

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



Planeamiento Estratégico de Perú

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Denis Katia Díaz Huamán

Elio César Giraldo Chávez

Abraham Roberto Miranda Aragón

Rolando Dionel Peralta Morales

Hugo Tintaya Jacya

Profesor: Fernando D'Alessio

Surco, julio de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Fernando D'Alessio, nuestro asesor, por su gran diligencia durante todo el proyecto de investigación y su digna labor por fomentar el conocimiento.

La plana docente de CENTRUM Católica que tuvimos el privilegio de tener como maestros y quienes nos brindaron herramientas fundamentales que nos acompañarán en toda nuestra vida profesional.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos nuestro crecimiento académico y dieron fuerzas para recorrer cada etapa de esta maestría.



Dedicatorias

A mis padres y hermanas, por ser mi fuerza inagotable y fuente de energía, por educarme en el amor a Dios y por su apoyo incondicional; a Dios, por ser tan generoso en sus bendiciones.

Dennis Katia Diaz

A mis padres y esposa por el amor y paciencia que me han tenido a lo largo de este proceso, sin el cual no hubiera sido posible este logro; y a mis compañeros y profesores por sus enseñanzas

Rolando Peralta

A mi mamá Sara, a mi tío Pedro, a Bruno, Adrián y Régulo, a la memoria de mis abuelitos y a mi esposa Sara por toda la paciencia; gracias a todos por sus ejemplos y consejos, los cuales me dieron todas las fuerzas que necesité para finalizar esta etapa de mis estudios.

Abraham Miranda

A mi esposa Marwell y mi hijo Mateo, por su apoyo incondicional y ser fuente de inspiración permanente en mi vida. A mis padres, por los valores que me enseñaron.

Elio Giraldo

A mi esposa Mónica del Pilar y a mis hijos Alexa Belén y Salvador Alejandro; a Mónica por ser la mujer que me llena de orgullo y me apoya en todos los retos que nos proponemos juntos. A mis hijos por darme su tiempo, tiempo que retribuiré con uno de mayor calidad y amor.

Hugo Tintaya

Resumen Ejecutivo

Se ha desarrollado el planeamiento estratégico para el Perú, utilizando la metodología denominada Proceso Estratégico y que fue creada por D'Alessio (2015). Este país se encuentra ubicado en el centro occidente de América del Sur, con acceso a importantes mercados de Asia y de América Latina, así como a Estados Unidos. El Perú está organizado en 24 regiones y una provincia constitucional, que a su vez se dividen en provincias y distritos, albergando a más de 31 millones de habitantes, población que crece al 1.3% anual. A pesar de contar con grandes recursos naturales, el Perú se ha enfocado en la producción y exportación de bienes primarios, como minerales, frutas y verduras. Pero es necesario que se haga más énfasis en la manufactura de estos productos, para no depender de los precios internacionales de *commodities*. Así se hará frente a las amenazas del entorno, como desaceleración económica en los principales mercados del mundo, utilizando fortalezas como los acuerdos y tratados comerciales que se han establecido. Para el año 2030, el Perú será la segunda economía en América del Sur, y lo logrará mediante la implementación de las siguientes estrategias: : (a) diversificar el puerto del Callao; (b) penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados; (c) diversificar la oferta turística; (d) penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras; (e) desarrollar productos agroindustriales; (f) integrarse verticalmente hacia adelante estableciendo distribuidores en los principales mercados que se abastecen de productos agrícolas, café y té peruano, entre otros bienes; (g) desarrollar los nuevos proyectos mineros; (h) desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con las fronteras, así como con los puertos y aeropuertos; (i) desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales; (j) integrarse con organismos multilaterales para aumentar la inversión en ciencia y tecnología; y (k) continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones.

Abstract

This strategic planning has been developed for Peru, using the methodology called Strategic Process which has been created by D'Alessio (2015). This country is located at the center of South America, with access to important markets in Asia and Latin America, as well as the United States. Peru is organized in 24 regions and a constitutional province, which in turn are divided into provinces and districts, housing more than 31 million inhabitants, a population that grows at 1.3% per year. Despite having large natural resources, Peru has focused on the production and export of primary goods, such as minerals, fruits and vegetables. But more emphasis needs to be placed on the manufacturing of these products, so as not to depend on international commodity prices. This will address the threats of the environment, such as economic slowdown in the main markets of the world, using strengths such as agreements and trade agreements that have been established. By 2030, Peru will be the second economy in South America, which will be achieved through the implementation of the next strategies: (a) diversify the port of Callao; (b) penetrate the market for ship-handling and cargo mobilization in dry and refrigerated containers; (c) diversify the tourism supply; (d) penetrate the US fruit and vegetable market; (e) developing agro-industrial products; (f) integrate vertically forward by establishing distributors in the main markets that are supplied with agricultural products, coffee and Peruvian tea, among other goods; (g) develop new mining projects; (h) to develop terrestrial communication ways to connect the different cities of the country with the borders, as well as with the ports and airports; (i) develop secondary education services for rural areas; (j) integrate with multilateral agencies to increase investment in science and technology; and (k) continue to develop decentralization and cooperative work among districts, provinces and regions.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General del Perú.....	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	13
2.5 Código de Ética	14
2.6 Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	17
3.1.2 Potencial nacional.....	20
3.1.3 Principios cardinales.....	24
3.1.4 Influencia del análisis en el Perú	26
3.2 Análisis Competitivo del Perú	27
3.2.1 Condiciones de los factores	27
3.2.2 Condiciones de la demanda	29
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	29
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	30

3.2.5 Influencia del análisis en Perú.....	31
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	31
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	31
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	34
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	36
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	38
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	39
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	41
3.5 Perú y sus Competidores.....	42
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	42
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	42
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	44
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	45
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	45
3.6 El Perú y sus Referentes.....	46
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	47
3.8 Conclusiones.....	48
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	49
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	49
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	49
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	52
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	55
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	61
4.1.5 Recursos humanos (H).....	62
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	65

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	67
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	68
4.3 Conclusiones	68
Capítulo V: Intereses del Perú y Objetivos de Largo Plazo.....	70
5.1 Intereses del Perú	70
5.2 Potencial del Perú.....	70
5.3 Principios Cardinales del Perú	72
5.4 Matriz de Intereses del Perú (MIO)	73
5.5 Objetivos de Largo Plazo	75
5.6 Conclusiones	78
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	79
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	79
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	82
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	83
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	86
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	87
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	88
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	90
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	90
6.9 Matriz de Ética (ME)	90
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	94
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	95
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	97
6.13 Conclusiones	97
Capítulo VII: Implementación Estratégica	99

7.1 Objetivos de Corto Plazo	99
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	110
7.3 Políticas de cada Estrategia	113
7.4 Estructura del Perú	113
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	115
7.6 Recursos Humanos y Motivación	116
7.7 Gestión del Cambio	116
7.8 Conclusiones	117
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	119
8.1 Perspectivas de Control	119
8.1.1 Aprendizaje interno	119
8.1.2 Procesos	119
8.1.3 Clientes	120
8.1.4 Financiera	120
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	120
8.3 Conclusiones	123
Capítulo IX: Competitividad del Perú	124
9.1 Análisis Competitivo del Perú	124
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Perú	125
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Perú	127
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	127
9.5 Conclusiones	129
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	130
10.1 Plan Estratégico Integral	130
10.2 Conclusiones Finales.....	130

10.3 Recomendaciones Finales 133

10.4 Futuro del Perú 134

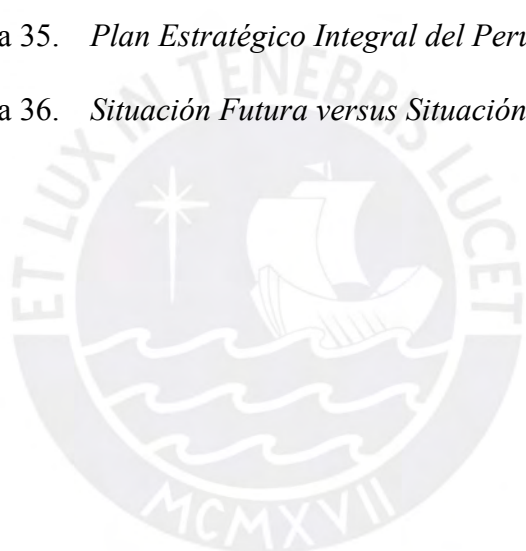
Referencias..... 137



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población, Superficie y Densidad Poblacional por Regiones, Año 2015</i>	4
Tabla 2.	<i>Producto Bruto Interno por Sector, en Millones de Soles de 2007</i>	6
Tabla 3.	<i>Indicadores del Sector Turismo en el Perú</i>	6
Tabla 4.	<i>Exportaciones del Perú por Producto, en US\$ Miles</i>	7
Tabla 5.	<i>Importaciones del Perú por Producto, en US\$ Miles</i>	8
Tabla 6.	<i>Índice de Desarrollo Humano del Perú y sus Regiones, Año 2013</i>	9
Tabla 7.	<i>Evaluación de la Misión del Perú</i>	13
Tabla 8.	<i>Perú: Interese Nacionales</i>	19
Tabla 9.	<i>Proyección de la Población Mundial</i>	21
Tabla 10.	<i>Competitividad Tecnológica de los Países de América del Sur</i>	23
Tabla 11.	<i>Condiciones de los Factores Competitivos del Perú</i>	28
Tabla 12.	<i>Crecimiento Porcentual Anual de la Población de América Latina</i>	36
Tabla 13.	<i>Ranking de Desempeño Ambiental</i>	40
Tabla 14.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos del Perú</i>	41
Tabla 15.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	47
Tabla 16.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	48
Tabla 17.	<i>Facilidades para Abrir Una Empresa en el Perú</i>	51
Tabla 18.	<i>Factores Doing Business para Perú</i>	51
Tabla 19.	<i>Red de Infraestructura Vial Pavimentada en el Perú</i>	57
Tabla 20.	<i>Proyección del Consumo Final de Energía</i>	60
Tabla 21.	<i>Cuentas Monetarias del Sistema Financiero Peruano, en Millones de Soles</i> ...	63
Tabla 22.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	69
Tabla 23.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales del Perú</i>	74
Tabla 24.	<i>Matriz FODA del Perú</i>	80

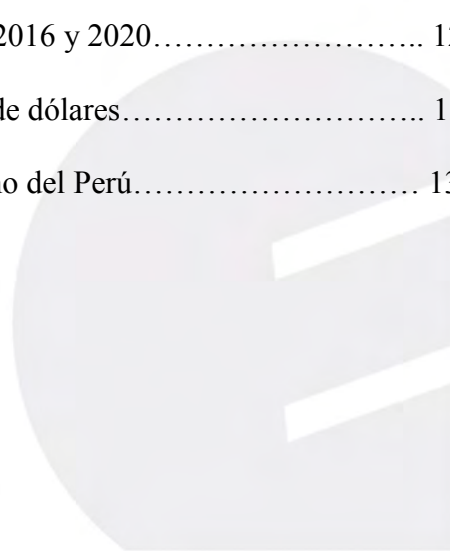
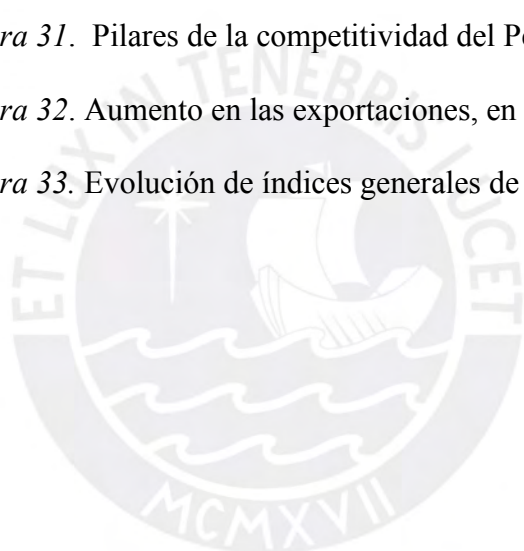
Tabla 25.	<i>Matriz PEYEA del Perú</i>	82
Tabla 26.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Perú</i>	89
Tabla 27.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Perú</i>	91
Tabla 28.	<i>Matriz de Rumelt del Perú</i>	92
Tabla 29.	<i>Matriz de Ética del Perú</i>	93
Tabla 30.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Perú</i>	96
Tabla 31.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Perú</i>	98
Tabla 32.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Perú</i>	111
Tabla 33.	<i>Políticas de cada Estrategia del Perú</i>	114
Tabla 34.	<i>Tablero de Control Balanceado del Perú</i>	121
Tabla 35.	<i>Plan Estratégico Integral del Perú</i>	131
Tabla 36.	<i>Situación Futura versus Situación Actual del Perú</i>	135



