

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Macro Región I

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Sherlly Eusebio Zegarra

Patricia Figueroa Valderrama

Beatriz Ojeda Ramírez

Franz Retamozo Chávez

Asesor: Daniel Antonio Saba De Andrea

Santiago de Surco, junio de 2017

Agradecimientos

A nuestras familias por su apoyo, y comprensión en el logro de los retos profesionales trazados, por la paciencia, aliento y espera en el tiempo compartido entre los estudios y nuestras metas.

A CENTRUM Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por su compromiso con el desarrollo profesional y personal de todos los que tenemos a bien compartir experiencias y conocimientos en vuestras aulas.

A cada uno de nuestros profesores por el tiempo y dedicación en cada una de nuestras clases, por inculcarnos ese espíritu de cambio y mejora personal para hacer de nuestro país un lugar con mejores oportunidades.



Dedicatorias

A mis padres y hermanos por la motivación que me dan para seguir mis sueños, y a mi esposo César por ser mi gran apoyo en este camino lleno de retos.

Sherlly

A mi padre, madre, hermanos, hermanas, sobrinos y sobrinas por aceptar y entender mis ausencias; y a MDA por compartir con entusiasmo cada aventura emprendida.

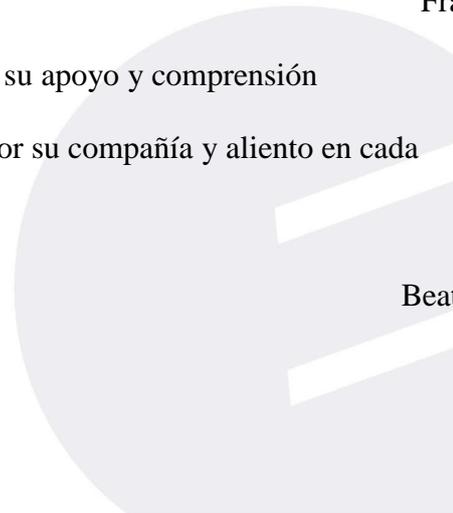
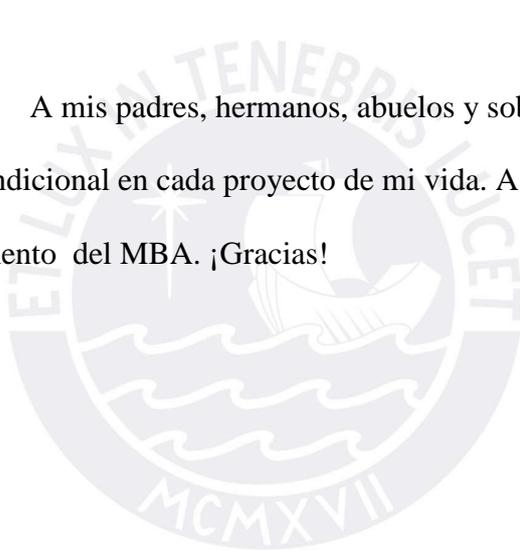
Patricia

A mis padres Rubén y Betty por sus enseñanzas y ser mi motivación, a mis hermanos Rubén y David por su comprensión y apoyo incondicional, y a Mayra por su siempre animarme a seguir adelante.

Franz

A mis padres, hermanos, abuelos y sobrinos por su apoyo y comprensión incondicional en cada proyecto de mi vida. A Gabriel por su compañía y aliento en cada momento del MBA. ¡Gracias!

Beatriz



Resumen Ejecutivo

La Macro Región I comprende los departamentos de Tumbes, Piura y Lambayeque, toda la región cuenta con abundantes recursos naturales del norte del país. Dentro de la Macro Región I, Piura es la región que cuenta con mayor número de la población, quién a su vez cuenta con el mayor índice de la población rural. La esperanza de vida de la Macro región se centra en los 76.9 años, considerando un mercado laboral de 2'412,500 personas, la mayor tasa de desempleo se encuentra en Lambayeque y Tumbes.

Las principales actividades económicas de la Macro Región I son pesca, agricultura, acuicultura, construcción y manufactura; sin embargo, existen varios factores que dificultan el adecuado desarrollo de las actividades en la Macro Región I como son la falta de infraestructura para el desarrollo pesquero y agrario, infraestructura vial inadecuada y no se cuenta con recurso humano técnico- profesional calificado. El sector turismo tiene potencial para convertirse en una actividad principal en el desarrollo de la Macro Región I debido a la ubicación y clima se cuenta con playas adecuadas para el desarrollo del turismo, por otro lado también se cuenta con atractivos históricos para desarrollar un turismo cultural

Para el 2027, la Macro Región I debe ser reconocida por ser altamente competitiva en el sector agrícola y pesquero, se consolidará como una de las principales regiones para el destino turístico. Logrando ampliar la cobertura de servicios básicos, seguridad, educación y fomentando mayor empleo; permitiendo mejorar el bienestar de los habitantes de la Macro Región I.

En el presente Plan Estratégico se ha establecido la visión, misión, valores y código de ética para la Macro Región I, las cuales están orientadas tanto al desarrollo económico de la región como al bienestar de las personas. Logrando que la Macro Región I sea un referente en la gestión pública a nivel nacional.

Abstract

The Macro North Region includes the departments of Tumbes, Piura and Lambayeque, Piura Region is being which has the largest number of people, who in turn has the highest rate of the rural population. The life expectancy of the Macro region focuses on the 76.9 years, considering a labor market 2'412,500 people, the highest unemployment rate is in Lambayeque and Tumbes.

The main economic activities of the Macro Region I are fishing, agriculture, aquaculture, construction and manufacturing; however, several factors that prevent the proper development of activities in the Macro North Region such as lack of infrastructure for the fisheries and agricultural development, inadequate road infrastructure and do not have professional technical and human resources qualified. The tourism sector has the potential to become a major activity in the development of the Macro North Region due to the location and climate it has adequate beaches for tourism development, on the other hand also has historical attractions to develop cultural tourism

For 2026, the Macro Region I it should be recognized to be highly competitive in the agricultural and fisheries sector, it will be consolidated as one of the main regions for tourism destination. Managing to expand the coverage of basic services, security, education and promoting increased employment; allowing improve the welfare of the inhabitants of the Macro Region I.

In this strategic plan it has been established vision, mission, values and code of ethics for the Macro Region I, which are aimed at both the economic development of the region and the welfare of people. Attaining the Macro Region I is a benchmark in governance at the national level.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Macro Región I.....	1
1.1 Situación General	1
1.2. Conclusiones	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Visión	12
2.3. Misión.....	12
2.4. Valores	12
2.5. Código de Ética	13
2.6. Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	15
3.1.2. Potencial nacional.....	16
3.1.3. Principios cardinales.....	27
3.1.4. Influencia del análisis en la Macro Región I	29
3.2. Análisis Competitivo del País	31
3.2.1. Condiciones de los factores	31
3.2.2. Condiciones de la demanda	32
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	34
3.2.4. Sectores afines y auxiliares.....	35
3.2.5. Influencia del análisis en la Macro Región I	37
3.3. Análisis del Entorno PESTE	37

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	37
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	41
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	44
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	46
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	48
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	49
3.5. La Macro Región I y sus Competidores	49
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	50
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	50
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	51
3.5.4. Amenaza de los entrantes	52
3.5.5. Rivalidad de los competidores	53
3.6 La Macro Región I y sus Referentes	53
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	54
3.8. Conclusiones	54
Capítulo IV: Evaluación Interna	58
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	58
4.1.1. Administración y gerencia (A)	58
4.1.2. Marketing y ventas (M)	62
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	67
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	69
4.1.5. Recursos humanos (H)	70
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	72
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	74
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	77
4.3. Conclusiones	77
Capítulo V: Intereses de la Macro Región 1 y Objetivos de Largo Plazo	79

5.1. Intereses de la Macro Región	79
5.2. Potencial de la Macro Región I.....	79
5.3. Principios Cardinales de la Macro Región I.....	85
5.4. Matriz de Intereses de la Macro Región I (MIO).....	87
5.5. Objetivos de Largo Plazo	87
5.6. Conclusiones	88
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	91
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	91
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	94
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	95
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	97
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	99
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	100
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	100
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	103
6.9. Matriz de Ética (ME).....	103
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	103
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	107
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	107
6.13. Conclusiones	107
Capítulo VII: Implementación Estratégica	111
7.1. Objetivos de Corto Plazo	111
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	113
7.3. Políticas de cada Estrategia	116
7.4. Estructura Organizacional de la Macro Región I.....	120
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	122
7.6. Recursos Humanos y Motivación	123

7.7. Gestión del Cambio.....	123
7.8. Conclusiones	124
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	125
8.1 Perspectivas de Control.....	125
8.1.1. Aprendizaje interno	125
8.1.2. Procesos	126
8.1.3. Clientes	126
8.1.4. Financiera	126
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	126
8.3. Conclusiones	128
Capítulo IX: Competitividad de Macro Región I	129
9.1. Análisis Competitivo de Macro Región I.....	131
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Macro Región I.....	139
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Macro Región I.....	141
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	141
9.5. Conclusiones	142
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	145
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	145
10.2. Conclusiones Finales.....	145
10.3. Recomendaciones Finales	147
10.4. Futuro de Macro Región I.....	148
Referencias.....	150

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Macro Región I: Población de 15 y Más Años de Edad, Según Nivel de Educación, 2014 (Porcentaje)</i>	5
Tabla 2	<i>Macro Región I: Principales Sectores Económicos</i>	6
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	16
Tabla 4	<i>Perú: Población Rural y Urbana por Departamento</i>	17
Tabla 5	<i>Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)</i>	21
Tabla 6	<i>Comercio por Principales Países y Regiones</i>	23
Tabla 7	<i>Perú: Variación Anual de la Demanda Interna, Consumo Privado, Consumo Público e Inversión Bruta Interna (Porcentaje)</i>	34
Tabla 8	<i>Perú: Facilidades para Hacer Negocios, Indicadores Doing Business</i>	35
Tabla 9	<i>Perú: Indicadores de las Facilidades para Iniciar un Negocio</i>	36
Tabla 10	<i>Perú: Inversión Gobierno Nacional por Ministerios</i>	39
Tabla 11	<i>Perú: Inversión Gobierno Nacional por Departamento</i>	40
Tabla 12	<i>Perú: Ranking de la Ejecución 2014</i>	41
Tabla 13	<i>Perú: Principales Anuncios de Proyectos de Inversión: 2016 – 2018</i>	43
Tabla 14	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	49
Tabla 15	<i>Ranking de la Producción Nacional</i>	52
Tabla 16	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	54
Tabla 17	<i>Matriz del Perfil de Referencias (MPR)</i>	55
Tabla 18	<i>Macro Región I: Principales Actividades Económicas</i>	63
Tabla 19	<i>Macro Región I: Turismo Receptor Esperado</i>	64
Tabla 20	<i>Macro Región I: Producción de Principales Productos (Toneladas), 2014</i>	66
Tabla 21	<i>Macro Región I: Exportaciones FOB, según Producto. Enero – Junio 2014 (Millones de dólares)</i>	67

Tabla 22 <i>Macro Región I: Presupuesto Total 2015</i>	69
Tabla 23 <i>Macro Región Norte: Proyectos de Inversión 2015</i>	70
Tabla 24 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	78
Tabla 25 <i>Matriz de Intereses Regionales (MIO)</i>	88
Tabla 26 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	93
Tabla 27 <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	95
Tabla 28 <i>Macro Región I: Datos de la Matriz BCG</i>	96
Tabla 29 <i>Macro Región I: Estrategias Intensivas para los Principales Sectores</i>	97
Tabla 30 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	101
Tabla 31 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	102
Tabla 32 <i>Matriz de Rumelt</i>	104
Tabla 33 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	105
Tabla 34 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	106
Tabla 35 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	108
Tabla 36 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	109
Tabla 37 <i>Objetivos a Corto Plazo</i>	114
Tabla 38 <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	127
Tabla 39 <i>Perú: Análisis Comparativo (Infraestructura)</i>	133
Tabla 40 <i>Perú: Destinos más visitados</i>	134
Tabla 41 <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	149

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa político de la Macro Región I.	1
<i>Figura 2.</i> Perú: Tasa de analfabetismo, según departamento, 2014 (Porcentaje respecto del total de la población de 15 y más años de edad).....	4
<i>Figura 3.</i> Pirámide de la población peruana 1950, 2015 y 2025.	18
<i>Figura 4.</i> Exportaciones según grupo de actividad	24
<i>Figura 5.</i> Variación anual de la demanda interna, en porcentaje.	33
<i>Figura 6.</i> Perú: Población urbana y rural proyectada, según departamento, 2015 (porcentaje).	46
<i>Figura 7.</i> Organigrama del Gobierno Regional de Tumbes.	60
<i>Figura 8.</i> Organigrama del Gobierno Regional de Piura.....	61
<i>Figura 9.</i> Organigrama del Gobierno Regional de Lambayeque.	62
<i>Figura 10.</i> Perú: variación porcentual- valor agregado bruto, 2014.....	63
<i>Figura 11.</i> Perú: Tasa de analfabetismo, según departamento, 2015.	71
<i>Figura 12.</i> Perú: Tasa de desnutrición en niños menores de 5 años, 2015.....	73
<i>Figura 13</i> Macro Región I - Tumbes: Red Vial, según tipo de superficie, 2014 (Km.).....	73
<i>Figura 14.</i> Macro Región I - Piura: red vial, según tipo de superficie, 2014 (Km.).	74
<i>Figura 15.</i> Macro Región I - Lambayeque: red vial, según tipo de superficie, 2014 (Km.)..	74
<i>Figura 16.</i> Perú: Líneas de telefonía fija en servicio, según departamento (2014).	75
<i>Figura 17.</i> Macro Región I: Tipo de servicios de información y comunicación en hogares de Tumbes (2014). Porcentaje total de hogares.	76
<i>Figura 18.</i> Macro Región Norte: Tipo de servicios de información y comunicación en hogares de Piura (2014). Porcentaje total de hogares.	76

<i>Figura 19.</i> Macro Región Norte: Tipo de servicios de información y comunicación en hogares de Piura (2014). Porcentaje total de hogares.	77
<i>Figura 20.</i> Matriz PEYEA	96
<i>Figura 21.</i> Matriz Interna y Externa (MIE).	98
<i>Figura 22.</i> Matriz Gran Estrategias (MGE).....	100
<i>Figura 23.</i> Estructura propuesta de organización de la Macro Región I.....	121
<i>Figura 24.</i> Índice de Competitividad Regional de Lambayeque.	129
<i>Figura 25.</i> Índice de Competitividad Regional de Piura.	130
<i>Figura 26.</i> Índice de competitividad regional de Tumbes.....	131
<i>Figura 27.</i> Región hidrográfica del Pacífico - zona norte.	132
<i>Figura 28.</i> Actividades turísticas realizadas en el Perú, 2014.	135
<i>Figura 29.</i> Grupos de Viaje de los turistas en el Perú, 2014.	136
<i>Figura 30.</i> Medios de transporte que utilizan los turistas en el Perú, 2014.....	136
<i>Figura 31.</i> Tipo de hospedaje de turistas en el Perú, 2014.....	137
<i>Figura 32.</i> Gasto para viaje de los turistas en el Perú, 2014.	137
<i>Figura 33.</i> Financiamiento para viaje de los turistas en el Perú, 2014.....	138
<i>Figura 34.</i> Vías de acceso a la ciudad de Olmos, 2014.	139
<i>Figura 35.</i> Zonificación Nueva Ciudad de Olmos (2014).....	140

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.

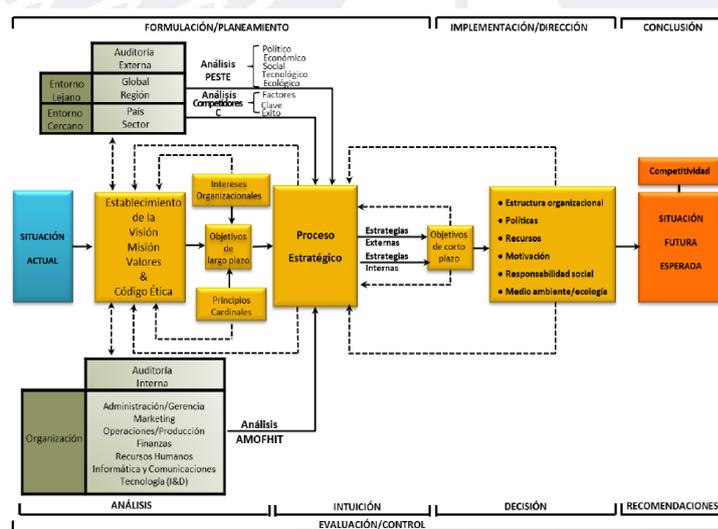


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, 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).

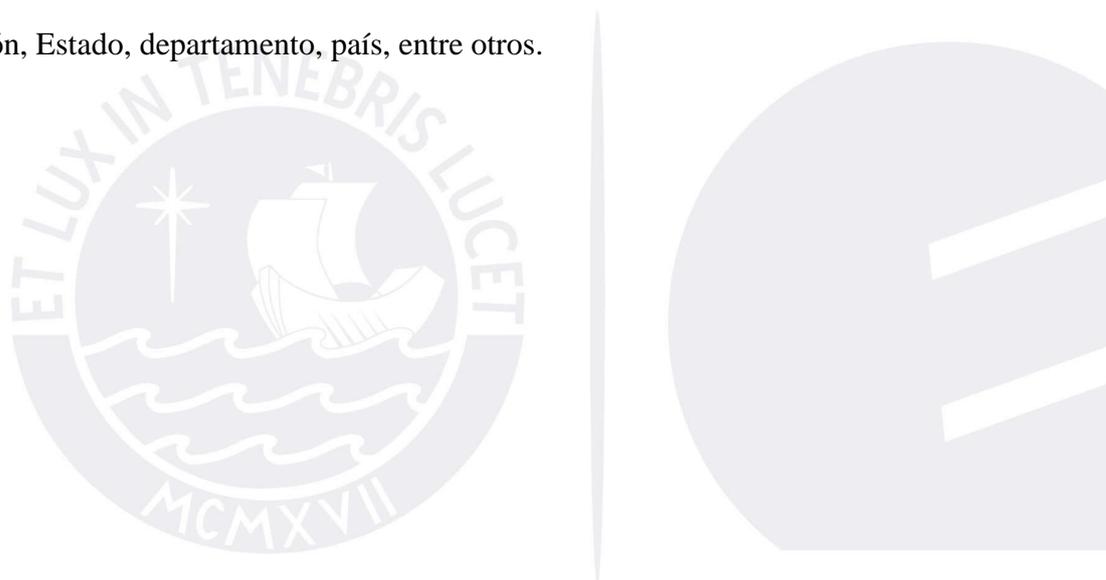
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

1.1 Situación General

La Macro Región I se encuentra ubicada en la zona noroeste del Perú y está conformada por las regiones de Tumbes, Piura y Lambayeque; limita al norte con Ecuador, al este con Ecuador y Cajamarca, al sur con el departamento de La Libertad, y al oeste con el océano Pacífico (ver Figura 1).



Figura 1. Mapa político de la Macro Región I.
Tomado de “Mapa político,” por el Instituto Geofísico del Perú, 2016.

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016) la Macro Región I tiene una superficie total de 54,793 Km², lo que representa el 4.26% de la superficie nacional, la población es de 3'370,001 habitantes representando el 10.73% de la población nacional y se encuentra conformada por 14 provincias y 116 distritos.

En la Macro región I existen tres zonas geográficas muy variadas: (a) el litoral, que es la zona en se aprecian los valles y puertos donde se realiza la pesca artesanal e industrializada y la extracción del petróleo; también, se encuentra la zona turística de mayor impacto económico para la población, comprende las playas desde Paita a Talara; sin embargo, el litoral viene sufriendo los estragos de la contaminación ambiental. Plan de desarrollo Regional Concertado de Piura (2013), (b) la zona costera, comprende el río Zarumilla y el río Tumbes en Tumbes; las cuencas de los ríos Chira y Piura en Piura y cinco cuencas hidrográficas en Lambayeque que pertenecen a la Vertiente del Pacífico, formadas por los ríos: Cascajal, Olmos, Motupe – La Leche, Chancay – Lambayeque, Zaña y una que pertenece a la Vertiente del Atlántico, la cuenca Chamay; así también, valles, bosques secos y los principales desiertos del país, en esta zona se concentra la mayor cantidad de la población en especial la urbana, y (c) La zona andina, donde se encuentra una gran diversidad biológica, con grandes bosques de neblina y páramos, con la menor cantidad de población de la región, predominantemente rural y con mayor índice de pobreza dedicada a la agricultura como fuente de trabajo y sustento vital; sin embargo, en Lambayeque se presenta el proyecto Olmos como un pilar de desarrollo para la agroexportación. Plan de Desarrollo Regional concertado de Lambayeque – Gobierno Regional de Lambayeque (2011).

El clima que predomina en la Macro Región I es semitropical, con sol todo el año alcanzando temperaturas de hasta 36°C en el litoral, templado – húmedo en la costa y templado en la sierra con precipitaciones de acuerdo a la estación.

La Macro Región I es una región favorecida con muchos atractivos turísticos naturales, históricos arqueológicos, folclor y ecoturismo que la convierten en una gran potencia para el desarrollo de este sector a nivel país, así encontramos que los principales circuitos turísticos para el desarrollo son: (a) Lugares históricos y arqueológicos y folclor, la Caleta de Cruz de Pizarro, lugar donde Francisco Pizarro inició la conquista y el conjunto arquitectónico Cabeza de Vaca en Tumbes; Piura fue la primera ciudad fundada por los españoles en 1532, conocida en ese entonces como San Miguel de Tangará; Sullana, ciudad bañada por el río Chira que ofrece paisajes y la tranquilidad que buscan los turistas; Chulucanas, capital del tondero (baile típico de la región) y donde se encuentra una cerámica popular bicroma y elegante elaborada por los artesanos de la ciudad (Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado de Piura, 2013).

El Museo de Tumbas Reales de Sipán, el Museo Arqueológico Nacional Brüning, las pirámides de Túcume y Museo del Señor de Sicán en Lambayeque; (b) Las playas, que son las más hermosas y atractivas del país, así cuenta con Punta Sal en Tumbes, Máncora, Cabo Blanco, Lobitos, Los Órganos, Talara en Piura; (c) el agroturismo vivencial, en Chanahaque, Montero, Chira y San Lorenzo en Piura; y (d) ecoturismo, Puerto Pizarro y los Manglares de Tumbes, refugio para crustáceos, moluscos, peces y variada fauna y la Caleta de Zorritos lugar ideal para la pesca artesanal y turística en Tumbes; en Piura desataca con el corredor de Piura- Palmas. Montero – Ayabaca- El corredor Andino Central – Chulucanas en la ciudad de Piura (Tumbes.com., 2017). El bosque seco tropical de Pómac que alberga a una biodiversidad de especies de fauna y flora de la costa del Perú (SERNANP, 2017).

Con relación al tema de salud la Macro Región I tiene deficiencias para la atención debido a la falta de hospitales y a la poca especialización de los profesionales de salud, sumado a la falta de recursos económicos; ello trae como consecuencia que los ciudadanos y ciudadanas no puedan acceder a este servicio básico. Del total de la población de la Macro

Región I solo el 66.8 % tiene acceso a los servicios de salud a través de un seguro público o privado, el 33.2% de la población restante no tiene capacidad económica ni acceso a un servicio de salud lo cual afecta su calidad de vida (INEI, 2014).

Con respecto a la educación se observa que la tasa de analfabetismo en la Macro Región I es de 6.89% (ver Figura 2), la cual se encuentra por encima del promedio nacional y alta en comparación a otras regiones como Callao y Lima, esta falta de cobertura en el servicio de educación básica es una de las dificultades de la Macro Región I que debemos minimizar para que la población obtenga mejores oportunidades de desarrollo social y económico.

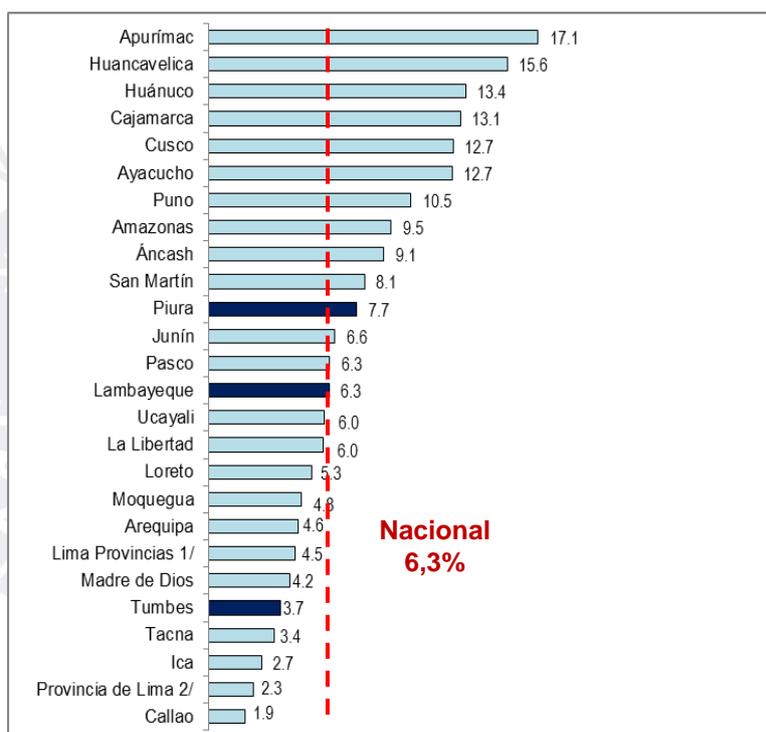


Figura 2. Perú: Tasa de analfabetismo, según departamento, 2014 (Porcentaje respecto del total de la población de 15 y más años de edad)

Tomado de “Analfabetismo,” por Instituto Nacional de estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares (<http://www.inei.gob.pe>).

En cuanto al nivel educativo de la población de 15 años a más de la Macro Región I podemos evidenciar que el 75.78% de este grupo poblacional presenta estudios básicos completos, por lo cual evidencia un déficit de recurso humano calificado; sin embargo, contamos con un exceso en mano de obra básica (ver Tabla 1).

Tabla 1

Macro Región I: Población de 15 y Más Años de Edad, Según Nivel de Educación, 2014

(Porcentaje)

Nivel de educación	Tumbes	Piura	Lambayeque	Macro Región Norte
Sin nivel/ Inicial	2.6	5.7	4.7	5.09
Primaria	22.7	29.6	23.7	26.85
Secundaria	47.8	41.6	46.3	43.84
Superior ⁽¹⁾	26,9	23.1	25.3	24.21
No Universitaria	14.4	13.1	12.5	12.97
Universitaria	12.5	10.0	12.8	11.25

Nota. Adaptado de “Indicadores Sociales, económico y demográficos” en <http://www.inei.gob.pe> . 1) Incluye superior universitaria, no universitaria y postgrado.

El mercado laboral de la Macro Región I de acuerdo a los datos del 2015 del INEI comprende 2'446,000 de personas, de los cuales el 68.61% pertenecen a la población económicamente activa y con un 41.03% de representación femenina, del total de la PEA sólo el 97.01% se encuentra ocupada. Con respecto a la tasa de desempleo, la Macro Región I tiene alrededor de 3,9% en promedio considerando los tres departamentos siendo Lambayeque quien concentra la mayor tasa de desempleo.

El PBI per cápita de la Macro Región I es de S/. 12,403 mientras que el PBI per cápita nacional es de S/. 19,341, de acuerdo con los datos del INEI (2016). Los principales sectores económicos que impactan en el PBI son: (a) comercio, (b) manufactura, (c) agricultura, ganadería, caza y silvicultura, y (d) construcción; entre estos cuatro sectores representan el 47.8% del PBI total de la Macro Región I (ver Tabla 2). El sector comercio es la principal actividad económica de la Macro Región I con una participación del 15.65% del PBI, teniendo un crecimiento constante desde el 2007 creciendo en promedio 9.79% anual, sin embargo, en los últimos tres años se puede apreciar una desaceleración del sector teniendo un crecimiento del 5.05% anual; esto debido al desarrollo de centros comerciales, supermercados, tiendas por departamento, de acuerdo con los datos del INEI (2015) en la Macro Región I existen 163,242 empresas de las cuales el 49.73% se dedican a la actividad de comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas.

Tabla 2

Macro Región I: Principales Sectores Económicos

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Comercio	3'126,708	3'807,364	3'768,547	4'399,412	5,002,297	5,598,885	5,904,638	6,030,571	6,489,435
Manufactura	3'205,461	3'538,779	3'245,538	3'871,370	4'914,977	6'304,562	5'939,246	6'035,046	5'693,696
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'956,254	2'344,766	2'497,476	2'686,517	3'105,559	3'476,205	3'354,718	3'441,295	4'105,500
Construcción	1'198,536	1'339,150	1'592,041	1'812,415	2'014,246	2'583,265	2'950,749	3'247,316	3'530,013
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	1'461,054	1'664,424	1'738,027	2'022,288	2'288,387	2'494,234	2'785,595	2'959,391	3'121,344
Administración Pública y Defensa	1'129,734	1'287,127	1'564,701	1'659,676	1'858,959	2'060,212	2'258,315	2'641,206	2'842,964
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2'433,973	3'364,861	2'052,303	2,854,463	3'676,981	3'401,486	2'917,036	3'325,663	2'142,301
Alojamiento y Restaurantes	474,021	544,546	611,554	689,543	813,656	947,748	1'080,175	1'194,476	1'300,729
Pesca y Acuicultura	492,359	591,707	621,192	893,424	1'207,694	887,146	965,832	1'038,342	1'094,443
Telecom. y otros Serv. de Información	518,020	584,352	563,897	598,923	643,474	686,720	719,339	748,619	807,602
Electricidad, Gas y Agua	302,914	345,768	368,418	390,347	432,770	482,207	434,112	532,590	641,919
Otros servicios	4'869,895	5'278,226	5'757,258	6'130,492	6'702,732	7'473,851	8'219,180	8'884,545	9'688,356
Valor Agregado Bruto	21'168,929	24'691,070	24'380,952	28'008,870	32'661,732	36'396,521	37'528,935	40'079,060	41'458,302

Nota: Adaptado de "Principales sectores económicos 2007 a 2015," por INEI, 2007-2015 (<http://www.inei.gob.pe>).

El sector manufactura es la segunda actividad económica de la Macro Región I con una participación del 13.73% del PBI, desde el 2007 se tiene un crecimiento promedio anual de 8.35%, sin embargo, desde el 2013 se tiene un decrecimiento del -3.28% anual debido a que en los últimos años se ha tenido un decrecimiento del precios de los minerales e hidrocarburos los cuales son un pilar importante del sector manufacturero, de acuerdo con los datos del INEI (2015) el 6.34% de las empresas constituidas pertenecen al sector de manufactura.

El sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura tiene una participación del 9.9% del PBI de la Macro Región I, desde el 2007 se ha tenido un crecimiento promedio de 9.98% anual, en los años 2013 y 2014 hubo una desaceleración del crecimiento debido a que no se contaban con tierras adecuadas para realizar la actividad y también los efectos del fenómeno climatológico del niño el cual afectó al sector, es importante mencionar que solo el 2.71% de las empresas registradas pertenecen al sector.

El sector construcción tiene una participación del 8.51% del PBI de la Macro Región I, desde el 2007 se tiene un crecimiento ininterrumpido de en promedio 14.6% anual, a nivel nacional el sector construcción sigue en crecimiento y en los últimos años se ha tenido mayor presencia en las provincias con proyectos inmobiliarios y comerciales.

De acuerdo a la información recogida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015) del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el sistema vial de la Macro Región I está constituida por la red vial nacional, departamental y vecinal. Las rutas departamentales articulan las principales ciudades como son Chiclayo, Lambayeque, Piura, Sullana y Tumbes; con las distintas ciudades al interior de la Macro Región 1, solo el 21% de la red vial se encuentra pavimentada mientras que el 79% están afirmadas, sin afirmar o en condiciones de trocha. La red vecinal, conformada por las vías que enlazan a las capitales distritales y centros poblados menores con la capital provincial, se caracterizan porque solo el

2.81% de estas vías son asfaltadas y el 97.19% están afirmadas, sin afirmar o en condición de trocha.

El tema de seguridad se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los habitantes de la Macro Región I, la falta de personal policial y comisarías debidamente equipadas; además del aumento de índices de corrupción al interior de las dependencias policiales ha significado que los robos a mano armada, las extorsiones, los secuestros al paso y “sicariato” se conviertan en delitos impunes generando así un escenario de inseguridad constante y un aumento de la percepción de inseguridad en los últimos meses. El 87% de los habitantes de la Macro Región 1 señalan que se encuentran en un ambiente inseguro (INEI, 2015). Esta cifra justifica la falta de inversiones en la zona debido a que los empresarios no sienten que su capital se encuentre asegurado; los habitantes por otro lado no denuncian en las comisarías o a la comisión de delitos debido a que consideran que los miembros de la Policía Nacional del Perú no realizarán actividad alguna para sancionar el delito.

En los últimos años, el Perú logró una de las tasas más altas de crecimiento económico de la región. El Ingreso Nacional Bruto por persona casi se triplicó, y las tasas de pobreza se redujeron a la mitad. Desde el 2010, el Perú se ubica en el grupo de países de ingresos medio alto. Este crecimiento económico fue acompañado por un crecimiento parecido de los ingresos del Estado. Desde el año 2005, la recaudación fiscal se incrementó en 13% por año. Sin embargo, este fuerte crecimiento económico y presupuestal no fue acompañado por un crecimiento similar de la capacidad del Estado de gastar en forma adecuada lo que recauda y de generar las condiciones para un crecimiento sostenible que conlleve a un desarrollo económico y social. (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministro, 2013)

Entonces, claro está que existen deficiencias en la prestación de los servicios públicos a nivel de los gobiernos regionales de Tumbes, Piura y Lambayeque, deficiencias que

terminan incidiendo negativamente en la percepción de los ciudadanos sobre el desempeño del Estado. Dentro de los principales problemas de gestión a ser resueltos se pueden identificar la ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público; deficiente diseño de la estructura de organización y funciones; inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos; infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente; inadecuada política y gestión de recursos humanos; limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades; carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento; y, finalmente la débil articulación intergubernamental e intersectorial (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013) .

La problemática dentro de los gobiernos regionales se debe a que existe una débil capacidad de gestión en gobiernos municipales y regionales y esto es por varias razones, una de ellas es la falta de un órgano de control por parte del ejecutivo, además el trabajo de la Contraloría General de la Nación ha sido deficiente en los últimos años a pesar que al interior de los Gobiernos Regionales existen Oficinas de Control Interno para la supervisión y fiscalización de niveles de gasto, sumado a la lucha de poderes entre los gobiernos regionales y el gobierno central debido a que existe una superposición de competencias compartidas en la que no existe claridad en las funciones que realizan el gobierno central, regional o municipalidades, además de tener altos índices de denuncias por corrupción de funcionarios.

1.2. Conclusiones

Actualmente los principales sectores económicos de la Macro Región I son el comercio, manufactura, construcción y agricultura, ganadería, caza y silvicultura; sectores que agrupan a la mayor parte de la mano de obra de la Región, sin embargo, se necesita un mayor desarrollo de los diferentes sectores como turismo, agroindustria, comercio exterior y

acuicultura de manera que se tenga un mayor desarrollo en toda la Macro Región I; para lograrlo es importante mejorar la red vial tanto regional, distrital y vecinal, de esta manera todos los habitantes tendrán una mayor participación en el desarrollo de la Macro Región I. Con respecto a la educación se tiene que la Macro Región I solo el 24.21% de la población tiene estudios superiores con lo cual se identifica una escasez de recurso humano calificado para desarrollar los diferentes sectores económicos de la región.

También se puede identificar que en la Macro Región I solo el 66.8% de la población tiene acceso al servicio de salud a través de un seguro de salud, esto se da debido a la falta de formalidad en la contratación del personal que labora en las empresas. La seguridad se ha convertido en uno de las principales barreras para el desarrollo de la Macro Región I, debido a la alta incidencia de delitos que se tiene, esto genera que no se tenga un adecuado clima para las inversiones privadas y públicas.

Finalmente, es importante generar un plan estratégico de la Macro Región I para poder eliminar o reducir los déficits encontrados y potenciar el desarrollo de la Macro Región I, se ha identificado que es importante considerar fomentar la inversión pública y privada, promover el desarrollo de infraestructura, potenciar el capital humano, garantizar la seguridad y luchar contra la corrupción.

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

2.1. Antecedentes

De acuerdo con la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales modificada por la Ley 27902; en la cual indica en su artículo 4 que "Los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes", en el artículo 5 establece textualmente que "la misión de los gobiernos regionales es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región".

De acuerdo al artículo 35 de la Ley Orgánica de Bases de la Descentralización 27783, le corresponde a los gobiernos regionales formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil, dicha actividad es una competencia exclusiva de cada gobierno regional. En el caso de Tumbes, Piura y Lambayeque, han cumplido con la elaboración de los planes de desarrollo regional concertado, cada uno de manera independiente y limitando la elaboración de cada plan sólo a hechos descriptivos y narrativos; sin embargo se nota una ausencia de análisis de los datos estadísticos y la problemática que los origina, sumándose una deficiencia con relación a la evaluación de sus reales potencialidades y amenazas, convirtiendo así el plan en un instrumento de gestión incapaz de lograr los objetivos de desarrollo de cada una de las regiones.

La Macro Región I, es considerada una de las principales regiones del Norte del país que confluye una riqueza invaluable de recursos naturales encontrando en el litoral, desde el límite con el país de Ecuador hasta el límite con la Macro Región IV, con presencia de valles, así como de las playas más hermosas del Perú donde hay sol todo el año; en la zona costera, se encuentran nueve cuencas que pertenecen a la vertiente del pacífico y una que pertenece a la

vertiente del atlántico, por el paso de los ríos se forman valles y en su ausencia existen desiertos y bosques secos que albergan ecosistemas adaptados a la escasez de precipitaciones; en la zona andina, existen bosques de neblina y páramos con importante rol hidrológico y ecológico; que siendo bien gestionados administrativa y comercialmente cuidando la sostenibilidad en el tiempo pueden generar el logro de objetivos para mejorar el desarrollo y calidad de vida de la población.

2.2. Visión

Para el 2027, la Macro Región I será altamente competitiva a nivel nacional, industrializando los productos agrícolas y acuícolas, consolidándose como el principal operador logístico en productos no tradicionales del país.

2.3. Misión

La misión de la Macro Región I es garantizar el bienestar y el desarrollo integral de los habitantes, con una moderna gestión pública utilizando los recursos de manera responsable y eficiente, generando el mejor escenario para que la inversión pública y privada se desarrolle en forma óptima y segura.

2.4. Valores

Los valores organizacionales, según Jones (2008) citado en D'Alessio (2014) “son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipo de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables e indeseables” (p. 27) y que son indispensables para: (a) Modelar los objetivos y propósitos, (b) Producir las políticas y (c) Definir las intenciones estratégicas. D'Alessio (2014). Entre los valores más significativos para la Macro Región I consideramos que deben primar:

1. La excelencia, como valor terminal al que aspira la Macro Región I en la visión propuesta para llegar a ser una de las mejores regiones de América Latina para hacer negocios.

2. Carácter innovador, para ser capaces de encontrar nuevas formas de negocios, infraestructura y comunicaciones que generen mayores ingresos y mejoren la calidad de vida de la población.
3. Integridad, como valor central que guiara el comportamiento de los funcionarios y empleados de la Macro Región I para asegurar el correcto desenvolvimiento de sus funciones al servicio de la población.
4. Vocación de servicio, para tener la voluntad de accionar frente a las necesidades de la población por encima de los intereses individuales.
5. Honradez, principio fundamental que conlleva a una serie de valores como el respeto y la honestidad que servirán de eje para encaminar las acciones necesarias para el desarrollo y bienestar de la población de la Macro Región I.

2.5. Código de Ética

Según Jones (2008) citado en D'Alessio (2014) la ética organizacional comprende los “valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en lo organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización.” (p. 65)

El Código de Ética que servirá de referente para la Macro Región I son:

1. Respetar las leyes y costumbres de la Macro Región I, las leyes porque son la normativa instaurada para preservar el principio de autoridad y orden necesarios para el desarrollo integral de la región; también se considerará las costumbres de la población puesto que, forman parte de la cultura e idiosincrasia que generan el sentimiento de pertenencia a la Macro Región.
2. Usar eficientemente y responsablemente todos los recursos que proporciona la Macro Región I garantizando la sostenibilidad en el tiempo buscando cubrir las necesidades de la población.

3. Rechazar toda forma de discriminación en la población, respetando toda forma de expresión cultural, religiosa, sexual y de género, promoviendo la tolerancia entre sus miembros para mejorar la convivencia y la interculturalidad.
4. Actuar con honestidad, honradez y respeto considerando como eje fundamental en el desempeño de las funciones laborales y administrativas.

