoyo y confianza.



Dedicatorias

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional en mis decisiones y así mismo, dedico esta tesis a mi esposa, por tener la paciencia y darme las fuerzas de seguir adelante en este ciclo de estudio, cuando sabíamos que el camino era largo. Y en especial a mi hijo Miguel Stefano, que abre una nueva etapa en mi vida familiar.

Miguel Justo Casaretto

A mi madre Lilia y a mi padre Tulio, por su apoyo incondicional, comprensión y palabras de aliento durante todo el tiempo, ellos son mi modelo a seguir pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarlos cada día más.

Taty Correa Machado

A mis padres, Diana Flores y Efraín Arriola por ser el motor y motivo en mi vida y en mis metas profesionales. También a mi madrina Wendy Flores por su fortaleza y cariño. Gracias a ellos tres por su comprensión, apoyo y que siempre han estado presentes para apoyarme en todo momento.

Vanessa Arriola Flores

A mi madre Genoveva, a mi padre Teodulfo y a mi hermano Gilver, quienes con su ejemplo y consejos fueron sentando los pilares de deseo de superación y esfuerzo constante; ellos reflejan los valores donde la responsabilidad, sinceridad y cooperación pueden vencer todos los obstáculos.

Alex Aaron Villarreal Maccha

Resumen Ejecutivo

El presente documento constituye el planeamiento estratégico para la provincia de Trujillo desarrollado para el periodo 2016 – 2026, basado en el modelo secuencial de D'Alessio (2015). El objetivo del presente documento es desarrollar las ventajas competitivas de la provincia de Trujillo identificando las fortalezas internas y las oportunidades externas; partiendo desde una visión estratégica que permita a la provincia de Trujillo ser una comunidad sostenible donde el cuidado del medio ambiente, el desarrollo económico y el avance tecnológico se combinen de forma armoniosa para lograr el crecimiento de los ciudadanos, que será medido en base a indicadores como el Índice de Desarrollo Humano, Índice de Competitividad Regional del Perú, y el Índice de Progreso Social Regional.

Los principales hallazgos son el potencial de crecimiento económico de la provincia, la diversidad de sectores económicos donde se puede desarrollar la innovación, una inmensa cultura e historia, clima agradable para vivir y también para desarrollar negocios que se ve fortalecida por el buen desempeño macroeconómico del país. Existen amenazas que estratégicamente se deben evitar y mitigar; el bajo desarrollo y uso de la tecnología, las provincias vecinas que desarrollan productos similares y ofrecen nuevos escenarios para atraer inversión, el entorno económico mundial que cada vez se está desacelerando en su consumo ofrecen un riesgo que se debe atender.

Internamente la provincia de Trujillo cuenta con una población joven, nivel educativo superior al promedio del país, sectores económicos diversificados y con amplia experiencia en manufactura y agroindustria que ofrecen la oportunidad de explotarlos y generar productos con alta calidad y con un valor agregado proveniente de la innovación.

Abstract

The document presents the strategic planning for the province of Trujillo, developed for the period 2016-2026, based on the D'Alessio's (2015) sequential model. The purpose of this document is to work out the competitive advantages of the province of Trujillo by identifying the internal strengths and external opportunities; the analysis for a correct identification is to have a vision that is oriented so that the province of Trujillo becomes a sustainable community where the care for the environment, the economic development, and the technological progress are combined in a harmonious way to achieve the growth of the citizens, which will be measured based on indicators such as the Human Development Index, Peru's Regional Competitiveness Index, and the Regional Social Progress Index.

The main findings are the economic growth potential of the province, the diversity of economic sectors wherein innovation can be developed, the great culture and history, and the pleasant climate to live in, also for business development that is strengthened by the good macroeconomic performance of the province. There are threats that should be strategically avoided and mitigated; the poor development and use of technology, the neighboring provinces that develop similar products and offer new scenarios to attract investment, the global economic environment that is slowing down in its consumption offer a risk that must be tackled.

Internally, the province of Trujillo counts with young population, an education level that is superior to the average level of the country, diversified economic sectors, and ample experience in manufacture and agribusiness that offers the opportunity to exploit them and to generate products with high quality and with an added value coming from innovation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Trujillo	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Visión	10
2.3 Misión	11
2.4 Valores	13
2.5 Código de Ética	13
2.6 Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	15
3.1.2 Potencial nacional.....	15
3.1.3 Principios cardinales.....	21
3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Trujillo	23
3.2 Análisis Competitivo del Perú	23
3.2.1 Condiciones de los factores	24
3.2.2 Condiciones de la demanda	25
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	29

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Trujillo	31
3.3 Análisis del Entorno PESTE	31
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	31
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	34
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	37
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	39
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	40
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	41
3.5 La Provincia de Trujillo y sus Competidores.....	41
3.5.1 Condición de los factores	42
3.5.2 Condiciones de la demanda	46
3.5.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	46
3.5.4 Sectores relacionados de apoyo.....	48
3.5.5 Influencia del análisis en la Provincia de Trujillo	49
3.6 La Provincia de Trujillo y sus Referentes	50
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	51
3.8 Conclusiones	51
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	53
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	53
4.1.1 Administración y gerencia (A)	53
4.1.2 Marketing y ventas (M)	56
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	59
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	63
4.1.5 Recursos humanos (H)	66
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	68

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	69
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	71
4.3 Conclusiones	71
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Trujillo y Objetivos de Largo Plazo	73
5.1 Intereses de la Provincia de Trujillo.....	73
5.2 Potencial de la Provincia de Trujillo	74
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Trujillo	77
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Trujillo	78
5.5 Objetivos de Largo Plazo	78
5.6 Conclusiones	80
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	81
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	81
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	81
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	85
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	87
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	89
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	91
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	91
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	94
6.9 La Matriz de Ética (ME)	95
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	95
6.11 La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	98
6.12 La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores	98
Capítulo VII: Implementación Estratégica	101
7.1 Objetivos de Corto Plazo	101

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	107
7.3 Políticas de cada Estrategia	107
7.4 Estructura de la Provincia de Trujillo	108
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	111
7.6 Recursos Humanos y Motivación	113
7.7 Gestión del Cambio.....	113
7.8 Conclusiones	114
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	115
8.1 Perspectiva de Control	115
8.1.1 Aprendizaje interno	115
8.1.2 Procesos.....	116
8.1.3 Clientes.....	116
8.1.4 Financiera	116
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	116
8.3 Conclusiones	118
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Trujillo	119
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Trujillo.....	119
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Trujillo	119
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Trujillo.....	121
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	122
9.5 Conclusiones	123
Capítulo X: El Plan Estratégico Integral.....	124
10.1 Introducción	124
10.2 Conclusiones Finales.....	124
10.3 Recomendaciones Finales	126

10.4 Futuro de la Provincia de Trujillo	128
Referencias.....	131
Apéndice A: Entrevista a la Gerencia de Planes y Cooperación Técnica Internacional de la Municipalidad Provincial de Huancayo	142
Apéndice B: Entrevista a la Gerencia de Desarrollo Económico y de Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo	143



Lista de Tablas

Tabla 1	Población Estimada según Distritos de la Provincia de Trujillo	2
Tabla 2	<i>La Libertad: Exportaciones por Grupo de Productos^a (Valor FOB en Millones de US\$)</i>	4
Tabla 3	<i>Valor Agregado Bruto 2014 del Departamento de La Libertad, en Miles de Soles...</i>	5
Tabla 4	Índice de Desarrollo Humano por Distritos de la Provincia de Trujillo.....	7
Tabla 5	Evaluación de la Visión para la Provincia de Trujillo	11
Tabla 6	Evaluación de la Misión para la Provincia de Trujillo	12
Tabla 7	Matriz de Intereses Nacionales	16
Tabla 8	Factores de Tecnología en el Año 2016.....	19
Tabla 9	Condiciones de los Factores Básicos del Perú.....	26
Tabla 10	Inflación, Tipo de Cambio, y Devaluación.....	36
Tabla 11	MEFE para la Provincia de Trujillo.....	41
Tabla 12	Distribución Población de la Región La Libertad	42
Tabla 13	<i>Distribución de la Población de la Región La Libertad</i>	43
Tabla 14	<i>Indicadores del Sector Financiero en La Libertad</i>	48
Tabla 15	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Provincia de Trujillo</i>	52
Tabla 16	Matriz de Perfil Referencial (MPR) de la Provincia de Trujillo.....	52
Tabla 17	Indicadores de Turismo Interno de la Provincia de Trujillo.....	58
Tabla 18	Motivos de los Turistas Extranjeros para Visitar Lima	58
Tabla 19	<i>Motivos de los Turistas Extranjeros para Visitar Lima</i>	59
Tabla 20	Resultado Económico y Resultado Primario 2013 - 2015 - Municipalidad Provincial de Trujillo	64
Tabla 21	Resultado Económico y Resultado Primario 2016 - 2019 - Municipalidad Provincial de Trujillo	64

Tabla 22	Ingresos Totales 2013 – 2015	65
Tabla 23	MEFI de la Provincia de Trujillo	71
Tabla 24	Matriz de Intereses Organizacional (MIO) de la Provincia de Trujillo	78
Tabla 25	Matriz FODA de la Provincia de Trujillo	82
Tabla 26	Matriz PEYEA de la Provincia de Trujillo	83
Tabla 27	Matriz de Decisión Estratégica para la Provincia de Trujillo	92
Tabla 28	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégica	93
Tabla 29	Matriz de Rumelt	94
Tabla 30	Matriz de Ética	97
Tabla 31	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	99
Tabla 32	Matriz de Estrategia versus Posibles Competidores	100
Tabla 33	Recursos Asignados para los OCP de la Provincia de Trujillo	109
Tabla 34	Relación entre las Estrategias y las Políticas	110
Tabla 35	Balance Score Card de la Provincia de Trujillo	117
Tabla 36	<i>Situación Futura de la Provincia de Trujillo</i>	129
Tabla 37	Plan Estratégico de la provincia de Trujillo	130

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
Figura 1. Mapa de los límites políticos de la provincia de Trujillo.	1
Figura 2. Ubicación geográfica de Perú.....	17
Figura 3. Extensión de regiones naturales del Perú.	17
Figura 4. Variación anual del PBI, en porcentaje y monto en MM S/.....	18
Figura 5 . Organigrama del Estado peruano.	21
Figura 6. Cartera de proyectos inversión privada 2016 - 2018 (miles de US\$).....	27
Figura 7. Cantidad de empresas creadas en el Perú en el 2015.	28
Figura 8. Stock y flujo de empresas por trimestre, 2014 – 2015.	29
Figura 9. Crédito interno del sistema financiero, 2003 – 2013	30
Figura 10. Variación porcentual real del PBI 2008 – 2017.	35
<i>Figura 11.</i> PEA ocupada en trabajos informales en miles de personas.....	36
Figura 12. PEA ocupada por sector económico.....	38
Figura 13. Cantidad de pasajeros por provincia.....	45
Figura 14. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Trujillo.....	55
Figura 15. Diagrama de la matriz PEYEA.....	84
Figura 16. Matriz MBCG.....	87
Figura 17. Matriz MIE.....	88
<i>Figura 18.</i> Matriz MGE.....	91
<i>Figura 19.</i> Estructura de Coordinación de la Provincia de Trujillo.	112

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

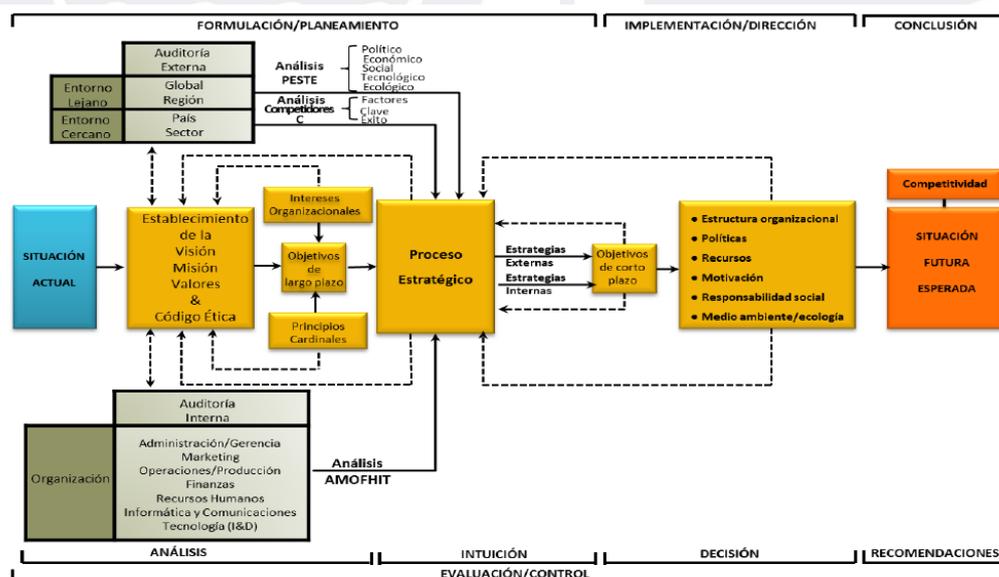


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

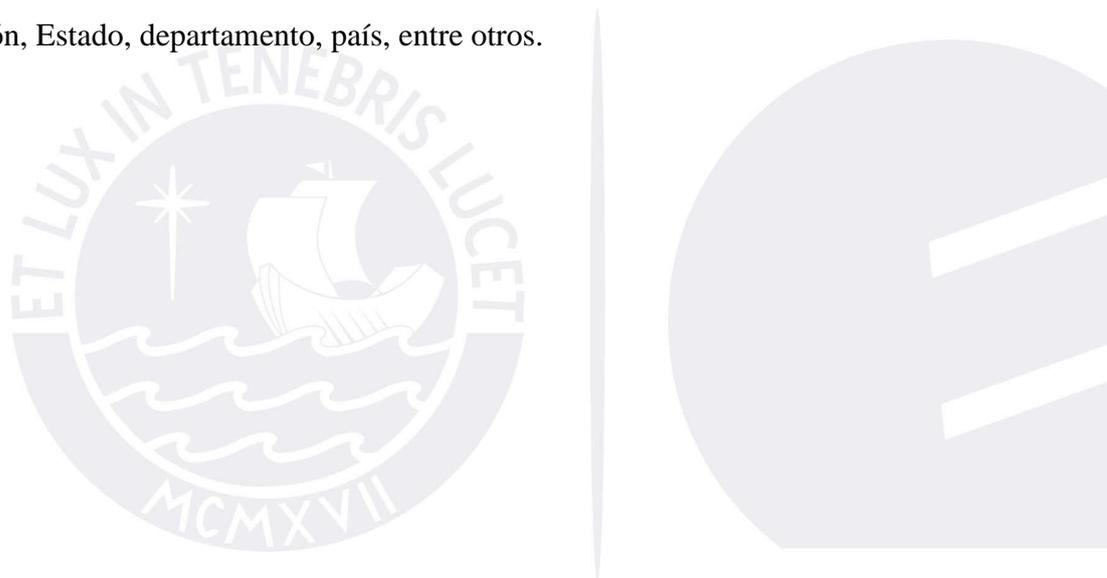
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Trujillo

En este capítulo se brinda información importante del entorno e interno de la organización que sirve de referencia para un análisis posterior a detalle y que es ampliada en los siguientes capítulos. En este capítulo se hace una descripción de la provincia de Trujillo con sus principales aspectos organizacionales, distributivas, económicas y sociales.

1.1 Situación General

La provincia de Trujillo está ubicada en la costa norte peruana y es la capital de la Región de La Libertad; está conformada por 11 distritos, como se muestra en la Figura 1, y está dividida en tres grupos urbanos que son: (a) Trujillo metropolitano, conformado por los distritos de Trujillo, Víctor Larco Herrera, El Porvenir, Florencia de Mora y La Esperanza; (b) el área integrada, conformada por los distritos de Huanchaco, Laredo, Moche y Salaverry; y (c) los distritos alejados que son el distrito de Simbal y Poroto (Banco Central de Reserva del Perú sucursal Trujillo, 2015).

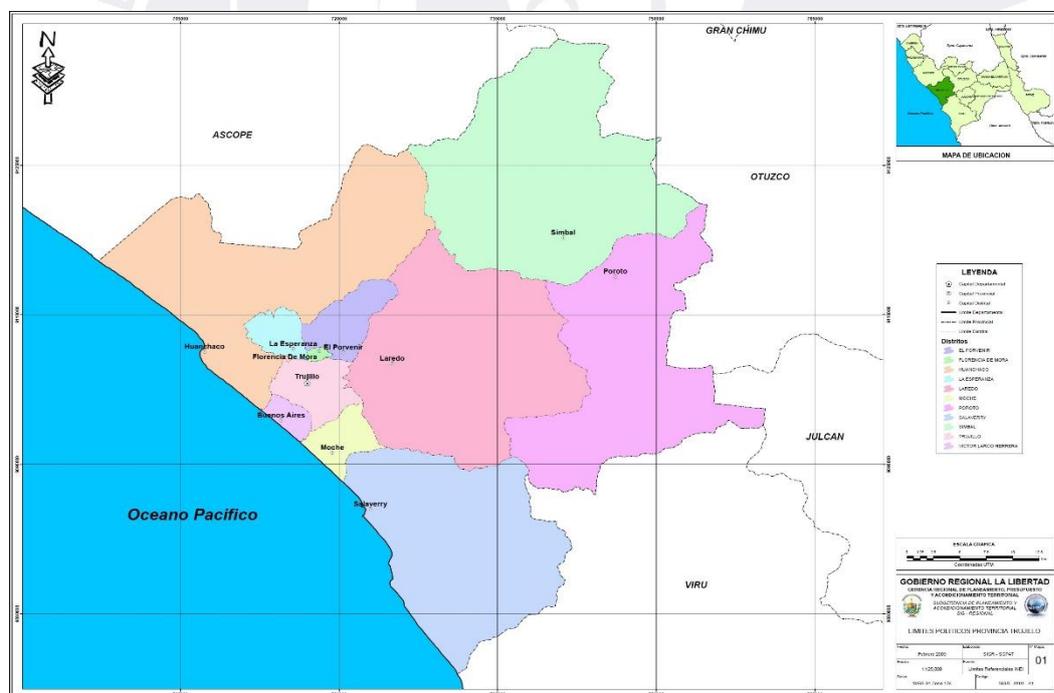


Figura 1. Mapa de los límites políticos de la provincia de Trujillo.

Tomado de "Límites políticos provincia Trujillo," por Gobierno Regional La Libertad, 2009 (<http://sial.segat.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/1990.jpg>).

La provincia de Trujillo representa aproximadamente el 50% de toda la población del departamento de La Libertad; ocupa una extensión territorial de 1,769 km² de superficie de acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú sucursal Trujillo (2015) y cuenta con una población de 968,725 habitantes y el crecimiento poblacional se estima a una tasa de 1.5% según el Ministerio de Salud [MINSA] (2016); la provincia de Trujillo es la cuarta provincia con mayor población a nivel nacional y sólo está por debajo de las provincias de Lima, el Callao y Arequipa (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a). De acuerdo al MINSA (2016) la población de la provincia de Trujillo y sus distritos se distribuyen de acuerdo a la Tabla 1. Donde la mayor cantidad de la población está concentrada en el distrito de Trujillo con un 33% de los habitantes, seguida por los distritos de El Porvenir y La Esperanza; en conjunto los tres distritos acumulan el 71 % de los habitantes de la provincia, siendo también los tres distritos de mayor actividad comercial. El área urbana de Trujillo tiene una altitud de 34 msnm, la variación de la altitud en la provincia de La Libertad varía entre los 3 msnm hasta los 4,008 msnm, lo que indica la variedad de climas y microclimas favorables a distintas actividades agrícolas, ganaderas y de comercio.

Tabla 1

Población Estimada según Distritos de la Provincia de Trujillo

Distrito	Población	Porcentaje
Trujillo	322.818	33%
El Porvenir	188.405	19%
Florencia de Mora	42.427	4%
Huanchaco	68.938	7%
La Esperanza	184.728	19%
Laredo	35.721	4%
Moche	34.925	4%
Poroto	3.234	0%
Salaverry	18.351	2%
Simbal	4.370	0.45%
Víctor Larco Herrera	64.808	6.69%
Provincia de Trujillo	968.725	100%

Nota. Adaptado de "Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito. Departamento de La Libertad," por el Ministerio de Salud (MINSA), 2016 (<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/poblacion/poblacionmarcos.asp?13>).

Los sectores económicos más importantes en la provincia de Trujillo son: (a) la agricultura en el valle de Moche, donde se producen los espárragos, la caña de azúcar y diversidad de frutas; (b) la industria manufacturera, donde sobre sale la producción de calzado y de industria del cuero; (c) la minería por la extracción del oro; y (d) el turismo, especialmente el arqueológico y cultural (Alcaldía Provincial de Trujillo & Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2012). La actividad económica de la provincia de Trujillo está muy relacionada con la labor que se desarrolla en el departamento de La Libertad, representa un factor importante alrededor del 50%. De acuerdo a lo reportado por el BCRP Sucursal Trujillo (2016) el departamento de La Libertad, para lo que va del año, muestra el siguiente comportamiento económico; el sector agropecuario creció en 6.9 % interanual; la actividad pesquera aumentó 13 veces respecto al mismo periodo del 2015 y la producción minera disminuyó en 7.7 %. El mismo autor refiere que el total de exportaciones han caído un 2% con relación al periodo del 2015, las exportaciones tradicionales también han caído un 3.3 %; pero las exportaciones no tradicionales se han incrementado un 1.8% (ver Tabla 2).

La estructura económica del departamento de La Libertad está más distribuida y no depende únicamente de actividades primarias; el espárrago, el arroz, la caña de azúcar, el maíz amarillo duro, la papa, la carne de ave son productos que han evolucionado dentro del sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura creciendo a tasas superiores al 3% de producción anual; así como la manufactura donde el departamento contribuye con el 3.6% de la producción nacional; otro elemento importante es el sector turismo que se ha mostrado más dinámico haciendo resaltar sus atractivos arqueológicos que están dentro en la ruta Moche (BCR sucursal Trujillo, 2016). El BCRP (2016) muestra el Valor Agregado Bruto para el 2014 del departamento de La Libertad en sus principales actividades económicas (ver Tabla 3).

Tabla 2

La Libertad: Exportaciones por Grupo de Productos^a (Valor FOB en Millones de US\$)

Tipo	Julio			Enero - Julio		
	2015	2016	Var %	2015	2016	Var %
Productos tradicionales	176.00	171.00	-3.30	1,146.00	1,072.00	-6.50
Pesqueros	5.00	1.00	-84.30	35.00	21.00	-40.30
Agrícolas	12.00	2.00	-85.10	22.00	17.00	-22.20
Mineros	159.00	168.00	5.70	1,090.00	1,035.00	-5.10
Productos no tradicionales	64.00	65.00	1.80	391.00	409.00	4.60
Agropecuarios	62.00	59.00	-5.50	355.00	380.00	6.90
Textiles	0.00	0.00	97.30	1.00	1.00	-25.00
Maderas y papeles	0.00	0.00	-99.10	0.00	0.00	-87.70
Químicos	0.00	4.00	887.00	16.00	17.00	5.00
Productos mineros no metálicos	0.00	1.00	144.80	14.00	4.00	-73.00
Sidero-metalúrgico y joyería	0.00	0.00	-	0.00	0.00	313.00
Otros	0.00	0.00	-5.20	5.00	8.00	59.70
Otros 2/	0.00	0.00	-	0.00	0.00	-
Total exportaciones	240.00	235.00	-2.00	1,537.00	1,481.00	-3.70

Nota.^a Cifras preliminares. Adaptado de “La Libertad: Síntesis de actividad económica – Julio 2016.” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2016/presentacion-la-libertad-07-2016.pdf>).

La gestión pública de la provincia de Trujillo está dirigida por la alcaldía provincial, cuya sede está ubicada en el distrito de Trujillo y cuenta con la siguiente estructura organizativa: (a) el consejo municipal, (b) alcaldía, (c) gerencia municipal, (d) gerencia de asesoría jurídica, (e) gerencia de planeamiento, presupuesto e inversiones, (f) gerencia de tecnología de la información y comunicaciones, (g) gerencia de recursos humanos, (h) gerencia de logística, (i) gerencia de gestión financiera, (j) gerencia de desarrollo económico, (k) gerencia de obras públicas, (l) gerencia de educación, juventud y deportes, (m) gerencia de desarrollo social, (n) gerencia de seguridad ciudadana y defensa civil y (o) gerencia de salud; estos entes son los encargados de organizar, planificar, ejecutar y controlar el desarrollo de las actividades que se desarrollan en beneficio del vecino (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016a).

Tabla 3

Valor Agregado Bruto 2014 del Departamento de La Libertad, en Miles de Soles

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

Nota. Tomado de "Caracterización del departamento de La Libertad," por Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Trujillo, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>).

El órgano municipal provincial desarrolló el Plan de desarrollo local concertado de la provincia de Trujillo 2017 – 2030 según la Municipalidad Provincial de Trujillo (2016b) y se encuentra aprobado por resolución de alcaldía N° 257-2016-MPT, dicho documento esboza un plan para cubrir las principales necesidades de la provincia de Trujillo.

Los objetivos estratégicos descritos en el plan son: (a) derechos humanos e inclusión social, (b) oportunidades de acceso a los servicios básicos, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía diversificada, competitividad y empleo; (e) cohesión territorial e infraestructura productiva; y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo y desastres y que han sido identificados como soluciones frente a los problemas que se presentan en la sociedad trujillana.

Los principales problemas que enfrenta la provincia de Trujillo están relacionados a la pobreza y desigualdad; de acuerdo a la municipalidad provincial de Trujillo (2016b) el 2.1% de sus habitantes se encuentra en pobreza extrema como en el distrito de Poroto; el diagnóstico no se limita a la falta de dinero sino que considera a la ausencia de servicios básicos para un sector de la población donde al menos un 19% presenta una necesidad básica insatisfecha: en este caso, el distrito de Simbal es el distrito que posee una mayor cantidad de población con esta característica.

De acuerdo al reporte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2013), la provincia de Trujillo tiene un Índice de Desarrollo Humano [IDH] de 0.5742 y se ubica en el puesto 11 a nivel nacional; está por encima del valor que alcanza el departamento de La Libertad; pero al revisar el detalle de los distritos (ver Tabla 4), estos aparecen con valores de IDH muy bajos, mostrando resultados de 0.32 a 0.34 que en correspondencia con los otros indicadores como los años de educación y los ingresos familiares per cápita muestran que en la provincia de Trujillo la igualdad de oportunidades es un punto pendiente. En promedio, el ingreso económico de la población está por encima del sueldo mínimo vital, pero no es lo suficientemente alto para obtener las comodidades y acceder a todos los servicios.

Un proyecto piloto desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo y la alcaldía provincial de Trujillo elaborado en el año 2012, cuyo fin es hacer a la ciudad de Trujillo una ciudad sostenible, realizó un diagnóstico sobre los puntos en los que la ciudad viene cumpliendo; la ciudad puede mejorar o la ciudad requiere una acción inmediata; los aspectos evaluados en el proyecto son tres:

- Sostenibilidad ambiental y cambio climático; cuyo enfoque está en el uso de los recursos como agua, tierra, energía, salud ambiental, etc.

- Sostenibilidad urbana, cuyo enfoque es la planeación, uso de suelos, transporte, seguridad, percepción ciudadana, participación comunitaria, educación, contaminación, etc.
- Sostenibilidad fiscal y gobernabilidad, el enfoque es planificación participativa, auditoría de cuentas públicas, calidad del gasto público, gestión moderna, etc.

Los aspectos que resultaron de atención inmediata son: (a) el uso del agua, (b) los gases del efecto invernadero que provienen del sector transporte, (c) el manejo de residuos sólidos, (d) manejo de las aguas servidas, (e) acción frente a desastres naturales, (f) construcción de viviendas y desarrollo urbano, (g) transporte urbano, (f) seguridad ciudadana, (h) percepción ciudadana, (i) gestión por resultados en el gobierno provincial, (j) calidad en el gasto público, y (k) no se cuenta con una gestión moderna.

Tabla 4

Índice de Desarrollo Humano por Distritos de la Provincia de Trujillo

Distrito	Índice de desarrollo humano		Esperanza de vida al nacer		Población con educación secundaria completa		Años de educación (Población 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	S/. mes	ranking
Trujillo	0.6694	33	77.45	347	83.58	90	12.25	21	1113.4	42
El Porvenir	0.4567	370	77.35	359	56.32	621	8.28	433	565.7	384
Florencia de Mora	0.4443	400	77.86	304	67.19	367	8.96	316	456.7	532
Huanchaco	0.5050	252	76.31	475	62.64	479	9.53	225	670.7	267
La Esperanza	0.5119	235	76.88	406	70.15	319	9.72	199	646.5	295
Laredo	0.5197	209	78.23	269	64.80	430	8.90	327	720.1	219
Moche	0.5153	226	76.41	464	64.16	450	9.75	194	691.8	246
Poroto	0.3210	847	76.48	457	48.75	800	6.34	970	275.6	1056
Salaverry	0.4610	354	76.68	427	69.89	328	9.61	214	487.1	483
Simbal	0.3465	737	76.04	521	39.12	1046	6.37	959	374.4	738
Víctor Larco Herrera	0.7248	17	77.86	305	79.66	155	11.85	27	1453.7	9
Trujillo	0.5742	11	77.30	32	72.15	23	10.52	7	838.9	11
La Libertad	0.4653	8	75.48	7	58.52	16	8.42	11	600.1	8

Nota. En negrita los datos de la provincia y el departamento. Tomado de “Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: desafíos y respuestas para un futuro sostenible,” por Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013 (<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>).

En el mundo, las ciudades están desarrollando nuevas alternativas para ser ciudades que ofrezcan un lugar agradable y otorgue las mismas oportunidades a todos sus habitantes, respetando y haciendo uso eficiente de los recursos; algunos autores y organizaciones las han identificado como “Smart cities” que significan ciudades inteligentes o también conocidas como ciudades sostenibles; una ciudad inteligente es una ciudad innovadora que utiliza tecnología de la información y comunicación para mejorar la toma de decisiones, eficiencia de sus operaciones, servicios urbanos y su competitividad asegurando las necesidades de las generaciones futuras en relación a los aspectos sociales, económicos y medioambientales; una ciudad inteligente es aquella que coloca a las personas en el centro del desarrollo al promover un desarrollo integrado y sostenible (Bouskela, Casseb, Bassi, De Luca & Facchina, 2016).

Bouskela et al. (2016) publicó *La ruta hacia las Smart Cities: Migrando de una gestión tradicional a la ciudad inteligente*, en donde menciona las características de una ciudad inteligente y estas son: (a) ofrecer seguridad ciudadana, (b) movilidad urbana sostenible, (c) gestión de riesgos, prevención y respuesta a desastres; (d) búsqueda de eficiencia energética, (e) gestión hídrica inteligente, (f) eliminación apropiada de residuos, (g) educación de alto nivel, (h) mejora en la salud – tecnología aplicada a la vida, (i) gobierno electrónico e inclusión digital, (j) participación ciudadana, y (k) integración de sistemas y operaciones. El BID viene desarrollando en la región latinoamericana apoyo en distintas ciudades para que se conviertan en ciudades sostenibles y en los aspectos que son de mayor urgencia de acuerdo a la realidad de cada ciudad; las principales ciudades de América Latina y El Caribe favorecidas son Vitoria, Valdivia, Nassau, Guadalajara, Barranquilla, Montevideo y Florianópolis.

1.2 Conclusiones

La provincia de Trujillo presenta muchas brechas que no permiten el completo desarrollo de sus habitantes; no llega a satisfacer los servicios básicos, el transporte se está

volviendo cada día más un tema crítico, hay presencia de pobreza extrema en algunos distritos; los recursos como agua, suelo y aire vienen siendo afectados por no contar con los mecanismos adecuados para evitar su contaminación; por no contar con rellenos sanitarios con suficiente capacidad; plantas de tratamiento para todo el sistema de alcantarillado o un control en la emisiones atmosféricas. La seguridad ciudadana también es un tema importante a considerar debido a que no se brinda la protección adecuada al ciudadano y existe un sentimiento de desinterés por parte de las autoridades. Económicamente presenta oportunidades para seguir creciendo; actualmente son muy pocos los pobladores que se ven favorecidos ya que los ingresos en promedio están apenas por encima del sueldo mínimo vital.

Ante esta situación la autoridad máxima que es la municipalidad provincial debe liderar las acciones basado en un plan estratégico que le permita cerrar las brechas de necesidad que tiene la población, utilizando los métodos más adecuados que permita ser a la provincia de Trujillo un modelo de ciudad sostenible o “Smart city”. Para lograrlo debe basarse en el uso de la tecnología para integrar sus operaciones en los aspectos sociales, económicos y ambientales, haciendo participe del desarrollo del plan y las acciones a las empresas privadas, gremios empresariales y a los principales actores sociales. En el siguiente capítulo se ha desarrolla y presenta la visión, misión, valores y el código de ética que debe adaptar e implementar la provincia de Trujillo; partiendo del análisis de las actuales declaratorias de visión y misión que presenta la alcaldía provincial y que han sido evaluadas por los criterios establecidos por la metodología establecida por D’ Alessio, obteniendo la visión y misión mejoradas que son acompañadas con los valores y el código de ética.

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

2.1 Antecedentes

El lograr ciudades que otorguen servicios de calidad diseñados para conseguir el bienestar del habitante y que a su vez logren armonía con el entorno, debe ser una prioridad para todos los que habitan y desarrollan actividades comerciales dentro de ese espacio, más aún para las autoridades que son responsables de establecer los principios para lograr la sostenibilidad. En un entorno donde el crecimiento poblacional es exponencial, se hace necesario que la gestión de una comunidad sea muy bien pensada para mitigar los riesgos que este crecimiento trae.

La provincia de Trujillo ya cuenta con un plan denominado *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia 2017 – 2030*, aprobado por la Municipalidad Provincial de Trujillo (2016b) bajo la resolución de alcaldía N° 257-2016-MPT el 24 de febrero del 2016, el cual ya presenta una visión.

2.2 Visión

La Visión presentada en el *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia 2017 – 2030* por la Municipalidad Provincial de Trujillo (2016) incluye la siguiente visión:

Al 2030 en la provincia de Trujillo se propician condiciones adecuadas de vida, desarrollándonos bajo principios de innovación, participación ciudadana, competitividad y equidad; maximizando el bienestar poblacional con un alto desarrollo humano, aprovechando de forma sostenible los recursos naturales y gozando de la riqueza cultural pues Trujillo es la principal ciudad de la región Latinoamericana en el ámbito del turismo cultural, educacional y de salud, conocida como la capital de la tecnología y de la protección ambiental. (p. 16)

Esta visión se analizó usando las nueve características descritas por D'Alessio (2015) en la Tabla 5; luego de este análisis la actual visión de la provincia de Trujillo incluyó

ideología central, ambiciosa, convincente y realista, presenta horizonte de tiempo y proyecta alcance geográfico; pero no incluyó una redacción a futuro, no se siente el sentido de urgencia, no se lee simple ya que muchos términos pueden confundir en la lectura y finalmente la visión no es conocida por todos. Por ello se decidió proponer una visión mejorada que cubra las brechas identificadas en el capítulo 1.

Tabla 5

Evaluación de la Visión para la Provincia de Trujillo

Criterios	¿Se cumple?
Ideología central: Propósito y valores	Sí
Redacción en futuro	No
Simple, clara y comprensible	No
Ambiciosa, convincente y realista	Sí
Con horizonte de tiempo	Sí, al 2030 pero es muy lejos
Proyectada a un alcance geográfico	Sí, la provincia de Trujillo
Conocida por todos	No
Con sentido de urgencia	No, porque es urgente brindar seguridad con equidad pero en 15 años es mucho tiempo.
Idea clara de a donde se quiere llegar	Sí, se describe

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2015, 3a ed., p. 61. Lima, Perú: Pearson.

La visión mejorada es: Al 2026, la provincia de Trujillo será la primera provincia del Perú, conocida como la provincia del desarrollo empresarial sostenible que ayude al progreso social; que sea segura y este guiada bajo los principios de innovación, participación ciudadana, competitividad y equidad; que hace uso eficiente y armonioso de tecnología de punta y los recursos naturales con el objetivo de maximizar la calidad de vida de la población.

2.3 Misión

El *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia 2017 – 2030* por la Municipalidad Provincial de Trujillo (2016) no propone una misión. Luego de entrevistar a

ex alcaldes provinciales, miembros de los distintos gremios empresariales y de tomar en cuenta las competencias distintivas, las ventajas absolutas y las ventajas competitivas de la provincia de Trujillo se propone la siguiente misión:

Brindar y establecer políticas, planes, estrategias y mecanismos altamente competitivos para que todos los usuarios puedan obtener bienes y servicios públicos (gestión, salud, seguridad y educación) de forma ágil, transparente y de fácil acceso dentro de la provincia de Trujillo. Para lograrlo se ha de propiciar el uso de las mejores herramientas tecnológicas, el uso eficiente de los recursos naturales, contar con el mejor personal con vocación de servicio y que las organizaciones internas realicen una gestión basada en la mejora continua; que garantice la satisfacción de todos los beneficiarios y ayude en el incremento de la calidad de vida; para ser reconocida a nivel internacional como una provincia que permite el desarrollo.