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Ubicación del Perú en el mundo.....	1
<i>Figura 2.</i>	Mapa de las regiones del Perú.....	3
<i>Figura 3.</i>	Población del Perú.....	4
<i>Figura 4.</i>	Variación porcentual del PBI del Perú por año, 2005 a 2016.....	5
<i>Figura 5.</i>	Tasa de crecimiento PBI para diversos países latinoamericanos.....	22
<i>Figura 6.</i>	Inversión pública del Ministerio de Defensa del Perú, en Millones de Soles....	24
<i>Figura 7.</i>	Posición competitiva del Perú, 2012 a 2016.....	28
<i>Figura 8.</i>	Variación anual de la demanda interna y el consumo, en porcentaje.....	29
<i>Figura 9.</i>	Cantidad de unidades empresariales en el Perú.....	30
<i>Figura 10.</i>	Ingresos del gobierno, como porcentaje del PBI.....	33
<i>Figura 11.</i>	Exportaciones e importaciones del Perú, en millones de US\$.....	35
<i>Figura 12.</i>	Tasa de desempleo urbana en la Alianza del Pacífico.....	37
<i>Figura 13.</i>	Gasto en investigación y desarrollo, como porcentaje del PBI.....	39
<i>Figura 14.</i>	Países proveedores del Perú, año 2016.....	43
<i>Figura 15.</i>	Países compradores del Perú, año 2016.....	43
<i>Figura 16.</i>	Avances del Perú según línea estratégica, a noviembre de 2015.....	52
<i>Figura 17.</i>	Flujo de turistas extranjeros.....	53
<i>Figura 18.</i>	Exportaciones de frutas y vegetales del Perú, sin y con valor agregado, en miles de US\$.....	54
<i>Figura 19.</i>	Mapa de proyectos mineros por ejecutarse.....	56
<i>Figura 20.</i>	Tramos de los corredores logísticos.....	58
<i>Figura 21.</i>	Fuentes de generación de electricidad.....	61

<i>Figura 22.</i> Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad	61
<i>Figura 23.</i> Graduados y titulados de la educación superior.....	64
<i>Figura 24.</i> Hogares con conexión a Internet, en porcentaje.....	66
<i>Figura 25.</i> Relación entre los intereses organizacionales y los objetivos de largo plazo.....	77
<i>Figura 26.</i> Matriz PEYEA del Perú.....	83
<i>Figura 27.</i> Matriz BCG del Perú.....	85
<i>Figura 28.</i> Matriz Interna-Externa del Perú.....	87
<i>Figura 29.</i> Matriz Gran Estrategia del Perú.....	88
<i>Figura 30.</i> Nueva estructura del Perú.....	115
<i>Figura 31.</i> Pilares de la competitividad del Perú, años 2016 y 2020.....	125
<i>Figura 32.</i> Aumento en las exportaciones, en millones de dólares.....	135
<i>Figura 33.</i> Evolución de índices generales de desempeño del Perú.....	136



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

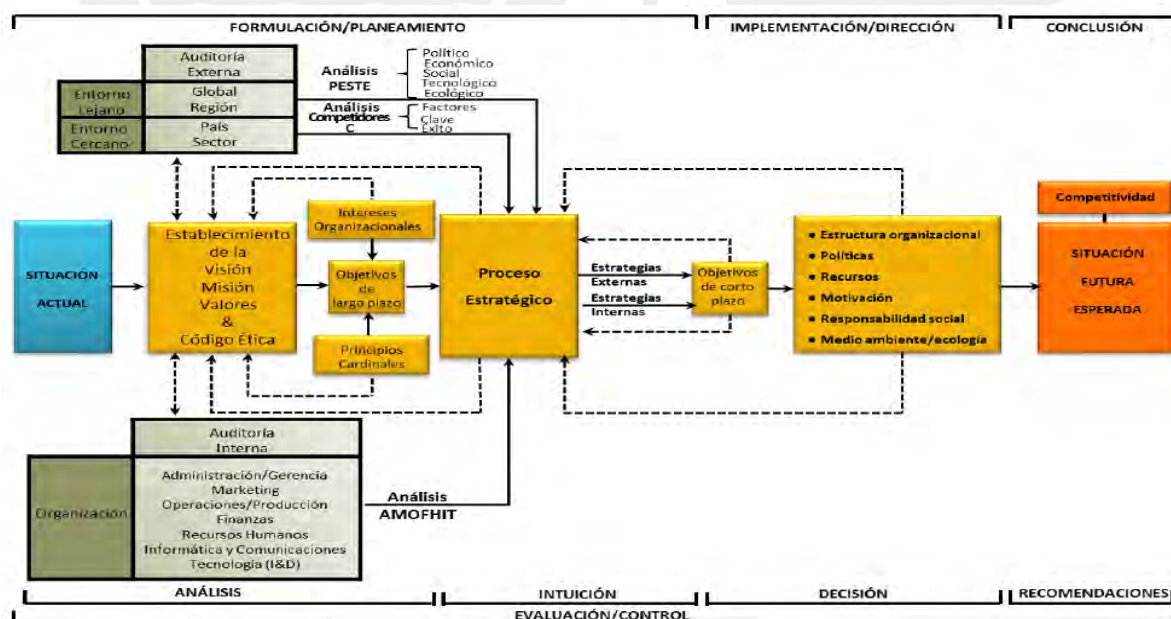


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

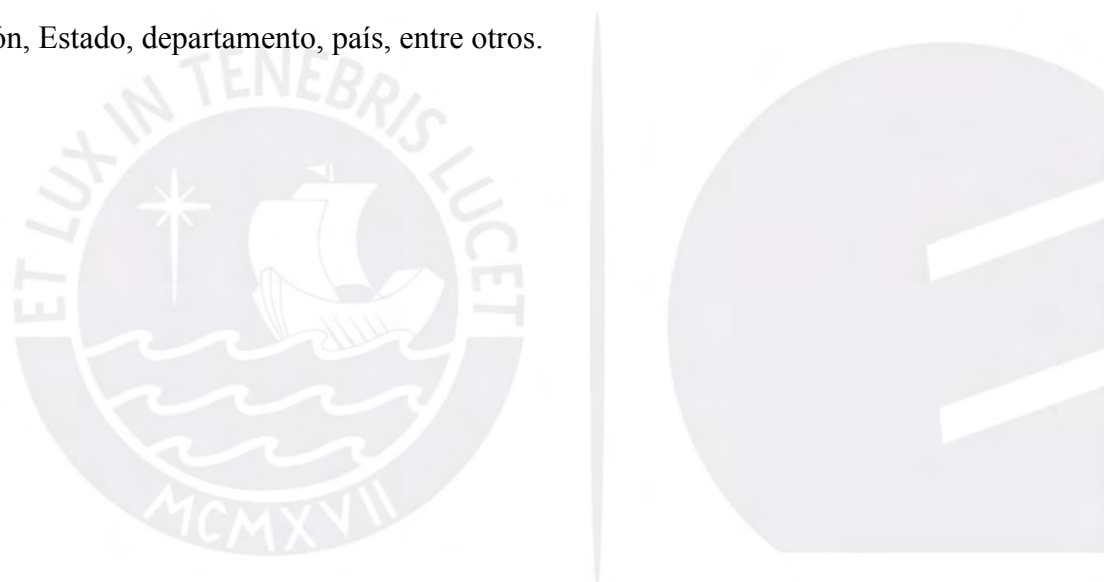
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen 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., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Perú

En este capítulo se describe la situación general del país, con lo cual “se prepara un marco conceptual para ubicar al lector dentro de un plan estratégico” (D’Alessio, 2015, p. 45). Se presentan las condiciones del Perú en términos de ubicación geográfica, organización interna, población y economía, para lograr identificar las razones por las que se requieren el desarrollo de este planeamiento. Al presentar las conclusiones se muestra al lector los aspectos potenciales de desarrollo y las áreas que deben impulsarse.

1.1 Situación General

El Perú está ubicado en la parte central de América del Sur, como se observa en la Figura 1, frente al océano Pacífico, situándose entre los paralelos $0^{\circ}2'$ y los $18^{\circ}21'34''$ de latitud sur, así como entre los meridianos $68^{\circ}39'7''$ y los $81^{\circ}20'13''$ de longitud. Con una extensión de $1'285,216$ km², siendo el tercer país más extenso en Sudamérica y contando con tres regiones geográficas marcadas que son costa, sierra y selva.



Figura 1. Ubicación del Perú en el mundo. Tomado de “El Perú en un instante,” por Proinversión, 2012 (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>).

A través de la Cordillera de los Andes, el Perú está unido con Ecuador, Colombia y Venezuela hacia el norte, así como con Chile, Argentina y Bolivia hacia el sur y el este; donde las vías de comunicación en muchos casos siguen los antiguos caminos Incas. Por el

océano Pacífico, el Perú se conecta con los países de la Asociación de Cooperación Económica de Asia Pacífica (APEC), de la cual el Perú es miembro, y que en la actualidad constituye el principal mercado del mundo, con altas tasas de crecimiento (Flores, 2011).

El Perú tiene fronteras terrestres con cinco países: (a) por el norte con Ecuador y Colombia, (b) por el este con Brasil, (c) por el sureste con Bolivia, y (d) por el sur con Chile. En total se tiene una línea fronteriza terrestre de 7,073 km, a lo cual se le suma la amplia frontera marítima (Guevara & Segundo, 2008). Las fronteras se encuentran definidas y en la actualidad no existen controversias al respecto, ya que la última fue resuelta por la Corte Internacional de Justicia (CIJ) de La Haya en el año 2014. En esa oportunidad, la corte reconoció aproximadamente el 70% de la demanda del Perú, adjudicándose 50,000 km de área marítima (“Corte de La Haya definió,” 2014).

Internamente, el Perú está organizado en 24 regiones y una provincia constitucional, las cuales se muestran en la Figura 2. A su vez, estas regiones o departamentos están divididos en 194 provincias, las cuales se encuentran integradas por 1,624 distritos. La República del Perú es democrática, con un Estado que es uno e indivisible y con un gobierno descentralizado. A nivel de cada región se cuenta con un Concejo Regional y un Gobernador, mientras que los gobiernos locales están a cargo de los concejos municipales o alcaldías, las cuales poseen autonomía política, económica y administrativa. Dentro de cada provincia y distrito, la municipalidad es presidida por el alcalde, y los regidores ejercen la función de inspección (Hernández, 2014).

En junio del año 2015, el Perú tenía 31'151,643 habitantes, como se aprecia en la Figura 3, con una tasa de crecimiento poblacional del 1.3% al año desde el 2010. Este crecimiento viene enfrentando una disminución consecutiva y se espera que para el 2017 se sitúe en 1.1% por lo que la población bordeará los 32 millones. La desaceleración en el crecimiento poblacional se debe a que en la actualidad las mujeres tienen 2.5 hijos a lo largo

de su período fértil, mientras que hace 50 años el promedio de hijos era de seis, razón por la que la población adulta del Perú se ha incrementado (“INEI proyecta,” 2016). La población nacional se distribuye de manera inequitativa entre las regiones que tiene el país, lo que se presenta en la Tabla 1, donde se aprecia que las zonas con mayor densidad poblacional son Callao, Lima, Lambayeque, y La Libertad.



Figura 2. Mapa de las regiones del Perú. Tomado de “Repositorio: Regiones Perú,” [Publicación en un blog], por Investiga Innova Cacao Chocolate, 2016 (<https://redcacaoychocolateperu.blogspot.pe/2016/01/repositorio-regiones-peru.html>).