2.6. Conclusiones

Al establecer la visión, misión, valores y código de ética para la Macro Región I se tiene un marco de referencia para la generación de los objetivos, políticas y estrategias para el correcto desarrollo del presente plan estratégico. Con la visión y misión de la Macro Región I se establece la situación deseada que se espera conseguir teniendo un enfoque a largo plazo, consiguiendo así el desarrollo de la Macro Región I y el bienestar de sus habitantes. Los valores y código de ética establecidos van a ser la guía para las futuras políticas y acciones de la organización como de todos sus integrantes, para lograrlo es importante que la organización logre sensibilizar a sus integrantes para que se apropien de los valores y código de ética, y de esta manera tener una cultura común dentro de la organización.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

Hartman (como se citó en D'Alessio, 2015) destacó la importancia de los intereses nacionales que mantiene un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados, éstos pueden ser comunes u opuestos (ver Tabla 3). El Perú presenta el interés de soberanía y defensa nacional, el cual es de sentido de supervivencia opuesto con sendos intereses de los países de Chile, Ecuador y Colombia con los cuáles en el pasado ha tenido conflictos bélicos; asimismo, con Bolivia por su actual petición de salida al mar en la frontera sur. De no tomar las medidas necesarias para mantener este interés nacional, el Perú, podría correr el riesgo de desaparecer. La lucha contra el narcotráfico es de carácter vital, interés común con Colombia, Bolivia, Brasil y Ecuador, ya que han venido desarrollando, de forma particular o conjunta por fronteras, estrategias y programas de lucha contra el comercio ilegal de drogas tóxicas que se producen en cada país.

De no contar con medidas para hacer frente al narcotráfico, el Perú podría correr peligro de regirse bajo las normas de las organizaciones criminales que controlan este ilegal negocio. Con Estados Unidos, México y Europa, resulta ser un interés común de importancia, pues son los principales destinos de las drogas ilegales producidas en el Perú. La lucha contra el terrorismo es un interés común con Colombia, Estados Unidos y Europa, pues cada uno lucha contra el peligro de que el terrorismo cause zozobra a la sociedad civil y asedie a las autoridades para que accedan a sus requerimientos. El desarrollo energético es de interés común con países de América Latina y Asia, de gran importancia por la actual demanda energética, que los han llevado a recurrir al Perú para desarrollar proyectos conjuntos, con inversión para la explotación de los recursos que se encuentran en su territorio, como fuentes de energía renovable y no renovable.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Nº	Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
1	Soberanía y defensa nacional	Bolivia ** Chile ** Ecuador ** Colombia**			
2	Lucha contra el narcotráfico		Colombia* Bolivia* Brasil* Ecuador*	EE.UU * México* Europa *	
3	Lucha contra el terrorismo		Colombia* EEUU* Europa*		
4	Desarrollo energético			América Latina* Asia*	

Intereses comunes *

Intereses opuestos **

3.1.2. Potencial nacional

Según D'Alessio (2015) el potencial o poder nacional indica que tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales. En un sentido más formal, el potencial nacional es la fortaleza o capacidad que una nación puede alcanzar en los siguientes elementos de poder: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. En el potencial demográfico, de acuerdo con los datos del INEI 2015, la población del Perú es de 31 millones 151 mil 643 habitantes; se encuentra dividida en población rural y urbana, en cada uno de los 24 departamentos (ver Tabla 4).

La densidad poblacional del Perú según INEI 2015 es de 24.2 habitantes por Km²; se concentra más en la zona urbana, los pobladores de las zonas rurales migran a las zonas urbanas en busca de mayores oportunidades de desarrollo, generando desabastecimiento de recurso humano para el desarrollo de las zonas rurales. Asimismo la mayor densidad poblacional se concentra en los departamentos ubicados en la costa; en primer lugar la

provincia constitucional del Callao con 6, 949.0 habitantes por km²; en segundo lugar se encuentra Lima con 282,4 habitantes por km²; en tercer lugar Lambayeque con 87.1 habitantes por km²; en cuarto lugar se encuentra La Libertad con 72.9 habitantes por km²; en quinto lugar Piura con 51.7 habitantes por km² y en sexto lugar se encuentra Tumbes con 50.9 habitantes por km².

Tabla 4

Perú: Población Rural y Urbana por Departamento

Departamentos	Total	Urbana	Rural
Amazonas	371870	162271	209599
Ancash	1047985	671538	376447
Apurímac	400058	182871	217187
Arequipa	1131015	1029837	101178
Ayacucho	603686	348332	255354
Cajamarca	1372142	442890	929252
Cusco	1146952	623259	523693
Huancavelica	448396	139312	309084
Huánuco	753668	318229	435439
Ica	699187	624478	74709
Junín	1209821	812279	397542
La libertad	1598814	1206925	391889
Lambayeque	1104771	877327	227444
Lima	8353717	8192742	160975
Loreto	876778	571069	305709
Madre de Dios	102541	76018	26523
Moquegua	156478	133333	23145
Pasco	271955	166907	105048
Piura	1665101	1233696	431405
Puno	1250491	615223	635268
San Martín	718593	463957	254636
Tacna	283968	259287	24681
Tumbes	196050	177447	18603
Ucayali	423626	318158	105468

Nota. Tomado y adaptado de “ Población rural y urbana por departamentos 2014” por Instituto Geográfico Nacional en concordancia con el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

La pirámide de la población peruana ha variado desde 1950, donde tenía una estructura de país joven con la base más amplia en edades de niños menores de cero a cuatro años, reduciendo conforme sube a edades de adultos mayores. Para el año 2015 la estructura de la pirámide ha variado, con una mayor base desde niños de cero años hasta jóvenes de 19 años, esto debido a la reducción de mortalidad de niños de 15 años, donde comienza a reducirse para los demás niveles. La proyección para el año 2025 muestra una base más

rectangular, con tramos similares hasta los 34 años, es decir tiende hacia el envejecimiento demográfico de la población; en el Perú dentro diez años, los adultos mayores de 60 y más años pasarán de 3 a 4.3 millones, en tanto los jóvenes se mantendrán en 8 millones (Compendio Estadístico Perú, 2015) (ver Figura 3).

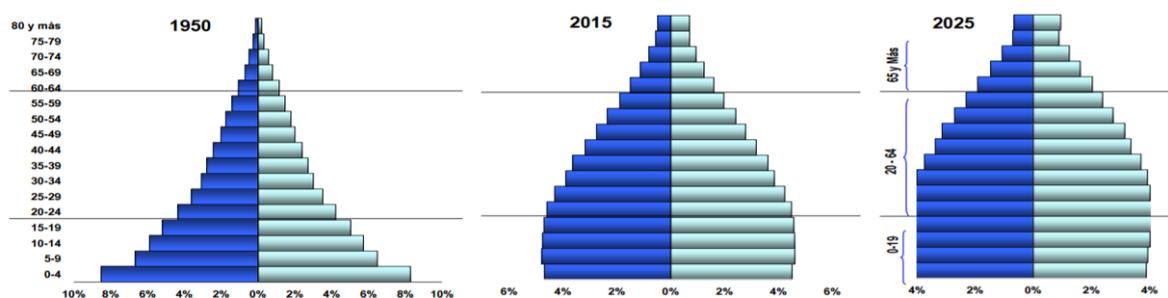


Figura 3. Pirámide de la población peruana 1950, 2015 y 2025.

Tomado de Instituto Nacional de estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf

Asimismo, en el año 2014 el promedio de la esperanza de vida en el Perú es de 75 años para ambos sexos, siendo en las mujeres 77 años y en los hombres 72 años. Con relación a la pobreza, el 22.7% de la población del país se encontraba en esta situación y el 4.3% en extrema pobreza, siendo los más vulnerables, los niños, niñas y adolescentes, privados de oportunidades de educación, acceso a servicios básicos y buena alimentación que permitan su bienestar y desarrollo en la adultez. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

En el potencial geográfico, El Perú se encuentra ubicado en la parte occidental de América del Sur, limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Su territorio es de 1,285,216 km², con soberanía en 200 millas de espacio marítimo y en la Antártida cuenta con 60 millones de hectáreas. Cuenta con una extensa franja marítima en sus costas con ubicación estratégica para producción, transporte y comercio marítimo. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

El Perú es el decimonoveno país más grande del mundo y el tercero más extenso de América del Sur. Se pueden distinguir tres grandes regiones en su territorio, dividido según

sus altitudes, la costa tiene el 11.7% del territorio, la sierra el 27.9% y la selva tiene la mayor parte con 60.3%. Según el Censo del año 2012, la superficie dedicada a la actividad agropecuaria ha incrementado en 9.5% desde el año de 1994, contando con 387 mil 425 Km² que representan el 30.1% del territorio nacional, siendo mayor a la superficie total de Japón, Alemania, Italia, entre otros (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

Las amenazas de fenómenos naturales más frecuentes en el Perú son los terremotos, que se originan por el movimiento de las placas tectónicas que se encuentran en su territorio. Asimismo en su geografía existe constante amenaza de inundaciones, huaycos, maremotos y actividad volcánica mínima. Entre los problemas ambientales se encuentran la deforestación, por la tala ilegal de árboles; contaminación de los ríos con desechos mineros, así como de las aguas de la costa del país, agregándoles desechos municipales e industriales (Central Intelligence Agency, 2016).

El potencial económico, de acuerdo con el Banco Central de Reservas del Perú (memoria anual 2015) en el 2015 la economía mundial creció a una tasa de 3.1%, la más baja desde el 2009. La desaceleración del crecimiento económico se dio tanto en países desarrollados como en los países emergentes, siendo el crecimiento económico en los países desarrollados fue de 1.9%, destacando el crecimiento de los Estados Unidos y España como los más resaltantes, mientras que en los países emergentes del 4%, resaltando Rusia y Brasil con resultados negativos tal como se puede apreciar en la Tabla 5.

El BCR indica que la actividad económica mundial fue afectada básicamente por dos factores, el primero fue las expectativas de alza de la tasa de interés de la Reserva Federal de Estados Unidos (Fed), lo cual generó mayor volatilidad en los diferentes mercados financieros afectando principalmente a las economías emergentes debido a que se contrajeron las inversiones y sus monedas se depreciaron; y el segundo factor que indica el BCR fue principalmente la incertidumbre de la desaceleración de la economía de China, la caída de su

mercado bursátil y la depreciación del Yuan.

De acuerdo con la información del BCR (2015) el desarrollo económico del Perú tiene como base los sectores primarios, debido al desarrollo de estos sectores el PBI pasó de crecer 2.4% en el 2014 a 3.3% en el 2015. El crecimiento del PBI primario se debió a una mayor producción minera en los yacimientos de cobre, el inicio de la fase de producción de algunos mega proyectos mineros como fueron las operaciones de Constancia y Las Bambas, y a la recuperación de los precios de los commodities, sin embargo, algunos sectores primarios como agricultura y pesca se vieron afectados de manera negativa por el Fenómeno El Niño. Por otro lado, hubo una desaceleración en el crecimiento de los sectores no primarios pasando de 3.6% de crecimiento en el 2014 a 2.4% en el 2015, esto se debe a la poca inversión de los gobiernos regionales, la desaceleración de la inversión privada y a menor demanda de exportación de dichos productos.

De acuerdo con el reporte anual del BCR (2015) el sector agropecuario tuvo un crecimiento de 2.8% siendo mayor al del 2014 que fue de 1.9%, debido a la recuperación de la demanda interna, resaltando la recuperación del arroz. También indican que durante el 2015 se tuvo una caída de los productos orientados al mercado externo y de la agroindustria, debido a la menor oferta de quinua, aceituna, mango y caña de azúcar. Debido a las condiciones hidrológicas y térmicas el cultivo de arroz se incrementó en 7.9%, Piura y Lambayeque fueron las principales regiones que fomentaron el aumento de dicho cultivo; la baja en la producción de caña de azúcar se debió a rendimientos inferiores de los cultivos, debido a la repercusión del clima y a los conflictos internos del sector azucarero en Lambayeque. El subsector pecuario fue el que más aportó al dinamismo del sector agropecuario creciendo un 5.3%, debido al incremento de producción ganadera.

El reporte anual del BCR (2015) indica que el sector pesca creció 15.9%, esto debido a las condiciones que permitieron una mayor extracción de anchoveta, el volumen de

extracción de anchoveta para el consumo industrial se incrementó de 2.3 millones de TM en el 2014 a 3.6 para el 2015. También se indica que la pesca para consumo humano directo bajo 4.4%.

Tabla 5

Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)

Crecimiento Mundial					
	PP% 2015	Comercio Perú % 2015	2013	2014	2015
Economías desarrolladas	42.4	47.4	1.1	1.8	1.9
De los cuales					
1. Estados Unidos	15.9	17.5	1.5	2.4	2.4
2. Eurozona	12.0	11.0	-0.3	0.9	1.6
Alemania	3.4	2.8	0.4	1.6	1.5
Francia	2.3	0.9	0.7	0.2	1.1
Italia	1.9	1.7	-1.7	-0.3	0.8
España	1.4	2.5	-1.7	1.4	3.2
3. Japón	4.3	3.0	1.4	0.0	0.4
4. Reino Unido	2.4	1.1	2.2	2.9	2.2
5. Canadá	1.4	4.4	2.2	2.5	1.2
Economías en desarrollo	57.6	52.6	4.9	4.6	4.0
De los cuales					
1. Asia emergente y en desarrollo	30.9	26.9	6.9	6.8	6.6
China	17.2	22.2	7.7	7.3	6.9
India	7.1	0.7	2.2	1.0	-2.6
2. Comunidad de Estados Independientes	4.4	0.5	1.3	0.6	-3.7
Rusia	3.1	23.2	2.9	1.3	-0.1
3. América Latina y el Caribe	8.3	4.1	2.7	0.1	-3.8
Brasil	2.8	3.2	4.3	1.9	2.1
Chile	0.4	3.0	4.9	4.6	3.1
Colombia	0.6	3.4	1.4	2.1	2.5
México	2.0	-	5.8	2.4	3.3
Perú	0.3				
Economía Mundial	100.0	100.0	3.3	3.4	3.1
Nota:					
Socios Comerciales 1/	66.2		3.5	3.6	3.1
BRICs 2/	3.2		6.2	5.8	4.9

1/ Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú.

2/ Brasil, Rusia, India y China.

Nota. Tomado de "Crecimiento Mundial, 2015" por Banco Central de Reserva 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>

En el sector minería e hidrocarburos el reporte anual del BCR (2015) indican que se tuvo un crecimiento de 9.3% en el 2015 después de que en el 2014 se había tenido un descenso de 0.9%, esta mejora la protagonizó a la minería metálica debido a la mayor extracción de cobre en los yacimientos de Antamina, Toromocho, Antapaccay y Cerro Verde, así como por el inicio de operaciones de Constancia y Las Bambas durante 2015. Por otro lado, el sector hidrocarburos se contrajo 11.5%, debido a los bajos precios internacionales del petróleo lo que originó que se detengan las inversiones y producción del crudo.

El sector de manufactura cayó 1.7%, de acuerdo con el reporte anual del BCR (2015), afectado por el crecimiento negativo de 2.7% del sub sector manufactura no primaria debido a la menor demanda de insumos, de bienes destinados a inversión y a la exportación principalmente textil. De acuerdo con el reporte anual del BCR (2015) el sector construcción se contrajo 5.9% en el 2015, debido a la reducción del mercado inmobiliario, la contracción de la inversión privada, la disminución de los indicadores de confianza y la caída del gasto de la inversión pública principalmente la asociada a Gobiernos sub-nacionales.

Según el reporte anual del BCR (2015) la balanza comercial tuvo un déficit de US\$ 3'150,000, las exportaciones fueron de US\$ 34'236,000 en el 2015, un 13.4% por debajo del registrado en el 2014 debido a la baja de los precios promedio de exportación principalmente de los productos tradicionales, sin embargo, se tuvo un aumento en el volumen de exportación lo cual atenuó la caída de las exportaciones. Las exportaciones no tradicionales tuvieron una reducción de 5.3% en el 2015, esto se debió principalmente a los productos pesqueros, textiles y químicos.

Es importante indicar que los dos socios comerciales principales del Perú continúan siendo China y Estados Unidos, teniendo una participación del 39.3% del comercio total realizado en el 2015, tal como se puede apreciar en la Tabla 6. De acuerdo con el reporte anual del BCR (2015) China demandó principalmente minerales como cobre, hierro y zinc, y

productos pesqueros como la harina de pescado; en tanto que el Perú adquirió aparatos de telecomunicaciones, teléfonos móviles, calzado, entre otros.

Tabla 6

Comercio por Principales Países y Regiones

Comercio por Principales Países y Regiones 1/ (Millones de Dólares Americanos)								
	Exportaciones 2/			Importaciones 3/			X + M	
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2014	2015
China	7,354	7,025	7,387	8,096	8,541	8,358	15,565	15,745
Estados Unidos	7,765	6,141	4,977	8,434	8,408	7,432	14,549	12,410
Brasil	1,757	1,593	1,072	2,242	1,924	1,851	3,517	2,923
Canadá	2,742	2,551	2,431	601	793	698	3,345	3,129
Suiza	3,025	2,642	2,677	156	196	154	2,838	2,831
Chile	1,685	1,537	1,073	1,310	1,273	1,210	2,810	2,283
Alemania	1,169	1,234	915	1,336	1,423	1,070	2,657	1,985
México	511	736	546	1,978	1,917	1,830	2,653	2,375
Japón	2,226	1,583	1,117	1,351	1,038	1,013	2,621	2,131
Ecuador	967	861	705	1,918	1,743	981	2,604	1,686
Corea del Sur	1,561	1,214	1,089	1,475	1,286	1,205	2,500	2,294
Colombia	855	1,228	874	1,416	1,202	1,252	2,430	2,127
Bolivia	887	1,727	1,341	609	630	365	2,357	1,706
España	1,593	1,363	1,091	832	719	570	2,082	1,761
Resto	8,764	8,097	6,939	10,603	9,949	9,295	18,045	16,235
TOTAL	42,861	39,533	34,236	42,356	41,042	37,385	80,575	71,621
Asia	12,701	11,306	11,107	13,948	14,107	13,917	25,414	25,023
Norteamérica	11,017	9,428	7,954	11,013	11,118	9,960	20,547	17,914
Unión Europea	7,024	6,380	5,339	4,991	4,741	4,302	11,121	9,641
Países Andinos 4/	5,192	5,849	4,167	5,338	4,873	3,833	10,723	7,999
Mercosur 5/	1,967	1,823	1,249	4,140	3,390	3,001	5,213	4,250
Resto	4,960	4,745	4,420	2,927	2,813	2,372	7,559	6,793

X: Exportaciones M: Importaciones

1/Las importaciones fueron agrupadas por país de origen.

2/ Las exportaciones fueron agrupadas por país de origen.

3/Las Importaciones excluyen otros bienes vendidos y reparación de buques y aeronaves extranjeras.

4/Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Venezuela.

5/Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay.

Nota. Tomado y Adaptado de "Principales países y Regiones, 2014" por Banco Central de Reserva. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>

En la Figura 4 se puede apreciar la distribución de las exportaciones en los diferentes sectores entre los años 2011 y 2015 se ha mantenido relativamente estable, teniendo al sector minería e hidrocarburos como la principal fuente de exportación. El potencial tecnológico-científico, según el Informe Global de Competitividad 2016 - 2017, el Perú se encuentra en el

puesto 67 del ranking mundial y se mantuvo en el puesto 88 del pilar disponibilidad tecnológica, además retrocedió tres puestos respecto al año anterior en el pilar de innovación, encontrándose en el puesto 119, evidenciando el bajo nivel en estos pilares en comparación a países de América Latina. Según el Instituto de Estadística de la UNESCO (2014), los países en vías de desarrollo invierten menos del 1% de su PBI en investigación y desarrollo (I+D), mientras que los países industrializados destinan alrededor de 1.5 a 2.5% de su PBI. En el Perú se invierte el 0.2% del PBI en investigación y desarrollo, encontrándose rezagado en comparación a los países de la región y América Latina. Esta mínima inversión evita que las regiones se desarrollen a la velocidad y vanguardia de otras que se encuentran en países de economías avanzadas.

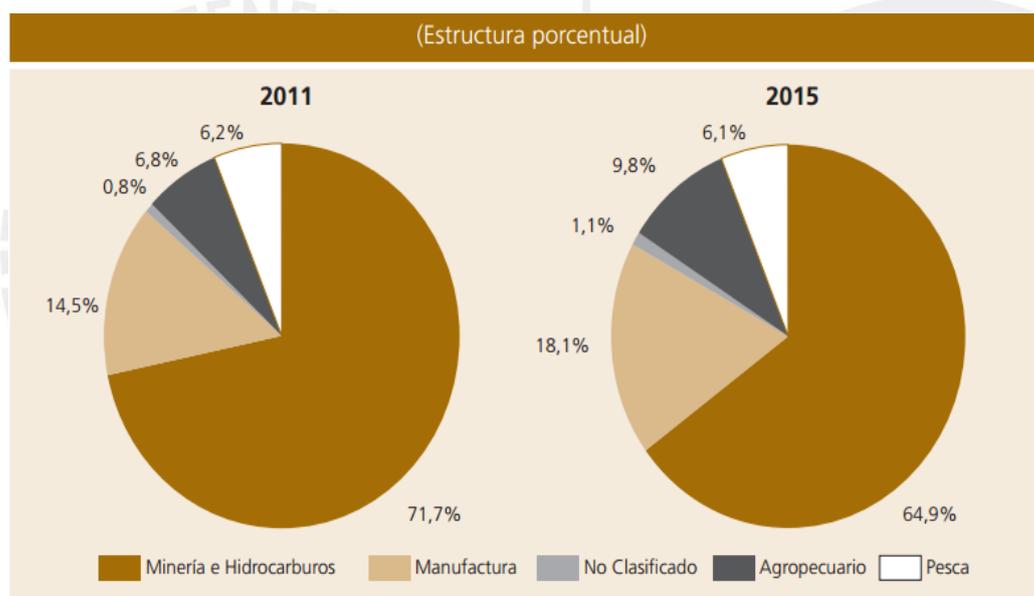


Figura 4. Exportaciones según grupo de actividad

Tomado de “Memoria,” por BCRP, 2015

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>).

Sin embargo, según (Andina, 2016) la presidenta del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) Gissella Orjeda en los últimos 5 años el presupuesto de la nación se ha incrementado hasta ocho veces y asignándose para el año 2016 un presupuesto de hasta S/ 1,500 millones de soles distribuidos en diferentes entidades,

proyectándose a elevar la inversión en 0.7% del PBI. En consonancia, el nuevo gobierno tiene el objetivo de generar un gran salto en la innovación según su plan de gobierno publicado en su página web.

El potencial histórico-psicológico-sociológico, Nuestro potencial histórico se ve fortalecido por el legado cultural de nuestros antepasados, desde las culturas pre- incas y la cultura Inca hasta las influencia hispánica heredando así un gran patrimonio cultural que permite en la actualidad mostrar al mundo nuestra gran riqueza cultural. El Perú cuenta con once lugares inscritos en la lista de patrimonio de la humanidad UNESCO: Parque Nacional Río Abiseo, Parque Nacional Huascarán, Sitio arqueológico de Chavín, Zona arqueológica de Chan Chan, Centro Histórico de Lima, Santuario Histórico de Machu Picchu, Ciudad del Cusco, Líneas y geoglifos de Nasca y de Pampas de Jumana, Parque Nacional del Manu, Centro Histórico de Arequipa y la isla de Taquile en el Lago Titicaca.

Nuestro país cuenta con más de 338 museos que muestran los períodos de vida histórico representados a través de restos arqueológicos, manufactureros, de orfebrería, telares, arquitectura, joyería, etc. También, existe un vasto legado cultural a través de nuestras fiestas costumbristas, religiosas y patronales; así también, nuestra gastronomía, hoy en día considerada una de las mejores del mundo y representada en la feria “Mistura” recibiendo a gran cantidad de visitantes nacionales y extranjeros. En el dominio sociológico y psicológico del país encontramos diferencias abismales entre los diferentes estratos económicos que conlleva a pensar y sentir de forma diferente lo que se manifiesta en la desigualdad percibida por la población.

El potencial organizacional-administrativo, el Perú es un país soberano donde se elige democráticamente a sus autoridades cada cinco años. La organización del Estado peruano está dada por el Poder Ejecutivo, El Poder Legislativo y el Poder Judicial, cada uno de ellos ejerciendo sus funciones de forma autónoma. El Perú se ha caracterizado por el enorme

tamaño de su Estado, que ocasiona una alta burocracia y corrupción dentro de él. Sin embargo, en los últimos años debido a la expansión de la economía, se ha notado que el tamaño del Estado actualmente no es suficiente para atender a la creciente población. Actualmente se evidencia que el Estado no está presente en muchos lugares del territorio nacional, donde debe estar llevando servicios básicos a sus ciudadanos (salud, educación, seguridad, etc.) lo que denota que la envergadura del Estado ya no es suficiente y debe de crecer.

Sin embargo, antes de procurar esto, lo primero que se debe hacer dentro de la administración del Estado es hacerlo más eficiente. Que pueda prestar servicios básicos a la mayor cantidad de ciudadanos con la menor burocracia. Para ello, es necesaria una reforma del propio Estado que inyecte dinamismo a sus procesos y no represente un gasto mayor. La reforma del Estado se ha venido ejecutando lentamente y proceso más representativo es la descentralización del poder político.

La descentralización del Estado no ha sido eficaz en dar a las regiones el control de sus activos e ingresos, y el poder de tomar sus propias decisiones en gestión de recursos, esto debido a la falta de capacidad de gestión de sus autoridades, desencadenando en los últimos años una serie de escándalos de corrupción. Por lo que el panorama a mediano plazo para este potencial no es alentador.

El potencial militar, las fuerzas armadas en el Perú está supeditado al cumplimiento de sus roles estratégicos, los cuales son cinco: Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial (rol principal); Participar en el orden interno; Participar en el desarrollo nacional; Participar en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres; y Participar en la política exterior. Estos roles estratégicos requieren de un conjunto de capacidades militares que permitan y aseguren su cumplimiento adecuado y suficiente; en ese sentido, los factores que sustentan las capacidades militares son: Equipamiento, Organización, Personal,

Infraestructura, Educación, Logística., Doctrina, e Instrucción y entrenamiento.

Complementando este marco, el Planeamiento Estratégico Sectorial Multianual del sector Defensa, PESEM 2017-2021, señala seis objetivos estratégicos, vinculados a los roles y capacidades militares: (a) Incrementar la capacidad militar de las FFAA; (b) Contribuir a la pacificación nacional en zonas declaradas en Estado de Emergencia; (c) Mejorar la efectividad de la participación de las FFAA y del Sector Defensa en el desarrollo; (d) Fortalecer la implementación de la gestión reactiva de la Gestión del riesgo de desastres en las entidades públicas; (e) Mejorar la participación de las FFAA en Actividades de Proyección Internacional; (d) Desarrollar la competitividad de la Industria Militar.

Con relación al rol principal de las FFAA y al primer objetivo del PESEM ya señalado, se tiene que el Estado actual de la capacidad operativa (“alistamiento operacional”) es limitado, según la evaluación hecha por cada Instituto Armado; esto quiere decir que, de entrar en operaciones, las FFAA tienen baja probabilidad de éxito y están impedidas de usar el total de sus capacidades. Cabe resaltar que, siguiendo lo registrado en el PESEM ya mencionado, persiste una brecha presupuestal de la Defensa en comparación a los países limítrofes. Respecto a los indicadores referidos a otros objetivos del PESEM de Defensa, se tiene que: para el 2016, el nivel de avance en la pacificación de zonas declaradas en Estado de emergencia era de 30%; en el caso de beneficiarios de acciones cívicas de apoyo al desarrollo, estos se han estimado en 150,000 personas en el 2015; respecto a la participación de entidades públicas en la gestión de riesgos de desastres, esta se estima en 40% para el 2015; la participación de la FFAA en actividades de proyección internacional se estima en 50% para el 2015; y el porcentaje de contratos a la industria militar nacional por parte de las FFAA fue sólo de 14% en el 2011.

3.1.3. Principios cardinales

Según D’Alessio (2015) los principios cardinales son la base de la política exterior,

es lo que debe hacer una Nación para alcanzar sus objetivos. Son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos. (p. 95)

Con respecto a la influencia de terceras partes, el Perú participa dentro de una economía globalizada a través de sus diversos tratados comerciales, con lo cual el Perú tiene diversas relaciones con distintos países alrededor del mundo, por lo tanto los cambios en los diferentes entornos afecta al Perú. El entorno globalizado ha generado que exista influencia de terceras partes, debido a la inversión privada extranjera, genera aumento en las importaciones y exportaciones, ingreso de capital extranjero, flujo de capital humano, etc. Entre las principales organizaciones y países con los que Perú tiene acuerdos comerciales se puede destacar la Organización Mundial de Comercio, La Comunidad Andina, Mercosur, APEC, La Asociación Europea de Libre Comercio, Alianza del Pacífico, Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, China, entre otros países.

En el principio de lazos pasados y presentes, el Perú es producto de un mestizaje entre los incas y los españoles, por lo cual muchas costumbres y la cultura están relacionadas con España. En el pasado el Perú ha tenido distintos conflictos con Chile, Ecuador y Colombia; con lo cual se generó un distanciamiento con dichos países, actualmente tenemos buenas relaciones con los países con los que tuvimos conflictos, sin embargo, todavía se generan polémicas especialmente con Chile debido a la rivalidad que existe, a la atribución de productos oriundos peruanos y temas limítrofes.

En el principio de contrabalance de intereses, en este principio se evalúa la relación costo beneficio, en este sentido el Perú ha priorizado siempre el beneficio de tener buenas relaciones con los distintos países, por ejemplo, en los conflictos armados con Ecuador y Colombia el Perú cedió parte del terreno nacional fomentando así buenas relaciones con

dichos países. Por otro lado con Chile el Perú ha logrado solucionar un diferendo marítimo, ante la corte internacional de justicia de la Haya, disminuyendo la tensión entre ambos Países.

Por último el principio de conservación de enemigos, es importante que Perú identifique a sus enemigos y mantener un equilibrio de no tener más de los que pueda manejar, esto va a mantener al país en constante innovación, generando de estrategias, mejorando continuamente, etc. Un país con el que constantemente se tienen discrepancias es con Chile desde conflictos territorial hasta atribuciones de productos, en el ámbito militar en el 2015 nuevamente aumentó la tensión debido a un caso de espionaje de las fuerzas armadas de Chile a Perú.

3.1.4. Influencia del análisis en la Macro Región I

El desarrollo de la economía de cada región está íntimamente ligado al desarrollo de la economía del país es por eso que el Ministerio de Economía y Finanzas dicta los lineamientos que deberán implementar los Gobiernos Regionales, Departamentales, Provinciales y Distritales. La política fiscal, monetaria, cambiaria y en general la estrategia que asuma el gobierno central afecta a los planes estratégicos de la macro región, por lo que no sería adecuado elaborar un plan estratégico para la Macro Región I desconociendo los intereses, potencial y principios cardinales del país. En el tema económico por ejemplo los Decretos de Urgencia que fueron emitidos por el Poder Ejecutivo para la atención inmediata de actividades de emergencia ante la ocurrencia de lluvias y peligros asociados dictaron las principales medidas que deberían ejecutar los gobiernos regionales de la zona Norte; inclusive se determinó el monto a gastar por cada uno de ellos así como los bienes y servicios que podrán ser adquiridos.

Por otro lado, el Perú tiene una ubicación geográfica estratégica que le permite una fácil conexión a los continentes de Europa y Asia lo cual puede ser aprovechado por la Macro Región I para el desarrollo de sus principales actividades económicas; es así que la salida al

mar de los departamentos de Tumbes, Piura y Lambayeque permiten incrementar sus posibilidades de exportar a mercados extranjeros. En ese sentido, las buenas relaciones que mantenga el País servirá para que los países vecinos y no vecinos mantengan una política de fronteras abiertas, tal como viene ocurriendo con el visado para ingresar a la Comunidad Europea, hoy gracias a las buenas relaciones del Gobierno Central todos los peruanos y peruanas pueden ingresar a los Países que conforman la Unión Europea y tener la oportunidad de buscar mercados interesantes para la exportación de los productos. La Diplomacia que ejerza el Gobierno Central se ve reflejada en la situación actual que hoy vivimos con el país vecino del Ecuador, país que luego de un conflicto bélico se ha convertido en un excelente aliado para fortalecer los proyectos que permitan el desarrollo de los pueblos de frontera.

El Perú tiene una economía atractiva para los inversionistas lo cual impacta en el desarrollo de la Macro Región I, debido a que cuenta con factores claves como una excelente ubicación geográfica con salida al mar para la exportación de los productos, aprovechando de esta manera los mercados internacionales generados por los tratados de libre comercio suscritos por el Perú; tierra disponible para la agricultura, disponibilidad de recurso hídrico alineado al interés nacional de desarrollo energético el cual es un interés común con América Latina y Asia, por otro lado tiene un potencial turístico, debido a la vasta cultura, gastronomía y patrimonio los cuales pueden ser explotados, aprovechando de esta manera el principio de lazos pasados y presentes de la Macro Región I.

Ahora bien tal como hemos mencionado existen grandes oportunidades para la Macro Región I, por ejemplo la construcción del proyecto de irrigación Olmos que amplió la disponibilidad de tierras para la agricultura en 43,500 hectáreas reduciendo el riesgo de escasez de agua. Además, se viene desarrollando la industria del petróleo en las zonas conocidas como La Brea y Pariñas situados en la provincia de Talara. También se tiene el

proyecto de ampliación del puerto de Paita el cual va a permitir la exportación de productos procedentes de Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas y San Martín. Todos estos proyectos han sido gestionados por los Ministerios que conforman el Poder Ejecutivo y con el acompañamiento técnico para los departamentos que conforman la Macro Región I.

La Macro Región I si bien es cierto tiene autonomía de acuerdo a Ley no debe dejar de lado a los Poderes del Estado ejecutivo, legislativo y judicial; los cuales cumplen funciones complementarias de vital importancia en la Macro Región I, el trabajo en conjunto y con sinergias permitirán un desarrollo sostenible y ordenado.

3.2. Análisis Competitivo del País

De acuerdo con el Ranking de Competitividad Mundial 2016 del Institute for Management Development el Perú se encuentra en la puesto 54, misma posición que en el 2015, de los 61 países con mejor desempeño competitivo; el ranking mide la gestión completa de recursos y competencias de una economía con el fin de incrementar el bienestar de la población para lo cual se basa en cuatro pilares que son desempeño económico, eficiencia gubernamental, eficiencia de los negocios e infraestructura.

Para realizar el análisis competitivo de la Macro Región I se tomó como referencia el rombo de la ventaja nacional desarrollado por Porter en 1990, el cual está conformado por los siguientes cuatro atributos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

3.2.1. Condiciones de los factores

El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima proyectó que el Producto Bruto Interno (PBI) Peruano se situará en 3.8% en el 2016 y 4.2% en el 2017 por debajo de las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas para el 2017 de 4.8% y Banco Central de Reserva de 4.5% (“CCL: PBI peruano crecerá 3.8% el 2016 y 4.2% el 2017,2016).

Según Porter (2015) los sectores de alto nivel son el espinazo de cualquier economía avanzada; extrapolando este concepto al caso peruano recurrimos a bibliografía de Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), Ministerio de Economía y Finanzas del Perú 2016, que cita propuestas de varios autores quienes estudiaron al país, estos estudios arrojan como resultado y determinan que los principales sectores de importancia que generan ventaja competitiva son:

(a) según Michael Porter: Agroindustria, Minería, Pesca y Agricultura, textil y confecciones; (b) para el Consejo Nacional de la Visión: Agroindustria, Minería y Metalurgia, Pesca y acuicultura, Turismo, Telecomunicaciones Industria de la Información; (c) según el Programa de Ciencia y Tecnología del Banco Interamericano de Desarrollo para el Perú: Agropecuario y Agroindustria, Pesca y acuicultura, Textil y Confecciones, Tecnologías de la Información; (d) para la Comisión Organizadora de CEPLAN: Agricultura (Orgánica y Fruticultura), Producción de compuestos farmacéuticos extraídos de plantas medicinales nativas, Minería (metales preciosos y metales comunes) y servicios conexos, Pesca y acuicultura (producción de conservas y preparados de pescado), Textil y Confecciones (algodón, lana y pelos finos), Turismo (diferentes enfoques cultural, ecológico, etc)., Madera muebles y artículos de madera, bienes y servicios relacionados al gas natural; (e) según el Plan Nacional Exportador: Agropecuario y Agroindustrial, Joyería y Orfebrería, Pesca y Acuicultura, Textil y confecciones, Turismo y Artesanía, forestal maderable, servicios (software, otros).” (p.148).

3.2.2. Condiciones de la demanda

En la Figura 5 se aprecia que el comportamiento del Producto Bruto Interno (PBI) en el Perú sigue la tendencia de la demanda interna, avanzando todos los años desde el 2000, con excepción del 2001 y el 2009. Fue en este último período donde se sintió el efecto de la

contracción de la demanda internacional, ante una crisis financiera global que se inició en el año anterior con la quiebra del banco de inversión Lehman Brothers (Alegría, 2013). Desde el año 2014 se observa una desaceleración, ante la cual los esfuerzos del gobierno por estimular la economía parecen no haber dado el resultado esperado, a pesar de que el consumo público se incrementó en 10.1% en 2014 y 9.5% en 2015.

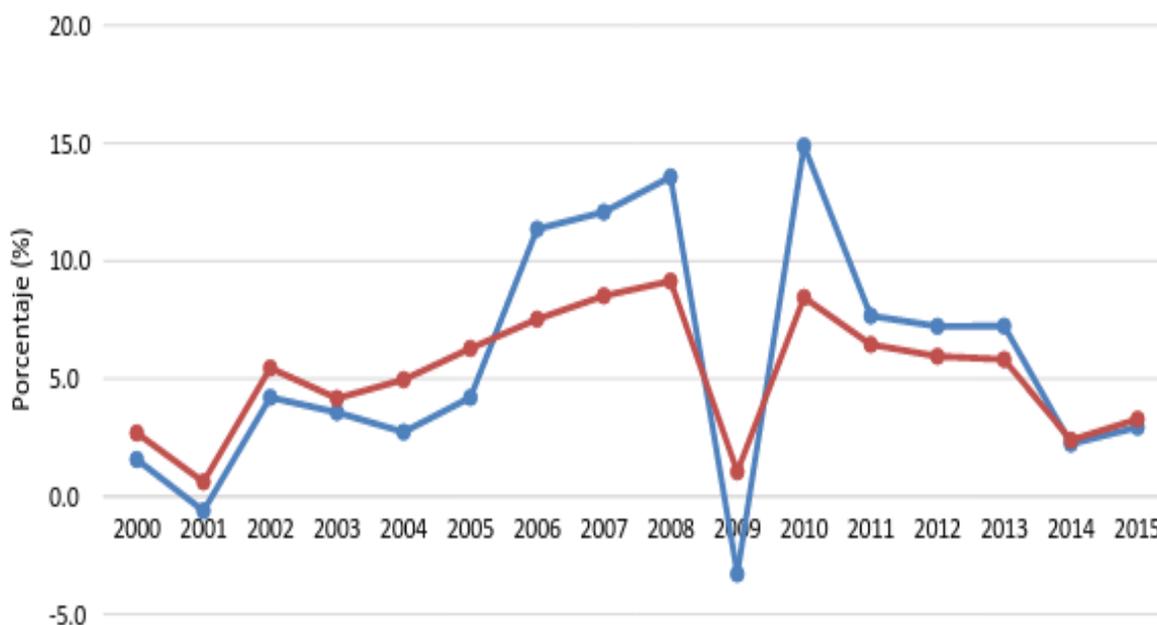


Figura 5. Variación anual de la demanda interna, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económica. Cuadros anuales” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Incluso, el Ministerio de Economía ha declarado que la promoción de la inversión privada debe ser prioritaria, como motor de la economía nacional (Editorial de Gestión, 2014). Pero como se ve en la Tabla 7, la inversión bruta interna ha disminuido en los dos últimos años, a esto se le suma la menor inversión extranjera que decreció en 11% durante el 2015, en un contexto donde la inversión hacia América Latina se redujo en 21%, por lo que se puede decir que es un proceso mundial de desaceleración y no exclusivo del Perú Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015).

Para el año 2016, se esperaba un crecimiento bajo de la demanda interna, ya que

durante el primer semestre no se dictaron políticas de estímulo del consumo, por lo que la demanda interna apenas creció en 0.5% durante el segundo trimestre, lo que corresponde al valor más bajo en seis años. Esta menor disposición que tienen los peruanos a gastar es lo que hizo que la inflación se redujera, ubicándose cerca del 2% (“Editorial: Señales”, 2016). Para Zamudio (2016), la economía se reactivará a través de la demanda interna, adoptando políticas como la reducción del Impuesto General a las Ventas (IGV) y el incremento del gasto en infraestructura.

Tabla 7

Perú: Variación Anual de la Demanda Interna, Consumo Privado, Consumo Público e Inversión Bruta Interna (Porcentaje)

Variable	2012	2013	2014	2015
Demanda interna	7.2	7.2	2.2	2.9
Consumo privado	6.1	5.3	4.1	3.4
Consumo público	8.1	6.7	10.1	9.5
Inversión bruta interna	9.4	11.6	-4.6	-0.9

Nota. Tomado y Adaptado de “Estadísticas económica. Cuadros anuales, 2012 a 2015” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo con D'Alessio (2015) este punto se refiere a “las condiciones del país que rigen la creación, organización y gestión” (p.110), así como a la competencia que impera en el mercado. Dentro de un total de 189 países, el Banco Mundial (2016) ubicó al Perú en la posición cincuenta, en relación con la facilidad que hay para hacer negocios.