Para evaluar la misión propuesta se analizó con los nueve criterios señalados por D'Alessio (2015) (ver Tabla 6).

Tabla 6

Evaluación de la Misión para la Provincia de Trujillo

Criterios	¿Se cumple?
Clientes - consumidores	Todos los usuarios de la provincia.
Productos: Bienes o servicios	Bienes y servicios públicos (gestión, salud, seguridad y educación).
Mercados	La provincia.
Tecnologías	Tecnología informática.
Objetivos de la organización	Satisfacción de los usuarios y mejorar la calidad de vida de todos sus habitantes.
Filosofía de la organización	Transparencia, sostenibilidad y desarrollo socioeconómico.
Auto concepto de la organización	Gobierno ágil y transparente.
Preocupación por la imagen pública	Reconocida como un lugar que propicie el desarrollo.
Preocupación por los empleados	Empleados con vocación de servicio.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2015, 3a ed., p. 63. Lima, Perú: Pearson.

2.4 Valores

Los valores que establecen el marco de desarrollo e implementación de este plan estratégico para la provincia de Trujillo son los siguientes:

1. **Honestidad:** Valor que se manifiesta en el comportamiento adecuado de la sociedad civil, empresarial y de los ciudadanos; en particular de los funcionarios públicos quienes son los que velarán porque este valor se cumpla.
2. **Transparencia:** Comunicar de manera abierta y honesta a la sociedad en general las políticas gestión y el gasto público y debe ser consecuente con los principios que adopte la sociedad.
3. **Trabajo en equipo:** Buscar el trabajo coordinado y transparente para mantener en todo momento buenas relaciones con todos los miembros que pertenecen e interactúan en la provincia de Trujillo.
4. **Equidad:** Brindar las mismas oportunidades y dar el mismo trato a todos los ciudadanos de la provincia de Trujillo.
5. **Investigación y desarrollo:** Buscando obtener el uso más adecuado de las herramientas tecnológicas en beneficio de los ciudadanos.
6. **Orientación al ciudadano:** Buscar satisfacer las necesidades del ciudadano brindando soluciones innovadoras y prácticas a fin de agilizar su tiempo.
7. **Responsabilidad social:** Compromiso con la comunidad y el entorno, en apoyo del desarrollo sostenible de la región

2.5 Código de Ética

Se propone el siguiente código de ética, que indica las conductas que se consideran apropiadas y define el ambiente interno (D'Alessio, 2015):

1. **Respeto:** Respetar las leyes y los reglamentos internos establecidos por la provincia.

2. Probidad: Ser honesto rechazando cualquier acto o indicio de corrupción.
3. Eficiencia: Cumplir con lo ofrecido en los servicios con el menor uso de los recursos.
4. Idoneidad: Ser apto y tener las actitudes de servicio público.
5. Responsabilidad: Ser responsable y cumplir con lo ofrecido al ciudadano.
6. Transparente: Evitar el conflicto de intereses.

2.6 Conclusiones

La provincia de Trujillo ya cuenta con un plan de desarrollo que busca cerrar las brechas sociales, de infraestructura, económicas y de desarrollo pero dentro del su plan no formula una visión que cumpla con establecer un tiempo adecuado, no establece un sentido de urgencia para cerrar dichas brechas y no está difundida; para darle un sentido de urgencia; se establece una nueva visión que permita transmitir de forma más clara hacia dónde y cómo quiere ser reconocida la provincia de Trujillo. La misión y el código de ética no han sido redactados en el plan de desarrollo por lo que se propone ambas secciones para que la visión replanteada pueda tomar fuerza y asegurar que estos dos elementos la sostengan.

Es importante tener en cuenta que la visión y misión obtenidas de la evaluación de criterios de acuerdo a la metodología de D'Alessio son muy importantes debido a que ya poseen características y criterios añadidos que permiten orientar a la provincia de Trujillo hacia la visión de ser una comunidad sostenible donde el ciudadano es el actor principal y el más beneficiado mejorando su calidad de vida, dentro de un marco de valores y con un código de ética que permita que estas mejoras sean permanentes.

Capítulo III: Evaluación Externa

Parte de la formulación del Plan Estratégico son las evaluaciones, este capítulo desarrolla la evaluación externa, como parte de él se efectuó el análisis tridimensional de las naciones, en análisis competitivo del país, el análisis del entorno, el análisis de la Provincia de Trujillo y sus competidores y sus referentes. Como resultado de la evaluación externa que se realiza, se obtienen una serie de matrices que son insumos para el proceso estratégico (D'Alessio, 2013).

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El objetivo no es realizar el análisis para el país en sí, sino que lo relevante es encontrar las oportunidades y amenazas para el desarrollo de una ciudad inteligente en la Provincia de Trujillo que se está analizando (D'Alessio, 2013).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

El *Plan Bicentenario el Perú hacia el 2021* desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011) estableció la visión compartida de futuro del Perú al año 2021 como un país económicamente en crecimiento, con menos desigualdad, con un bajo nivel de pobreza, más democrático y cohesionado socialmente, con seis ejes estratégicos sobre los cuales se construye esa visión: los derechos fundamentales y dignidad de las personas, las oportunidades y acceso a los servicios, el Estado y la gobernabilidad, la economía, la competitividad y empleo, los recursos naturales y el ambiente.

En base a esta información se establecieron cuatro intereses fundamentales para el Perú: (a) el bienestar económico de la nación, (b) la educación de calidad, (c) contar con una población saludable, y (d) la seguridad interna y externa del país, que se desprenden a partir de los objetivos estratégicos y los intereses fundamentales (ver Tabla 7).

3.1.2 Potencial nacional

Con la finalidad de analizar las fortalezas y debilidades del Perú y conocer qué tan

sólido es para alcanzar sus intereses nacionales, se estudiaron los siete dominios conocidos de poder nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (g) organizacional y administrativo; y (h) militar (D'Alessio, 2015).

Tabla 7

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Intensidad Vital (peligroso)	Intensidad Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Bienestar económico		China y EEUU	México, Chile, Colombia	
2. Educación de calidad		EEUU y Unión Europea	México, Chile, Colombia	Francia
3. Población saludable			Chile, Colombia	
4. Seguridad interna y externa			Colombia, México	

Nota. Se identifica con un asterisco (*) a los países que tienen interés opuesto al Perú.

Demográfico. Una de las fortalezas del Perú es su estructura poblacional joven y una baja densidad poblacional. El 58.6 % de la población se compone de personas entre los 15 y 54 años de edad, con un promedio de edad de 26.7 años y con el 77% de población viviendo en las urbes, mayoritariamente costeras (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a). En la pirámide correspondiente al año 2014 se observa que la base (0 a 5 años de edad) es mayor en aproximadamente 0,5% con respecto a la pirámide del 2021, esto indica que se está reduciendo la fecundidad (nacen menor número de niñas y niños), a la vez que los grupos de edad a partir de los 30 años comienzan a incrementarse, lo que muestra el lento envejecimiento de la población peruana (un incremento relativo de la población en edad de trabajar a partir de los 30 años y de los mayores de 65 años de edad).

Geográfico. De acuerdo al portal web de Pro Inversión (2016) las ventajas territoriales que posee es que está ubicada al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68°39'7" y los 81°20'13" de longitud (ver Figura 2). Esta ubicación le favorece debido a que tiene rápida conexión con la costa pacífico del Asia y Oceanía y rápida salida hacia Europa a través del canal de Panamá; su extensión territorial es de 1' 285,216 km² y cuenta con tres regiones naturales costa, sierra y selva con las extensiones indicadas en la Figura 3; la presencia de estas regiones naturales fomenta una gran cantidad de microclimas favorables para tener amplia diversidad biológica de flora y fauna.



Figura 2. Ubicación geográfica de Perú.

Tomado de “Ubicación geográfica de Perú en el mundo,” por Pro Inversión, 2016 (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>).

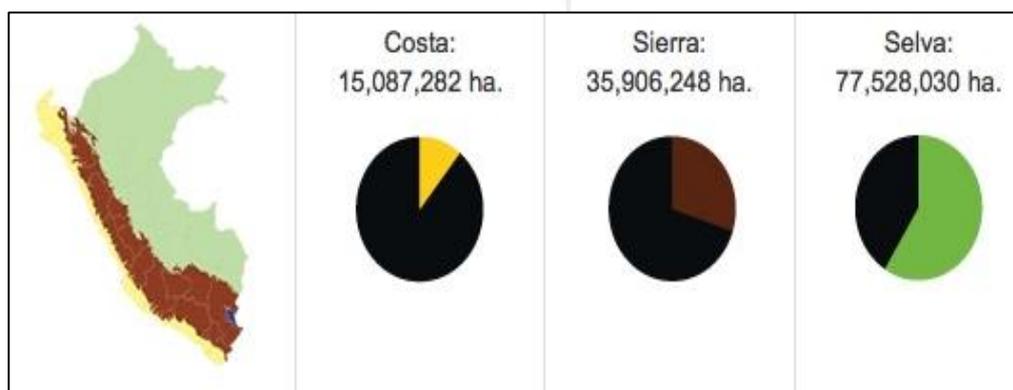


Figura 3. Extensión de regiones naturales del Perú.

Tomado de “Ubicación geográfica de Perú en el mundo,” por Pro Inversión, 2016 (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>).

Económico. De acuerdo a Pro Inversión (2013) la economía peruana es una fortaleza. El PBI del Perú fue US \$ 192 mil millones de dólares al 2015 y ha tenido una tasa de crecimiento cercano al 4% en promedio en los últimos 10 años; el crecimiento de la producción industrial al 2012 fue 4.5%, el 56.1% del PBI fue originado en servicios, 37.6% ha sido del sector industrial y el 6.3% de la agricultura (ver Figura 4). Para el país es una ventaja tener un buen comportamiento económico en especial la macroeconomía debido a que atrae inversión extranjera.

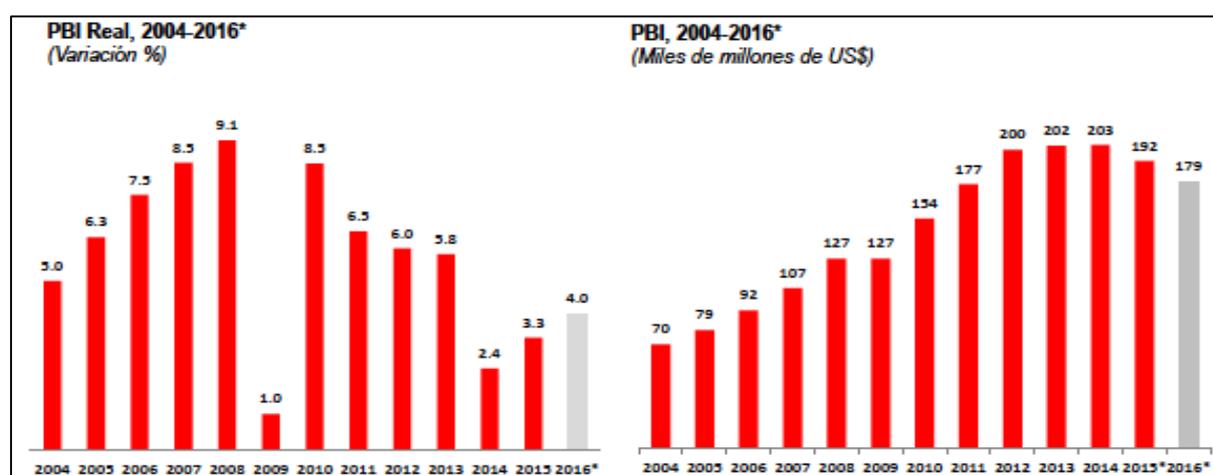


Figura 4. Variación anual del PBI, en porcentaje y monto en MM S/.. Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por Pro Inversión, 2013 (http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf).

Tecnológico / Científico. De acuerdo con el reporte de *The Global Competitiveness report 206-2017* por el World Economic Forum [WEF] (2016) el Perú ocupa el puesto 88 con un puntaje de 3.6; las variables que se miden en este factor son: (a) disponibilidad de las tecnologías de punta, (b) nivel de absorción tecnológica en las organizaciones, (c) transferencia tecnológica, (d) porcentaje de usuarios que utilizan internet, (e) suscripciones a internet de banda ancha, (f) ancho de banda de internet, y (g) suscripciones a internet en dispositivos móviles obteniendo puntajes por debajo de 80 en casi todos y puntajes por debajo de 90 en cinco aspectos evaluados, lo cual indica que hay una brecha muy grande del país y que en realidad es una desventaja (ver Tabla 8).

Tabla 8

Factores de Tecnología en el Año 2016

Elemento	Puntuación	Posición
Disponibilidad de las tecnologías de punta	4.3	94
Nivel de absorción tecnológica en las organizaciones	4.2	97
Transferencia tecnológica	4.7	45
Porcentaje de personas usando Internet	40.9	91
Suscripciones a Internet de banda ancha (%)	6.4	81
Ancho de banda de Internet (kbs por usuario)	43.2	70
Suscripciones a Internet en dispositivos celulares (%)	36.7	94

Nota. Posición entre 140 países. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Forum, 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf).

Histórico-psicológico- sociológico. El tiempo, el espacio, las características geográficas han sido determinantes para el desarrollo de estilos de vida, las mismas que pueden diversificarse y transformarse en el tiempo, a esto se denomina diversidad cultural (Ministerio de Cultura, 2016). El Ministerio de Cultura (2016) a través de su reporte ¿Qué es patrimonio cultural? mencionó que el Perú se distingue por la gran diversidad de vida natural, infinidad de paisajes, las distintas muestras de vivencia de su gente; con el objetivo de mencionar y distinguir, el Perú posee gran cantidad de atractivos arqueológicos como Macchu Picchu, Chan Chan, danzas y costumbres típicas como la marinera, el huayno; gastronomía como el ceviche o la papa a la huancaína; sin contar con las grandes reservas naturales como la Reserva de Paracas, el Lago Titicaca, el Nevado Huascarán y por último las grandes culturas ancestrales con representantes prominentes similares a las culturas europeas o egipcias, como aquí se tiene El Señor de Sipán y Los Incas. Todas estas descripciones forman parte del patrimonio cultural histórico y han formado el desarrollo psicológico y social; esto genera una ventaja frente a otras naciones.

Organizacional-administrativo. El Estado peruano es considerado un estado unitario descentralizado que presenta poderes y niveles de gobierno; la división de poderes en el Estado Peruano es de dos tipos: (a) horizontal, en el que se establecen los tres poderes que controlan entre sí (Legislativo, ejecutivo y judicial); y (b) vertical, donde el poder se redistribuye en tres niveles de gobierno (central, regional y municipal) (ver Figura 5) (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional y Asociación Civil Transparencia , 2008). El Congreso de la República a través del documento *Estado: Funcionamiento, Organización y Proceso de Construcción de Políticas Públicas*, según el Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional y la Asociación Civil Transparencia (2008) mencionó que el fin de la organización administrativa actual es garantizar la descentralización como proceso para que se tomen mejores decisiones políticas y especialmente de gasto, con la finalidad de que estas decisiones tengan sentido de urgencia ya que estas se pueden tomar con las autoridades que están más cerca de la población; el principio de la gestión actual es la participación ciudadana, por lo cual es necesario descentralizar. La manera organizativa del Estado, con la división de poderes bien definida es una ventaja del país frente a otros países de la región donde no se observa esta división de forma clara.

Militar. El poder militar del país están bajo el mando del Comando en Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú y están conformadas por: (a) el Ejército Peruano, (b) la Marina de Guerra, y (c) la Fuerza Aérea; el presupuesto y organización está a cargo del poder ejecutivo a través del Ministerio de Defensa; la misión de las fuerzas armadas es garantizar la seguridad nacional y de los ciudadanos (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005). En los últimos años el Perú no ha participado en un conflicto armado o bélico, las últimas demarcaciones territoriales han sido por tratados o acuerdos internacionales; en todo caso, el

presupuesto destinado no es suficiente para cubrir todas las necesidades y es una desventaja frente a otros países ante un conflicto armado.

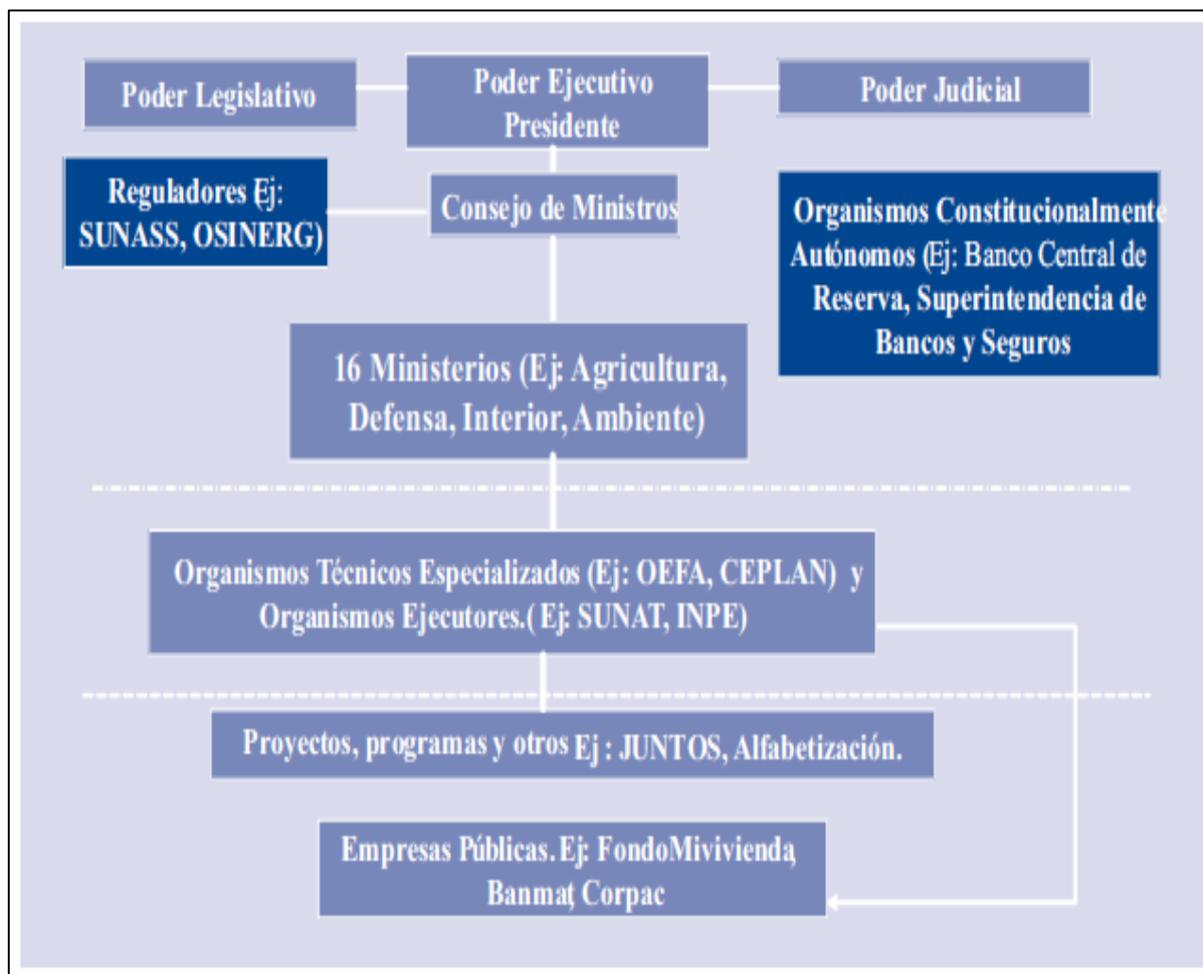


Figura 5. Organigrama del Estado peruano.

Tomado de “Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas.” por Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral – [IDEA Internacional] y la Asociación Civil Transparencia, 2008

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

3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo con D’Alessio (2015) “los principios cardinales son la base de la política exterior” (p. 95). Es decir que estos principios permiten a la nación alcanzar sus objetivos o intereses supremos y se analizan en cuatro aristas: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de intereses; y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. La principal influencia externa que tiene el Perú son los tratados limítrofes, acuerdos internacionales políticos y acuerdos comerciales. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016) mencionó que los principales Tratados de Libre Comercio (TLC) que posee el país están desarrollados con Estados Unidos de Norte América (EEUU), México, Corea del Sur, China, la Unión Europea que son mercados donde las exportaciones peruanas han sido bien aceptadas; el país también forma parte de importantes bloques económicos como la Organización Mundial del Comercio [OMC], La Comunidad Andina, el Foro de Cooperación Económica Asia- Pacífico [APEC] y la Alianza del Pacífico. Los grupos comerciales al que el país pertenece tienen influencia también en las decisiones políticas ya que muchos de sus integrantes también están integrados a organizaciones como el Organismo de Estados Americanos [OEA] o la Organización de Naciones Unidas [ONU] donde principalmente se establecen políticas públicas de manejo de los estados.

Lazos pasados y presentes. El Perú posee enlaces que se remontan a varios siglos de relación con sus países vecinos que formaban parte de una misma cultura como son los países de Bolivia, Ecuador y Chile ya que pertenecían al antiguo imperio incaico, relaciones que aún se mantienen a través de las costumbres. En los últimos años el país ha logrado mantener buenas relaciones, productos de estos vínculos, y han servido para cerrar definitivamente sus límites territoriales y marítimos sin la necesidad de un conflicto armado.

Contrabalance de intereses. Todo país presenta intereses comunes o en contra sobre algún tema en particular pueden ser económicos, comerciales, territoriales o estratégicos; el país debe establecer buena relaciones para que estos intereses comunes u opuestos se resuelvan de tal manera que les permita obtener un logro; los principales intereses que el país presenta son ingresos a nuevos espacios comerciales, fomentar acuerdos de cooperación educativa, fomento del turismo, desarrollos tecnológicos, etc. que se pueden gestionar formando parte de un bloque de países.

Conservación de enemigos. Roncagliolo (2014) refirió en cuanto a los amigos y enemigos del país, que las enemistades se dan sólo cuando los intereses vayan en contra o uno termine perjudicando al otro, pero si en lugar de sólo buscar perjudicar se termina por buscar una solución que atienda ambos intereses, las relaciones se fortalecen; este es el caso de los países de Perú y Chile, que con motivo del cierre de los límites marítimos hace un llamado a un acuerdo binacional que permita llegar a un convenio que fomenten el tránsito transfronterizo y olvidar lo más rápido el acuerdo tomado por La Haya.

3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Trujillo

La provincia de Trujillo se caracteriza por su clima, su cultura que se manifiesta a través de sus costumbres, bailes, restos arqueológicos, restos virreinales, también por la actividad comercial basada en la agroindustria, manufactura, metales como el oro aportando a la producción nacional. Estas características se relacionan y se ven muy influenciadas por las ventajas comparativas que posee el Perú debido a su ubicación geográfica, buen comportamiento macroeconómico, niveles de exportación de mercaderías, diversidad cultural; por la cual la provincia puede tener buena participación de estas ventajas que presenta el país.

A nivel exterior y de las relaciones con los países vecinos y de las agrupaciones a las que pertenece el país; la provincia de Trujillo también se ve beneficiada básicamente porque tiene por este motivo mercados a donde exportar sus productos agrícolas y de materia prima y también por la llegada de turistas extranjeros que pueden visitar la provincia y hacer un recorrido por todos los atractivos culturales que mantiene.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

A continuación, se desarrolla el análisis competitivo del Perú, el cual sirve de enlace entre el análisis de las relaciones internacionales, con las fortalezas y debilidades del país, y el planeamiento estratégico que se está desarrollando para la ciudad de Lima Metropolitana.

Este análisis se elaboró usando la teoría del diamante competitivo de Porter (2009) a través de las siguientes dimensiones: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; (d) sectores relacionados y de apoyo; e (e) influencia del análisis en la ciudad de Lima Metropolitana.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú se encuentra en la costa oeste del continente sudamericano en la cuenca del Océano Pacífico. El Perú tiene un área de 1'285.215,60 km². La cordillera de los Andes atraviesa el Perú desde su frontera sur y sureste con Chile y Bolivia respectivamente, hasta su frontera norte con Ecuador. La cuenca amazónica tiene origen en el Perú desde donde el río Amazonas empieza su trayecto hacia el Océano Atlántico cursando por Colombia y Brasil. Debido a la variedad de tipos de regiones, costa, sierra y selva, y tipos de climas, el Perú puede ofrecer una variedad de recursos naturales, en especial minerales. El Perú cuenta con un litoral propicio para el desarrollo de puertos debido a la profundidad de sus aguas (D'Alessio, 2015).

Dentro de las ventajas comparativas que presenta el Perú, indicadas por Pro Inversión (2016) se encuentran las siguientes:

1. Terrenos con altos rendimientos agrícolas y aún con un alto potencial de uso, existen territorios que aún no se utiliza y es de aproximadamente 100,000 hectáreas. Otro punto a tener en cuenta es la variedad de vegetales y frutos que se puede obtener del uso de estos terrenos y hacerlos productivos.
1. País con reservas minerales de gran variedad (país polimetálico) lo que le permite obtener diversos tipos de minerales para exportarlos; siendo considerado como un país que ocupa los primeros lugares de producción. Hay iniciativas de no solo de exportar material sino de darle valor agregado a través de refinerías o plantas de beneficio.

2. Potencial energético en base a fuente renovables y de bajo costo como el uso de generación hidráulica y gas natural.
3. Potencial petroquímico por el uso de gas natural.
4. Turismo y gastronomía; combinadas son una fuente multiplicadora de servicios afines: la riqueza cultural es amplia y antigua pero aún no se aprovecha en toda su dimensión.

Pro Inversión (2016) indicó que dentro de los elementos mencionados hay debilidades como el déficit de infraestructura, tecnología, trámites burocráticos excesivos, dificultad para desarrollar negocios y de entrega de servicios a toda la población. El World Economic Forum [WEF] (2016) evalúa algunos factores de producción y que refuerzan lo identificado por Pro Inversión (ver Tabla 9).

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda interna en estos últimos años ha caído producto del entorno externo que ocasionó una desaceleración económica en las actividades comerciales del país. El crecimiento del 2015 fue de un 3.2 % y se proyecta un 4% para el 2016; se tiene pensado invertir en proyectos de inversión privada entre el 2016 y 2018 un monto aproximado de US\$ 33, 833 millones para un total de 229 proyectos (ver Figura 6) en los sectores minería, hidrocarburos, energía, industrial, infraestructura (Pro Inversión, 2016).

En el documento *¿Por qué invertir en el Perú?* Pro Inversión (2013) mencionó que en el 2015 se registró una inversión extranjera cercana a los US\$ 7,000 millones, la demanda interna tuvo un crecimiento del 2.9% y se han realizado importaciones por montos cercanos a los US\$ 1,5000 millones para bienes de consumos doméstico; la inflación está en 3% y es una de las más bajas de región y este manejo macroeconómico le ha valido para tener grados de inversión buenos que genera confianza en los inversionistas.

Tabla 9

Condiciones de los Factores Básicos del Perú

Factor	Valor (1 a 7)	Ranking entre 140 países	Valor (1 a 7)	Ranking entre 138 países
Primer pilar: Instituciones				
Derechos de propiedad	3.8	104	4	92
Protección de la propiedad intelectual	3.3	104	3.6	100
Desviación de fondos públicos	2.5	114	2.6	110
Confianza en los políticos	1.8	130	1.9	123
Pagos irregulares y coimas	3.9	72	3.9	70
Independencia judicial	2.8	112	3.1	103
Favoritismos en las decisiones gubernamentales	2.5	109	2.6	100
Gastos gubernamentales superfluos	2.4	117	2.4	112
Regulaciones gubernamentales	2.4	133	2.2	134
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	2.6	130	2.4	129
Eficiencia del marco legal en retos regulatorios	2.7	118	2.8	110
Transparencia	3.9	82	4.3	64
Costos que trae el terrorismo a las empresas	4.2	123	4.5	106
Costos del crimen y la violencia	2.9	129	2.8	126
Crimen organizado	3	133	3	131
Confianza en los servicios de la policía	2.6	135	2.6	129
Comportamiento ético empresarial	3.5	106	3.5	101
Fortaleza de las auditorías	5.1	41	5.2	38
Eficacia de las juntas directivas	5.2	39	5.2	36
Protección de los intereses de inv. minoritarios	4.2	57	4.2	54
Protección a los inversionistas	6.2	39	6	49
Segundo pilar: Infraestructura				
Calidad de la infraestructura	3.2	112	3	115
Calidad de las vías	3	111	3	110
Calidad de sistema ferroviario	1.9	94	1.9	91
Calidad de infraestructura portuaria	3.6	86	3.6	88
Calidad de infraestructura para transp. Aéreo	4.1	82	4.1	80
Disponibilidad de asientos en vuelos (mill. de Kms/semana)	533.3	42	580.6	43
Calidad de la electricidad	4.7	70	4.9	65
Suscriptores de telefonía móvil (porcentaje)	102.9	93	109.9	84
Línea de teléfono fijo (porcentaje)	9.9	84	9.3	83
Tercer pilar: Ambiente macroeconómico				
Balance del presupuesto (porcentaje del PBI)	-0.1	24	-2.2	46
Ahorros nacionales netos (porcentaje del PBI)	22.7	53	21.6	60
Inflación anual (porcentaje)	3.2	62	3.5	64
Deuda pública (porcentaje del PBI)	20.7	16	23.1	16
Riesgo país (0 a 100)	66.3	41		42
Cuarto pilar: Salud y educación primaria				
Casos de malaria (por 100,000 habitantes)	190.1	37	306.7	35
Impacto de la malaria en las empresas	5.8	15	6.8	15
Casos de tuberculosis (por 100,000 habitantes)	124	98	120	97
Impacto de la tuberculosis en las empresas	5	92	5	93
Penetración del HIV (porcentaje de población adulta)	0.4	74	0.4	76
Impacto del HIV en las empresas	5.4	76	5.4	76
Mortalidad infantil (por cada 1,000 nacidos vivos)	12.9	67	13.1	74
Esperanza de vida al nacer (años)	74.8	60	74.5	71
Calidad de la educación primaria	2.2	136	2.4	31
Matrícula en la educación primaria			92.8	89

Nota. Tomado de "The global competitiveness report 2015-2016," por el World Economic Fórum, 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf).

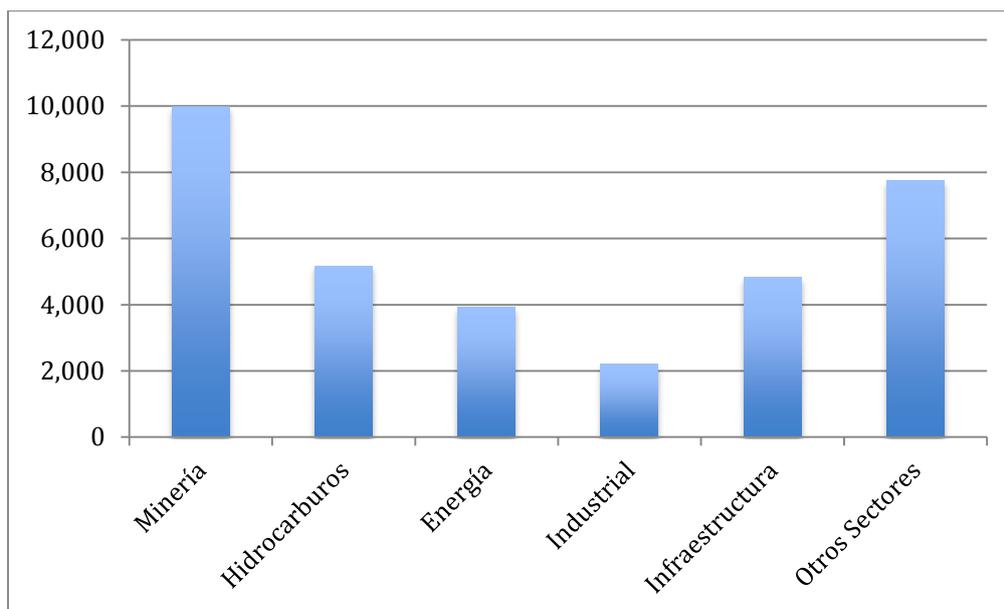


Figura 6. Cartera de proyectos inversión privada 2016 - 2018 (miles de US\$)
 Tomado de “¿Porque invertir en el Perú?,” por Pro Inversión, 2013
 (http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La estrategia del Estado peruano está dada por el CEPLAN (2011) donde se establecen los objetivos estratégicos que debe cumplir el país, estos son: (a) los derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) las oportunidades y acceso a los servicios, (c) el Estado y la gobernabilidad, (d) la economía, (e) la competitividad y empleo, (f) los recursos naturales y (g) el medio ambiente. Con respecto a la estructura que presenta el país y que están compuestos principalmente por la cantidad de empresas que se forman el INEI (2016) en su página web menciona que a diciembre del 2015 se han creado 235, 381 empresas en todo el país. Lima es la provincia que más número de empresas se han registrado con el 40.1% del total, seguida por La Libertad y Arequipa con un 5.5%, Cusco con 5% y Piura con 4%, ver Figura 7. Esto significó la generación de más de 241,000 puestos de trabajo donde el sector comercio demandó más de 102 mil empleos; otro sector donde se incrementó considerablemente la generación de empleo es otros servicios que está relacionada a actividades inmobiliarias, educación, salud, entretenimiento, entre otros.

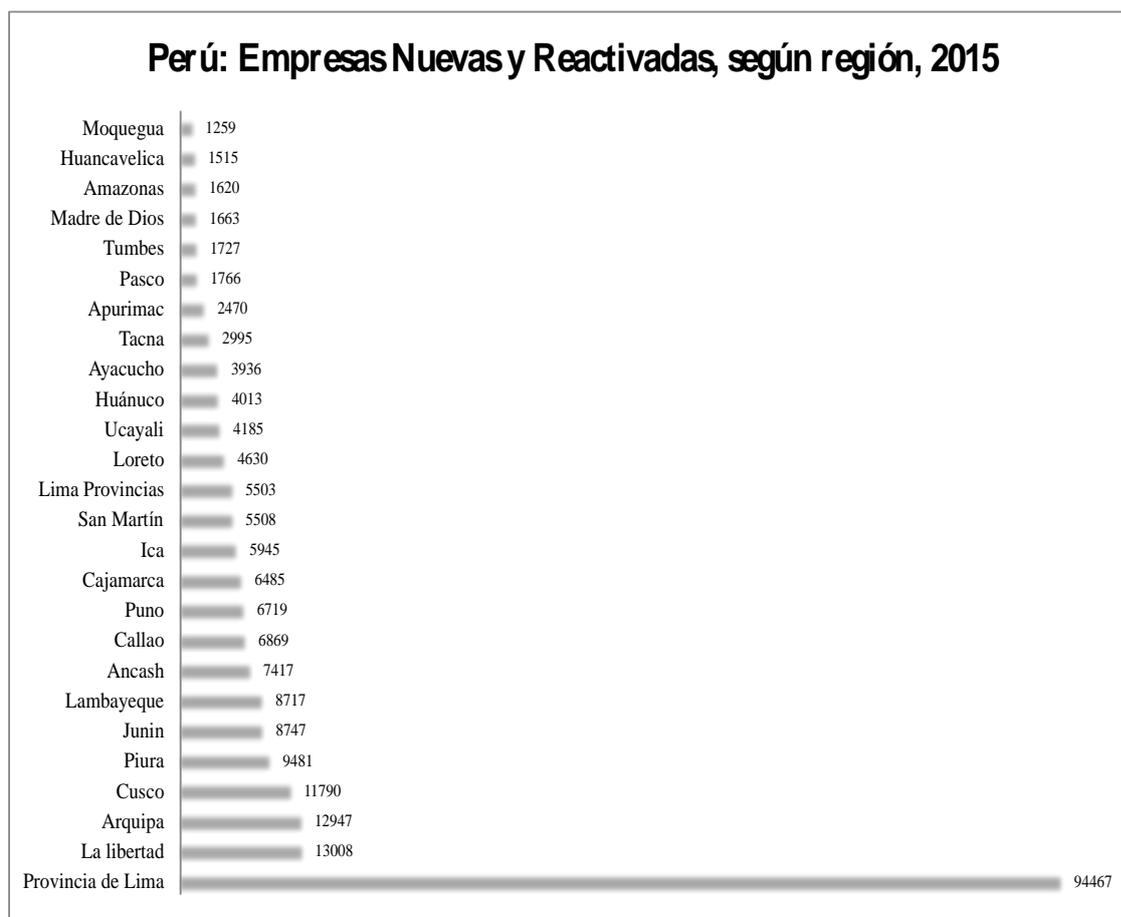


Figura 7. Cantidad de empresas creadas en el Perú en el 2015.