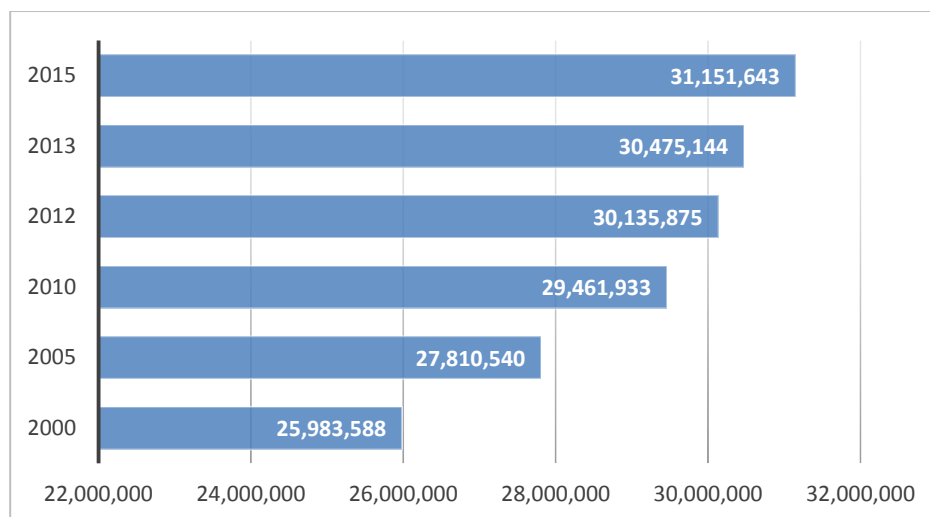


Figura 3. Población del Perú. Adaptado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Tabla 1

Población, Superficie y Densidad Poblacional por Regiones, Año 2015

Regiones	Población	Superficie	Densidad poblacional (hab./km ²)
Amazonas	422,629	39,249	10.77
Ancash	1'148,634	35,915	31.98
Apurímac	458,830	20,896	21.96
Arequipa	1'287,205	63,345	20.32
Ayacucho	688,657	43,815	15.72
Cajamarca	1'529,755	33,318	45.91
Callao	1'010,315	147	6,873.83
Cusco	1'316,729	71,987	18.29
Huancavelica	494,963	22,131	22.36
Huánuco	860,537	37,021	23.24
Ica	787,170	21,328	36.91
Junín	1'350,783	44,327	30.47
La Libertad	1'859,640	25,500	72.93
Lambayeque	1,260,650	14,231	88.58
Lima	9,838,251	34,802	282.70
Loreto	1,039,372	368,852	2.82
Madre de Dios	137,316	85,301	1.61
Moquegua	180,477	15,734	11.47
Pasco	304,158	25,028	12.15
Piura	1'844,129	35,892	51.38
Puno	1'415,608	71,999	19.66
San Martín	840,790	51,253	16.40
Tacna	341,838	16,076	21.26
Tumbes	237,685	4,669	50.90
Ucayali	495,522	102,400	4.84
Total	31'151,643	1'285,216	24.24

Nota. Adaptado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>) y de “Superficie, población, densidad poblacional y altura,” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2015 (<http://www.mpsm.gob.pe/inei/cap01/cap01012.xls>).

En relación con el crecimiento económico del Perú, se observa en la Figura 4, como el país ha tenido un Producto Bruto Interno (PBI) en expansión. Durante el año 2016, el Fondo Monetario Internacional había proyectado un aumento del 3.7%, el cual fue superado en dos puntos, mientras que para el 2017 se espera un avance del 4.1%. Esto se dará como consecuencia de mayor actividad en el sector minero y un crecimiento de las inversiones públicas, ubicando al Perú como la economía de mayor crecimiento en América del Sur (Andina, 2016).

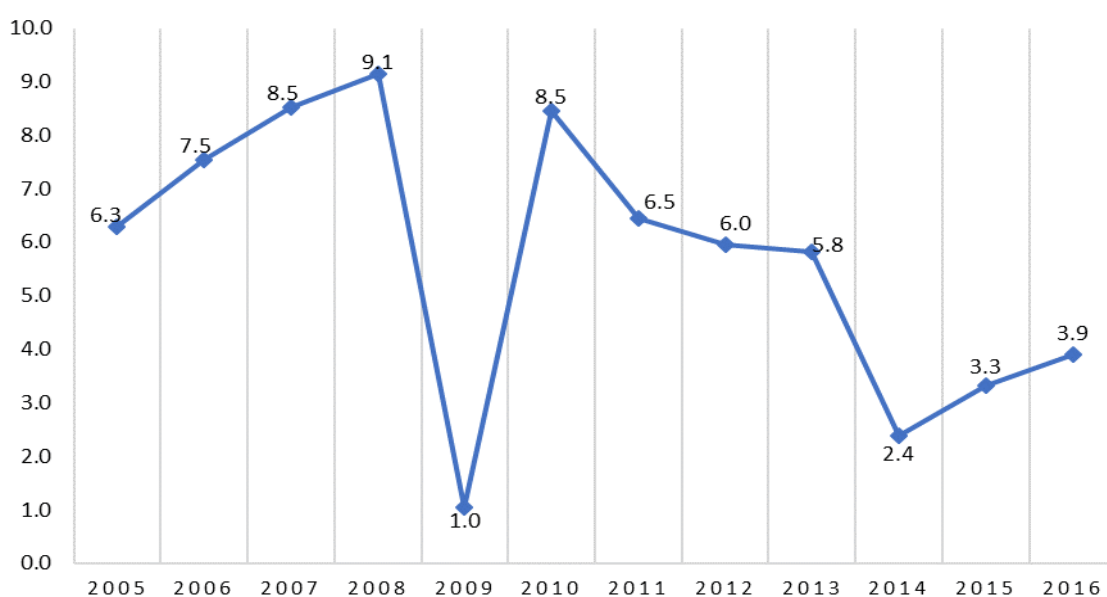


Figura 4. Variación porcentual del PBI del Perú por año, 2005 a 2016. Adaptado de “Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

La economía del Perú se basa fundamentalmente en la explotación, procesamiento y exportación de recursos mineros, que como se aprecia en la Tabla 2 aportó al PBI nacional el 13.8% durante el año 2016. A la minería, le sigue el sector manufactura con 12.8% (BCRP, 2017). Además, el sector servicio representa más de la mitad de la economía nacional, donde se registra la provisión de atenciones a los consumidores nacionales, pero también el turismo que como se aprecia en la Tabla 3 generó ingresos por US\$ 2,657 millones en el año 2012. Mientras que para el 2016 se estima que el turismo generaba US\$ 20,000 millones mostrando

un rápido crecimiento y llegando a representar 9.7% del PBI, creciendo 5.8% por año y dando empleo a 1.2 millones de personas, lo que evidencia su importancia (Hurtado, 2016).

Tabla 2

Producto Bruto Interno por Sector, en Millones de Soles de 2007

Año	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	24,362	24,814	25,614	26,076
Pesca	2,445	1,762	2,042	1,836
Minería	55,035	54,554	59,715	69,442
Manufactura	68,508	66,047	65,079	64,020
Electricidad y agua	7,811	8,193	8,679	9,313
Construcción	31,353	31,956	30,097	29,151
Comercio	49,984	52,193	54,217	55,199
Servicios	216,868	227,756	237,366	246,585
PBI	456,366	467,276	482,809	501,622

Nota. Adaptado de “Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Tabla 3

Indicadores del Sector Turismo en el Perú

Año	Número de Visitantes		Ingreso de divisas (Mill. US\$)	Egreso de divisas (Mill. US\$)	Divisas per cápita	
	Entrada	Salida			Ingreso US\$	Egreso US\$
1995	475,120	513,716	428	297	901	578
1996	590,545	532,328	670	350	1,135	657
1997	659,567	579,776	816	434	1,238	748
1998	735,191	615,857	845	453	1,149	735
1999	799,946	646,830	890	443	1,112	686
2000	852,745	764,602	837	423	981	553
2001	939,947	956,322	733	545	780	570
2002	887,835	1,063,716	787	606	887	570
2003	1'179,339	1,340,091	963	641	817	479
2004	1'450,375	1,734,696	1,142	643	787	371
2005	1'685,722	2,014,480	1,308	752	776	373
2006	2'047,610	2,175,763	1,570	798	767	367
2007	2'221,725	2,349,590	1,723	968	775	412
2008	2'451,436	2,423,854	1,991	1,121	812	463
2009	2'547,496	2,362,457	2,014	1,088	791	460
2010	2'787,577	2,521,267	2,008	1,268	720	503
2011	3'222,927	2,680,346	2,360	1,352	732	504
2012	3'487,346	2,810,811	2,657	1,490	762	530

Nota. Tomado de “Turismo,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>).

Al analizar las exportaciones del Perú por producto, se tiene que la minería, que incluye también a los metales preciosos, el cobre, el zinc y sus productos, en conjunto representó el 59.2% del valor total exportado en el año 2016, lo que se observa en la Tabla 4. Otros productos relevantes son los frutos, vegetales y sus procesados, que sumaron el 11.4%, seguido por las prendas de vestir con 2.2% y los productos de la actividad pesquera con 1.9%. Entonces, analizando en conjunto la composición del PBI y las exportaciones se concluye que los principales sectores económicos del Perú son: (a) minería, (b) agricultura y agroexportaciones, y (c) turismo. Mientras que en menor escala se encuentran la manufactura de prendas de vestir y la pesquería.

Tabla 4

Exportaciones del Perú por Producto, en US\$ Miles

Productos	2012	2013	2014	2015	2016
1 Minerales y cenizas	13,375,127	11,516,606	10,558,451	9,916,709	12,239,358
2 Metales y piedras preciosas	10,285,324	8,981,496	6,078,895	6,000,371	6,809,311
3 Combustibles minerales y aceites	5,364,653	5,520,368	4,753,053	2,411,684	2,321,445
4 Frutas y frutos comestibles	904,038	1,102,331	1,536,396	1,792,640	2,016,892
5 Cobre y sus manufacturas	2,780,824	2,696,740	2,417,073	1,926,221	1,721,340
6 Preparados alimenticios para animales	1,940,340	1,520,968	1,517,472	1,335,592	1,206,949
7 Café, té y especias	1,142,746	803,363	854,173	709,277	877,824
8 Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto	1,432,969	1,256,987	1,093,034	826,945	791,809
9 Productos de pesquería	717,295	768,163	805,835	651,578	698,047
10 Vegetales y tubérculos	574,848	633,156	595,741	637,212	662,568
11 Zinc y sus manufacturas	562,615	636,437	633,387	566,989	581,993
12 Preparaciones de vegetales, frutas y nueces	523,606	512,348	576,944	545,478	563,436
Otros	6,762,151	6,619,936	7,038,797	5,924,176	5,549,022
Total	46,366,536	42,568,899	38,459,251	33,244,872	36,039,994

Nota. Adaptado de “Trade Map,” por el International Trade Centre, 2017
(http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||TOTAL||2|1|1|2|2|1|1|1|1).

Con relación a las importaciones, se aprecia en la Tabla 5 que el principal producto son las maquinarias, aparatos eléctricos y sus partes, que en el año 2016 representó el 14.1%. Esto es favorable, en la medida de que se trata de equipos necesarios para la operación de

diversas industrias en el país, pero que ha decrecido a una tasa promedio del 6%. En general, los primeros nueve productos presentaron reducciones en su monto de importaciones, mientras que el papel y cartón aumentó a una tasa anual de 3%, y el material fotográfico, de películas y quirúrgico creció 7% por año.

Tabla 5

Importaciones del Perú por Producto, en US\$ Miles

Productos	2012	2013	2014	2015	2016
1 Maquinarias, aparatos eléctricos y partes	6,477,830	6,389,422	6,318,773	5,473,745	5,095,782
2 Combustibles, minerales y aceites	6,086,833	6,688,783	5,983,804	3,933,959	4,070,228
3 Equipos electrónicos y electrodomésticos	4,036,302	4,073,845	4,590,101	4,448,481	4,044,232
4 Vehículos y accesorios	4,915,435	4,894,651	3,983,421	3,651,861	3,761,287
5 Plásticos	2,025,163	2,177,957	2,219,734	1,981,930	1,789,783
6 Cereales	1,368,866	1,384,966	1,365,477	1,293,690	1,240,173
7 Hierro y acero	1,674,675	1,594,782	1,494,869	1,348,770	1,176,829
8 Químicos	1,271,372	1,063,172	1,187,854	1,208,539	996,106
9 Productos farmacéuticos	824,714	809,286	812,786	760,940	795,898
10 Óptica, fotografía, películas, material médico quirúrgico	585,463	694,973	713,915	801,603	771,679
11 Papel y cartón	622,474	704,388	706,079	687,328	685,313
12 Goma y similares	671,867	675,886	698,232	687,426	664,722
Otros	11,601,937	12,169,599	12,118,525	11,826,342	11,093,003
Total	42,162,931	43,321,710	42,193,570	38,104,614	36,185,035

Nota. Adaptado de "Trade Map," por el International Trade Centre, 2017
(http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||TOTAL|||2|1|1|2|2|1|1|1|1).

Evaluando al Perú desde una dimensión más amplia, como lo es el Índice de Desarrollo Humano, se conoce que el país alcanzó 0.5058 en una escala de 1 a 100, lo que implica que se tiene una posición deficitaria. Al analizar los elementos que componen el IDH se tiene lo siguiente: (a) esperanza de vida al nacer que se sitúa en 74.31 años, (b) solamente un 67.87% de la población tiene educación secundaria completa, (c) la población de 25 y más años tiene un promedio de 9.00 años de estudio, y (d) el ingreso familiar per cápita es de S/ 696.9 al mes. En la Tabla 6 se presentan estos datos, pero además se pueden apreciar las

diferencias que hay entre las regiones del Perú, teniendo a Lima a la cabeza con un IDH de 0.6340, mientras que en último lugar se encuentra Huancavelica con 0.2962.