Son diez los aspectos que se incluyen en el índice de facilidad para hacer negocios, los cuales se presentan en la Tabla 8. Los resultados muestran que Perú perdió posiciones en seis de ellos, especialmente en lo que se refiere a la obtención de electricidad, la cual retrocedió

13 puestos. A esto le sigue una pérdida de ocho posiciones en la apertura de empresas, donde se ubica en el puesto 97. Solamente se dio un avance en el factor pago de impuestos. En general, el Perú solo tiene posición ventajosa en la obtención de créditos y el registro de propiedades, aunque en ambos casos hubo un retroceso en el año 2016.

Tabla 8

Perú: Facilidades para Hacer Negocios, Indicadores Doing Business

Temas	2016	2015	Cambio
Apertura de una empresa	97	89	-8
Manejo de permisos de construcción	48	45	-3
Obtención de Electricidad	64	51	-13
Registro de propiedades	35	34	-1
Obtención de crédito	15	12	-3
Protección de los inversionistas minoritarios	49	46	-3
Pago de impuestos	50	58	8
Comercio transfronterizo	88	88	Sin cambio
Cumplimiento de contratos	69	69	Sin cambio
Resolución de la insolvencia	74	74	Sin cambio

Nota. Tomado de “Doing Business, 2015 a 2016”, por Banco Mundial, 2016. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>

Dentro de América Latina, los países que presentan más dificultades para hacer negocios son Venezuela, Bolivia y Nicaragua. Mientras que Panamá, Colombia, Chile y Perú se ubican dentro de una misma categoría, siendo superados por México. En la Tabla 9 se presentan los datos relacionados con la apertura de una empresa, donde se ve que en Perú solamente hay seis procedimientos, lo cual es favorable, pero que llevan a consumir 26 días, mientras que en Chile, Panamá y México solo se demoran seis días.

3.2.4. Sectores afines y auxiliares

Para lograr la mejor productividad del país es importante que exista en el mercado la disponibilidad de empresas que provean productos y servicios con altos estándares y puedan

Tabla 9

Perú: Indicadores de las Facilidades para Iniciar un Negocio

	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Panamá
Iniciar negocio (ranking)	97	157	174	62	84	65	44
Número de procedimientos	6.0	14.0	11.0	7.0	8.0	6.0	5.0
Días que dura el trámite	26.0	25.0	83.0	5.5	11.0	6.3	6.0
Costo (% de ingreso per capita)	9.8	9.7	3.8	0.7	7.5	17.9	6.3
Capital mínimo pagado (% de ingreso per capita)	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Nota. Tomado de "Doing Business, 2016", por Banco Mundial, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>).

ser altamente competitivas. En el análisis de la estructura empresarial, el INEI (2015) ha indicado que el total de empresas a nivel nacional a finales del 2014 eran de 1 millón 883 mil 531, de las cuales 94.92 % eran microempresas, 4.11% pequeñas empresas, 0.60% mediana y gran empresa, y 0.36% pertenecían a la administración pública. Del total de las empresas, el 47.1% se encontraban ubicadas en Lima y Callao y 52.9 % en el resto del país. Según su organización jurídica el 74.23% de las empresas están registradas como persona natural, 11.77% como sociedad anónima, el 7.11 % como empresa individual de responsabilidad limitada y el 6.89% tienen otra forma de organización jurídica.

De la información indicada por el INEI (2015) podemos verificar que existe una alta concentración de empresas en la capital del país. En referencia a las actividades económicas de las empresas peruanas que pueden brindar soporte a otras empresas nacionales, según los datos del INEN (2015) tenemos que, de las 1 millón 883 mil 531 que estaban constituidas al final del 2014, el 10.02% brindaba servicios técnicos y de apoyo empresarial, el 8.57% se dedican a la industria manufacturera, sin embargo de este último rubro, la producción está dirigida al uso y consumo y hay una casi nula presencia de producción de maquinarias, equipos y herramientas que den soporte a las empresas nacionales. El 81.41% restante de empresas está dedicada a otros rubros, siendo el de comercio el que ocupa el mayor segmento

con el 46.69% del total de empresas.

3.2.5. Influencia del análisis en la Macro Región I

De la condición de los factores que tienen una influencia positiva en la generación de la competitividad de la Macro Región I son aquellos asociados al sector agroindustrial, agricultura, acuicultura y turismo; así como la ubicación estratégica de la Macro Región I al norte del Perú y frontera con Ecuador. Por otro lado, identificamos una incidencia negativa en la competitividad los factores relacionados a infraestructura (riego, telecomunicaciones, energía, puertos, investigación, laboratorios), servicios (agua, saneamiento, transporte, proveedores) y la falta de desarrollo de clúster económicos a nivel nacional.

En el Perú no se ha desarrollado un mercado exigente que fomente la generación de empresas con altos niveles de calidad y enfocadas en la innovación de segmentos más especializados. Con respecto al factor de estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; la Macro Región I tiene que generar un contexto en donde se reduzcan los costos, agilice y faciliten los trámites para el ingreso de inversión en la Macro Región I. En los sectores afines y auxiliares se puede apreciar que todavía no se han desarrollado en el Perú por lo que es conveniente identificar los sectores más representativos para el desarrollo de la Macro Región I y generar estrategias para el desarrollo de los sectores afines y auxiliares.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

Las principales autoridades con poder político en la Macro Región I, están representadas por los Gobiernos Regionales de Tumbes, Piura y Lambayeque y los gobiernos locales (municipios), cuyo poder nace de la Constitución del Perú. De acuerdo al artículo 191° y 192° de la Constitución Política del Perú. Los gobiernos regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Coordinan con las municipalidades sin interferir sus funciones y atribuciones. Los gobiernos regionales

promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo.

El artículo 194° de la Constitución Política del Perú señala que las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las municipalidades de los centros poblados son creadas conforme a ley. Con relación a Inversiones, se realizó inversiones del Gobierno Nacional que abarca todos los Ministerios cuyo alcance se encuentra en todo el Perú. Los ministerios que mayor ejecutaron son el MTC y el MINDEF, con 6,574 y 1,499 millones de soles, respectivamente. Nueve sectores superaron el 90% de ejecución (MIMP, MINEM, MTC, MPFN, MINDEF, MVCS, MINCETUR, CULTURA Y MINJUS), dos sectores se encuentran en el rango del 80 al 90% (MIDIS, MINSA) y 10 presentan un porcentaje menor al 80% (ver Tabla 10).

La inversión de los gobiernos regionales cumple un rol muy importante en la economía del país. Si bien los Gobiernos Regionales de Cusco, Arequipa, San Martín, Ayacucho y Junín ocupan los cinco primeros lugares por monto ejecutado. Lima (99%), Huánuco (98%), Ayacucho (97%), Huancavelica (95%) y Arequipa (92%) son los cinco que han ejecutado mayores recursos del presupuesto asignado para inversiones. En el 2014 de acuerdo al ranking de ejecución, Piura se encuentra en el noveno lugar con 245 millones de soles, monto menor al año 2013. En el caso de Lambayeque también presenta una ejecución menor respecto al año anterior con 242 millones ubicándose en el puesto once. Finalmente Tumbes es una de las últimas regiones, presentando un monto de ejecución ligeramente mayor al del año anterior pero pequeño en comparación a las demás regiones 119 millones de soles. Por su parte, los gobiernos locales también aportan significativamente a la inversión de la macro región. Piura presenta inversión local de 912 millones de soles, número cinco del

ranking; gobiernos locales de Lambayeque al año 2014, tuvieron ejecución por 309 millones de soles; finalmente en Tumbes la inversión de gobiernos locales fue de S/ 173 millones.

Tabla 10

Perú: Inversión Gobierno Nacional por Ministerios

	Ranking de la Ejecución 2014							
	(Millones de soles y número)							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Transportes y Comunicaciones	1014	1346	3273	5081	6028	5028	5366	6574
Defensa	26	153	374	353	246	728	1172	1499
Educación	323	369	618	778	1027	785	910	1111
Agricultura y Riego	477	534	514	421	332	402	563	906
Vivienda, Construcción y Saneamiento	306	159	184	186	181	168	438	507
Salud	94	70	191	277	298	245	315	337
Energía y Minas	47	195	346	542	386	266	220	220
Justicia	16	33	85	78	47	62	136	151
Economía y Finanzas	142	176	52	90	61	70	76	136
Interior	3	8	12	52	16	95	186	90
Presidencia Consejo Ministros	142	123	90	77	70	7	39	85
Producción	44	22	17	14	7	7	34	63
Cultura	0	0	0	172	137	27	45	63
Ambiente	0	9	7	9	11	8	23	43
Comercio Exterior y Turismo	31	22	16	40	42	37	25	43
Poder Judicial	64	53	42	24	15	48	40	41
Relaciones Exteriores	6	12	2	5	8	13	15	35
Ministerio Público	12	9	60	35	39	25	39	32
Defensoría del Pueblo	0	0	0	0	0	16	39	26
Tribunal Constitucional	0	0	0	0	0	0	0	25
Contraloría General	11	4	6	10	21	20	6	9
Congreso de la República	10	11	10	0	0	6	13	5
ONPE	0	0	0	0	0	0	3	4
Mujer y Poblaciones Vulnerables	276	60	142	32	14	10	14	2
JNE	0	0	0	0	0	0	9	2
Trabajo y Promoción del Empleo	212	213	23	13	0	0	0	1
Consejo Nacional de la Magistratura	0	0	0	0	0	0	2	0
Desarrollo e Inclusión Social	6	1	1	0		0	0	0
Fuero Militar Policial	0	0	0	0	0	0	5	0
Reniec	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3262	3582	6065	8289	8986	8073	9733	12010

Nota. Adaptado de "Inversión Gobierno Nacional por Ministerios, 2014" por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe>

Tabla 11

Perú: Inversión Gobierno Nacional por Departamento

Ranking de la Ejecución 2014								
(Millones de soles y número)								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
GR CUSCO	137	227	299	276	231	581	644	599
GR AREQUIPA	136	182	297	281	302	347	428	470
GR SAN MARTIN	112	231	216	218	253	340	377	445
GR AYACUCHO	15	97	114	173	127	219	330	395
GR JUNIN	49	84	140	121	137	209	184	348
GR MOQUEGUA	72	79	180	151	84	111	225	286
GR PUNO	92	89	182	180	96	190	290	276
GR AMAZONAS	93	106	140	113	115	207	230	260
GR PIURA	153	150	193	325	187	330	396	245
GR CALLAO	30	54	79	123	110	338	321	242
GR LAMBAYEQUE	132	176	149	146	188	205	280	238
GR LORETO	82	54	105	309	327	328	256	223
GR APURIMAC	58	75	63	133	92	165	210	221
GR LIMA	32	70	108	146	94	155	220	221
GR HUANUCO	63	68	66	101	188	287	209	219
GR HUANCABELICA	88	130	102	154	143	205	196	214
GR UCAYALI	40	81	119	140	132	114	193	170
GR LA LIBERTAD	116	194	174	201	140	95	155	166
GR CAJAMARCA	92	67	145	258	421	331	237	155
GR PASCO	67	78	164	78	111	152	260	147
GR ICA	26	54	54	104	111	116	205	138
GR TACNA	74	89	173	123	71	154	183	132
GR ANCASH	124	132	277	527	635	673	335	122
GR TUMBES	31	52	78	107	126	209	117	119
GR MADRE DE DIOS	32	46	73	134	92	111	115	115
MM DE LIMA	48	44	139	273	11	74	30	46
TOTAL	1994	2709	3829	4895	4524	6246	6626	6212

Nota. Adaptado de “Inversión Gobierno Nacional por departamento, 2014” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe>

Tabla 12

Perú: Ranking de la Ejecución 2014

RANKING DE LA EJECUCIÓN 2014								
(Millones de Soles y número)								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CUSCO	260	842	960	1057	1150	1822	2288	2058
LIMA	444	930	1356	1429	831	1170	1288	1429
ANCASH	227	953	998	1062	566	776	1021	1034
CAJAMARCA	153	325	343	558	533	856	896	958
PIURA	173	318	454	422	436	675	891	912
LA LIBERTAD	78	326	435	579	505	759	973	873
AREQUIPA	80	279	445	598	427	654	812	779
PUNO	88	353	482	549	479	643	649	734
AYACUCHO	79	193	265	269	304	419	562	618
JUNIN	87	287	379	374	323	340	405	445
HUANCAVELICA	35	190	246	294	256	362	373	442
HUANUCO	34	136	215	205	223	379	439	431
ICA	43	122	222	279	281	389	381	395
APURIMAC	28	90	137	118	130	212	262	359
TACNA	215	371	415	433	288	303	365	353
SAN MARTIN	50	66	98	120	180	298	315	339
LAMBAYEQUE	35	138	270	298	344	338	335	309
LORETO	118	170	184	135	199	278	349	304
MOQUEGUA	224	368	293	308	190	344	354	290
AMAZONAS	11	70	118	80	137	125	136	277
UCAYALI	58	112	168	198	185	253	279	269
PASCO	51	296	324	277	168	250	234	190
TUMBES	18	70	95	98	70	136	155	173
PROV. CONST. DEL CALLAO	44	102	97	67	91	110	74	68
MADRE DE DIOS	3	13	21	22	22	19	30	30
TOTAL	2636	7120	9020	9829	8318	11910	13866	14069

Nota. Adaptado de "Ranking de ejecución, 2014" por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe>

De acuerdo a los gobiernos regionales, se analizan las evoluciones de cada región, Tumbes, Piura y Lambayeque. Tumbes también mostró un incremento del monto promedio ejecutado de 0.66 a 1.22 millones de soles. La región de Piura presenta un incremento de 0.41 en el 2013 a 0.52 millones de soles en el 2014. En el caso de Lambayeque al 2014 presenta reducción de la ejecución en comparación al año 2013, pasó de 0.37 a 0.31 millones de soles.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Luego de la crisis financiera mundial del 2009 la economía mundial se viene recuperando lentamente teniendo un crecimiento de 3.1% del PBI en el 2015, se destaca la

recuperación de Estados Unidos y Europa, la desaceleración de China y la reducción de economías emergentes como Rusia y Brasil; de acuerdo con el reporte de inflación del BCRP (diciembre 2016) indican que para el 2016 se ha tenido un crecimiento del 3% y se proyecta tener un crecimiento de 3.4% y 3.5% para los años 2017 y 2018 respectivamente.

En los próximos años el BCRP estimó una estabilización de los precios de los “commodities”, recientemente los precios de los “commodities” se han incrementado según como indica el BCRP en el reporte de inflación (diciembre 2016) debido a las expectativas de mayor gasto en infraestructura en Estados Unidos y por el acuerdo de reducción de producción de crudo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo - OPEP.

Con respecto a la balanza comercial, el BCRP en el reporte de inflación (diciembre 2016) indicó que se va a pasar de un déficit de US\$ 3.2 mil millones en el 2015 a un superávit de US\$ 0.6 mil millones para el 2016, y en los próximos años el “superávit” continuará elevándose a niveles de US\$ 2 mil millones por año debido a las exportaciones en mayor volumen y precio de los “commodities”.

En el Perú la tasa de crecimiento del PBI ha tenido un crecimiento de 4.2% entre enero y septiembre del 2016, debido básicamente a las exportaciones tradicionales en particular a la producción de cobre, por otro lado la inversión privada ha tenido una baja de 6.2% entre enero y septiembre del 2016, debido principalmente a la inversión minera, sin embargo, en las encuestas de confianza empresarial se muestra un resultado positivo de las expectativas futuras de inversión. El BCRP indica que el flujo neto de capitales del sector privado en el 2016 fue menor que al 2015 en US\$ 1975 millones, por lo que se tuvo un menor financiamiento obtenido en préstamos de largo plazo y en la inversión directa extranjera. El flujo de inversión directa extranjera cayó un 34% en el periodo de enero a septiembre del 2016, teniendo al sector de minería con la principal reducción de 44.5% debido a la culminación de megaproyectos mineros. Para el Sector privado los flujos de financiamiento

de largo plazo están destinados a inversiones en distintos sectores económicos, de acuerdo con el reporte de inflación del BCR (diciembre, 2016) se proyecta que en 2017 los flujos de financiamiento de largo plazo se recuperen, debido a los mayores términos de intercambio, la mayor confianza empresarial para la inversión en el Perú y las acciones del Estado para dinamizar y destrabar proyectos, teniendo como principales ejes de desarrollo a la minería, infraestructura e hidrocarburos (ver Tabla 13).

Tabla 13

Perú: Principales Anuncios de Proyectos de Inversión: 2016 – 2018

PRINCIPALES ANUNCIOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN 2016 - 2018		
SECTOR	INVERSIONISTAS	PROYECTO
MINERIA	Southern Perú Cooper Corp.	Ampliación Mina Toquepala
	Aluminium Corp. Of China Ltda. (Chinalco)	Mejoras y ampliación en el sistema productivo de Toromocho
	Shougang Corporation	Ampliación de Mina Marcona
	Grupo Breca	Mina Justa
HIDROCARBUROS	Jinzhao Mining	Pampa del Pongo
	Enagas Odebrecht	Mejoras a la segunda energética del país y desarrollo del gaseoducto Sur Peruano
	China National Petroleum Corporation; Repsol YPF S.A.	Lote 57 - Kinteroni
	China National Petroleum Corporation	Exploración lote 58
	Calidda Gas Natural del Perú	Masificación de Gas
ENERGIA	Karoon Gas Natural	Exploración lote Z-38
	Isolux	Linea de transmisión Moyobamba - Iquitos
	Corsan – Corvian	Central Hidroeléctrica Molloco
	Luz del Sur	Central Termoeléctrica Pacifico Sur
	Generación Eléctrica Las Salinas	Parque Eolico Samaca
	Termochilca	Central Térmica Domingo Olleros - Ciclo Combinado
INDUSTRIA	Corporación Lindley	Almacenes, centros de distribución y mejoras en infraestructura
	Repsol YPF	Ampliación de Refinería La Pampilla
	Técnicas Reunidas	Modernización Refinería de Talara
	CMPC Tissue	Planta de Tissue
	Plásticos Rival	Fábrica de Tubos

Nota. Adaptado de “Principales anuncios de proyectos de inversión, 2016 a 218” por Banco Central de Reserva. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>

De acuerdo con el reporte de inflación (diciembre 2016) del BCRP, en el 2016 se proyecta un crecimiento del PBI de 4%, y de 4.3% y 4.2% para los años 2017 y 2018 respectivamente basado en un incremento de la inversión privada. En el periodo de enero a

septiembre del 2016 el PBI creció 4.2%, debido al crecimiento de los sectores primarios, que crecieron 9.7% en comparación al 6.9 por ciento del año previo. En el sector primario, destaca el crecimiento de la minería metálica impulsado principalmente por la producción de cobre de los proyectos Las Bambas y Cerro Verde. En el sector agropecuario se tuvo una desaceleración del crecimiento pasando de 3.6% en el periodo de enero a septiembre en el 2015 a 1.1% en el mismo periodo del 2016, esto debido principalmente a la ausencia de lluvias la cual afectó la producción de diversos cultivos, es importante mencionar que el sector agrícola se viene desarrollando en un entorno de déficit hídrico.

De acuerdo con el reporte de inflación (diciembre 2016) del BCRP en los últimos meses la inflación se ha ubicado en un nivel por encima al rango meta, sin embargo, las expectativas de inflación a doce meses se mantienen dentro del rango meta. El BCRP indicó en el reporte de inflación (diciembre 2016) que se proyecta que la inflación converja hacia 2% durante el horizonte comprendido entre el 2017 y 2018, dicha convergencia es consistente con un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda y la ausencia de nuevos choques de oferta sobre los precios.

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

La Macro Región I cuenta con dos regiones naturales, costa y sierra que implica una mayor diversidad social, cultural y demográfica. Así, la población de la Macro Región I de 3'443,000 se hallan concentrados más en las ciudades de la costa con 2'735,102 de personas en cambio en las áreas rurales cuentan solo con 708,262 habitantes ubicados en su mayoría en la sierra de Piura.

Según el INEI 2014, en el departamento de Tumbes la población de quince años a más de edad sin nivel de educación inicial, se ha mantenido desde el año 2011 en un 2.6% de la población, en el departamento de Piura se mantuvo en 5.7% y en Lambayeque hubo una reducción de 7% a 4.7%. El porcentaje con nivel de educación secundaria en Tumbes ha

pasado de 45.3% en el 2011 a 47.8% en el año 2014; en Piura no hubo mayor variación de 41.4% a 41.6% y en Lambayeque de 46.2% a 46.3%. La población con nivel superior en Tumbes ha pasado de un 28.4% en el 2011 a 26.9% en el año 2014, sin embargo en este último se ha incrementado el porcentaje que representa a la educación universitaria superior pasando de 11.1% a 12.5%. En Piura la población con educación superior pasó de 23.5% a 23.1% y Lambayeque 21.5% a 25.3%, en ambos casos, se ha notado un ligero incremento en la proporción de educación superior universitaria, resultados que señalan un crecimiento en los últimos cuatro años en la educación universitaria en la Macro Región 1; sin embargo, aún existe un porcentaje mayor en la población que cuenta solo con educación básica que se traduce a una mayor cantidad de mano de obra no especializada.

A nivel de región, Tumbes registró en el año 2014 un índice de pobreza de 11.8 a 16.0 encontrándose en el grupo cinco de siete. Piura se encuentra en el tercer grupo con mayor intervalo de pobreza, entre 27.4 y 32.8. En el caso de Lambayeque, se encuentra en el grupo cuatro con intervalo de pobreza entre 18.2 a 24.7 (INEI, 2014).

A nivel de región, Tumbes registró en el año 2014 un índice de pobreza de 11.8 a 16.0 encontrándose en el grupo cinco de siete. Piura se encuentra en el tercer grupo con mayor intervalo de pobreza, entre 27.4 y 32.8. En el caso de Lambayeque, se encuentra en el grupo cuatro con intervalo de pobreza entre 18.2 a 24.7.

Según el INEI 2014, en el departamento de Tumbes la población de quince años a más de edad sin nivel de educación inicial, se ha mantenido desde el año 2011 en un 2.6% de la población, en el departamento de Piura se mantuvo en 5.7% y en Lambayeque hubo una reducción de 7% a 4.7%. El porcentaje con nivel de educación secundaria en Tumbes ha pasado de 45.3% en el 2011 a 47.8% en el año 2014; en Piura no hubo mayor variación de 41.4% a 41.6% y en Lambayeque de 46.2% a 46.3%. La población con nivel superior en Tumbes ha pasado de un 28.4% en el 2011 a 26.9% en el año 2014, sin embargo en este

último se ha incrementado el porcentaje que representa a la educación universitaria superior pasando de 11.1% a 12.5%. En Piura la población con educación superior pasó de 23.5% a 23.1% y Lambayeque 21.5% a 25.3%, en ambos casos, se ha notado un ligero incremento en la proporción de educación superior universitaria.

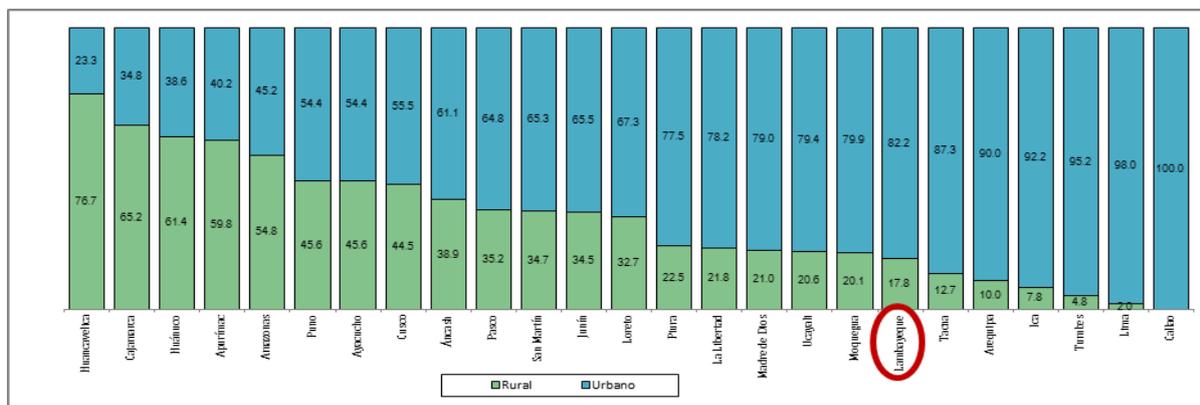


Figura 6. Perú: Población urbana y rural proyectada, según departamento, 2015 (porcentaje). Tomado de Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe>

Existen tres tipos de redes según superficie, nacional, departamental y vecinal. En las tres regiones tienen alto porcentaje de redes departamentales y vecinales no pavimentadas, con caminos a trocha y afirmadas; siendo el departamento de Tumbes el que presenta mayor déficit en carreteras pavimentadas para la comunicación de los pueblos.

Los hogares por tipo de servicios de información y comunicación que disponen, Tumbes presenta mayor porcentaje de hogares con celular, 90.1%, asimismo un alto porcentaje de hogares con televisión con cable 49.3%, en comparación de Lambayeque y Piura que se encuentran alrededor de 30%. Los tres departamentos presentan un bajo porcentaje de servicio de internet entre 13% y 26%, esto debido a la deficiente infraestructura de los operadores de telecomunicaciones y poca promoción de los servicios para dar a conocer a la población.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, para América Latina y el Caribe (ALC) la innovación se puede aprovechar para potenciar el desarrollo sostenible y justicia

social, así como para hacer frente a diferentes retos como la desigualdad, pobreza y menguada productividad. Sin embargo esta situación es ajena de la realidad puesto que muy pocos Gobiernos latinoamericanos destinan parte de su presupuesto para la investigación, salvo Brasil, donde las inversiones en (I&D) alcanzan el 1.2 % del PBI en promedio (Iadb.org.,2016).

Según los datos publicados por la Red de Ciencia y Tecnología (RICYT) 2012 el país con mayor inversión en (I&D) es Israel con un participación del 4.8% de su PBI. Por el lado de los países americanos y del Caribe el promedio de este indicador es de 0.63% a excepción de Brasil quien tiene una participación del 1.09%. El Perú se sitúa en uno de los últimos puestos con una participación del 0.10% del PBI.

En el Perú la entidad gubernamental responsable de fomentar las actividades de ciencia, tecnología e innovación es el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnológica e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) cuya labor principal es dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones de Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica; además promueve e impulsa el desarrollo científico y tecnológico del Perú mediante el trabajo concertado y complementario entre programas y proyectos de diferentes instituciones públicas, privadas, académicas, empresariales, así como organizaciones sociales.

Por otro lado el Concejo Nacional de Competitividad [CNC] es una comisión de coordinación adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas desde diciembre de 2009, cuya función es ser un ente de articulación intersectorial que en el corto, mediano y largo plazo, busca lograr mejoras significativas en el ámbito de competitividad. Su Agenda de Competitividad se centra en desarrollar estrategias para desarrollar: (a) Ciencia, tecnología e innovación, (b) Tecnología de información y comunicaciones, (c) Desarrollo empresarial, calidad y educación productiva, (d) Internacionalización, (e) Infraestructura entre otros.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es un país rico en recursos minerales y no minerales, en el sector forestal, la faja costera del Perú es de casi 3 080 km², donde los bosques secos constituyen la principal formación vegetal natural, de ellos la casi totalidad se encuentra en la Costa Norte, en los departamentos de Tumbes, Piura y Lambayeque, con un área que alcanza 3'230,263 ha, de las cuales el 67% se encuentra en Piura, el 19% en Lambayeque y el 14% en Tumbes. Son bosques de llanura principalmente; en el 57% de la cobertura total prácticamente han desaparecido los bosques densos (tipificados por contener más de 140 árboles por ha), predominando los bosques ralos y muy ralos (entre 30 y 70 árboles por ha). El bosque está conformado por especies como el algarrobo, hualtaco, zapote, guayacán, entre otras.

A diferencia de los bosques tropicales, de interés maderable, los bosques secos, generan una oferta principalmente de recursos no maderables, obtenidos de sus flores, hojas y frutos. Es decir que la utilización del bosque seco implica el manejo de las copas de los árboles para el desarrollo de las actividades productivas. Según los resultados de parcelas de estudios, los datos de producción y de productividad, la cobertura vegetal genera una biomasa (frutos y hojas) y una disponibilidad de recursos que no es aprovechada totalmente. En el caso del algarrobo, por ejemplo, considerando los parámetros de área de bosque, con producción de algarroba (frutos de algarrobo) de 46 kg/árbol/año, se estima una oferta de 2.3 t/ha de frutos al año, de la cual se aprovecha solamente alrededor del 15%, básicamente para la alimentación animal. Existe aquí un gran potencial para la industrialización de este fruto.

En el caso de las flores, que constituye el sustento de la actividad apícola, los volúmenes de explotación están por debajo de la soportabilidad del bosque. En la actualidad, existen alrededor de 20 mil colmenas instaladas en Lambayeque y Piura, pudiendo albergar un número de colmenas superior a las 40 mil. La producción promedio es de 25 kg por colmena por campaña.

Por las razones señaladas, este ecosistema, siendo frágil ofrece posibilidades económico productivas sostenibles para sus habitantes, sin recurrir a la explotación maderera, para leña, carbón o parquet, como ocurría hasta hace poco, destruyendo el bosque y afectándolo gravemente. Amenaza de desastres naturales producidos en la macro región. La macro región de Tumbes, Piura y Lambayeque está afecta a desastres naturales que se pueden ser inundaciones, sequías o el Fenómeno de El Niño.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Macro Región I cuenta con 10 factores determinantes de éxito, cinco corresponden a las oportunidades y cinco a las amenazas. El valor resultante de 1.6, mostrado en la Tabla 14, representa una pobre respuesta a la capitalización de las oportunidades de la Macro Región I y muestra que tampoco se están tomando medidas para reducir o enfrentar las amenazas a las cuales está expuesto.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Nº	Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Oportunidades				
1	Tratados de libre comercio de productos agrícolas y pesqueros con: EEUU, Canadá, China, Japón, Corea del Sur y Unión Europea.	0.11	2	0.22
2	Creciente demanda mundial de productos agrícolas y pesqueros.	0.11	2	0.22
3	Creciente demanda de turismo e infraestructura hotelera	0.10	2	0.20
4	Importante ingreso económico por parte del canon	0.08	2	0.16
5	Crecimiento sostenido de la economía del Perú.	0.10	2	0.20
	Sub total	0.5		
Amenazas				
1	Cambio de políticas de comercio en nuevos gobiernos.	0.11	1	0.11
2	Disminución de inversión privada en America Latina.	0.10	2	0.20
3	Exigencia de altos estándares internacionales para exportar productos.	0.11	1	0.11
4	Condiciones de mercado desleal: contrabando e informalidad.	0.08	1	0.08
5	Fenómenos climáticos desfavorables: Fenómeno El Niño.	0.10	1	0.10
	Sub total	0.50		
	Total	1.00		1.6

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

3.5. La Macro Región I y sus Competidores

El modelo que se emplea para analizar la estructura y la industria donde compite la

Macro Región I debe ser analizada siguiendo las cinco fuerzas de Porter teniendo en consideración los siguientes factores: (a) ingreso potencial de nuevos competidores, (b) desarrollo potencial de productos sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los compradores, y (e) rivalidad entre empresas competidoras.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que influyen en la macro región se pueden dividir en dos: el Estado y en la inversión privada. El Estado a través de diferentes entidades como: (a) Ministerio de Economía y Finanzas, (b) Ministerio de Educación, (c) Ministerio Interior y (d) Ministerio de Salud; implementan proyectos que van a proveer a la Macro Región I de mayores recursos con los que va a poder disponer en su gestión. Por parte de la inversión privada son los diversos proyectos que se implementen los que van a proveer a la Macro Región I de más recursos para que pueda ofrecer a sus consumidores, es importante mencionar que para toda contratación de bienes o servicio del Estado se tiene que cumplir con la Ley 30225, Ley de Contrataciones del Estado y su respectivo reglamento el DS N° 350-2015-EF. Como se puede apreciar el poder de negociación de los proveedores es limitado en tanto para la inversión privada, sin embargo, la inversión pública va de acuerdo con el planeamiento estratégico de cada entidad del Estado.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Por definición, la satisfacción de las necesidades de los compradores es la razón de ser de la empresa. Por otro lado, la razón de ser de la Macro Región I es el desarrollo de la región y el bienestar de sus ciudadanos. En la Macro Región I podemos identificar cuatro tipos de compradores: (a) los habitantes de la Macro Región I, (b) los inversionistas, (c) los países importadores de los productos de la Macro Región I, y (d) los turistas nacionales y extranjeros. Los países importadores y los inversionistas son los compradores que tienen un mayor poder de negociación debido a los altos estándares que requieren los productos para

exportarlos y a las condiciones que debe tener la Macro Región I para que sea atractiva a la inversión privada, sin embargo, también es importante mencionar el poder de negociación que tienen los habitantes de la Macro Región I debido a que se pueden generar conflictos sociales.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos son aquellos productos similares que desarrollan los competidores de la industria; sin embargo, no son considerados parte de la misma. Como ya se mencionó anteriormente, las principales actividades económicas de la Macro Región I son: (a) comercio, (b) manufactura, (c) agricultura, ganadería, caza y silvicultura, y (d) construcción, por lo que se analizarán los sustitutos en esas actividades. Con respecto al comercio el principal sustituto de la Macro Región I es la Provincia Constitucional del Callao, debido a que es el principal operador logístico del país y es la principal vía de comercio nacional desde donde gran cantidad de las exportaciones e importaciones de la Macro Región I se comercializan.

En el sector manufactura y construcción la Macro Región I no presenta amenaza de sustitutos debido a que se utiliza la industria de la Macro Región para para la transformación de los productos locales o construcciones de obras. En la agricultura la Macro Región I es el principal productor de distintos productos como se puede apreciar en la tabla 12; sin embargo, de acuerdo con los datos del INEI 2015 existen otras regiones que también destacan con la producción de los mismos productos teniendo las como una amenaza de productos sustitutos. Entre las principales regiones que tenemos como amenaza de producto sustituto destaca para el arroz en cáscara, la región San Martín con un 22.3% de la producción nacional; para la uva tenemos la región Ica con un 38.6% de la producción nacional; para el azúcar y caña de azúcar destaca la región La Libertad con 52.7% y 51% respectivamente de la producción nacional.

Tabla 15

Ranking de la Producción Nacional

Ranking En La Producción Nacional	Producto	Unidad De Medida	Total	% En El Total Nacional
1°	Mango	Tonelada	324 353	85.9
1°	Limón	Tonelada	221 653	82.5
1°	Carne De Caprino	Tonelada	2 187	35.4
1°	Pimiento	Tonelada	26 899	62
1°	Piquillo	Tonelada	13 958	56.6
1°	Arroz Cáscara	Tonelada	828 250	28,5
2°	Uva	Tonelada	147 263	29.0
2°	Azúcar	Tonelada	280 698	23.3
2°	Caña De Azúcar	Tonelada	2 894 565	25.4
2°	Camote	Tonelada	42 729	15.4

Nota. Adaptado de "Ranking de la Producción Nacional, 2014" por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014. (<http://www.inei.gob.pe> . 1) Incluye superior universitario, no universitario y postgrado).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En el sector de turismo, las regiones del litoral peruano, tienen playas que podrían competir con la Macroregión I, por ejemplo Ancash con las playas de Huarney, La Libertad con las playas de Trujillo; de desarrollar su infraestructura y servicios, se convertirían en los principales competidores del sector dentro del país.

El ecoturismo como alternativa para no dañar el medio ambiente al practicar el turismo, es una tendencia a nivel mundial y la Macro Región I tiene todo el potencial geográfico para desarrollarlo. En el año 2002, la Comisión de Promoción del Perú, PROMPERU y la Universidad Agraria de la Molina, hicieron un listado de zonas prioritarias para el desarrollo del ecoturismo, encontrándose el Parque Nacional Cerros de Amotape y

Santuario Nacional de Manglares en Tumbes dentro de la lista. Por ser consideradas como aquellas zonas que cuentan con facilidades para el desarrollo del ecoturismo a corto y largo plazo.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre competidores aparece cuando alguno de ellos se siente amenazado por la competencia o ve la oportunidad de mejorar su posición, según Porter (2015) “la rivalidad entre competidores existente adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluye los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria” (p.48). Bajo este concepto, se procede a analizar cuáles son los factores clave de éxito de la macro región y de esta manera poder identificar quiénes son sus competidores. De acuerdo con D’Alessio (2015) define a los factores clave de éxito como "las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones, con el fin de afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones." (p. 129)

Los factores clave de éxito que se han identificado son: (a) desarrollo de los sectores de agroindustria, acuicultura y comercio; (b) infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria; (c) turismo e infraestructura hotelera; (d) organización de productores; (e) calidad en educación y recurso humano calificado; (e) inversión pública y privada; (f) seguridad; (g) tecnología e innovación; y (h) correcta gestión pública. Las regiones que compiten con la Macro Región I en los factores claves de éxito mencionado son Lima, Ancash, La Libertad e Ica.

3.6 La Macro Región I y sus Referentes

Existen referentes muy importantes a nivel de América Latina, así en el Ranking de las diez mejores ciudades para hacer negocios y que cuentan con características similares a la Macro Región I se ubica Sao Paulo y Ciudad de Panamá ambas teniendo a los pilares de

desarrollo al comercio y agroindustria, también cuentan con cadenas hoteleras que les permite atraer al turismo internacional, presencia de empresas globales que les permite reducir la tasa de desempleo, y además han desarrollado una infraestructura y conectividad física que les permite la comunicación interna; así Sao Paulo se ubica en el puesto cuatro y Ciudad de Panamá se ubica en el puesto siete (América Economía, 2016).

Por otro lado también se ha identificado a la región Zhejiang en China y Región de los Lagos en Chile quienes son referentes mundiales en los sectores de acuicultura, agroindustria y comercio; por lo cual se pueden obtener buenas prácticas de los principales sectores de desarrollo identificados para la Macro Región I.

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

La Matriz Perfil Competitivo (MPC) tiene como objetivo relacionar la posición estratégica de la Macro Región I con sus competidores, tomando como puntos de evaluación los factores claves de éxito, los cuales son las actividades que debe desarrollar la Macro Región I para ser exitosa y competitivo.

En la MPC (ver Tabla 16), la Macro Región I tuvo una puntuación de 2.28 frente al principal competidor la Macro Región V que obtuvo una puntuación de 3.38, de esta manera podemos identificar que la Macro Región I se encuentra en una posición inferior frente a sus competidores por lo que debe adoptar estrategias enfocadas a mejorar su competitividad. En la Matriz de Perfil Referencial (MPR) (ver Tabla 17), se compara a la Macro Región I con regiones que son referentes a nivel internacional o benchmarking, la evaluación se realiza tomando los mismos factores claves de éxito que en la MPC y brindando el mismo peso a cada factor, de la evolución en la MPR se identifica a Sao Paulo como la región con una mayor calificación tomándola como la principal referencia de la Macro Región I.

3.8. Conclusiones

El Perú es un país que está en pleno desarrollo económico, social y cultural, es por

Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Macro Región 1		Macro Región 5		Macro Región 4		Macro Región 7	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Desarrollo de los sectores de Agroindustria, Acuicultura y Comercio.	0.20	3	0.6	3	0.60	3	0.60	3	0.60
2 Infraestructura: productiva, vial, aeroportuaria y portuaria.	0.20	3	0.6	4	0.80	2	0.40	2	0.40
3 Turismo e infraestructura hotelera.	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
4 Productos con cumplimiento de estándares internacionales de calidad.	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54	3	0.54
5 Recurso humano calificado.	0.15	1	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30
6 Inversión en investigación y desarrollo.	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12
Total	1.00		2.28		3.38		2.41		2.41

Tabla 17

Matriz del Perfil de Referencias (MPR)

Factores Claves de Éxito	Peso	Región, País									
		Macro Región 1, Perú		Zhejiang, China		Región de los Lagos, Chile		Sao Paulo, Brasil		Ciudad de Panamá, Panamá	
		Valor	Pje.	Valor	Pje.	Valor	Pje.	Valor	Pje.	Valor	Pje.
1 Desarrollo de los sectores de Agroindustria, Acuicultura y Comercio.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60
2 Infraestructura: productiva, vial, aeroportuaria y portuaria.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3 Turismo e infraestructura hotelera.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
4 Productos con cumplimiento de estándares internacionales de calidad.	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
5 Recurso humano calificado.	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6 Inversión en investigación y desarrollo.	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Total	1.00		2.28		3.70		3.70		3.85		3.65

Nota .Donde 4 es Fortaleza Mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor, 1 es Debilidad mayor.

ello la preocupación de seguir manteniendo su soberanía y defensa nacional, así también, la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo permitirán la paz y seguridad que garanticen el normal desarrollo del país cuidando las inversiones públicas y privadas. Otro de los grandes potenciales con los que cuenta el país son los grandes recursos renovables y no renovables que garantizan un desarrollo energético sostenible a lo largo del tiempo.

Los departamentos de Tumbes, Piura y Lambayeque que pertenecen a la Macro Región I se ubica dentro de los diez primeros departamentos que concentran la mayor densidad poblacional en la zona urbana a diferencia de la rural, ocasionando en ella un menor desarrollo socioeconómico.