Tomado de “Más de 235 mil empresas se crearon en el 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016 (<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/mas-de-235-mil-empresas-se-crearon-en-el-2015-8817/>).

La estructura empresarial que se presenta en el documento *Demografía Empresarial en el Perú IV Trimestre 2015* según el INEI (2016b) indicó que el total de empresas activas al cierre del 2015 ascendió a 2' 029,648 empresas, un 7.8% mayor al periodo anterior, asimismo se creó en el cuarto periodo 62 mil empresas y se dieron de baja 45 mil obteniendo una tasa de nacimientos empresariales del 3.1% y una tasa de mortalidad del 2.2% (ver Figura 8). El gran problema que enfrentan las empresas es la informalidad que les genera competencia desleal, también las trabas burocráticas generan baja competitividad en los distintos sectores. Otros factores que mencionó Sánchez (2013) es que las empresas no investigan, no evalúan a la competencia, cuentan con malas finanzas, no innovan, no

reinvertien indicando que si bien todos los años surgen 12 mil medianas y pequeñas empresas sólo el 10% de estas supera el año de actividad.

Concepto	2014				2015			
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Stock al inicio del período	1 778 377	1 817 346	1 823 116	1 867 621	1 883 531	1 942 600	1 972 725	2 011 755
Altas ¹⁾	66 935	67 008	67 401	61 629	55 081	68 116	65 473	62 581
Bajas ²⁾	-31 276	-43 505	-42 578	-46 370	-32 722	-39 845	-44 571	-45 393
Otros Ingresos y salidas ³⁾	3 310	-17 733	19 682	651	36 710	1 854	18 128	705
Stock al final del período	1 817 346	1 823 116	1 867 621	1 883 531	1 942 600	1 972 725	2 011 755	2 029 648
Tasa de altas (%) ⁴⁾	3,7	3,7	3,6	3,3	2,8	3,5	3,3	3,1
Tasa de bajas (%) ⁵⁾	1,7	2,4	2,3	2,5	1,7	2,0	2,2	2,2

Figura 8. Stock y flujo de empresas por trimestre, 2014 – 2015.

Tomado de “Demografía empresarial en el Perú. IV Trimestre 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016b

(<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-01-2016.pdf>).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Uno de los sectores relacionados a la creación de nuevas empresas, nuevos puestos de trabajo, mejora de la competitividad y de forma general en la inversión nacional es el sector financiero que es la que otorga los créditos para que las empresas puedan tener recursos y comenzar a producir. De acuerdo al *Compendio Estadístico Perú 2014* del INEI (2014) las fuentes financieras más importantes son la Banca Múltiple con un 85.22% de participación (el 69.97% de las entidades que otorgan estos créditos se encuentra en la ciudad de Lima); en los últimos años el crédito financiero ha ido en crecimiento al año 2013, el total de créditos otorgados alcanza los 212.6 Miles de millones de soles y la perspectiva es que siga en aumento (ver Figura 9).

Otros sectores relacionados que fortalecen la actividad económica son los que ofrecen los servicios básicos como el sector energía. En ese sentido, el país es fuerte debido a que el

potencial de energía sustentable y de bajo costo es alto por la capacidad hidroeléctrica y de generación a base de gas natural que posee (Pro Inversión, 2013).

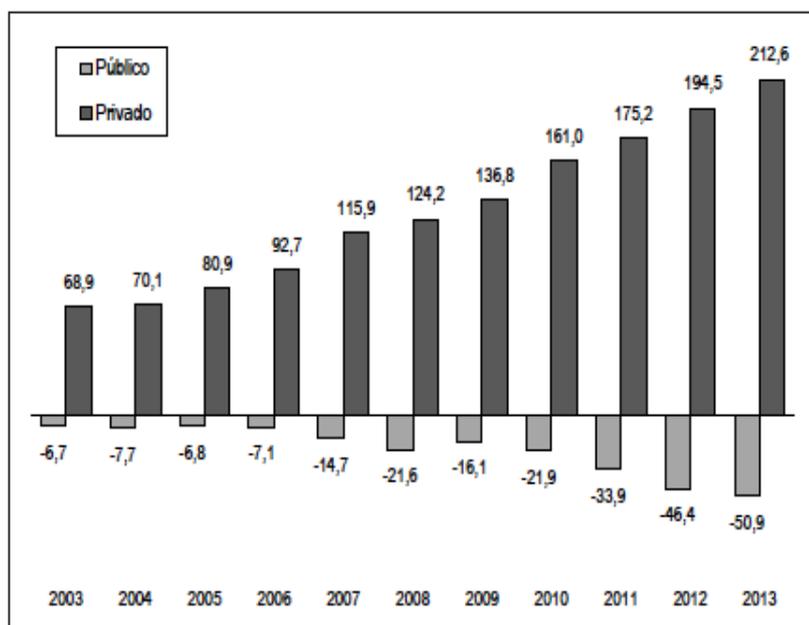


Figura 9. Crédito interno del sistema financiero, 2003 – 2013 (Miles de millones de nuevos soles de 2009).

Tomado de “Compendio Estadístico Perú 2014.” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1173/cap23/cap23.pdf).

Los sectores que más contribuyen al crecimiento del país son los sectores manufactura, energía, comercio y construcción, llegando a obtener impacto de 30% del Producto Bruto Interno, según el INEI (2015c); este resultado demuestra que los demás sectores también pueden contribuir al desarrollo productivo y no depender necesariamente de las actividades extractivas, que ayuda a mejorar la competitividad entre las empresa.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que el Estado también es un sector relacionado importante si desea mejorar la competitividad empresarial, el Estado debe garantizar que todos los participantes tengan las mismas reglas de competencia y promover el desarrollo de estas en nuevos sectores. La informalidad es un factor que se debe combatir y reducir a fin de garantizar reglas justas para todos.

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Trujillo

En la provincia de Trujillo se desean cerrar varias brechas y una de ellas es la equidad, el cual se logra desarrollando más trabajo; el crecimiento de sectores como el comercio, infraestructura, manufactura, turismo impacta directamente en la población de la provincia porque toma mano de obra que actualmente se encuentra desocupada. La creación de empresas dedicadas al servicio puede ser determinante para la provincia. Otro elemento a tener en cuenta es la demanda, si bien en los últimos años la inversión privada ha disminuido, las necesidades se mantienen y más en una población como la peruana que es joven. El agilizar el crédito y fortalecer sector financiero, desarrollar más comercio, aumentar las exportaciones y desarrollar los proyectos de infraestructura que faltan serán fundamentales para el impacto directo en la provincia.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El conocer el entorno en el cual una organización, sea privada o gubernamental se desarrolla, permite tener elementos de juicio para la toma de decisiones de forma estratégica y es una herramienta que permite considerar los factores del entorno de una manera ordenada y estructurada. Los factores externos clave son evaluados sobre la base de un enfoque integral y sistémico, se caracterizan por ser fundamentales para el logro de los objetivos a largo plazo y medibles para su evaluación y control. Se ha contemplado el análisis de la relación que tiene con los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos; a partir de los cuales se han elaborado las estrategias para poder adaptarse a las nuevas tendencias donde se desenvuelven (D'Alessio, 2015).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Ferrero (2015) mencionó que el Perú ha gozado en las últimas dos décadas de un periodo de estabilidad democrática y económica y por lo tanto su economía se ha manejado con precaución y racionabilidad, ya que 17 TLC's lo avalan (América Economía, 2015).

Estabilidad que comenzó cuando el Estado peruano decidió cambiar su política económica y abrió su mercado, la estabilidad política también se logró cuando se realizaron las capturas de mandos terroristas y se dio gobernabilidad al país mitigando las amenazas internas.

La política fiscal que ha desarrollado el país ha permitido mantener la economía y sus indicadores macro económicos en niveles superiores a los países latinoamericanos, dando medidas expansivas o contractivas dependiendo del contexto internacional. Para el año 2015 el Ministerio de Economía y Finanzas decidió un incremento del gasto público, cambios en los gastos de inversión pública y reducción de impuestos con la intención de dinamizar la economía en un contexto complejo y variable (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015). Lo que busca la política fiscal peruana es garantizar que el gasto público, la inversión pública y los impuestos no afecten el desempeño económico del país.

La política monetaria está dada por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] cuyo objetivo es el control adecuado de la tasa de inflación, tasa de interés y regulación de forma adecuada sobre el impacto del tipo de cambio, con la finalidad de no afectar los indicadores macroeconómicos y dar estabilidad monetaria al país (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016). La política fiscal está determinada por el BCRP como ente autónomo e independiente del Gobierno Central Central (“¿Cómo funciona la política monetaria,” 2012). En los últimos años se ha mantenido un mismo presidente del BCRP por lo que el compromiso es mantener la misma política monetaria.

Las relaciones gubernamentales entre los diferentes poderes del Estado se establecen de forma horizontal y vertical conforme a lo descrito en el punto 3.1.2; las relaciones que se establecen desde el gobierno central hacia los gobiernos regionales se da a través de la descentralización. Las leyes que han favorecido la representacional regional son:

- Ley de reforma constitucional Ley 27680.
- Ley de elecciones regionales Ley 27683.

- Ley base de descentralización Ley 27783.
- Ley de demarcación y organización territorial Ley 27795.
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley 27867.
- Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley 27902.
- Ley Orgánica de Municipalidades Ley 27972.

El *Plan Nacional de Descentralización 2012-2016* según la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2012) estableció que la finalidad es el desarrollo integral, armónico y sostenible de los territorios mediante la separación de competencias y funciones, y el ejercicio equilibrado del poder en los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población. El mismo documento menciona que se debe realizar la descentralización administrativa, el fortalecimiento institucional como algunos aspectos del desarrollo regional. El plan lo que busca es garantizar una independencia en el trabajo de los gobernantes regionales y por lo tanto tomar decisiones más rápidas y enfocadas en las necesidades de la población; el crecimiento del Estado en conjunto dependerá del crecimiento que tengan las regiones.

La Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2012) estableció la política contra la corrupción en el documento *Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2012 – 2016*, cuyo enfoque general y estratégico busca generar los cambios institucionales y normativos que consoliden a las entidades públicas a combatir la corrupción y promover prácticas y conductas en el sector empresarial para tal objetivo; de acuerdo a los resultados del WEF (2016); el Perú ocupa el puesto 106 en institucionalidad y la corrupción ocupa el tercer lugar de los mayores problemas que enfrenta el país.

El desarrollo del sector empresarial y productivo es clave para incrementar la competitividad del país, por lo que un motivo central de los gobiernos es incrementar la competitividad de las empresas ya que les ayuda a diferenciarse en el mercado nacional o internacional (Consejo Nacional de la Competitividad [CNC], 2016). El CNC (2016) indicó

que el Perú viene sentando las bases para asegurar la competitividad de las empresas mediante una gestión responsable de las finanzas públicas, estabilidad macroeconómica y reformas estructurales; el Perú se ha beneficiado del crecimiento empresarial y económico que ha sido factor de un 90% de la reducción de la pobreza; el mismo autor refiere que el Perú ha ganado competitividad en la región para el 2013, ganó 17 puestos en el ranking WEF debido al conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel productivo, que buscan como objetivo incrementar la competitividad del país, aumentar el empleo formal y el bienestar de la población.

La representatividad del gremio empresarial está dada por la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP], cuyo objetivo es fortalecer la unión entre los empresarios a favor de construir un orden para que se mantenga la libertad de empresa y la economía de mercado.

Las oportunidades encontradas en este punto son:

- La descentralización y su fortalecimiento por parte del gobierno central.
- Buen manejo de las políticas monetarias y fiscales en pro de fortalecer el crecimiento económico.
- Política para fortalecer la competitividad de las empresas.
- Reconocimiento de un ente gremial de las empresas como la CONFIEP.

Las amenazas encontradas en este capítulo son:

- La corrupción que aún está presente en las instituciones del gobierno que les debilita institucionalmente.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Producto Bruto Interno del Perú ha tenido un comportamiento favorable, creciendo de forma continua los últimos años, con niveles superiores al 4% (Pro Inversión, 2016). El *Reporte de Inflación* del BCRP (2016c) mencionó que el PBI del 2015 creció un 3.3%, y en

4% en el 2016 y de 4.6% para el 2017, lo que refleja una recuperación en la productividad peruana (ver Figura 10). El PBI per cápita acorde a la evolución del PBI nacional también manifiesta un crecimiento constante, de acuerdo a proyecciones del MEF desde el 2012 al 2016 tuvo un crecimiento de 36.5%, es decir pasó de los US\$ 6,626 a US\$ 9,045 (“PBI per cápita de peruanos crecería 36.5% hasta 2016,” 2013). Aunque aún está por debajo de Colombia que es ligeramente mayor. y Chile que es aproximadamente el doble. Otro indicador a tomar en cuenta es la tasa de interés de referencia que impacta en el crédito que se otorga al público y en la tasa de inflación que tienen el BCRP como una meta establecida; actualmente la tasa de referencia es de 4.25% y el valor está afectado por la proyección de la inflación y el efecto del tipo de cambio; la proyección es que si ocurre una variación hacia arriba en el tipo de cambio, la tasa de interés de referencia suba (BCRP, 2016c). La Tabla 10 presenta el avance del índice de precio al consumidor (inflación) y su relación con el tipo de cambio.

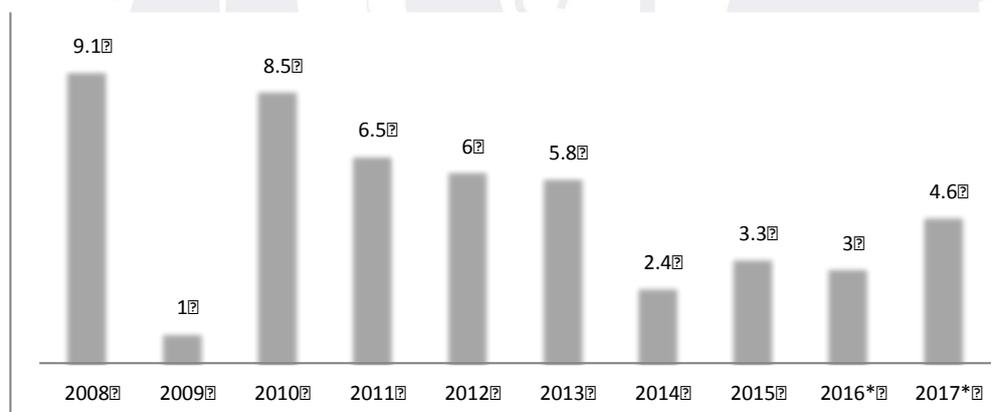


Figura 10. Variación porcentual real del PBI 2008 – 2017.

Tomado de “Reporte de inflación: programa actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016c (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>).

Dentro de los aspectos económicos y financieros se debe tener presente la informalidad en las empresas que según el INEI, el 75% de la población económicamente activa (PEA) está realizando un trabajo informal, generando una relación desproporcional ya

que el 61% de la cantidad de trabajo que se encuentra dentro de la informalidad sólo produce un 19% del PBI (“INEI: Informalidad afecta al 75% de la PEA,” 2015) (ver Figura 11).

Tabla 10

Inflación, Tipo de Cambio, y Devaluación

Año	IPC (variación %)	TC Nominal (S/.)	TC (variación %)
2003	2.48	3.48	0.27
2004	3.48	3.41	-1.88
2005	1.49	3.3	-3.43
2006	1.14	3.27	-0.67
2007	3.93	3.13	-4.45
2008	6.65	2.93	-6.49
2009	0.25	3.01	2.94
2010	2.08	2.83	-6.18
2011	4.74	2.75	-2.52
2012	2.65	2.64	-4.23
2013	2.86	2.70	2.45
2014	3.25	2.84	5.05
2015	3.55	3.19	12.21

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

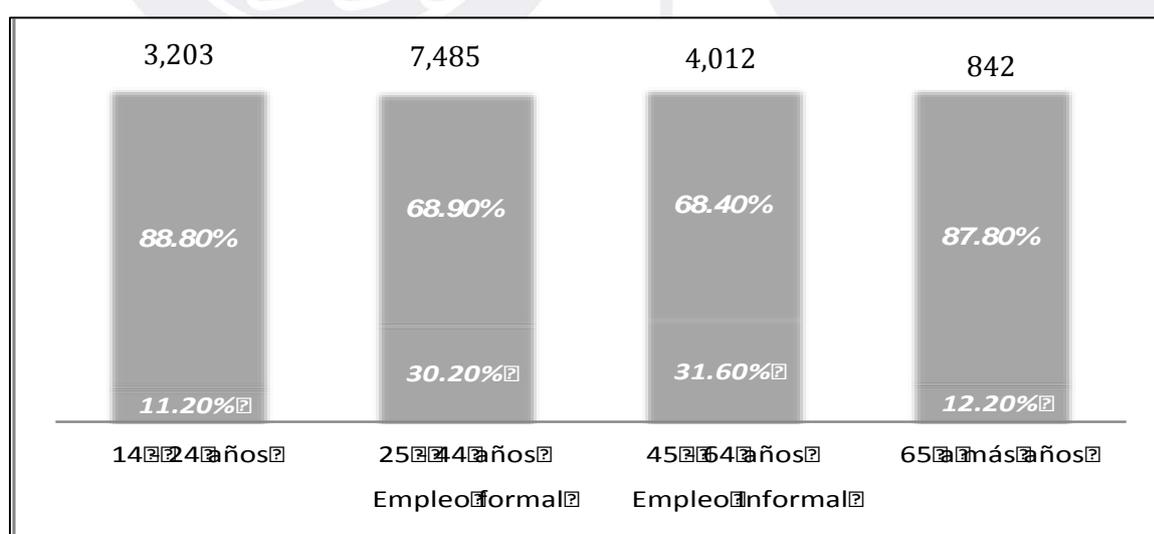


Figura 11. PEA ocupada en trabajos informales en miles de personas. Tomado de “INEI: informalidad afecta al 75% de la PEA,” por Peru21, 2015. (<http://peru21.pe/economia/inei-informalidad-afecta-al-75-pea-2211258>).

Las oportunidades que se identifican en este punto son:

- Entorno macroeconómico aceptable, con perspectivas de crecimiento.
- Manejo adecuado de los indicadores financieros con la política clara de favorecer el clima económico del país.
- El PBI per cápita en aumento.

Las amenazas halladas son:

- La informalidad y la cantidad de personas trabajando bajo estas condiciones, que genera poca productividad para una gran cantidad de mano de obra.
- Alza en el tipo de cambio, aumento del costo de créditos.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población peruana al 2015 fue de 31'152,000 habitantes y tuvo una tasa de crecimiento de 1.10%, la curva de crecimiento poblacional se mantuvo estable; de acuerdo al último censo del 2007, un 24% de la población habita en el área rural y un 76% en el área urbana y el 50.1% de la población es de sexo femenino (INEI, 2015a). La pirámide poblacional muestra una base amplia y constante de personas que se acumulan entre los 0 y los 34 años y se va reduciendo conforme se incrementa la edad, lo que indica que los nacimientos son cada vez menores.

La pobreza total en el país al 2014 alcanzó un 22.7% de la población, pero ha sufrido una reducción de casi un 50% si se compara con el año 2007; la tasa de pobreza extrema para el 2014 fue de 4.3% casi la cuarta parte de lo que se presentaba en el 2007. El departamento de La Libertad junto con Ancash, Apurímac, Piura, Puno y San Martín se ubican en el grupo tres de pobreza extrema, con un ratio de 4.4% a 8.7% por encima del promedio nacional (INEI, 2015b). La tasa de asistencia a la educación alcanzó un 85% para el grado inicial, 93.3% para el grado primario y un 84% para el grado secundario; a nivel departamental La Libertad mostró un 94.8% para la educación primaria pero un 77% para la

educación secundaria. La tasa de analfabetismo ha sufrido una reducción al 2015 y es de un 5.7%, reduciendo tres puntos porcentuales respecto al 2007 (INEI, 2015c). La población en edad de trabajar se encuentra alrededor de los 22 millones de personas, pero sólo la población económicamente activa es de 16.5 millones, de los cuales 0.7 millones están desocupados; el incremento de la PEA ocupada en los últimos años se ha incrementado pasando de 14.1 millones de personas en el 2007 a 15.7 millones en el 2015; en la Figura 12 se observa los sectores económicos donde la PEA se encuentra ocupada.

Las oportunidades que se identifican en este punto son:

- Crecimiento sostenido de la población que asegura mano de obra y consumo.
- Incremento en la comunidad escolar, que ayuda a conseguir personal más preparado.
- Sectores económicos de mayor demanda de empleados es agricultura y comercio.

Las amenazas halladas son:

- Hay pobreza en la población del departamento de La Libertad aún es alta alrededor del 5%.

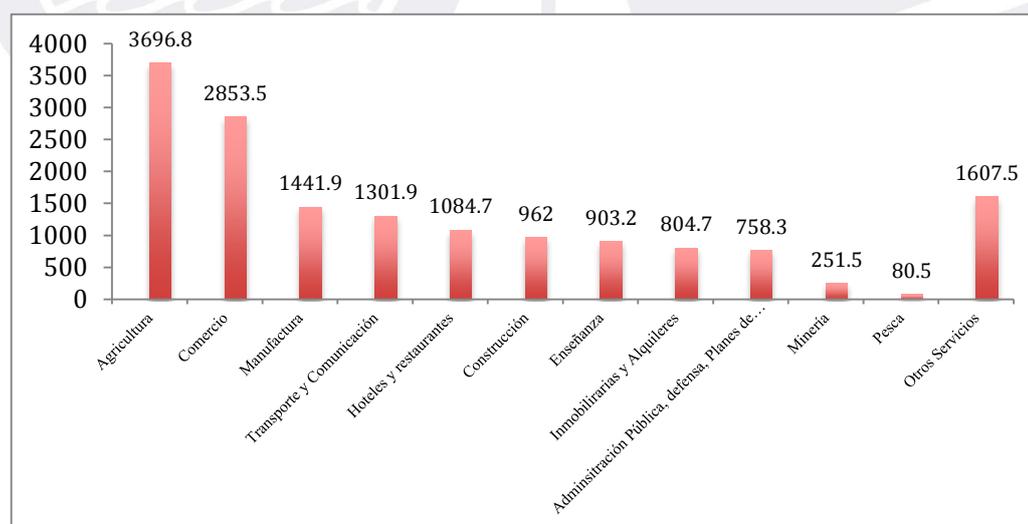


Figura 12. PEA ocupada por sector económico.

Tomado de “Perú: síntesis estadística,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática[INEI], 2015c

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo con el reporte del WEF (2016) y que se muestra en la Tabla 8, el país mostró un bajo desempeño en el acceso, el uso y la disponibilidad de la tecnología; siendo un elemento crítico que no permite un adecuado uso de tecnología de punta para la educación, desarrollo empresarial y desarrollo de conocimiento. De acuerdo a datos del INEI (2015c) sólo un 16 % de los hogares tuvo acceso a internet aunque mostró una tendencia creciente de manera regular que no ha sido afectada por los contextos económicos; un 87% tiene al menos un miembro con teléfono celular; a nivel departamental La Libertad presenta que en cuanto al acceso a internet, sólo tiene acceso un 21 % de la población y un 84% tiene un teléfono celular. El Perú ha desarrollado un plan en estos últimos años para fortalecer el desarrollo de la tecnología promulgando leyes, como la Ley 30309 que da incentivos tributarios a la investigación científica, pero se considera que faltan criterios adecuados para dar los incentivos (“¿Cuáles fueron los avances de ciencia y tecnología en Perú durante el 2015?,” 2016). La Sociedad Nacional de Industrias en su nota de prensa del 2015, destacó que el Perú se ve limitado por las barreras como el sistema educativo que es de baja calidad (puesto 133) que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de la Tecnología de la Información y Comunicación (TICs) así como no ofrece un marco regulatorio para desarrollarlas (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2015). La inversión en las TICs es muy baja y sólo se invierte un 0.15% del PBI mientras otros países como Chile le dan un 0.5% (“Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia,” 2014).

Las oportunidades que se identifican en este punto son:

- Marco regulatorio para invertir en I+D por parte del sector privado.
- Mucho campo para comenzar a desarrollar e invertir en Tics.

Las amenazas halladas son:

- Países de la región invierten más en I+D y Tics.

- Bajo nivel educativo para desarrollo tecnológico y científico.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú a través del Ministerio del Ambiente [MINAM] (2016), establece las políticas para la preservación del medio ambiente y está en desarrollo de un plan para conservar los bosques y hacer frente al cambio climático; el objetivo es conservar, ordenar y gestionar 54 millones de hectáreas de bosques donde están comprometidos los bosques amazónicos y secos del Perú; las 54 millones de hectáreas están repartidas en 17 regiones, siendo La Libertad uno de los involucrados; el enfoque que se da para la conservación de los bosques es: (a) gestión estratégica de la conservación de los bosques, (b) descentralización y desarrollo local, (c) gestión participativa y vigilancia ciudadana, y (d) desarrollo de capacidades individuales e institucionales.

Con respecto al manejo de residuos sólidos el MINAM ha desarrollado el *Plan Nacional de Residuos Sólidos 2016 – 2024* donde se busca: (a) promover y alcanzar la cobertura universal de limpieza pública, (b) promover la ampliación e implementación de sistemas de minimización, reutilización y reciclaje, y (c) fortalecer la gestión integral articulando el accionar del sector privado, ciudadanía y las instituciones públicas competentes (MINAM, 2016). El MINAM dentro de la descripción destaca que el Perú actualmente posee 21 rellenos sanitarios ubicados en Lima, Callao, Ancash, Junín, Cajamarca, y Loreto. Ayacucho, Huancavelica, Huánuco y Apurímac que resulta insuficiente para tratar los miles de toneladas de residuos generados de forma diaria; sin contar con la escasa cantidad de rellenos para residuos industriales peligrosos que provienen del sector industrial y que sólo hay 10 a nivel nacional.

Las oportunidades que se identifican en este punto son:

- Interés por parte del Estado para un manejo adecuado de residuos sólidos.
- Conservación de bosques.

Las amenazas halladas son:

- Contaminación de suelo, agua y aire por mala disposición de residuos sólidos.
- Depredación de bosques.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno se han identificado y se presentan en la Tabla 11. Estas oportunidades y amenazas encontradas se deben aprovechar o neutralizar con la intención de obtener un listado de factores claves que ayuden a conseguir el éxito.

3.5 La Provincia de Trujillo y sus Competidores

Porter (2009) indicó que existen cinco fuerzas que definen la estructura de una industria y moldean la competitividad. Por otro lado, todas las industrias parecen ser diferentes, sin embargo, todas ellas tienen características comunes que permiten analizar su rentabilidad; por lo tanto, el modelo de diamante de Porter, puede emplearse para analizar cualquier industria.

Tabla 11

MEFE para la Provincia de Trujillo

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades			
Descentralización y fortalecimiento por parte del gobierno central.	0.08	4	0.32
Buen manejo de las políticas monetarias y fiscales en pro de fortalecer el crecimiento	0.08	4	0.32
Entorno macro-económico aceptable y perspectivas de crecimiento.	0.07	4	0.28
PBI per-cápita en aumento	0.08	3	0.24
Sectores económicos con mayor demanda comercio y agricultura	0.08	4	0.32
Marco regulatorio para invertir en I+D	0.05	2	0.1
Interés del estado para un manejo adecuado de residuos	0.07	3	0.21
Subtotal oportunidades	0.51		1.79
Amenazas			
La corrupción que aún está presente en las instituciones del gobierno	0.08	2	0.16
Informalidad	0.08	2	0.16
Alza del tipo de cambio, aumento de costos de crédito	0.05	2	0.1
5% de la población en condición de pobreza extrema La Libertad	0.06	2	0.12
Otros países invierten y desarrollan en I+D	0.1	1	0.1
Bajo nivel educativo para desarrollar tecnología	0.07	2	0.14
Contaminación de suelo, agua y aire por mal manejo de residuos	0.05	1	0.05
Subtotal amenazas	0.49		0.83
Total	1		2.26

1 = Responde mal. 2 = Responde promedio. 3= Responde bien 4 = Responde muy bien

3.5.1 Condición de los factores

Trujillo, capital del departamento de La Libertad, funciona como capital regional para un importante sector del norte peruano; está ubicada en la costa del Pacífico a 550 km al norte de Lima, a la margen derecha del río Moche; la actividad económica de la provincia de Trujillo tiene un gran impacto en el ámbito regional (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016c). La Libertad cuenta con una población de 1' 859,640 habitantes (aproximadamente el 6% de la población nacional), y es el segundo departamento con mayor población detrás de Lima; Trujillo alberga el 50.1% de esta población (ver Tabla 12). El 50.1% es de sexo femenino y el 49.9% de sexo masculino, donde el 78.2% habita en el ámbito urbano y el 21.8% en el ámbito rural (Banco Central de Reserva del Perú sucursal Trujillo, 2016). El mismo autor refirió que desde el año 1993 al 2015 la población en edad productiva se incrementó desde un 58.2% a un 65.2% y la cantidad de la población dependiente (niños entre 0 y 14 años) se redujo desde un 36.6% a un 28.0%; la población adulta (personas mayores a 65 años) se incrementó desde un 4.9% a un 6.8%.

Tabla 12

Distribución Población de la Región La Libertad

Provincia	Superficie (km ²)	Población	%	Densidad poblacional
Trujillo	1,769	957,010	51.7%	540.99
Acope	2,655	120,311	6.50%	45.31
Bolívar	1,719	16,575	0.90%	9.64
Chepén	1,142	87,011	4.70%	76.19
Julcán	1,101	21,090	1.14%	19.16
Otuzco	2,111	91,713	4.96%	43.45
Pacasmayo	1,127	103,985	5.62%	92.27
Pataz	4,227	88,038	4.76%	20.83
Sánchez Carrión	2,486	154,236	8.34%	62.04
Santiago de Chuco	2,659	61,474	3.32%	23.12
Gran Chimú	1,285	31,109	1.68%	24.21
Virú	3,125	117,088	6.33%	37.47
Total	25,406	1'849,640	100%	72.80

Nota. Tomado de "Caracterización del departamento de La Libertad¹" por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] sucursal Trujillo 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>).

De acuerdo a *Caracterización del departamento La Libertad* del BCRP Sucursal Trujillo (2016) el departamento La Libertad aporta un Valor Agregado Bruto (VAB) del 4.2%, ubicándolo como el cuarto departamento de mayor importancia. Su importancia relativa en la economía peruana está en los sectores agricultura, ganadería, caza y silvicultura con una contribución del 11.3%; manufactura, transportes y telecomunicaciones y otros servicios de información con 4.7% cada uno; la Tabla 13 muestra el VAB 2014 del departamento al 2015.

Tabla 13

Distribución de la Población de la Región La Libertad

Actividades	VAB	Estructura (%)	Crecimiento promedio anual
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2'855,388	14.20%	3.60%
Pesca y Acuicultura	63,509	0.32%	-12.70%
Extracción de petróleo, gas y minerales	2,424,585	12.06%	-1%
Manufactura	3'070,882	15.27%	2.70%
Electricidad, gas y agua	247,517	1.23%	10.50%
Construcción	1'341,104	6.67%	7.80%
Comercio	2'300,248	11.44%	6.30%
Transporte, almacén, correo y mensajería	1'226,856	6.10%	4.80%
Alojamiento y restaurantes	483,975	2.41%	6.30%
Telecom. Y otros serv. De información	893,775	4.45%	11.10%
Administración pública y defensa	946,424	4.71%	6.90%
Otros servicios	4'253,101	21.15%	5.20%
Valor Agregado Bruto	20'107,364	100%	4.10%

Nota. Tomado de "Caracterización del departamento de La Libertad," por Banco Central de Reserva del Perú sucursal Trujillo 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>).

La manufactura en el departamento de La Libertad es la segunda actividad en importancia, ocupa el cuarto lugar en contribución al VAB manufacturero nacional; en los últimos años registró un crecimiento anual de 2.7% desde el 2007 al 2015; la industria es diversificada, la mayoría de las empresas se ubican en la costa y es muy importante debido a que es el primer productor de conservas de espárrago (86%), alcachofas en conserva (45.7%), pimienta piquillo (37.6%) y azúcar (58%); es tercero en cemento (19.8%) y cuarto en harina

de pescado (7.5%) y aceite de pescado (7.6%) (BCRP Sucursal Trujillo, 2016). El mismo autor refiere con respecto al sector turismo como muy dinámico debido a la presencia de importantes restos arqueológicos que están dentro de la ruta “Moche”; se registraron visitas de 1.9 millones de visitantes (2.9% extranjero) a los establecimientos de hospedaje, de los cuales 338 mil accedieron a monumentos y museos (72 mil extranjeros).

Por último, el sector de agricultura, ganadería, caza y silvicultura ocupa el segundo lugar de aporte al VAB del sector, registra un crecimiento anual del 3.6% desde el 2007; la producción destaca en la zona costa por los espárragos, alcachofa, palta, y pimiento, productos de exportación; la agricultura está condicionada a la presencia de agua que debido a su característica estacionaria se está enfrentando con proyectos de irrigación como el proyecto Jequetepeque-Zaña y Chavimochic cuya objetivo es expandir las tierras agrícolas desde 73 mil hectáreas hasta las 108 mil hectáreas. Al 2012 existen 129.3 mil unidades agropecuarias que poseen en promedio 2.1 parcelas.

De acuerdo al *Plan de Desarrollo Concertado de La Provincia de Trujillo 2017 – 2030* de la Municipalidad Provincial de Trujillo (2016b) la provincia de Trujillo cuenta con una red interna de transporte vial de forma concéntrica con un sistema de anillos viales y es el ingreso y salida del área central, lo que genera una gran cantidad de actividades sociales y comerciales. El sistema vial esta jerarquizado y comprende tres niveles: (a) vías nacionales, constituido por la carretera Panamericana, (b) vías subregionales, que conforman el tramo Trujillo- Virú-Chao (sur), Trujillo – Milagro – Chicama (norte) y la carretera Salaverry – Santiago de Cao; y (c) las vías metropolitanas y locales, que son consideradas vías expresas y semi-expresas y articulan el área central y las zonas comerciales y de industria ubicados en los distritos de Huanchaco, Laredo y Salaverry. Trujillo cuenta con el 31.72% de la toda la red vial nacional, de estas el 42% es asfaltada. El *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de Trujillo 2017 – 2030* de la Municipalidad Provincial de Trujillo (2016b)

también menciona la infraestructura portuaria y aérea. La infraestructura portuaria que está determinado por el Terminal Portuario de Salaverry [TPS] ubicada a 12 km del centro del distrito de Trujillo, la zona de influencia del terminal está dada por la zona norte media del país (La Libertad, Lambayeque, Ancash, Cajamarca y Lima) con mayor intensidad en las provincias de Chiclayo y Trujillo; es salida de productos de exportación (minerales, azúcar, rollos de papel, harina de pescado) y de importación (maíz, soya, área, carbón, trigo); posee dos muelles, una banda transportadora, tres almacenes y seis zonas de almacenamiento. El puerto requiere obras de mantenimiento, rehabilitación y modernización en su administración. La infraestructura aérea la conforma el aeropuerto Carlos Martínez de Pinillos, ubicada en el distrito de Huanchaco a 10 km al norte del centro de la ciudad, está concesionada desde el año 2006 bajo la administración de Aeropuertos del Perú [ADP] y sólo brinda vuelos nacionales y es la principal entrada de turistas que requiere ampliación y modernización para que pueda ser considerado como un posible aeropuerto internacional; en la Figura 13 se observa la estadística de pasajeros por destino al 2013.

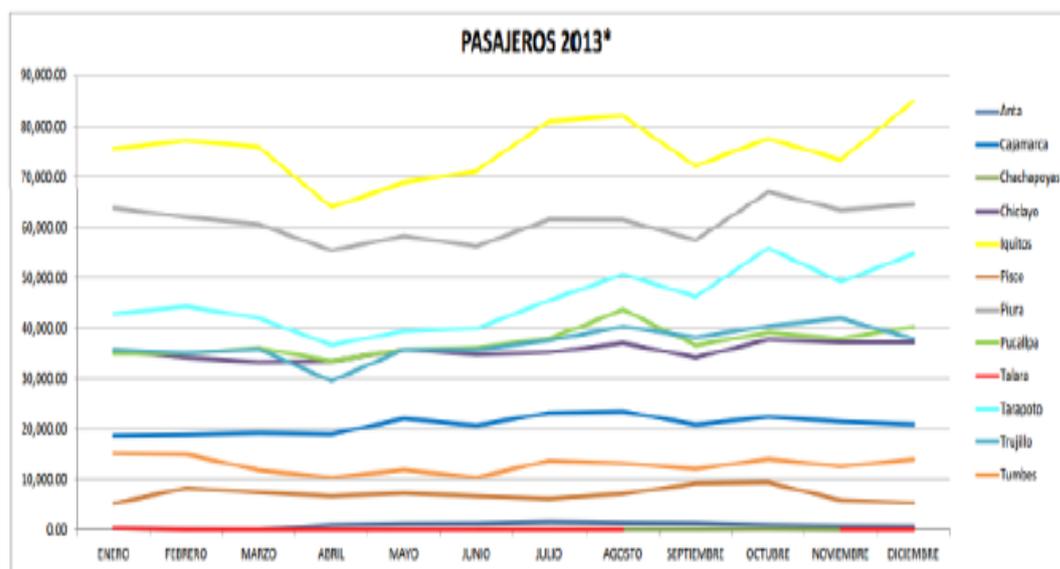


Figura 13. Cantidad de pasajeros por provincia.