Tabla 6

Índice de Desarrollo Humano del Perú y sus Regiones, Año 2013

Región	IDH		Esperanza de vida al nacer		Población con educ. secundaria completa		Años de educación (Pob. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	IDH	Ranking	Años	Ranking	%	Ranking	Años	Ranking	S/ mes	Ranking
Perú	0.5058		74.31		67.87		9.00		696.9	
Lima	0.6340	1	78.75	3	80.90	4	10.75	1	1017.0	2
Moquegua	0.6215	2	77.76	5	80.74	5	9.64	6	1042.5	1
Callao	0.5863	3	79.16	2	81.01	3	10.35	2	822.6	4
Arequipa	0.5781	4	75.97	7	88.27	1	10.04	4	818.4	5
Madre de Dios	0.5582	5	72.31	17	61.66	14	8.94	8	1011.3	3
Tacna	0.5553	6	76.11	6	81.87	2	9.77	5	765.9	6
Ica	0.5351	7	79.22	1	79.99	6	10.06	3	647.7	8
Tumbes	0.5184	8	77.93	4	74.28	7	9.00	7	669.7	7
La Libertad	0.4653	9	75.48	8	58.52	17	8.42	12	600.1	9
Lambayeque	0.4617	10	75.44	9	73.36	9	8.46	11	526.9	15
Junín	0.4539	11	72.55	14	68.60	12	8.52	10	545.5	13
Cusco	0.4434	12	69.98	22	69.50	11	8.07	15	552.7	11
Amazonas	0.4429	13	74.11	10	57.01	18	7.89	16	564.2	10
San Martín	0.4408	14	73.82	12	60.58	15	7.80	17	548.0	12
Piura	0.4379	15	71.97	18	65.15	13	7.84	17	537.4	15
Ucayali	0.4324	16	72.70	13	50.36	20	8.65	9	543.4	14
Pasco	0.4114	17	71.72	19	69.64	10	8.11	13	431.4	19
Loreto	0.3977	18	70.49	20	43.61	22	8.09	14	500.1	16
Puno	0.3942	19	67.52	23	74.04	8	7.49	18	426.3	20
Cajamarca	0.3773	20	73.83	11	54.78	19	6.40	21	421.3	21
Huánuco	0.3746	21	72.33	16	45.47	21	6.73	19	448.4	17
Apurímac	0.3444	22	72.41	15	60.57	16	6.15	23	330.8	23
Ayacucho	0.3336	23	70.22	21	43.59	23	6.38	22	358.7	22
Huancavelica	0.2962	24	65.16	24	43.16	24	5.58	24	317.2	24

Nota. Adaptado de *Informe sobre desarrollo humano: Perú 2013* (pp. 216-219), por R. Arias, 2013, Lima, Perú: PNUD.

1.2 Conclusiones

El Perú es un país que ha tenido crecimiento económico en la última década, impulsando principalmente la exportación de minerales, incluyendo metales preciosos, cobre y zinc. La economía nacional se ha ido diversificando, y los otros sectores importantes son la

agricultura, donde hay productos naturales y manufacturados; así como el turismo, que tiene altas tasas de crecimiento anual, tanto en número de visitantes como en aporte al PBI. Sin embargo, este crecimiento económico no se ha dado de una forma equitativa a lo largo del territorio nacional, integrado por 24 regiones y la Provincia Constitucional del Callao.

La población se concentra en la región Lima, así como la producción y es por ello que muestra mejores índices de desarrollo humano. Pero dentro del marco de la descentralización es esencial que haya crecimiento en todas las regiones, incrementando la educación, la esperanza de vida al nacer y el ingreso promedio de los peruanos. Ante esta necesidad, se crea el presente planeamiento estratégico que busca el desarrollo socioeconómico del país, con equidad y responsabilidad.



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

De acuerdo con D'Alessio (2015), “pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, más que actuar solo en función del corto plazo” (p. 59). En base a esto, se presentan los antecedentes a este planeamiento estratégico, seguido por la visión que se tiene del Perú para el año 2030. Esto se complementa con la definición del Perú, sus valores y el código de ética.

2.1 Antecedentes

Dentro del *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021* se plantea una visión compartida de futuro para este siglo, la cual se presenta a continuación:

Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011, p. 10)

Cualquier estrategia que se implemente en el Perú debe tener como finalidad que las personas ejerzan sus derechos fundamentales, los cuales están reconocidos en la Constitución de la República. Para lograr esto, se necesitan políticas que se enfoquen en la equidad social, dando oportunidades iguales a todos. Así como acceso a los servicios básicos, entre los que

destaca al agua potable y la red de desagüe; junto con una educación de buena calidad y servicios de salud integral (CEPLAN, 2011).

2.2 Visión

De acuerdo con D'Alessio (2015), “la visión de una organización es la definición deseada de su futuro” (p. 59). En ella se indica lo que será el Perú para el año 2030, y debe ser compartida por todos los grupos de interés. Esta visión es la siguiente:

Para el año 2030, el Perú será un país competitivo, ocupando el 40 en el Índice de Competitividad del IMD, convirtiéndose en un *hub* logístico y en la segunda economía de América del Sur, en términos del tamaño de su PBI, al desarrollar su industria minera, agrícola y turística, con un alto nivel de ahorro y de inversión, ofreciendo facilidades para hacer negocios, y logrando un elevado índice de desarrollo humano, en beneficio de la población.

Para el año 2016, Perú era la quinta economía de Sudamérica al representar un 10.5% del PBI de Brasil, ubicándose detrás de este país, de Argentina, Colombia y Chile (Banco Mundial, 2017). Mientras que el Puerto del Callao era para el 2015 el sexto en América Latina, movilizando más de 2.05 millones de TEU. Esto le permitió ubicarse como el tercero en América del Sur, luego del puerto de Santos en Brasil y Cartagena en Colombia (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017).

2.3 Misión

Es necesario prestar atención a la definición de la misión y luego a su difusión y el compromiso de los empleados, ya que son pasos esenciales para lograr el éxito empresarial. De acuerdo con D'Alessio (2015) “la misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada” (p. 62), planteando cuál es el negocio y con qué cuenta la organización para alcanzar su visión. Para el Perú se propone la misión presentada a continuación, y luego

en la Tabla 7 se comprueba que cumple con los nueve criterios que estableció D'Alessio (2015).

El Perú es un importante productor de minerales, así como de bienes agroindustriales y servicios turísticos, destinados a industrias manufactureras y hogares de América del Sur, Estados Unidos, Asia y la Unión Europea; logrando crecimiento económico y desarrollo humano, a través de la generación y adopción de tecnologías de punta, con una población económicamente activa altamente calificada, siendo un país que respeta el medio ambiente y está comprometido con la equidad y la descentralización.

Tabla 7

Evaluación de la Misión del Perú

Criterios	Misión del Perú
1 Clientes - consumidores	Industrias manufactureras diversas y hogares
2 Productos: Bienes o servicios	Minerales y sus procesados, bienes agroindustriales y servicios turísticos
3 Mercados	Mercado asiático, Estados Unidos y América Latina, así como Unión Europea
4 Tecnologías	Generación y adopción de tecnologías de punta
5 Objetivos de la organización: Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Crecimiento económico
6 Filosofía de la organización	Desarrollo humano
7 Autoconcepto de la organización	Equidad y descentralización
8 Preocupación por la imagen pública	Respeto al medio ambiente
9 Preocupación por los empleados	Población económicamente activa altamente calificada

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 63), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.4 Valores

Los valores son estándares que muestran a las personas cuáles conductas o comportamientos se consideran deseables y cuáles no. Para el Perú, dentro del marco del presente plan estratégico se proponen los siguientes valores, los cuales establecen el marco para la misión y la visión:

1. **Integridad:** Es actuar de manera honesta, justa, responsable consigo mismo y con los demás, trabajar con honradez e ir por el camino de la verdad. Ser personas que

respetan las normas y procedimientos, ser transparentes y tener la convicción de hacer las cosas bien.

2. **Respeto:** Basado en respetar las diferentes formas de actuar y pensar, valorar las diferencias en religión, idioma y creencias, encontrando el lado positivo del trabajo en conjunto; practicar y reforzar la empatía como principio de convivencia con los demás.
3. **Innovación:** Centrado en diseñar políticas que lleve al país a un elevado nivel de desarrollo socioeconómico, siendo eficientes en los procesos de obtención de producción, buscando siempre nuevas formas y nuevos productos que otorguen una ventaja competitiva, basada en alta calidad y satisfacción de los clientes.
4. **Responsabilidad:** Es comprometerse con el cumplimiento de las normas medioambientales, analizando el impacto de las actividades y planteando acciones que mitiguen dicho impacto, considerando los grupos de interés, los beneficios económicos que se genera y asegurando la permanencia de las condiciones ambientales necesarias para futuras generaciones.
5. **Compromiso:** Para buscar el conjunto de acciones que permitan tener repercusiones positivas sobre la sociedad, creando valor compartido entre los clústeres de la cadena de producción, asegurando que toda persona aproveche sus habilidades tomando ventaja de las oportunidades que encuentra en su medio, respetando los valores, principios propios y de los demás.

2.5 Código de Ética

La ética es un conjunto de creencias y valores, que determinan las reglas por las que se deben regir todos los actores dentro de la organización. El código de ética que se creó para el Perú, válido hasta el año 2030, es el siguiente:

1. Respetar las leyes y acuerdos peruanos e internacionales que el Perú haya firmado, considerando de mayor relevancia la legislación peruana ante cualquier otro interés personal y social.
2. Respetar y considerar la libertad de pensamiento culto y costumbres de las personas y comunidad en general velando todas las diversidades de cultura.
3. Usar todos los recursos en forma productiva para lograr el desarrollo eficiente de la industria peruana.
4. Promover la generación de empleo y ser solidarios con la comunidad fomentando el mejoramiento del sistema de educación, salud de la población y los servicios de comunicación logrando alcanzar satisfacción.
5. Promover un clima de competencia leal entre los pobladores y empresas privadas.
6. Censurar todo acto de corrupción que perjudique a la comunidad del Estado peruano.
7. Velar y garantizar por el cumplimiento de buenas prácticas para la transparencia en proporcionar servicios o productos en los distintos sectores industriales.
8. Cooperar para el mejoramiento continuo de las zonas rurales de la comunidad peruana.

2.6 Conclusiones

A lo largo de este capítulo, se han establecido la visión, misión, valores, y un código de ética para el Perú, siendo cinco los valores y ocho los lineamientos del código de ética, los cuales establecen el marco para lograr la visión y la misión. Dicha visión tiene como objetivo ubicar al Perú como la segunda economía de América del Sur para el año 2030, atendiendo diversos mercados y a través del desarrollo de distintos sectores económicos: (a) minería, (b) agroproducción, y (c) turismo. Esto se hará de manera sostenible y teniendo como fin

máximo aumentar la calidad de vida de los peruanos, con desarrollo humano y acceso equitativo a los servicios públicos.



Capítulo III: Evaluación Externa

Para realizar un análisis externo se debe elaborar una evaluación geopolítica y económica en el contexto global, considerando las relaciones con otros países y regiones que influyen directa o indirectamente en el Perú. Por medio de este análisis se puede tener un adecuado entendimiento del entorno inmediato de la industria, sus amenazas para reducirlas y las oportunidades para aprovecharlas (D'Alessio, 2015). La evaluación externa se comienza presentando el análisis tridimensional de las naciones, para analizar dentro de otros aspectos el potencial nacional y los intereses. A esto le sigue una evaluación de la competitividad nacional y el análisis PESTE, que comprende el examen de cinco fuerzas del entorno y decanta en la Matriz Evaluación de Factores Externos. Antes de concluir, se presenta la Matriz Perfil Competitivo y la Matriz Perfil Referencial.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según la teoría tridimensional de las naciones, planteada por Frederick Hartmann se definieron tres grandes factores para evaluar las relaciones entre naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2015). A partir de este punto se trabaja cada uno de ellos.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Para lograr un desarrollo sostenible, es necesario tener registrados los intereses nacionales, de manera que todas las políticas y estrategias se enfoquen en ellos, llevando a cumplir la visión. Sin embargo, en este punto no se listan los intereses que los investigadores consideran como supremos, sino que se muestran los que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2015) identificó para el Perú, y que se desarrollan en ejes estratégicos, los que posteriormente se presentan en la Tabla 8.

Fomentar la diversificación económica y la productividad. En el Perú la productividad laboral representa solo cerca de la tercera parte del promedio de los países de

la OCDE. Al aumentarla se logrará impulsar el crecimiento y alcanzar el estatus de país de ingreso alto (OECD, 2015). Durante más de 80 años, el país ha sido un país de ingresos medio, y para poder desarrollar la economía se necesita: (a) la regulación y apertura del mercado, (b) el desarrollo de nuevas industrias competitivas, (c) las estrategias de innovación, (d) la tributación y el uso de los ingresos provenientes de recursos naturales, y (e) la mejora del marco institucional estratégico para el desarrollo productivo nacional.