En cuanto al desarrollo socioeconómico el Perú el PBI está en aumento en los sectores primarios de los minerales, creciendo de 2.4 % a 3.3% del 2014 al 2015; sin embargo, en los sectores primarios como la agricultura y la pesca sufrió una desaceleración en su crecimiento de 3.6% a 2.4% de 2014 al 2015 con ello la Macro Región I se vio afectada en cuanto a las exportaciones; sin embargo, cobraron mayor auge debido a la demanda interna tanto en el sector agrícola como pesquero.

La Macro Región I cuenta con una excelente ubicación geográfica, cuenta con salida al mar y tierras para el cultivo y en la actualidad con proyectos que generarían grandes fuentes de ingreso, como son el proyecto de irrigación Olmos, la ampliación del puerto de Paíta; además, del desarrollo industrial a través de las zonas petroleras de Brea y Pariñas.

Analizando la Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Macro Región I se obtuvo un valor de 1.37 lo cual indica que la Macro Región I no cuenta con las capacidades necesarias para poder aprovechar las oportunidades del entorno ni tampoco enfrentar las posibles amenazas del mismo, de esta manera la Macro Región I tiene que trabajar en sus capacidades para poder afrontar los distintos factores sobre todo en una coyuntura de continuo crecimiento de comercio internacional y demanda internacional por productos

agrícolas y pesqueros, teniendo la posibilidad de exportar productos industrializados con un mayor valor agregado.

Producto del análisis de la Matriz de Perfil Competitivo en donde la Macro Región I obtuvo un valor de 1.58, se puede identificar que la Macro Región I se encuentra en una posición desfavorable frente a las cuatro regiones competidoras, teniendo a la Macro Región 5 como la región con mayor puntuación con un valor de 3.38 seguida de la región la Macro Región 7 con un valor de 2.41, debido a que presenta debilidades en los seis factores claves de éxito identificados. De esta manera las estrategias de la Macro Región I deben enfocarse a fortalecer sus capacidades para afrontar los factores claves de éxito.

La Matriz de Perfil Referencial compara a la Macro Región I con distintas regiones a nivel mundial consideradas con las mejores buenas prácticas respecto a los nueve factores claves de éxito, se obtuvo a Sao Paulo como la región referencial con el mayor valor obtenido con un puntaje de 4 teniendo un gran desarrollo comercial, agroindustrial y acuícola a nivel internacional, con una infraestructura de primer nivel y un desarrollo social importante. De acuerdo con lo indicado, la Macro Región I tiene el potencial de aprovechar mejor los recursos con los que cuenta y el entorno en el que se desarrolla.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Es importante conocer las fortalezas y debilidades de la Macro Región I y ello será posible a través del análisis y evaluación interna con el objetivo de plantear estrategias que permitirá desarrollar y potenciar sus recursos eliminando o disminuyendo en lo posible las dificultades encontradas.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2015) permitirá el análisis interno de AMOFHIT para potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades para ello se considerarán las siguientes áreas funcionales de la Macro Región I: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y Ventas (M); (c) Operaciones y Logística e Infraestructura (O); (d) Finanzas y Contabilidad(F); (e) Recursos Humanos y Cultura (H); (f) Sistema de información y comunicaciones (I); (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2015, p. 164).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Considerando el proceso operativo en la Macro Región I el objetivo de la administración es aumentar la productividad para lograr competir con otras regiones y la gerencia permitirá manejar las estrategias que definirán el rumbo de la organización (D'Alessio, 2015, p. 167). En cuanto a la organización de la Macro región I para administrar los recursos y funciones cuenta con el sector público y privado, así se encuentra dividida en tres regiones: (a) La Región Tumbes, presidida por el Señor Ricardo Isidro Flores Dioses; (b) La Región Piura se encuentra presidida por Reinaldo Adolfo Hilbck Guzmán y (c) La Región Lambayeque presidida por Humberto Acuña Peralta, todos ellos ejerciendo funciones desde el 01 de Enero del 2015.

De acuerdo a la Ley 27783, Ley de Bases de la Descentralización, las Regiones dentro de sus principales funciones tienen que (Congreso de la República, 2001) son :

- Lograr la participación y fiscalización de los ciudadanos en la gestión de los asuntos públicos de cada región.
- Lograr el desarrollo económico, auto sostenido y de la competitividad en base a su vocación y especialización productiva.
- Lograr la cobertura y abastecimiento de servicios sociales básicos en todo el territorio.
- Disponer infraestructura económica y social necesaria para promover la inversión.
- Lograr la redistribución equitativa de los recursos del Estado.
- Lograr la potenciación del financiamiento regional y local.
- Lograr la modernización y eficiencia de los procesos y sistemas de administración que aseguren la adecuada provisión de los servicios públicos.
- Lograr la simplificación de trámites en las dependencias públicas, nacionales, regionales y locales.
- Permitir que la educación y capacitación se encuentren orientadas a forjar un capital humano, la competitividad nacional e internacional.
- Lograr incorporar la participación de las comunidades campesinas y nativas, reconociendo la interculturalidad y superando toda clase de exclusión y discriminación
- Lograr promover el desarrollo humano y la mejora progresiva y sostenida de las condiciones de vida de la población para la superación de la pobreza.
- Lograr un ordenamiento territorial y del entorno ambiental desde los enfoques de sostenibilidad del desarrollo.
- Gestionar los recursos naturales de manera sostenible

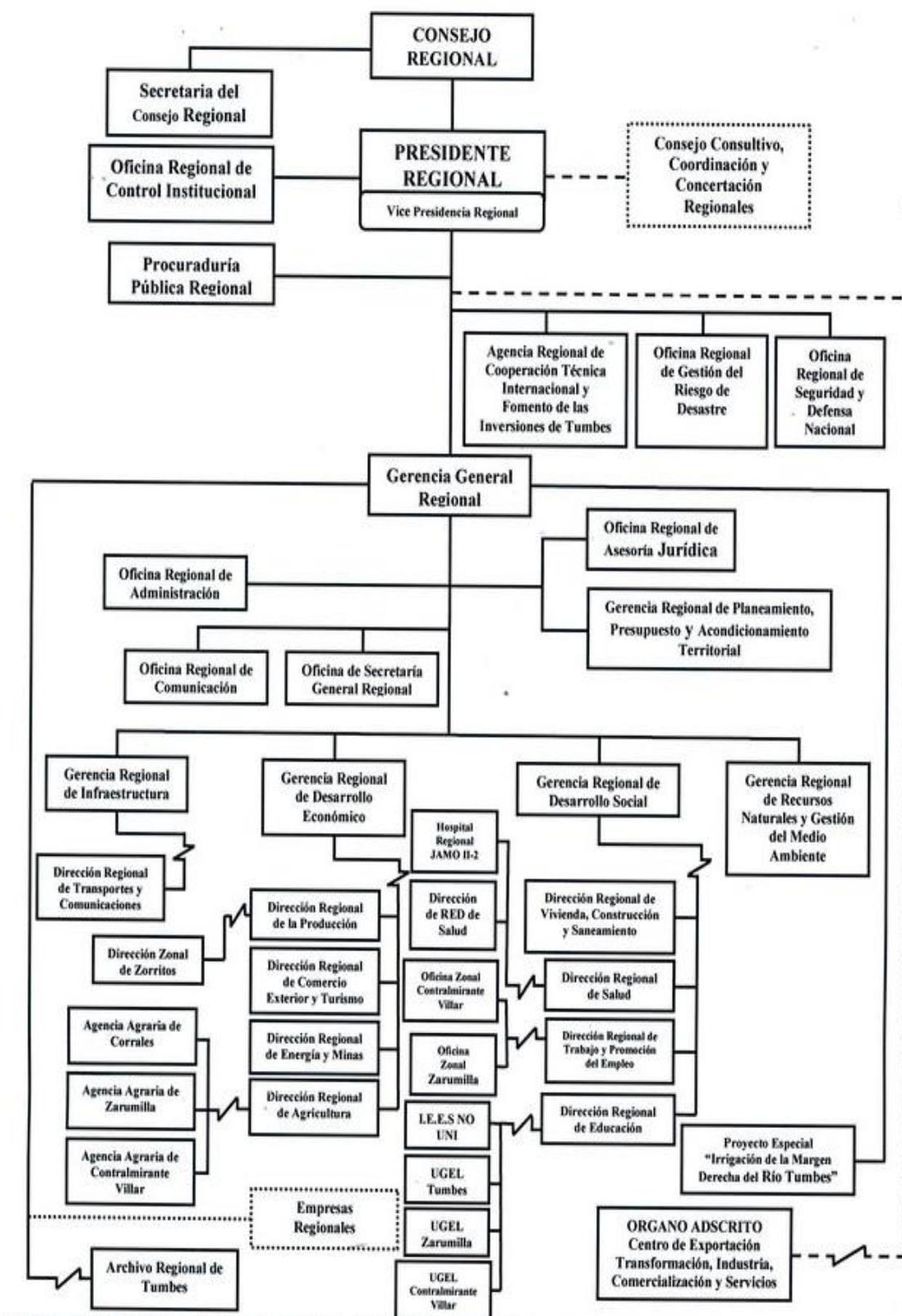


Figura 7. Organigrama del Gobierno Regional de Tumbes.

Tomado de "Información Institucional", por el Gobierno Regional de Tumbes, 2016a. (<http://regiontumbes.gob.pe/informacion-institucional/organigrama/>).

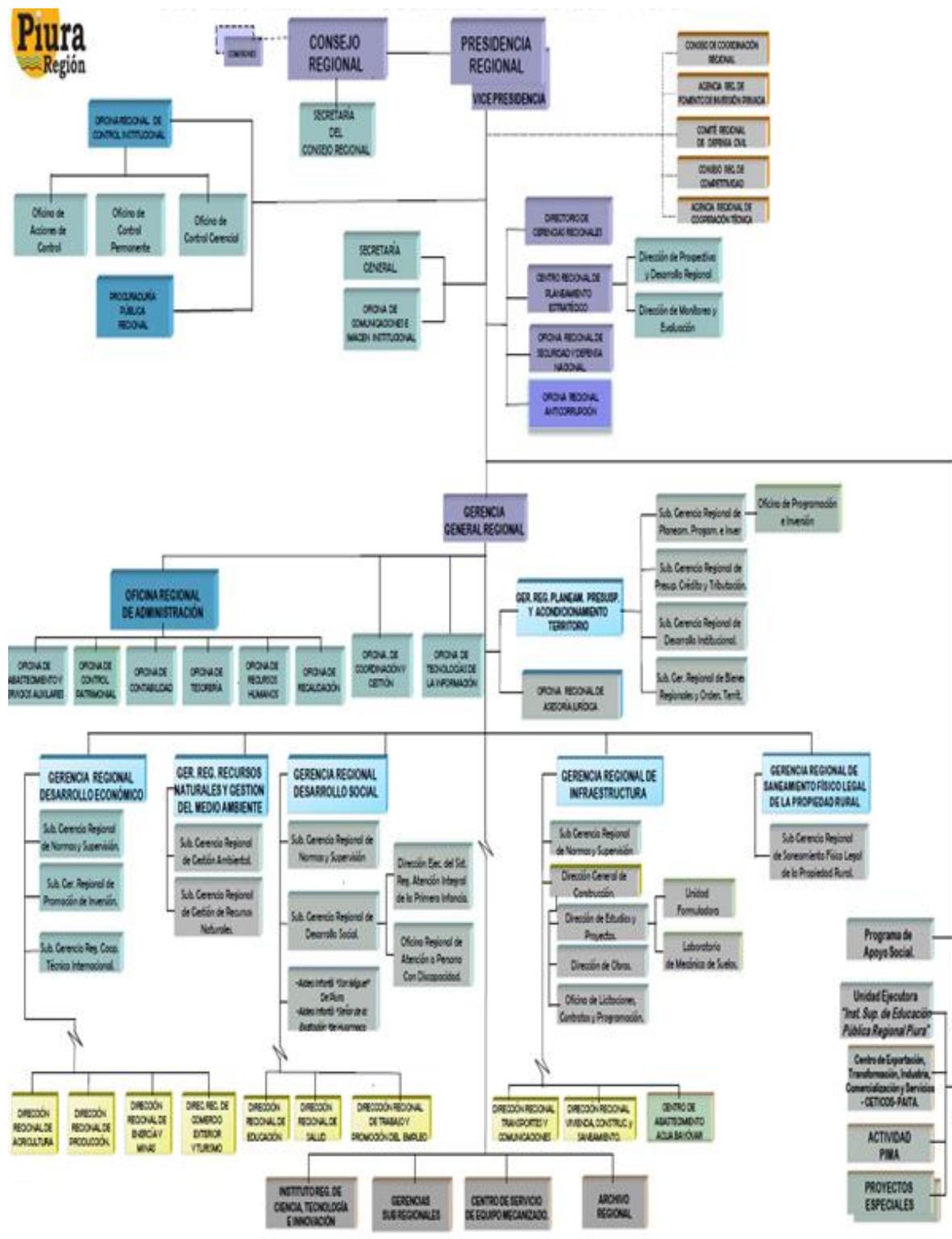


Figura 8. Organigrama del Gobierno Regional de Piura.

Tomado de "Información Institucional", por el Gobierno Regional de Piura, 2016a (http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/organigrama_grp_29.12.14.pdf).

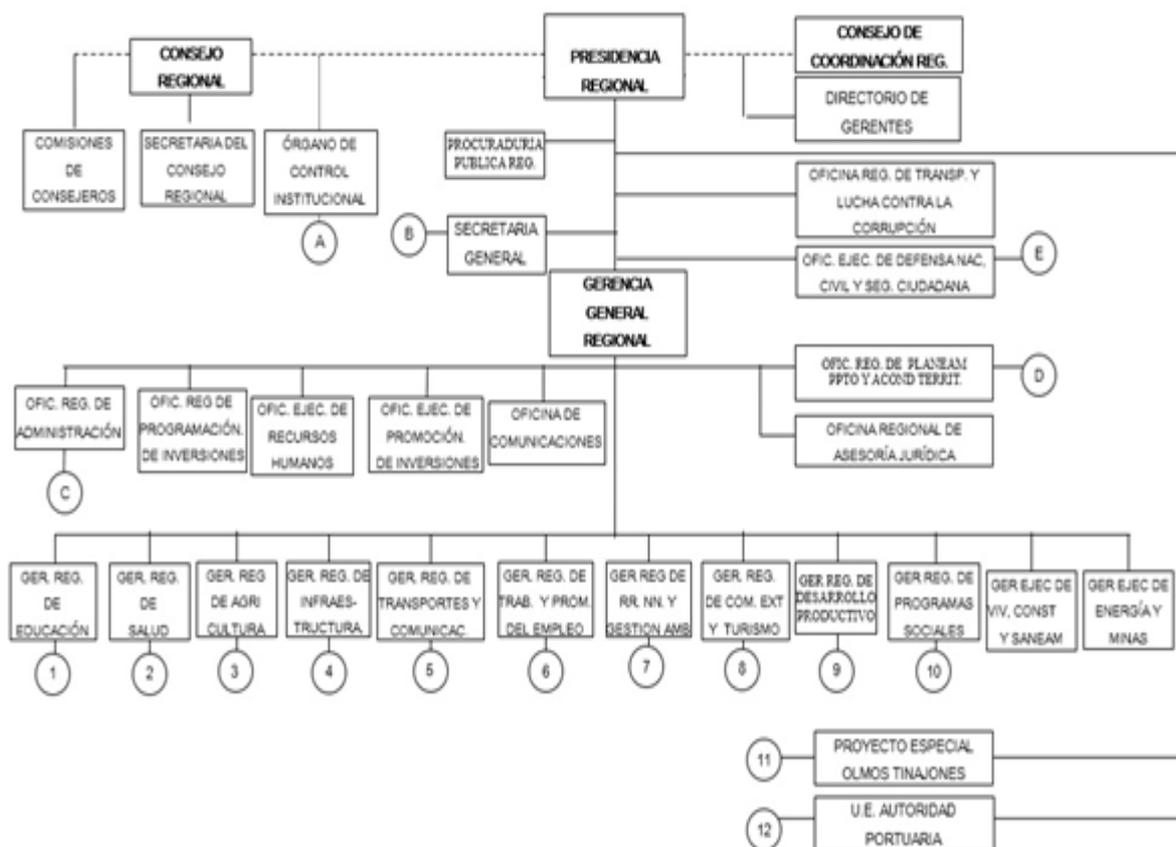


Figura 9. Organigrama del Gobierno Regional de Lambayeque.

Tomado de “Información Institucional”, por el Gobierno Regional de Lambayeque, 2016a. (<http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/3041?pass=Mg>).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La segunda área que debe ser analizada es Marketing y ventas con respecto a su mercado, cómo vende y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores (D'Alessio, 2015, p. 170). Entre los principales productos que genera la Macro Región 1 se tiene la minería la cual constituyó la principal actividad económica en las regiones de Piura y Tumbes, con una participación del 17.4% y 12.8% respectivamente al Valor Agregado Bruto (VAB), la manufactura representó otra de las fuentes de mayor VAB en las tres regiones con una contribución del 12.10% en Lambayeque, 17.40% en Piura y 10.9% en Tumbes, seguidos de agricultura y construcción entre 5% y 11%, tal como se puede apreciar en la Tabla 18 y la Figura 10.

Tabla 18

Macro Región I: Principales Actividades Económicas

Actividades	Estructura%		
	Tumbes	Piura	Lambayeque
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	7.3	8.5	11
Pesca y Acuicultura	7.1	2.7	0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	12.8	17.4	0.3
Manufactura	10.9	17.4	12.1
Construcción	7.9	5.1	6.1
Administración Pública y Defensa	5.8	5	5.8
Otras Actividades ^{3/}	48.2	43.9	64.7

Nota. Estructura porcentual del año base 2007.^{3/} Incluye: Electricidad, Gas y Agua, Comercio, Transporte, Almacén., Correo y Mensajería, Alojamiento y Restaurantes, Telecom. y otros Serv. de Información y Otros servicios.

Tomado y Adaptado del Instituto Nacional de Estadística e Informática – Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

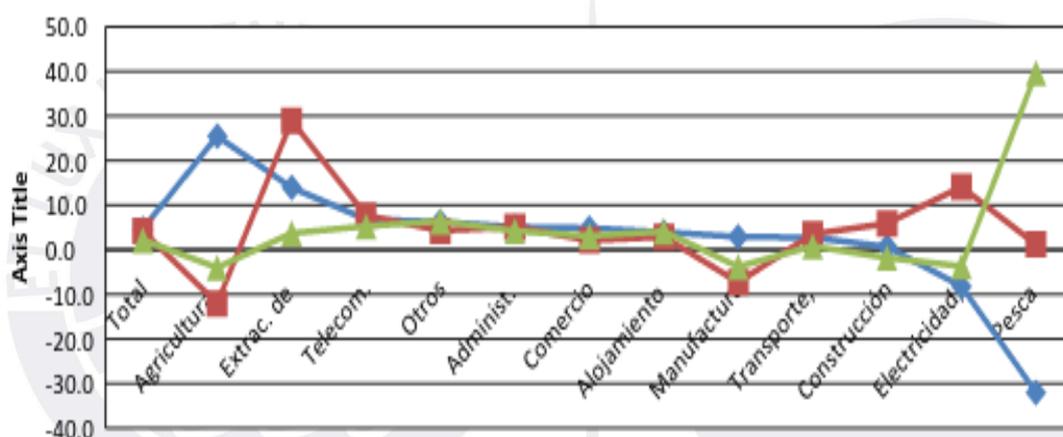


Figura 10. Perú: variación porcentual- valor agregado bruto, 2014.

Tomado de "Perú: VAB," por Instituto Nacional de Estadística del Perú (<http://www.inei.gob.pe>).

Productos y servicios ofertados. La Macro Región I ofrece servicios destinados al turismo, se presenta con el predominio en el uso de los atractivos turísticos convencionales, aunque también se aprecia un proceso de desarrollo de nuevos productos; el desarrollo turístico requiere de la provisión de infraestructura básica, en términos de carreteras, comunicaciones, luz, agua y desagüe, servicios para facilitar el acceso a los distintos productos turísticos que se están desarrollando y atender con estándares de calidad las

demandas de los turistas (Gobierno Regional Lambayeque, 2011).

En la Región Piura el turismo ha mostrado una tendencia creciente, este comportamiento responde al esfuerzo desplegado por el sector para captar un mayor flujo de turistas a través de una gran campaña turística y la alianza estratégica entre el sector público y el sector privado. En el marco de dicha campaña destaca la creación del ente gestor de Playas del Norte del Perú (Piura y Tumbes) que se generó con la finalidad de plantear lineamientos para proyectos de inversión pública, cuyos financiamientos correrán a cargo del Gobierno Regional y Gobiernos Locales (Gobierno Regional Piura , 2013).

En la Región Lambayeque el turismo presenta grandes ventajas comparativas en relación a las regiones vecinas, que se traducen en una intensa actividad comercial como consecuencia de su ubicación geopolítica y estratégica en el norte del país, en la presencia de tres museos de categoría nacional e incluso internacional, cinco áreas naturales protegidas, circuito de playas, monumentos arqueológicos e históricos, un aeropuerto con categoría internacional y la gastronomía que se está posicionando. (Gobierno Regional Lambayeque, 2011). De acuerdo con los datos del Observatorio Turístico del Perú (2015) la Macro Región I tiene una expectativa de crecimiento anual promedio de 3.38% (ver Tabla 19).

Tabla 19

Macro Región I: Turismo Receptor Esperado

Año	Turismo Receptor Esperado
2016	262.958
2017	272.490
2018	282.023
2019	291.555

Nota. Tomado y adaptado de BADATUR - Observatorio Turístico del Perú

La problemática que se tiene es que en la Macro Región I la oferta hotelera de la región está muy atomizada, son muy pocos los hoteles pertenecientes a grandes grupos

hoteleros o integrados en centrales de reservas, por tanto la mayoría de los establecimientos son independientes o forman parte de grupos familiares locales. La Macro Región I tiene diversidad de productos que tiene para ofrecer al mercado Nacional y que podemos observar en la Tabla 20, es por ello que se observa al limón como uno de los productos abanderados en los tres departamentos cubriendo el 82.5% del Total de la demanda nacional, otro de los productos que encontramos en los tres departamentos es el arroz cáscara con una demanda cubierta de 28.5%. El mango es uno de los productos que resaltan en los departamentos de Piura y Lambayeque proporcionando un 85.9% a todo el Perú, la carne de caprino se presenta también en dos departamentos, Tumbes y Piura alcanzando el 35.4%.

Es importante destacar la producción de cada departamento que pertenece a la Macro Región I para que un futuro se pueda unificar y destacar la producción que caracterice a toda la Macro Región; así tenemos que en Tumbes a pesar que la el pimentón, frijol castilla, cacao y sandía ofrecen menos del 1% figuran dentro del ranking nacional, no se debe descuidar la producción de plátano con un 5.8%.

Piura, ofrece 29.0% de la producción de uva, cifra considerable y representativa; además de sus productos alimenticios ya mencionados, destaca por la producción de petróleo crudo (58.6%), gas natural (2.9%) y líquido de gas natural (2.9%) que no se encuentra en los otros departamentos de la Macro Región I llegando a caracterizar a este departamento no solo a nivel regional sino nacional. Por otro lado, Lambayeque resalta su producción de Pimiento (61.8%), piquillo (56.6%) , azúcar (23.3%) y caña de azúcar (25.4%) ocupando con todos ellos el primer y segundo lugar en la producción nacional.

Los productos que se ofrecen en el sector pesca, si bien tiene una importancia menor en la producción regional, sigue siendo relevante para la población que subsiste de ella, ubicada en las caletas de pescadores de San José, Pimentel, Santa Rosa y Puerto Eten. La producción o extracción pesquera es generalmente para consumo humano y procesamiento

artesanal, la extracción ha caído en 2% anual desde 1999 al 2005, reflejando la crisis del sector; sin embargo, se recupera favorablemente desde el 2006, alentado por la mayor demanda en los mercados locales y el poco impacto del Fenómeno de “El Niño”, cuya presencia ha sido leve en estos últimos años. Los productos que han tenido una dinámica positiva han sido la pesca de bonito y caballa (producto impulsado por la Sociedad nacional de Pesquería y el Ministerio de la Producción), ambos han crecido en 29% y 52% anual en promedio (Gobierno Regional Lambayeque, 2011)

Tabla 20

Macro Región I: Producción de Principales Productos (Toneladas), 2014

Departamento	Ranking en la Producción Nacional	Producto	Unidad de medida	Total	Porcentaje en el Total Nacional
Tumbes	3°	Limón	Tonelada	20 982	7,8
	6°	Pimentón	Tonelada	72	0,2
	7°	Plátano	Tonelada	128 656	5,8
	8°	Arroz cáscara	Tonelada	142 954	4,9
	8°	Carne de caprino	Tonelada	292	4,7
	9°	Frijol castilla	Tonelada	27	0,2
	11°	Cacao	Tonelada	654	0,8
	15°	Sandía	Tonelada	115	0,1
Piura	1°	Mango	Tonelada	277 306	73,4
	1°	Limón	Toneladas	147 558	54,9
	1°	Carne de caprino	Tonelada	1 895	30,7
	1°	Petróleo crudo 1/	Barriles	14 826 720	58,6
	2°	Uva	Tonelada	147 263	29,0
	2°	Gas natural	Miles de pies cúbicos	13 439 330	2,9
	3°	Líquido de gas natural	Barriles	466 373	1,2
	4°	Arroz cáscara	Toneladas	356 507	12,3
Lambayeque	1°	Pimiento	Tonelada	26 827	61,8
	1°	Piquillo	Tonelada	13 958	56,6
	2°	Azúcar	Tonelada	280 698	23,3
	2°	Caña de azúcar	Tonelada	2 894 565	25,4
	2°	Limón	Tonelada	53 113	19,8
	2°	Camote	Tonelada	42 729	15,4
	2°	Mango	Tonelada	47 047	12,5
	5°	Arroz cáscara	Tonelada	328 789	11,3

Nota. 1/ Incluye lote Z-1 que se ubica en Piura / Tumbes. Por Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego. Ministerio de Energía y Minas y PERUPETRO S.A.

Tabla 21

Macro Región I: Exportaciones FOB, según Producto. Enero – Junio 2014 (Millones de dólares)

Productos	Tumbes	Piura	Lambayeque
Total	175	2961	434,5
Tradicionales	1,3	1304	153,0
Pesqueros	0	123	0
Agropecuarios	1,3	73	147,0
Mineros	0	2	6,0
Petróleo y derivados	0	1106	0
No Tradicionales	173,8	1657	281,5
Agropecuarios	2,9	567	275,0
Pesqueros	169,8	675	0
Textiles	0	18	0
Químicos	0	50	0
Minería no metálica	0	329	0
Sidero – metalúrgico y joyería	0	1	0
Metal - Mecánico	0	17	0
Otros	1,1	1	3,5

a/ La información está de enero-noviembre.

P/ Cifras preliminares.

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

Elaboración: Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Piura. Departamento de Estudios Económicos.

El valor exportado en el año 2014 ascendió a 3 570.5 millones de dólares, con un crecimiento anual de 50.4% respecto al año 2009. Las exportaciones tradicionales, principalmente agropecuarias, representaron el 28% del total exportado, mientras que las exportaciones no tradicionales, basadas en los productos agroindustriales. Entre los principales destinos de las exportaciones de la Macro Región I figuran Estados Unidos, que concentra el 31% de los envíos de esta región con sumas que alcanzan los US\$ 100.5 millones, 49% más que el 2009 (US\$ 67.5 millones). También están Alemania (21%), Países Bajos (12%), Bélgica (6%), etc.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La Macro Región Norte tiene varias deficiencias en temas de operaciones, logística e infraestructura. En Piura se tiene una insuficiente calidad de los servicios de educación, salud

y nutrición así como de la agudización de la problemática vinculada a la seguridad ciudadana (Gobierno Regional Piura, 2013).

De acuerdo a la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Proinversión en los últimos años, el Perú ha priorizado el desarrollo de una infraestructura de transporte idónea para elevar su competitividad, configurando un estratégico espacio geográfico integrado al mundo; y en especial a la región económica del Asia - Pacífico. Los Tratados de Libre Comercio, TLC, suscritos por el Perú, han consolidado su apertura e integración económica hacia nuevos mercados. Durante este proceso, simultáneamente, se han realizado importantes inversiones para desarrollar y modernizar la infraestructura vial, ferroviaria, portuaria y aeroportuaria (Proinversión, 2016).

Actualmente en Infraestructura de Transporte concesionada, existen 31 proyectos en ejecución con compromisos de inversión vigentes por US\$ 14,099 millones de dólares, (a julio 2015). Complementariamente se ha previsto continuar con la expansión del sector, hasta el año 2016; poniendo en ejecución un programa de inversiones con nuevos proyectos, por un monto de US\$ US\$ 18,013 millones de dólares (entre obras públicas y APP); generando atractivas oportunidades de inversión para nuevos contratistas y operadores (Proinversión, 2016)

Actualmente en la Macro Región I se tiene el Proyecto Carretera IIRSA Norte por 955 km con compromisos de inversión por 510 millones de dólares; este proyecto interconecta los puertos peruanos de Paita y Bayovar con los puertos brasileros de Manaus, Santarem, Macapa, y Belem. Por otro lado, la moderna infraestructura de transportes peruana, tiene 2 ejes estructurantes, constituidos por la Carretera Panamericana Norte hasta Piura y la Carretera Panamericana Sur hasta Arequipa, los cuales se integran a 22 corredores logísticos con interconexión multimodal, generando un incremento en la eficiencia y competitividad de los servicios logísticos y del transporte de bienes; favoreciendo un mayor flujo e intercambios

de mercancías destinadas a los centros de consumo nacional e internacional. La infraestructura de conectividad multimodal, une los corredores logísticos con las zonas francas (CETICOS y ZOFRATACNA) ubicadas en Paita, Matarani, Ilo y Tacna, las cuales constituyen una plataforma competitiva para generar nuevas inversiones en el Perú; ya que las empresas que se instalan en estos espacios geográficos delimitados, gozan de exoneraciones tributarias y aduaneras; accediendo, al mismo tiempo, a un mercado ampliado de más de 4 mil millones de personas, gracias a los TLC, vigentes con países cuyo PBI conjunto representa más de US\$ 56 billones (Proinversión, 2016).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo a la consulta realizada ante el Ministerio de Economía y Finanzas con relación al presupuesto de la Macro Región I se tiene que la ejecución presupuestaria en la Región Tumbes, Piura y Lambayeque ha significado un total de 90% en gastos ordinarios, (ver Tabla 22).

Tabla 22

Macro Región I: Presupuesto Total 2015

REGION	PIA	PIM	EJECUCION	%
LAMBAYEQUE	789'923,607	1,210'630,804	1,080'719,550	89.3
PIURA	1,223'545,512	1,629'964,126	1,481'827,190	90.9
TUMBES	345'876,385	411'143,976	353'138,461	85.9

Nota. Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas

Con relación a los gastos en Proyectos de Inversión se puede apreciar que la Región Tumbes es la región que menos ejecuta; mientras Lambayeque y Piura se encuentran con una ejecución de 77% y 85% respectivamente, la Región Tumbes solo ha ejecutado 54% (ver Tabla 23).

Tabla 23

Macro Región Norte: Proyectos de Inversión 2015

REGION	PIA	PIM	EJECUCION	%
LAMBAYEQUE	139,306,844	388,513,771	299,645,236	77.1
PIURA	293,166,948	315,904,308	268,389,420	85.0
TUMBES	99,542,801	82,733,322	44,857,691	54.2

Nota. Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas

4.1.5. Recursos humanos (H)

La población escolar total de Lambayeque de todos los niveles al año 2009 fue de 332,216 alumnos, atendida mayormente por las instituciones educativas estatales (232,165 alumnos) y 100,051 alumnos fueron atendidos por instituciones educativas privadas, que representa el 43% de la población escolar total y que refleja el grado de importancia que ha tomado la educación privada en los últimos años (Gobierno Regional Lambayeque, 2011).

A nivel de provincias, observamos que más de la mitad de la población escolar se concentra en la provincia de Chiclayo. Igual tendencia se aprecia para el caso de la educación privada, donde vemos que el mayor porcentaje se da en la provincia de Chiclayo (90%), seguido de la provincia de Lambayeque (Gobierno Regional Lambayeque, 2011).

Según datos del INEI, la tasa de analfabetismo en Lambayeque se ha reducido significativamente. Desde el año 2003 al 2009 ha disminuido 3 puntos porcentuales, alcanzando hoy 9.4%, nivel superior al promedio nacional. Los factores que pueden explicar en parte este logro, son los programas de alfabetización que implementa el Estado y el incremento en las tasa de matrícula, sobre todo de la población femenina, que es donde tradicionalmente se concentra los mayores índices de analfabetismo (Gobierno Regional Lambayeque, 2011).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática, en la encuesta realizada en el 2014 con relación a la Tasa de Analfabetismo según departamento, se aprecia que Piura tiene un índice de 7.7 %, lo sigue Lambayeque con 6.3% y finalmente se encuentra Tumbes con 3.7% (ver Figura 11).

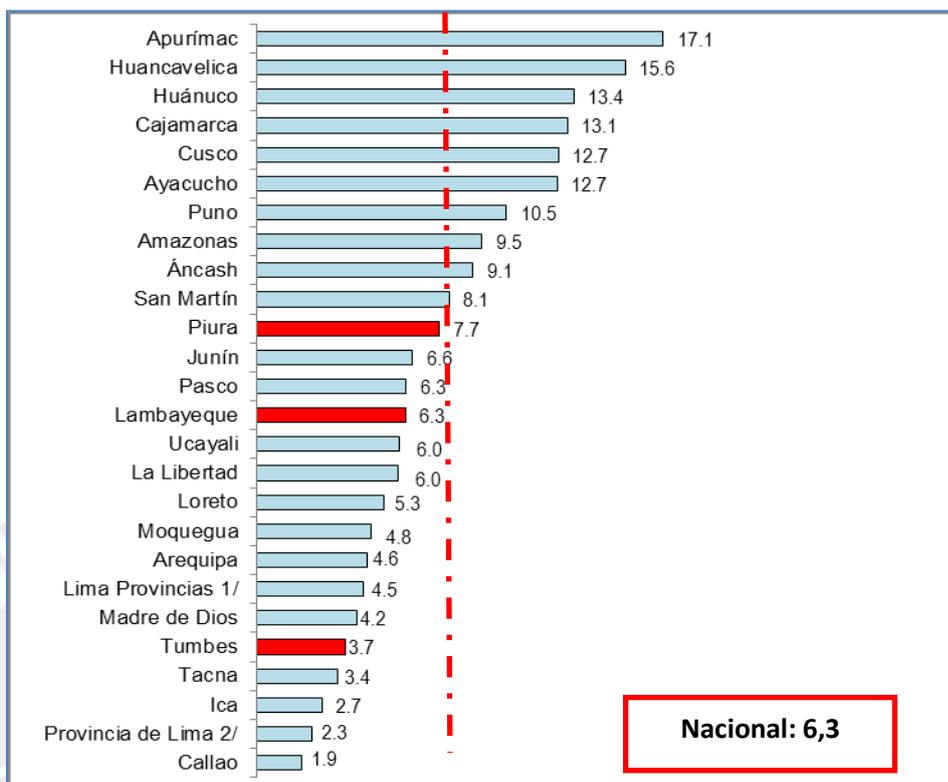


Figura 11. Perú: Tasa de analfabetismo, según departamento, 2015.

Tomado de Instituto Nacional de Estadística del Perú – Encuesta Nacional de Hogares (<http://www.inei.gob.pe>).

En el tema de salud, en la Región Lambayeque entre los años 2004 y 2009 se produjo una drástica caída de los índices de morbilidad. 13 de cada 100 personas padecieron de alguna enfermedad en el 2009, mientras que 27 personas lo hicieron en el 2004 a 11.9% y 13.5% en el 2009, respectivamente. Según grupos de población, los menores de 15 años fue el grupo que más logros tuvo, disminuyendo de 32.4 % a 17.1%, una reducción de 16 puntos porcentuales (Gobierno Regional Lambayeque, 2011).

A pesar de la disminución de estos índices, continúan siendo factores de riesgos para la salud sobre todo en la niñez y en la mujer, por lo que el Estado debe fortalecer y priorizar

los programas preventivos antes que curativos, a través de programas de sensibilización y capacitación, caso del lavado de manos. Según información de la Dirección Regional de salud Lambayeque, las causas de morbilidad en Lambayeque en los últimos tres años (2007, 2008 y 2009) han estado relacionadas directamente con las enfermedades respiratorias e infecciones diarreicas, y en menor proporción con las enfermedades de traumatismo, endocrinas, nutricionales y metabólicas; siendo la mujer las más afectadas (Gobierno Regional Lambayeque, 2011). Durante el año 2013, en la región Tumbes, las enfermedades infecciosas y parasitarias fueron el primer grupo de enfermedades por las cuales el 34.31% de la población acudió a la consulta externa en los establecimientos de Salud de Tumbes. Le siguen las enfermedades dentales y de sus estructuras de sostén con una porcentaje de 9.42%, las enfermedades de la piel, del sistema osteomuscular y del tejido conjuntivo alcanzaron el 9.03% y las enfermedades genitourinarias fue el 8.9% (Gobierno Regional Tumbes, 2015). El Instituto Nacional de Estadística e Informática sobre la Desnutrición de niños menores de cinco años en el año 2014, muestra que Tumbes se encuentra con la mayor cantidad de niños desnutridos (ver Figura 12).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los niveles de comunicación en la Macro Región I se encuentran con serias deficiencias en temas de información y comunicaciones, es así que en Piura en plan vial arroja una situación de estancamiento en el distrito de Morropón y aislamiento en Ayabaca y Huancabamba, además que no existe la mejora de las carreteras que conforman la red vial lo cual trae como consecuencia que en ocasiones el productor prefiera perder parte de la cosecha antes que gastar en fletes (Gobierno Regional Piura, 2013). De acuerdo a la información recogida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, señala la situación de la red vial de cada una de las regiones, como se (ver Figuras 13, 14 y 15).

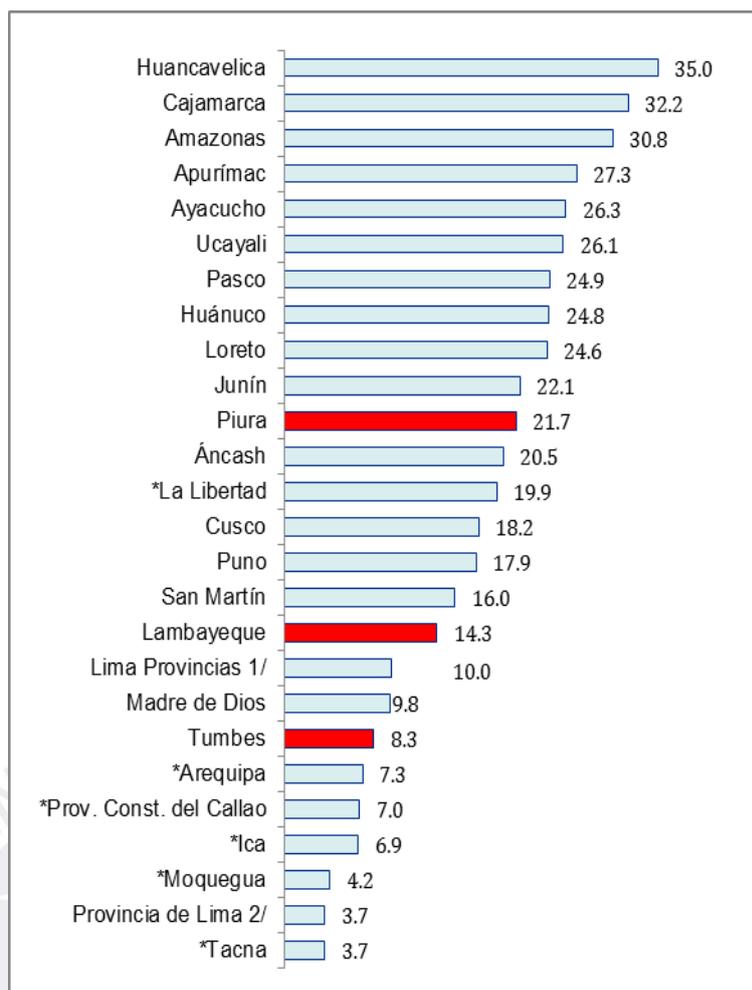


Figura 12. Perú: Tasa de desnutrición en niños menores de 5 años, 2015.
Tomado de Instituto Nacional de Estadística del Perú (<http://www.inei.gov.pe>).

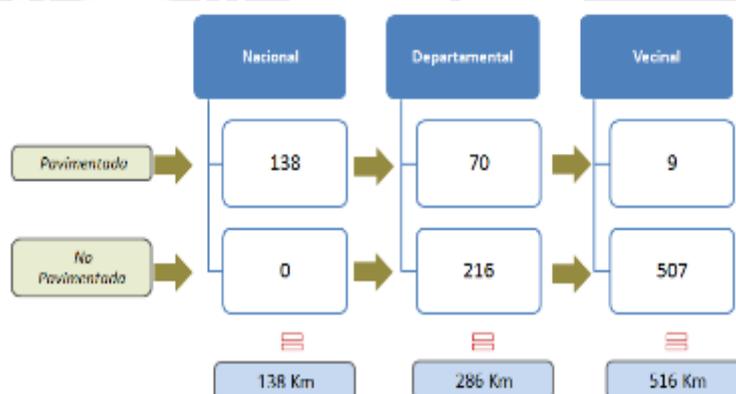


Figura 13 Macro Región I - Tumbes: Red Vial, según tipo de superficie, 2014 (Km.).
Tomado de "Red vial," por Ministerio de Transporte y comunicaciones, 2014
(<http://www.mincetur.gov.pe>).