Tomado de "Plan de desarrollo concertado de la provincia de Trujillo 2017 – 2030," por Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016b (<http://sial.segat.gob.pe/documentos/plan-desarrollo-local-concertado-provincia-trujillo-2017-2030>).

3.5.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo al documento *Niveles Socioeconómicos 2015* de la Asociación Peruana de empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2015) el nivel socioeconómico (NSE) departamental en La Libertad (urbano más rural) mencionó que el 7.7% de hogares pertenece al nivel AB; el 20.5% al nivel C; el 25.5% al nivel D y el 46.3% al nivel E. Es decir, más del 60% de hogares pertenecen al NSE D y E, que son los hogares que más necesidades tienen y no llegan a estar satisfechas. El *Plan de Desarrollo Local Concertado de La Provincia de Trujillo 2017 – 2030* de la Municipalidad Provincial de Trujillo (2016b) mencionó las necesidades que la población trujillana requiere; el plan indicó que un 19% de la población tiene una necesidad básica insatisfecha y el 3% de la población tiene dos o más necesidades básicas insatisfechas: los distritos más complicados por tener mayor cantidad de habitantes con estas características son Poroto y Simbal, que pertenecen al sector alejado de la provincia. Sus carencias están en vivienda, sistemas de alcantarillado, educación y salud, de acuerdo a los resultados del IDH para la provincia descritos en la Tabla 4 del capítulo I.

Otras demandas de la población están relacionadas al: (a) cuidado del medio ambiente, como el manejo de residuos sólidos ya que no se cuenta con relleno sanitario, sólo con un botadero; (b) contaminación sonora por el ruido, donde en horas punta el nivel de ruido excede en un 17% el nivel máximo permisible; (c) contaminación del aire por fuentes móviles, por presencia de monóxido de carbono, partículas de azufre donde el parque automotor tiene una antigüedad mayor a 15 años y emiten gases que exceden en un 38% el límite máximo permisible; y (d) la seguridad ciudadana que presenta 897 puntos de riesgo identificados (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016b).

3.5.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El *Plan de Desarrollo Concertado de La Provincia de Trujillo 2017 – 2030* de la Municipalidad Provincial de Trujillo (2016b) mencionó que la provincia de Trujillo tiene

2,684 establecimientos dedicados a la actividad industrial manufacturera (68% de todo el departamento de La Libertad) y están distribuidos en el distrito de Trujillo (55%), El Porvenir (21.7%) y La Esperanza (8.9%); la curtiembre y la fabricación de calzado lidera la exportación a Bolivia, Chile y Argentina y está focalizada en el distrito de El Porvenir y se desarrollan a través de micro y pequeñas empresas; actualmente se le consideraba un conglomerado por lo que existe un potencial de uso de mano de obra y abastecimiento de bienes intermedios que aún no ha podido consolidarse. El mismo autor mencionó que Trujillo también destaca por su actividad agroindustrial de exportación y consumo interno y la actividad de industria metal mecánica donde existen más de 535 pequeñas y medianas empresas (PYMES) de metal mecánica que se concentran en un 60% en el distrito de Trujillo, 17% en La Esperanza y en menor proporción en el resto de distritos.

El sector turismo es una actividad con potencial de desarrollo por la cantidad de espacios de esparcimiento (playas), restos arqueológicos y gastronomía que puede ofrecer; el sector turismo es considerado eje estratégico de desarrollo que puede ayudar a conectar, provincia, departamento y país. El corredor turístico Trujillo – Chiclayo denominado “Ruta Moche” recibe visitas de turistas nacionales y extranjeros para apreciar los restos arqueológicos que pueden complementarse con visitas a lugares recreativos como Cerro Blanco, Conache, Simbal, Poroto y el Balneario de Huanchaco que pueden ser lugares donde pernocten (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016b).

Una fortaleza destacada es la competitividad de las empresas, de acuerdo a la nota de prensa publicada se mencionó que el departamento de La Libertad se ha mantenido en los últimos años en el tercer lugar en el Índice de Competitividad Regional del Perú – ICRP en el pilar empresas; pero las debilidades están en el déficit de infraestructura, deficientes servicios públicos, inseguridad ciudadana y calidad de oferta educativa (“La Libertad: Una Región importante, pero con desafíos,” 2014).

3.5.4 Sectores relacionados de apoyo

El estudio de *Caracterización del Departamento de la Libertad* según el BCRP (2016) mencionó que la inversión pública en el departamento fue de S/. 8,679 millones entre el periodo 2008 – 2015 cuyos destinos fueron la tercera etapa del Proyecto Chavimochic, rehabilitación de la carretera Panamericana Norte, operación y mantenimiento y concesiones viales. El sector financiero en el departamento ha acompañado el crecimiento económico dando apoyo financiero de crédito, que creció de un 16.2% en el 2007 a un 27.9% en el 2015 (medido por el ratio Colocaciones/VAB); se han creado más oficinas siendo actualmente 211. A nivel colocaciones La Libertad es la tercera con más participación en el país (3%) pero está muy lejos de Lima (75.7%), la Tabla 14 muestra los indicadores del sector financiero en La Libertad.

Tabla 14

Indicadores del Sector Financiero en La Libertad

Indicador	2007	2015
Depósitos La Libertad/ Depósitos Perú (%)	2.4	2
Colocaciones La Libertad / Colocaciones Perú (%)	3.3	3
Colocaciones / VAB (%)	16.2	27.9
Número de oficinas	94	211
Empresas Bancarias	39	106
Instituciones no Bancarias	55	105

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de la Libertad,” por Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Trujillo 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>).

Contar con un sistema financiero que avance al ritmo del crecimiento económico y desarrollo productivo, es importante y vital; así como también las empresas que destacan dentro del departamento. El *Estudio de Caracterización de Departamento de la Libertad* según el BCRP (2016) mencionó que a nivel departamental, La Libertad, durante los años 2007 – 2015, ha captado importantes inversiones en los sectores manufactura, minería y

comercio; para el sector manufactura se calcula en US\$ 626 millones que se han dado en empresas como Casa Grande, Cartavio y Laredo; a nivel agroindustrial Camposol invirtió alrededor de US\$ 187 millones destinadas a obras de infraestructura en riego, maquinaria y equipos; para el 2016 se planeó invertir US\$ 34 millones para utilizarlo en cultivo de arándanos, tangerine y equipos de planta. Para esto es muy importante el abastecimiento de agua que está determinada por el fortalecimiento del proyecto de irrigación Chavimochic cuyo objetivo es aumentar 63 mil hectáreas de cultivo para mejorar 48 mil hectáreas de riego que significa una inversión de US\$ 606 millones. Para desarrollar más la industria, el Estado viene desarrollando proyectos en cartera como en la minería, la empresa Barrick Gold Corporation prevé ampliar la vida útil de la mina Lagunas Norte y Pro Inversión tiene en cartera la concesión del terminal portuario de Salaverry por 30 años con una inversión de US\$ 133.6 millones para la modernización, mejoramiento y operación del puerto. Estas inversiones impactan directamente en la economía de la provincia de Trujillo.

3.5.5 Influencia del análisis en la Provincia de Trujillo

La provincia de Trujillo representa un participante muy importante en la región norte del Perú; el impacto demográfico, económico, empresarial y social que representa lo hace clave en el desarrollo de esta zona del país. Los sectores económicos dentro de la provincia y a nivel departamental han mostrado un comportamiento positivo, destacan los sectores de manufactura, comercio, turismo, agroindustrial como elementos de desarrollo para nuevos puestos de trabajo y mejora en la economía de los hogares. Pero todo el desarrollo económico no se ha reflejado en el mismo grado, los habitantes de la provincia de Trujillo demandan mejoras en temas de saneamiento, manejo de residuos sólidos, contaminación ambiental, el transporte, la seguridad ciudadana y sobre todo equidad en el acceso a los servicios básicos; es preocupante saber que aún hay hogares que no cuentan con uno de ellos o en el peor de los casos con más de dos; la educación y la salud son elementos que ponen el riesgo el correcto

desarrollo de los habitantes y son servicios que deben ser cubiertos de forma inmediata. El sector financiero junto con la inversión privada y pública en el departamento ayudan a empujar el cierre de las brechas y las demandas que la comunidad tiene, porque mejoran los ingresos, el desarrollo de infraestructura genera más puestos de trabajo, la mejora de infraestructura como el terminal portuario o el aeropuerto benefician directamente en la oferta de servicios relacionados al sector turismo y de negocios; y para aprovecharlo, el ente gubernamental debe establecer sus estrategias.

3.6 La Provincia de Trujillo y sus Referentes

El reporte *Sustainable Cities Index 2016 putting people at the heart of city sustainability*, según Arcadis (2016) presentó el ranking de las ciudades más sostenibles. El estudio listó 100 ciudades a nivel global midiendo tres dimensiones: (a) personas, (b) planeta, y (c) desarrollo, que representan la sostenibilidad alcanzada y su impacto en temas sociales, ambientales y económicos; como resultados de la investigación se determinó que las ciudades alrededor del mundo no tienen un balance perfecto en las tres dimensiones, como el caso de la ciudad de Zúrich quien lidera el ranking y se ubica en los primeros lugares para los criterios de “planeta” y “desarrollo” pero no está en los primeros lugares en el criterio de “persona”. El estudio también menciona dentro de los primeros 10 lugares del ranking a Singapur, Estocolmo, Viena, Londres, Frankfurt, Seúl, Hamburgo Praga y Múnich. La provincia de Trujillo por su área geográfica con costa, tipo de territorio, actividades económicas en sectores variados, necesidades de tipo infraestructural, saneamiento, ordenamiento territorial, ausencia de un sector de la población en servicios básicos puede tomar como referente a la ciudad de Río de Janeiro; quien figura como la primera ciudad latinoamericana por encima de Lima la única ciudad peruana, dentro del ranking de *Sustainable Cities Index 2016 putting people at the heart of city sustainability* (Arcadis, 2016).

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

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015), la matriz de perfil competitivo (MPC) presentado en la Tabla 15, identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades; por otro lado, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada. Para la provincia de Trujillo se han identificado las provincias de Chiclayo, Piura y Lima que son competencia a nivel nacional.

La evaluación de los factores se da en función a lo estipulado en el ranking mencionado. De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015), la matriz de perfil referencial (MPR) debe considerar a las organizaciones de referencia (benchmarking) que tienen que estar en la misma industria o similares, pero no deben competir entre ellas, por eso se toma a Río de Janeiro como referencia para esta evaluación (ver Tabla 16).

3.8 Conclusiones

La provincia de Trujillo es considerada como un eje principal para el desarrollo de la zona norte del país; la actividad económica, turística, cultural es muy predominante e influyente. La ubicación geográfica, acompañada con el clima y la infraestructura le da una ventaja frente a las demás provincias del departamento La Libertad y demás departamentos cercanos; el Terminal Portuario Salaverry es salida y entrada de muchos productos principalmente minerales y agroindustriales de donde se reciben y envían a las provincias y departamentos cercanos. Al igual que el resto del país la población tiene una serie de demandas principalmente de índole social que es una brecha que debe cerrar de forma inmediata, así como fortalecer su infraestructura para lograr mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Tabla 15

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Provincia de Trujillo

Factores clave de éxito		Trujillo			Piura		Chiclayo		Lima	
		Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Persona	Asequibilidad servicios básicos	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27
	Seguridad Ciudadana	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
	Balance vida - trabajo	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
	Igualdad de ingresos	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Planeta	Emisión de gases de efecto invernadero	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
	Gestión de residuos	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
	Saneamiento y agua potable	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Desarrollo	Infraestructura en transporte	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
	Turismo	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
	Desarrollo económico	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
	Facilidad para hacer negocios	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
	Conectividad	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Total		1		2.18		2.2		2.47		2.77

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D^o Alessio, 2015. (3a ed.). México D.F. México: Pearson.

Tabla 16

Matriz de Perfil Referencial (MPR) de la Provincia de Trujillo

Factores clave de éxito		Peso	Provincia de Trujillo		Rio de Janeiro	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.
Persona	Asequibilidad servicios básicos	0.09	1	0.09	4	0.36
	Seguridad Ciudadana	0.08	2	0.16	3	0.24
	Balance vida - trabajo	0.07	2	0.14	3	0.21
	Igualdad de ingresos	0.07	2	0.14	4	0.28
Planeta	Emisión de gases de efecto invernadero	0.07	3	0.21	3	0.21
	Gestión de residuos	0.07	2	0.14	4	0.28
	Saneamiento y agua potable	0.12	2	0.24	4	0.48
Desarrollo	Infraestructura en transporte	0.08	2	0.16	3	0.24
	Turismo	0.08	2	0.16	4	0.32
	Desarrollo económico	0.12	3	0.36	4	0.48
	Facilidad para hacer negocios	0.07	2	0.14	4	0.28
	Conectividad	0.08	3	0.24	4	0.32
Total		1		2.18		3.7

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D^o Alessio, 2015. (3a ed.). México D.F. México: Pearson.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Municipalidad Provincial de Trujillo (2016b) en su *Plan de Desarrollo Local Concertado 2017 – 2030* establece la misión, los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas institucionales, asimismo, contiene el análisis situacional del territorio, la situación poblacional conformada por la división política administrativa, la demografía, la pobreza, el índice de desarrollo humano; también contiene información sobre la infraestructura vial y de comunicaciones, infraestructura portuaria, aérea y redes de abastecimiento, información sobre el sistema ambiental, sistema productivo, sistema de educación, salud, recreación, seguridad, y el sistema patrimonial.

El *Plan de Desarrollo Local Concertado 2017 -2030* del MPT (2016b) fue liderado por el alcalde provincial y contó con la participación de las sub gerencias municipales, instituciones públicas, privadas y la participación ciudadana; también se consideró la articulación con el gobierno regional y nacional estableciendo una estrategia de desarrollo integral del territorio que comprende los derechos humanos y la inclusión social, las oportunidades de acceso a los servicios, Estado y gobernabilidad, economía diversificada, competitividad y empleo, cohesión territorial e infraestructura productiva, ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades (2003), las relaciones entre los gobiernos nacionales, regionales y locales deben ser de cooperación y coordinación para la toma de decisiones en las distintas instancias. Las municipalidades provinciales de la región integran la asamblea regional en aras de participar en el gobierno regional y coordinar sus programas, proyectos y presupuestos. El consejo municipal está conformado por el alcalde y número de regidores de acuerdo al Jurado Nacional de Elecciones, en elecciones municipales,

siendo el alcalde el máximo representante legal de la municipalidad. El actual alcalde es el Sr. Elidio Espinoza Quispe elegido en octubre 2014, con un periodo de gobierno de cuatro años: 2015 - 2018. A su vez, la administración de la municipalidad está a cargo de un gerente municipal elegido por el alcalde. Su estructura orgánica administrativa, consiste en la gerencia municipal, auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto.

La Municipalidad Provincial de Trujillo (2013), en su *Manual de Organización y Funciones – 2012* aprobado por Decreto de Alcaldía N° 002 – 2011 – MPT, elaborado por la Gerencia de planeamiento y presupuesto, muestra el diseño orgánico de la Municipalidad Provincial de Trujillo conformado por los órganos de gobierno, por los órganos de coordinación y participación, de control institucional, de defensa judicial, de dirección, de asesoramiento, de apoyo, de línea, órganos desconcentrados, descentralizados y de oficina de registros civiles (ver Figura 14).

También se tiene la existencia de los siguientes organismos públicos descentralizados (MPT, 2013):

- Servicio de Administración de Inmuebles Municipales de Trujillo.
- Servicio de Administración Tributaria de Trujillo.
- Transportes Metropolitanos de Trujillo.
- Servicio de Gestión Ambiental de Trujillo.

Según la Dirección General de Industria, en el 2011, la provincia de Trujillo concentra el 77.8% de las empresas de la región. En las cuales el 88.2% de las empresas manufactureras de la región se encuentran en Trujillo con un total de 6,535 empresas, de las cuales son 6,392 micro empresas, 122 pequeñas y 21 mediana-grande. Con respecto a las actividades no manufactureras (servicios, comercio, turismo, financieras, comunicaciones) la provincia de Trujillo contiene el 76.6% de las empresas de la región, de las cuales 46,851 son micro

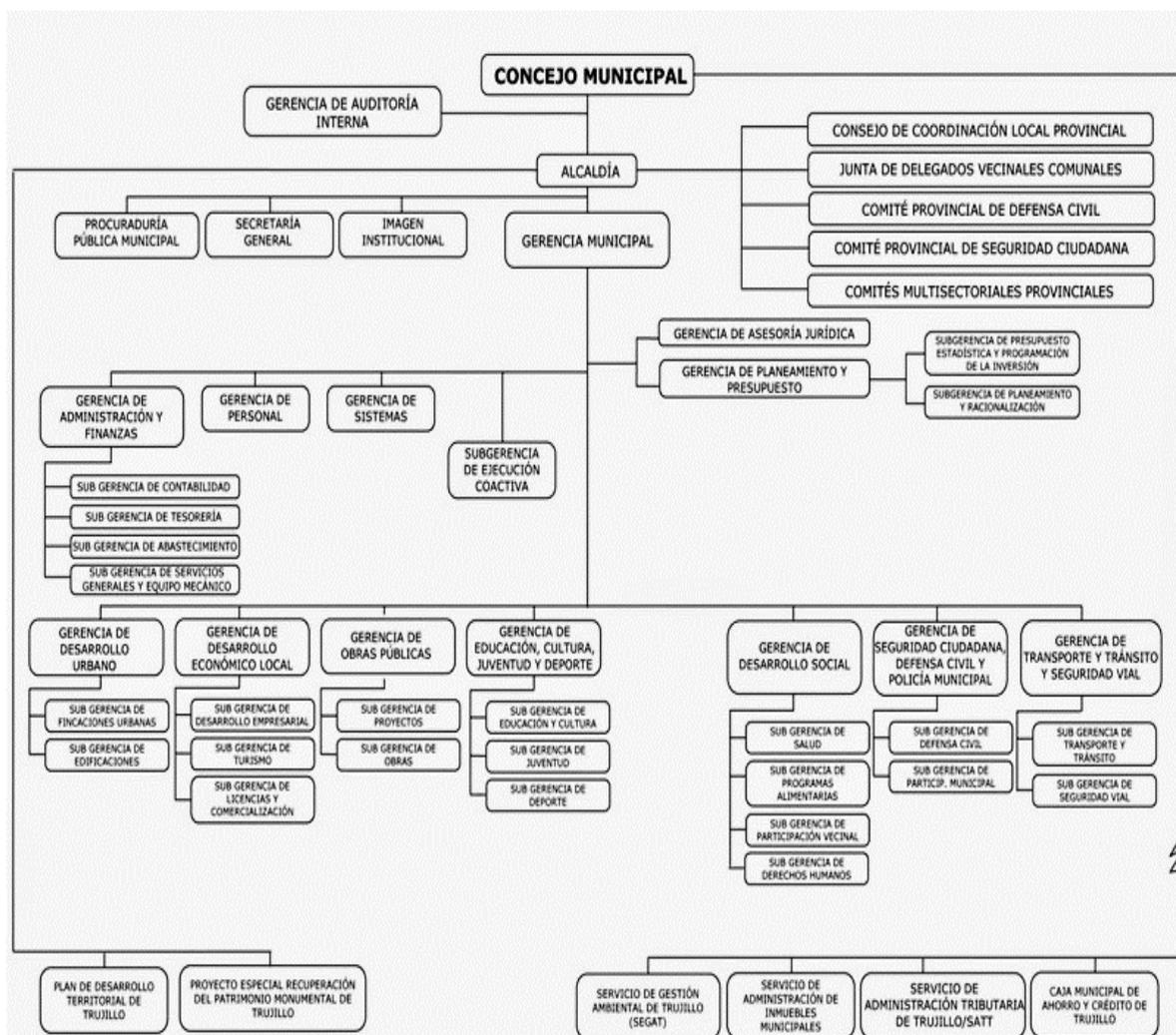


Figura 14. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

Tomado de “Manual de organización y funciones (MOF – 2012),” por Municipalidad Provincial de Trujillo, 2013

(<http://www.munitrujillo.gob.pe/Archivosvirtual/Transparencia/Adjuntos/f3a882eb303de1d5effb323f50832588MOF201312.PDF>).

empresas; 1,771 pequeñas y 192 mediana-grande. Los principales gremios de Trujillo son la Cámara de Comercio y el Gremio de Construcción Civil. La sociedad civil de Trujillo se encuentra organizada de la siguiente manera: las comunidades, las asociaciones, los comités, centros de estudios, institutos, ONG´s, la Cámara de las Organizaciones de Turismo de La Región La Libertad, la Cámara de Turismo de Huanchaco, la Cámara de Comercio de La Libertad, los colegios profesionales, las universidades, los partidos políticos, los centros de salud, los sindicatos como el Sindicato de Trabajadores de Construcción Civil, entre otros (Gobierno Regional La Libertad, 2014).

Las principales fortalezas del área funcional administración y gerencia (A) que se han identificado en la provincia de Trujillo son las siguientes:

- Presenta con una estructura administrativa bien definida, sólida y organizada la cual se encuentra respaldada con un Manual de organización y funciones. El sector turismo en los últimos años ha generado mayor rentabilidad por la ruta Moche, se debe fortalecer con las ciudades aledañas como Lambayeque y Cajamarca.
- Se tiene un planeamiento estratégico formal a través de su *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de Trujillo*.

Por su parte, las debilidades identificadas serían las siguientes:

- No hay alianzas públicas privadas para la inversión de servicios de saneamiento, transporte y limpieza de áreas comunes.
- No todas las municipalidades distritales tienen el mismo nivel de eficiencia administrativa y calidad en sus servicios.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Se inicia el análisis del área de marketing revisando los principales centros turísticos, en el cual Trujillo cuenta con importantes recursos turísticos vinculados a las bondades de su territorio y valores del paisaje, así como a su valioso patrimonio arqueológico, monumental y cultural de primer orden: Chan Chan, las Huacas del Sol y de La Luna; su centro histórico; el balneario de Huanchaco y sus caballitos de Totorá; el proyecto Chavimochic, con sus obras de ingeniería hidráulica y sus desarrollos agroindustriales; Moche y su gastronomía y un calendario de eventos y actividades culturales nacionales e internacionales como el Concurso de Marinera, el Festival de la Primavera, el Concurso de Canto Lírico, el Festival de Ballet, el Encuentro de Teatro, concurso de Caballos de Paso, presentaciones de la Orquesta Sinfónica, la Procesión del Corpus Christi; entre muchos otros atractivos (MPT, 2016b).

La municipalidad a través de su portal “Ruta Moche”, muestra las principales bondades del turismo en Trujillo. Según la entrevista con el Ing. José Murgia no es necesario generar una marca Trujillo, puesto que solo es necesario repotenciar la Marca Perú con un plan turístico de Ruta Moche con las provincias de Lambayeque y Cajamarca, para así la estadía de los turistas sean mínimo una semana (19 de octubre, 2016). Según el portal PromPerú (2014), el perfil del turista extranjero indicó que viaja a Perú porque es una cultura diferente con un 68% de motivos de viaje. También Trujillo se encuentra en el puesto nueve de los lugares de visita de los extranjeros con un 4% del total de turistas que ingresan al Perú (2.1 Millones de turistas extranjeros al 2015).

Según cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015), 1.9 millones de visitantes arribaron a los establecimientos de hospedaje durante el año 2015, de los cuales, el 2.9 por ciento fueron extranjeros. Asimismo, los visitantes a monumentos arqueológicos, museos de sitio y museos ascendieron a 338,4 mil (266,6 mil nacionales y 71,8 mil extranjeros). El turismo interno del país es el que genera mayor ingreso que el turismo extranjero según las cifras mostradas. En la Tabla 17 se presentan algunos indicadores de turismo interno en Trujillo; existe una disminución del turismo del 2015 al 2014 un 6%. También el flujo de personas de excursionistas ha disminuido 2015/2014 en casi un 75%. Cabe resaltar que el primer contacto para los turistas es Lima por el arribo del aeropuerto internacional según la Tabla 18, en donde Trujillo debe aprovechar el turismo de negocio, el cual otras ciudades como Lima y Cusco han aprovechado para generar mayores ingresos. El cual equivale a un 20% de los motivos de los turistas extranjeros.

Las exportaciones de la industria azucarera representa el 47% del PBI del sector; en Trujillo se encuentra la Empresa Agroindustrial Laredo SAA, que a la fecha trabaja con 5,000 hectáreas de cultivos de caña (aprox. 30% del valle de Moche) encontrándose en franco proceso de expansión y modernización con implementación de tecnología limpia en sus

procesos productivos. Con respecto al calzado en Trujillo se produce el 40% de zapatos del Perú. Las principales fortalezas del área funcional de marketing y ventas (M) que se han identificado en la provincia de Trujillo son las siguientes:

Tabla 17

Indicadores de Turismo Interno de la Provincia de Trujillo

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014
Flujo de viajes de excursionistas (no pernoctan)	897,253	456,244	179,456	304,739	128,897
Flujo de viajes de vacacionistas (mínimo 1 noche estadía)	277,689	239,333	227,950	165,493	143,761
Gasto promedio por persona durante el viaje (soles)	271	385	405	371	368
Movimiento económico (millones de soles)	75	92	92	61	53
Población objetiva (18 a 64 años Nivel Socio Económico ABC-Trujillo)	229,877	134,098	276,106	231,136	233,678
Población viajera (18 a 64 años NSE ABC-Trujillo)	78,733	10,934	124,230	69,744	56,083
Población no viajera (18 a 64 años NSE ABC-Trujillo)	151,144	123,164	151,876	161,392	177,595
Participación de % población viajera de población objetiva	34%	47%	45%	30%	24%

Nota. Tomado de "Indicadores de turismo interno Trujillo," por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2015 (http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_rep_ciudades_emisoras_1006_Turismo%20Interno_Trujillo.pdf).

Tabla 18

Motivos de los Turistas Extranjeros para Visitar Lima

Motivo	%
Vacaciones, recreación u ocio (compras)	57
Visitar a familiares o amigos	18
Negocios	17
Asistir a seminarios, conferencias, convenciones o congresos	3
Misiones, voluntariado o trabajo religioso	2
Educación	2
Otros	3

Nota. Tomado de "Perfil del turista extranjero," por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2014 (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2007/Perfil-del-Turista-Extranjero-014.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=0/31821751>).

- Turismo Interno genera mayores ingresos a la provincia de Trujillo.

Por su parte, las debilidades identificadas son las siguientes:

- Con respecto al turismo el acceso vial no está plenamente desarrollado. Asimismo, no hay un control de la calidad de los servicios que se ofrecen. Todo esto, sumado a factores sociales como la inseguridad ciudadana, afecta la experiencia turística de las personas que visitan la región.
- El aeropuerto debe ser internacional para que sea un punto de ingreso al Perú.
- Fomentar el turismo de negocio.
- Un plan de turismo entre las provincias de Lambayeque y Cajamarca, potenciar la Ruta Moche.

Tabla 19

Motivos de los Turistas Extranjeros para Visitar Lima

Motivo	Porcentaje (%)
Vacaciones, recreación u ocio (compras)	57
Visitar a familiares o amigos	18
Negocios	17
Asistir a seminarios, conferencias, convenciones o congresos	3
Misiones, voluntariado o trabajo religioso	2
Educación	2
Otros	3

Nota. Tomado de *Perfil del turista extranjero que visita Lima*, por PromPerú, 2014. Lima, Perú: Autor

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

De acuerdo al *Plan de Desarrollo Local Concertado de La Provincia de Trujillo 2017-2030* (MPT, 2016b), el sistema vial de Trujillo comprende tres niveles: (a) las vías nacionales: la Panamericana interconecta los centros poblados del territorio nacional, (b) las vías sub regionales: que integran la metrópoli, tramo Trujillo – Virú – Chao (sur), Trujillo – Milagro – Chicama (norte) y la carretera Salaverry –Santiago de Cao, y (c) las vías metropolitanas y locales: vías expresas y semi – expresas que conectan las zonas de vivienda, comercio e industria. Es en la zona metropolitana de Trujillo y por su crecimiento automotor

en donde la Municipalidad de Trujillo, mediante Ordenanza Municipal N° 020-2011-MPT creó a “Transportes Metropolitanos de Trujillo – TMT”, como organismo público descentralizado, dependiente del Consejo Municipal. TMT es la encargada de los proyectos vinculados al nuevo sistema de Transporte Público Urbano e Interurbano de la Provincia, incluyendo integralmente las fases de estudios y ejecución. Con el nuevo ente autónomo se iguala a grandes ciudades como Lima, para así desarrollar proyectos de crecimiento sostenible en el bosquejo automotriz.

Según la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial [CORPAC], entre los años 2007 y 2015, el flujo de pasajeros y de carga se ha incrementado sustantivamente, al pasar de 167,3 mil a 494,9 mil pasajeros y de 478,1 a 910,8 toneladas de carga, respectivamente. Este incremento se debe al turismo relacionado con la Ruta Moche. También en infraestructura, en la vía marítima se encuentra el principal puerto de la región es el puerto de Salaverry, ubicado a 14 kilómetros de la ciudad de Trujillo, el cual fue construido en 1,956 e inició sus operaciones cuatro años después. Desde 1,970 es administrado por la Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. En cuanto a tráfico de carga, en el año 2015 el puerto de Salaverry movilizó 2,1 millones de TM, según cifras de ENAPU. Cabe anotar que entre los años 2007 y 2015, la movilización de carga del puerto registró un crecimiento promedio anual de 5,8 por ciento (BCRP, 2016).

El puerto se encuentra en etapa de ser concesionado para poder mejorar las exportaciones de la región. De acuerdo con el *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de Trujillo 2017-2030*, (MPT, 2016b), la ciudad de Trujillo provee más del 54% de áreas designadas para establecimientos de salud, el Porvenir de 17.8%, mientras que Salaverry cuenta solo con 0.7%. Asimismo, este plan indica que el déficit de camas en hospitales es alarmante. Además, agregó que la desnutrición crónica de la provincia disminuyó entre el período 2014-2015 sobre todo en el distrito de Víctor Larco Herrera,

mientras que en los distritos de El Provenir, Huanchaco, Laredo, Moche este índice aumentó. De acuerdo al Ministerio de la Producción, las empresas industriales se concentran en la provincia de Trujillo (88%) y son en su mayoría microempresas, unidades productivas con ventas anuales de hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) y hasta 10 trabajadores. Además, existen 135 pequeñas empresas (unidades con ventas anuales entre 150 y 1700 UIT) y sólo 25 empresas medianas y grandes (unidades con ventas anuales superiores a 1700 UIT). Con respecto a la industria del cuero y calzado, Trujillo ha sido reconocido tradicionalmente como un centro de producción de cuero y de calzado, destacando por la calidad del cuero y la mejora en las últimas décadas del calzado, incorporando diseños y modelos con mayor demanda en el mercado nacional.

En la actividad agroindustrial se encuentra la caña de azúcar, que es uno de los principales soportes de la agricultura departamental, no solamente por insumir una porción importante de los recursos tierra y agua, sino, principalmente, por el hecho de sustentar el 15.3 % del Valor Bruto de Producción (VBP) agrícola de 2015.

Las principales zonas de cultivo se encuentran en los valles de Chicama y Santa Catalina donde se ubican importantes ingenios azucareros como Casa Grande S.A., Cartavio S.A. y Agroindustrial Laredo S.A (BCRP, 2016). También se encuentra el espárrago, donde Trujillo se encuentra en la tercera posición como provincia con el 16% de la superficie de la región; en el 2015 cosechó una superficie de 2.28 mil hectáreas, con una producción de 29 mil toneladas, lo que representa el 7.7% total nacional y el 4% por ciento del Valor Bruto de Producción (VBP) agrícola departamental del 2015. La empresa más importante es Danper Trujillo.

En la actividad comercial destaca las inversiones realizadas en la construcción de centros comerciales y tiendas por departamentos en la ciudad de Trujillo. En el primero destacan el Mall Aventura Plaza Trujillo, Real Plaza Trujillo y Los Jardines Open Plaza,

cuyas inversiones sumaron US\$ 104 millones y para su operatividad demandan alrededor de 3,6 mil trabajadores directos. En cuanto a las tiendas por departamentos, la inversión en la ejecución de proyectos como Oeschle, Plaza Vea Chacarero, Cassinelli, Hipermercados Metro y Maestro totalizó US\$ 39 millones y generó alrededor de mil empleos. De otro lado, la expansión del retail moderno continuó de manera dinámica durante el año 2012, al invertirse alrededor de US\$ 40 millones en la construcción de las tiendas Promart, Penta Mall Mansiche, Makro y la ampliación del Mall Aventura Plaza Trujillo (BCRP, 2016). El sector turismo se ha mostrado dinámico en los últimos años, en un contexto de puesta en valor de sus principales restos arqueológicos, como la Huaca del Sol y La Luna, El Brujo (Museo de Sitio de la Señora de Cao) y la ciudadela de Chan Chan, que forman parte de la Ruta Moche tres, aunado a un incremento de su infraestructura turística con el ingreso de nuevos operadores hoteleros, particularmente aquellos orientados a turistas extranjeros.

Según cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015), 1,9 millones de visitantes arribaron a los establecimientos de hospedaje durante el año 2015, de los cuales, el 2.9% fueron extranjeros. Asimismo, los visitantes a monumentos arqueológicos, museos de sitio y otros museos ascendieron a 338,4 mil (266,6 mil nacionales y 71,8 mil extranjeros).

Las principales fortalezas del área funcional Operaciones logística e infraestructura (O) que se han identificado en la provincia de Trujillo son las siguientes:

- La provincia de Trujillo cuenta con una infraestructura de transporte terrestre y aéreo adecuada que separa las vías nacionales de las vías metropolitanas.
- El sector turismo en los últimos años ha generado mayor rentabilidad por la ruta Moche, se debe fortalecer con las ciudades aledañas como Lambayeque y Cajamarca.

- Autoridad TMT de Trujillo, gestionará el crecimiento sostenible del transporte público-urbano de la provincia.

Por su parte, las debilidades identificadas son las siguientes:

- Elaboración de calzado presenta limitantes debido a la falta de asociatividad e inversión en tecnología. Además, deben competir con el material sintético importado desde China.
- El puerto de Salaverry no cuenta con la infraestructura necesaria para operar según el crecimiento de exportaciones de la provincia de Trujillo.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En el año fiscal 2013 la Municipalidad Provincial de Trujillo presentó un resultado económico negativo (déficit fiscal) de S/. -30,307.5 miles. En el 2014 alcanzó un resultado económico positivo (superávit fiscal) de S/. 38,202.3 miles. Finalmente, en el 2015 se obtuvo un resultado económico positivo (superávit fiscal) de S/.27,641.3 miles (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016) (ver Tabla 20).

Se encuentra un manejo adecuado de la estructura de capital en la provincia municipal de Trujillo. En cuanto al cumplimiento de reglas fiscales y sus respectivas metas de convergencia al cierre del año 2016, la Municipalidad Provincial de Trujillo estima un valor de 27.7% para la ratio entre el saldo de deuda total y el promedio de los ingresos corrientes, una meta de convergencia de 100%; con lo cual se cumple la regla del saldo de deuda y su respectiva meta de convergencia. Para el cierre del año 2016 se estimó en cuanto al resultado económico un superávit fiscal (S/. 10,676.5 miles); de otro lado, el resultado primario alcanzó un superávit primario (S/. 10,676.5 miles). Asimismo, se proyecta que el resultado económico pase de un superávit fiscal (S/. 18,408.3 miles) en el 2017 a un superávit fiscal (S/. 11,847.3 miles) en el 2019. El resultado primario que se proyectó para el 2016 fue de S/. 11,847.3 (MEF, 2016) (ver Tabla 21). Según las proyecciones se pueden afirmar el

buen manejo del presupuesto provincial por parte de los funcionarios de finanzas y contabilidad de la municipalidad, los cuales están capacitados para el puesto.