Mejorar la conectividad del sistema de transporte. Es relevante para el Perú mejorar la conectividad, para la movilización de los bienes y las personas. Se tiene que mejorar no solo el tema de infraestructura sino también la logística de las gestiones aduaneras. Implementando políticas y estrategias para aumentar la eficiencia y reducir el tiempo y los costos. Del mismo modo se requiere desarrollar otros modos de transporte que van más allá de las carreteras. El Perú debe diseñar un plan nacional de transporte donde se establezcan claramente las prioridades sobre las políticas de transporte ayudando a monitorear y reducir los costos de transporte.

Promover el empleo formal. Con el fin de promover el empleo formal y reducir los niveles actuales de informalidad, el Perú debe considerar e implementar políticas de intervenciones laborales, tributarias y de protección social, donde se mitiga el efecto de la informalidad sobre las condiciones de trabajo, fortaleciendo los sistemas de inspección y supervisión (OECD, 2015). El Perú debe reducir sus incentivos y permanecer pequeños, simplificando los regímenes tributarios y reduciendo los costos administrativos y los costos fijos vinculados a la formalidad. El Perú debe unir sus esfuerzos de formalización a una amplia estrategia de diversificación productiva dirigida a la creación de empleos formales y de mejor calidad mejorando los niveles de competencias.

Delinear el desarrollo inclusivo. El Perú se enfrenta a un contexto económico global incierto, debido a la caída de los precios mundiales de las materias primas y una creciente

volatilidad de los mercados financieros internacionales. Al momento ya se han evidenciado consecuencias negativas de estos cambios, como por ejemplo la reducción en los planes de inversión de las empresas mineras y la reducción en las exportaciones de materias primas (OECD, 2015). Al mismo tiempo, el Perú tendrá que hacer frente a otras tendencias globales emergentes, lo cual tendrá impacto sobre el éxito de sus estrategias de desarrollo. Estas tendencias están relacionadas con la estructura y los motores de la economía global, pero también con las tendencias tecnológicas que podrían afectar de forma radical a los patrones de producción mundiales, así como con los cambios nacionales que podrían determinar el alcance y el diseño del programa de reforma del Perú.

Tabla 8

Perú: Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Diversificación económica y la productividad		Chile**	Estados Unidos* Venezuela* China*	Ecuador** Colombia**
Conectividad del sistema de transporte			Unión Europea* Brasil**	
Empleo formal		Argentina*	España* Italia*	Estados Unidos* Venezuela*
Desarrollo inclusivo		Chile* Ecuador* Brasil** Colombia**		
Competencias a través de educación y formación		Chile**		

Nota. * Interés opuesto, ** Interés común. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 93-95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Fortalecer las competencias mediante educación y formación. Reforzar las competencias de los trabajadores generando una mayor productividad y lograr un mayor crecimiento de la industria, impulsando la educación y mejorar los niveles culturales del país. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico colabora con países de

América Latina y el Caribe para determinar de qué forma los sistemas de educación, formación y adquisición de competencias pueden fortalecerse como medios de crecimiento económico, integración social y mayor equidad (OCDE, 2015).

3.1.2 Potencial nacional

De acuerdo con Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país. Estas fortalezas o capacidades se identifican en siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Dominio demográfico. A mediados del año 2015, la población del país alcanzó los 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 eran hombres y 15'545,829 eran mujeres. Se estima que durante el año 2016 nacieron 578,130 personas y fallecieron 175,589, lo cual equivale a una tasa de crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por cada mil habitantes, lo que es igual a 1.3%. El saldo neto migratorio internacional, inmigrantes menos emigrantes, indicó que cada año salen del Perú aproximadamente 64,546 personas, por lo que el crecimiento total en el año 2015 llegó a 337,995 personas, correspondiendo a una tasa de crecimiento total de 1.1% (INEI, 2017a).

Entre 1994 y 2014 África mostró la mayor tasa de crecimiento poblacional, mientras que Europa tuvo un crecimiento mínimo, y se espera que durante los próximos años, a nivel global, se experimenten nuevas reducciones de la tasa de crecimiento, lo que redundará en que los contrastes en la dinámica de la población entre las regiones sean cada vez más evidentes. Se espera que para el año 2050 el ritmo de crecimiento de África supere en más de seis veces al de América Latina y el Caribe, y más de 15 veces al de Asia (United Nations, 2015). Mientras que como consecuencia de la migración internacional, en las próximas décadas las tasas de crecimiento de América del Norte y de Oceanía rebasarán las de Asia y

las de América Latina. En cambio, la población de Europa se reducirá a partir de 2020. En cifras globales, está previsto que la tasa de crecimiento de la población mundial descienda al 0.5 % en 2050 como se aprecia en la Tabla 9. En este contexto es una fortaleza que el Perú continúe teniendo crecimiento poblacional.

Tabla 9

Proyección de la Población Mundial

Áreas	Población (millones)			
	2015	2030	2050	2100
Mundo	7,349	8,501	9,725	11,213
África	1,186	1,679	2,478	4,387
Asia	4,393	4,923	5,267	4,889
Europa	738	734	707	646
Latino América y el Caribe	634	721	784	721
Norte América	358	396	433	500
Oceanía	39	47	57	71

Nota. Tomado de *World Population Prospects: The 2015 Revision - Key Findings and Advance Tables* (p. 1), por United Nations, 2015, New York: NY: Department of economic and social affairs.

Dominio geográfico. Perú opera cuenta con una posición ventajosa en la costa occidental de América del Sur, lo cual le permite proyectarse como hub regional, siendo un polo de desarrollo comercial y productivo. La ubicación exacta del Perú se presentó en el Capítulo I, pero resulta importante mencionar que es el tercer país más extenso de América del Sur, luego de Brasil y de Argentina. Además, tiene tres regiones geográficas muy marcadas: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva; las cuales permiten contar con variedad de climas y de recursos naturales (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008).

La posición geográfica le permite al Perú proyectarse a través del río Amazonas y hacia el Brasil, llegando hasta el Océano Atlántico. Mientras que la Cordillera de los Andes atraviesa el Perú de norte a sur, y lo une con Venezuela, Colombia, Ecuador, Chile y Argentina. La costa occidental del Perú está bañada por el Océano Pacífico, lo cual le permite acceso directo a los países de Asia y a Estados Unidos, a través de su costa oeste. El Perú tiene que prepararse para convertirse en un punto de conexión eficiente entre los mercados de

Asia, América del Sur y Estados Unidos (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008).

Por ende, la posición geográfica representa una fortaleza para el país.

Dominio económico. En la Figura 5 se presenta el crecimiento anual del PBI para varias economías de Latino América, donde se observa que en el año 2016, en el Perú se esperaba un crecimiento de 3.7% ubicándola en el segundo lugar. Sin embargo, de acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (2017) el crecimiento real fue de 3.9%, colocándose por encima de Bolivia. Esta primera posición se confirmará en 2017, cuando se logre un impulso económico del 4.2%. Crecer por encima de las otras economías de la región constituye una importante fortaleza para el Perú.

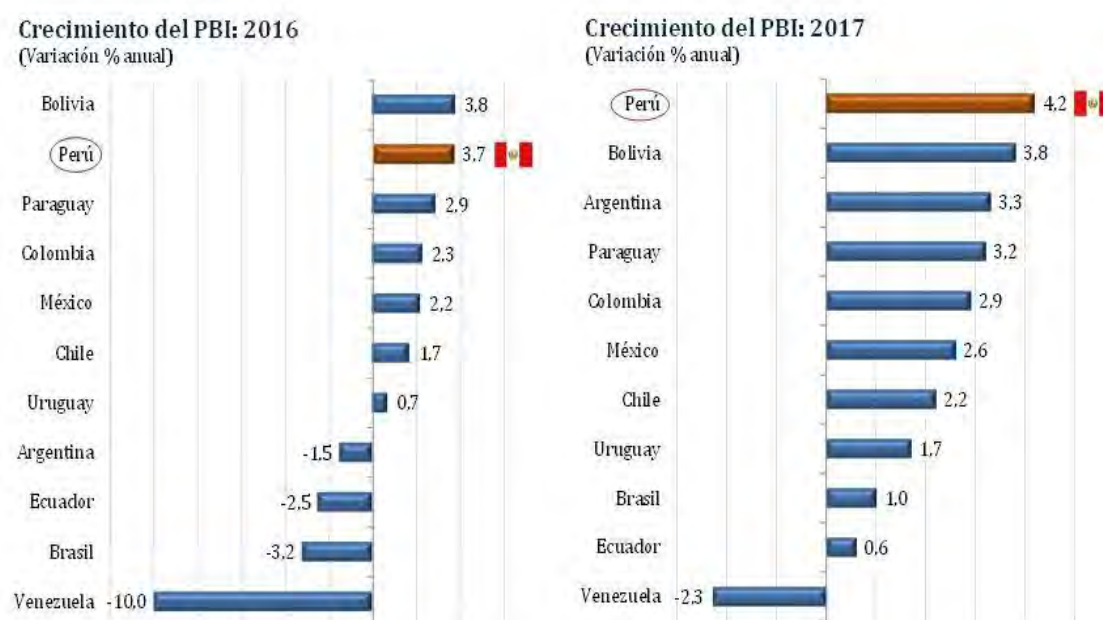


Figura 5. Tasa de crecimiento PBI para diversos países latinoamericanos. Tomado de “Inflación del Perú se ubicaría en 2.9% este año y sería la segunda más baja de la región,” *Gestión*, 2016, p. 1 (<http://gestion.pe/multimedia/imagen/2168164/165610>).

Dominio tecnológico. En el ámbito tecnológico, la posición del Perú es débil, ya que como se observa en la Tabla 10, el país tuvo el puesto 88 entre 138 naciones que fueron evaluadas. Dentro de los países de la región, Bolivia y Venezuela tienen posiciones más débiles, la 111 y 107 respectivamente. En cambio, Uruguay destaca por su excelente posición, seguido por Chile, ya que ocupan los puestos 36 y 39. La posición débil del Perú se

debe a la combinación de distintos elementos, como la baja cantidad de científicos y de instituciones de investigación. Esto representa una debilidad importante para el país.

Tabla 10

Competitividad Tecnológica de los Países de América del Sur

País	Ranking	Puntaje (máximo 7.00)
Argentina	69	4.08
Bolivia	111	2.96
Brasil	59	4.37
Chile	39	5.09
Colombia	64	4.25
Ecuador	90	3.55
Perú	88	3.56
Uruguay	36	5.16
Venezuela	107	3.09

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 48-49), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. Definir a los peruanos no resulta fácil y esto es consecuencia de la mezcla de formas de pensar y de lugares de orígenes. Sin embargo, se puede afirmar que la mayoría de los peruanos son trabajadores (83%), así como un 78% cree que son egoístas. Además, el 76% piensa que son resentidos y un 84% los clasificó como chismosos. Sin embargo, hay características positivas como que el 67% dijo que son amables y el 66% respetuosos (Instituto Integración, 2014). La diversidad cultural que hay en el país constituye una fortaleza, pero tiene que utilizarse para enriquecer la cultura y las actividades productivas.

Dominio organizacional y administrativo. Desde hace años se conduce en el Perú un proceso de descentralización, dando autonomía y recursos a los departamentos, las provincias y los distritos. Si bien es cierto que existe en el país una necesidad por desconcentrar la administración de los recursos públicos, también es cierto que este proceso se ha dado de forma ineficiente, con vacíos y en algunos casos de manera improvisada, al no estar acompañado de capacitación suficiente (“Repensando la descentralización,” 2014). Esta falta de organización muestra una debilidad del Perú.

Dominio militar. Los países de América Latina aun enfrentan más de una docena de conflictos fronterizos y territoriales sin resolver. De todas maneras, hay que decir que de acuerdo a los estándares internacionales las Américas han estado bastante libres de guerras. En su mayor parte los latinoamericanos no sufren agresiones de sus vecinos. No esperan que sus países entren en guerra entre sí y se sorprenden cuando estalla violencia interestatal en la frontera. Con este escenario es poco probable que en América Latina se produzca un conflicto bélico. Para el año 2015, el gasto militar del Perú fue de S/ 3,047 millones, lo que significa un incremento de un 103% con respecto al 2014. Además, los datos de la Figura 6 muestran un incremento continuo en la inversión del Ministerio de Defensa. Esto representa una fortaleza para el Perú.