Figura 14. Macro Región I - Piura: red vial, según tipo de superficie, 2014 (Km.). Tomado de “Red vial,” por Ministerio de Transporte y comunicaciones, 2014 (<http://www.mincetur.gob.pe>).

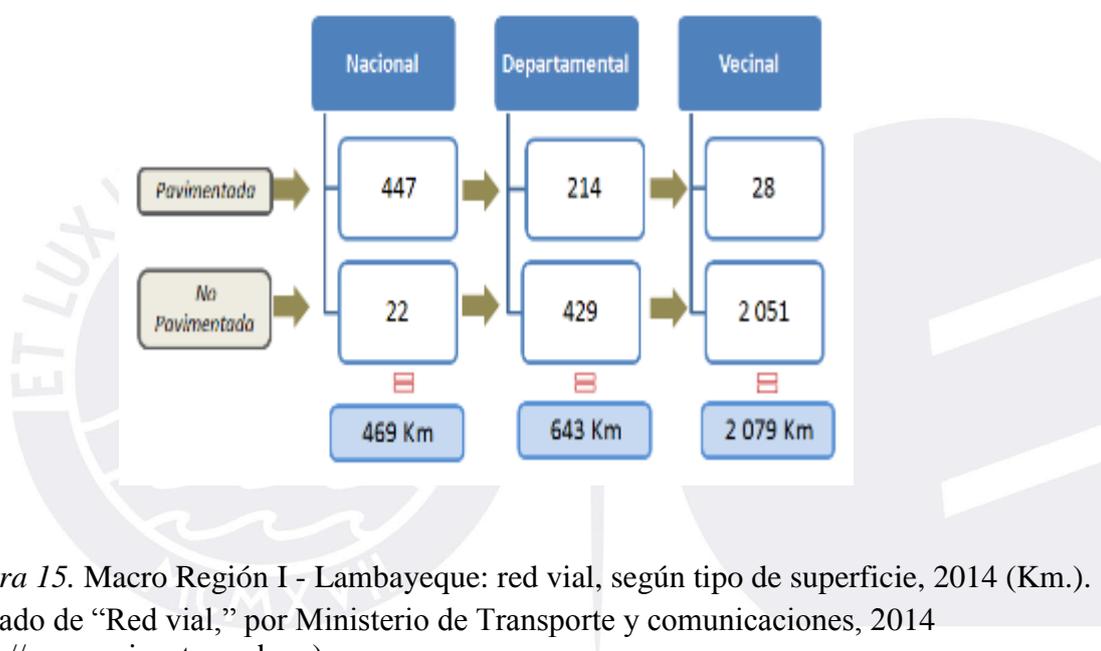


Figura 15. Macro Región I - Lambayeque: red vial, según tipo de superficie, 2014 (Km.). Tomado de “Red vial,” por Ministerio de Transporte y comunicaciones, 2014 (<http://www.mincetur.gob.pe>).

En toda la Macro Región I se tiene que la red vial no pavimentada excede en más del 50% de las vías pavimentadas, generando problemas en el retiro de los productos de la zona, en el desarrollo de empresas y en el ingreso del turismo.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Con respecto a la tecnología e investigación se aprecia que en la Macro Región I no se tienen investigaciones relevantes ni avance en tecnología. El uso de tecnología es precario y no se destina inversiones importantes en los campos de desarrollo e innovación. A la fecha

las redes no se encuentran interconectadas con las localidades más alejadas, lo que si se aprecia es que las Regiones Tumbes, Piura y Lambayeque se aumentaron las líneas telefónicas, el internet y la telefonía fija. El Instituto Nacional de Estadística e Informática refleja que al 2014, Tumbes se encontraba con 12 mil líneas de servicio, Piura con 100 mil líneas y Lambayeque con 103 mil líneas en servicio de un total de 3031 líneas a nivel nacional (ver Figura 16). En la Región Tumbes, se ha dado el incremento de servicios de telefonía celular en los últimos años, seguido por la televisión en cable (ver Figura 17).

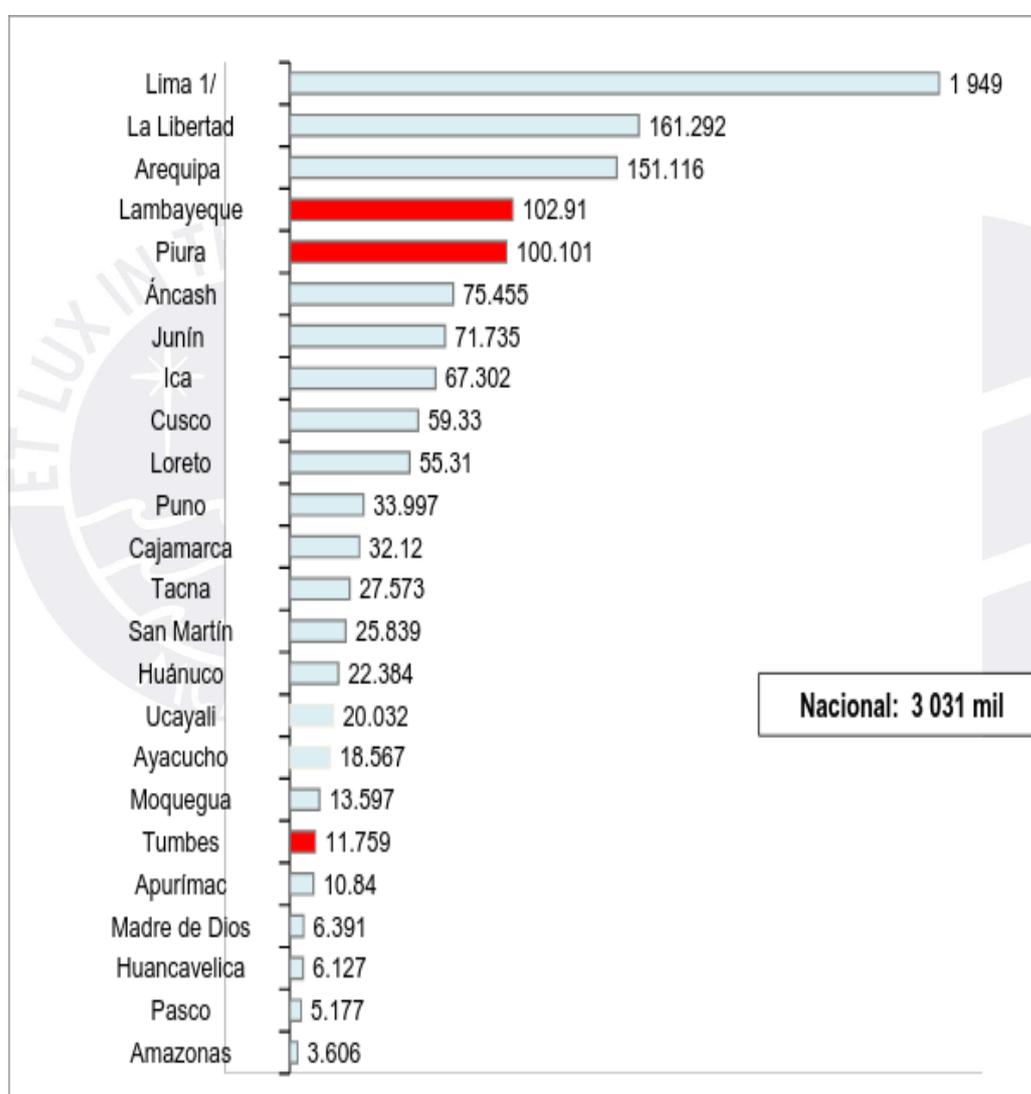


Figura 16. Perú: Líneas de telefonía fija en servicio, según departamento (2014). Miles de líneas en servicio. Tomado de Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones.

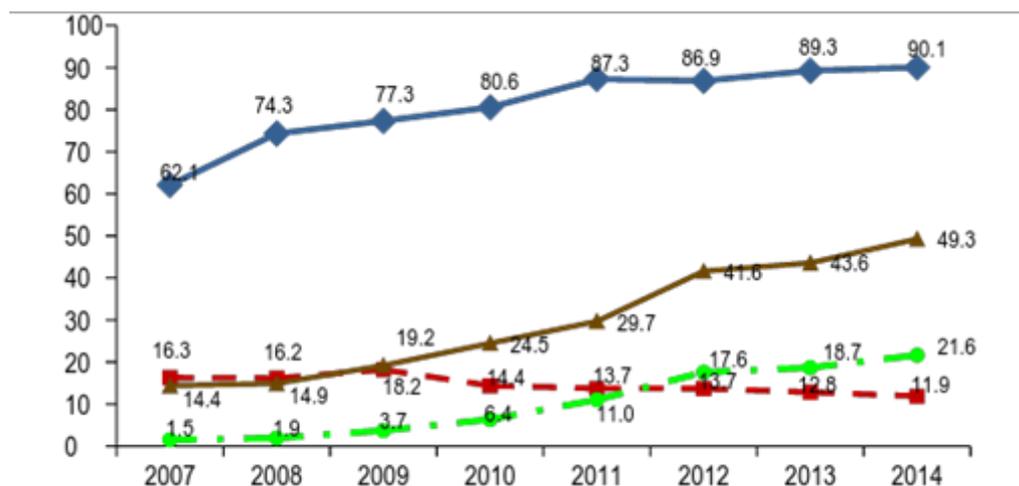


Figura 17. Macro Región I: Tipo de servicios de información y comunicación en hogares de Tumbes (2014). Porcentaje total de hogares.
Tomado de “Macro región norte,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares, 2016.

En la Región Piura el aumento en comunicaciones solo ha sido en telefonía celular, mientras que la televisión en cable, teléfono fijo e internet se ha mantenido de manera constante (ver Figura 18). Finalmente, en Lambayeque la telefonía celular empieza con un crecimiento para luego mantenerse constante, mientras que la televisión en cable, telefonía fija e internet no muestran mayor crecimiento (ver Figura 19).

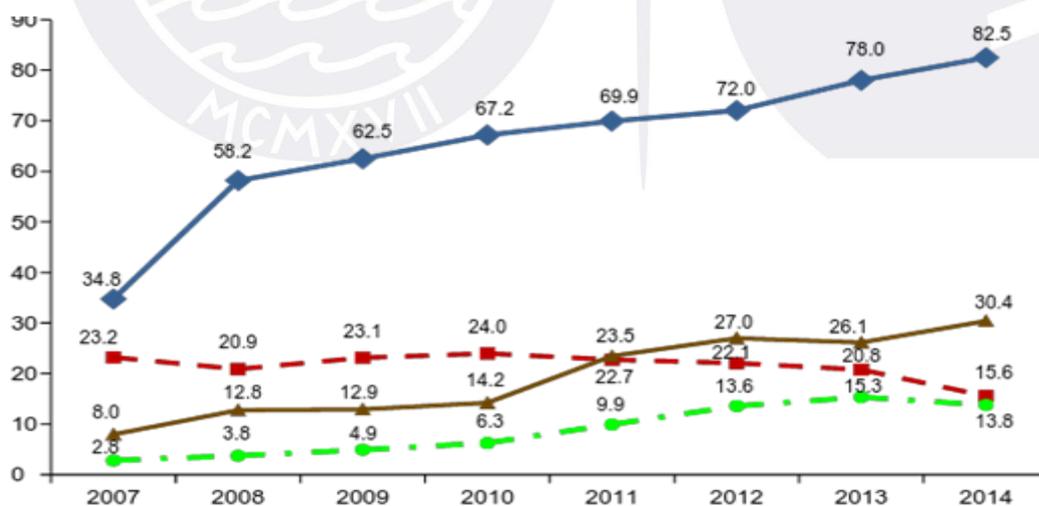


Figura 18. Macro Región Norte: Tipo de servicios de información y comunicación en hogares de Piura (2014). Porcentaje total de hogares.
Tomado de “Macro región norte,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares, 2016.

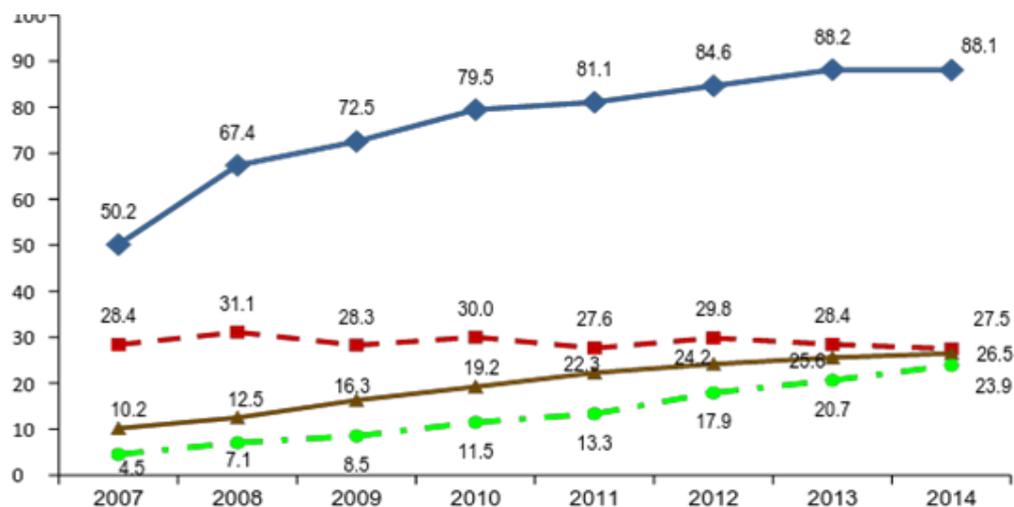


Figura 19. Macro Región Norte: Tipo de servicios de información y comunicación en hogares de Piura (2014). Porcentaje total de hogares.

Tomado de “Macro región norte,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares, 2016.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de realizar el análisis interno de la Macro Región I se determina las principales fortalezas y debilidades, las cuales son evaluadas en la MEFI determinando un peso y valor a cada factor determinante de éxito. El resultado de esta evaluación se presenta en la Tabla 24, en la cual se obtuvo una calificación de 2.28, esto indica que la Macro Región Norte no está respondiendo de manera adecuada a sus fortalezas y debilidades.

4.3. Conclusiones

Del análisis AMOFHIT se ha determinado lo siguiente:

- En la Macro Región I se podría atraer inversión extranjera para mejorar la conservación de los bosques y de las áreas naturales protegidas que existen en Tumbes, Piura y Lambayeque.
- La Macro Región I no tiene alianzas estratégicas regionales conjuntas, trayendo como consecuencia la duplicidad de inversiones y trabajo.
- La Macro Región I no tiene implementado el corredor turístico Tumbes, Piura y Lambayeque desperdiciando así la posibilidad de mejorar los ingresos por el

turismo receptivo.

- Los departamentos de la Macro Región I tienen problemas similares pero a la fecha no logran integrarse para tener soluciones conjuntas.
- La Macro Región I debe reconstruir su identidad, ya que tienen características similares; esta identidad que en algún momento de la historia se empezó a resquebrajar por temas de violencia, pobreza, migración u otras influencias.
- En la Macro Región I se puede lograr potenciar las oportunidades a través de los mercados internacionales con el incremento de la demanda de productos tangibles e intangibles. Entre los tangibles tenemos los productos agrícolas y pesqueros, mientras que los intangibles se encuentran los servicios turísticos.

Tabla 24

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Nº	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas				
1	Sostenido desarrollo de los sectores de Agroindustria, Acuicultura y Comercio.	0.13	3	0.39
2	Incremento en Infraestructura: productiva, vial y portuaria.	0.13	3	0.39
3	Recurso natural disponible para el desarrollo de los sectores Agroindustria y Acuicultura.	0.09	3	0.27
4	Geografía idonea para el desarrollo del de turismo de sol y playa, turismo de naturaleza y turismo de aventura .	0.09	4	0.36
5	Importante sentido de identidad regional en la Macro Región I	0.07	4	0.28
	Sub total	0.51		1.69
Debilidades				
1	Reducido grupo de productos con cumplimiento de estándares internacionales de calidad.	0.10	2	0.2
2	Escasa preseca de recurso humano calificado.	0.10	1	0.1
3	Insuficiente cobertura de servicio de salud.	0.07	1	0.07
4	Inversión reducida en desarrollo del proyectos de inversión.	0.11	1	0.11
5	Corrupción sistemática y generalizada al interior de las instituciones publicas y privadas.	0.11	1	0.11
	Sub total	0.49		0.59
	Total	1.00		2.28

Capítulo V: Intereses de la Macro Región 1 y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Macro Región

Para lograr la visión planteada de la Macro Región I y para el 2027, ser altamente competitiva a nivel nacional y consolidarse como una de las mejores regiones para hacer negocios en América Latina; se plantean los intereses para la Macro Región I:

- Fomentar la inversión pública y privada en la Macro Región I enfocándose en el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo; con el objetivo de satisfacer la demanda nacional y principalmente internacional.
- Desarrollo de infraestructura para poder potenciar los sectores mencionados teniendo especial incidencia en el desarrollo vial, productivo, portuario y aeroportuario; generando los recursos necesarios para poder desarrollar los distintos sectores y apoyar a las regiones cercanas en la exportación de sus productos.
- Desarrollo capital humano calificado para poder potenciar el desarrollo industrial de la Macro Región I obteniendo así un mayor nivel de ingreso para la población.
- Asegurar la seguridad en la Macro Región I, generando de esta manera la confianza necesaria para la inversión y la población.

5.2. Potencial de la Macro Región I

Al igual que el análisis del potencial nacional, para el potencial de la Macro Región I se consideran los siete dominios listados por Hartmann.

Dominio demográfico. La población de la Macro Región I es de 3'370,001 habitantes representando el 10.73% de la población nacional y se encuentra conformada por 14 provincias y 116 distritos. La población de la Macro Región I están concentrados en las ciudades de la costa con 2'735,102 de personas en cambio en las áreas rurales cuentan solo con 708,262 habitantes ubicados en su mayoría en la sierra de Piura.

Según el INEI (2014) en el departamento de Tumbes la población de quince años a más de edad sin nivel de educación inicial, se ha mantenido desde el año 2011 en un 2.6% de la población, en el departamento de Piura se mantuvo en 5.7% y en Lambayeque hubo una reducción de 7% a 4.7%. El porcentaje con nivel de educación secundaria en Tumbes ha pasado de 45.3% en el 2011 a 47.8% en el año 2014; en Piura no hubo mayor variación de 41.4% a 41.6% y en Lambayeque de 46.2% a 46.3%. La población con nivel superior en Tumbes ha pasado de un 28.4% en el 2011 a 26.9% en el año 2014, sin embargo en este último se ha incrementado el porcentaje que representa a la educación universitaria superior pasando de 11.1% a 12.5%.

En Piura la población con educación superior pasó de 23.5% a 23.1% y Lambayeque 21.5% a 25.3%, en ambos casos, se ha notado un ligero incremento en la proporción de educación superior universitaria, resultados que señalan un crecimiento en los últimos cuatro años en la educación universitaria en la Macro Región I; sin embargo, aún existe un porcentaje mayor en la población que cuenta solo con educación básica que se traduce a una mayor cantidad de mano de obra no especializada.

Los hogares por tipo de servicios de información y comunicación que disponen, Tumbes presenta mayor porcentaje de hogares con celular, 90.1%, asimismo un alto porcentaje de hogares con televisión con cable 49.3%, en comparación de Lambayeque y Piura que se encuentran alrededor de 30%. Los tres departamentos presentan un bajo porcentaje de servicio de internet entre 13% y 26%, esto debido a la deficiente infraestructura de los operadores de telecomunicaciones y poca promoción de los servicios para dar a conocer a la población.

Dominio geográfico. La Macro Región I se encuentra ubicada en la zona noroeste del Perú, limita al norte con Ecuador, al este con Ecuador y Cajamarca, al sur con la Macro Región IV y al oeste con el Océano Pacífico, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional

de Estadística e Informática (2016) la Macro Región 1 tiene una superficie total de 54,793 Km², lo que representa el 4.26% de la superficie nacional.

En la Macro Región I existen tres zonas geográficas: (a) el litoral, aquí se aprecian los valles y puertos donde se realiza la pesca artesanal e industrializada y la extracción del petróleo; también, se encuentra la zona turística de mayor impacto económico para la población, comprende las playas desde Pimentel a Tumbes; sin embargo, el litoral viene sufriendo los estragos de la contaminación ambiental. Plan de desarrollo Regional Concertado de Piura (2013), (b) la zona costera, la cual está conformada por ríos, cuencas, valles, bosques secos y los principales desiertos del país, en esta zona se concentra la mayor cantidad de la población en especial la urbana, y (c) la zona andina, donde se encuentra una gran diversidad biológica, con grandes bosques de neblina y páramos, con la menor cantidad de población de la región, predominantemente rural y con mayor índice de pobreza dedicada a la agricultura como fuente de trabajo y sustento vital.

Debido a su geografía la Macro Región I es una región favorecida con muchos atractivos turísticos naturales, históricos arqueológicos, folclor y ecoturismo que la convierten en una gran potencia para el desarrollo de este sector a nivel país, así encontramos que los principales circuitos turísticos para el desarrollo son: (a) Lugares históricos y arqueológicos y folclor, la Caleta de Cruz de Pizarro, lugar donde Francisco Pizarro inició la conquista y el conjunto arquitectónico Cabeza de Vaca en Tumbes; Piura fue la primera ciudad fundada por los españoles en 1532, conocida en ese entonces como San Miguel de Tangará; Sullana, ciudad bañada por el río Chira que ofrece paisajes y la tranquilidad que buscan los turistas; Chulucanas, capital del tondero (baile típico de la región) y dónde se encuentra una cerámica popular bicroma y elegante elaborada por los artesanos de la ciudad (Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado de Piura, 2013).

El Museo de Tumbas Reales de Sipán, el Museo Arqueológico Nacional Brüning, las

pirámides de Túcume y Museo del Señor de Sicán en Lambayeque; (b) Las playas, que son las más hermosas y atractivas del país, así cuenta con Punta Sal en Tumbes, Mancora, Cabo Blanco, Lobitos, Los Órganos, entre otros; (c) el agroturismo vivencial, en Chanahaque, Montero, Chira y San Lorenzo en Piura; y (d) ecoturismo, Puerto Pizarro y los Manglares de Tumbes, refugio para crustáceos, moluscos, peces y variada fauna y la Caleta de Zorritos lugar ideal para la pesca artesanal y turística (Tumbes.com., 2016). El bosque seco tropical de Pómac que alberga a una biodiversidad de especies de fauna y flora de la costa del Perú. (Sernanp, 2016).

Dominio económico. De acuerdo con los datos del INEI (2016) el PBI per cápita de la Macro Región I es de S/ 12,403 mientras que el PBI per cápita nacional es de S/. 19,341, los principales sectores económicos que impactan en el PBI de la Macro Región I son: (a) comercio, (b) manufactura, (c) agricultura, ganadería, caza y silvicultura, y (d) construcción; entre estos cuatro sectores representan el 47.8% del PBI total de la Macro Región I.

El sector comercio es la principal actividad económica de la Macro Región I con una participación del 15.65% del PBI, teniendo un crecimiento constante desde el 2007 creciendo en promedio 9.79% anual, sin embargo, en los últimos tres años se puede apreciar una desaceleración del sector teniendo un crecimiento del 5.05% anual; esto debido al desarrollo de centros comerciales, supermercados, tiendas por departamento.

El sector manufactura es la segunda actividad económica de la Macro Región I con una participación del 13.73% del PBI, desde el 2007 se tiene un crecimiento promedio anual de 8.35%, sin embargo, desde el 2013 se tiene un decrecimiento del -3.28% anual debido a que en los últimos años se ha tenido un decrecimiento de los precios de los minerales e hidrocarburos los cuales son un pilar importante del sector manufacturero.

El sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura tiene una participación del 9.9% del PBI de la Macro Región I, desde el 2007 se ha tenido un crecimiento promedio de 9.98%

anual, en los años 2013 y 2014 hubo una desaceleración del crecimiento debido a que no se contaban con tierras adecuadas para realizar la actividad y también los efectos del fenómeno climatológico del niño el cual afectó al sector.

El sector construcción tiene una participación del 8.51% del PBI de la Macro Región I, desde el 2007 se tiene un crecimiento ininterrumpido de en promedio 14.6% anual, a nivel nacional el sector construcción sigue en crecimiento y en los últimos años se ha tenido mayor presencia en las provincias con proyectos inmobiliarios y comerciales.

Dominio tecnológico-científico. En nuestro país la entidad gubernamental responsable de fomentar las actividades de ciencia, tecnología e innovación es el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnológica e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) cuya labor principal es dirigir, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones de Estado en todo el país en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica; orienta las acciones del sector privado; y ejecuta acciones de soporte que impulsen el desarrollo científico y tecnológico del Perú.

Por otro lado el Consejo Nacional de Competitividad [CNC] es una comisión de coordinación adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas desde diciembre de 2009, cuya función es ser un ente de articulación intersectorial que en el corto, mediano y largo plazo, busca lograr mejoras significativas en el ámbito de competitividad. Su Agenda de Competitividad se centra en desarrollar estrategias para desarrollar: (a) Ciencia, tecnología e innovación, (b) Tecnología de información y comunicaciones, (c) Desarrollo empresarial, calidad y educación productiva, (d) Internacionalización, (e) Infraestructura entre otros.

Dominio histórico, social y psicológico. Tiene una influencia por la cultura Chimú, Moche y Lambayeque caracterizado por las cerámicas con el uso de bases de pedestal, picos cónicos utilizando colores anaranjada, crema y negro. Tumbes, Piura y Lambayeque reciben el apelativo histórico del Solido Norte, que fue un término usado entre

los Militantes del Partido Aprista Peruano (APRA) cuando esta zona era fuertemente influenciada por este partido político, sin embargo; en los últimos años la Macro Región I ha sufrido una variación en su influencia política siendo hoy los gobernadores regionales miembros de otros partidos y alianzas estratégicas; esto se debe a la variación cultural que se ha venido desarrollando, tal es así que a la fecha la realidad sociocultural se encuentra influenciada por el mestizaje así como el incremento de migraciones de ciudades del interior del país, dentro de sus expresiones artísticas la Marinera Norteña es considerada la más representativa de la Región. Desde el punto de vista lingüístico el idioma español es el primer idioma de los habitantes de la Macro Región I. Finalmente, podemos reconocer la belleza de la mujer de la Macro Región la cual se encuentra reflejada durante los concursos de belleza donde dos de ellas lograron ser consideradas finalistas en el concurso Miss Mundo.

Dominio organizacional-administrativo. En cuanto a la organización de la Macro región I para administrar los recursos y funciones cuenta con el sector público y privado, así se encuentra dividida en tres regiones: (a) La Región Tumbes, presidida por el Señor Ricardo Isidro Flores Dioses; (b) La Región Piura se encuentra presidida por Reinaldo Adolfo Hilbck Guzmán, y (c) La Región Lambayeque presidida por Humberto Acuña Peralta, todos ellos ejerciendo funciones desde el 01 de enero del 2015.

De acuerdo al artículo 191° y 192° de la Constitución Política del Perú. Los gobiernos regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Coordinan con las municipalidades sin interferir sus funciones y atribuciones. Los gobiernos regionales promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo.

Dominio militar. La Macro Región I tiene presencia de los tres Institutos Armados; Ejército, Marina y Fuerza Área lo cual permite un rápida actuación ante una presunta

invasión y frente a desastres naturales. Si bien es cierto, el rol principal de las Fuerzas Armadas es garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial también se tiene otros roles llamados roles estratégicos como el de participar en el Desarrollo Nacional y participar en el sistema nacional de gestión de riesgos de desastres, ambos roles se realizan en coordinación con otros sectores del Estado desarrollando y ejecutando políticas públicas que contribuyan al desarrollo económico, social y sostenible del país aplicando un enfoque de seguridad multidimensional.

La Macro Región I tiene frontera con el Ecuador y actualmente no existe ningún conflicto con el país vecino, tal es así que en el Décimo Gabinete Binacional Ecuador – Perú llevado a cabo en la Ciudad Ecuatoriana de Macas a finales del 2016, el Presidente Correa conjuntamente con el Presidente Kuczynski fueron uniformes al señalar el trabajo conjunto que se debe realizar para combatir la pobreza, la enfermedad y la falta de conectividad. Actualmente, ambos países tienen el compromiso de dotar de electricidad a las poblaciones que habitan en la zona de frontera así como mejorar la calidad de las telecomunicaciones. Gracias a un convenio de Cooperación entre Perú y Ecuador se ha logrado destruir alrededor de 10.550 minas en una área de 463.685.38 m², zona que fuera minada durante el conflicto armado sostenido en el siglo pasado.

5.3. Principios Cardinales de la Macro Región I

Los principios cardinales permitirán reconocer las principales oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, en este caso serán aplicadas a la Macro Región y estarán dadas por influencias de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra balance de intereses y conservación de los competidores (D'Alessio, 2015)

Influencia de terceras partes. Si bien es cierto el artículo 2 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales – Ley 27867, establece que los Gobiernos Regionales emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política,

económica y administrativa en asuntos de su competencia, para su administración económica y financiera, la Macro Región I se ve influenciada por las decisiones del Gobierno Central ya que esta dicta las políticas macroeconómicas, políticas de desarrollo, políticas de sostenibilidad, regulación de impuestos, políticas laborales, desarrollo de infraestructura, realización de proyectos de inversión pública, tratados de libre comercio y políticas de telecomunicaciones. Por otro lado, los programas de la Macro Región I también se ven influenciada por los sucesos internacionales, por las decisiones políticas y económicas de los países vecinos como Ecuador y a nivel interno por las decisiones en gestión que puedan tomar los departamentos de Cajamarca y La Libertad.

Además con relación al Turismo, el Gobierno Central tiene mucha influencia sobre los programas de incentivo para las regiones del Perú a través el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo por lo que la promoción que realice o no esta entidad afectara de manera directa los ingresos del turismo a la macro región norte.

Lazos pasados, presentes y futuros. En la Macro Región I se desarrollaron varias civilizaciones pre incas en Perú como Chavín de Huantar, Señor de Sipan, Chan Chan lo que dieron lugar a la formación de diversas ciudades. Tumbes, Piura y Lambayeque tienen características similares ya que están conformados por bosques tropicales, además tienen un área de la costa que no solo permite el acceso al mar sino también logra concentrar gran número de turistas por las playas las cuales son consideradas las más hermosas del Perú. La Macro Región 1 también tiene ríos que cruzan como Tumbes, Chira, Piura, Lambayeque, Saña, Jequetepeque, Chicama, Moche y Chao-Viru; estos ríos son considerados vías de penetración a las zonas de las sierra. Por otro lado, la Macro Región I tiene una diversidad cultural influenciada por el mestizaje.

Contrabalance de intereses. La pesca ilegal que se realiza en los mares del norte priva a la economía peruana de miles de millones de dólares y pone en peligro la

biodiversidad, actualmente el Estado Peruano a través del Ministerio de Producción ha destinado presupuesto para luchar contra la pesca ilegal, además se ha logrado ratificar el acuerdo sobre medidas del Estado rector del Puerto, considerado el primer tratado internacional para luchar contra la pesca ilegal. Otro de los problemas que afecta el norte del Perú es el alto índice de contrabando lo cual trae como consecuencia la reducción de los impuestos y la poca inversión que se realiza en las ciudades, el contrabando se ha convertido en uno de los principales problemas del norte generando situaciones de inseguridad, evasión de impuestos y falsificación de documentos.

Conservación de los enemigos. La Macro Región I viene desarrollando proyectos de infraestructura y de desarrollo; sin embargo, existe una parte de la población que no está de acuerdo por lo que se genera una situación de conflicto; actualmente existen 18 de conflictos socioambientales entendiéndose como un conflicto social como un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o valores son contradictorios y esa contradicción puede derivar en violencia (Defensoría del Pueblo, 2016). Esta situación por la que atraviesa la Macro Región I permite replantear las prioridades, ser creativos e innovadores para darle soluciones sostenibles.

5.4. Matriz de Intereses de la Macro Región I (MIO)

Al igual que en la Matriz de Intereses Nacionales, la Matriz de Intereses Organizacionales muestra los intereses de la Macro Región I para poder lograr la visión planteada (ver Tabla 25).

5.5. Objetivos de Largo Plazo

- OLP 1: Para el 2027, el VAB de la Macro Región I será S/ 240,000 millones, actualmente es de S/ 41,458 millones.
- OLP 2: Para el 2027, el número de empleos será de 2.3 millones, actualmente es 1.74 millones.

- OLP 3: Para el 2027, la tasa de denuncia de delitos será de 60 denuncias por cada 10 mil habitantes en la Macro Región I, actualmente se tiene una tasa de 130 denuncias por cada 10 mil habitantes.
- OLP 4: Para el 2027, la Macro Región I tendrá una calificación de 8.5 en el pilar Salud del índice de competitividad regional del Instituto Peruano de Economía, en el 2016 se obtuvo una calificación promedio de 5.86.

Tabla 25

Matriz de Intereses Regionales (MIO)

Intereses Regionales	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Fomentar la inversión pública y privada		Macro Región 5 ** Macro Región 4 **	
2 Desarrollo de infraestructura		Macro Región 2 * Macro Región 3 *	
3 Desarrollo capital humano calificado		Macro Región 5 ** Macro Región 4 **	
4 Seguridad	Macro Región 4 * Macro Región 2 * Ecuador *		
5 Lucha Contra la Corrupción	Perú *		
Intereses comunes *			
Intereses opuestos **			

5.6. Conclusiones

Si bien es cierto que la Macro Región I presenta mucho potencial en cuanto a su biodiversidad, aún no cuenta con los mecanismos para impulsar su economía y la economía del país, existe todavía un rezado en el desarrollo de mercados para la exportación de productos. En la Macro Región I se han identificado las actividades de agroindustria, acuicultura y comercio como las principales actividades para el desarrollo de la Macro Región, pero no se tiene identificado procesos o procedimientos que permitan posicionarlos

en un espacio competitivo. Actualmente se tiene un desarrollo en piloto automático no existiendo procesos innovadores que permita que la Macro Región I lidere actividades de agroindustria o acuicultura.

El alto índice de inseguridad ciudadana que existe en la Macro Región I no permite fortalecer el potencial del turismo, a pesar que la Macro Región I se caracteriza por sus paisajes, sitios arqueológicos y una gastronomía única. A esta situación de inseguridad se suma la falta de carreteras en buen estado por lo que si queremos utilizar el turismo para generar ingresos económicos se debe mejorar los temas de acceso a los lugares turísticos, mejoras en temas de seguridad ciudadana entablando alianzas estratégicas entre la sociedad civil, el Estado y la Empresa Privada.

En la Macro Región I se observa un alto índice de corrupción por parte de las autoridades lo que trae como consecuencia la paralización de proyectos, el gasto ineficiente de recursos y la falta de inversión en proyectos de desarrollo que permita mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, es por eso que a la fecha existen personas que viven en pobreza y en extrema pobreza.

Es preciso recordar que durante los últimos años los Presidentes Regionales, Alcaldes y funcionarios han sido denunciados, procesados y sentenciados por delitos de corrupción. Para lograr posicionar a la Macro Región I se debe plantear acciones concretas y eficaces de lucha contra la corrupción, logrando la indignación de la población. Por otro lado se ha podido identificar un pobre desarrollo de la infraestructura tanto productiva como vial en la Macro Región I lo cual no permite que se puedan potenciar las actividades de agroindustria, acuicultura y comercio.

Con el análisis del presente capítulo se ha podido determinar el potencial que tiene la Macro Región para lograr su visión y ser altamente competitiva a nivel nacional, pero nada de esto podrá hacerse realidad si no se articula de manera ordenada cada uno de las

estrategias que se tiene para consolidar los objetivos de corto y largo plazo. En la Macro Región I existe el mandato imperativo de desarrollar las actividades de agroindustria, acuicultura, comercio y turismo así como potenciar el recurso humano para el desarrollo de las actividades productivas disminuyendo de esta manera el desempleo todo ello con la finalidad de lograr que la Macro Región I sea atractiva para las inversiones y para la población.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Las oportunidades y amenazas registradas en la matriz MEFE y las fortalezas y debilidades registradas en la matriz MEFI, son la base para construir la matriz MFODA para generar principalmente las estrategias externas y eventualmente las internas.

Oportunidades

1. Tratados de libre comercio de productos agrícolas y pesqueros con: EEUU, Canadá, China, Japón, Corea del Sur y Unión Europea.
2. Creciente demanda mundial de productos agrícolas y pesqueros.
3. Creciente demanda de turismo e infraestructura hotelera.
4. Importante ingreso económico por parte del canon.
5. Crecimiento sostenido de la economía del Perú.

Amenazas

1. Cambio de políticas de comercio en nuevos gobiernos.
2. Disminución de inversión privada en América Latina.
3. Exigencia de altos estándares internacionales para exportar productos.
4. Condiciones de mercado desleal: contrabando e informalidad.
5. Fenómenos climáticos desfavorables: fenómeno del niño.

Fortalezas

1. Sostenido desarrollo de los sectores de Agroindustria, Acuicultura y Comercio.
2. Incremento en Infraestructura: productiva, vial y portuaria.
3. Recurso natural disponible para el desarrollo de los sectores Agroindustria y Acuicultura.
4. Geografía idónea para el desarrollo del de turismo de sol y playa, turismo de naturaleza y turismo de aventura.

5. Importante sentido de identidad regional en la Macro Región I.

Debilidades

1. Reducido grupo de productos con cumplimiento de estándares internacionales de calidad.
2. Escasa presencia de recurso humano calificado.
3. Insuficiente cobertura de servicio de salud.
4. Inversión reducida en desarrollo del proyectos de inversión.
5. Corrupción sistemática y generalizada al interior de las instituciones públicas y privadas.

Estrategias FO

1. Ejecutar proyectos con inversión privada y/o pública para el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo. F1, F2, F3,F4, O1, O2, O3,O4, O5
2. Ejecutar proyectos a través de obras por impuestos para el mejoramiento de la infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria. F2, F3, F4, O1, O2
3. Explotar el turismo de Sol y playa, naturales y aventura en la Macro Región I: F3, F5, O3, O4, O5
4. Construir obras de infraestructura con inversión privada a través de Asociaciones públicas privadas, Iniciativas Privadas o Iniciativas Estatales, priorizando el ámbito de salud y educación: F2, F3, O1, O3, O4, O5
5. Realizar programas de capacitación para los microempresarios del sector agrícola y acuícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnologías: F1, O1, O2.