Tabla 20

Resultado Económico y Resultado Primario 2013 - 2015 - Municipalidad Provincial de Trujillo

	Ejecución ^a		
	2013	2014	2015
Resultado económico ^b	-30,307.6	38,202.3	27,641.3
Ingreso total	294,295.3	248,073.0	164,577.5
Ingresos corrientes	158,129.8	157,297.9	156,404.6
Ingresos de capital	136,168.5	90,775.1	8,165.9
Gastos no financiero total	324,603.3	209,870.7	135,929.2
Gasto corriente no financiero	127,468.1	131,948.2	112,000.9
Gasto de capital	197,135.2	77,922.2	23,928.3
Resultado primario ^c	-30,307.5	38,202.3	28,641.3
Interés	0.0	0.0	0.0

Nota: ^aEjecución en miles de soles, ^bResultado primario e interés, ^c ingreso total y gasto corriente no financiero. Tomado de "Informe Multianual de Gestión Fiscal (IMGF)," por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016 (<https://www.mef.gob.pe/es/reporte-fiscal-subnacional>).

Tabla 21

Resultado Económico y Resultado Primario 2016 - 2019 - Municipalidad Provincial de Trujillo

	Ejecución ^a		
	2017	2018	2019
Resultado económico ^b	18,408.3	18,259.3	11,847.3
Ingreso total	149,996.9	149,996.9	149,995.9
Ingresos corrientes	149,996.9	149,995.9	149,995.9
Ingresos de capital	0.0	0.0	0.0
Gastos no financiero total	131,587.6	131,736.6	138,148.6
Gasto corriente no financiero	124,280.5	125,185.7	131,521.0
Gasto de capital	7,307.1	6,550.9	6,627.6
Resultado primario ^c	18,408.3	18,259.3	11,847.3
Interés	0.0	0.0	0.0

Nota: ^a Ejecución en miles de soles, ^bResultados primarios e interés, ^cIngreso total y gastos no financieros total. Proyectos elaborados por el pliego, en base a información reportada a la Programación Multianual de Presupuesto Público hasta el mes de abril del 2016. Tomado de "Informe Multianual de Gestión Fiscal (IMGF)," por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016 (<https://www.mef.gob.pe/es/reporte-fiscal-subnacional>).

La mayor recaudación se encuentra por medio de sistema SATT (Sistema de Administración Tributaria de Trujillo). Equivale a un 70% de los ingresos que genera la Municipalidad Provincial. El cual ha tenido un menor rendimiento con respecto al año 2014 (ver Tabla 22). Este rendimiento se debe a las políticas de municipalidades de realizar descuentos o exoneraciones de los tributos si los ciudadanos pagan antes de las fechas límites. Cabe resaltar que el automatizar por medio de la tecnología el sistema SATT generó mayor crecimiento de recaudación y menor corrupción.

Tabla 22

Ingresos Totales 2013 – 2015

	Ejecución ^a			Composición (%)	Valorización absoluta	
	2013	2014	2015		2015	2015-2014
Resultado económico ^b	294,295.8	248,073.0	164,570.6	100	-83,502.5	-33.7
Ingresos corrientes	158,129.3	157,297.9	156,404.6	95	-893.3	-0.6
Contribuciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Impuestos	48,536.8	49,875.3	53,16.6	32.5	3,541.3	7.1
Ingresos no tributarios	58,052.4	59,645.6	58,080.0	35.3	-1,565.6	-2.6
Transferencias corrientes	53,540.2	47,777.0	44,908.0	27.3	-2,869.1	-6.0
Ingresos de capital	136,166.6	90,775.1	8,165.9	5	-82,608.3	-91.0
Transferencias de capital	135,131.5	86,161.9	7,875.1	4.8	-78,286.9	-90.9
Venta de activos	1,035.0	4,613.2	290.8	0.2	-4,322.4	-93.7

Nota. ^a Ejecución en miles de soles, ^b Ingresos corrientes e ingresos de capital. Tomado de "Informe Multianual de Gestión Fiscal (IMGF)," por Ministerio de Economía y Finanzas de abril de 2016 (<https://www.mef.gob.pe/es/reporte-fiscal-subnacional>).

Con respecto al sector empresarial, la manufactura no primaria cayó en 6.6% interanual en diciembre 2015 por una menor producción industrial, principalmente de encurtidos y adobo de cueros (-48.7%) y minerales no metálicos (-16.1%); el sector construcción también presentó una disminución interanual de 0.1% por la estabilidad de los despachos de cemento (síntesis de la actividad económica de La Libertad - diciembre 2015).

Asimismo, debe propiciarse un ordenamiento del distrito e impulsar las inversiones de empresas que favorezcan el empleo de mano de obra altamente calificada. Se debe evaluar la conveniencia de impulsar la presencia de institutos de formación tecnológica en gastronomía, de estilistas y de confecciones que ofrecen oportunidades de capacitación del recurso humano como estrategia de desarrollo del distrito.

Las principales fortalezas del área funcional finanzas y contabilidad (F) que se han identificado en la provincia de Trujillo son las siguientes:

- La provincia de Trujillo desarrolla revisión de presupuesto en base al plan estratégico y tienen un plan de disminución de deuda.
- El sector empresarial en Trujillo, es multisectorial, puede generar ingresos a pesar de que otros rubros estén con rentabilidad por debajo del promedio como la minería.

Por su parte, las debilidades identificadas son las siguientes:

- Impulsar las inversiones de empresas que favorezcan el empleo de mano de obra altamente calificada.

El sistema de tributación debe ser más rígido puesto que es el principal ingreso de la municipalidad provincial Trujillo.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según los resultados de la publicación del estado de la población peruana del INEI (2015a); la población de la provincia de Trujillo fue de 957 mil 10

habitantes, constituyéndose en la cuarta provincia más poblada de Perú. Considerando esta cifra, la provincia de Trujillo, alberga porcentualmente el 51.46% de la población del departamento de La Libertad y el 3.07% de la población nacional de Perú. La evolución del desarrollo humano en la provincia de Trujillo se caracteriza porque durante el año 2005 y 2012 mejoró nueve posiciones (del puesto 20° al 11°), con un IDH de 0.5742, experimentando mejoras en los aspectos de esperanza de vida al nacer, alfabetismo, así como mejoras económico-productivas que repercutieron en el ingreso familiar per-cápita de S/838.9 al mes, aumentando en dos posiciones con respecto al año 2011 el cual fue de S/838.9 al mes.

También el 72.15% de la población de la provincia de Trujillo ha terminado la educación secundaria pero aún se mantiene dentro del rango de años anteriores manteniendo el puesto 23° (PNUD, 2013). Según datos del INEI 2015, la pobreza total de la provincia de Trujillo se encuentra en un intervalo del 15.7% y 19.2%. Y el 2.1% de los habitantes se halla en situación de pobreza extrema, cuyo gasto per cápita es insuficiente para la adquisición de una canasta de alimentos capaz de satisfacer el mínimo de necesidades nutricionales de las personas.

Con respecto a los recursos humanos en el Estado, alcaldía provincial y distritales de la provincia de Trujillo, en la entrevista con Ing. José Murgia, se indicó que se cuenta con políticas de contratación y control del personal. Pero no se encuentra una política de incentivos debido a que las normativas y leyes las dirige el Estado Peruano.

También el personal contratado bajo modalidad CAS representa el 40%, y un 60% es personal estable. Dentro del sector privado, se tiene una demanda promedio de reclutamiento del personal con línea de carrera en diversos sectores. El cual genera mayores empleos locales por la buena calidad de educación de la provincia.

Las principales fortalezas del área funcional recursos humanos (H) que se han identificado en la provincia de Trujillo son las siguientes:

- La evolución positiva del índice de desarrollo humano.
- Calidad de empleo superior al promedio nacional, se tiene una línea de carrera en las principales empresas privadas.

Por su parte, las debilidades identificadas son las siguientes:

- El nivel de pobreza de la provincia de Trujillo a pesar de tener un ingreso per cápita superior a varias provincias.

El alto personal estable en las municipalidades provinciales y distritales de Trujillo no genera competitividad.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Actualmente, los procesos administrativos en la municipalidad no cuentan con el adecuado apoyo tecnológico. No se cuenta con un sistema para los trámites documentarios. Carecen de software de planillas y existen insuficientes equipos de cómputo para todas las unidades de la Organización. Solo el área de cobranza tributaria, es la única automatizada por medio del Sistema Administración Tributaria de Trujillo (SATT).

Uno de los puntos clave del informe de los especialistas en seguridad ciudadana de IBM, encargados de estudiar y proponer recomendaciones contra la violencia a través del programa “Smarter Cities Challenge”, señalaron que en Trujillo la información de tiempo real que se utiliza para respuestas de emergencia y operaciones de investigación, están limitadas. Advirtieron demasiados números de emergencia y falta de coordinación entre las fuerzas policiales y municipales. No se encuentra una sinergia o plataforma común para la comunicación directa entre entidades, municipalidades, policías y los ciudadanos. En el caso de telecomunicaciones se observa una significativa expansión de la telefonía móvil, como consecuencia de los cambios tecnológicos operados en la industria y por la mejora en los

ingresos de la población, se ha traducido en la expansión de las conexiones a internet y televisión por cable.

Las principales fortalezas del área funcional de los sistemas de información y comunicación (I) que se han identificado en la provincia de Trujillo son las siguientes:

- Cobertura de telecomunicaciones tales como internet y red móvil, es de 4G en toda la provincia de Trujillo.

Por su parte, las debilidades identificadas son las siguientes:

- No se encuentra una sinergia o plataforma común para la comunicación directa entre entidades, municipalidades, policías y los ciudadanos.
- La falta de automatización de procesos en la municipalidad y de un presupuesto.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Actualmente, la Municipalidad de Trujillo está comprometida con la mejora del funcionamiento de los sistemas de seguridad ciudadana, entre sus planes de acción el actual alcalde ha considerado incrementar el número de policías e instalar aproximadamente 200 cámaras de video vigilancia en Trujillo las cuales serán financiadas con los arbitrios de los ciudadanos (MTP, 2016). También IBM seleccionó a la ciudad de Trujillo entre 100 municipios en todo el mundo para participar en el reto Smarter Cities, el cual tiene como el caso más representativo el estudio de seguridad ciudadana en Río de Janeiro donde se implementó un proyecto de tecnologías de la información, para mejorar los servicios públicos y la eficiencia de las operaciones contra la inseguridad. Cabe resaltar que la Municipalidad no cuenta con un área de tecnología ni un presupuesto, el cual puede potenciar la sinergia de las nuevas tecnologías. En la entrevista con el Ing. José Murgia, indicó que la seguridad ciudadana debe estar dentro del presupuesto de la Policía Nacional de Perú, puesto se está dejando de invertir en transporte y saneamiento, y la única autoridad para dar seguridad es la PNP.

La empresa del sector agroindustria, Laredo, ha recibido en el 2016 la certificación de Fondo Verde por uso de control biológico. De esta manera, SENASA certifica que se cultiva caña de azúcar sin utilizar pesticidas. Para ello, la empresa viene combatiendo las plagas que afectan sus cultivos con el método de control biológico, el cual consiste en un proceso natural que recurre a insectos benéficos para reducir a los que causan daño. Estas nuevas tecnologías e innovación en el sector privado, generan mayor productividad y rentabilidad en la producción y exportación de los productos. En Trujillo la tecnología en el sector cultura “Chan Chan” se usa el escáner laser 3D para la investigación como para la conservación. Es un dispositivo que permite registrar datos de formas y colores de elementos, para luego construir modelos digitales tridimensionales. Este registro es a través de la conversión de las superficies de los objetos en una nube de millones de puntos.

En Trujillo se encuentran dos centros de investigación: (a) el CITE cuero y Calzado Trujillo, el cual tiene como objetivo apoyar las acciones de transferencia tecnológica, capacitación, asistencia técnica a las unidades de negocios y asesoría especializada para la adopción de nuevas tecnologías con el fin de aumentar su competitividad, optimización de procesos, capacidad de innovación, y desarrollo de productos mejorados; generando mayor valor en la cadena productiva del cuero y calzado, mejorando la oferta, productividad y calidad de sus productos tanto para el mercado nacional como el externo; y (b) CITE agroindustrial Chavimochic el cual tiene el objetivo de implementar mejoras productivas y nuevas tecnologías en el sector agroindustrial.

Las principales fortalezas del área funcional tecnología e investigación y desarrollo (T) que se han identificado en la provincia de Trujillo son las siguientes:

- Las innovaciones en las empresas privadas para con el medio ambiente y mejora de productividad.
- Asesoría de IBM para desarrollar una ciudad inteligente a Trujillo.

Por su parte, las debilidades identificadas son las siguientes:

- Falta de un área y presupuesto en tecnología por parte de la municipalidad de Trujillo
- Baja capacidad de inversión en tecnología para la seguridad ciudadana.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz brinda información de las fortalezas y debilidades así como los factores determinantes de éxito que presenta la provincia (ver Tabla 23).

Tabla 23

MEFI de la Provincia de Trujillo

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Municipalidad posee un plan estratégico de desarrollo local a largo plazo	0.09	4	0.36
Infraestructura de transporte aéreo y terrestre adecuado.	0.05	3	0.15
Autoridad autónoma de transporte metropolitano, gestiona el crecimiento sostenible transporte metropolitano.	0.08	4	0.32
El sector empresarial es multisectorial, la actividad económica es diversificada	0.09	4	0.36
Buenas gestiones de presupuesto de la municipalidad contienen plan de reducción de deudas	0.06	3	0.18
Innovación constante de las empresas privadas con el medio ambiente	0.08	4	0.32
Cobertura provincial de telecomunicaciones (banda 4g)	0.07	3	0.21
Subtotal	0.52		1.9
Debilidades			
Falta de alianzas publicas privadas para los servicios de transporte, saneamiento y limpieza	0.08	1	0.08
Aeropuerto debe ser internacional para fomentar el turismo.	0.08	1	0.08
Deficiencia en el puerto marítimo, principal punto de exportación.	0.08	1	0.08
Turismo de negocio	0.06	2	0.12
Elaboración de calzado presenta limitantes debido a la falta de asociatividad e inversión en tecnología	0.09	1	0.09
Baja capacidad de inversión en tecnología para seguridad ciudadana y plataforma común entre entidades para emergencia.	0.05	1	0.05
Alto personal estable dentro de la municipalidad, no genera competitividad debido a la falta de capacitación.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.48		0.54
Total	1		2.44

1 = debilidad mayor. 2 = debilidad menor. 3= fortaleza menor 4 = fortaleza mayor

4.3 Conclusiones

En lo que respecta a la administración y gerencia de la provincia de Trujillo, se evidencia una visión a largo plazo, ya que cuentan con un Plan Estratégico de desarrollo de la provincia, los cuales se revisan periódicamente. En lo referente a las actividades económicas, Trujillo tiene ventaja competitiva y comparativa, por la diversificación de sus sectores

económicos: (a) minería, (b) agroindustria, (c) turismo, y (d) manufactura. Debe enfocarse en potenciar sus exportaciones con la concesión del puerto de Salaverry. Fomentar el Turismo de Negocio en la provincia para así mostrar la Ruta Moche como un eje potente en Turismo. Se debe generar clúster en las microempresas de calzado para potenciar el sector de manufactura. También se debe generar inversión en la seguridad ciudadana y realizar Alianzas Públicas Privadas en los servicios de transporte metropolitano, limpieza y saneamiento.



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

En este capítulo se desarrollan y analizan los intereses de la Provincia de Trujillo junto con su potencialidad para obtener la matriz de intereses organizacionales y luego establecer los objetivos de largo plazo que representan los resultados que la provincia espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas.

5.1 Intereses de la Provincia de Trujillo

Los intereses de la provincia de Trujillo se plantean de tal manera que se basan en la visión propuesta cuyo fin es hacer que la provincia ofrezca mejores oportunidades y mejor la calidad de vida de sus habitantes y visitantes. Los intereses son:

- **Equidad:** Garantizar el acceso con equidad a los servicios básicos de calidad en salud, seguridad, saneamiento, energía, vivienda y educación; que genere bienestar, desarrollo del talento humano, fortalezca competencias y mejore la calidad de vida de los habitantes.
- **Sostenibilidad:** Asegurar espacios libres de contaminación ambiental dentro de la provincia de Trujillo, que le permita coexistir en armonía con el medio ambiente; y estimular al sector empresarial y la población en general para que se utilicen de forma eficiente los recursos naturales a través de una gestión organizada, basada en normas internas y buenas prácticas externas, que mitiguen el impacto ambiental ocasionado por las actividades humanas.
- **Crecimiento ordenado de la provincia:** Tomando como base la tecnología de la información disponible en el mundo, la provincia de Trujillo deberá crecer de forma ordenada en base a un planeamiento urbano que solucione los problemas de infraestructura vial, seguridad ciudadana, espacio de esparcimiento, conectividad tecnológica, desarrollo industrial y mitigue los riesgos ante la ocurrencia de eventos naturales que se presentan cada cierto periodo como el fenómeno del Niño.

- Despegue económico sostenido: Mejorar la competitividad empresarial a través de la diversificación y la innovación de productos de calidad para consumo interno y externo que permitan la creación de más empresas. Se debe fortalecer los sectores productivos agroindustriales, manufactura, turismo y servicios técnicos para que sean socios estratégicos de las grandes empresas que realicen actividades en el sector minero, pesquero y agroindustrial; así como atraer la inversión privada para que otras actividades se puedan desarrollar en la provincia.
- Gobernabilidad y fortalecimiento de la identidad provincial: Asegurar la institucionalidad de las entidades públicas es vital para que los habitantes tengan confianza en las autoridades y estos hagan uso eficiente de los recursos en bien de la población, que genere sentido de propiedad y de identidad con la provincia. Debe promover eventos culturales y sociales que permitan a la población participar y tomar decisión sobre los aspectos relevantes que genere sentido de propiedad y de identidad con la provincia.

5.2 Potencial de la Provincia de Trujillo

Con la finalidad de analizar las fortalezas y debilidades de la provincia de Trujillo se ha analizado e identificado las potencias y debilidades en las siete áreas funcionales clásicas, según D'Alessio (2015) que han sido descritos en el Capítulo IV.

Administración y gerencia. La administración de la provincia de Trujillo está bien organizada, cuenta con un manual de organización y funciones; presenta una característica sólida, bien definida y competente. Se ha desarrollado un planeamiento estratégico formal que está en el *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de Trujillo 2017 - 2030*. En el aspecto empresarial cuentan con gremios que están direccionados bajo la Cámara de Comercio; las organizaciones civiles tienen representatividad a través de asociaciones, comités vecinales y algunas ONG's; existen organismos sindicales como el Sindicato de

Construcción Civil. Las limitaciones que tiene la administración es no contar con alianzas públicos – privadas para el desarrollo de inversiones, la gran mayoría es de inversión directa del Estado; debe establecer empresas público-privadas en el sector saneamiento, transporte y limpieza para cubrir algunas demandas sociales; asimismo no todas las municipalidades distritales muestran eficiencia en su gestión y calidad de servicio.

Marketing y ventas. La provincia de Trujillo tiene buenos atractivos arqueológicos, gastronómicos y de esparcimiento que sumado al clima templado presente en la mayor parte del año, hacen del sector turismo un potencial sector que debe seguir creciendo y fortaleciéndose; los otros sectores económicos como la manufactura y agroindustria deben modernizarse y promover sectores o grupos industriales que les permita aumentar su competitividad. La debilidad que demuestra la provincia está en el lado de la infraestructura y capacidad de atención para el turista; el aeropuerto y los terminales necesitan ser mejorados y modernizados, además que requieren una administración más dinámica y eficiente.

Operaciones, logística e infraestructura. Una gran ventaja es que la industria trujillana es diversificada y no depende de actividades primarias. Las vías de infraestructura de transporte aéreo y terrestre delimitan el tráfico nacional del tráfico metropolitano que es muy bueno; genera que el turista pueda ingresar a la ciudad y decida mantenerse por un tiempo, lo que hace que se consuma servicios y por eso se ha incrementado el sector. En lo que se refiere a infraestructura para apoyo a actividades económicas se cuenta con el Terminal Portuario pero esta requiere modernizarse y ampliar su capacidad para ser un referente en la parte norte del país. El sector manufactura, en particular la industria del cuero, necesita un impulso para lograr una asociatividad y una inversión en tecnología que lo haga más competitivo y no ser desplazado por productos chinos.

Finanzas y contabilidad. El presupuesto es desarrollado y elaborado año a año y se está desarrollando en función al cumplimiento de las estrategias, objetivos y actividades

indicadas en el *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de Trujillo 2017 – 2030*; los ingresos que se generan provienen de los impuestos y de las actividades comerciales que se desarrollan dentro de la provincia. En el departamento se han desarrollado inversiones privadas como públicas lo que incrementa los puestos de trabajo; pero la provincia debe desarrollar más estrategias para atraer la inversión hacia sus principales actividades y que generen valor agregado en sus procesos. Una debilidad como en todo el país es el cobro de tributos ya que es la principal fuente de ingreso.

Recursos humanos. Se ha visto impactado por una mejora que se reporta en el IDH que ha sufrido una evolución; el empleo también es superior al promedio nacional y más personas ingresan a ocupar cargos profesionales en las empresas dentro de la provincia, aumentando la cantidad de mano de obra calificada; pero esto no está bien distribuido, existen zonas donde aún existe pobreza extrema. Otro detalle es que los organismos públicos mantienen personas en el mismo puesto por mucho tiempo, lo que genera poca competitividad y desmotivación en el servicio que ofrecen.

Sistemas de información y comunicación. La cobertura en telecomunicaciones en internet y redes móviles es moderna y tiene cobertura en toda la provincia, pero no se tiene un plan de desarrollo integral para aprovechar las ventajas en tecnología de la información existentes; la comunicación aún es deficitaria y no integra municipalidades, organismos públicos, policías y ciudadanos.

Tecnología e investigación y desarrollo. El desarrollo de herramientas tecnológicas es escaso y está muy amarrado al poco nivel educativo y desarrollo de conocimientos; no se cuenta con un presupuesto por parte de la municipalidad para apoyo de iniciativas por lo que hay poca inversión. Las innovaciones desarrolladas han sido por parte del sector privado básicamente en la agroindustria para hacer uso eficiente del agua y aumentar la producción de frutas y verduras para exportación.

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Trujillo

Influencia de terceras personas. La provincia de Trujillo comparte intereses con el gobierno regional y los demás departamentos que la integran por el peso específico que tiene la provincia, asimismo comparte intereses comunes con la provincia de Lambayeque en el sector turismo por la Ruta Moche y con la provincia del Santa por la actividad pesquera; contar con el terminal portuario hace que otras regiones tengan especial interés en su desarrollo porque es la puerta de ingreso y salida de productos de exportación y de importación. Las grandes empresas en particular del sector agroindustrial y minero tienen influencia por la cantidad de puestos de trabajo que de forma directa e indirecta generan.

Lazos pasados y presentes. El pasado histórico es un elemento que comparten con la provincia de Lambayeque, han integrado un corredor turístico denominado “Ruta Moche”; pero hasta la fecha no hay una declaración entre ambas entidades para desarrollar un programa integrado. No se puede olvidar que como parte del legado histórico están las costumbres representadas en su danza como la marinera y la gastronomía que es reconocida a nivel nacional y son un reflejo actual de la forma de vida en la provincia. Hacia adelante está fortalecer estas costumbres, fortalecer el enlace histórico de los restos arqueológicos y fomentar un deseo de aceptación por parte de los pobladores.

Contrabalance de los intereses. Si bien puede observarse cierta rivalidad con las ciudades cercanas por intereses comunes; estas deben ser bien manejadas para que sean motivo de alianzas estratégicas muy definidas y que sean provechosas para ambos lugares; la competencia productiva debe ser desarrollada de la misma manera; el terminal portuario es una ventaja muy importante para que los intereses de la provincia sean bien manejados, así como al interior el fortalecimiento de la agroindustria y de la manufactura.

Conservación de los enemigos. Existe competencia con ciudades cercanas pero esto debe ser un motivo para poder impulsar la competitividad de las empresas, desarrollar la

infraestructura que es aún deficiente y establecer acuerdos para lograr desarrollarse por encima de los competidores.

5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Trujillo

Los Intereses Organizacionales son los objetivos que las organizaciones desean alcanzar para ser exitosas en la industria y en el mercado donde compiten (D'Alessio, 2015). La Tabla 24 muestra la matriz de intereses organizacionales de la provincia de Trujillo (MIO).

Tabla 24

Matriz de Intereses Organizacional (MIO) de la Provincia de Trujillo

Interés Provincial	Vital	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
Equidad	Ciudadanos Municipalidad distrital	Empresas MINDES MINSA Gobierno Regional Gobierno Central	ONG's
Sostenibilidad	Ciudadano	Empresarios MINTRA MINAM Municipalidades distritales Universidades	Gobierno central Gobierno regional
Crecimiento ordenado de la provincia	Ciudadano	MTC Empresas Municipalidades distritales Universidades Sector Transporte	Gobierno central Gobierno regional
Despegue económico sostenido	Gremios Empresariales	Empresas Universidades Cámara de Comercio PRODUCE MINCETUR BANCOS	SUNAT MINTRA
Gobernabilidad y fortalecimiento de la identidad provincial		Municipalidades distritales Empresarios MINCETUR Gobierno Regional	Gobierno central

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo a D'Alessio (2015), los objetivos de largo plazo (OLP) son los objetivos

estratégicos y “representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, los cuales conducen hacia la visión establecida; el horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión” (p. 87). Por lo tanto alineando la visión y los intereses de la provincia de Trujillo se presentan los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

1. Objetivo de largo plazo OLP 1: Al 2026 conseguir un valor de 0.7 en el Índice de Desarrollo Humano (IDH). El IDH en el año 2013 fue de 0.5742.
2. Objetivo de largo plazo OLP 2: Al 2026 consolidar a Trujillo como el principal punto turístico de la zona norte del país, incrementando la cantidad de turistas nacionales y extranjeros, pasando de 567,476 turistas en el año 2015, a 1.5 millones de turistas.
3. Objetivo de largo plazo OLP 3: Al 2026 conseguir que el departamento de La Libertad obtenga un Índice de Progreso Social Regional (IPSR) superior a 85. Actualmente posee un valor de 58.75. Considerando que el departamento de Trujillo representa casi el 70% de la población del departamento.
4. Objetivo de largo plazo OLP 4: Al 2026 conseguir que el departamento de La Libertad tenga un valor superior a 85 en el pilar de "Seguridad Personal". Actualmente posee un puntaje de 50.91 ocupando el lugar 21 dentro del ranking del IPSR.
5. Objetivo de largo plazo OLP 5: Al 2026 conseguir que el departamento de La Libertad tenga un valor superior a 85 en el pilar de "Sustentabilidad del Ecosistema". Actualmente posee un puntaje de 49.15 ocupando el lugar cinco dentro del ranking del IPSR.
6. Objetivo de largo plazo OLP 6: Al 2026, proveer de paquete integrado de servicios al 70% de las familias a través de asociaciones públicos - privadas. Al 2015 los hogares

con paquete integrado de servicios en la Región La Libertad es del 23.69%

(Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2016)

7. Objetivo de largo plazo OLP 7: Al 2026 contar con un Metropolitano que se desplace por el centro histórico y dentro del área metropolitana de la provincia de Trujillo. Actualmente la provincia no posee un sistema integrado de transporte.
8. Objetivo de largo plazo OLP 8: Al 2026 incrementar de 48 mil hectáreas en el año 2015, a más de 100 mil hectáreas de riego para incremento de la producción agrícola.
9. Objetivo de largo plazo OLP 9: Al 2026 conseguir una tasa de desempleo en el departamento de La Libertad del 1%. Al 2015 se contaba con una tasa de desempleo del 5.22% (MIDIS, 2016).
10. Objetivo de largo plazo OLP 10: Al 2026 Incrementar la capacidad del terminal portuario de Salaverry en un 100%. En el año 2015 el puerto movilizó 2.1 millones de toneladas métricas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016)

5.6 Conclusiones

Sobre la base de los intereses, los puntos cardinales y el potencial de la provincia se han identificado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que han permitido establecer las estrategias de largo plazo que requiere la provincia de Trujillo para consolidarse como una “smart city” o ciudad sostenible. El potencial de la provincia es inmenso, su ubicación geográfica, sus tradiciones, sus actividades económicas y sobre todo sus inmensos recursos naturales son un fuerte motivo para creer que la provincia puede desarrollar a pasos agigantados y ser la mejor provincia del país al 2026. Los objetivos de largo plazo buscan conseguir la visión planteada en el capítulo II y alcanzar los intereses organizacionales de la provincia que para el 2026 debe ser una ciudad moderna, segura, competitiva, sostenible y que mejore la calidad de vida de sus habitantes.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo desarrolla el proceso estratégico de la provincia de Trujillo, por lo cual se utilizan como herramientas cinco matrices: (a) matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); (b) matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA); (c) matriz del Boston Consulting Group (BCG); (d) matriz interna- externa (IE); y (e) matriz de la gran estrategia (GE).

Es en el proceso estratégico donde se generan las estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internas como oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Este emparejamiento lo que hace es producir estrategias ofensivas, cuando se utilizan fortalezas para capitalizar oportunidades, y estrategias defensivas, cuando se trata de superar debilidades evitando o neutralizando amenazas (D'Alessio, 2015).

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

Para el desarrollo de la Matriz FODA se han tenido que tomar en cuenta las matrices de factores internos y externos (MEFI y MEFE) donde se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se busca generar estrategias para las distintas combinaciones cuyo objetivo es aprovechar las ventajas de las oportunidades haciendo uso de las fortalezas y neutralizar las amenazas fortaleciendo las debilidades.

En la Tabla 24 se presenta la matriz MFODA y las estrategias planteadas para cada una de las combinaciones. Se ha generado cuatro estrategias FO, cinco estrategias FD, cuatro estrategias FA y dos estrategias DA; en total 15 estrategias que han sido evaluadas utilizando las demás herramientas para saber cuáles son las retenidas e implementadas.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

A continuación, se presenta la formación de la matriz PEYEA para la provincia de Trujillo, donde se obtiene un vector resultante (magnitud, dirección, y sentido), que ayuda a

Tabla 25

Matriz FODA de la Provincia de Trujillo

		Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo / Análisis Interno		1 Municipalidad posee un Plan estratégico de Desarrollo Local a Largo Plazo	1 Falta de Alianzas Publicas Privadas para los servicios de Transporte, Saneamiento y Limpieza
		2 Infraestructura de Transporte Aéreo y Terrestre adecuado.	2 Aeropuerto debe ser Internacional para fomentar el Turismo.
		3 Autoridad autónoma de Transporte Metropolitano, gestiona el crecimiento sostenible transporte metropolitano.	3 Deficiencia en el Puerto Marítimo, principal punto de exportación.
		4 El sector empresarial es multisectorial, la actividad económica es diversificada	4 Turismo de Negocio
		5 Buenas gestiones de presupuesto de la municipalidad contienen plan de reducción de Deudas	5 Elaboración de Calzado presenta limitantes debido a la falta de asociatividad e inversión en tecnología
		6 Innovación constante de las Empresas Privadas con el Medio Ambiente	6 Baja Capacidad de inversión en tecnología para Seguridad Ciudadana y plataforma común entre entidades para emergencia.
		7 Cobertura provincial de telecomunicaciones (banda 4G)	7 Alto personal estable dentro de la municipalidad, no genera competitividad.
Oportunidades			
1	Descentralización y fortalecimiento por parte del gobierno central.		
2	Buen manejo de las políticas monetarias y fiscales en pro de fortalecer el crecimiento	FO1 Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, agroindustria, servicios y comercio. (F5,F4,F6,F7,O1, O3,O5,O6).	DO1 Modernizar la gestión municipal provincial (O1,O3,O6,O7,D1,D6,D7).
3	Entorno macro-económico aceptable y perspectivas de crecimiento.	FO2 Aplicar herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en la municipalidad y el sector privado (F1,F2,F7,O1,O6,O7)	DO2 Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario. (O1,O2,O3,O5,D2,D3).
4	PBI per-cápita en aumento	FO3 Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa (F3,F5,F6,O4,O6).	DO3 Desarrollar la gestión ambiental sostenible en toda la provincia que busque mitigar impactos de la actividad humana (O7,O6,O1,D1).
5	Sectores económicos con mayor demanda comercio y agricultura	FO4 Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1,F2,F6,F7,O4,O3,O1)	DO4 Desarrollar el sector turismo nacional e internacional proveniente de las principales ciudades del país, de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. (D2,D4,O3, O4).
6	Marco regulatorio para invertir en I+D	FO 5 Atraer inversión nacional e internacional. (F5,F6,F7,O5, O2,O6).	DO5 Desarrollar el clúster en la industria del cuero y metalmecánico con tecnología de punta (D5,D1,O5,O6).
7	Interés del estado para un manejo adecuado de residuos		
Amenazas			
1	La corrupción que aún está presente en las instituciones del gobierno		
2	Informalidad	FA1 Incrementar la infraestructura educativa a todo nivel en la zona rural y urbana de la provincia de Trujillo (F1,A6)	DA1 Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC, Centro tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo (D1D5,D6,,A5,A6,A7)
3	Alza del tipo de cambio, aumento de costos de crédito	FA2 Reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire (A7,A4,F1,F6)	DA2 Implementar alianzas con instituciones como PRODUCE y MINTRA para desarrollar políticas y se capacite a las empresas manufactureras a ser más competitivas.(A1,A2,A4,A6,D5,D6)
4	5% de la población en condición de pobreza extrema	FA3 Desarrollar programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal (A4,A2, F1,F7,F3)	
5	Otros países invierten y desarrollan en I+D	FA4 Gestionar inversión en infraestructura y mantenimiento de las mismas para generar puestos de trabajo. (A4,A2,F2,F1)	
6	Bajo nivel educativo para desarrollar tecnología	FA 5 Desarrollar el mercado chino, indio y brasileño (A5,A6,F4,F6,F7).	
7	Contaminación de suelo, agua y aire por mal manejo de residuos		

definir la mejor selección de estrategias. Se evalúan factores relativos al entorno (fortaleza de la industria y estabilidad) y relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) (ver Tabla 26 y Figura 15).

Tabla 26

Matriz PEYEA de la Provincia de Trujillo

Factores determinantes de la estabilidad del entorno								Valor			
Posición estratégica externa	1 Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
	2 Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
	3 Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
	4 Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
	5 Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
	6 Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
	7 Elásticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
	8 Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
	Promedio-6 =										
Factores determinantes de la fortaleza de la industria											
Posición estratégica interna	1 Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
	2 Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	3 Estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	4 Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	5
	5 Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
	6 Intensidad de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
	7 Facilidad de entrada al mercado	Facil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
	8 Productividad: Utilización de la capacidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	9 Poder de negociación con los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Promedio =											3.8
Factores determinantes de la fortaleza financiera											
Posición estratégica interna	1 Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
	2 Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
	3 Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	2
	4 Capital requerido versus disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
	5 Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	6 Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Facil	0
	7 Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
	8 Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
	9 Economía de escala y de experiencia	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio =											2.6
Factores determinantes de la ventaja competitiva											
Posición estratégica interna	1 Participación en el mercado	Pequeño	0	1	2	3	4	5	6	Grande	6
	2 Calidad de producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
	3 Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
	4 Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
	5 Lealtad del consumidor	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
	6 Utilización de la capacidad de los competidores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
	7 Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
	8 Integración vertical	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
Promedio-6 =											-2.2

El vector resultante es:

Eje X: $3.8 - 2.2 = 1.6$

Eje Y: $2.6 - 3.0 = -0.4$

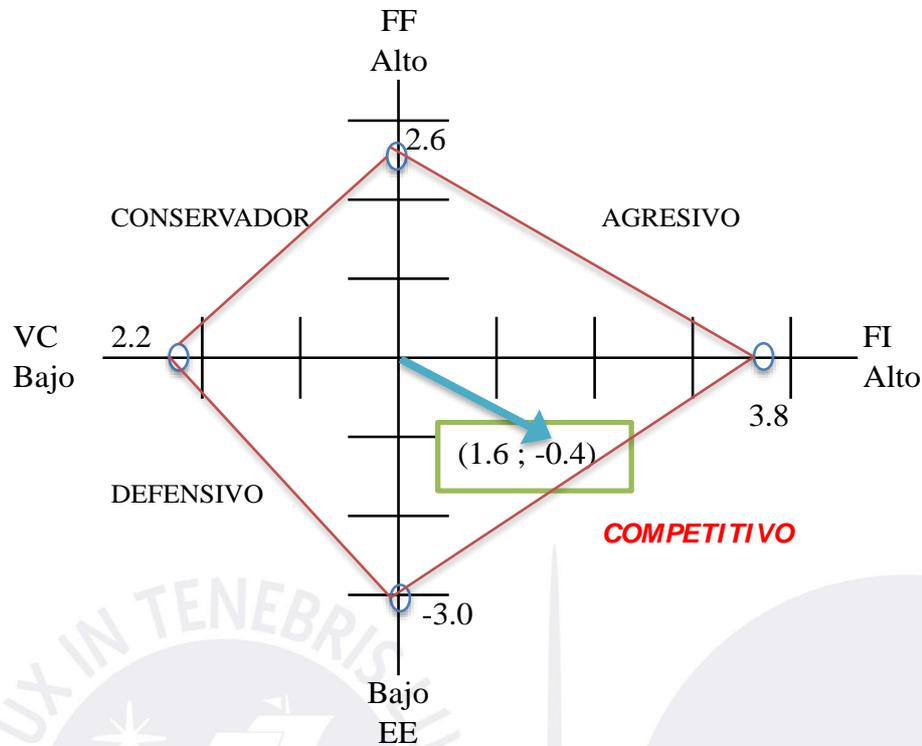


Figura 15. Diagrama de la matriz PEYEA.