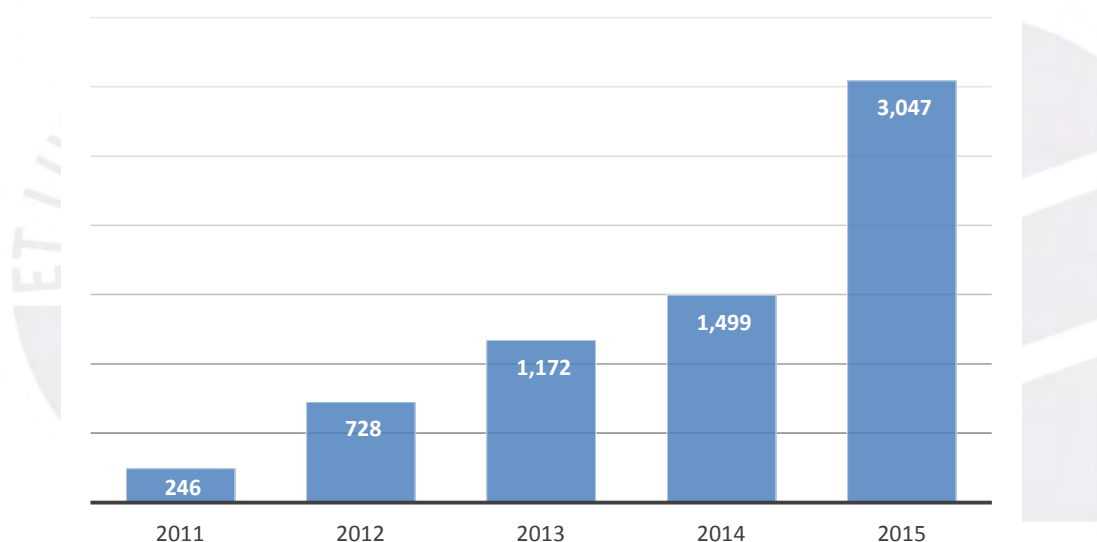


Figura 6. Inversión pública del Ministerio de Defensa del Perú, en millones de soles. Tomado de “Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años,” por O. Mariluz, 2016 (<http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Los puntos cardinales que permiten analizar las oportunidades y amenazas para un país son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra-balance de intereses y (d) conservación de enemigos (D’Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. Se tienen a los países de la región sudamericana como Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador, que tienen política de no querer tener Tratados de Libre Comercio (TLC). Estas estrategias comerciales internacionales se mantienen con los miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC), Comunidad Andina, Chile y México, entre otros. También es importante denotar que el país tiene acuerdos con diversos bloques comerciales como: (a) el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), conformado por las 21 economías de mayor impacto entre ellas China, Canadá, Estados Unidos y Japón; (b) la Unión Europea, que está integrada por 28 países, entre los que destacan Francia, Alemania, Holanda e Italia; (c) la North American Free Trade Agreement (NAFTA) conformada por Canadá, México y Estados Unidos. Es una oportunidad el contar con estos acuerdos, accediendo a grandes mercados.

Lazos pasados y presentes. Un país con historia similar a la peruana es Chile, el cual desarrolló mayor ventaja al obtener alianzas internacionales de libre comercio de forma prematura en relación con sus países vecinos, con Australia, China, Perú, Estados Unidos y Hong Kong, entre otros. Perú tiene la atención de economías asiáticas como Tailandia e Indonesia ya que lo califican como un sub regional de Sudamérica lo cual repercute directamente en inversión para la mejora de infraestructura, carreteras, puertos sistemas de comunicaciones digitales entre otros.

Contrabalance de intereses. La historia de conflictos con países vecinos como lo son Ecuador y Chile en el pasado ha llegado a nivel bélico, y todos por las mismas razones, problemas limítrofes como el factor principal. Hoy en día la historia es diferente ya que las relaciones comerciales y el manejo diplomático ha logrado superar esas diferencias del pasado en el sector comercial, especialmente con Chile. Todas estas diferencias en límites territoriales o de zonas de disputas han sido relegadas. En general, en América Latina han mejorado las relaciones comerciales y han crecido los lazos de confianza, lo que se evidencia

con eventos como por ejemplo, la ampliación del canal de Panamá. Con esto se reducen los costos de transporte hacia Europa. Se está viviendo una era donde la diplomacia se impone sobre los conflictos bélicos y el último impase fue resuelto por la Corte Internacional de Justicia de la Haya, cediendo territorio marítimo a Perú (Ag e ro, Solórzano, & Gutiérrez, 2015).

Conservación de los enemigos. Para Analítica (2016), los países no tienen amigos o enemigos, sino que mantienen intereses permanentes, lo que los lleva a establecer alianzas. Perú ha tenido históricamente un enemigo fijo el cual es Chile, que posee recursos naturales similares, como por ejemplo los minerales y los recursos hidrobiológicos. Además de que persiste una competencia por ser la primera economía de América del Sur en la cuenca del Pacífico. Entre ambos países hay sinergias comerciales, y altas inversiones de Chile en territorio peruano.

3.1.4 Influencia del análisis en el Perú

El análisis tridimensional de las naciones impacta en la interacción entre las naciones mediante el flujo de personas, bienes y servicios, tecnología, conocimientos e información. La cantidad y calidad de los flujos determina que la nación adopte posturas, de acuerdo con sus intereses, con otras naciones. La influencia del análisis a las industrias con mayor aporte en el PBI considerando las competencias y rivalidades para obtener los mercados internacionales haciendo que cada sector se esfuerce al máximo, y en algunas circunstancias se tiene que trabajar unidos. En estos últimos años el Perú ha logrado un crecimiento económico mayor al resto de los países de la región, buscando potenciar y alcanzar la competitividad del Estado Peruano, creando confianza, credibilidad comercial, y un ambiente para las inversiones que se realiza. Finalmente, las industrias peruanas por la proyección y potencial que posee, influyen en las políticas gubernamentales del país, así como en la relación con otros países.

Se cuenta con tres dominios favorables que demuestran el potencial nacional que pueden representar una ventaja competitiva: (a) económico, (b) geográfico, y (c) histórico-psicológico-sociológico. Hay un bajo nivel para el futuro que representa una debilidad que es el crecimiento e inversión a educación, ciencia y tecnología, junto con un desarrollo en la infraestructura básica adecuada que permita el acceso a todas a facilidades básicas. Las condiciones actuales en los principios cardinales parece que no van a variar a corto plazo y hay un incentivo en las exportaciones enfocándose en productos de valor agregado, ya que no se puede depender directamente de la industria minera.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Siguiendo el modelo de competitividad de las naciones desarrollado por Michael Porter, los elementos que determinan la ventaja nacional son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores relacionados y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas (D'Alessio, 2015).

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú ha perdido posiciones dentro del ranking global de competitividad, ya que al observar la Figura 7 se aprecia como el país pasó del puesto 61 en las ediciones del 2012 y 2013, pasando a la 67 durante el 2016 (Schwab, 2016). Esta pérdida de competitividad también se evidenció en el ranking del IMD World Competitiveness Center (2017), que en el año 2017 mostró al Perú en la posición 55 de 63 naciones, perdiendo un puesto con respecto a las dos ediciones anteriores.

La posición en el ranking global de competitividad se crea por la combinación de distintos factores, los cuales se presentan en la Tabla 11 y que se clasifican en tres grupos, donde el Perú es muy débil en la innovación y sofisticación. Mientras que el factor con mejor ubicación es el desarrollo del mercado financiero, a lo cual le sigue el ambiente macroeconómico. Mientras que se requiere invertir y mejorar en lo siguiente: (a) innovación,

(b) instituciones, (c) salud y educación primaria, y (d) infraestructura. Se nota que el país es débil incluso en los factores básicos, por lo que no se han creado las bases para tener competitividad.

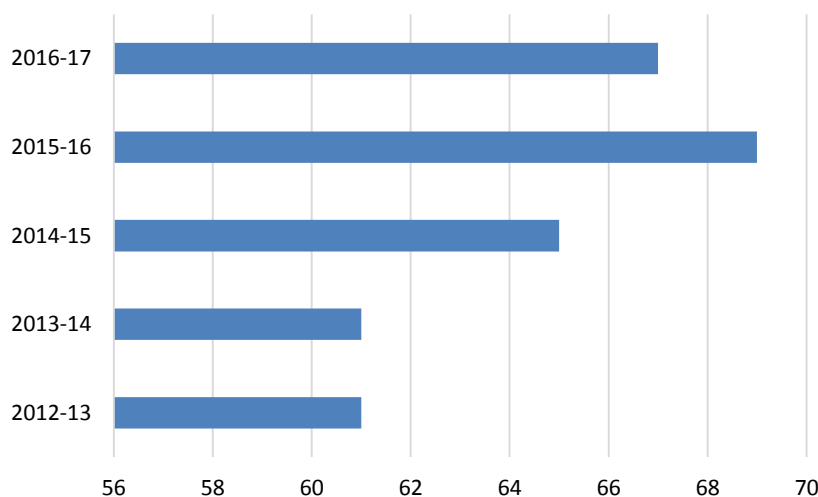


Figura 7. Posición competitiva del Perú, 2012 a 2016. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Tabla 11

Condiciones de los Factores Competitivos del Perú

Factores	Ranking (entre 138)	Puntaje (1-7)
Requerimientos básicos	77	4.4
Instituciones	106	3.4
Infraestructura	89	3.6
Ambiente macroeconómico	33	5.4
Salud y educación primaria	98	5.3
Estimuladores de eficiencia	57	4.3
Educación superior y formación	80	4.1
Eficiencia del mercado de bienes	65	4.4
Eficiencia del mercado laboral	61	4.3
Desarrollo del mercado financiero	26	4.7
Desarrollo tecnológico	88	3.6
Tamaño del mercado	48	4.4
Innovación y sofisticación	108	3.3
Sofisticación de los negocios	78	3.8
Innovación	119	2.8

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda en el Perú ha tenido variaciones anuales positivas en todos los períodos desde el año 2005, lo que se ve en la Figura 8, excepto en el 2009 cuando se redujo la demanda internacional sobre los bienes peruanos. Mientras que el consumo privado mantiene un comportamiento muy similar al de la demanda interna, el consumo público se incrementa en algunos años para impulsar a la demanda interna, contraponiéndose a una tendencia menos optimista.

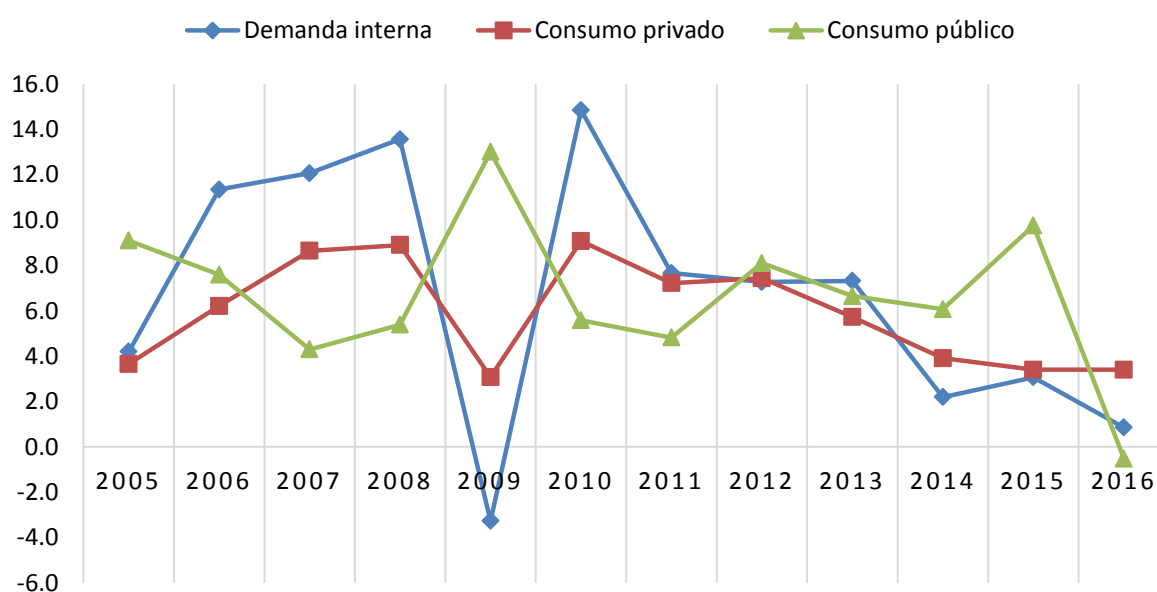


Figura 8. Variación anual de la demanda interna y el consumo, en porcentaje. Adaptado de “Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En este apartado se analiza el ámbito donde se desarrollan, organizan y se gestionan las empresas, y se ve la interrelación que se presentan entre ellas y la rivalidad que presentan. En la Figura 9 se aprecia como la cantidad de unidades empresariales ha tenido un crecimiento sostenido en el Perú, incrementándose en 8.5% durante el año 2015, para llegar a 2'042,992 empresas. El problema radica en que el 94.6% de estas entidades son micro empresas y un 4.4% son pequeñas, y por ende tienen un capital limitado para investigación,

innovación o desarrollo de productos. Solamente el 0.6% son medianas o grandes, mientras que 0.4% son empresas de administración pública.