Estrategias DO

1. Exportar los productos agrícolas y acuícolas en cumplimiento de estándares de calidad. D1, D3, D4, O1, O2, O3

Tabla 26

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Sostenido desarrollo de los sectores de Agroindustria, Acuicultura y Comercio. 2. Incremento en Infraestructura: productiva, vial y portuaria. 3. Recurso natural disponible para el desarrollo de los sectores Agroindustria y Acuicultura. 4. Geografía idónea para el desarrollo del de turismo de sol y playa, turismo de naturaleza y turismo de aventura . 5. Importante sentido de identidad regional en la Macro Región I	1. Reducido grupo de productos con cumplimiento de estándares internacionales de calidad. 2. Escasa presencia de recurso humano calificado. 3. Insuficiente cobertura de servicio de salud. 4. Inversión reducida en desarrollo del proyectos de inversión. 5. Corrupción sistemática y generalizada al interior de las instituciones publicas y privadas.
Oportunidades	FO	DO
1. Tratados de libre comercio de productos agrícolas y pesqueros con: EEUU, Canadá, China, Japón, Corea del Sur y Unión Europea. 2. Creciente demanda mundial de productos agrícolas y pesqueros. 3. Creciente demanda de turismo e infraestructura hotelera 4. Importante ingreso económico por parte del canon 5. Crecimiento sostenido de la economía del Perú.	1. Ejecutar proyectos con inversión privada y/o pública para el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo. F1, F2, F3,F4, O1, O2, O3,O4, O5 2. Ejecutar proyectos a través de obras por impuestos para el mejoramiento de la infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria. F2, F3, F4, O1, O2 3. Explotar el turismo de Sol y playa, naturales y aventura en la Macro Región I: F3, F5, O3, O4, O5 4. Construir obras de infraestructura con inversión privada a través de Asociaciones públicas privadas, Iniciativas Privadas o Iniciativas Estatales, priorizando el ámbito de salud y educación: F2, F3, O1, O3, O4, O5 5. Realizar programas de capacitación para los microempresarios del sector agrícola y acuícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnologías: F1, O1, O2.	1. Exportar los productos agrícolas y acuícolas en cumplimiento de estándares de calidad. D1, D3, D4, O1, O2, O3 2. Ampliar el acceso de la población a estudios, en instituciones académicas superiores para su desarrollo en temas técnicos, de gestión y liderazgo, por medio de convenios con el PRONABEC e instituciones privadas. D2, D4, D5, O1, O4, O5 3. Crear una red interconectada digital de los centros médicos en la Macro Región. D3, D4, O1, O4, O5 4. Firma de un pacto Macro Regional de lucha contra la corrupción con participación de Estado, Empresa Privada y Sociedad Civil. D2, D5, O4, O5
Amenazas	FA	DA
1. Cambio de políticas de comercio en nuevos gobiernos. 2. Disminución de inversión privada en America Latina. 3. Exigencia de altos estándares internacionales para exportar productos. 4. Condiciones de mercado desleal: contrabando e informalidad. 5. Fenómenos climáticos desfavorables: fenómeno del niño.	1. Ejecutar programas para la creación y formalización de las empresas. F1, F3, F5, A3 2. Realizar ferias para difundir los productos naturales y brindar información sobre mecanismos de exportación. F1, F5, A1, A2, A4 3. Contar con planes de prevención y contingencia para fenómenos climáticos desfavorables. F1, F3, A4	1. Asegurar el acceso al servicio de salud para toda la población. D2, D3, D4, A2, A4 2. Posicionar los productos de la Macro Región 1 como productos de calidad. D1, A1, A2, A3 3. Contar con un sistema de Gestión de Riesgos de Desastres efectivo y articulado entre el gobierno nacional y regional: D1, D2, D3, A3, A4

1. Ampliar el acceso de la población a estudios en instituciones académicas superiores para su desarrollo en temas técnicos, de gestión y liderazgo, por medio de convenios con el PRONABEC e instituciones privadas. D2, D4, D5, O1, O4, O5
2. Crear una red interconectada digital de los centros médicos en la Macro Región. D3, D4, O1, O4, O5
3. Firma de un pacto Macro Regional de lucha contra la corrupción con participación de Estado, Empresa Privada y Sociedad Civil. D2, D5, O4, O5

Estrategias FA

1. Ejecutar programas para la creación y formalización de las empresas. F1, F3, F5, A3
2. Realizar ferias para difundir los productos naturales y brindar información sobre mecanismos de exportación. F1, F5, A1, A2, A4
3. Contar con planes de prevención y contingencia para fenómenos climáticos desfavorables. F1, F3, A4

Estrategias DA

1. Asegurar el acceso al servicio de salud para toda la población. D2, D3, D4, A2, A4
2. Posicionar los productos de la Macro Región 1 como productos de calidad. D1, A1, A2, A3
3. Contar con un sistema de Gestión de Riesgos de Desastres efectivo y articulado entre el gobierno nacional y regional: D1, D2, D3, A3, A4

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

El perfil de la Macro Región I de acuerdo con la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, es un perfil conservador en la cual se muestra que la Macro Región I puede desarrollar algunos ejes mejor que las otras regiones y así ingresar en nuevos mercados fomentando un desarrollo para esta Macro Región (ver Figura 20).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

El 53% del PBI de la Macro Región I se concentra en seis actividades económicas importantes: comercio, manufactura, agricultura, construcción, turismo y pesca. Dos de las actividades han sido ubicadas en la Matriz BCG en el cuadrante de ‘perros’, que presentan una baja participación en PBI sectorial en industrias que han mermado su crecimiento. El comercio, la agricultura, el turismo y la pesca han sido ubicados en el cuadrante I, signos de interrogación, con una baja participación en el PBI sectorial en un mercado que ha tenido un considerable crecimiento.

Tabla 27

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno de la inversión	5
2. Tasa de Inflación	5	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de los productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	1	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad / presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	1
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	5
	4.13	9. Uso de la economía de escala y de experiencia	2
	Promedio - 6 = -1.88		Promedio = 3.22
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación de mercado	3
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	1	4. Ciclo de reemplazo del producto	2
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad / utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	2.89		2.33
X	-0.78		-3.67
Y	1.35		

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio. 2015. Lima – Perú.

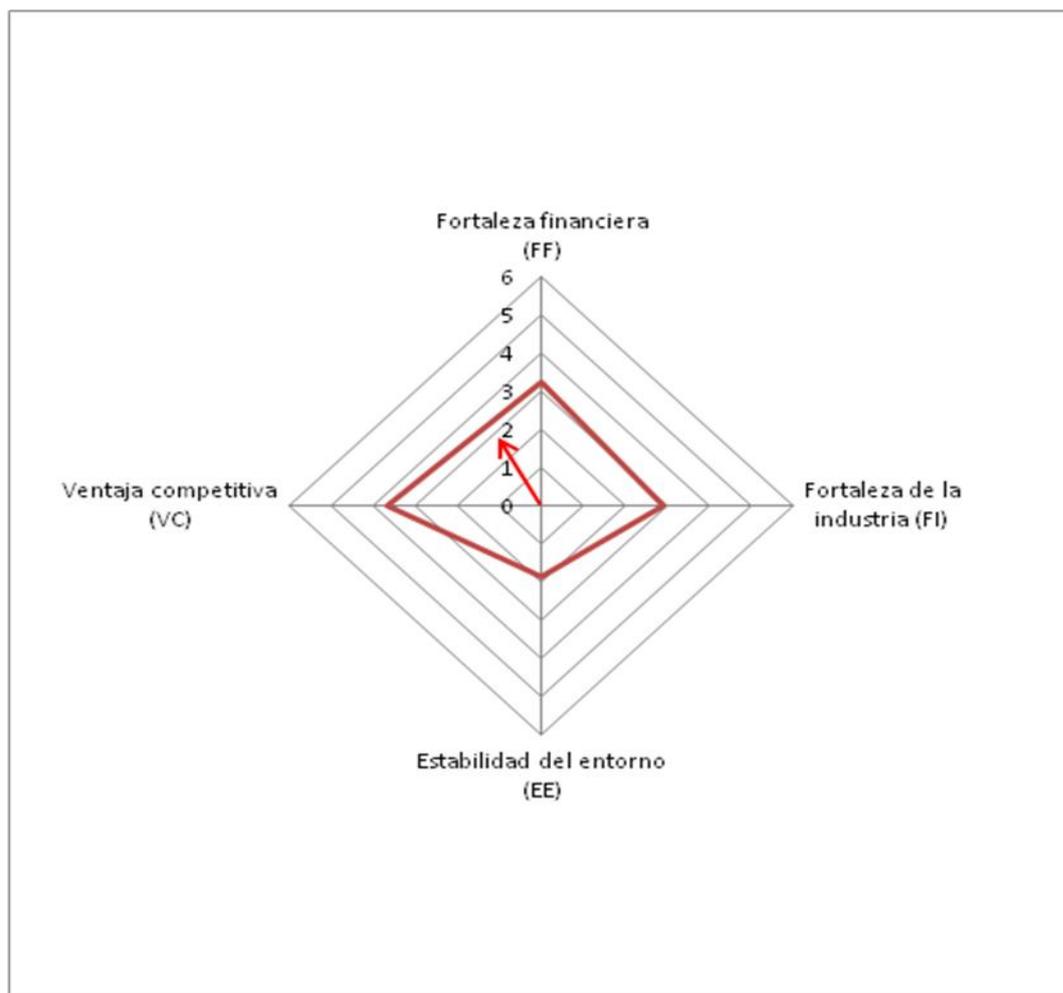


Figura 20. Matriz PEYEA.

Tabla 28

Macro Región I: Datos de la Matriz BCG

Sector	Ingresos (miles de nuevos soles)	Participación del VAB regional (%)	Participación del VAB sectorial (%)	Tasa de crecimiento del sector (%)
1. Comercio	6,489,435	15.65	9.78	8.85
2. Manufactura	5,693,696	13.73	7.16	-0.06
3. Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	4,105,500	9.90	10.45	8.36
4. Construcción	3,530,013	8.51	8.85	-1.89
5. Turismo	1,300,729	3.14	5.00	8.31
6. Pesca y Acuicultura	1,094,443	2.64	33.96	28.77

Tabla 29

Macro Región I: Estrategias Intensivas para los Principales Sectores

Sector	Estrategias intensiva
1. Comercio	Penetración de Mercado
2. Manufactura	Desarrollo de productos
3. Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	Penetración de Mercado
4. Construcción	Desarrollo de productos
5. Turismo	Desarrollo de productos
6. Pesca y Acuicultura	Desarrollo de productos

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Para elaborar la Matriz Interna - Externa de la Macro Región I se ponderan las matrices EFE y EFI, con lo cual nos brindará la orientación de las estrategias a emplear; la MIE consta de nueve cuadrantes que a su vez se agrupan en 3 regiones principales, cada uno de los cuales implicará la aplicación de un tipo de estrategia diferente. En la Macro Región I se han obtenido los siguientes valores MEFE (1.37) y MEFI (2.27), con estos valores la Macro Región I se ubica en el VIII cuadrante, región 3 aplicar estrategias generales de cosechar o desinvertir (estrategias defensivas).

Las estrategias alineadas con esta matriz son:

- FO1: Desarrollar proyectos con inversión privada y/o pública para el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo
- FO2: Desarrollar proyectos a través de obras por impuestos para el mejoramiento de la infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria.
- FO3: Potencializar a la Macro Región I como una región de turismo arqueológico, aventura, descanso y ecológico.
- FO4: Construir obras de infraestructura con inversión privada a través de Asociaciones públicas privadas, Iniciativas Privadas o Iniciativas Estatales, priorizando el ámbito de salud y educación

- FO5: Capacitar a los microempresarios del sector agrícola y acuícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológías.

Región	Celdas	Prescripción	Estratégicas
1	I, II y IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

		Total ponderado EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Total ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	I Invertir intensamente para crecer	II Invertir selectivamente y construir	III Desarrollarse para mejorar
	Medio 2.0 a 2.99	IV Invertir selectivamente y construir	V Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI Cosechar o desinvertir
	Bajo 1.0 a 1.99	VII Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	VIII Cosechar	IX Desinvertir

Figura 21. Matriz Interna y Externa (MIE).

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio. 2015. Lima – Perú: Pearson, p.295.

- DO1: Exportar los productos agrícolas y acuícolas en cumplimiento de estándares de calidad.
- DO2: Suscribir convenios con instituciones académicas superiores para el desarrollo

del recurso humano en temas técnicos, gestión y liderazgo.

- DO3: Conceder beneficios tributarios para empresas que inviertan en investigación y desarrollo.
- DO4: Firma de un pacto Macro Regional de lucha contra la corrupción con participación de Estado, Empresa Privada y Sociedad Civil.
- FA1: Crear beneficios para la creación y formalización de las empresas.
- FA2: Realizar ferias para difundir los productos naturales y brindar información sobre mecanismos de exportación.
- FA3: Desarrollo de planes de prevención y contingencia para fenómenos climáticos desfavorables.
- DA1: Asegurar el acceso al servicio de salud para toda la población.
- DA2: Revisar y controlar efectivamente el marco regulatorio para el cumplimiento de estándares de calidad en los productos para exportación.
- DA3: Implementación de un sistema de Gestión de Riesgos de Desastres efectivo y articulado entre el gobierno nacional y regional.²

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la gran estrategia se basa en la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Esta matriz ubica a la Macro Región I como una región que se enfrenta a un rápido crecimiento y evolución del mercado mundial, con competidores que muestran un desarrollo acelerado. La Macro Región I tiene poca competitividad, en ese sentido, se encuentra en una posición débil y debe preocuparse principalmente en mejorarla para ser más atractivo tanto dentro como fuera del país. La Figura 22 muestra la posición de la Macro Región I frente a la posición competitiva y crecimiento del mercado por lo cual se recomienda seguir las estrategias: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, DO1, DO2, DO3, DO4, FA1, FA2, FA3, DA1, DA2, DA3.

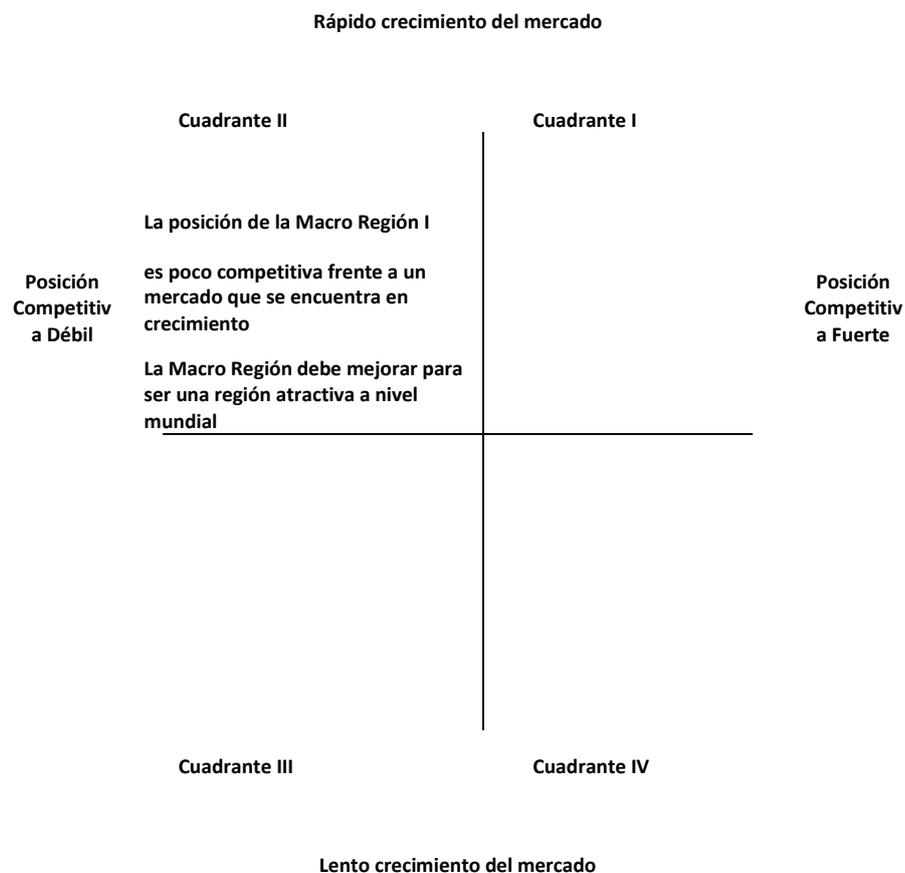


Figura 22. Matriz Gran Estrategias (MGE).

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE permite evaluar todas las estrategias estipuladas en la matriz FODA con las matrices PEYEA, BCG, IE y GE; de esta manera solo se van a considerar las estrategias que aplican por lo menos a tres de dichas matrices, como se puede apreciar en la tabla 30.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con la MCPE se evalúan todas las estrategias que quedaron retenidas de la MDE con los factores claves de éxito determinados por la MEFI y la MEFE, solo se retienen las estrategias específicas con puntaje mayor o igual a 5, debido a esta calificación las estrategias FO4, DO3 y DO4 quedaron retenidas (ver Tabla 31).

Tabla 30

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Ejecutar proyectos con inversión privada y/o pública para el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo. F1, F2, F3,F4, O1, O2, O3,O4, O5	Penetración en el Mercado	x	x	x	x	x	5
FO2	Ejecutar proyectos a través de obras por impuestos para el mejoramiento de la infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria. F2, F3, F4, O1, O2	Penetración en el Mercado	x		x	x	x	4
FO3	Explotar el turismo de Sol y playa, naturales y aventura en la Macro Región I: F3, F5, O3, O4, O5	Desarrollo del Producto	x	x	x	x	x	5
FO4	Construir obras de infraestructura con inversión privada a través de Asociaciones públicas privadas, Iniciativas Privadas o Iniciativas Estatales, priorizando el ámbito de salud y educación: F2, F3, O1, O3, O4, O5	Aventura Conjunta	x	x		x	x	4
FO5	Realizar programas de capacitación para los microempresarios del sector agrícola y acuícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas: F1, O1, O2.	Integración	x		x	x		3
DO1	Exportar los productos agrícolas y acuícolas en cumplimiento de estándares de calidad. D1, D3, D4, O1, O2, O3	Penetración en el Mercado	x	x	x	x	x	5
DO2	Ampliar el acceso de la población a estudios en instituciones académicas superiores para su desarrollo en temas técnicos, de gestión y liderazgo, por medio de convenios con el PRONABEC e instituciones privadas. D2, D4, D5, O1, O4, O5	Penetración en el Mercado	x			x	x	3
DO3	Crear una red interconectada digital de los centros médicos en la Macro Región. D3, D4, O1, O4, O5	Desarrollo de Mercados	x	x	x	x		4
DO4	Firma de un pacto Macro Regional de lucha contra la corrupción con participación de Estado, Empresa Privada y Sociedad Civil. D2, D5, O4, O5	Integración	x	x			x	3
FA1	Ejecutar programas para la creación y formalización de las empresas. F1, F3, F5, A3	Desarrollo de Mercados	x	x		x		3
FA2	Realizar ferias para difundir los productos naturales y brindar información sobre mecanismos de exportación. F1, F5, A1, A2, A4	Integración horizontal/vertical	x	x	x	x	x	5
FA3	Contar con planes de prevención y contingencia para fenómenos climáticos desfavorables. F1, F3, A4	Desarrollo del Producto	x		x		x	3
DA1	Asegurar el acceso al servicio de salud para toda la población. D2, D3, D4, A2, A4	Penetración/ Integración	x	x		x	x	4
DA2	Posicionar los productos de la Macro Región 1 como productos de calidad. D1, A1, A2, A3	Desarrollo del Producto	x	x	x		x	4
DA3	Contar con un sistema de Gestión de Riesgos de Desastres efectivo y articulado entre el gobierno nacional y regional: D1, D2, D3, A3, A4	Integración Horizontal/Vertical	x	x	x		x	4

Tabla 31

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	E 1		E 2		E 3		E 4		E 5		E 6		E 7		E 8		E 9		E 10		E 11		E 12		E 13		E 14		E 15		
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA															
Oportunidades																															
Tratados de libre comercio de productos agrícolas y pesqueros con: EEUU, Canadá, China, Japón, Corea del Sur y Unión Europea.	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Creciente demanda mundial de productos agrícolas y pesqueros.	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Creciente demanda de turismo e infraestructura hotelera	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Importante ingreso económico por parte del canon	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Crecimiento sostenido de la economía del Perú.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Amenaza																															
Cambio de políticas de comercio en nuevos gobiernos.	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	1	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	1	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11
Disminución de inversión privada en América Latina.	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Exigencia de altos estándares internacionales para exportar productos.	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Condiciones de mercado desleal: contrabando e informalidad.	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Fenómenos climáticos desfavorables: fenómeno de El Niño.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
Fortaleza																															
Sostenido desarrollo de los sectores de Agroindustria, Acuicultura y Comercio.	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Incremento en Infraestructura: productiva, vial y portuaria.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Recurso natural disponible para el desarrollo de los sectores Agroindustria y Acuicultura.	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27
Geografía idónea para el desarrollo del turismo de sol y playa, turismo de naturaleza y turismo de aventura.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09
Importante sentido de identidad regional en la Macro Región I	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07
Debilidades																															
Reducido grupo de productos con cumplimiento de estándares internacionales de calidad.	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Escasa presencia de recurso humano calificado.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09
Insuficiente cobertura de servicio de salud.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07
Inversión reducida en desarrollo del proyectos de inversión.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	1	0.11	3	0.33
Corrupción sistemática y generalizada al interior de las instituciones públicas y privadas.	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
	2.00	6.86	6.36	5.01	4.60	5.67	5.80	5.06	3.97	4.74	5.15	5.36	5.18	5.26	5.53	5.08															

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque Gerencial," por D'Alessio, 2015.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Un filtro adicional para evaluar si la estrategia será retenida o no, son los criterios establecidos por Richard Rumelt: (a) Consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes, (b) Consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran, (c) Ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad y (d) Factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

Para determinar la aceptación de una estrategia, ésta debe cumplir con todos los criterios de Rumelt. A continuación se presenta la Matriz de Rumelt (ver Tabla 32). Las doce estrategias retenidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico cumplen con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad por lo tanto todas estas estrategias serán aceptadas.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética tiene como objetivo verificar que las estrategias retenidas escogidas en la Matriz de Rumelt no contradigan los siguientes valores: (a) Derechos, (b) Justicia, (c) Utilitarismo. En la matriz adjunta se observa que ninguna de las estrategias contradicen con los derechos básicos: a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la libre privacidad, a la libertad de conciencia, al derecho de hablar libremente, al libre proceso. En relación a la justicia ninguna replica el impacto en la distribución, en la administración y en la compensación, asimismo cada una de las estrategias guarda relación con el utilitarismo, con lo cual se concluye que todas las estrategias son aceptadas.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas como se muestran en la Tabla son aquellas que han sido aceptadas después de haber pasado por las matrices anteriores, las cuales son conocidas

Tabla 32

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1. Ejecutar proyectos con inversión privada y/o pública para el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2. Ejecutar proyectos a través de obras por impuestos para el mejoramiento de la infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3. Explotar el turismo de Sol y playa, naturales y aventura en la Macro Región I.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5. Realizar programas de capacitación para los microempresarios del sector agrícola y acuícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1. Exportar los productos agrícolas y acuícolas en cumplimiento de estándares de calidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2. Ampliar el acceso de la población a estudios en instituciones académicas superiores para su desarrollo en temas técnicos, de gestión y liderazgo, por medio de convenios con el PRONABEC e instituciones privadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1. Ejecutar programas para la creación y formalización de las empresas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2. Realizar ferias para difundir los productos naturales y brindar información sobre mecanismos de exportación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3. Contar con planes de prevención y contingencia para fenómenos climáticos desfavorables.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1. Asegurar el acceso al servicio de salud para toda la población.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2. Posicionar los productos de la Macro Región 1 como productos de calidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3. Contar con un sistema de Gestión de Riesgos de Desastres efectivo y articulado entre el gobierno nacional y regional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque Gerencial,” por D’Alessio, 2015.

Tabla 33

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se Acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho de hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de Compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1. Ejecutar proyectos con inversión privada y/o pública para el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2. Ejecutar proyectos a través de obras por impuestos para el mejoramiento de la infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3. Explotar el turismo de Sol y playa, naturales y aventura en la Macro Región I.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO5. Realizar programas de capacitación para los microempresarios del sector agrícola y acuícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas.	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO1. Exportar los productos agrícolas y acuícolas en cumplimiento de estándares de calidad.	N	N	P	P	P	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO2. Ampliar el acceso de la población a estudios en instituciones académicas superiores para su desalorro en temas técnicos, de gestión y liderazgo, por medio de convenios con el PRONABEC e instituciones privadas.	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1. Ejecutar programas para la creación y formalización de las empresas.	N	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA2. Realizar ferias para difundir los productos naturales y brindar información sobre mecanismos de exportación.	P	P	N	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA3. Contar con planes de prevención y contingencia para fenómenos climáticos desfavorables.	N	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA1. Asegurar el acceso al servicio de salud para toda la población.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA2. Posicionar los productos de la Macro Región I como productos de calidad.	N	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA3. Contar con un sistema de Gestión de Riesgos de Desastres efectivo y articulado entre el gobierno nacional y regional.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos= (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo= (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque Gerencial," por D'Alessio, 2015.

también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan secundarias y se unen en tres grupos, el tercer grupo son las que no lograron aparecer tres o más veces en la MDE, en el segundo grupo aquellas que no alcanzaron un valor mínimo de cinco en la MCPE, y el primer grupo las que no pasaron algunas de las pruebas de la Matriz Rumelt.

Tabla 34

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas
FO1. Ejecutar proyectos con inversión privada y/o pública para el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo.
FO2. Ejecutar proyectos a través de obras por impuestos para el mejoramiento de la infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria.
FO3. Explotar el turismo de Sol y playa, naturales y aventura en la Macro Región I.
FO5. Realizar programas de capacitación para los microempresarios del sector agrícola y acuícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas.
DO1. Exportar los productos agrícolas y acuícolas en cumplimiento de estándares de calidad.
DO2. Ampliar el acceso de la población a estudios en instituciones académicas superiores para su desarrollo en temas técnicos, de gestión y liderazgo, por medio de convenios con el PRONABEC e instituciones privadas.
FA1. Ejecutar programas para la creación y formalización de las empresas.
FA2. Realizar ferias para difundir los productos naturales y brindar información sobre mecanismos de exportación.
FA3. Contar con planes de prevención y contingencia para fenómenos climáticos desfavorables.
DA1. Asegurar el acceso al servicio de salud para toda la población.
DA2. Posicionar los productos de la Macro Región 1 como productos de calidad.
DA3. Contar con un sistema de Gestión de Riesgos de Desastres efectivo y articulado entre el gobierno nacional y regional.
Estrategias de contingencia
Primer grupo
Segundo grupo
FO4. Construir obras de infraestructura con inversión privada a través de Asociaciones públicas privadas, Iniciativas Privadas o Iniciativas Estatales, priorizando el ámbito de salud y educación.
DO3. Crear una red interconectada digital de los centros médicos en la Macro Región.
DO4. Firma de un pacto Macro Regional de lucha contra la corrupción con participación de Estado, Empresa Privada y Sociedad Civil.
Tercer grupo

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque Gerencial,” por D’Alessio, 2015.

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

En esta matriz se puede observar que cada una de las estrategias descritas está orientada a alcanzar los objetivos de largo plazo (OL), siendo posible que una sola estrategia contribuya a la persecución de uno o más objetivos. Es importante resaltar que el logro de cada objetivo permitirá que la Macro Región I llegue a concretar su visión tal como se observa en la Tabla 35.

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

Para elaborar la matriz de Posibilidades de los Competidores se ha tomado como premisa la existencia de posibles competidores caracterizados por su gran dinamismo en las actividades más importantes de la Región Macro I, como en el caso de Cajamarca (Minería), Cusco (Turismo), La Libertad (Comercio) y Arequipa (Agricultura). El objetivo de esta matriz es dar a conocer las posibles estrategias que pueden realizar las regiones competidores ante la implementación de las estrategias empleadas de la Macro Región I (ver Tabla 36).

6.13. Conclusiones

En la Macro Región I con la Matriz FODA, se han podido establecer 16 estrategias para maximizar y potenciar sus fortalezas los cuales son factores importantes para aprovechar las oportunidades como el crecimiento para los próximos diez años del país, mayor disponibilidad de presupuesto del gobierno central para estimular el crecimiento económico a través de la inversión pública, crecimiento del turismo: arqueológico, gastronómico y tradicional, acciones del gobierno central por estimular la inversión privada a través de la aprobación de Asociaciones Públicas y Privadas. En la Macro Región I se encuentran deficiencias muy importantes, las estrategias planteadas tienen como objetivo impulsar el desarrollo de la inversión en la región y mejora en la educación de la macro región.

La Matriz PEYEA muestra que la Macro Región I tiene estabilidad del entorno y

Tabla 35

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

VISIÓN				
Para el 2027, la Macro Región 1 será altamente competitiva a nivel nacional y se consolidará como una de las mejores regiones para hacer negocios en América Latina.				
Intereses Organizacionales	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO			
	OLP 1 Para el 2027, el VAB de la Macro Región I será S/ 240,000 millones, actualmente es de S/ 41,458 millones	OLP 2 Para el 2027, el número de empleos será de 2.3 millones, actualmente es 1.74 millones	OLP 3 Para el 2027, la tasa de denuncia de delitos será de 60 denuncias por cada 10 mil habitantes en la Macro Región I, actualmente se tiene una tasa de 130 denuncias por cada 10 mil habitantes	OLP 4 Para el 2027, la Macro Región I tendrá una calificación de 8.5 en el pilar Salud del índice de competitividad regional del Instituto Peruano de Economía, en el 2016 se obtuvo una calificación promedio de 5.86
1. Fomentar la inversión pública y privada.				
2. Desarrollo de infraestructura.				
3. Desarrollo capital humano calificado.				
4. Seguridad.				
5. Lucha Contra la Corrupción.				
FO1. Ejecutar proyectos con inversión privada y/o pública para el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo.	X	X	X	X
FO2. Ejecutar proyectos a través de obras por impuestos para el mejoramiento de la infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria.	X	X	X	
FO3. Explotar el turismo de Sol y playa, naturales y aventura en la Macro Región I.	X	X	X	X
FO5. Realizar programas de capacitación para los microempresarios del sector agrícola y acuícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas.	X	X		
DO1. Exportar los productos agrícolas y acuícolas en cumplimiento de estándares de calidad.	X	X	X	
DO2. Ampliar el acceso de la población a estudios en instituciones académicas superiores para su desarrollo en temas técnicos, de gestión y liderazgo, por medio de convenios con el PRONABEC e instituciones privadas.	X	X		
FA1. Ejecutar programas para la creación y formalización de las empresas.	X	X	X	X
FA2. Realizar ferias para difundir los productos naturales y brindar información sobre mecanismos de exportación.	X	X	X	
FA3. Contar con planes de prevención y contingencia para fenómenos climáticos desfavorables.	X	X		
DA1. Asegurar el acceso al servicio de salud para toda la población.	X	X	X	X
DA2. Posicionar los productos de la Macro Región 1 como productos de calidad.	X	X		
DA3. Contar con un sistema de Gestión de Riesgos de Desastres efectivo y articulado entre el gobierno nacional y regional.	X	X	X	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque Gerencial," por D'Alessio, 2015.

Tabla 36

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores		
	Macro Región 5 (Comercio)	Macro Región 4 (Agroindustria Acuicultura)	Macro Región 7 (Agroindustria)
FO1. Ejecutar proyectos con inversión privada y/o pública para el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo.		- Otorgar beneficios a los inversionistas privados con firma de convenios de cooperación entre gobiernos locales y los privados.	
FO2. Ejecutar proyectos a través de obras por impuestos para el mejoramiento de la infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria.		- Establecer alianzas estratégicas entre el gobierno nacional y local para aumentar presupuesto y desarrollar proyectos de inversión en la zona	
FO3. Explotar el turismo de Sol y playa, naturales y aventura en la Macro Región I.		- Promover programas regionales para desarrollar el desarrollo turísticos de la región. - Implementar la participación ciudadana en el recibimiento y acogida al turista, conformando hostales familiares.	
FO5. Realizar programas de capacitación para los microempresarios del sector agrícola y acuícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas.		- Implementar talleres de capacitación para formar mano de obra calificada.	
DO1. Exportar los productos agrícolas y acuícolas en cumplimiento de estándares de calidad.		- Exportar productos en cumplimiento de estándares de calidad.	
DO2. Ampliar el acceso de la población a estudios en instituciones académicas superiores para su desarrollo en temas técnicos, de gestión y liderazgo, por medio de convenios con el PRONABEC e instituciones privadas.		- Implementar talleres de capacitación para formar mano de obra calificada.	
FA1. Ejecutar programas para la creación y formalización de las empresas.		- Gestionar proyectos de inversión para formalizar a los informales en actividades económicas de la región (comercio, minería informal, agricultura).	
FA2. Realizar ferias para difundir los productos naturales y brindar información sobre mecanismos de exportación.		- Promover cadenas productivas para dinamizar los mercados locales, regionales e internacionales.	
FA3. Contar con planes de prevención y contingencia para fenómenos climáticos desfavorables.		- Desarrollo de plan de prevención de desastres.	
DA1. Asegurar el acceso al servicio de salud para toda la población.		- Integrar sistemas de salud.	
DA2. Posicionar los productos de la Macro Región 1 como productos de calidad.		- Implementación de organo interno fiscalizador de calidad de los productos de exportación.	
DA3. Contar con un sistema de Gestión de Riesgos de Desastres efectivo y articulado entre el gobierno nacional y regional.		- Desarrollo de plan de prevención de desastres.	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque Gerencial," por D'Alessio, 2015.

un perfil conservador, el perfil conservador indica que la Macro Región puede hacer unas cosas mejor que sus competidores y captura ciertos mercados. La Matriz BCG nos indica cual es la participación en el mercado de las actividades principales desarrolladas en la región contrastándola con la tasa de crecimiento del sector a nivel nacional. La Matriz IE nos indica cual va a ser la estrategia general que debe de seguir la Macro Región Norte la cual es enfocarse en penetración de mercado y el desarrollo de productos, desarrollándose selectivamente para mejorar.

La Matriz de Decisión Estratégico es el primer filtro para determinan cuales son las estrategias que se van a retener, seleccionando las estrategias que más se repiten en las matrices anteriores. Con la Matriz CPE se va a cuantificar la relación entre los factores de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las estrategias que pasaron la MDE. La Matriz de Rumelt es un filtro adicional a la MCPE la cual se revisa con consistencia, consonancia, factibilidad, ventaja para ver cuáles son las estrategias que se aceptan como retenidas. La MERC se va a definir cuáles son las estrategias retenidas y las estrategias complementarias. Al final son doce estrategias las cuales van a aportar al cumplimiento de los objetivos a largo plazo trazados para el desarrollo de la Macro Región I.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con lo indicado por D'Alessio (2015) quien menciona que "los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo", por lo cual con el logro de los objetivos de corto plazo se cumplen con los objetivos a largo plazo u objetivos estratégicos. A continuación se enuncian los objetivos de corto plazo, los cuales se encuentran relacionados a los objetivos de largo plazo planteados, permitiendo alcanzarlos mediante su ejecución, en la tabla 37 se puede observar la relación de los OCP con los OLP y su proyección de cumplimiento en el tiempo.

OLP1: Para el 2027, el VAB de la Macro Región I será S/ 240,000 millones, actualmente es de S/ 41,458 millones.

- OCP1.1: Incrementar a S/ 160,000 millones el VAB de la comercio, acuicultura, agroindustria y turismo.
- OCP1.2: Generar 4 alianzas estratégicas con mercados Norteamericanos, Europeos o Asiáticos para la exportación de productos agrícolas.
- OCP1.3: Implementar 2,000 km. de asfalto de carretera a las diferentes zonas rurales y urbanas de la macro región.
- OCP1.4: Fomentar el 80% de proyectos energéticos en la región, de manera responsable con el medio ambiente.
- OCP1.5: Lograr la cobertura del 100% de hogares que tienen energía eléctrica por red pública en la Macro Región I a nivel urbano y rural.
- OCP1.6: Realizar 4 programas de capacitación anual para fomento de empresas en los diversos sectores productivos.

OLP2: Para el 2027, el número de empleos será de 2.3 millones, actualmente es 1.74 millones.

- OCP2.1: Implementar 5,000 empresas con fondos principalmente de la Macro Región I.
- OCP2.2: Generar 280,000 nuevos puestos de trabajo.
- OCP2.3: Aumentar el empleo formal en 20% de la población ocupada en base a la población ocupada del año 2015 que se encuentra en 1.737 millones de personas.
- OCP2.4: Ampliar en 15% el alcance del sistema educativo para la población en edad escolar en base al año 2015 que se encuentra en 778 mil personas.
- OCP2.5: Organizar en dos ferias internacionales para promocionar los productos que se elaboran en la región.

OLP3: Para el 2027, la tasa de denuncia de delitos será de 60 denuncias por cada 10 mil habitantes en la Macro Región I, actualmente se tiene una tasa de 130 denuncias por cada 10 mil habitantes.

- OCP3.1: Implementar el 100% de patrullaje integrado entre el Serenazgo y la Policía Nacional del Perú en cada provincia de la Macro Región I para el 2018.
- OCP3.2: Generar la participación del 70% las Juntas Vecinales para la prevención del delito en cada urbanización de la Macro Región I.
- OCP3.3: Realizar talleres de difusión sobre las consecuencias de la comisión de ilícitos penales en todos los colegios públicos y privados.
- OCP3.4: Adquirir tres helicópteros a través de un proyecto de inversión pública para el patrullaje aéreo de los departamentos de la macro región norte.

OLP4: Para el 2027, la Macro Región I tendrá una calificación de 8.5 en el pilar Salud del índice de competitividad regional del Instituto Peruano de Economía, en el 2016 se obtuvo una calificación promedio de 5.86.

- OCP4.1: Elaborar el Proyecto de Inversión Pública y el Expediente Técnico en el 2018 de tres centros especializados materno-infantil y geriátrico de los tres departamentos.
- OCP4.2: Lograr el inicio de obra de los tres centros en el primer semestre del 2019, logrando la inauguración en el 2020.
- OCP4.3: Aumentar la cobertura hospitalaria a 4.5 por cada 100,000 habitantes en la Macro Región I, en el año 2016 la cobertura hospitalaria fue 2.4.
- OCP4.4: Tener un 80% de madres y adultos mayores atendidos en el Centro materno infantil y geriátrico para el 2027.
- OCP4.5: Realizar una alianza estratégicas con el Sistema Integral de Salud para lograr la atención de los ciudadanos de la Macro Región I sin acceso a la salud en los hospitales de la zona.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir. Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos que refuercen las competencias distintivas que llevaran a la organización a una visión esperada (El Proceso Estratégico. Un enfoque estratégico D'Alessio).

Recurso Financieros. La Macro Región I deberá tener la capacidad de obtener recursos económicos provenientes de origen público y de origen privado. Por parte del Estado se obtendrá a través del Ministerio de Economía y Finanzas los recursos ordinarios que permitirán la continuidad de los proyectos.

Y los recursos de origen privado serán los recursos directamente recaudados por la macro región para lo cual se deberá generar un entorno atractivo para la el capital nacional y

Tabla 37

Objetivos a Corto Plazo

Objetivos	Acciones / Iniciativas	Responsable	Descripción del Indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado							
					2018	2019	2020	2021	2022	2024	2027	
Para el 2027, el VAB de la Macro Región I será S/ 240,000 millones, actualmente es de S/ 41,458 millones.												
OLP 1	OCP 1.1	Incrementar a S/ 160,000,000,000 el VAB de comercio, acuicultura, agroindustria y turismo.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	VAB Comercio, acuicultura, agroindustria y turismo.	Unidad	15,000,000,000.00		35,000,000,000.00		75,000,000,000.00	120,000,000,000.00	160,000,000,000.00
	OCP 1.2	Generar 4 alianzas estratégicas con mercados Norteamericanos, Europeos o Asiáticos para la exportación de productos agrícolas	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	N° de alianzas	Unidades			2		1	1	
	OCP 1.3	Implementar 2 000 km. de asfaltado de carretera a las diferentes zonas rurales y urbanas de la macro región	Gerencia Regional de Infraestructura	Kilómetros de carreteras construidos	Km.	300		800		1200	1500	2000
	OCP 1.4	Fomentar el 80% de proyectos energéticos en la región, de manera responsable con el medio ambiente.	Gerencia Regional de RRNN y Gestión del Medio Ambiente	N° proyectos implementados / N° total de proyectos en cartera	Porcentaje	45%		50%		65%	70%	80%
	OCP 1.5	Lograr la cobertura del 100% de hogares que tienen energía eléctrica por red pública en la macroregión I a nivel urbano y rural.	Gerencia Regional de Infraestructura	N° de hogares con energía eléctrica por red pública / N° total de hogares	Porcentaje		98%	98.5%		99%	99.5%	100%
	OCP 1.6	Realizar 4 programas de capacitación anual para fomento de empresas en los diversos sectores productivos, para el 2019.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	N° de programas	Unidades		4	4	4	4	4	4
Para el 2027, el número de empleos será de 2.3 millones, actualmente es 1.74 millones.												
OLP 2	OCP 2.1	Implementar 5 000 empresas con fondos principalmente de la macro región.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	N° de empresas implementadas	Unidades	500	1000	2000		3000	3800	5000
	OCP 2.2	Generar 280 mil nuevos puestos de trabajo.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	N° de nuevos empleos de trabajo	Unidades	30000	65000	110000	150000	190000	230000	280000
	OCP 2.3	Aumentar el empleo formal en 20% de la población ocupada en base a la población ocupada del año 2015 que se encuentra en 1.737 millones de personas.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	N° de empleos formales/Población ocupada	Porcentaje	3%	5%	7%	9%	12%	15%	20%
	OCP 2.4	Ampliar en 15% el alcance del sistema educativo para la población en edad escolar en base al año 2015 que se encuentra en 778 mil personas.	Gerencia de Desarrollo Social	N° alumnos / N° de personas en edad escolar	Porcentaje	2%	4%	6%	8%	9%	12%	15%
	OCP 2.5	Organizar en dos ferias internacionales para promocionar los productos que se elaboran en la región.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	N° de ferias	Unidades			1		1		
Para el 2027, la tasa de denuncia de delitos será de 60 denuncias por cada 10 mil habitantes en la Macro Región I, actualmente se tiene una tasa de 130 denuncias por cada 10 mil habitantes.												
OLP 3	OCP 3.1	Implementar el 100% de patrullaje integrado entre el Serenazgo y la Policía Nacional del Perú en cada provincia de la macro región I para el 2018	Gerencia Regional de Seguridad	N° de alianzas del Serenazgo de la Macroregión I y la Policía Nacional/N° de Provincias	Unidades		25%	50%	60%	70%	80%	100%
	OCP 3.2	Generar la participación del 70% las Juntas Vecinales para la prevención del delito en cada urbanización de la macro región norte.	Gerencia Regional de Seguridad	N° de Juntas vecinales adscritas a la Gerencia de Seguridad Regional / Número de Urbanizaciones de la Macroregión I	Porcentaje	15%		20%		40%	60%	70%
	OCP 3.3	Realizar talleres de difusión sobre las consecuencias de la comisión de ilícitos penales en todos los colegios públicos y privados.	Gerencia Regional de Seguridad	N° de talleres / Total de colegios públicos y privados	Porcentaje	15%	20%	35%	40%	60%	80%	100%
	OCP 3.4	Adquirir tres helicópteros a través de un proyecto de inversión pública para el patrullaje aéreo de los departamentos de la macro región norte	Gerencia Regional de Seguridad	helicópteros a través de un proyecto de inversión pública	Unidades	1		1		1		
Para el 2027, la Macro Región I tendrá una calificación de 8.5 en el pilar Salud del índice de competitividad regional del Instituto Peruano de Economía, en el 2016 se obtuvo una calificación promedio de 5.86.												
OLP 4	OCP 4.1	Elaborar el Proyecto de Inversión Pública y el Expediente Técnico en el 2018 de tres centros especializados materno-infantil y geriátrico de los tres departamentos.	Gerencia de Desarrollo Social	N° proyectos y expedientes e los centros especializados materno-infantil y geriátrico autorizados / N° total de proyectos y expedientes en cartera e los centros especializados materno-infantil y geriátrico	unidad	3						
	OCP 4.2	Lograr el inicio de obra de los tres centros en el primer semestre del 2019, logrando la inauguración en el 2020.	Gerencia de Desarrollo Social	N° proyectos y expedientes e los centros especializados materno-infantil y geriátrico inaugurados / N° total de proyectos y expedientes en cartera e los centros especializados materno-infantil y geriátrico autorizados	unidad			3				
	OCP 4.3	Aumentar la cobertura hospitalaria a 4.5 por cada 100,000 habitantes en la Macro Región I, en el año 2016 la cobertura hospitalaria fue 2.4.	Gerencia de Desarrollo Social	N° de hospitales por cada 100,000 habitantes	unidad	2.6	2.9	3.3	3.7	4	4.3	4.5
	OCP 4.4	Tener un 80% de madres y adultos mayores atendidos en el Centro materno infantil y geriátrico para el 2027	Gerencia de Desarrollo Social	madres y adultos mayores atendidos en el Centro materno infantil y geriátrico / N° de madres y adultos mayores que necesitaron atenderse	Porcentaje			25%	60%	70%	80%	
	OCP 4.5	Realizar una alianza estratégica con el Sistema Integral de Salud para lograr la atención de los ciudadanos de la MacroRegión I sin acceso a la salud en los hospitales de la zona.	Gerencia de Desarrollo Social	N° alianzas estratégicas con el SIS para que parte del presupuesto de la región sea dirigido al Ministerio de Salud para cobertura del SIS en la Macro Región I.	unidad	1						

extranjero. Por otro lado, se deberá implementar el Presupuesto por Resultados para gastar de manera eficiente los recursos asignados. Y finalmente a través de obras por impuestos y asociaciones públicas privadas se buscará desarrollar proyectos de inversión pública para reactivar la economía, asimismo gestionar líneas de endeudamiento a trabajar con el Ministerio de Economía y Finanzas generando un aumento de dos mil millones en los próximos años.