El resultado obtenido es un vector resultante con coordenadas (eje X = 1.6 y eje Y = - 0.4); por el cual se determina que la provincia de Trujillo debe considerar estrategias de fusión concéntrica, fusión conglomerada, diferenciación (productos únicos en diseño, marca, calidad y valor agregado). Las estrategias genéricas específicas a considerar en la matriz PEYEA son:

- FO2: Aplicar herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en la municipalidad y el sector privado (F1,F2,F7,O1,O6,O7).
- FO3: Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa (F3,F5,F6,O4,O6).
- FO4: Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1,F2,F6,F7,O4,O3,O1).
- FO5: Atraer inversión nacional e internacional. (F5,F6,F7,O5, O2,O6).

- DO1: Modernizar de la gestión municipal provincial (O1,O3,O6,O7,D1,D6,D7).
- DO2: Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario. (O1,O2,O3,O5,D2,D3).
- DO3: Desarrollar la gestión ambiental sostenible en toda la provincia que busque mitigar impactos de la actividad humana (O7,O6,O1,D1).
- DO4: Desarrollar del sector turismo nacional e internacional proveniente de las principales ciudades del país, de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. (D2,D4,O3, O4).
- DO5: Desarrollar el clúster en la industria del cuero y metalmecánico con tecnología de punta (D5,D1,O5,O6).
- FA2: Reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire (A7,A4,F1,F6).
- FA3: Desarrollar programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal (A4,A2, F1,F7,F3)
- FA5: Desarrollar el mercado chino, indio y brasileño (A5,A6,F4,F6,F7).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG (ver figura 16) se focaliza en la relación entre la participación de mercado y la tasa de crecimiento de los productos de una organización pertenecientes a diferentes industrias o toda la organización respecto de su industria (D'Alessio, 2015). Para el caso de la provincia de Trujillo hay cinco sectores que están dentro de su cartera estos son: (a) productos agroindustriales como el espárrago, la caña de azúcar, los arándanos; (b) los servicios de terminal portuario en Salaverry, (c) el sector manufacturero del cuero y metalmecánico, (d) turismo, y (e) el sector comercio; esto se encuentra en la Tabla 3 del capítulo I.

En esta sección se consideran las siguientes estrategias:

- FO1: Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, agroindustria, servicios y comercio.(F5,F4,F6,F7,O1, O3,O5,O6).
- FO3: Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa (F3,F5,F6,O4,O6).
- FO4: Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1,F2,F6,F7,O4,O3,O1).
- FO5: Atraer inversión nacional e internacional. (F5,F6,F7,O5, O2,O6).
- DO3: Desarrollar la gestión ambiental sostenible en toda la provincia que busque mitigar impactos de la actividad humana (O7,O6,O1,D1).
- DO4: Desarrollar el sector turismo nacional e internacional proveniente de las principales ciudades del país, de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. (D2,D4,O3, O4).
- DO5: Desarrollar el clúster en la industria del cuero y metalmecánico con tecnología de punta (D5,D1,O5,O6).
- DA1: Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC, Centro tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo (D1D5,D6,,A5,A6,A7).
- DA2: Implementar alianzas con instituciones como PRODUCE y MINTRA para desarrollar políticas y se capacite a las empresas manufactureras a ser más competitivas.(A1,A2,A4,A6,D5,D6).

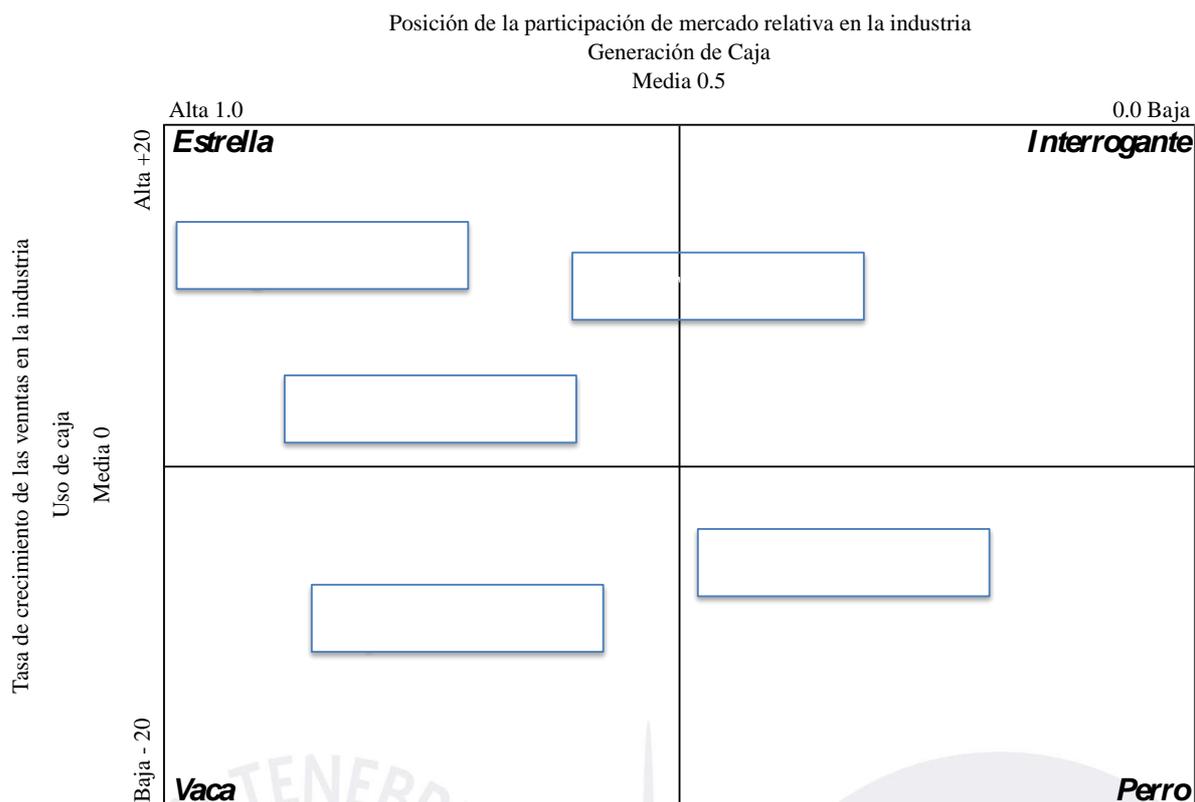


Figura 16. Matriz MBCG

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE se encuentra dividida en nueve cuadrantes y dos dimensiones, consta de tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. Por otro lado, depende del cuadrante donde se encuentre de acuerdo con sus puntajes ponderados: (a) EFE= 2.26 (en el eje Y), y (b) EFI = 2.44 (en el eje X). El eje Y consta de tres niveles, alto, medio, bajo acorde con el grado en que reflejan la capacidad de la industria para aprovechar sus oportunidades y evitar sus amenazas. En el eje X, se observa la estrategia interna y se divide en tres sectores fuerte, promedio y débil. A continuación, se aprecia la matriz IE en la Figura 16.

De acuerdo a los resultados de la matriz, la provincia de Trujillo debe desarrollarse selectivamente para mejorar. Las estrategias que se consideran son:

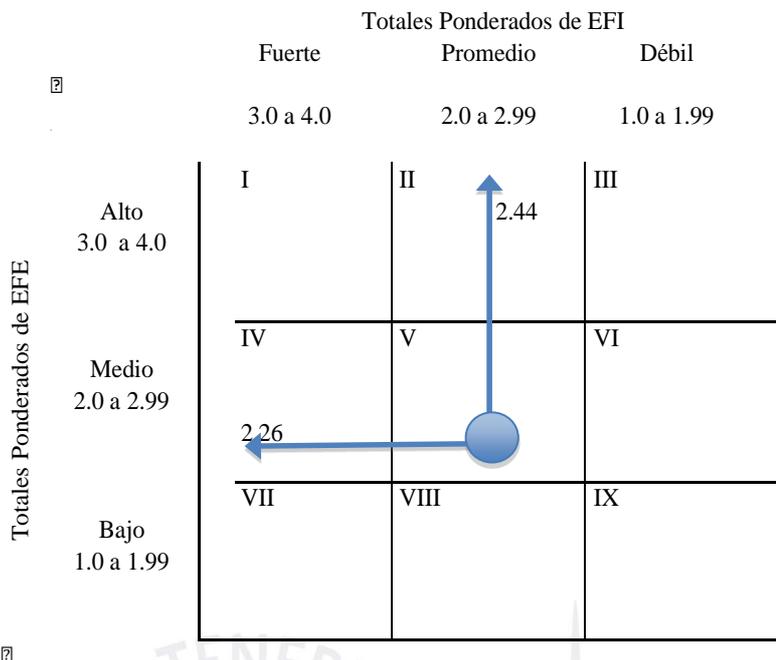


Figura 17. Matriz MIE

- FO1: Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, agroindustria, servicios y comercio.(F5,F4,F6,F7,O1, O3,O5,O6).
- FO2: Aplicar herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en la municipalidad y el sector privado (F1,F2,F7,O1,O6,O7).
- FO3: Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa (F3,F5,F6,O4,O6).
- FO4: Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1,F2,F6,F7,O4,O3,O1).
- DO1: Modernizar la gestión municipal provincial (O1,O3,O6,O7,D1,D6,D7).

- DO3: Desarrollar la gestión ambiental sostenible en toda la provincia que busque mitigar impactos de la actividad humana (O7,O6,O1,D1).
- FA1: Incrementar la infraestructura educativa a todo nivel en la zona rural y urbana de la provincia de Trujillo (F1,A6).
- DA1: Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC, Centros tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo (D1D5,D6,,A5,A6,A7).

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Con el fin de analizar, evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la provincia de Trujillo, se elabora la matriz GE, la cual es mostrada en la Figura 17. Su estrategia debe estar enfocada al desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento o liquidación (D'Alessio, 2015). Las estrategias que se consideran son:

- FO1: Desarrollar espacios de Investigación y Desarrollo donde participen el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial para aplicación en los sectores manufactura, agroindustria, servicios y comercio (F5,F4,F6,F7,O1, O3,O5,O6).
- FO3: Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa (F3,F5,F6,O4,O6).
- FO4: Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1,F2,F6,F7,O4,O3,O1).
- DO1: Modernizar la gestión municipal provincial (O1,O3,O6,O7,D1,D6,D7).
- DO2: Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario. (O1,O2,O3,O5,D2,D3).

- DO4: Desarrollar el sector turismo nacional e internacional proveniente de las principales ciudades del país, de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. (D2,D4,O3, O4).
- DO5: Desarrollar el clúster en la industria del cuero y metalmecánico con tecnología de punta (D5,D1,O5,O6).
- FA1: Incrementar la infraestructura educativa a todo nivel en la zona rural y urbana de la provincia de Trujillo (F1,A6).
- FA3: Desarrollar programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal (A4,A2, F1,F7,F3).
- FO4: Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1,F2,F6,F7,O4,O3,O1).
- FA5: Desarrollar el mercado chino, indio y brasileño (A5,A6,F4,F6,F7).
- DA1: Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC, Centros tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo (D1D5,D6,,A5,A6,A7).
- DA2: Implementar alianzas con instituciones como PRODUCE y MINTRA para desarrollar políticas y se capacite a las empresas manufactureras a ser más competitivas.(A1,A2,A4,A6,D5,D6).



Figura 18. Matriz MGE.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Luego de la definición de estrategias a través de la matriz FODA, la matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE y matriz GE; se elabora la matriz de decisión con el fin de consolidar las estrategias generadas y poder apreciar la incidencia que tiene cada una en las diferentes matrices aplicadas. La cantidad de repeticiones alcanzada permite identificar un grupo de estrategias a ser retenidas y mantener otro grupo como estrategias de contingencia. Las estrategias con más repeticiones son las estrategias retenidas y las que sobran son estrategias de contingencia. En la Tabla 27 se observa la matriz de la cual se han retenido 15 estrategias quedando dos como contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE permite determinar el atractivo particular de cada una de las estrategias retenidas considerando los factores definidos como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. La valoración permite un nuevo filtro para seleccionar las estrategias con mayor impacto y potencial para mejorar la realidad interna y aprovechar la realidad externa. Se retuvieron las estrategias que alcanzaron puntaje igual o mayor a cinco (ver Tabla 28).

Tabla 27

Matriz de Decisión Estratégica para la Provincia de Trujillo

	Estrategias	Tipo de Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, agroindustria, servicios y comercio. (F5,F4,F6,F7,O1, O3,O5,O6).	Genérica: Diferenciación	X		X	X		3
FO2	Aplicar herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en la municipalidad y el sector privado (F1,F2,F7,O1,O6,O7)	Genérica: Diferenciación	X	X		X		3
FO3	Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa (F3,F5,F6,O4,O6).	Intensiva: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
FO4	Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1,F2,F6,F7,O4,O3,O1)	Genérica: Diferenciación	X	X	X	X	X	5
FO 5	Atraer inversión nacional e internacional. (F5,F6,F7,O5, O2,O6).		X	X	X			3
DO1	Modernizar de la gestión municipal provincial (O1,O3,O6,O7,D1,D6,D7).	Genérica: Diferenciación	X	X		X	X	4
DO2	Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario. (O1,O2,O3,O5,D2,D3).	Alianza estratégica	X	X			X	3
DO3	Desarrollar la gestión ambiental sostenible en toda la provincia que busque mitigar impactos de la actividad humana (O7,O6,O1,D1).	Intensiva: Desarrollo de productos	X	X	X	X		4
DO4	Desarrollar el sector turismo nacional e internacional proveniente de las principales ciudades del país, de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. (D2,D4,O3, O4).	Diversificación: Horizontal	X	X	X		X	4
DO5	Desarrollar el clúster en la industria del cuero y metalmecánico con tecnología de punta (D5,D1,O5,O6).	Intensiva: Desarrollo de productos	X	X	X		X	4
FA1	Incrementar la infraestructura educativa a todo nivel en la zona rural y urbana de la provincia de Trujillo (F1,A6)	Intensiva: Desarrollo de productos	X			X	X	3
FA2	Reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire (A7,A4,F1,F6)	Intensiva: Desarrollo de productos	X	X				2
FA3	Desarrollar programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal (A4,A2, F1,F7,F3)	Intensiva: Desarrollo de productos	X	X			X	3
FA4	Gestionar inversión en infraestructura y mantenimiento de las mismas para generar puestos de trabajo. (A4,A2,F2,F1)	Alianza conjunta	X				X	2
FA 5	Desarrollar el mercado chino, indio y brasileño (A5,A6,F4,F6,F7).	Intensiva: Desarrollo de productos	X	X			X	3
DA1	Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC, Centro tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo (D1D5,D6,A5,A6,A7)	Alianza conjunta	X		X	X	X	4
DA2	Implementar alianzas con instituciones como PRODUCE y MINTRA para desarrollar políticas y se capacite a las empresas manufactureras a ser más competitivas.(A1,A2,A4,A6,D5,D6)	Alianza conjunta	X		X		X	3

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Los cuatro criterios planteados por Rumelt para la evaluación de las estrategias son: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2015). En la Tabla 29, se observa que las 15 estrategias retenidas cumplen con dichos criterios.

Tabla 29

Matriz de Rumelt

Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1 Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, agroindustria, servicios y comercio. (F5,F4,F6,F7,O1, O3,O5,O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2 Aplicar herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en la municipalidad y el sector privado (F1,F2,F7,O1,O6,O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3 Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa (F3,F5,F6,O4,O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4 Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1,F2,F6,F7,O4,O3,O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO 5 Atraer inversión nacional e internacional. (F5,F6,F7,O5, O2,O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1 Modernizar de la gestión municipal provincial (O1,O3,O6,O7,D1,D6,D7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2 Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario. (O1,O2,O3,O5,D2,D3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3 Desarrollar la gestión ambiental sostenible en toda la provincia que busque mitigar impactos de la actividad humana (O7,O6,O1,D1).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4 Desarrollar el sector turismo nacional e internacional proveniente de las principales ciudades del país, de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. (D2,D4,O3, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5 Desarrollar el clúster en la industria del cuero y metalmecánico con tecnología de punta (D5,D1,O5,O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1 Incrementar la infraestructura educativa a todo nivel en la zona rural y urbana de la provincia de Trujillo (F1,A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3 Desarrollar programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal (A4,A2, F1,F7,F3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA 5 Desarrollar el mercado chino, indio y brasileño (A5,A6,F4,F6,F7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1 Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC, Centro tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo (D1D5,D6,,A5,A6,A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2 Implementar alianzas con instituciones como PRODUCE y MINTRA para desarrollar políticas y se capacite a las empresas manufactureras a ser más competitivas.(A1,A2,A4,A6,D5,D6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 La Matriz de Ética (ME)

El objetivo de la matriz ME es realizar una auditoría ética de las estrategias retenidas para la provincia de Trujillo. En la Tabla 30, se muestra la evaluación para las estrategias de la provincia de Trujillo y permite verificar que efectivamente no están en contra de aspectos relacionados a la justicia y los derechos humanos.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la matriz CPE, matriz MR y matriz ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas para el presente Plan Estratégico de la provincia de Trujillo son las siguientes:

- FO1: Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, agroindustria, servicios y comercio (F5, F4, F6, F7, O1, O3, O5, O6).
- FO2: Aplicar herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en la municipalidad y el sector privado (F1, F2, F7, O1, O6, O7).
- FO3: Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa (F3, F5, F6, O4, O6).
- FO4: Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1, F2, F6, F7, O4, O3, O1).
- FO5: Atraer inversión nacional e internacional (F5, F6, F7, O5, O2, O6).
- DO1: Modernizar la gestión municipal provincial (O1, O3, O6, O7, D1, D6, D7).
- DO2: Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario (O1, O2, O3, O5, D2, D3).

- DO3: Desarrollar la gestión ambiental sostenible en toda la provincia que busque mitigar impactos de la actividad humana (O7, O6, O1, D1).
- DO4: Desarrollar el sector turismo nacional e internacional proveniente de las principales ciudades del país, de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa (D2, D4, O3, O4).
- DO5: Desarrollar el clúster en la industria del cuero y metalmecánico con tecnología de punta (D5, D1, O5, O6).
- FA1: Incrementar la infraestructura educativa a todo nivel en la zona rural y urbana de la provincia de Trujillo (F1, A6).
- FA3: Desarrollar programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal (A4, A2, F1, F7, F3).
- FA5: Desarrollar el mercado chino, indio y brasileño (A5, A6, F4, F6, F7).
- DA1: Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC, Centro tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo (D1, D5, D6, A5, A6, A7).
- DA2: Implementar alianzas con instituciones como PRODUCE y MINTRA para desarrollar políticas y se capacite a las empresas manufactureras a ser más competitivas (A1, A2, A4, A6, D5, D6).

Las Estrategias de contingencia son:

- FA2: Reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire (A7, A4, F1, F6).
- FO4: Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1, F2, F6, F7, O4, O3, O1).

Tabla 30

Matriz de Ética

Estrategia	Vida	Propiedad	Libre Pensamiento	Privacidad	Libertad de Conciencia Hablar libremente	Debido Proceso	Distribución	Administración	Compensación	Fines y Resultados Estratégicos	Medios Empleados
FO1 Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, agroindustria, servicios y comercio. (F5,F4,F6,F7,O1, O3,O5,O6).	N	P	P	N	P	P	J	J	J	E	E
FO2 Aplicar herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en la municipalidad y el sector privado (F1,F2,F7,O1,O6,O7)	N	P	P	N	P	P	J	J	J	E	E
FO3 Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa (F3,F5,F6,O4,O6).	N	P	P	N	P	N	J	J	J	E	E
FO4 Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1,F2,F6,F7,O4,O3,O1)	N	P	P	N	P	N	J	J	J	E	E
FO 5 Atraer inversión nacional e internacional. (F5,F6,F7,O5, O2,O6).	N	P	P	N	P	N	J	J	J	E	E
DO1 Modernizar de la gestión municipal provincial (O1,O3,O6,O7,D1,D6,D7).	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DO2 Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario. (O1,O2,O3,O5,D2,D3).	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DO3 Desarrollar la gestión ambiental sostenible en toda la provincia que busque mitigar impactos de la actividad humana (O7,O6,O1,D1).	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DO4 Desarrollar el sector turismo nacional e internacional proveniente de las principales ciudades del país, de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. (D2,D4,O3, O4).	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DO5 Desarrollar el clúster en la industria del cuero y metalmecánico con tecnología de punta (D5,D1,O5,O6).	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FA1 Incrementar la infraestructura educativa a todo nivel en la zona rural y urbana de la provincia de Trujillo (F1,A6)	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FA3 Desarrollar programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal (A4,A2, F1,F7,F3)	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FA 5 Desarrollar el mercado chino, indio y brasileño (A5,A6,F4,F6,F7).	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DA1 Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC, Centro tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo (D1D5,D6,,A5,A6,A7)	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DA2 Implementar alianzas con instituciones como PRODUCE y MINTRA para desarrollar políticas y se capacite a las empresas manufactureras a ser más competitivas.(A1,A2,A4,A6,D5,D6)	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E

6.11 La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

En la Matriz de las Estrategias versus los Objetivos a Largo Plazo, se evalúan las estrategias retenidas hasta el momento, en el sentido de cuáles afectan o apoyan a qué objetivo de largo plazo (ver Tabla 31).

6.12 La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores

La matriz de Posibilidades de los Competidores mostrada en la Tabla 32, permite analizar cuáles pueden ser las reacciones de las ciudades competidoras directas, identificadas en el Capítulo III.

6.13 Conclusiones

El resultado de la estrategia a implementar para la provincia de Trujillo es competitivo, debe buscar diferenciarse, desarrollar nuevos productos, innovar en cuanto a elementos que actualmente debe profundizar; actividades económicas como la agroindustria, el turismo y la manufactura pueden ser los líderes del mercado y aumentar su participación en el Valor Agregado Bruto de la provincia pero dependerá que tan atractivo sea para el público. Es ahí donde está el secreto para que la provincia pueda despegar y ser la mejor de toda Latinoamérica conforme a lo indicado en la visión.

Tabla 31

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

	<i>Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1).</i>	<i>Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2).</i>	<i>Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3).</i>	<i>Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4).</i>	<i>Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5).</i>	<i>Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6).</i>	<i>Objetivo de largo plazo 7 (OLP 7).</i>	<i>Objetivo de largo plazo 8 (OLP 8).</i>	<i>Objetivo de largo plazo 9 (OLP 9).</i>	<i>Objetivo de largo plazo 10 (OLP 10).</i>
Estrategias Retenidas	Al 2026 conseguir un valor de 0.7 en el Índice de Desarrollo Humano (IDH); el IDH en el año 2013 fue de 0.5742	Al 2026 consolidar a Trujillo como el principal punto turístico de la zona norte del país, incrementando la cantidad de turistas nacionales y extranjeros pasando de 567,476 turistas en el año 2015, a 1.5 millones de turistas.	Al 2026 conseguir que el departamento de La Libertad obtenga un Índice de Progreso Social Regional (IPSR) superior a 85; actualmente posee un valor de 58.75. Considerando que el departamento de Trujillo representa casi el 70% de la población del departamento.	Al 2026 conseguir que el departamento de La Libertad tenga un valor superior a 85 en el pilar de "Seguridad Personal"; actualmente posee un puntaje de 50.91 ocupando el lugar 21 dentro del ranking del IPSR.	Al 2026 conseguir que el departamento de La Libertad tenga un valor superior a 85 en el pilar de "Sustentabilidad del Ecosistema"; actualmente posee un puntaje de 49.15 ocupando el lugar cinco dentro del ranking del IPSR.	Al 2026, proveer de paquete integrado de servicios al 70% de las familias a través de asociaciones públicas - privadas. Al 2015 los hogares con paquete integrado de servicios en la Región La Libertad es del 23.69%.	Al 2026 contar con un metro que se desplace por el centro histórico y dentro del área metropolitana de la provincia de Trujillo.	Al 2026 incrementar de 48 mil hectáreas en el año 2015, a más de 100 mil hectáreas de riego por incremento de la producción agrícola.	Al 2026 conseguir una tasa de desempleo en el departamento de La Libertad del 1%, al 2015 se contaba con una tasa de desempleo del 5.22%.	Al 2026 Incrementar la capacidad del terminal portuario de Salaverry en un 100%. En el año 2015 el puerto movilizó 2.1 millones de toneladas métricas
FO1	Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, agroindustria, servicios y comercio. (F5,F4,F6,F7,O1,O3,O5,O6).	X	X	X			X	X	X	X
FO2	Aplicar herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en la municipalidad y el sector privado (F1,F2,F7,O1,O6,O7)	X	X	X	X		X	X	X	X
FO3	Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa (F3,F5,F6,O4,O6).			X				X	X	X
FO4	Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1,F2,F6,F7,O4,O3,O1)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FO 5	Atraer inversión nacional e internacional. (F5,F6,F7,O5,O2,O6).	X	X	X			X	X	X	X
DO1	Modernizar de la gestión municipal provincial (O1,O3,O6,O7,D1,D6,D7).	X	X		X		X	X		
DO2	Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario. (O1,O2,O3,O5,D2,D3).		X	X			X	X	X	X
DO3	Desarrollar la gestión ambiental sostenible en toda la provincia que busque mitigar impactos de la actividad humana (O7,O6,O1,D1).	X	X	X	X	X	X			
DO4	Desarrollar el sector turismo nacional e internacional proveniente de las principales ciudades del país, de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. (D2,D4,O3,O4).	X	X	X	X	X	X	X		
DO5	Desarrollar el clúster en la industria del cuero y metalmecánico con tecnología de punta (D5,D1,O5,O6).	X		X		X	X			
FA1	Incrementar la infraestructura educativa a todo nivel en la zona rural y urbana de la provincia de Trujillo (F1,A6)	X	X	X	X	X			X	X
FA3	Desarrollar programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal (A4,A2,F1,F7,F3)	X	X	X			X		X	X
FA 5	Desarrollar el mercado chino, indio y brasileño (A5,A6,F4,F6,F7).	X	X				X	X	X	X
DA1	Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC, Centro tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo (D1D5,D6,,A5,A6,A7)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DA2	Implementar alianzas con instituciones como PRODUCE y MINTRA para desarrollar políticas y se capacite a las empresas manufactureras a ser más competitivas.(A1,A2,A4,A6,D5,D6)	X	X				X	X	X	X

Tabla 32

Matriz de Estrategia versus Posibles Competidores

	Estrategias Retenidas	Chiclayo	Piura	Lima
FO1	Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, agroindustria, servicios y comercio.(F5,F4,F6,F7,O1, O3,O5,O6).	Media	Media	Alta
FO2	Aplicar herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en la municipalidad y el sector privado (F1,F2,F7,O1,O6,O7)	Media	Media	Media
FO3	Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa (F3,F5,F6,O4,O6).	Media	Alta	Media
FO4	Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1,F2,F6,F7,O4,O3,O1)	Alta	Alta	Alta
FO 5	Atraer inversión nacional e internacional. (F5,F6,F7,O5, O2,O6).	Media	Alta	Alta
DO1	Modernizar de la gestión municipal provincial (O1,O3,O6,O7,D1,D6,D7).	Alta	Alta	Alta
DO2	Potenciar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario. (O1,O2,O3,O5,D2,D3).	Media	Media	Media
DO3	Desarrollar la gestión ambiental sostenible en toda la provincia que busque mitigar impactos de la actividad humana (O7,O6,O1,D1).	Alta	Media	Alta
DO4	Desarrollar el sector turismo nacional e internacional proveniente de las principales ciudades del país, de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa. (D2,D4,O3, O4).	Alta	Alta	Media
DO5	Desarrollar el clúster en la industria del cuero y metalmecánico con tecnología de punta (D5,D1,O5,O6).	Alta	Ata	Alta
FA1	Incrementar la infraestructura educativa a todo nivel en la zona rural y urbana de la provincia de Trujillo (F1,A6)	Media	Media	Media
FA3	Desarrollar programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal (A4,A2, F1,F7,F3)	Media	Baja	Media
FA 5	Desarrollar el mercado chino, indio y brasileño (A5,A6,F4,F6,F7).	Media	Media	Alta
DA1	Implementar alianzas estratégicass con IBM, CONCYTEC, CNC, Centro tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo (D1D5,D6,,A5,A6,A7)	Media	Media	Alta
DA2	Implementar alianzas con instituciones como PRODUCE y MINTRA para desarrollar políticas y se capacite a las empresas manufactureras a ser más competitivas.(A1,A2,A4,A6,D5,D6)	Media	Media	Alta

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se desarrollan los objetivos de corto plazo que son los pasos que deben seguir para la consecución de los objetivos de largo plazo, todo enmarcado dentro de las políticas alineadas a los valores que presenta la organización. Se indican los recursos que deben ser asignados, así como una estructura organizativa que siga el camino que las estrategias plantean, considerando que se presentarán cambios; por lo que una gestión del cambio, el manejo del recurso humano y de la motivación junto con la responsabilidad social permitirán obtener la sostenibilidad hacia un buen desarrollo de la provincia.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se detallan los objetivos a corto plazo, los recursos, políticas y estructura organizacional que harán posible la aplicación de las estrategias y alcanzar progresivamente la visión definida para la provincia de Trujillo. En la ejecución de los mismos, juegan un papel primordial el recurso humano y las habilidades de liderazgo de las autoridades municipales, las cuales deben tomar las decisiones que sean las adecuadas y que más beneficien a la población, siendo indispensable su capacidad de guiar y afrontar los cambios.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1). Al 2026 conseguir un valor de 0.7 en el Índice de Desarrollo Humano (IDH); el IDH en el año 2013 fue de 0.5742.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1): Aumentar el ingreso mensual familiar per cápita de 838 soles registrado en el 2013 a 950 soles al año 2019; 1,350 soles al año 2022 y 1,600 soles al año 2026.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2): Reducir a una tasa anual del 1.5% la población que se encuentra en pobreza y a una tasa anual del 0.2% la pobreza extrema; al 2013 la población en situación de pobreza es del 20.1% y pobreza extrema del 2.1%.

- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3): Incrementar el IDH en 0.05 puntos como mínimo en cada distrito de la provincia, para cada reporte de IDH de la provincia de Trujillo que se realizará de aquí al 2026.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2). Al 2026 consolidar a Trujillo como el principal punto turístico de la zona norte del país, incrementando la cantidad de turistas nacionales y extranjeros pasando de 567,476 turistas en el año 2015, a 1.5 millones de turistas.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1): Al 2019 contar con estudio de impacto ambiental aprobado para ser aeropuerto de categoría internacional; al 2022 iniciar la construcción del aeropuerto y al 2025 concluirla para transportar alrededor de 1'000,000 de pasajeros.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2): Incrementar en 20% anual la cantidad de turistas que visitan la región La Libertad.
- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3): Determinar 05 nuevas rutas turísticas para gastronomía, resorts, vida nocturna para el 2019, implementar 02 nuevas rutas para el 2022 y para el 2026 consolidar 05 rutas de turismo; al 2015 sólo se cuenta con la ruta Moche de característica arqueológica.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3). Al 2026 conseguir que el departamento de La Libertad obtenga un Índice de Progreso Social Regional (IPSR) superior a 85; actualmente posee un valor de 58.75. Considerando que el departamento de Trujillo representa casi el 70% de la población del departamento.

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1): Al 2019 obtener un puntaje de 65 en la dimensión de necesidades básicas, subiendo al 2022 a un puntaje de 75 y alcanzando un puntaje superior a 85 al 2026. Al 2015 la región La Libertad tuvo un puntaje de 58.71.

- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2): Al 2019 obtener un puntaje de 65 en la dimensión de fundamentos de bienestar, subiendo al 2022 a un puntaje de 75 y alcanzando un puntaje superior a 85 al 2026. Al 2015 la región La Libertad tuvo un puntaje de 57.27.
- Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3): Al 2019 obtener un puntaje de 65 en la dimensión de oportunidades, subiendo al 2022 a un puntaje de 75 y alcanzando un puntaje superior a 85 al 2026. Al 2015 la región La Libertad tuvo un puntaje de 60.26.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4). Al 2026 conseguir que el departamento de La Libertad tenga un valor superior a 85 en el pilar de "Seguridad Personal"; actualmente posee un puntaje de 50.91 ocupando el lugar 21 dentro del ranking del IPSR.

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1): Reducir el indicador de percepción de inseguridad ciudadana en la ciudad de Trujillo de 91.4% a menos del 60% al 2019; menos del 40% al 2022 y menos del 20% al 2026 (INEI, 2015c).
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2): Reducir el indicador "Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo" de 33.9% (INEI, 2015c) a 20% al 2019; a 10% al 2022 y 5% al 2026.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3): Reducir la tasa de homicidios por cada 1,000 habitantes a 12 para el 2019; ocho para el 2022 y menos de cuatro para el 2026; al 2015 se tuvo un valor de 14.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5). Al 2026 conseguir que el departamento de La Libertad tenga un valor superior a 85 en el pilar de "Sustentabilidad del Ecosistema"; actualmente posee un puntaje de 49.15 ocupando el lugar cinco dentro del ranking del IPSR.

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP 5.1): Al 2018 contar con el estudio de impacto ambiental aprobado para la construcción de un relleno sanitario para residuos

sólidos, al 2019 iniciar su construcción y al 2021 iniciar su operación; al 2016 la provincia de Trujillo no cuenta con rellenos sanitarios para el tratamiento de residuos municipales.

- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2): Al 2018 contar con el estudio de impacto ambiental aprobado para la construcción de un relleno de seguridad para residuos peligrosos, al 2019 iniciar su construcción y al 2021 iniciar su operación; al 2016 la provincia de Trujillo no cuenta con un relleno de seguridad para el tratamiento y disposición de residuos peligrosos generado por las empresas.
- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP 5.3): Al 2019 conseguir un indicador de áreas verdes por habitante de 8 m², al 2022 un indicador de 12 m² y al 2026 un indicador de 15 m² (exigencia de la Organización Mundial de Salud [OMS]), al 2015 se tiene 5 m² (Falta de riego de parques hace bajar índice de áreas verdes en Trujillo, 2015).
- Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP 5.4): Al 2018 incrementar el porcentaje de tratamiento de aguas residuales (mediante desarrollo de empresas APP) a un 60% y tener un incremento anual de 10% de agua residual tratada hasta llegar a cubrir el 100%; al 2015 se tuvo un 52.98% de agua residual tratada.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6). Al 2026, proveer de paquete integrado de servicios al 70% de las familias a través de asociaciones públicos - privadas. Al 2015 los hogares con paquete integrado de servicios en la Región La Libertad es del 23.69% (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2016).

- Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP 6.1): Al 2019 tener una cobertura de abastecimiento de agua del 75% de la población, al 2022 del 85% y al 2026 del 100%. Al 2016 la cobertura fue del 61.50%

- Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP 6.2): Al 2019 tener una cobertura de saneamiento del 80% de la población, al 2022 del 90% y al 2026 del 100%. Al 2016 la cobertura fue del 70.88%.
- Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP 6.3): Al 2019 tener una cobertura de energía eléctrica del 80% de la población, al 2022 del 90% y al 2026 del 100%. Al 2016 la cobertura fue del 70.29%.
- Objetivo de corto plazo 6.4 (OCP 6.4): Al 2019 tener una cobertura de acceso a telecomunicaciones del 93% de la población, al 2022 del 96% y al 2026 del 100%. Al 2016 la cobertura fue del 90.46%.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP 7). Al 2026 contar con un sistema Metropolitano que se desplace por el centro histórico y dentro del área metropolitana de la provincia de Trujillo.

- Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP 7.1): Al 2019 contar con los estudios de factibilidad y permisos aprobados para iniciar la construcción de infraestructura de paraderos y transporte de vehículos, al 2021 terminar la implementación de los ómnibus y al 2026 aumentar las rutas hacia los balnearios (zona de playa). Al 2016 no se cuenta con un sistema de transporte masivo.
- Objetivo de corto plazo 7.2 (OCP 7.2): Incrementar la red vial asfaltada en un 20% para la construcción de un anillo vial periférico para el 2025 y se integre al sistema de transporte metropolitano.

Objetivo de largo plazo 8 (OLP 8). Al 2026 incrementar de 48 mil hectáreas a más de 100 mil hectáreas de riego para incremento de la producción agrícola.

- Objetivo de corto plazo 8.1 (OCP 8.1): Al 2019 culminar la tercera etapa del proyecto de Irrigación Chavimochic.
- Objetivo de corto plazo 8.2 (OCP 8.2): Al 2022 tener un área de riego de 30 mil hectáreas nuevas y al 2026 contar con 30 mil hectáreas nuevas de riego adicionales

Banco Central de Reserva del Perú, 2013).