La rivalidad interna que se aprecia en el país debe ser enfocada para buscar que las empresas mejoren aspectos de competitividad y que sirvan de estímulo para generar competencia sana bajo estándares de ética, mejoren la calidad de sus empresas, y se desarrollen en una cultura de innovación. En Perú se presentaron cambios desde 1990 con reformas estructurales y una apertura al mercado mundial, lo cual ha reducido las barreras de entrada y de salida, favoreciendo la competitividad de las empresas, y en un medio transparente donde prime las prácticas éticas y de respeto entre los competidores.

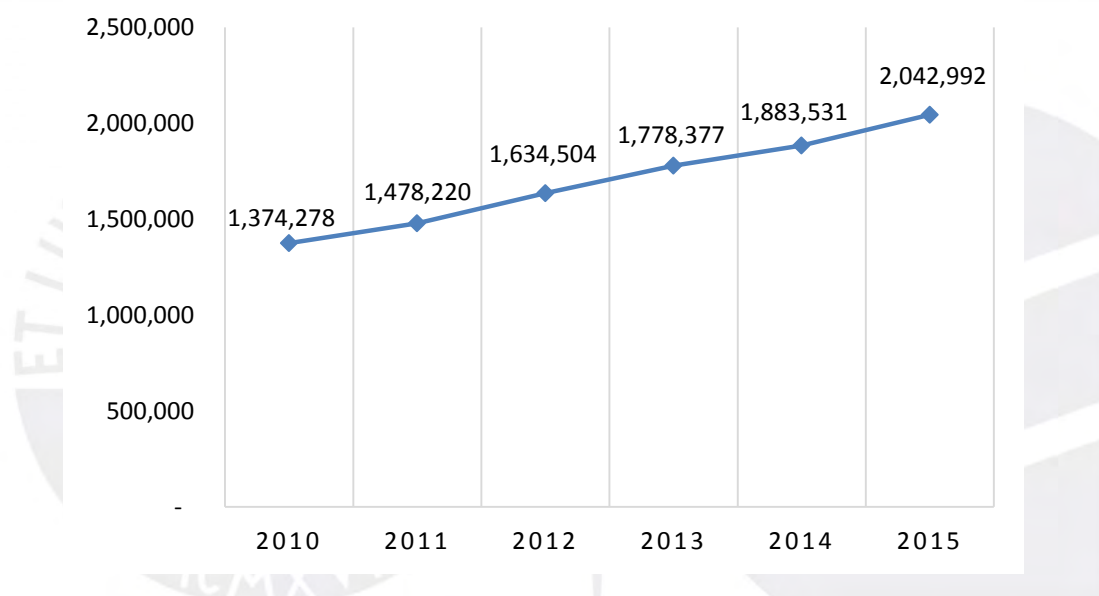


Figura 9. Cantidad de unidades empresariales en el Perú. Adaptado de *Estructura empresarial por segmento a nivel nacional* (p. 17), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016, Lima, Perú: Autor.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La fortaleza de un mercado se ve reflejada con el nivel de participación de empresas que proveen servicios y la tecnología que desarrolla competitividad a la interrelación de los negocios, al promover los clústeres y cadenas productivas. Para esto los países deben hacer relaciones claves con proveedores y empresas formando sinergias para que eleven la calidad de los servicios. De entre los 61 países evaluados, Perú sigue ocupando una mala posición

por segundo año consecutivo el puesto 54 en la clasificación de la IMD (Bris, 2017), por lo cual se debe actual para detener esta tendencia tomando en consideración que en el 2013 se tenía el puesto número 43, y en el año 2008, se ocupaba el puesto 35. Otro factor clave es la atracción de empresas de impacto mundial, lo cual se lograría mejorar la situación política, económica, fiscal, legal, social y psicológica. Las empresas deben evaluar el riesgo país debido a factores específicos y comunes, pero en la posición que esta el Perú en la actualidad debe mejorar con este nuevo gobierno, los factores mencionados. Un incentivo por parte del gobierno podría ser la bajada de aranceles e impuestos, para incentivo en la inversión de alta tecnología.

3.2.5 Influencia del análisis en Perú

Se encontró que el Perú ha experimentado un crecimiento continuo de su demanda, impulsada por el consumo privado y que además es compensado con el consumo público cuando hay reducciones. Esto es favorable porque permite que el crecimiento económico sea sostenido y se ofrece un ambiente macroeconómico estable. Pero lamentablemente, el crecimiento se ve limitado por la poca presencia de empresas grandes o medianas, ya que más el 99% de los negocios son micros o pequeños y por lo tanto poseen una capacidad limitada de inversión, de desarrollo de productos y en general, de cualquier tipo de innovación.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Para identificar las oportunidades y amenazas que tiene el Perú se realiza el análisis del entorno PESTE, que es un acrónimo para las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras, (c) sociales y demográficas, (d) tecnológicas y científicas, y (e) ecológicas y ambientales.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El actual Presidente Pedro Pablo Kuczynski asumió sus funciones el 28 de julio de 2016. Fue elegido en una plataforma basada en cuatro objetivos: (a) seguridad ciudadana, (b)

recuperación del dinamismo económico, (c) lucha contra la corrupción e (d) inversión social (Kuczynski, 2016). Adicionalmente, su programa destacaba el desarrollo de las capacidades y el bienestar de la juventud, específicamente la educación, los derechos humanos, el deporte, la cultura y la economía. Es por esto que el gobierno actual promueve una nueva gestión enfocado en el alineamiento estratégico empresarial.

La política fiscal se concentra en las seis economías de mercado financieramente que son integradas siendo una de las grandes de América Latina como son; Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay. Todas ellas generan más del 70% del producto interno bruto (PIB) de la región. Esta política se debe considerar entre las principales prioridades de cara al futuro. Para ello la magnitud y los plazos adecuados del ajuste fiscal varían según el país siendo determinados por la dinámica de la deuda, los riesgos fiscales, las perspectivas macroeconómicas y las condiciones de mercado. Así se mantenga por debajo de las estimaciones es necesario proceder con mayor celeridad a reducir el déficit, como también es necesario lograr una mayor eficiencia del gasto público en los países dado que esto permitirá incrementar la calidad de los bienes y servicios públicos, al mismo tiempo que se controle el aumento del gasto. En la Figura 10 se observan los ingresos del gobierno, versus los ingresos que provienen de los recursos naturales, donde a mayor brecha más desarrollo de ventaja competitiva habrá.

En el Perú, desde el año 2009 se amplió la base del impuesto sobre la renta. Se comenzó a trabajar las ganancias por intereses y capital con una alícuota de 6.25 %, en un sistema de impuesto doble porque los dividendos ya se encontraban gravados. Además, se eliminaron una serie de beneficios fiscales, como los gastos en reparación de automóviles usados. Para el 2010, el gobierno introdujo una reforma del régimen impositivo del sector minero, tendiente a lograr que fuese más progresivo. Esa reforma incluyó la introducción de nuevas regalías basadas en las ganancias operativas, que oscilan entre 1% y 12%,

reemplazando las regalías basadas en las ventas para las empresas. Fue así que surgió un nuevo impuesto especial gravado en una escala de 2% a 8.4% de los márgenes operativos aplicables a las empresas sin contratos de estabilidad tributaria, y un impuesto voluntario especial de 13 a 44% de las ganancias sobre la extracción de recursos minerales, que apunta a las empresas con contratos de estabilidad (FMI, 2015).

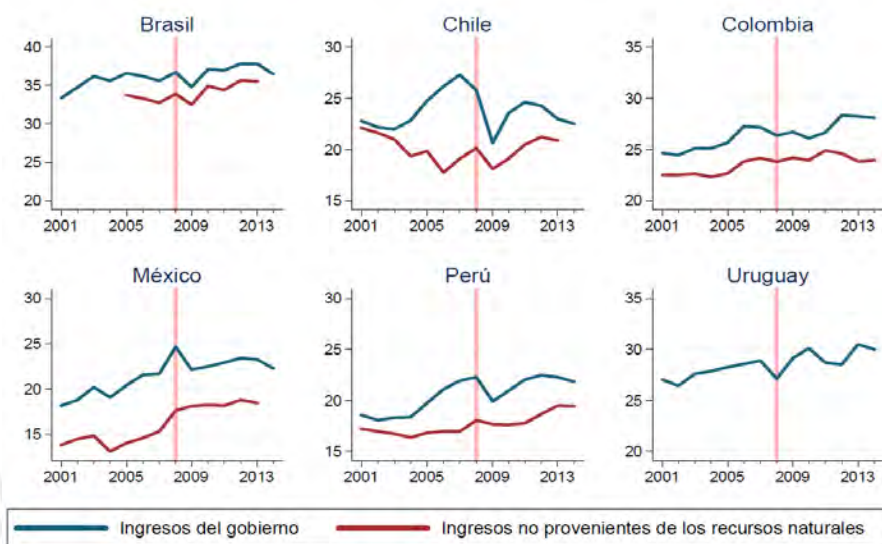


Figura 10. Ingresos del gobierno, como porcentaje del PBI. Tomado de “Política fiscal en américa latina: Lecciones y legados de la crisis financiera mundial: Apéndice técnico,” por el Fondo Monetario Internacional (FMI), 2015 (https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/sdn/2015/sdn1506techapx_s.pdf).

La seguridad jurídica se considera muy importante, el Estado debe lograr que el orden normativo se cumpla en todos aspectos. Los países desarrollados consideran de vital importancia el contar con seguridad jurídica, de manera que se respeten los derechos, haciendo posibles los emprendimientos comerciales y productivos capaces de generar empleo a gran escala. Es importante conocer las reglas dentro de las cuales se asumirán los riesgos de inversión, debido que anteriormente se limitaba los riesgos para el capital a los asuntos del mercado considerando precios, costo, competencia sin generar riesgos, rigiendo con respeto la ley y no solo en la inversión extranjera sino también la inversión nacional, para poder impulsar los negocios y disminuir el riesgo empresarial fomentando ahorro y calidad.

Dentro de los partidos políticos es necesario un mayor equilibrio de poder ya que actualmente se viene generando malestar dentro de la sociedad, son numerosas las situaciones que evidencian esta negativa sensación sobre los partidos y la corrupción. La corrupción es el segundo motivo de preocupación de los ciudadanos y es de la conversación cotidiana y aun no se sabe cuál será el destino de los ex presidentes y todos los funcionarios involucrados en el caso Odebrecht (Agencia de Noticias EFE, 2017). Dado que los partidos políticos no logran alcanzar un compromiso común contra la corrupción, corresponde a la sociedad civil elevar sus exigencias.

A fines del siglo XX se intensificó la tendencia hacia la integración de los mercados y la constitución de grandes bloques económicos en el marco de una economía globalizada. El mundo quedó dividido en bloques geopolíticos con características y problemas comunes. El criterio utilizado para la clasificación fue el de la proximidad geográfica. En la actualidad, el mundo se enfrenta a retos nuevos, mezclados con los antiguos, como son la migración internacional, el estancamiento y los conflictos sociales en África, así como el crecimiento sin control de la población mundial. A todo ello se le suman los no menos importantes problemas medioambientales, que son consecuencia del mal uso de los recursos naturales, lo que ha llevado al calentamiento global. Corresponde a una coalición de naciones o a organismos internacionales ya existen diagramar las soluciones a estos problemas, lo cual escapa de las manos de los Estados (De la Fuente, 2005).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En la Figura 11 se presenta la balanza comercial del Perú, la cual representa el intercambio de bienes y servicios entre el país y el resto del mundo. Hasta el año 2012, las exportaciones superaban a las importaciones. Pero a partir del 2013 esta tendencia cambió como consecuencia de la dependencia que el país tiene en los *commodities*. Sin embargo para

el año 2016 se encontró nuevamente un equilibrio por el aumento en la exportación de minerales.

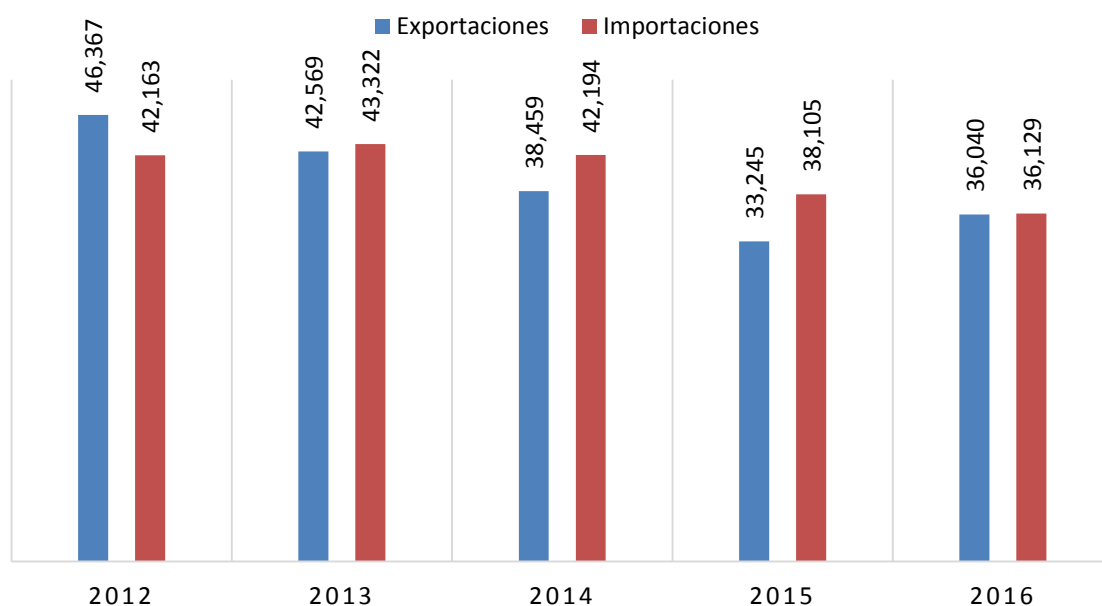


Figura 11. Exportaciones e importaciones del Perú, en millones de US\$. Adaptado de “Trade Map,” por el International Trade Centre, 2017 (http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|604||||TOTAL|||2|1|1|2|2|1|1|1|1).