Recursos Humanos. La capacitación es uno de los pilares del desarrollo, si se tiene personal humano técnico, capacitado y con liderazgo se podrá dinamizar el crecimiento de la Macro Región Norte, en ese sentido se buscará la firma de convenios o alianzas estratégicas con las principales universidades y escuelas de negocios del Perú para capacitar a los colaboradores de la macro región norte lo cual no solo repercutirá en el desarrollo sino también en el bienestar de la población. El recurso humano necesario en la gestión de la Macro región I para llevar a cabo este plan estratégico es de diez líderes para las altas gerencias, como es para el cargo de la Presidencia Macro Regional I, Vicepresidencia, Secretario General, entre otros; asimismo, serán necesarios 25 gestores especialistas en gestión pública y presupuestos por resultados. Para el personal de planta serán necesarios ochenta técnicos entre ingenieros civiles, de sistemas, abogados, administradores, sociólogos y demás profesionales con especialidades que se requieran para una sólida estructura Macro Regional. Es importante considerar que en el transcurso de los años de gestión, se podría solicitar consultores externos que evalúen el desempeño, estos consultores podrían ser personas naturales o instituciones como CENTRUM, ya que es importante se evaluado desde una perspectiva no interna.

Recursos físicos. La Macro Región I debe priorizar la inversión en infraestructura para el sector salud, educación y vías; se debe lograr la mejora de los servicios de agua, luz, internet a través de las plantas de tratamiento de agua y conexiones de electrificación en las

ciudades y pueblos desprovistos de conexiones de agua potable y finalmente la construcción de nuevas comisarías y laboratorios de criminalística para la lucha contra el crimen organizado y la inseguridad ciudadana. Respecto a los recursos físicos para la gestión se utilizarán las instalaciones actuales al igual que los vehículos para las visitas coordinadas e inopinadas, se realizará con una inversión mínima, compras pequeñas de artículos y/o enseres necesarios para el desarrollo de la gestión.

Recursos Tecnológicos. En la situación actual resulta imperativo que la Macro Región I desarrolle servicios de telecomunicaciones no limitándose a los servicios de teléfono e internet sino también a la interconexión y a la interoperabilidad. Ello permitirá que la Macro Región I incremente sus posibilidades de negocio, es así que se realizará inversión en un sistema informático integrado, con un aplicativo que permita visualizar los avances en línea de las actividades del día a día, con monitoreo permanente de los proyectos u objetivos tranzados.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas formuladas según las estrategias establecidas serán:

FO1. Desarrollar proyectos con inversión privada y/o pública para el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo.

Las políticas para esta estrategia serán:

1. Priorizar las inversiones por asociaciones público privadas.
2. Facilitar las obras por impuesto para las inversiones privadas.
3. Cumplir con el procedimiento simplificado para inversiones públicas.
4. Supervisión de cumplimiento de los términos de contrato.
5. Proceder con penalidades por incumplimiento.

FO2. Desarrollar proyectos a través de obras por impuestos para el mejoramiento de la infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria.

1. Priorizar las inversiones por asociaciones público privadas.
2. Facilitar las obras por impuesto para las inversiones privadas.
3. Cumplir con el procedimiento simplificado para inversiones públicas.
4. Supervisión de cumplimiento de los términos de contrato.
5. Proceder con penalidades por incumplimiento.

FO3. Potencializar a la Macro Región I como una región de turismo arqueológico, aventura, descanso y ecológico.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Proteger las áreas naturales.
2. Destinar el 2% del presupuesto para el estudio de zonas arqueológicas.
3. Contar con estándares de seguridad para el desarrollo de turismo de aventura.
4. Facilitar las obras por impuesto para las inversiones privadas.
5. Capacitar a la población para el buen trato al turista.

FO5. Capacitar a los microempresarios del sector agrícola y acuícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Capacitar a los empresarios de la Macro Región I en planes de Marketing internacional a fin de mejorar los niveles de exportación.
2. Brindar asesoramiento técnico permanente a los pequeños y medianos agricultores y acuicultores para lograr la venta de sus productos en mercados locales e internacionales.
3. Incentivar la participación de los alumnos de las universidades públicas y privadas en la formación de empresas exportadoras.

DO1. Exportar los productos agrícolas y acuícolas en cumplimiento de estándares de calidad.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Generar convenio con el Ministerio de la Producción y Ministerio de Agricultura para cumplir con los estándares de calidad.
2. Brindar asesoramiento técnico permanente a los pequeños y medianos agricultores y acuicultores para lograr la venta de sus productos en mercados locales e internacionales.
3. Generar convenio con Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para la adecuada capacitación en desarrollo de nuevos productos para exportar y diversificar los destinos de exportación.

DO2. Suscribir convenios con instituciones académicas superiores para el desarrollo del recurso humano en temas técnicos, gestión y liderazgo.

1. Priorizar las inversiones por asociaciones público privadas.
2. Cumplir con el procedimiento simplificado para inversiones públicas.
3. Incentivar la participación de los alumnos de las universidades públicas y privadas en la formación de empresas exportadoras.

FA1. Crear beneficios para la creación y formalización de las empresas.

1. Priorizar las inversiones por asociaciones público privadas.
2. Facilitar las obras por impuesto para las inversiones privadas.
3. Cumplir con el procedimiento simplificado para inversiones públicas.
4. Supervisión de cumplimiento de los términos de contrato.
5. Proceder con penalidades por incumplimiento.

FA2. Realizar ferias para difundir los productos naturales y brindar información sobre mecanismos de exportación.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Generar convenio con el Ministerio de Producción, Ministerio de Agricultura y

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para promocionar las ferias de la Macro Región.

2. Promocionar las ferias a través de las empresas exportadoras.
3. Generar convenios con instituciones privadas con experiencia en el sector exportación.
4. Brindar un espacio en las ferias a los mejores proyectos de instituciones educativas.

FA3. Desarrollo de planes de prevención y contingencia para fenómenos climáticos desfavorables.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Planificar el desarrollo de ciudades para un crecimiento ordenado considerando la prevención de los fenómenos naturales.
2. Articular con el gobierno central la mejora continua de puentes y carreteras.
3. Monitorear las zonas de alto riesgo.
4. Capacitar a la población en la prevención y accionar frente a los fenómenos naturales.

DA1. Asegurar el acceso al servicio de salud para toda la población.

1. Priorizar las inversiones por asociaciones público privadas.
2. Facilitar las obras por impuesto para las inversiones privadas.
3. Cumplir con el procedimiento simplificado para inversiones públicas.

DA2. Revisar y controlar efectivamente el marco regulatorio para el cumplimiento de estándares de calidad en los productos para exportación.

1. Generar convenio con el Ministerio de la Producción y Ministerio de Agricultura para cumplir con los estándares de calidad.
2. Brindar asesoramiento técnico permanente a los pequeños y medianos agricultores y acuicultores para lograr la venta de sus productos en mercados locales e

internacionales.

3. Generar convenio con Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para la adecuada capacitación en desarrollo de nuevos productos para exportar y diversificar los destinos de exportación.
4. Generar convenios con instituciones privadas con experiencia en el sector exportación.

DA3 Implementación de un sistema de Gestión de Riesgos de Desastres efectivo y articulado entre el gobierno nacional y regional.

1. Planificar el desarrollo de ciudades para un crecimiento ordenado considerando la prevención de los fenómenos naturales.
2. Articular con el gobierno central la mejora continua de puentes y carreteras.
3. Monitorear las zonas de alto riesgo.
4. Capacitar a la población en la prevención y accionar frente a los fenómenos naturales.

7.4. Estructura Organizacional de la Macro Región I

La estructura orgánica de la Macro Región I debe ser adecuada para el cumplimiento de las estrategias escogidas, de tal manera que se logren los objetivos y así la visión planteada; la estructura se puede apreciar en la Figura 23 y se describe tal como sigue:

- Consejo Macro Regional

Secretaría del Consejo Regional

- Presidencia Macro Regional

Vicepresidencia

- Consejo de Coordinación Macro Regional
- Agencia Macro Regional de Fomento de Inversión Privada
- Comité Macro Regional de Competitividad

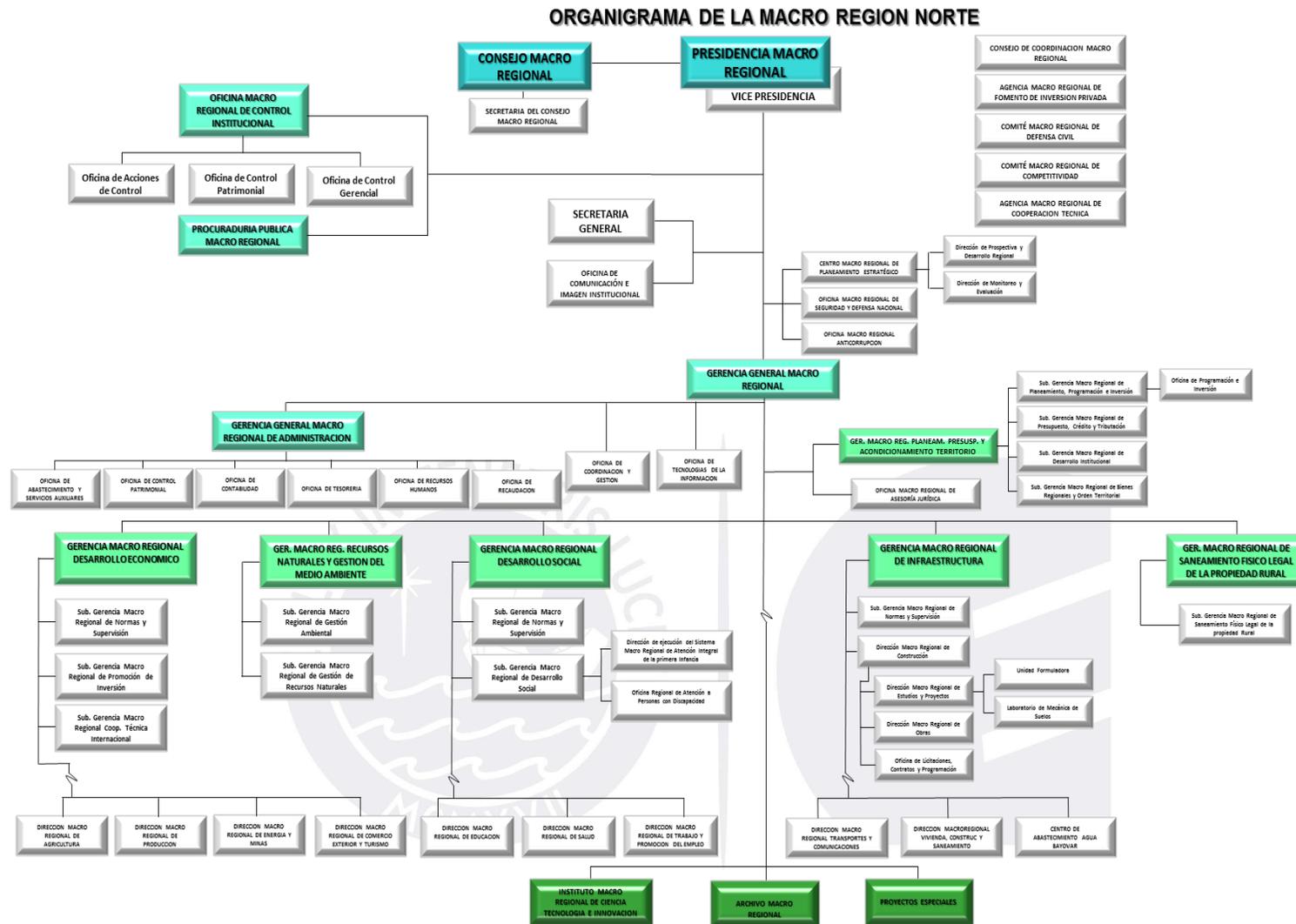


Figura 23. Estructura propuesta de organización de la Macro Región I

- Oficina Macro Regional de Control Institucional

Oficina de Acciones de Control

Oficina de Control Permanente

Oficina de Control Gerencial

- Procuraduría Macro Regional

- Secretaría General

Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional

Centro Macro Regional de Planeamiento Estratégico

Oficina Macro Regional de Seguridad y Defensa Nacional

Oficina Macro Regional Anticorrupción

- Gerencia General Macro Regional Gerencia Macro Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorio

- Sub. Gerencia Macro Regional de Planeamiento, Programación e Inversión

- Oficina de Programación e Inversión

- Sub. Gerencia Macro Regional de Presupuesto, Crédito y Tributación

- Sub. Gerencia Macro Regional de Desarrollo Institucional

- Sub. Gerencia Macro Regional de Bienes Regionales y Orden Territorial

Oficina Macro Regional de Asesoría Jurídica

Oficina Macro Regional de Administración

Oficina de Abastecimiento y Servicios Auxiliares

Oficina de Control Patrimonial

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La Macro región I ha de adoptar políticas que salvaguarden el medio ambiente y promueva la responsabilidad social en empresas del sector privado, asumiendo el liderazgo como institución pública.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El personal que lleve a cabo el Plan estratégico propuesto debe ser idóneo para el puesto que ocupa.

- La selección de personal deberá estar a cargo de especialistas que considere la formación profesional, experiencia laboral y solidez en sus principios y valores.
- Buscar el apoyo de los colegios profesionales de la Macro Región para que nos brinden personal capacitado para los diferentes proyectos que se presenten.
- Promover la Gestión de Talentos y la promoción de los recursos humanos cuando amerite debido a su alto desempeño en la función que desempeña.

7.7. Gestión del Cambio

La gestión estratégica del cambio es de suma importancia. El presente plan estratégico requiere llevar a cabo un profundo cambio en la cultura del gobierno de la macro región, ya que estamos unificando tres regiones que han venido desarrollándose independientemente, cada una estaba acostumbrada a una forma de gobierno y de trabajo, se propone la unificación e implementación de una nueva cultura, con la comunicación y conocimiento de la visión y misión en todos los niveles así como metas a cumplir para lograrlos, requiriendo a los mejores profesionales para liderar cada unidad.

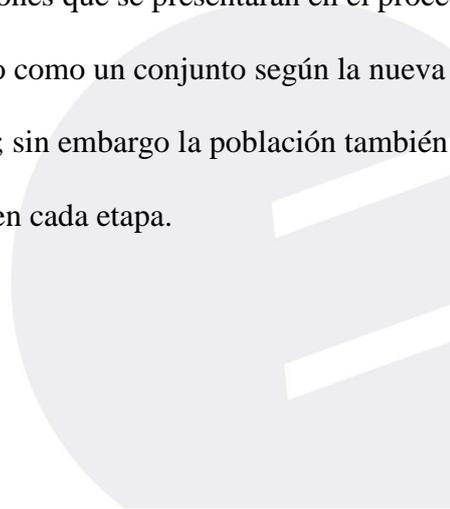
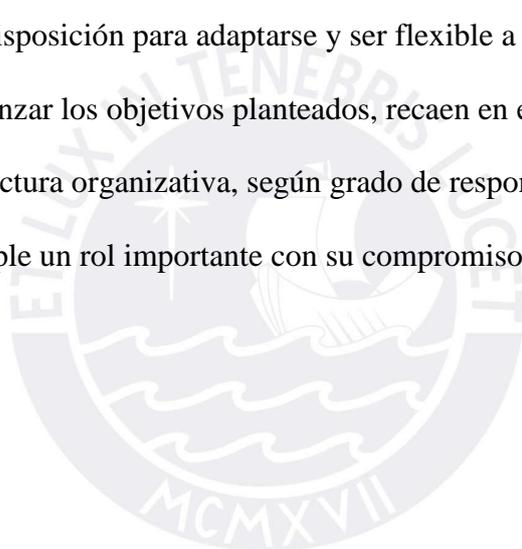
La formación de equipos de trabajos es muy necesaria e imprescindible para esta gestión, estando asociado al intercambio de conocimientos, tareas compartidas y mucha comunicación entre los miembros de cada equipo y la interrelación con otros. Es importante que los líderes de cada equipo reciban constantes capacitaciones para que se asegure el éxito en la gestión del cambio, con indicadores que determinen su avance y los resultados de cada etapa. Es necesario reconocer que el cambio es necesario a nivel gobierno, pero también a nivel población, es por ello que proponemos la constante comunicación de las estrategias a la población, cada etapa que se vaya realizando, los beneficios pensados para ellos y de esa

manera generar compromiso para que su parte también se vayan sumando al logro de los objetivos.

7.8. Conclusiones

Es de mucha importancia contar con objetivos claros, alcanzables y medibles, pues serán la base para una adecuada estrategia. Este capítulo nos ha puesto en manifiesto la relevancia de los objetivos, las políticas, la asignación de recursos, la estructura organizacional, el cuidado del medio ambiente, responsabilidad social y todo lo que implica la gestión del cambio para la organización.

Para la implementación del presente plan estratégico, según la nueva estructura planteada, el gobierno debe ser consciente del gran cambio que implica y contar con la predisposición para adaptarse y ser flexible a las situaciones que se presentarán en el proceso. Alcanzar los objetivos planteados, recaen en el gobierno como un conjunto según la nueva estructura organizativa, según grado de responsabilidad; sin embargo la población también cumple un rol importante con su compromiso y acción en cada etapa.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el modelo de gerencia estratégica se desarrollan tres principales etapas: (a) La formulación/ planeamiento, (b) la implementación/dirección, (c) la evaluación/control y (d) la etapa final, concluyente (D'Alessio, 2015). En el presente capítulo analizaremos la tercera etapa, evaluación y control que se efectúa permanentemente durante todo el proceso especialmente por los cambios en intensidad y frecuencia del entorno que afectan y pueden modificar en cierta forma el plan estratégico.

8.1 Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (2001) citado en D'Alesio (2015) plantearon el Tablero de Control Balanceado (TBC) y las iniciativas estratégicas, es decir, la respuesta a lo que la organización desea hacer y lo que hace, es el vacío que se debe llenar para lograr un alineamiento estratégico que lleve a los siguientes resultados: (a) Accionistas satisfechos: al incrementar su patrimonio, (b) Clientes contentos: al satisfacer sus necesidades, (c) Procesos productivos: al producir y vender productos de calidad a un costo adecuado, (d) Empleados motivados y preparados: que motivados mueven a la organización. Para el análisis de nuestro plan estratégico para la Macro Región Norte se debe considerar que las estrategias estén alineadas con los objetivos a largo plazo que se puedan medir y comparar, para lo cual Kaplan y Norton (2001) plantearon cuatro perspectivas: financiera, cliente o mercado, proceso interno y del aprendizaje y crecimiento de la organización.

8.1.1. Aprendizaje interno

Desde esta perspectiva de formación y crecimiento de la Macro Región I se permite crear valor a largo plazo, logrando la formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Se debe considerar que estas áreas son intangibles, puesto que se relacionan con capacitación a personas, software, tecnología y todo lo necesario para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores (Norton & Kaplan, 2001)

8.1.2. Procesos

La perspectiva de los procesos internos permite obtener los objetivos financieros y de clientes, es importante señalar que los procesos son vitales para el desarrollo y fortalecimiento de la Macro Región I es por ello que deben realizarse en forma correcta, algunas medidas típicas para evaluar la consecución de los objetivos: (a) régimen de innovaciones, (b) servicios posventa, (c) eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, (d) medidas de calidad de producción y mermas, (e) tiempos de ciclos (Norton y Kaplan 2001)

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente, permite identificar las necesidades de la población, es por ello que se debe analizar, controlar, retener y satisfacer sus necesidades para lograr el bienestar y una mejor calidad de vida en la Macro Región Norte. Algunas medidas típicas para evaluar la consecución de los objetivos es: (a) participación de mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores, (d) rentabilidad por cliente y consumidor (Norton & Kaplan, 2001).

8.1.4. Financiera

Desde la perspectiva financiera es importante conocer los indicadores financieros para conocer la situación de la organización de la Macro Región I. Algunas medidas típicas para evaluar la consecución de los objetivos son: (a) retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), (b) retorno sobre las ventas(ROS), (c) ingreso por empleado, (d) rentabilidad por el proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) flujo de caja, (g) retorno financiero (Norton y Kaplan, 2001). En el caso particular de la Macro Región Norte el principal indicador financiero es el crecimiento económico a través del Producto Bruto Interno (PBI).

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 38 se presenta el Tablero de Control Balanceado.

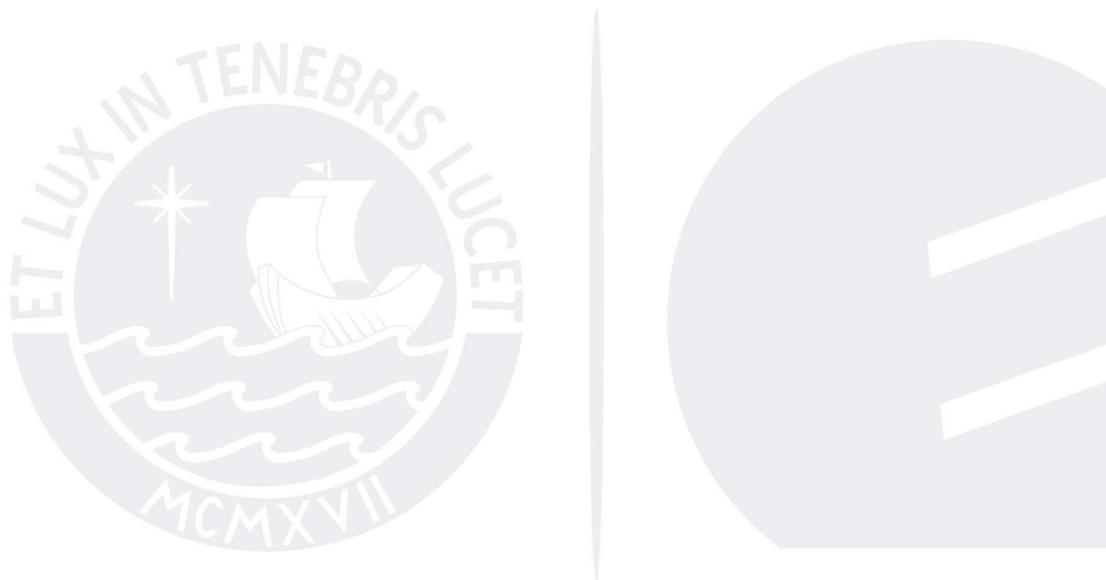
Tabla 38

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Responsable	Indicador	Fórmula	Perspectiva
Perspectiva Financiera					
OCP 1.1	Incrementar a S/ 60,000,000,000 el VAB de comercio, acuicultura, agroindustria y turismo.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	Porcentaje	VAB Comercio, acuicultura, agroindustria y turismo.	Financiera
Perspectiva Cliente					
OCP 2.1	Implementar 5 000 empresas con fondos principalmente de la macro región.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	Unidades	N° de empresas implementadas	Cliente
OCP 2.2	Generar 280 mil nuevos puestos de trabajo.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	Unidades	N° de nuevos empleos de trabajo	Cliente
OCP 2.3	Aumentar el empleo formal en 20% de la población ocupada en base a la población ocupada del año 2015 que se encuentra en 1.737 millones de personas.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	Porcentaje	N° de empleos formales/Población ocupada	Cliente
OCP 4.3	Aumentar la cobertura hospitalaria a 4.5 por cada 100,000 habitantes en la Macro Región I, en el año 2016 la cobertura hospitalaria fue 2.4.	Gerencia de Desarrollo Social	Porcentaje	N° de hospitales por cada 100,000 habitantes	Cliente
OCP 4.4	Tener un 80% de madres y adultos mayores atendidos en el Centro materno infantil y geriátrico para el 2027	Gerencia de Desarrollo Social	Porcentaje	madres y adultos mayores atendidos en el Centro materno infantil y geriátrico / N° de madres y adultos mayores que necesitaron atenderse	Cliente
OCP 4.5	Realizar una alianza estratégicas con el Sistema Integral de Salud para lograr la atención de los ciudadanos de la MacroRegión I sin acceso a la salud en los hospitales de la zona.	Gerencia de Desarrollo Social	unidad	N° alianzas estratégicas con el SIS para que parte del presupuesto de la región sea dirigido al Ministerio de Salud para cobertura del SIS en la Macro Región I.	Cliente
Perspectiva Proceso					
OCP 1.2	Generar 4 alianzas estratégicas con mercados Norteamericanos, Europeos o Asiáticos para la exportación de productos agrícolas	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	Unidades	N° de alianzas	Procesos
OCP 1.3	Implementar 2 000 km. de asfaltado de carretera a las diferentes zonas rurales y urbanas de la macro región	Gerencia Regional de Infraestructura	Km.	Kilómetros de carreteras construidos	Procesos
OCP 1.4	Fomentar el 80% de proyectos energéticos en la región, de manera responsable con el medio ambiente.	Gerencia Regional de RRNN y Gestión del Medio Ambiente	Porcentaje	N° proyectos implementados / N° total de proyectos en cartera	Procesos
OCP 1.5	Lograr la cobertura del 100% de hogares que tienen energía eléctrica por red pública en la macroregión I a nivel urbano y rural.	Gerencia Regional de Infraestructura	Porcentaje	N° de hogares con energía eléctrica por red pública / N° total de hogares	Procesos
OCP 2.5	Organizar en dos ferias internacionales para promocionar los productos que se elaboran en la región.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	Unidades	N° de ferias	Procesos
OCP 3.1	Implementar el 100% de patrullaje integrado entre el Serenazgo y la Policía Nacional del Perú en cada provincia de la macro región I para el 2018	Gerencia Regional de Seguridad	Unidades	N° de alianzas del Serenazgo de la Macroregión I y la Policía Nacional/N° de Provincias	Procesos
OCP 3.2	Generar la participación del 70% las Juntas Vecinales para la prevención del delito en cada urbanización de la macro región norte.	Gerencia Regional de Seguridad	Porcentaje	N° de Juntas vecinales adscritas a la Gerencia de Seguridad Regional / Número de Urbanizaciones de la Macroregión I	Procesos
OCP 3.4	Adquirir tres helicópteros a través de un proyecto de inversión pública para el patrullaje aéreo de los departamentos de la macro región norte	Gerencia Regional de Seguridad	Unidades	helicópteros a través de un proyecto de inversión pública	Procesos
OCP 4.1	Elaborar el Proyecto de Inversión Pública y el Expediente Técnico en el 2018 de tres centros especializados materno-infantil y geriátrico de los tres departamentos.	Gerencia de Desarrollo Social	unidad	N° proyectos y expedientes e los centros especializados materno-infantil y geriátrico autorizados / N° total de proyectos y expedientes en cartera e los centros especializados materno-infantil y geriátrico	Procesos
OCP 4.2	Lograr el inicio de obra de los tres centros en el primer semestre del 2019, logrando la inauguración en el 2020.	Gerencia de Desarrollo Social	unidad	N° proyectos y expedientes e los centros especializados materno-infantil y geriátrico inaugurados / N° total de proyectos y expedientes en cartera e los centros especializados materno-infantil y geriátrico autorizados	Procesos
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Interno					
OCP 1.6	Realizar 4 programas de capacitación anual para fomento de empresas en los diversos sectores productivos, para el 2019.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	Unidades	N° de programas	Aprendizaje y crecimiento interno
OCP 2.4	Ampliar en 15% el alcance del sistema educativo para la población en edad escolar en base al año 2015 que se encuentra en 778 mil personas.	Gerencia de Desarrollo Social	Porcentaje	N° alumnos / N° de personas en edad escolar	Aprendizaje y crecimiento interno
OCP 3.3	Realizar talleres de difusión sobre las consecuencias de la comisión de ilícitos penales en todos los colegios públicos y privados.	Gerencia Regional de Seguridad	Porcentaje	N° de talleres / Total de colegios públicos y privados	Aprendizaje y crecimiento interno

8.3. Conclusiones

El tablero de control o Balanced ScoreCard nos permite monitorear el proceso de la implementación de la estrategia, con fórmulas de medición que dan la certeza de evaluación del avance alcanzado. Además permite tener datos de resultados objetivos que ayudarán a tomar adecuadas decisiones de ajustes de estrategias. Por otro lado, para que el BSC funcione eficientemente, dependerá de la calidad de información y “drivers” o indicadores que se le asignen, ya que un erróneo planteamiento de los mismos puede generar información equivocada o innecesaria que no será el soporte para una acertada toma de decisiones.



Capítulo IX: Competitividad de Macro Región I

En los anteriores capítulos que han descrito las tres principales etapas del plan estratégico siendo el presente capítulo la etapa final. El desarrollo de este capítulo se centra en la competitividad de la Macro Región I y para ello en la actualidad existen diversos informes de índice de competitividad regional, de los cuales destacan:

- Índice de Competitividad Regional ICR del El Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) 2015/16
- El Índice de Competitividad Regional INCORE 2016 Perú.
- El Índice de Competitividad Regional del Perú 2015 (ICRP) de CENTRUM Católica.

Según el Índice de Competitividad Regional INCORE 2016 elaborado por el Instituto Peruano de Economía (IPE), de las 24 regiones del Perú, Tumbes es la séptima región más competitiva, Lambayeque la octava y Piura es la décimo segunda. Este índice cuantifica la posición relativa de las regiones a través de seis pilares de competitividad: Entorno Económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e Instituciones; cada uno cuenta con varios subcomponentes dando un total de 47 indicadores.



Figura 24. Índice de Competitividad Regional de Lambayeque. Tomado “Índice de Competitividad Regional,” por INCORE, 2016 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>).

La región de Lambayeque se ha mantenido en el octavo puesto del INCORE, Lambayeque avanzó en los pilares de Laboral e Instituciones, sin embargo, cayó en Infraestructura, Salud y Educación. Una menor cobertura de hogares con internet y con celular ocasionó el retroceso de un puesto en infraestructura, en Educación obtuvo una menor asistencia escolar en inicial, primaria y secundaria; sin embargo en Instituciones, tuvo una mejor ejecución de inversión pública subiendo dos posiciones (ver Figura 24).

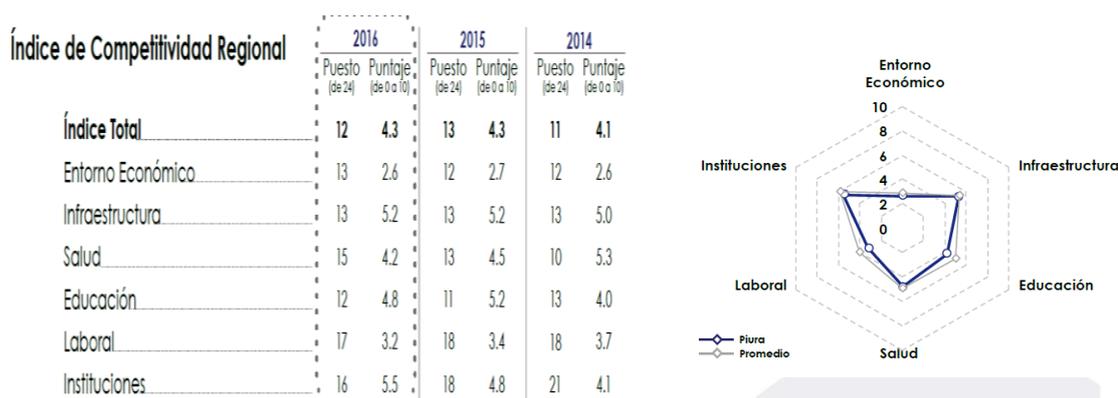


Figura 25 Índice de Competitividad Regional de Piura.
Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por INCORE, 2016
(<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>).

La región Piura progresó una posición, con mejoras en los pilares Instituciones y Laboral. La eficiencia en las contrataciones públicas y una mayor resolución de expedientes judiciales le permitió avanzar dos posiciones en Instituciones. El aumento en la generación de empleo le permitió avanzar una posición en Laboral. Sin embargo en el pilar Salud retrocedió dos puestos, esto debido a la falta de acceso a un seguro de salud y al aumento de la morbilidad (ver Figura 25).

La región Tumbes se mantuvo en el séptimo puesto del índice general. Obtuvo un avance en salud gracias a la reducción de la mortalidad infantil y una mayor cobertura hospitalaria. Sin embargo retrocedió en el entorno económico por la desaceleración en el crecimiento del gasto real por hogar, demás en el entorno laboral hubo un aumento de la brecha de género en ingresos laborales, presentando una fuerte caída en el pilar laboral respecto a las demás regiones (ver Figura 26).

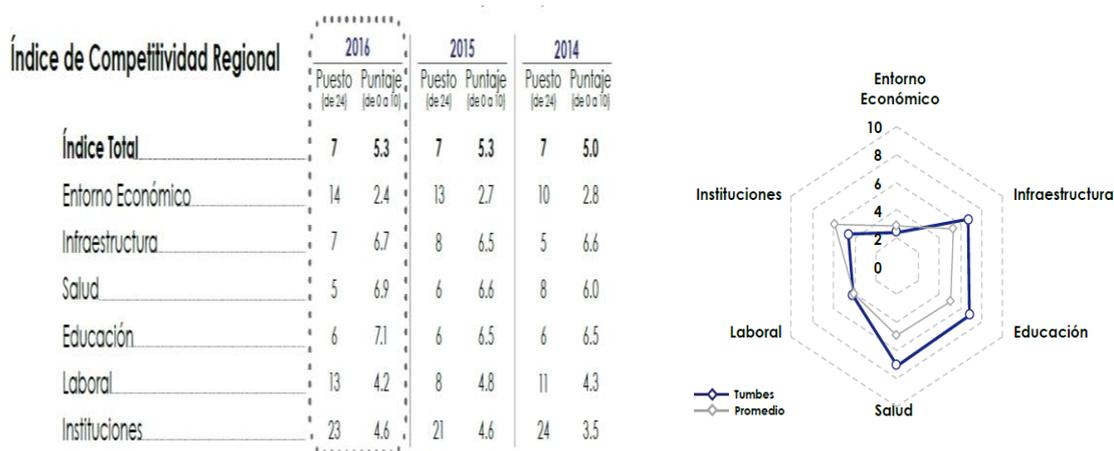


Figura 26. Índice de competitividad regional de Tumbes.
Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por INCORE, 2016
(<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>).

9.1. Análisis Competitivo de Macro Región I

Las condiciones de los factores van a permitir analizar la competitividad de la Macro Región I. En ese sentido los recursos naturales con los que cuenta la macro región norte es una gran riqueza hidrobiológica. Según SENAMHI en el Diagnóstico Hidrobiológico del Perú (2015), en la Macro región norte se cuenta con la cuenca del río Tumbes, cuenca de Chira en Piura y cuenca del río Chancay en Lambayeque. las dos primeras cuencas presentaron caudales por debajo del promedio histórico; sin embargo la cuenca de Chancay registró caudales por encima del promedio histórico. Estos recursos naturales son de suma importancia para mantener el ecosistema y dotar de agua a la población, sin embargo se ven amenazados sobre todo por la contaminación.

Respecto a los recursos humanos según el pilar laboral del INCORE (2016), la región Lambayeque no es competitiva, en este sentido ocupa el puesto 15 en nivel de ingresos por trabajo, situación parecida con la región Piura puesto 16; sin embargo Tumbes se encuentra en el puesto 8 de 24, si bien es cierto presenta una menor población, éste ha mantenido el nivel de ingresos pero ha creado mayor empleo. El incremento del trabajo formal ha sido destacable en la región Lambayeque ocupando el puesto tres en este indicador.

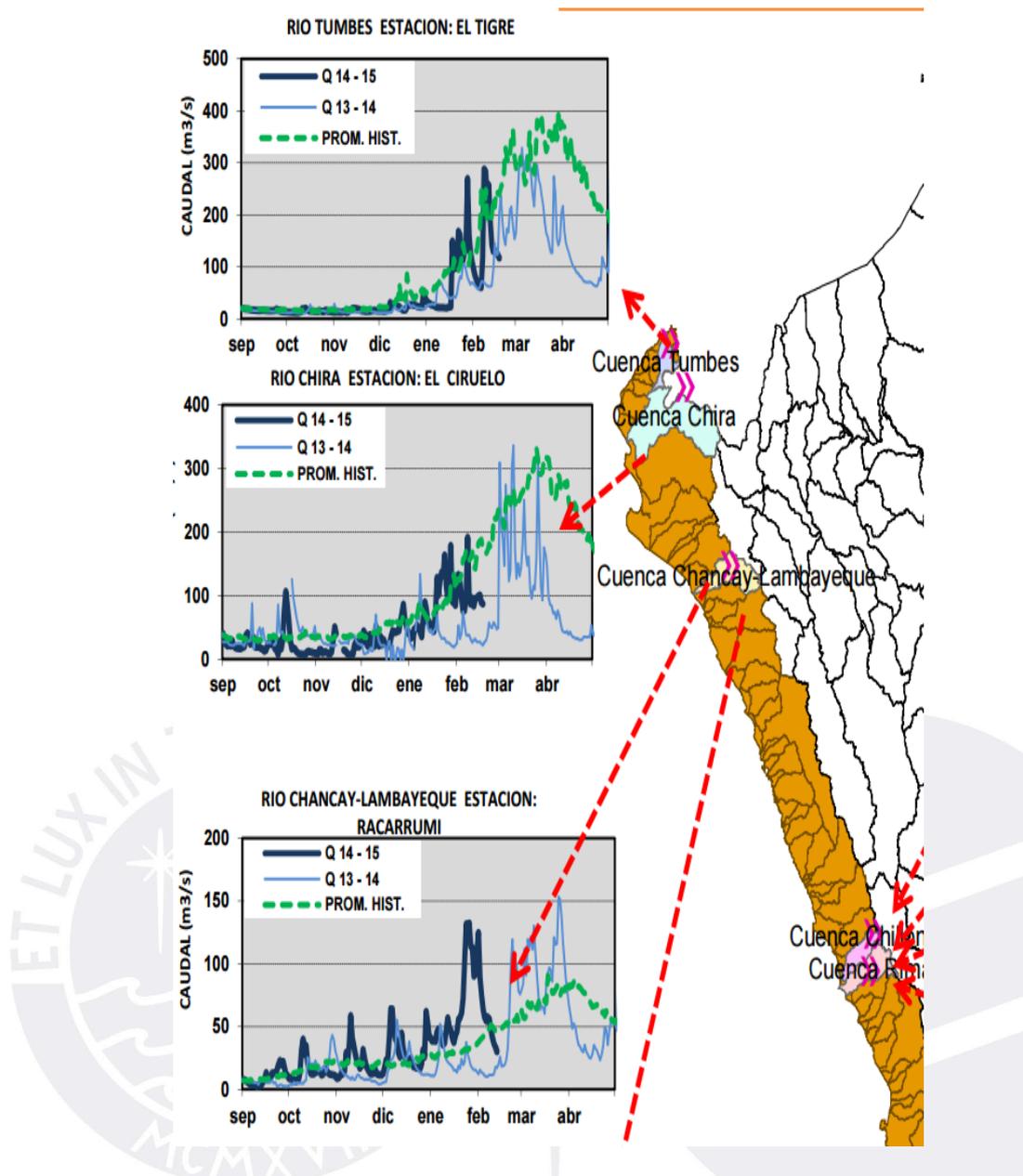


Figura 27. Región hidrográfica del Pacífico - zona norte.
Tomado de “Recursos,” por SENAMHI.
(<http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02611SENA-123.pdf>).