Objetivo de largo plazo 9 (OLP 9). Al 2026 conseguir una tasa de desempleo en el departamento de La Libertad del 1%, al 2015 se contaba con una tasa de desempleo del 5.22% (MIDIS, 2016).

- Objetivo de corto plazo 9.1 (OCP 9.1): Al 2018 reducir al 15% la cantidad de jóvenes que no trabaja ni estudia, para el 2022 debe ser de 10% y para el 2025 menor al 5%, al 2016 existe un 20.22% de jóvenes que no trabajan ni estudian.
- Objetivo de corto plazo 9.2 (OCP 9.2): Al 2019 contar con 500 establecimientos de hospedaje, al 2022 contar con 750 establecimientos y al 2026 contar con 1,200 establecimientos de hospedajes. Al 2013 se contaban con 264 establecimientos categorizados (INEI, 2014b).
- Objetivo de corto plazo 9.3 (OCP 9.3): Fortalecer el crecimiento del sector construcción a un ritmo de 5% anual, hasta que represente el 15% del VAB de la región La Libertad; para el 2015 representa el 7.8%.
- Objetivo de corto plazo 9.4 (OCP 9.4): Incrementar la producción manufacturera a un ritmo de 5% anual pasando de un 15.3% VAB en el 2015 de la región La Libertad a un 25% para el 2026.
- Objetivo de corto plazo 9.5 (OCP 9.5): Incrementar la cantidad de productos agrícolas envasados con valor agregado a un ritmo de 5% anual; al 2015 la región representa el 86% de conservas de espárrago, 46% de alcachofas en conserva y 58% de azúcar de la producción nacional.
- Objetivo de corto plazo 9.6 (OCP 9.6): El comercio representa un VAB de S/. 2,300 millones de soles 2015, para el 2018 representará un VAB de S/. 2,700 millones, para el 2022 será de S/. 3,100 millones y para el 2026 de S/. 3,500 millones.

- Objetivo de corto plazo 9.7 (OCP 9.7): Incrementar de forma anual 3,000 nuevos empleados en empresas formales mayores a 10 trabajadores en la ciudad de Trujillo; al 2014 se tiene aproximadamente 51,000 empleados.

Objetivo de largo plazo 10 (OLP 10). Al 2026 Incrementar la capacidad del terminal portuario de Salaverry en un 100%. En el año 2015 el puerto movilizó 2.1 millones de toneladas métricas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016).

- Objetivo de corto plazo 10.1 (OCP 10.1): Al 2019 incrementar la capacidad para importar productos hasta las 1.5 millones de toneladas, al 2022 llegar al 2.5 millones toneladas y al 2026 llegar a la 3.0 millones de toneladas; actualmente su capacidad es de 1'109,549 toneladas.
- Objetivo de corto plazo 10.2 (OCP 10.2): Al 2019 incrementar la capacidad para exportar productos hasta 450 mil toneladas, al 2022 llegar a 750 mil toneladas y al 2026 llegar a 1 millón de toneladas; actualmente su capacidad es de 405 mil toneladas.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para conseguir los objetivos de corto plazo es necesario disponer de recursos los cuales son mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. En la Tabla 33 se indican los recursos que se necesitan.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Por medio de las políticas, se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización que es la visión (D'Alessio, 2015). Las políticas deben estar alineadas a los valores que definen la cultura organizacional. Se describen las políticas a ser aplicadas en el presente PEA y en la Tabla 33 sus relaciones con cada estrategia retenida.

- P1. Brindar facilidades para lograr atraer a empresas especializadas en tecnología e innovación.

- P2. Incrementar la calidad de vida de los habitantes de la provincia de Trujillo.
- P3. Propiciar una alta participación vecinal y transparencia en el uso del presupuesto.
- P4. Crear y formalizar las empresas a todo nivel.
- P5. Priorizar la educación mediante alianzas para mejorar el Índice de Desarrollo Humano.
- P6. Apoyar toda iniciativa privada que busque la conservación del entorno natural, arqueológico, cultural y la investigación y desarrollo...
- P7. Mitigar y evitar toda actividad que genere un impacto ambiental negativo.
- P8. Brindar servicios que apoyen a mejorar la cultura, deporte, embellecimiento y urbanismo con altos estándares de calidad.

7.4 Estructura de la Provincia de Trujillo

Es vital que la estructura de la provincia de Trujillo sea suficiente y adecuada, para eso se propone una estructura como se observa en la Figura 18, donde se encuentra compuesta por:

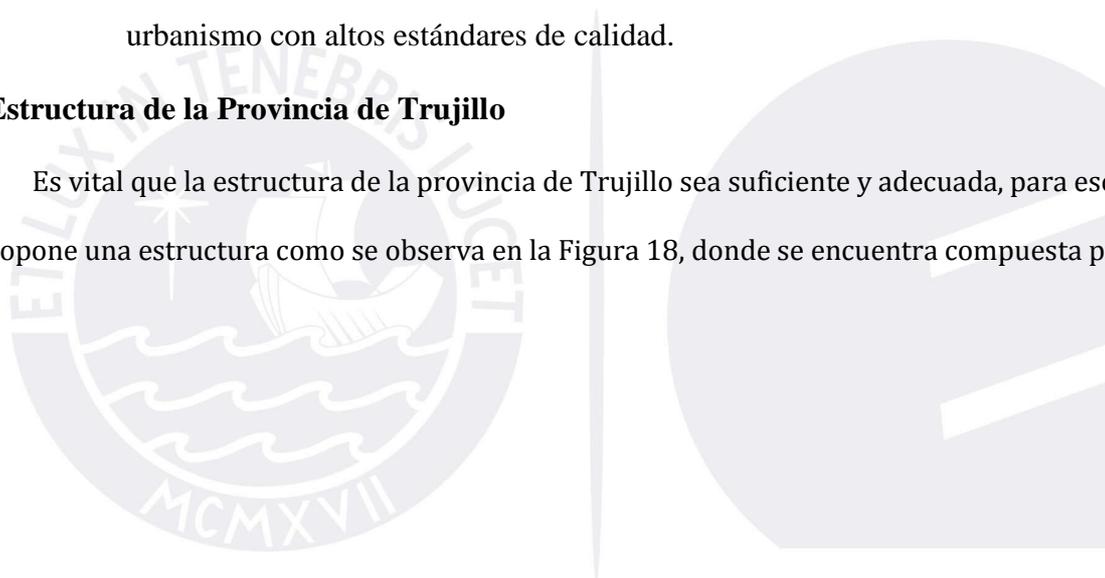


Tabla 33

Recursos Asignados para los OCP de la Provincia de Trujillo

OLP		OCP		Recurso
OLP 1	Al 2026 conseguir un valor de 0.7 en el Índice de Desarrollo Humano (IDH); el IDH en el año 2013 fue de 0.5742	OCP 1.1	Aumentar el ingreso mensual familiar per cápita de 838 soles registrado en el 2013 a 950 soles al año 2019, 1,350 soles al año 2022 y 1,600 soles al año 2026.	Profesional especializado en áreas de finanzas e inversiones. Consultores especializados para desarrollo de PyMEs.
		OCP 1.2	Reducir a una razón anual del 1.5% de la tasa de población que se encuentra en pobreza y a una razón anual de 0.2% la tasa de pobreza extrema; al 2013 la población en situación de pobreza es del 20.1% y pobreza extrema del 2.1%.	Capacidad de Liderazgo.
		OCP 1.3	Incrementar el IDH a una razón de 0.05 puntos anuales como mínimo en cada distrito de la provincia, para cada reporte de IDH de la provincia de Trujillo que se realizará de aquí al 2026.	Financiamiento por entidades internacionales.
OLP 2	Al 2026 consolidar a Trujillo como el principal punto turístico de la zona norte del país, incrementando la cantidad de turistas nacionales y extranjeros pasando de 567,476 turistas en el año 2015, a 1.5 millones de turistas.	OCP 2.1	Al 2019 contar con estudio de impacto ambiental aprobado para ser aeropuerto de categoría internacional, al 2022 iniciar la construcción del aeropuerto y al 2025 concluirla para transportar alrededor de 1'000,000 de pasajeros.	Consultores y especialistas de estudio de Impacto Ambiental
		OCP 2.2	Incrementar en 20% anual la cantidad de turistas que visitan la región La Libertad.	Financiamiento sector bancos, PROINVERSIÓN, Agencias de turismo.
		OCP 2.3	Desarrollar estudios para el desarrollo de nuevas rutas turísticas para gastronomía, resorts, vida nocturna para el 2019, implementar 02 nuevas rutas para el 2022 y para el 2026 consolidar 05 rutas de turismo; al 2015 sólo se cuenta con la ruta Moche de característica arqueológica.	Consultores
OLP 3	Al 2026 conseguir que el departamento de La Libertad obtenga un Índice de Progreso Social Regional (IPSR) superior a 85; actualmente posee un valor de 58.75. Considerando que el departamento de Trujillo representa casi el 70% de la población del departamento.	OCP 3.1	Al 2019 obtener un puntaje de 65 en la dimensión de necesidades básicas, subiendo al 2022 a un puntaje de 75 y alcanzando un puntaje superior a 85 al 2026. Al 2015 la región La Libertad tuvo un puntaje de 58.71.	Maquinarias. Tuberías. Financiamiento sector bancos
		OCP 3.2	Al 2019 obtener un puntaje de 65 en la dimensión de fundamentos de bienestar, subiendo al 2022 a un puntaje de 75 y alcanzando un puntaje superior a 85 al 2026. Al 2015 la región La Libertad tuvo un puntaje de 57.27.	Ingenieros.
		OCP 3.3	Al 2019 obtener un puntaje de 65 en la dimensión de oportunidades, subiendo al 2022 a un puntaje de 75 y alcanzando un puntaje superior a 85 al 2026. Al 2015 la región La Libertad tuvo un puntaje de 60.26.	Profesionales en sector saneamiento Profesionales en sector seguridad. Cámaras Patrulleros.
OLP 4	Al 2026 conseguir que el departamento de La Libertad tenga un valor superior a 85 en el pilar de "Seguridad Personal"; actualmente posee un puntaje de 50.91 ocupando el lugar 21 dentro del ranking del IPSR.	OCP 4.1	Reducir el indicador de percepción de inseguridad ciudadana en la ciudad de Trujillo de 91.4% a menos del 60% al 2019, menos del 40% al 2022 y menos del 20% al 2026 (INEI3, 2016)	Profesionales en sector seguridad. Cámaras Patrulleros.
		OCP 4.2	Reducir el indicador "Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo" de 33.9% (INEI, 2016) a 20% al 2019, a 10% al 2022 y 5% al 2026.	Financiamiento por entidades nacionales Terreno Maquinarias
		OCP 4.3	Reducir la tasa de homicidios por cada 1,000 habitantes a 12 para el 2019, ocho para el 2022 y menos de cuatro para el 2026; al 2015 se tuvo un valor de 14.	Serenazgo, Policía Nacional
OLP 5	Al 2026 conseguir que el departamento de La Libertad tenga un valor superior a 85 en el pilar de "Sustentabilidad del Ecosistema"; actualmente posee un puntaje de 49.15 ocupando el lugar cinco dentro del ranking del IPSR.	OCP 5.1	Al 2018 contar con el estudio de impacto ambiental aprobado para la construcción de un relleno sanitario para residuos sólidos, al 2019 iniciar su construcción y al 2021 iniciar su operación; al 2016 la provincia de Trujillo no cuenta con rellenos sanitarios para el tratamiento de residuos municipales.	Profesionales en sector ambiental.
		OCP 5.2	Al 2018 contar con el estudio de impacto ambiental aprobado para la construcción de un relleno de seguridad para residuos peligrosos, al 2019 iniciar su construcción y al 2021 iniciar su operación; al 2016 la provincia de Trujillo no cuenta con un relleno de seguridad para el tratamiento y disposición de residuos peligrosos generado por las empresas.	Maquinarias Ingenieros especializados en sector ambiental
		OCP 5.3	Al 2019 conseguir un indicador de áreas verdes por habitante de 8 m2, al 2022 un indicador de 12 m2 y al 2026 un indicador de 15 m2 (exigencia de la Organización Mundial de Salud [OMS]), al 2015 se tiene 5 m2 (La República, 29 mayo 2015).	Maquinaria Terrenos Ingenieros especializados en sector saneamiento
		OCP 5.4	Al 2018 incrementar el porcentaje de tratamiento de aguas residuales a un 60% y tener un incremento anual de 10% de agua residual tratada hasta llegar a cubrir el 100%; al 2015 se tuvo un 52.98% de agua residual tratada.	Tecnología de punta Subestaciones eléctricas
OLP 6	Al 2026, proveer de paquete integrado de servicios al 80% de las familias a través de asociaciones públicas - privadas. Al 2015 los hogares con paquete integrado de servicios en la Región La Libertad es del 23.69% (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2016)	OCP 6.1	Al 2019 tener una cobertura de abastecimiento de agua del 75% de la población, al 2022 del 85% y al 2026 del 100%. Al 2016 la cobertura fue del 61.50%	Financiamiento por entidades nacionales Terreno Maquinarias
		OCP 6.2	Al 2019 tener una cobertura de saneamiento del 80% de la población, al 2022 del 90% y al 2026 del 100%. Al 2016 la cobertura fue del 70.88%	Financiamiento por entidades nacionales Terreno Maquinarias
		OCP 6.3	Al 2019 tener una cobertura de energía eléctrica del 80% de la población, al 2022 del 90% y al 2026 del 100%. Al 2016 la cobertura fue del 70.29%	Financiamiento por entidades nacionales Terreno Maquinarias
		OCP 6.4	Al 2019 tener una cobertura de acceso a telecomunicaciones del 93% de la población, al 2022 del 96% y al 2026 del 100%. Al 2016 la cobertura fue del 90.46%	Tecnología de punta Maquinarias
OLP 7	Al 2026 contar con un sistema Metropolitano que se desplace por el centro histórico y dentro del área metropolitana de la provincia de Trujillo.	OCP 7.1	Al 2019 contar con los estudios de factibilidad y permisos aprobados para iniciar la construcción de infraestructura de paraderos y transporte de vehículos, al 2021 terminar la implementación de los omnibuses y al 2026 aumentar las rutas hacia los balnearios (zona de playa). Al 2016 no se cuenta con un sistema de transporte masivo.	Financiamiento por entidades nacionales Terreno Maquinarias
		OCP 7.2	Incrementar la red vial asfaltada en un 20% para la construcción de un anillo vial periférico para el 2025 y se integre al sistema de transporte metropolitano.	Profesional especializado en áreas de finanzas e inversiones. Consultores especializados para desarrollo de PyMEs. Capacidad de Liderazgo. Financiamiento por entidades internacionales.
OLP 8	Al 2026 incrementar de 48 mil hectáreas a más de 100 mil hectáreas de riego por incremento de la producción agrícola.	OCP 8.1	Al 2020 culminar la tercera etapa del proyecto de Irrigación Chavimochic.	Maquinarias Tecnología de Punta
		OCP 8.2	Al 2022 tener un área de riego de 30 mil hectáreas nuevas y al 2026 contar con 63 mil hectáreas nuevas de riego. (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2016).	Financiamiento por entidades nacionales Maquinarias Tecnología de Punta
OLP 9	Al 2026 conseguir una tasa de desempleo en el departamento de La Libertad del 1%, al 2015 se contaba con una tasa de desempleo del 5.22% (MIDIS, 2016).	OCP 9.1	Al 2018 reducir al 15% la cantidad de jóvenes que no trabaja ni estudia, para el 2022 debe ser de 10% y para el 2025 menor al 5%, al 2016 existe un 20.22% de jóvenes que no trabajan ni estudian.	Maquinarias Tecnología de punta Profesionales especializados en inversiones
		OCP 9.2	Al 2019 contar con 500 establecimientos de hospedaje, al 2022 contar con 750 establecimientos y al 2026 contar con 1,200 establecimientos de hospedajes. Al 2012 se contaba con 360 establecimientos aproximadamente (Observatorio Turístico del Perú [OTP], 2012)	Financiamiento por entidades nacionales Terreno Maquinarias
		OCP 9.3	Fortalecer el crecimiento del sector construcción a un ritmo de 5% anual, hasta que represente el 15% del VAB de la región La Libertad; para el 2015 representa el 7.8%.	Tecnología de punta
		OCP 9.4	Incrementar la producción manufacturera a un ritmo de 5% anual pasando de un 15.3% VAB en el 2015 de la región La Libertad a un 25% para el 2026.	MINTRA
		OCP 9.5	Incrementar la cantidad de productos agrícolas envasados con valor agregado a un ritmo de 5% anual; al 2015 la región representa el 86% de conservas de espárrago, 46% de alcachofas en conserva y 58% de azúcar de la producción nacional.	MEF
		OCP 9.6	El comercio representa un VAB de S/. 2,300 millones de soles 2015, para el 2018 representará un VAB de S/. 2,700 millones, para el 2022 será de S/. 3,100 millones y para el 2026 de S/. 3,500 millones.	Consultores para desarrollo de negocios
		OCP 9.7	Incrementar de forma anual 3,000 nuevos empleados en empresas formales mayores a 10 trabajadores en la ciudad de Trujillo; al 2014 se tiene aproximadamente 51,000 empleados.	SUNAT, SAT, Especialistas Laboralistas
OLP 10	Al 2026 Incrementar la capacidad del terminal portuario de Salaverry en un 100%. En el año 2015 el puerto movilizó 2.1 millones de toneladas métricas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016)	OCP 10.1	Al 2019 incrementar la capacidad para importar productos hasta las 1.5 millones de toneladas, al 2022 llegar al 2.5 millones toneladas y al 2026 llegar a la 3.0 millones de toneladas; actualmente su capacidad es de 1'109,549 toneladas.	Financiamiento por entidades nacionales Terreno Maquinarias
		OCP 10.2	Al 2019 incrementar la capacidad para exportar productos hasta 450 mil toneladas, al 2022 llegar a 750 mil toneladas y al 2026 llegar a 1 millón de toneladas; actualmente su capacidad es de 405 mil toneladas.	Financiamiento por entidades nacionales Terreno Maquinarias

Tabla 34

Relación entre las Estrategias y las Políticas

ESTRATEGIAS RETENIDAS		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
FO1	Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, agroindustria, servicios y comercio (F5, F4, F6, F7, O1, O3, O5, O6).	X	X		X	X	X	X	X
FO2	Aplicar herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en la municipalidad y el sector privado (F1, F2, F7, O1, O6, O7).	X	X	X	X	X	X		X
FO3	Desarrollar nuevos productos agroindustriales de exportación, para penetrar en los mercados de Estados Unidos de Norteamérica y Europa (F3, F5, F6, O4, O6).	X			X		X	X	
FO4	Desarrollar la marca Trujillo para los productos y servicios que genera la provincia (F1, F2, F6, F7, O4, O3, O1).		X	X	X	X	X	X	X
FO 5	Atraer inversión nacional e internacional (F5, F6, F7, O5, O2, O6).	X	X		X				X
DO1	Modernización de la gestión municipal provincial (O1, O3, O6, O7, D1, D6, D7).	X	X	X	X	X	X	X	X
DO2	Mejorar la infraestructura de transporte terrestre, marítimo y portuario (O1, O2, O3, O5, D2, D3).	X	X	X	X	X	X	X	X
DO3	Desarrollar la gestión ambiental sostenible en toda la provincia que busque mitigar impactos de la actividad humana (O7, O6, O1, D1).	X	X	X	X	X	X	X	X
DO4	Fortalecimiento del sector turismo nacional e internacional proveniente de las principales ciudades del país, de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa (D2, D4, O3, O4).	X	X	X	X				
DO5	Desarrollar el clúster en la industria del cuero y metalmecánico con tecnología de punta (D5, D1, O5, O6).	X	X			X	X	X	X
FA1	Incrementar la infraestructura educativa a todo nivel en la zona rural y urbana de la provincia de Trujillo (F1, A6).	X	X	X	X	X	X	X	X
FA3	Desarrollar programas de emprendimiento para que los hogares puedan generar sus propios recursos con acompañamiento del gobierno municipal (A4, A2, F1, F7, F3).	X	X	X	X	X	X	X	
FA 5	Desarrollar el mercado chino, indio y brasileño (A5, A6, F4, F6, F7).	X	X		X				
DA1	Realizar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC, CNC, Centro tecnológicos para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo (D1, D5, D6, A5, A6, A7).	X	X	X	X	X			X
DA2	Realizar alianzas con instituciones como PRODUCE y MINTRA para desarrollar políticas y se capacite a las empresas manufactureras a ser más competitivas (A1, A2, A4, A6, D5, D6).		X		X	X	X	X	X

(a) el gobierno municipal, (b) el sector privado que tiene representación a través de sociedades gremiales, (c) la fuerza laboral a través de los grupos sindicales y (d) la sociedad civil quienes son representados por las juntas vecinales. El llamado a tomar el liderazgo dentro de esta organización denominada provincia de Trujillo es el ente gubernamental quienes son los que cuentan con el respaldo democrático y son miembros reconocidos cuyo fin es la correcta conducción de la provincia.

Para que las estrategias, objetivos y lineamientos analizados y planteados en los capítulos anteriores principalmente el VI, sean implementados es necesario realizar un estudio interno a los procesos de la municipalidad que tenga la finalidad de reconocer cual es la agilidad en la gestión y que se reconozcan las oportunidades de mejora para conseguir una organización eficiente. Por lo pronto, es necesario que las gerencias encargadas del planeamiento y de tecnologías de la información tengan más participación y sean procesos críticos ya que del control y seguimiento de los objetivos ayudará a impulsar el desarrollo de la provincia y es necesario que este seguimiento e implementación sea sostenido por herramientas tecnológicas de última generación para poder conseguir la visión planteada.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Se debe plantear la creación de una gerencia encargada de los temas ambientales y de sostenibilidad que interactúe con las áreas operativas y de proyectos a fin de que toda mejora considere el aspecto de sostenibilidad en cada obra realizada; adicionalmente es interesante plantear el desarrollo de un proceso de acompañamiento por parte de un miembro de la municipalidad para que viabilice los proyectos con las empresas privadas; se plantea una estrategia social para hacer uso del mecanismo de obra por impuestos y desarrollar o mejorar la infraestructura en coordinación con la empresa privada. El desarrollo de infraestructura para hacer que la provincia de Trujillo comience a convertirse en una comunidad sostenible, generará impactos como toda actividad humana por lo que es necesario que desde una

dirección propia de la provincia se realice un seguimiento a estas actividades. Dentro de las gestiones encargadas a esta dirección, estará en control de afluentes a los ríos, la adecuada gestión y disposición de los residuos, el seguimiento a la cantidad de gases de efecto invernadero que se genera y será un promotor para que la industria sea cada vez más limpia.

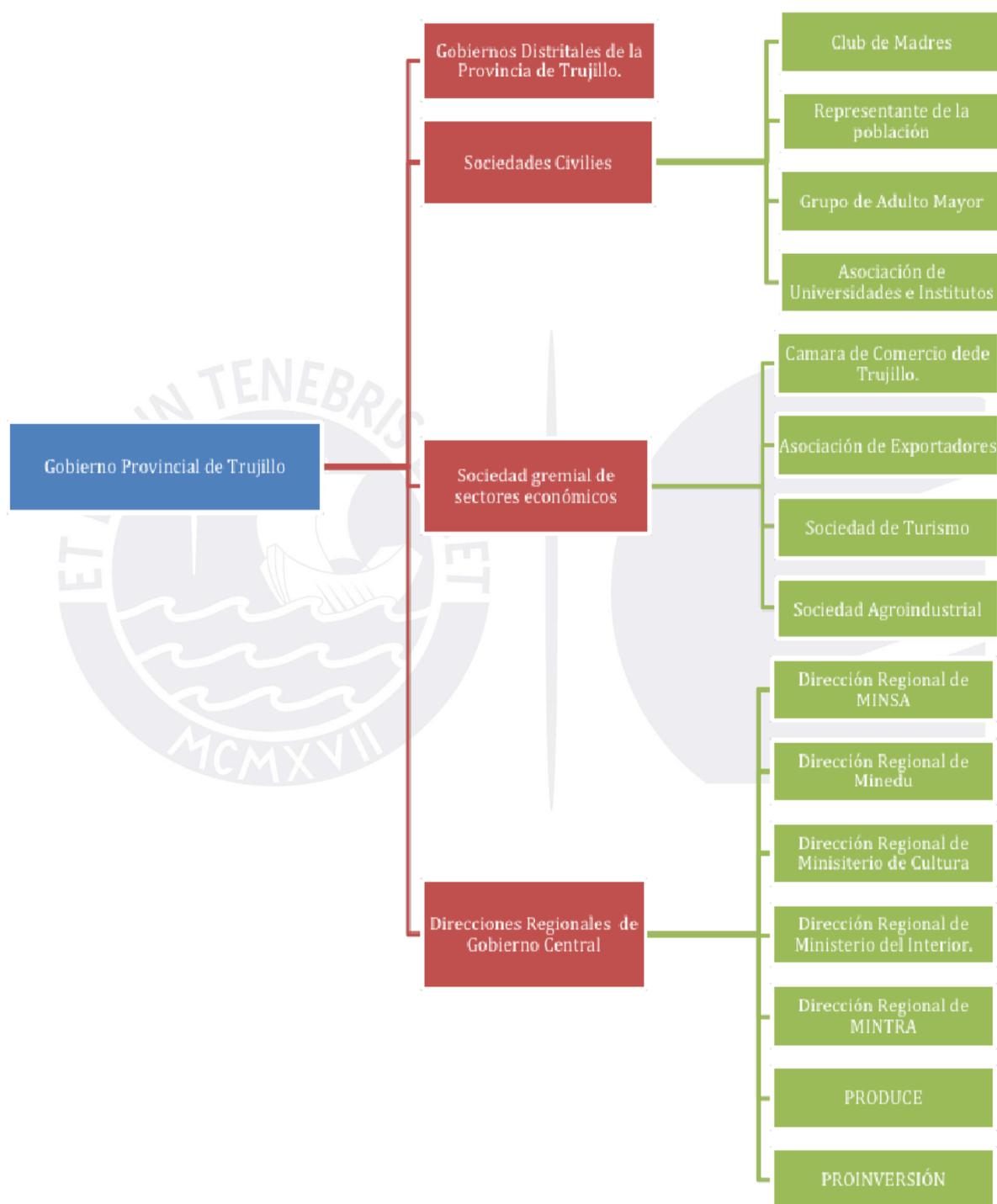


Figura 19. Estructura de Coordinación de la Provincia de Trujillo.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es fundamental la generación de mano de obra capacitada para que sean partícipes de todos los proyectos y actividades que se deben realizar para cumplir con los objetivos propuestos en este documento. La educación debe ser para todas las personas y conseguir que la mayor cantidad de estas personas terminen aprendiendo un oficio técnico o universitario; elevar el conocimiento de la comunidad ayuda a desarrollar más tecnología.

Demográficamente aún hay una gran cantidad de personas que pertenecen al nivel socioeconómico C, D y E, tienen trabajo en el mercado informal que no asegura beneficios sociales como acceder a la salud y tampoco sueldos justos; hay distritos como Poroto y Simbal que están en la zona rural donde el ingreso familiar está sobre los 400 nuevos soles que afecta el rendimiento y capacidad laboral.

El presente plan busca como un eje estratégico implementar infraestructura de punta a todos los niveles educativos y de esa manera formar personal capacitado y con manejo de la más alta tecnología, se propone hacer alianzas con entidades nacionales e internacionales, como por ejemplo, IBM a través del BID participó en un proyecto en el año 2012 con la intención de desarrollar programas de innovación y mejora tecnológica en los diferentes sectores económicos principalmente en el sector agroindustrial, donde las empresas privadas por cuenta propia desarrollan e invierten en tecnología, pero también se puede desarrollar proyectos tecnológicos para el sector manufacturero en particular la industria del cuero, que es muy reconocida a nivel nacional; así como a través del uso de la tecnología atraer al turismo principalmente extranjero, y para esto se debe desarrollar toda una cadena de servicios para no vender sólo la historia tan rica sino la experiencia de vivirla.

7.7 Gestión del Cambio

Las estrategias planteadas requieren la aceptación, participación y compromiso de todas las partes interesadas que están conformados por los ciudadanos (el fin último de este

plan), la sociedad civil, los grupos sindicales, los grupos gremiales y los entes gubernamentales. Los cambios deben desarrollarse de forma paulatina pero consistente, se debe realizar con la participación y conocimiento de cada uno de los miembros que conviven dentro de la provincia de Trujillo y es clave que se realice con la total transparencia del caso.

En todo proceso de cambio es necesario la presencia de profesionales que acompañen o se hagan cargo de la nueva dirección que va tomar la organización; se debe tener un liderazgo transformacional que ayude a tener clara la visión y que ayude a que los trabajos se realicen con mejora de calidad posible, mejorando en cada proceso siguiente que se va implementando.

7.8 Conclusiones

El establecimiento de las políticas permite delimitar cual será el accionar de cada objetivo y cada estrategia planteada, también es importante reconocer los recursos que intervendrán para cada estrategia; los objetivos de corto plazo requieren de esta relación para que los involucrados conozcan cuál es la ruta de cada estrategia, bajo que principios se rigen y sobre todo qué recursos se debe entregar para su adecuada ejecución. Es importante también saber que no sólo depende de los recursos sino de la estructura del organismo que llevará a cabo esta implementación; para poder llegar a la visión es necesario realizar ajustes que deberán ser paulatinos pero no lentos; se debe tener en cuenta el sentido de urgencia para implementar estos objetivos.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo inicia la tercera etapa del proceso estratégico, que es un proceso permanente e iterativo; la evaluación y control para lo cual se observan las matrices elaboradas en los anteriores capítulos y que sirven para la construcción del tablero de control balanceado, donde se exponen los objetivos asociados a la perspectiva de control junto con sus indicadores y responsables de seguimiento e implementación.

8.1 Perspectiva de Control

De acuerdo a D'Alessio (2013), la finalidad del control es acortar la distancia entre lo que se ha ejecutado versus lo que se ha planificado. El control debe realizarse desde el inicio del proceso estratégico y debe comprender acciones de revisión tanto del aspecto externo como interno, acciones de evaluación del desempeño y las acciones correctivas que sean necesarias para acortar las diferencias que pudiesen surgir.

Para esto se requiere implementar indicadores que ayuden al control eficaz de la ejecución del plan estratégico y que ayuden a realizar el seguimiento de los objetivos de corto y largo plazo; también estos indicadores sirven para el control de las acciones correctivas que se puedan diseñar durante la implementación del plan.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno se refiere a la capacidad que tiene la provincia de Trujillo para hacerse más competitivo a través de la transformación de sus procesos en forma constructiva y de la retroalimentación (D'Alessio, 2013). Es decir que tiene que ver con la creación de capacidades y conocimientos que se han adquirido mediante la experiencia, investigación, innovación y desarrollo de nuevas maneras de ejecutar sus procesos; por lo tanto la creación de conocimiento y el incremento de profesionales son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos.

8.1.2 Procesos

Es el análisis de las actividades que se ejecutarán con la finalidad de alcanzar los objetivos de corto plazo; es importante saber qué procesos son los necesarios para que los clientes se encuentren satisfechos. Por lo tanto el monitoreo de las acciones de corto plazo indican el grado de cumplimiento de la implementación del Plan Estratégico; con las operaciones que se inician, las actividades de calidad que se reflejan en estándares de competitividad y eficiencia; por lo que su correcta ejecución lo hace atractivo para que futuras inversiones se interesen e involucren en beneficio de la comunidad de la provincia de Trujillo.

8.1.3 Clientes

Todo proceso que genera valor sirve para identificar esta perspectiva, pues permite identificar aquello que el cliente considera importante; se busca entender que una organización necesita en particular satisfacer al cliente (D'Alessio, 2013). Lo importante es reconocer qué actividades son las que añaden valor y como el cliente lo percibe. Si la organización desarrolla procesos y productos que el cliente valora, la provincia de Trujillo estará cumpliendo los objetivos que se han planteado en el Plan Estratégico; si el cliente reconoce un producto como bueno, significa que no sólo él será quien lo utilice sino que puede traer más clientes, haciendo que la organización sea más competitiva.