Según la CNC (2016), en el pilar de desempeño económico del IRC, la región Lambayeque y Piura se encuentran en el puesto 13 y 12 respectivamente y Tumbes en el puesto 8, la población económicamente activa adecuadamente empleada y la tasa de crecimiento del PBI se encuentran alrededor del entre el 2% y 3% para las tres regiones. En el pilar infraestructura, el CNC indica que han tenido avances importantes en el porcentaje de asfalto en la red vial nacional y departamental (ver Tabla 39).

Tabla 39

Perú: Análisis Comparativo (Infraestructura)

Infraestructura	Unidad de medida	Tumbes		Piura		Lambayeque	
		Valor	Ranking	Valor	Ranking	Valor	Ranking
1. Densidad vial (Superficie vial/ Superficie del departamento)	Km por Km ²	20.3243	11	25.329 7	7	22.4441	9
2. Porcentaje asfaltado de la red vial nacional	Porcentaje	1	1	0.692	10	0.9526	4
3. Porcentaje asfaltado de la red vial departamental	Porcentaje	0.2437	6	0.2898	4	0.3327	2
4. Frecuencia de vuelos (o similar: rutas establecidas)	Nº de aterrizaje	704	18	3745	10	2921	11
5. Porcentaje de viviendas con acceso al servicio de agua potable	Porcentaje	0.839	10	0.7917	15	0.8313	11
6. Porcentaje de viviendas con conexión de red pública de alcantarillado.	Porcentaje	0.9582	3	0.8157	10	0.8763	7
7. Coeficiente de electrificación.	Porcentaje	0.9887	3	0.9418	8	0.9666	6
8. Porcentaje de viviendas con líneas de teléfonos celulares.	Porcentaje	0.9339	3	0.8236	14	0.9095	7
9. Porcentaje de viviendas sin acceso a internet	Porcentaje	0.2104	9	0.164	11	0.2173	7
10. Inversión en infraestructura agropecuaria /PEA agropecuaria	Porcentaje	3845.651 1	3	606.86 83	11	1356.522 2	5

Nota. Recuperado de “Regiones,” por Consejo Nacional de la Competitividad [CNC], 2016 (<http://www.cnc.gob.pe/indicexregiones/analisis.php?pID1=7&pID2=7&pPILAR=1&pDep1=13&pDep2=19>).

En cuanto al recurso energético, el petróleo es uno de los factores importantes para la economía de Piura. Sin embargo esta región no cuenta con gran minería metálica. Bayovar es un gran proyecto minero pero que todavía no se concreta, presenta extensos yacimientos y cuenta con un puerto que en la actualidad solo embarca petróleo.

Según Porter (2008), las condiciones de la demanda interior crean una ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en el de los extranjeros; en ese sentido, según PromPerú (2014) en el Perfil del Vacacionista Nacional, en las regiones de Lima, Ica, La Libertad, Junín y Arequipa se encuentran los destinos más visitados, en conjunto llegan al 62% de los viajes por vacaciones, recreación u ocio. Piura, Lambayeque y Tumbes suman el 13.3% de los turistas que visitan los destinos de la Macro Región I (ver Tabla 40).

Tabla 40

Perú: Destinos más visitados

Departamentos	Porcentaje
1. Lima	31.8
2. Ica	9.5
3. La Libertad	7.0
4. Junín	6.8
5. Arequipa	6.8
6. Piura	5.7
7. Lambayeque	5.5
8. Áncash	4.3
9. Cajamarca	4.0
10. Cusco	3.8
11. Ayacucho	2.5
12. Tumbes	2.1
13. Loreto	1.5
14 San Martín	1.4
15 Puno	1.2
16 Tacna	1.1
17 Apurímac	1.0
18 Huánuco	0.9
19 Moquegua	0.8
20 Pasco	0.6
21 Ucayali	0.6
22 Madre de Dios	0.4
23 Huancavelica	0.3
24 Amazonas	0.3

Nota. Adaptado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2014,” por Prom Perú, 2015 (<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>).

Entre las actividades turísticas que se realizan en el Perú, ver Figura 28, la principal con 69% de las indicadas es el turismo urbano que consiste en paseo por plazas, parque, visita a catedrales, iglesias y conventos. En el segundo lugar de las indicadas se encuentra el turismo de naturaleza con 66%, que consiste en paseo en zonas naturales con observación de flora y fauna. Le sigue el turismo cultural con el 40% de las indicadas, que consiste en la visita a comunidades, sitios arqueológicos y museos; asimismo con participación en festividades. Los meses que suelen viajar son febrero, julio, agosto, octubre y en el fin de año, coincidentemente con las vacaciones de los hijos para el caso de las familias (PromPerú, 2015).

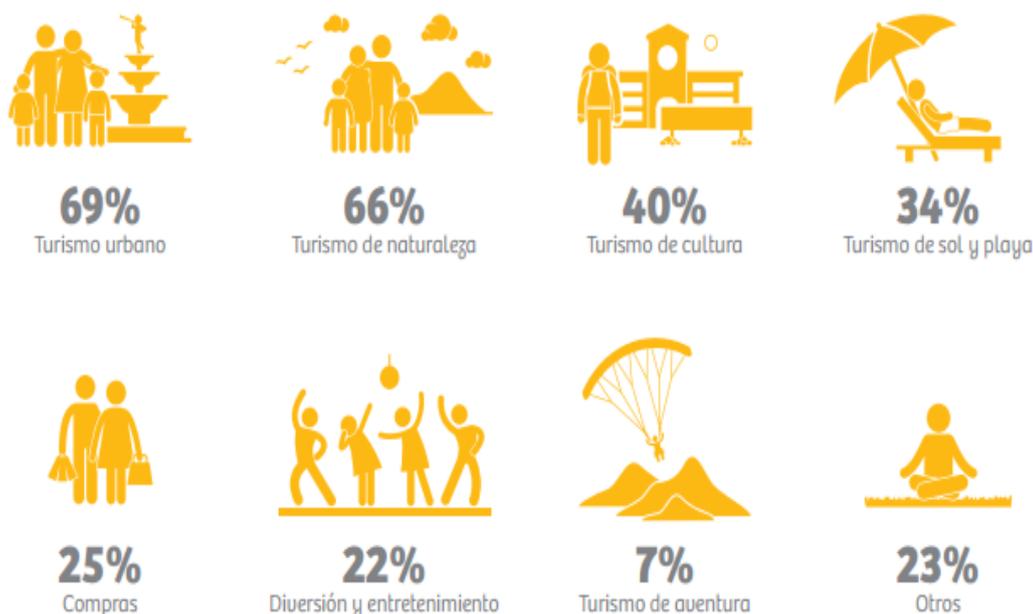


Figura 28. Actividades turísticas realizadas en el Perú, 2014.

Adaptado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2014,” por Prom Perú, 2015 (<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>).

En los grupos de viaje los de mayor concentración se encuentran grupos de amigos o familiares sin niños (ver Figura 29). Las personas de 18 a 24 años conforman una mayor incidencia de vacacionistas. Le sigue el grupo de familiar directo en donde los vacacionistas suelen tener de 35 a 64 años. En promedio el grupo de viaje suele ser de cuatro personas (PromPerú, 2015).

El medio más utilizado por los vacacionistas en el interior del país el ómnibus, con una ventaja amplia en relación a los demás medios de transporte, esto debido a que solo las principales ciudades del Perú cuentan con aeropuertos y los boletos aéreos son bastante altos en relación a lo que cuestan los de ómnibus (ver Figura 30); hacia la costa norte se cuenta con autopista desde Lima y hacia el sur también hay una autopista que comunica la costa hasta Pisco. Al interior del país en la sierra y selva existen carreteras de conexión con rutas que son cubiertas por diferentes agencias de transporte de pasajeros interprovinciales (PromPerú, 2015).



Figura 29. Grupos de Viaje de los turistas en el Perú, 2014.
Adaptado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2014,” por Prom Perú, 2015
(<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>).



Figura 30. Medios de transporte que utilizan los turistas en el Perú, 2014.
Adaptado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2014,” por Prom Perú, 2015
(<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>).

Para los vacacionista de nivel socio económico A y B el alojamiento pagado representa el 58%, sin embargo en promedio a nivel nacional se encuentra en 52% (ver Figura 31). El restante 48% se hospeda en casas de familiares, campamentos o casas propias. El hospedaje en hoteles de cuatro y cinco estrellas es mínimo, solo representa el 1% de los vacacionantes que utilizan alojamiento pagado, esto debido a la poca infraestructura que tiene el país de hoteles de lujo, pocas cadenas hoteleras de lujo han realizado inversiones en el Perú y la demanda tampoco favorece el escenario (PromPerú, 2015).

En promedio un turista gasta S/498 y permanece seis noches (ver Figura 32). En el

gasto promedio se considera todo desembolso hasta el transporte. Cuando el viaje se realiza fuera de la región de residencia del vacacionista, el monto promedio gastado es más del doble que el de un viaje dentro de la región. Se puede resaltar que cerca del 30% de los vacacionistas gastan S/600 a más; convirtiéndose en un aspecto a mejorar ya que se observa un gasto relativamente bajo para el promedio de seis días que dura el viaje (PromPerú, 2015).



Figura 31. Tipo de hospedaje de turistas en el Perú, 2014. Adaptado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2014,” por Prom Perú, 2015 (<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>).

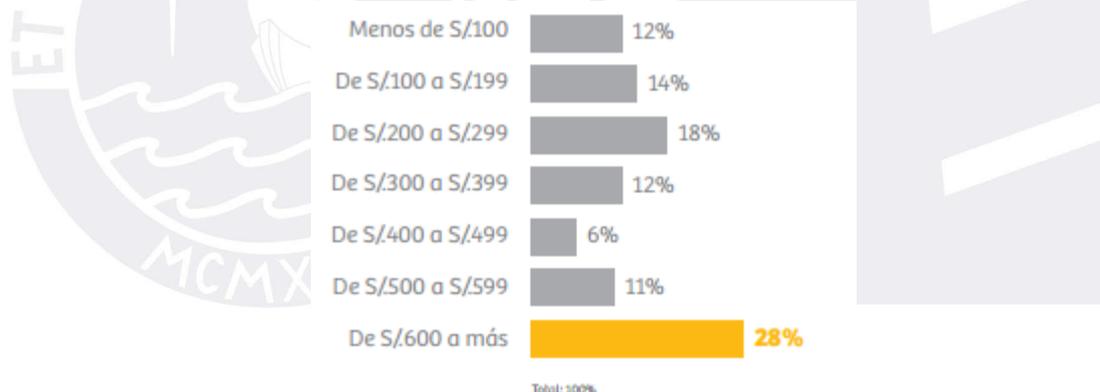


Figura 32. Gasto para viaje de los turistas en el Perú, 2014. Adaptado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2014,” por Prom Perú, 2015 (<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>).

El 73% de las menciones principalmente de vacacionistas chiclayanos y arequipeños indicaron que la principal fuente de financiamiento son los ahorros, ver Figura 33. Para los que cuentan con tarjetas de crédito indicaron entre las mayores preferencias a visa y mastercard (PromPerú, 2015).

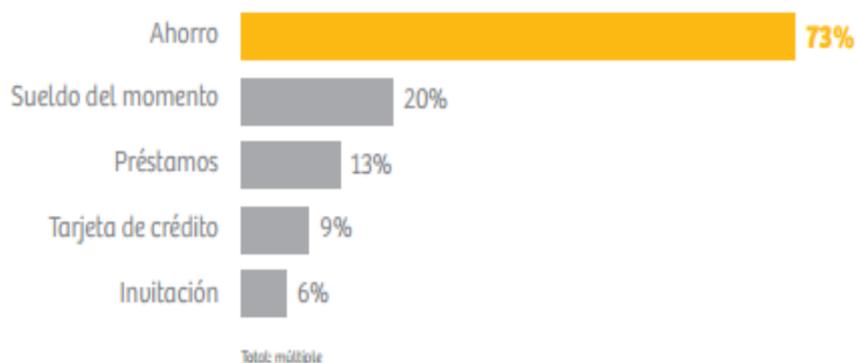


Figura 33. Financiamiento para viaje de los turistas en el Perú, 2014.

Adaptado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2014,” por Prom Perú, 2015 (<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>).

La tecnología está jugando un rol importante en el sector turismo, la información disponible así como el alcance a las reservas y compras por medios digitales, dinamizan el comercio. Lee McCabe, Director Mundial de Estrategias de Viajes de Facebook, explicó el cambio que está sufriendo la industria. En Estados Unidos, una persona puede invertir en consumir contenidos en medios de comunicación digital o tradicional alrededor de ocho horas, utilizando dispositivos móviles el 25% del tiempo. Asimismo, con regularidad utiliza 27 aplicaciones, siendo una o dos de ellas aplicaciones de viajes como agencias de viajes online, hoteles o aerolíneas con las que se sienta fidelizado. En la industria de viajes, las aplicaciones están tomando gran protagonismo convirtiéndose como lo siguiente a desarrollar (McKinsey & Company, 2015).

En la última década se ha observado un crecimiento importante del turismo proveniente del extranjero, interesado en los atractivos de la costa y Amazonía. Sin embargo la actividad no se está desarrollándose óptimamente, entre otros, por su escasa capacidad instalada, los servicios de hotelería y de restaurantes no cumplen con los estándares internacionales, no se ofrecen adecuados servicios de transporte, algunas agencias turísticas no cumplen con presentar los atractivos ofrecidos en sus respectivos paquetes, se carece de adecuados centros recreacionales urbanos.

Es así que se ha construido una nueva ciudad, constituyéndose como la primera ciudad planificada del Perú, la cual tiene el nombre de la persona que propuso el gran Proyecto de Irrigación Olmos, Charles Sutton. El Proyecto Olmos cuenta con una zona de agricultura de agro exportación y agroindustrial con una vía principal que parte del Km 855 de la nueva panamericana de acceso a la nueva ciudad y a todos los lotes subastados con conexión de la Antigua Panamericana (Gobierno Regional de Lambayeque, 2015).

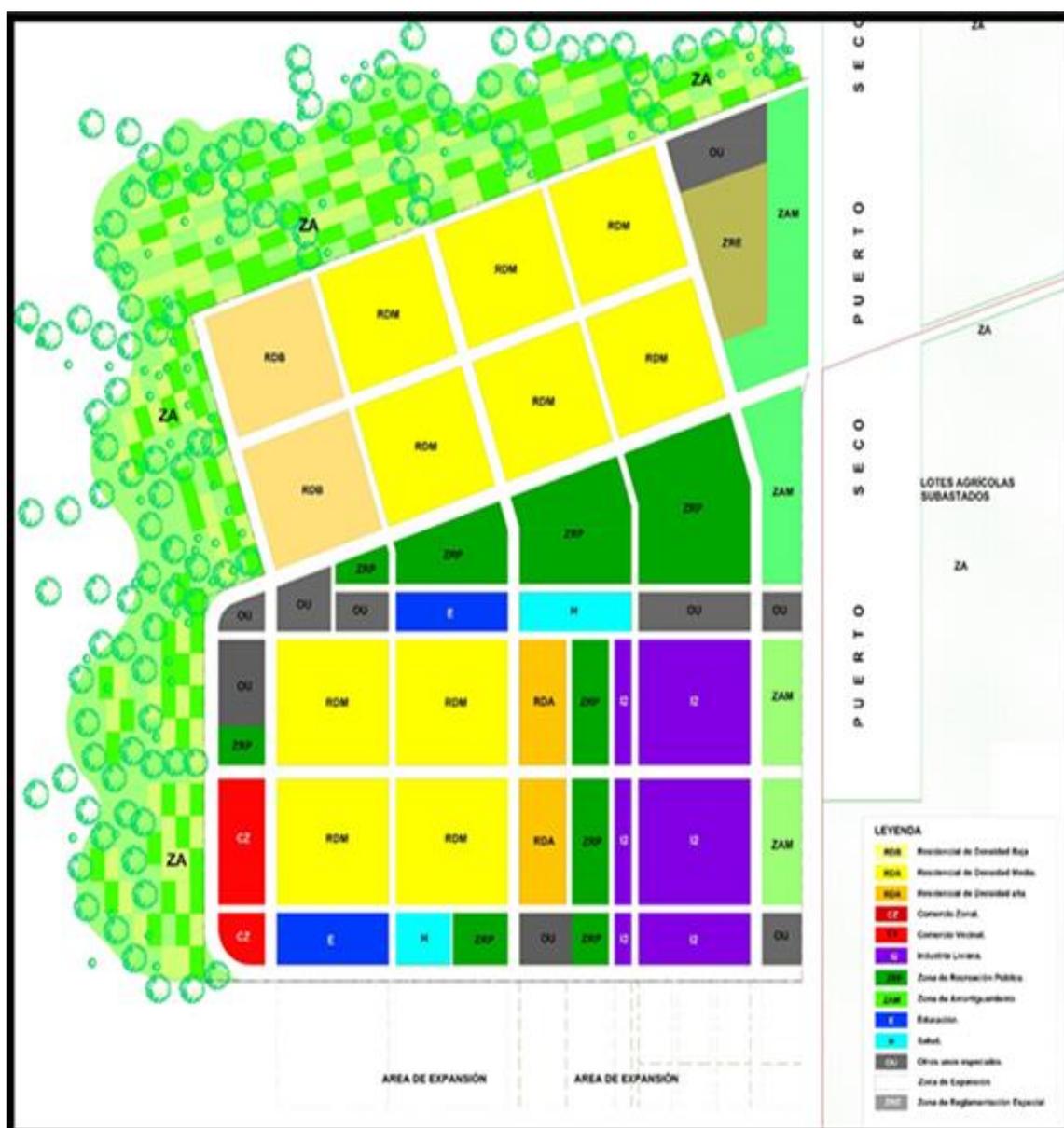


Figura 35. Zonificación Nueva Ciudad de Olmos (2014)

Tomado de "La primera ciudad planificada del norte del país: nueva ciudad en Olmos," por Gobierno regional de Lambayeque, 2015

(<http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/14524?pass=MTA1Nw>).

Se destinó a la nueva ciudad el área de 3,998 hectáreas, siendo aproximadamente 11 metros cuadrados por habitante lo destinado para áreas verdes. Se definieron zonas urbanas de acuerdo a las normas técnicas urbanísticas, que permiten direccionar el crecimiento de las edificaciones y las actividades en línea con los planes de desarrollo. Asimismo en la Región de Piura se encuentra el Proyecto en marcha de Puerto Paita, el cual se encuentra unido a la ciudad de Piura por una carretera pavimentada de 56 Km. Según Terminales Portuarios Euroandinos, el proyecto está dirigido a la modernización, rehabilitación, instalación de grúas, además de la operación del terminal.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Macro Región I

La investigación empírica de Michael E. Porter a finales de los años 80 sobre la ventaja competitiva de diferentes naciones evidenció que las empresas líderes en cualquier campo tienden a agruparse en áreas geográficas. Esas agrupaciones se han denominado conglomerados o clúster competitivos; de esta forma, dentro de un país o una región se van creando grupos completos de industrias relacionadas o clúster, altamente eficientes, que permiten crear una ventaja competitiva sostenible. En turismo, también la competitividad se genera en lugares focalizados. Hawái y Orlando, en los Estados Unidos; la Costa del Sol, en España; Punta Cana, en República Dominicana; y la Riviera Maya, en México, son ejemplos de clúster turísticos altamente competitivos. Dada su legado patrimonial de riquezas naturales, arqueológicas y culturales, las regiones de Tumbes, Piura y Lambayeque forman una ubicación geográfica en donde se puede desarrollar un clúster de turismo, abarcando el turismo tradicional, cultural, ecológico, científico, de aventura y turismo comunitario.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En turismo, los factores básicos que permiten el desarrollo de un país son su legado patrimonial y natural. Sin embargo, la competitividad de un país o región reside, más bien, en la calidad de los factores especializados que permiten valorar su herencia patrimonial por

encima de países con un legado similar.

En turismo, el nivel de competencia debe analizarse desde dos puntos de vista: la competencia local y la internacional. En los mercados locales, las empresas compiten en cada sector de la industria, generalmente no solo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad en un sector (por ejemplo, hotelería, alquiler de autos o “tour” operadores), mayor será la presión e incentivos por mejorar estándares e introducir nuevos productos.

Esto significa buenos proveedores de alimentos y suministros para la hotelería y los restaurantes, buenas escuelas de formación de personal, tanto a nivel operativo, técnico como gerencial; ingenieros y arquitectos especializados en diseño de obras de turismo, servicios médicos confiables y afiliados a los sistemas internacionales de seguros, entre otras empresas de servicio afines a la actividad.

Por otro lado, una fuerte demanda turística, o bien, la misma presión de las empresas que allí compiten, puede influir ante el gobierno y la opinión pública en la asignación de recursos para el mejoramiento de factores especializados (institutos de capacitación turística, mejoramiento de carreteras a las principales zonas de atractivos, policía turística, aeropuertos, etc.) y ello puede estimular aún más el surgimiento de nuevas empresas como “tour” operadores y alquileres de autos, dirigidas a atender directamente al consumidor.

Gobierno define las políticas y asignación de recursos a infraestructura y educación. Por medio de la fijación de regulaciones y estándares, afectan la rentabilidad de las diferentes actividades económicas. Claramente, las políticas tributarias pueden estimular o frenar la inversión en industrias turísticas.

9.5. Conclusiones

La ventaja competitiva de la Macro Región I, según el modelo del Diamante de la Competitividad de Porter (1990), está definida por las condiciones de los factores de

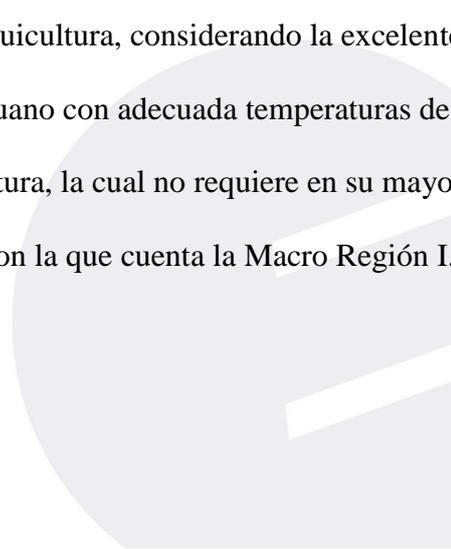
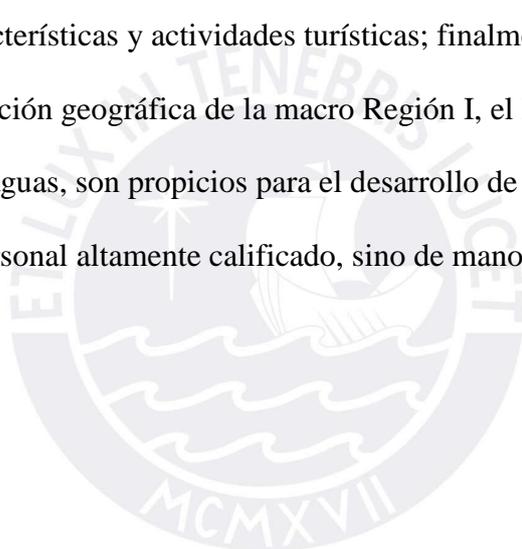
producción, identificándose una excelente situación geográfica para la Macro región I con litoral costero, cercano a la línea Ecuatorial que provee de clima cálido en la mayoría de meses del año; con cambio en estaciones más frías a un clima templado. Asimismo, está dotada por recursos naturales hidrológicos, energéticos, hidrobiológicos.

Cabe resaltar también que los factores avanzados (infraestructura y servicios), tienen un efecto directo aumentando la competitividad, por lo que requieren seguir siendo potenciados; si bien en el análisis competitivo actual, la Macro Región I se encuentra dentro de la primera mitad en el ranking de infraestructura, esto no significa que cuente con infraestructura adecuada para la conectividad y desarrollo de sus departamentos, pues la red vial departamental solo se encuentra asfaltada en un 30%, el coeficiente de electrificación se encuentra a un 90% y el 20% de las vivienda no tienen acceso a internet, conduciendo a la población a un limitado desarrollo. El pilar laboral resulta muy deficiente, con pequeñas mejoras en la creación de empleo formal que se traduce en recurso humano poco calificado que en la dinámica económica actual, no reciben un nivel de ingresos suficientes.

De acuerdo a los resultados presentados sobre el Índice de Competitividad Regional del Perú (Centrum, 2015), la Macro región I se ubica entre las posiciones 7 y 12 de 24 regiones, siendo variados los desempeños en los diferentes pilares en las tres regiones que conforman la Macro Región I. Existe una importante ventaja competitiva de la Macro Región I, configurada por el proyecto Olmos que ha significado un incremento de tierras para la agricultura así como desarrollo urbano y de la agroindustria para la exportación; con una conexión directa hacia el Puerto de Paita que también se encuentra en ampliación para satisfacer la demanda de comercio internacional.

Asimismo, existen importantes clúster en la Macro Región I con potencial para ser desarrollados e impulsar la competitividad. Tales clústers son: (a) electricidad, con potencial de desarrollar energía eléctrica a partir de energía hidráulica y eólica, la Macro Región I

cuenta con los recursos naturales suficientes para desarrollar proyectos de esta índole. Esta energía permitirá además del desarrollo de la población, el desarrollo de diferentes industrias afines; (b) hidrocarburos, con énfasis en la exploración y explotación de yacimientos para lograr recursos financieros como el canon que ayude a la ejecución de los demás proyectos de desarrollo para la región; (c) agroexportación, en concordancia del Proyecto Olmos y el Puerto de Paita con infraestructura adecuada y avanzada logística para el dinamismo de esta actividad ; (d) turismo, tanto urbano, de naturaleza, cultural, así como el de sol y playa, que permitirá dinamizar circuitos integrados con recorridos que den una experiencia única al visitante, así mejorar el gasto del turista interno que actualmente se encuentra en 80 soles promedio al día, monto muy inferior a lo registrado en otros países con similares características y actividades turísticas; finalmente (e) acuicultura, considerando la excelente situación geográfica de la macro Región I, el litoral peruano con adecuada temperaturas de sus aguas, son propicios para el desarrollo de la acuicultura, la cual no requiere en su mayoría a personal altamente calificado, sino de mano de obra con la que cuenta la Macro Región I.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

A continuación se presenta el Plan Estratégico Integral que resume los puntos más relevantes de todo el Planeamiento que se ha venido realizando a la Macro Región I, que permite una mejor comprensión del mismo (ver Tabla 41).

10.2. Conclusiones Finales

1. La Macro Región I tiene problemas de gestión como la ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y ejecución del presupuesto público, así como un diseño de la estructura de organización y funciones con falencias; que se cuantifican en índices de competitividad regional cercanos a la mitad de los niveles de prosperidad económica sostenible, entre 4.3 y 5.3 de 10. Del mismo modo, estas deficiencias se manifiestan con un mínimo puntaje para los pilares del entorno económico y laboral, 2 y 4 de 10 respectivamente.
2. La propuesta de un gobierno Macro Regional I que agrupe a las tres regiones en un órgano administrativo con las dependencias necesarias para una adecuada política de gestión con planeamiento busca generar sinergias para lograr el desarrollo sostenible.
3. La Macro Región I tiene como principal problema la falta de mano de obra calificada, esto se debe a que solo el 11.25% de la población de mayores a 15 años con nivel de educación cuenta con estudios universitarios, el resto cuenta con estudios técnicos.
4. Dentro de la Macro Región I se identificó las siguientes oportunidades: (a) creciente demanda mundial de productos agrícolas y pesqueros, (b) creciente demanda de turismo e infraestructura hotelera, (c) importante ingreso económico por parte del Canon, y (d) tratados de libre comercio con otros países.

5. Por otro lado, se identificó las principales amenazas de la Macro Región I tales como: (a) cambio de políticas de comercio en el gobierno nacional y gobiernos extranjeros, (b) la disminución de inversión privada en América Latina, (c) la exigencia de altos estándares internacionales para exportación de productos, (d) aumento de productos de contrabando en la Macro Región I, y (e) fenómenos climáticos desfavorables como el Fenómeno El Niño o el Fenómeno El Niño Costero. La principal amenaza de la Macro Región I es el aumento de contrabando ya que esto no genera el pago de impuestos y disminuye la capacidad de gasto.
6. Por otro lado, luego de realizar una evaluación interna se identificó las siguientes fortalezas: (a) importante desarrollo en agroindustria, acuicultura y comercio, (b) incremento en infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria; (c) creciente demanda de turismo, y (d) un alto sentido de identidad regional.
También se identificó las principales debilidades como: (a) escasa presencia de recurso humano calificado, (b) nula inversión en proyectos de investigación e innovación, (c) inversión reducida en desarrollo de los proyectos de inversión, y (d) alto índice de corrupción.
7. Una vez identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se diseñaron las siguientes estrategias: (a) elevación del Valor Agregado Bruto de la Macro Región I a 120.000 millones; (b) reducción del desempleo a una tasa del 2% teniendo una PEA del 85 % de la población en edad de trabajar; (c) reducción de la tasa de denuncias, es una meta para el 2027 llegando solo a tener 60 denuncias por cada 10 mil habitantes, y finalmente; (d) lograr reducir la mortalidad de la niñez y morbilidad de la población implementando un programa de cobertura de personal médico y cobertura hospitalaria para la población de la Macro Región I.
8. Finalmente; en todas las estrategias prima la transparencia, la eficiencia y la

eficacia en la gestión administrativa; así como la vocación de servicio y honradez por parte de todos los funcionarios públicos.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda implementar el presente Plan Estratégico de la Macro Región I para obtener un desarrollo integral y lograr que sea altamente competitiva a nivel nacional, industrializando los productos agrícolas y acuícolas, consolidándose como el primer operador logístico en productos no tradicionales del país. Para ello se debe conocer a fondo cada una de las regiones que comprende la Macro Región I y lograr el compromiso de todos los entes involucrados.
2. En ese sentido, se recomienda ejecutar proyectos con inversión privada o pública para el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo; dichos proyectos deberán ser monitoreados de manera permanente cumpliendo con los cronogramas de ejecución evitando así pagos adicionales de obras y demoras en la utilización de los servicios.
3. Por otro lado, se recomienda potencializar la Macro Región I como una región de turismo de sol y playa, naturaleza y aventura, a través de promover proyectos de infraestructura hotelera a privados, logrando la firma de asociaciones públicas privadas y obras por impuestos.
4. La microempresa es un pilar fundamental para el desarrollo de la Macro Región I por lo que se recomienda realizar programas de capacitación para los microempresarios del sector agrícola y acuícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas para que puedan exportar sus productos con estándares de calidad.
5. La Macro Región I durante los últimos años ha sido golpeada por cambios climáticos, en ese sentido, se recomienda desarrollar e implementar planes de

prevención y contingencia para fenómenos climáticos desfavorables, todo ello permitirá contar con un sistema de gestión de Riesgos de Desastres efectivo y articulado entre el gobierno nacional y regional.

6. El Gobierno Regional es el ente que promueve el cumplimiento y desarrollo del presente plan estratégico por lo que se deberá trabajar las estrategias de manera responsable y sostenible logrando el desarrollo continuo y permanente de la Macro Región I.

10.4. Futuro de Macro Región I

La visión que plantea el presente Plan estratégico para el 2027 es que la Macro Región I será altamente competitiva a nivel nacional y se consolidará como una de las mejores regiones para hacer negocios en América Latina. El futuro de la Macro Región I es favorable, por la diversidad cultural y la riqueza de su geografía, siendo una de las regiones más competitivas del país debido a que se pueden aprovechar las oportunidades y trabajar en las debilidades para que se conviertan en fortalezas; de ese modo contribuir al desarrollo sostenible, generando bienestar económico y social de su población.

Tabla 41

Plan Estratégico Integral (PEI)

MISIÓN	VISIÓN				VALORES
La misión de la Macro Región I es garantizar el bienestar y el desarrollo integral de los habitantes, con una moderna gestión pública utilizando los recursos de manera responsable y eficiente, generando el mejor escenario para que la inversión pública y privada se desarrolle en forma óptima y segura.	Para el 2027, la Macro Región I será altamente competitiva a nivel nacional, industrializando los productos agrícolas y acuícolas, consolidándose como el principal operador logístico en productos no tradicionales del país.				Transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, vocación de servicio, y Honradez.
	INTERESES ORGANIZACIONALES	OLP 1	OLP 2	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	PRINCIPIOS CARDINALES
	1. Cubrir las necesidades básicas	Para el 2027, el VAB de la Macroregión 1 será S/ 240,000,000,000 (ochenta mil millones de soles).	Para el 2027, la cantidad de empleos será 2'300,000 (dos millones trescientos).	OLP 3 Para el 2027, se disminuirá a 60 denuncias de delitos por cada 10 mil habitantes en la Macroregión 1, consolidándose así como una Macroregión atractiva para turismo e inversión en América Latina.	Influencias de terceras partes
	2. Desarrollo económico y social				Lazos pasados y presentes.
	3. Gestión Ambiental y Defensa Civil				Contra balance de intereses y
	4. Seguridad Ciudadana				Conservación de los competidores
			ESTRATEGIAS		POLÍTICAS
	FO1. Ejecutar proyectos con inversión privada y/o pública para el desarrollo de la agroindustria, acuicultura, comercio y turismo.	X	X	X	1. Priorizar las inversiones por asociaciones público privadas.
	FO2. Ejecutar proyectos a través de obras por impuestos para el mejoramiento de la infraestructura productiva, vial, aeroportuaria y portuaria.	X	X	X	2. Facilitar las obras por impuesto para las inversiones privadas.
	FO3. Explotar el turismo de Sol y playa, naturales y aventura en la Macro Región I.	X	X	X	3. Cumplir con el procedimiento simplificado para inversiones públicas.
	FO5. Realizar programas de capacitación para los microempresarios del sector agrícola y acuícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas.	X	X		4. Supervisión de cumplimiento de los términos de contrato.
	DO1. Exportar los productos agrícolas y acuícolas en cumplimiento de estándares de calidad.	X	X	X	5. Proceder con penalidades por incumplimiento.
	DO2. Ampliar el acceso de la población a estudios en instituciones académicas superiores para su desarrollo en temas técnicos, de gestión y liderazgo, por medio de convenios con el PRONABEC e instituciones privadas.	X	X		6. Proteger las áreas naturales.
	FA1. Ejecutar programas para la creación y formalización de las empresas.	X	X	X	7. Contar con estándares de seguridad para el desarrollo de turismo de aventura.
	FA2. Realizar ferias para difundir los productos naturales y brindar información sobre mecanismos de exportación.	X	X	X	8. Capacitar a la población para el buen trato al turista.
	FA3. Contar con planes de prevención y contingencia para fenómenos climáticos desfavorables.	X	X		9. Capacitar a los empresarios de la Macro Región I en planes de Marketing internacional a fin de mejorar los niveles de exportación.
	DA1. Asegurar el acceso al servicio de salud para toda la población.	X	X	X	10. Brindar asesoramiento técnico permanente a los pequeños y medianos agricultores y acuicultores para lograr la venta de sus productos en mercados locales e internacionales.
	DA2. Posicionar los productos de la Macro Región I como productos de calidad.	X	X		
	DA3. Contar con un sistema de Gestión de Riesgos de Desastres efectivo y articulado entre el gobierno nacional y regional.	X	X	X	
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
	TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS			OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS
	*Financieras *Clientes *Procesos *Aprendizaje	Incrementar a S/ 160,000,000,000 el VAB de comercio, acuicultura, agroindustria y turismo.	Implementar 5 000 empresas con fondos principalmente de la macro región.	Implementar el 100% de patrullaje integrado entre el Serenazgo y la Policía Nacional del Perú en cada provincia de la macro región I para el 2018	Elaborar el Proyecto de Inversión Pública y el Expediente Técnico en el 2018 de tres centros especializados materno-infantil y geriátrico de los tres departamentos.
		Generar 4 alianzas estratégicas con mercados Norteamericanos, Europeos o Asiáticos para la exportación de productos agrícolas	Generar 280 mil nuevos puestos de trabajo.	Generar la participación del 70% las Juntas Vecinales para la prevención del delito en cada urbanización de la macro región norte.	Lograr el inicio de obra de los tres centros en el primer semestre del 2019, logrando la inauguración en el 2020.
		Implementar 2 000 km. de asfaltado de carretera a las diferentes zonas rurales y urbanas de la macro región	Aumentar el empleo formal en 20% de la población ocupada en base a la población ocupada del año 2015 que se encuentra en 1.737 millones de personas.	Realizar talleres de difusión sobre las consecuencias de la comisión de ilícitos penales en todos los colegios públicos y privados.	Aumentar la cobertura hospitalaria a 4.5 por cada 100,000 habitantes en la Macro Región I, en el año 2016 la cobertura hospitalaria fue 2.4.
		Fomentar el 80% de proyectos energéticos en la región, de manera responsable con el medio ambiente.	Ampliar en 15% el alcance del sistema educativo para la población en edad escolar en base al año 2015 que se encuentra en 778 mil personas.	Adquirir tres helicópteros a través de un proyecto de inversión pública para el patrullaje aéreo de los departamentos de la macro región norte	Tener un 80% de madres y adultos mayores atendidos en el Centro materno infantil y geriátrico para el 2027
		Lograr la cobertura del 100% de hogares que tienen energía eléctrica por red pública en la macroregión I a nivel urbano y rural.	Organizar en dos ferias internacionales para promocionar los productos que se elaboran en la región.		Realizar una alianza estratégica con el Sistema Integral de Salud para lograr la atención de los ciudadanos de la MacroRegión I sin acceso a la salud en los hospitales de la zona.
		Realizar 4 programas de capacitación anual para fomento de empresas en los diversos sectores productivos, para el 2019.			
				RECURSOS	
				ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
				PLANES OPERACIONALES	

Referencias

- Alegría, L. (2013, 15 de septiembre). ¿Cómo se originó la peor crisis financiera de la historia? *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/como-se-origino-peor-crisis-financiera-historia-2076165>
- Concytec: gobierno incrementó en más de 8 veces presupuesto para la ciencia (2016, 5 de noviembre). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-concytec-gobierno-incremento-mas-8-veces-presupuesto-para-ciencia-612086.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Estadísticas económica: Cuadros anuales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2016). *El BID apoya al Perú para incrementar la innovación y la productividad de sus empresarios*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2016-07-12/innovacion-y-productividad-en-peru,11517.html>
- Banco Mundial. (2016). *Doing Business*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>
- CCL: PBI peruano crecerá 3.8% el 2016 y 4.2% el 2017 (2016, 10 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de (<http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-38-2016-y-42-2017-2174394>).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). *Inversión extranjera directa en América Latina disminuye 21% en el primer semestre de 2015*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/comunicados/inversion-extranjera-directa-america-latina-disminuye-21-primer-semester-2015>

- D'Alessio, F (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *El enfoque Estratégico . Un enfoque de gerencia* (3a ed.) Lima, Perú: Pearson.
- Gobierno Regional de Lambayeque (2016). *Plan Estratégico Institucional 2015 -2018*. Recuperado de <https://www.regionlambayeque.gob.pe>
- Gobierno regional de Lambayeque (2015). *La primera ciudad planificada del norte del país: nueva ciudad en Olmos*. Recuperado de <http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/14524?pass=MTA1Nw>
- Gobierno Regional de Piura (2013). *Plan Estratégico Institucional 2013 -2016*. Recuperado de <https://www.regionpiura.gob.pe>
- Gobierno Regional de Tumbes (2015). *Plan Operativo Institucional 2015*. Recuperado de <https://www.regiontumbes.gob.pe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: Perfil de la Pobreza por dominios geográficos 2004-2014*. LIMA: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Compendio Estadístico Perú 2016*. Lima : Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Porter, M.E. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto, España: Harvard Business Press.
- Paez, J. (2013). *Defensa y Seguridad Integral del Perú*. Lima: Impresiones Olgraf.
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo* (8a ed.). España: Deusto
- Prom Perú (2015). *Perfil del Vacacionista Nacional 2014*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Perfil-Vacacionista-Nacional-2014.pdf>
- Defensoría del Pueblo (2016). *Reporte de Conflictos Sociales Nro. 150*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-150-agosto-201.pdf>.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima, Perú.

Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado [Sernarp]. (2017). *Nuestras áreas protegidas*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/>

Tumbes.com. (2017). *Lugares Turísticos del Departamento de Tumbes*. Recuperado de <http://www.tumbes.com/departamento/turismo/lugares-turisticos/index.html>

Instituto de Estadística de la Unesco. (2014). *Datos de I+D Invertir en un futuro mejor*. Recuperado de http://www.uis.unesco.org/ScienceTechnology/Documents/UNESCO-RD_Brochure-8.5x8.5-SP-web.pdf

McKinsey & Company (2015, diciembre). *Facebook and the future of travel*. Recuperado de <http://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/facebook-and-the-future-of-travel>