8.1.4 Financiera

Básicamente observa el retorno que tiene la inversión que se ha realizado; es decir evalúa el rendimiento cuya intención es mirar el comportamiento de los costos y gastos; un buen control de los gastos y costos ayuda a la salud financiera de la organización y le da la confianza al accionista sobre el uso que se está dando al capital invertido.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado que se muestra en la Tabla 35 facilita la evaluación

Tabla 35

Balance Score Card de la Provincia de Trujillo

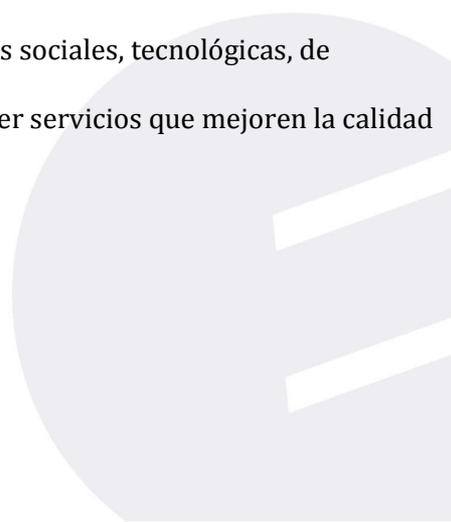
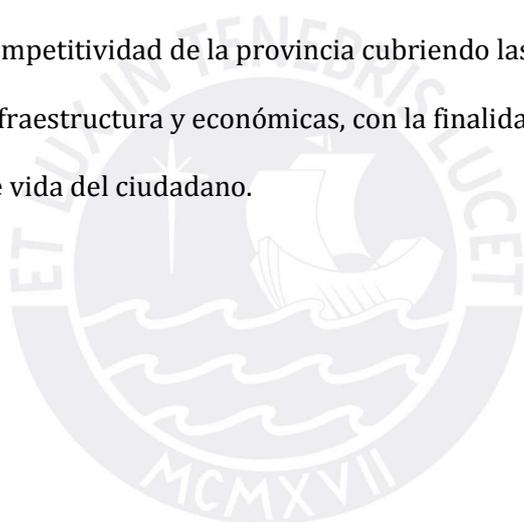
Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad Responsable	Unidad
Aprendizaje	OCP 1.3	Incrementar el IDH a una razón de 0.05 puntos anuales como mínimo en cada distrito de la provincia, para cada reporte de IDH de la provincia de Trujillo que se realizará de aquí al 2026.	Municipalidad Provincial	Puntaje
Aprendizaje	OCP 4.3	Reducir la tasa de homicidios por cada 1,000 habitantes a 12 para el 2019, ocho para el 2022 y menos de cuatro para el 2026; al 2015 se tuvo un valor de 14.	Municipalidad Provincial	Puntaje
Aprendizaje	OCP 5.3	Al 2019 conseguir un indicador de áreas verdes por habitante de 8 m ² , al 2022 un indicador de 12 m ² y al 2026 un indicador de 15 m ² (exigencia de la Organización Mundial de Salud [OMS]), al 2015 se tiene 5 m ² (La República, 29 mayo 2015).	Municipalidad Provincial	Puntaje m ² /habitante
Aprendizaje	OCP 9.1	Al 2018 reducir al 15% la cantidad de jóvenes que no trabaja ni estudia, para el 2022 debe ser de 10% y para el 2025 menor al 5%, al 2016 existe un 20.22% de jóvenes que no trabajan ni estudian.	Municipalidad Provincial/MEF	%
Aprendizaje	OCP 9.7	Incrementar de forma anual 3,000 nuevos empleados en empresas formales mayores a 10 trabajadores en la ciudad de Trujillo; al 2014 se tiene aproximadamente 51,000 empleados.	Municipalidad Provincial/MEF	Puntaje
Cliente	OCP 1.2	Reducir a una razón anual del 1.5% de la tasa de población que se encuentra en pobreza y a una razón anual de 0.2% la tasa de pobreza extrema; al 2013 la población en situación de pobreza es del 20.1% y pobreza extrema del 2.1%.	Municipalidad Provincial	%
Cliente	OCP 3.1	Al 2019 obtener un puntaje de 65 en la dimensión de necesidades básicas, subiendo al 2022 a un puntaje de 75 y alcanzando un puntaje superior a 85 al 2026. Al 2015 la región La Libertad tuvo un puntaje de 58.71.	Municipalidad Provincial/MVCS	Puntaje
Cliente	OCP 3.2	Al 2019 obtener un puntaje de 65 en la dimensión de fundamentos de bienestar, subiendo al 2022 a un puntaje de 75 y alcanzando un puntaje superior a 85 al 2026. Al 2015 la región La Libertad tuvo un puntaje de 57.27.	Municipalidad Provincial/MVCS	Puntaje
Cliente	OCP 3.3	Al 2019 obtener un puntaje de 65 en la dimensión de oportunidades, subiendo al 2022 a un puntaje de 75 y alcanzando un puntaje superior a 85 al 2026. Al 2015 la región La Libertad tuvo un puntaje de 60.26.	Municipalidad Provincial/MVCS	%
Cliente	OCP 4.1	Reducir el indicador de percepción de inseguridad ciudadana en la ciudad de Trujillo de 91.4% a menos del 60% al 2019, menos del 40% al 2022 y menos del 20% al 2026 (INEI, 2016)	Municipalidad Provincial	%
Cliente	OCP 4.2	Reducir el indicador "Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo" de 33.9% (INEI, 2016) a 20% al 2019, a 10% al 2022 y 5% al 2026.	Municipalidad Provincial	%
Financiero	OCP 1.1	Aumentar el ingreso mensual familiar per cápita de 838 soles registrado en el 2013 a 950 soles al año 2019, 1,350 soles al año 2022 y 1,600 soles al año 2026.	Municipalidad Provincial/MEF	Soles
Financiero	OCP 2.1	Al 2019 contar con estudio de impacto ambiental aprobado para ser aeropuerto de categoría internacional, al 2022 iniciar la construcción del aeropuerto y al 2025 concluirla para transportar alrededor de 1'000,000 de pasajeros.	Municipalidad Provincial/MINAM	Soles
Financiero	OCP 5.1	Al 2018 contar con el estudio de impacto ambiental aprobado para la construcción de un relleno sanitario para residuos sólidos, al 2019 iniciar su construcción y al 2021 iniciar su operación; al 2016 la provincia de Trujillo no cuenta con rellenos sanitarios para el tratamiento de residuos municipales.	Municipalidad Provincial/MINAM	Soles
Financiero	OCP 5.2	Al 2018 contar con el estudio de impacto ambiental aprobado para la construcción de un relleno de seguridad para residuos peligrosos, al 2019 iniciar su construcción y al 2021 iniciar su operación; al 2016 la provincia de Trujillo no cuenta con un relleno de seguridad para el tratamiento y disposición de residuos peligrosos generados por las empresas.	Municipalidad Provincial/MINAM	Soles
Financiero	OCP 7.1	Al 2019 contar con los estudios de factibilidad y permisos aprobados para iniciar la construcción de infraestructura de paraderos y transporte de vehículos, al 2021 terminar la implementación de los omnibuses y al 2026 aumentar las rutas hacia los balnearios (zona de playa). Al 2016 no se cuenta con un sistema de transporte masivo.	Municipalidad Provincial/MTC	%
Financiero	OCP 9.3	Fortalecer el crecimiento del sector construcción a un ritmo de 5% anual, hasta que represente el 15% del VAB de la región La Libertad; para el 2015 representa el 7.8%.	Municipalidad Provincial/MTC	Soles
Financiero	OCP 9.4	Incrementar la producción manufacturera a un ritmo de 5% anual pasando de un 15.3% VAB en el 2015 de la región La Libertad a un 25% para el 2026.	Municipalidad Provincial/MEF	Soles
Financiero	OCP 9.6	El comercio representa un VAB de S/. 2,300 millones de soles 2015, para el 2018 representará un VAB de S/. 2,700 millones, para el 2022 será de S/. 3,100 millones y para el 2026 de S/. 3,500 millones.	Municipalidad Provincial/MEF	Soles
Proceso	OCP 2.2	Incrementar en 20% anual la cantidad de turistas que visitan la región La Libertad.	Municipalidad Provincial	%
Proceso	OCP 2.3	Desarrollar estudios para el desarrollo de nuevas rutas turísticas para gastronomía, resorts, vida nocturna para el 2019, implementar 02 nuevas rutas para el 2022 y para el 2026 consolidar 05 rutas de turismo; al 2015 sólo se cuenta con la ruta Moche de característica arqueológica.	Municipalidad Provincial/PRODUCE	Unidades
Proceso	OCP 5.4	Al 2018 incrementar el porcentaje de tratamiento de aguas residuales a un 60% y tener un incremento anual de 10% de agua residual tratada hasta llegar a cubrir el 100%; al 2015 se tuvo un 52.98% de agua residual tratada.	Municipalidad Provincial/MVCS	%
Proceso	OCP 6.1	Al 2019 tener una cobertura de abastecimiento de agua del 75% de la población, al 2022 del 85% y al 2026 del 100%. Al 2016 la cobertura fue del 61.50%	Municipalidad Provincial/MVCS	%
Proceso	OCP 6.2	Al 2019 tener una cobertura de saneamiento del 80% de la población, al 2022 del 90% y al 2026 del 100%. Al 2016 la cobertura fue del 70.88%	Municipalidad Provincial/MVCS	%
Proceso	OCP 6.3	Al 2019 tener una cobertura de energía eléctrica del 80% de la población, al 2022 del 90% y al 2026 del 100%. Al 2016 la cobertura fue del 70.29%	Municipalidad Provincial/MVCS	%
Proceso	OCP 6.4	Al 2019 tener una cobertura de acceso a telecomunicaciones del 93% de la población, al 2022 del 96% y al 2026 del 100%. Al 2016 la cobertura fue del 90.46%	Municipalidad Provincial/MVCS	%
Proceso	OCP 7.2	Incrementar la red vial asfaltada en un 20% para la construcción de un anillo vial periférico para el 2025 y se integre al sistema de transporte metropolitano.	Municipalidad Provincial/MTC	%
Proceso	OCP 8.1	Al 2020 culminar la tercera etapa del proyecto de Irrigación Chavimochic.	Municipalidad Provincial/MEF	%
Proceso	OCP 8.2	Al 2022 tener un área de riego de 30 mil hectáreas nuevas y al 2026 contar con 63 mil hectáreas nuevas de riego. (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2016).	Municipalidad Provincial/MINAGR	hectáreas
Proceso	OCP 9.2	Al 2019 contar con 500 establecimientos de hospedaje, al 2022 contar con 750 establecimientos y al 2026 contar con 1,200 establecimientos de hospedajes. Al 2012 se contaba con 360 establecimientos aproximadamente (Observatorio Turístico del Perú [OTP], 2012)	Municipalidad Provincial	%
Proceso	OCP 9.5	Incrementar la cantidad de productos agrícolas envasados con valor agregado a un ritmo de 5% anual; al 2015 la región representa el 86% de conservas de espárrago, 46% de alcachofas en conserva y 58% de azúcar de la producción nacional.	Municipalidad Provincial/PRODUCE	%
Proceso	OCP 10.1	Al 2019 incrementar la capacidad para importar productos hasta las 1.5 millones de toneladas, al 2022 llegar a 2.5 millones toneladas y al 2026 llegar a la 3.0 millones de toneladas; actualmente su capacidad es de 1'109,549 toneladas.	Municipalidad Provincial/MVCS	toneladas
Proceso	OCP 10.2	Al 2019 incrementar la capacidad para exportar productos hasta 450 mil toneladas, al 2022 llegar a 750 mil toneladas y al 2026 llegar a 1 millón de toneladas; actualmente su capacidad es de 405 mil toneladas.	Municipalidad Provincial/MVCS	toneladas

de la estrategia por medición y comparación, haciendo el seguimiento de los indicadores y el avance en cada una de las perspectivas consideradas para la provincia de Trujillo.

Los indicadores revelan el estado de consecución de cada objetivo y la meta a cumplir se expresa en las unidades correspondientes.

8.3 Conclusiones

En esta sección se entrega un esquema completo para realizar el control y monitoreo de los objetivos e indicadores; así como los responsables del seguimiento y cumplimiento de dichas metas, con la finalidad de obtener un desempeño eficaz. Esta información debe ser compartida con las partes involucradas para que les permita tomar decisiones y acciones de forma oportuna y eficiente alineada a la visión que se tiene para la Provincia de Trujillo. Es importante tener en cuenta que los objetivos buscan mejorar la competitividad de la provincia cubriendo las demandas sociales, tecnológicas, de infraestructura y económicas, con la finalidad de ofrecer servicios que mejoren la calidad de vida del ciudadano.



Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Trujillo

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Trujillo

El análisis competitivo de la provincia se ha realizado tomando en cuenta el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter que son: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) el ingreso de potenciales nuevos competidores, (d) el desarrollo de productos sustitutos, y (e) rivalidad de los competidores.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Trujillo

Poder de negociación de los proveedores. La provincia de Trujillo como organización cuenta con varios proveedores; desde el punto de vista de las empresas sean grandes, pequeñas, medianas o micros, siempre tienden a subcontratar servicios de sus actividades conexas; básicamente servicios de vigilancia, limpieza y de proyectos dedicados a la ampliación de capacidad instalada, mantenimientos denominados “over hall” de equipos críticos o trabajos muy especializados; en ese sentido las empresas tienen la capacidad de decidir qué proveedor tomar y depende de los criterios internos de cada industria y del sector en que participe.

Las empresas pequeñas, medianas y micros son normalmente los proveedores de las grandes empresas y entre ellas la competencia es grande. En la provincia de Trujillo hay empresas dedicadas al servicio industrial como las metalmecánica, se estima que son unas 535 pymes y que el 60% de ellas se encuentra en el distrito de Trujillo y la salida a Moche, el 17% en La Esperanza y en menor proporción dispersa en los demás distritos (Municipalidad provincial de Trujillo, 2016b); al ser pequeñas el poder de negociación es poca. A nivel de municipalidad sus proveedores son la mano de obra que hay en la provincia y las empresas que les proveen servicios; el poder de negociación es baja ya que la actividad económica dentro de la región ha disminuido. Según el Instituto

Peruano de Economía [IPE] (2016a) la región La Libertad se encuentra en recesión al acumular tres trimestres seguidos de caída en los sectores de manufactura, turismo, construcción y con una menor producción agropecuaria.

Poder de negociación de los compradores. Los compradores son los usuarios finales de los servicios que ofrece la provincia de Trujillo en general; con los datos del último reporte de ICAE – *La Libertad*, según el IPE (2106a); los usuarios no están demandando los servicios que en forma general ofrece la provincia como parte de la región, el crecimiento negativo que viene experimentando la región por tres meses seguidos hace notar que los productos no están siendo demandados, con lo que se complica el crecimiento sostenido que se desea. En este caso los compradores tienen el poder como el caso de los turistas que han dejado de visitar la provincia de Trujillo y ha sufrido una caída de 18%; la manufactura en general de la misma manera siendo una de las más fuertes desde mediados del 2006.

Amenaza de los sustitutos. Los sustitutos tienen a ser importantes porque en estos momentos la provincia de Trujillo no ha logrado la diferenciación que se propone ni ha desarrollado una marca propia que la identifique y mientras no lo consiga, la amenaza de los sustitutos es una variable que siempre se debe tomar en cuenta; de los productos que ofrece la provincia que son productos agroindustriales, manufactura, turismo, etc.; todos pueden ser sustituidos por mercadería similar de otro país e incluso de otra provincia que esté desarrollando estrategias de diferenciación que Trujillo aún no realiza.

Amenaza de los entrantes. Es alta; se compite en servicios similares a las que pueden ofrecer otras provincias y también productos similares o iguales a los que la agroindustria, manufactura o turismo trujillano desarrolla. La caída de la tasa de visitantes turistas o la caída de menor agro exportación se debe a que estos productos

están siendo consumidos por la competencia o por nuevos participantes en el mercado y que pueden tener una estrategia más agresiva.

Rivalidad de los competidores. Si bien se ha definido como competidores en el capítulo III a Lima, Chiclayo y Piura, ellos son una competencia en la forma como se maneja y gestiona una comunidad, lo que les ha valido estar en el ranking de 1000 ciudades sostenibles (Arcadis, 2016).

Pero también se tiene competencia directa con provincias cercanas como la provincia del Santa por el sector pesquero, con la provincia de Chiclayo con quienes se tiene un mismo corredor turístico pero a la vez es competencia para retener al turista y en el comercio o la provincia de Piura que compite en el tema del terminal portuario ya que ellos también poseen un puerto cerca y es competencia directa del terminal portuario de Salaverry.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Trujillo

D'Alessio (2015) mencionó que la clasificación de clústeres se puede realizar de acuerdo a la complejidad de los sistemas tecnológicos: (a) por la arquitectura de sus productos y sus conexiones con las actividades productivas, y (b) por la complejidad de sistemas tecnológicos en cuanto a diversidad de conocimiento, competencias y habilidades necesarias; por esto se dice que pueden haber cuatro tipos de clúster: (a) tradicionales, (b) basados en ensamblaje modular en economías de escala, (c) basados en productos complejos, por proyectos temporales; y (d) basados en I+D+I tecnología. En el caso de la provincia de Trujillo se pueden identificar estos tipos de clúster:

- Clúster de manufactura metalmecánica que dan servicios a grandes empresas como el terminal portuario, las agroindustrias y las minas.
- Clúster de manufactura del cuero ubicada en El Porvenir con una gran cantidad de empresas PyMEs dedicadas a la fabricación principalmente de

zapatos; si se asocian pueden ser competitivos en costos al manejar un mismo proveedor, un mismo sistema de distribución y un mismo espacio físico que pueden compartir en la cual también puedan competir.

- Clúster de turismo; ya que no sólo son los restos arqueológicos o monumentos, sino la gastronomía, las costumbres, los lugares y la historia sumándole lo moderno para actividades nocturnas, que pueden integrarse y ser un conjunto de servicios en cadena que se pueden ofrecer al turista (hospedaje alimentación, experiencia, diversión, tradición, etc.) y hacer que su permanencia sea más larga y más agradable.
- Clúster agroindustrial; donde actualmente hay pequeños agricultores que trabajan de manera independiente y con tierras parceladas que sólo trabajan para subsistencia sin la oportunidad de unirse y poder compartir recursos como el agua, semillas mejoradas, prácticas de cultivo porque el mercado demanda los productos y en muchos de los casos no consiguen lo que desean.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

De acuerdo con Porter (2009) un clúster no puede ser creado por el gobierno, no obstante un gobierno si puede tener un activo rol promotor, favoreciendo la concentración geográfica de empresas, la competencia entre ellas, cerrando las brechas de infraestructura, contribuyendo al acceso igualitario a la información, facilitando la formación de instituciones, asociaciones y empresas que contribuyan a la investigación y desarrollo, reduciendo las trabas burocráticas y buscando activamente la solución de conflictos con las comunidades. Las estrategias que se requieren implementar con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos son:

1. Estrategia de comunicación: para que compartan experiencia, procesos, tecnología y puedan negociar de forma más poderosa frente a los

proveedores.

2. Estrategia de promoción de la inversión: que busca liberar toda trampa burocrática para promocionar la inversión privada en todos los procesos del ciclo productivo con la intención de dinamizar el sector.
3. Estrategia empresarial: que busca atraer proveedores más competitivos y que les permita desarrollar investigación e innovación.

9.5 Conclusiones

La provincia de Trujillo tiene ventajas comparativas que las ha obtenido por su posición geográfica, por el clima y la cultura heredada; pero que en el tiempo pueden ser superadas. En su territorio se han posicionado importantes industrias pero estas actúan solas y de espaldas a lo que ocurre dentro de la provincia. En este escenario, observando a la provincia como organización, las ventajas heredadas o adquiridas ya no lo serán cuando otras provincias con menores recursos pero con mayor organización la superen. La competitividad que puede obtener la provincia de Trujillo posee un alto potencial que la llevan a ser una de las provincias del país con mayor desempeño organizativo e institucional siempre y cuando se involucre al sector privado y a la comunidad. La integración entre negocios, industria, cultura, clima, y desarrollo tecnológico puede ser un factor importante para que la provincia ofrezca servicios que mejoren la calidad de vida de sus ciudadanos.

Capítulo X: El Plan Estratégico Integral

10.1 Introducción

Para la provincia de Trujillo se ha realizado el plan estratégico integral que se muestra en la Tabla 37, cuya visión para el año 2026 será alcanzada con el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, los cuales a su vez son logrados a través de objetivos de corto plazo, mediante el establecimiento de las políticas necesarias para la implementación de las estrategias y con un monitoreo permanente mostrado a través del Tablero de Control Balanceado.

10.2 Conclusiones Finales

Este plan estratégico concluye que la provincia de Trujillo tiene un alto potencial a desarrollar, con oportunidades que deben ser potenciadas a través de las fortalezas de la provincia y amenazas que evitar al mismo tiempo de reducir las debilidades encontradas en el análisis interno. Es importante indicar que todos los integrantes de la provincia de Trujillo: gobierno provincial, empresas privadas, instituciones relacionadas, comunidades y la sociedad en su conjunto deben implementar las acciones para que la provincia pueda alcanzar la visión al 2026. Las conclusiones extraídas para el plan estratégico son:

1. Según el resultado obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Internos cuyo promedio ponderado fue de 2.45, ligeramente por debajo del promedio indica que la provincia de Trujillo puede aprovechar de una mejor manera las fortalezas como: (a) municipalidad posee un plan estratégico de desarrollo, (b) infraestructura de transporte aéreo y terrestre adecuado, (c) autoridad autónoma de transporte metropolitano, gestiona el crecimiento sostenible transporte metropolitano; (d) el sector empresarial es multisectorial, la actividad económica es diversificada; (e) buenas gestiones de presupuesto de la municipalidad contienen plan de reducción de deudas, (f) innovación

constante de las empresas privadas con el medio ambiente, y (g) cobertura provincial de telecomunicaciones (banda 4G).

2. Las debilidades encontradas y que debe de mitigar la municipalidad provincial de Trujillo son: (a) falta de alianzas públicos-privadas para mejorar infraestructura, (b) no tener un aeropuerto de nivel internacional, (c) deficiencia en el manejo del puerto Salaverry, (d) no desarrollar todos los aspectos de turismo como el de negocio, (e) poca inversión tecnológica, y (f) poca competitividad en el personal que pertenece a la municipalidad.
3. El análisis de los factores externos ha permitido encontrar las oportunidades del entorno que afectan al a la provincia de Trujillo. Las oportunidades encontradas son: (a) descentralización y fortalecimiento por parte del gobierno central; (b) buen manejo de las políticas monetarias y fiscales en pro de fortalecer el crecimiento; (c) entorno macro-económico aceptable y perspectivas de crecimiento; (d) PBI per-cápita en aumento; (e) sectores económicos con mayor demanda, comercio, y agricultura; (f) marco regulatorio para invertir en I+D; y (g) interés del Estado para un manejo adecuado del medio ambiente.
4. Las amenazas encontradas son las siguientes: (a) la corrupción que aún está presente en las instituciones del gobierno, (b) informalidad, (c) alza del tipo de cambio, aumento de costos de crédito, (d) 5% de la población en condición de pobreza extrema la libertad, (e) otros países invierten y desarrollan en i+d , (f) bajo nivel educativo para desarrollar tecnología, y (f) contaminación de suelo, agua y aire por mal manejo de residuos.
5. El análisis de la Matriz de Perfil Competitivo en comparación con los principales competidores de la región, arroja un resultado para la provincia de

Trujillo es de 2.18, contra un 2.2 de la provincia de Piura, 2.47 de la provincia de Chiclayo y 2.77 para Lima, lo cual resalta la oportunidad de la provincia para acortar la distancia con sus competidores aprovechando las fortalezas que posee.

6. Se ha establecido un horizonte de tiempo de diez años. Son seis objetivos de largo plazo establecidos y se refieren al cierre de brechas con respecto al servicio que brinda la municipalidad al ciudadano mejorando su calidad de vida, el desarrollar sectores económicos cada vez más competitivos, el crecimiento armonioso entre los sectores productivos y el medio ambiente, el desarrollo tecnológico y creador de conocimiento que se desea para la provincia.
7. Las estrategias a implementar son 13, entre las cuales se identificaron estrategias externas intensivas de penetración de mercado, de integración vertical y horizontal, diversificación, desarrollo de producto, defensivas, de diversificación concéntrica, y estrategias internas.
8. La implementación estratégica requiere de 15 objetivos de corto plazo que se apoyarán en un marco de nueve políticas; requieren de recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos. Se plantea una nueva estructura que integra al gobierno municipal dando énfasis en la sostenibilidad basada en la tecnología y la promoción de difundir la rica historia y costumbres de la provincia trujillana.

10.3 Recomendaciones Finales

Para el Plan Estratégico de la provincia de Trujillo se indican las siguientes recomendaciones finales en línea con las conclusiones extraídas en el acápite anterior:

1. Implementar el plan estratégico luego de su entrega a las autoridades del gobierno distrital: alcalde y gerente de la municipalidad, y a los miembros de los gremios empresariales para su implementación. Quién debe liderar la implementación del presente Plan Estratégico es el gobierno municipal provincial convocando al sector privado y a las organizaciones vecinales para realizar jornadas de trabajo con frecuencia no mayor al trimestral donde se haga seguimiento de las acciones y el cumplimiento de metas indicadas en la Tabla 35.
2. Adoptar la organización propuesta para que garantice la integración entre el sector privado, sector público, organizaciones vecinales y gremiales; la adaptación dependerá de un compromiso permanente y responsable para hacer cumplimiento de los objetivos establecidos en el presente Plan Estratégico.
3. Desarrollar el Plan Estratégico de la provincia de Trujillo, resumido en la Tabla 36, esta es la hoja de ruta que permitirá cumplir los objetivos de largo plazo y alcanzar la visión proyectada al año 2026.
4. Se debe desarrollar gerencias específicas y con un peso relativo importante como la gerencia de medio ambiente y sostenibilidad que garantice la evolución paulatina y constante de la provincia de Trujillo a una comunidad sostenible, el trabajo de este despacho debe estar apoyado por el gerente de planeamiento para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y el gerente de tecnología de información para utilizar plataformas y las herramientas tecnológicas y digitales que permitan que la integración sea más rápida y sostenible

5. Acelerar mediante mecanismos de obras por impuestos o inversión privada directa la ejecución de los compromisos de inversión en infraestructura vial, portuaria y saneamiento, utilizando eficientemente los recursos que provienen de los tributos y la inversión del gobierno central.
6. Se recomienda desarrollar proyectos de inversión para cerrar las brechas en infraestructura de transporte, salud, educación y tecnológicas para modernizar la gestión buscando realizar sociedades con las empresas privadas para una gestión más eficiente en beneficio del ciudadano. Las principales obras que demanda la sociedad trujillana son obras de saneamiento como rellenos sanitarios, carreteras, sistema de transporte moderno, hospitales y colegios con tecnología moderna y servicios tecnológicos para evitar demoras en atención en los sistemas de salud.
7. La provincia debe tomar la iniciativa para desarrollar, fortalecer y mejorar el desempeño de los principales sectores económicos que son el comercio, manufactura, turismo y la agroindustria que son sectores donde la economía puede repuntar y activar otros sectores como el sector construcción. Esto terminará por elevar el nivel competitivo de la provincia que reflejará en una comunidad con mejor calidad de vida para el ciudadano.

10.4 Futuro de la Provincia de Trujillo

Para el 2016 la Provincia de Trujillo será la provincia líder en competitividad y desarrollo social en la zona norte del país; donde será reconocida como la provincia motor del desarrollo empresarial y con mejores oportunidades de crecimiento urbano. A través de la implementación de este plan estratégico se lograrán grandes cambios en la provincia de Trujillo, en especial los relacionados con la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. En la Tabla 36 se presenta la diferencia entre la situación actual y la

futura, para las principales variables, las cuales fueron consideradas al momento de desarrollar los objetivos de largo plazo. Este cambio será posible solamente a través de la implementación de las estrategias retenidas.

Tabla 36

Situación Futura de la Provincia de Trujillo

Variable	2016	2026
Índice de Desarrollo Humano	0.5742	0.7
Cantidad de Turistas	567,476	1'500,000
Índice de Progreso Social Regional (IPSR)	58.75	> 85
Subcategoría "Seguridad Personal" del IPSR	50.91	>85
Subcategoría "Sustentabilidad del Ecosistema" del IPSR	49.15	> 85
Cobertura a la población de servicios básicos	87%	95%
Transporte Urbano	0	01 línea de metro
Hectáreas de cultivo	48,000	>100,000
Tasa de desempleo en e departamento	4%	1%
Capacidad del terminal portuario Salaverry		El doble de la capacidad actual
Turistas	143,761	500,000
Puesto en el Índice de Competitividad Regional	7	1

Tabla 37

Plan Estratégico de la provincia de Trujillo



Referencias

- Alcaldía Provincial de Trujillo y Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). *Trujillo sostenible. Plan de acción*. Recuperado de:
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/653/PLAN%20DE%20ACCION%20-%20TRUJILLO%20SOSTENIBLE.pdf?sequence=1>
- Arcadis. (2016). *Sustainable Cities Index 2016 putting people at the heart of city sustainability*. Recuperado de <https://www.arcadis.com/media/0/6/6/{06687980-3179-47AD-89FD-F6AFA76EBB73}Sustainable%20Cities%20Index%202016%20Global%20Web.pdf>
- Asociación Peruana de empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2015). *Niveles Socioeconómicos 2015*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2013) . *Proyecto especial hidroenergético Chao – Virú – Moche – Chicama (Chavimochic)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/eeer-la-libertad-2013-mostacero.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Trujillo. (2015). *La Libertad: síntesis de actividad económica – Diciembre 2015*. Recuperado de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2015/sintesis-la-libertad-12-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2016b). *La Libertad: síntesis de actividad económica – julio 2016*. Departamento de estudios económicos sucursal Trujillo. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2016/presentacion-la-libertad-07-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016c). *Reporte de inflación: programa actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Trujillo [BCRP]. (2016). *Caracterización del departamento de La Libertad*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>
- Bouskela, M., Casseb, M., Bassi, S., De Luca, C., y Facchina, M. (2016). *La ruta hacia las Smart Cities: Migrando de una gestión tradicional a la ciudad inteligente*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/7743>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *El plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de: http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/
- Centro Regional de Planeamiento Estratégico (CERPLAN) – Gobierno Regional La Libertad. (2009). *Plan de desarrollo regional concertado de la región de La Libertad 2010 – 2021*. Recuperado de: http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/13_pdrc_la_libertad_2010_2021.pdf

Centrum. (2015). *Boletín de prensa Índice de Competitividad Regional del Perú 2015*.

Recuperado de: <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>

Centrum. (2016). *Índice del Progreso Social Regional 2016*. Recuperado de:

<https://www.yumpu.com/es/document/view/55976893/indice-del-progreso-social-regional-2016>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ].

(2014). *Perfil del turista extranjero. El turismo en cifras*. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2007/Perfil-del-Turista-Extranjero-014.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=0/31821751>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ].

(2015). *Indicadores de turismo interno: Trujillo*. Recuperado de:

http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_rep_ciudades_emisoras_1006_Turismo%20Interno_Trujillo.pdf

Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2016). *Agenda de Competitividad 2014 – 2018*. Recuperado de

https://isid.unido.org/files/Peru/CNC_Agenda_de_Competitividad_2014-2018pdf.pdf

¿Cómo funciona la política monetaria en el Perú?, (2012, 06 de enero). *Gestión*.

Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatos/2012/01/como-funciona-la-politica-mone.html>

¿Cuáles fueron los avances de ciencia y tecnología en Perú durante el 2015? (2015, 11 de enero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/blog/innovados/hemos-avanzado-en-ciencia-y-tecnologia-noticia-928737>

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

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

Falta de riego de parques hace bajar índice de áreas verdes en Trujillo (2015, 29 de mayo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresasociedad/3663-falta-de-riego-de-parques-hace-bajar-indice-de-areas-verdes-en-trujillo>

Ferrero, A. (2015, 17 de agosto). Estabilidad política y económica en Perú. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

Gobierno Regional La Libertad. (2009). *Limites políticos provincia Trujillo*. Recuperado de <http://sial.segat.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/1990.jpg>

Gobierno Regional La Libertad. (2011). *Plan estratégico institucional 2011- 2016*. Recuperado de: <http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/documentos-de-gestion/plan-estrategico-institucional>

Gobierno Regional La Libertad. (2012). *Estadística micro y pequeña empresa región La Libertad*. Recuperado de: <http://sir.regionlalibertad.gob.pe/admin/docs/4Estadistica%20de%20la%20MYPE%20-%20LA%20LIBERTAD.pdf>

Gobierno Regional La Libertad. (2014). *Proceso de Presupuesto Participativo 2014*.

Recuperado de: <http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/participacion-ciudadana-l/presupuesto-participativo/proceso-de-presupuesto-participativo-2014>

Gobierno Regional La Libertad. (2015). *Manual de organización y funciones – MOF de la sede del Gobierno Regional de La Libertad*. Recuperado de:

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/documentos-de-gestion/mof/4806-mof-vigente/file>

Índice de Competitividad Regional del Perú 2015. (2015). Recuperado de:

<http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>

INEI: Informalidad afecta al 75% de la PEA. (2015, 06 de febrero). *Perú 21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/inei-informalidad-afecta-al-75-pea-2211258>

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

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap23/cap23.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Compendio Estadístico Perú 2014*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap20/cap20.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de:

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

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Perú: síntesis estadística*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Demografía empresarial en el Perú. IV Trimestre 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-01-2016.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a, 15 de enero). *Más de 235 mil empresas se crearon en el 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-235-mil-empresas-se-crearon-en-el-2015-8817/>
- Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional y Asociación Civil Transparencia. (2008). *Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n)
- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016a). *ICAE Resultados tercer trimestre 2016 Indicador Compuesto de Actividad Económica*. Recuperado de https://es.scribd.com/document/334710048/ICAE-Resultados-3er-trimestre-2016-IPE#download&from_embed

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

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

Ley N° 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú. (2003).

Ley Orgánica de Municipalidades. (1981). Recuperado de

http://www.oas.org/juridico/spanish/per_res25.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Plan estratégico regional exportador – PERX La Libertad identificó seis cadenas con potencial de exportación*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/plan-estrategico-regional-exportador-perx-la-libertad-identifico-seis-cadenas-con-potencial-de-exportacion/>

Ministerio de Cultura. (2016) *¿Qué es patrimonio cultural?*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/paginernas/tablaarchivos/04/1manualqueespatrimonio.pdf>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Perú en el mundo. Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de: <http://www.resdal.org/Archivo/d0000242.htm>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2016). *Intervención del MIDIS en la provincia de Trujillo (La Libertad) Diciembre 2016*. Recuperado de: http://infomidis.midis.gob.pe/formatos/documentos/1301_20170116_F3_LA%20LIBERTAD_TRUJILLO.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Deuda de los gobiernos regionales y locales: año 2015*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=4375

%3Adeuda-de-los-gobiernos-regionales-y-gobiernos-locales-ano-2015-
&catid=143%3Aestadisticas&Itemid=100789&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Informe Multianual de Gestión Fiscal (IMGF)*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/reporte-fiscal-subnacional>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2016). *Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2016 – 2024*. Recuperado de http://hera.pcm.gob.pe/ecoeficiencia/wp-content/uploads/2016/09/Plan_Nacional_Gestion_Integral_Residuos_Solidos_2016_2024.pdf

Ministerio de Salud [MINSA]. (2016). *Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito. Departamento de La Libertad*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/poblacion/poblacionmarcos.asp?13>

Municipalidad Provincial de Trujillo. (2013). *Manual de organización y funciones (MOF - 2012)*. Recuperado de <http://www.munitrujillo.gob.pe/Archivosvirtual/Transparencia/Adjuntos/f3a882eb303de1d5effb323f50832588MOF201312.PDF>

Municipalidad Provincial de Trujillo. (9 de setiembre de 2016). Comuna provincial instalará 200 cámaras de video vigilancia en Trujillo. Recuperado de <http://www.munitrujillo.gob.pe/noticiasmpt/categorias/seguridadciudadana/comuna-provincial-instalara-200-camaras-de-videovigilancia-en-trujillo>

Municipalidad Provincial de Trujillo. (2016a). *Gerencia municipales*. Recuperado de <http://www.munitrujillo.gob.pe/portal/gerenciamunicipales>

- Municipalidad Provincial de Trujillo [MPT]. (2016b). *Plan de desarrollo local concertado de la provincia de Trujillo 2017-2030*. Recuperado de <http://sial.segat.gob.pe/documentos/plan-desarrollo-local-concertado-provincia-trujillo-2017-2030>
- Municipalidad Provincial de Trujillo. (2016c). *Informe multianual de gestión fiscal IMGV 2017-2019*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2016_1191.pdf
- Municipalidad Provincial de Trujillo. (2016). *Síntesis del Diagnóstico Ambiental e Indicadores de Trujillo*. Recuperado de https://issuu.com/patronatotrujilloahora/docs/revista_sintesis_del_diagn__stico_a
- PBI per cápita de peruanos crecería 36.5% hasta 2016 (2013, 29 de mayo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/pbi-per-capita-peruanos-creceria-365-hasta-2016-2133215>
- Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5% (2014, 28 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>
- Portal del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX, 2014. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha

- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2012). *Plan Nacional de Descentralización 2012 – 2016*. Recuperado de http://www2.pcm.gob.pe/Popup_PCM/plandescentralizacion.pdf
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2012). *Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2012 – 2016*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/lucha-frontal-contrala-corrupcion-una-politica-diferente-para-un-pais-distinto/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>
- Pro Inversión. (2013). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf.
- Pro Inversión. (2016). *Ubicación geográfica de Perú en el mundo*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Roncagliolo (2014, 11 de enero). Amigos y Enemigos. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/columnistas/cara-al-futuro/amigos-y-enemigos-11-01-2014>
- Sánchez, F. (2013, 20 de mayo). ¿Por qué fracasan las empresas? *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/mis-finanzas/que-fracasan-empresas-2131876>
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2015). *Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=3100>
- Trujillo informa. (4 de abril de 2016). *En 12 años las exportaciones totales de La Libertad crecieron 8 veces*. Recuperado de

<http://trujilloinforma.com/economia/en-12-anos-las-exportaciones-totales-de-la-libertad-crecieron-8-veces/>

World Economic Forum [WEF]. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf



Apéndice A: Entrevista a Ex Alcalde Provincial y Ex Presidente Regional de La Libertad

Nombre del entrevistado: José Murgia Zannier

Cargo: Ex Presidente Regional La Libertad y Ex Alcalde Provincia de Trujillo

Organización: Municipalidad Provincial de Trujillo

Fecha: 8 de Noviembre de 2016

1. ¿Cuáles son las fortalezas más resaltantes de la provincia de Trujillo?

Trujillo tiene dos fortalezas marcadas correspondiente a la gestión municipal. La primera es que posee un plan estratégico de 20 años, que se renueva en cada gestión municipal, en el cual se estipula los hitos y objetivos a conseguir como provincia. Este plan si bien faltaría que sea más integrado con la población y empresas privadas. Pero ya nos da pautas a seguir como provincia.

La segunda fortaleza, es que la Municipalidad provincial tiene un ente autónomo de transporte, el cual ayudará a gestionar los corredores vecinales de las rutas. Así como ordenar de forma ordena el tráfico de la Ciudad.

2. ¿Cuáles son las Debilidades más marcadas en la Provincia?

Se tiene las siguientes debilidades, (a) Seguridad Ciudadana, en mi opinión, la seguridad no debería estar a cargo de la municipalidad por medio de los serenazgos puesto es un gasto que no aporta a la sociedad. Se debería utilizar este gasto en repotenciar la policía, quien son el ente autónomo para combatir la delincuencia. La segunda debilidad (b) Exoneración de Impuestos, para tener una buena gestión municipal es necesario se rigurosos con los impuestos, puesto siempre se está dando descuentos o exoneraciones para así intentar que la población pueda realizar los pagos cuando en realidad es una obligación.

Apéndice B: Entrevista a Vicepresidente Cámara de Comercio de la Libertad

Nombre del entrevistado: Juan Carlos Zaplana Luna

Cargo: Vicepresidente Cámara de Comercio de la Libertad

Organización: Cámara de Comercio

Fecha: 10 de Enero de 2016

1. ¿Qué es necesario impulsar en Trujillo para tener un auge de las exportaciones?

En primer lugar, Trujillo tiene una ventaja marcada, puesto no depende de un solo sector. Por ejemplo, está balanceado en los sectores tales como la minería, agroindustria, comercio, turismo y producción. Pero para poder darse a conocer con mayor fuerza y generar una mayor alza en la producción. Es necesario invertir y concesionar el puerto Salaverry. Al tener un campo con mayor capacidad de carga en el puerto, podemos realizar mayores exportaciones en corto plazo. Esto haría más competitivo y menores costos de operación en el puerto. Impulsaría las exportaciones y a los microempresarios que deseen exportar sus productos.

2. ¿Qué se necesita para que el sector manufactura como los calzados pueda crecer?

Trujillo con respecto a la manufactura en especial a los calzados, tiene un potente conocimiento a nivel Perú. Pero lamentablemente son tantas las empresas que solo compiten entre ellas haciendo daño. Puesto podrían generar cluster para así exportar los calzados al mundo. Esto traería en primer lugar ingresos a la provincia Trujillo, crecería el sector manufactura y de forma ordenada. Y así mismo también el sector turismo, por el simple hecho que van a buscar a Trujillo por la buena producción y acabados de los calzados a nivel Perú.