Dado que el Perú es exportador principalmente de productos primarios, es necesario analizar las perspectivas económicas mundiales. Durante el año 2016 el resultado fue deslucido, con un crecimiento global inferior al 1%. Mientras que para los años 2017 y 2018 se espera una ligera reactivación de la actividad económica, y especialmente en los países en vías de desarrollo, o en las llamadas economías emergentes. Pero todavía hay mucha incertidumbre en torno a las acciones de los Estados Unidos, que tienen gran efecto en la economía mundial. En la medida en que haya menos incertidumbre sobre las políticas norteamericanas, se elevará el flujo de inversiones y se acelerará el crecimiento. También es importante considerar que en el corto plazo, las perspectivas de crecimiento de China se han elevado, como consecuencia de la política económica interna (Fondo Monetario Internacional, 2017).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En cuanto a la cantidad de habitantes, el Perú ocupa el puesto número 42 a nivel mundial y el número ocho en América. En la Tabla 12 se observa el crecimiento poblacional neto en los países de América Latina, se ve que el país con menos crecimiento es Cuba con 0.02% anual, lo implica un estancamiento en su cantidad de habitantes. Mientras que por el contrario en Guatemala cada año la población se incrementa en 2.38, al tener la tasa de natalidad más grande de la región (América Economía, 2015).

Tabla 12

Crecimiento Porcentual Anual de la Población de América Latina

País	2005-2010	2010-2015
Guatemala	2.46	2.38
Honduras	1.99	1.93
Paraguay	1.80	1.63
Bolivia	1.77	1.58
Venezuela	1.66	1.49
Panamá	1.64	1.46
Costa Rica	1.39	1.35
Colombia	1.46	1.29
Nicaragua	1.30	1.22
República Dominicana	1.38	1.21
Perú	1.16	1.12
Ecuador	1.06	1.10
Argentina	1.00	0.93
Chile	1.00	0.89
México	1.05	0.89
Brasil	0.98	0.75
El Salvador	0.44	0.60
Uruguay	0.28	0.34
Cuba	0.03	0.02

Nota. Tomado de “Crecimiento de la población en América 2005-2015,” por América Economía, 2015 (<http://www.americaeconomia.com/revista/el-crecimiento-demografico-se-desacelera-en-toda-latina>).

La tasa de desempleo urbano en el Perú alcanzó el 6.9% para el año 2016, presentando la tercera menor tasa dentro de los países de la Alianza del Pacífico (AP), después de México que tenía 4.4% y Chile con 6.6% (Figura 12). En cambio, Colombia se ubicó en el último lugar al tener una tasa de desempleo urbano igual al 10.9%. En general,

durante el año 2016 hubo un incremento en el desempleo regional. A lo cual se le suma el problema de la informalidad, que alcanza el 73%. A partir de una población económicamente activa (PEA) de 16 millones, solamente cuatro cuentan con un empleo formal. Esto es una consecuencia de las regulaciones laborales, que imprimen aproximadamente un sobre costo del 50% del salario, trayendo baja productividad y pérdida de competitividad.

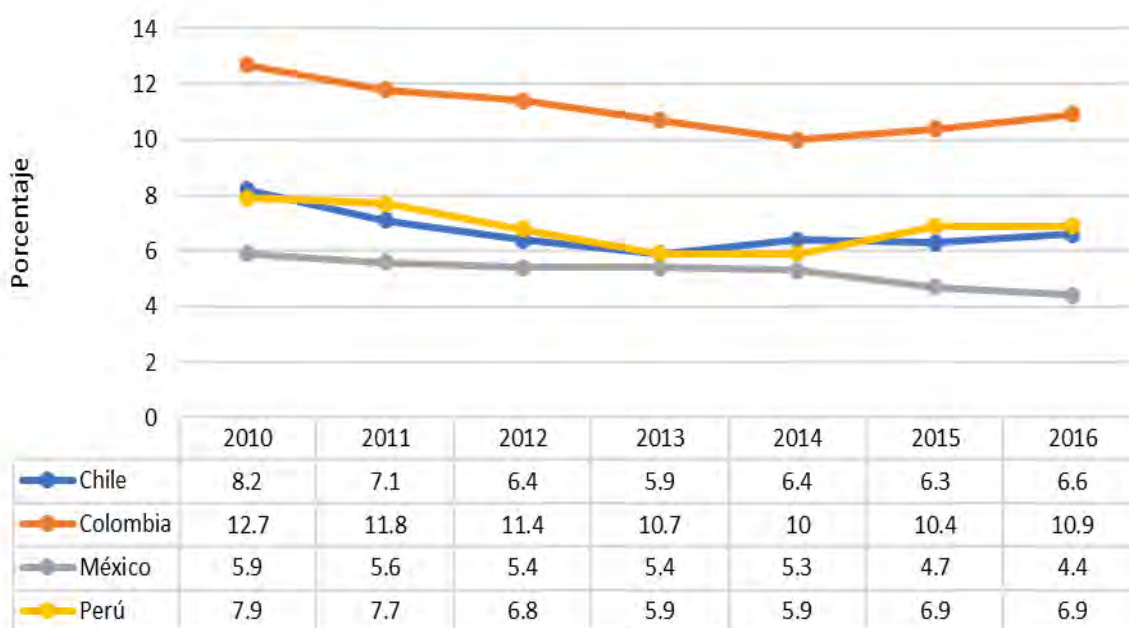


Figura 12. Tasa de desempleo urbana en la Alianza del Pacífico. Tomado de “Tasa de desempleo en el Perú fue de 6.9%, informó la OIT y CEPAL,” por Gestiona Perú, 2016 (<http://gestiona-peru.com/noticia/tasa-de-desempleo-en-el-peru-fue-de-6-9-informo-la-oit-y-cepal>).

El nivel de educación del Perú según un estudio de la OCDE demuestra que los programas e instituciones actuales de educación superior y técnico-profesional no están consiguiendo satisfacer las necesidades, es por ello que 14 de cada 100 estudiantes del periodo escolar abandonan sus centros de estudio por motivos económicos, familiares, desinterés y casos de embarazo en adolescentes, entre otros. Repetir el año y dejar las aulas le cuestan al sistema educativo cerca de S/ 1,150 millones al año. Según la Encuesta Demográfica de Salud Familiar, el 13% de adolescentes entre 15 y 19 años han sido madres o están gestado por primera vez.

La calidad básica de la educación es uno de los principales problemas que debe enfrentar el gobierno y así evitar que aumenten los casos de deserción escolar, se puede considerar que la educación es un mayor problema para el crecimiento del país, el sistema educativo del Perú requiere satisfacer la necesidad del mercado por ello la productividad de la mano de obra es baja. El Perú está en el ranking en el puesto 114 de 138 países por la calidad de instituciones de investigación científica; 110 por la colaboración entre las empresas y las universidades, y 111 en la capacidad de innovación. Por ello es una limitante para mejorar la competitividad del país (Schwab, 2016).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La innovación y tecnología tienen un impacto directo en las economías del mundo. Debe destinarse una parte significativa del PBI a la investigación y desarrollo científico ya que los productos y procesos productivos se hacen obsoletos rápidamente. La inversión en investigación y desarrollo debe reflejar el esfuerzo para incluir nuevas enseñanzas, que permitan al país ser más competitivo y globalizado. Perú ha tenido históricamente un rechazo a darle la importancia que se merece y se estima que solo se dedica menos de un 0.12% del PBI, lo cual está muy por debajo del promedio de los países de la OCDE, que asciende a 1.75% (Ghezzi, 2015).

La inversión que se hace en el Perú es mínima, y esto se observa al compararse con los otros países como se muestran en la Figura 13. Mientras que en Perú se invierte solamente el 0.12% del PBI, el promedio de América Latina llega a 0.65%, con países como Brasil donde se invierte en ciencia y desarrollo el 1.08% de su PBI. A nivel mundial, resaltan Corea del Sur y los Estados Unidos, 3.74% y 2.90% respectivamente.

En el presente gobierno se ha puesto en marcha un proyecto para asegurar un gobierno y financiamiento eficiente, se planea lograr por medio de un programa de asesoría de dirección para el poder ejecutivo durante el primer año de gobierno, además de fortalecer el

Fondo Nacional para el Desarrollo de Ciencia y Tecnología (FONDECYT). El plan incluye un financiamiento que acompañe y en general eliminar procesos burocráticos que entorpecen la importación de bienes e insumos necesarios para el desarrollo tecnológico, junto con una optimización del marco normativo para las inversiones de la CTI. Paralelo a esto se ha invertido en personal humano para estudiar al extranjero con una meta de un crecimiento de 20% en mano de obra que se necesita para instituciones de investigación y desarrollo. Uno de los planes en proceso más innovadores en la creación de los centros nacionales de Innovación y transferencia tecnológica (CENIT), que ayudará a las empresas actuales a mejorar sus operaciones y optimizar a sus cadenas de valor (Sagasti, 2016).

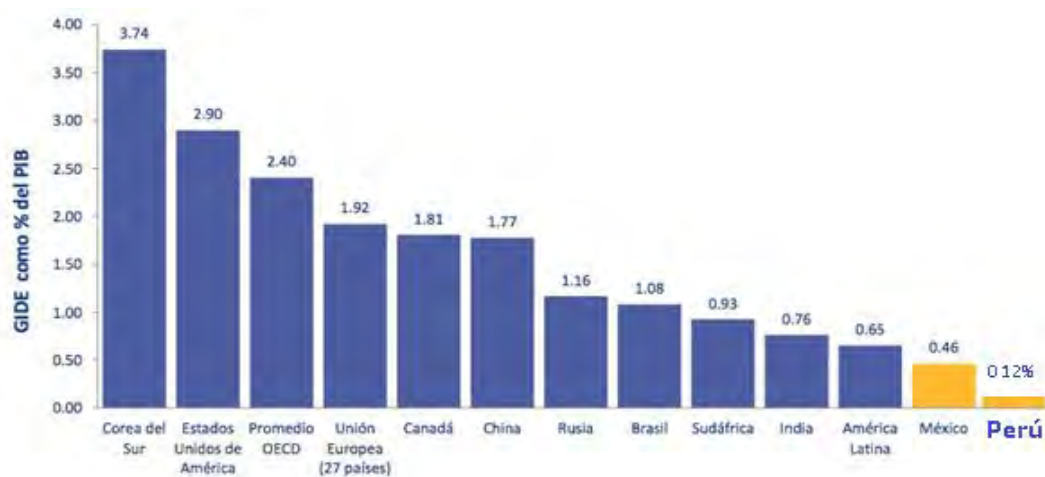


Figura 13. Gasto en investigación y desarrollo, como porcentaje del PBI. Tomado de “Crece gasto público en ciencia y tecnología,” por I. Rodríguez, 2013 (<http://www.manufactura.mx/industria/2013/10/07/crece-gasto-publico-en-ciencia-y-tecnologia>).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Se ha creado un índice que permite medir el desempeño ambiental de todos los países, combinando indicadores de calidad del aire, cuidado del agua, junto con sistemas de agua potable y residuales, entre otros (ver Tabla 13). Finlandia se ubica en la primera posición, seguida por Islandia con Suecia y Dinamarca detrás. En América Latina, Costa Rica es la nación que tiene la mejor posición, ocupando el puesto 42 en el contexto global, y le sigue Argentina en el 43 (Hsu, 2016).

En el Perú existe la Ley General del Medio Ambiente (Ley 28611, 2005), mediante la cual se reglamenta el plano ambiental en el país normando y también otorgando derechos al ciudadano, siendo este un tema que involucra a todos y se debe garantizar un ambiente saludable, equilibrado y apropiado para el desarrollo de la vida; y por otro lado, deberes que se deben cumplir en busca de un ambiente saludable y sostenible. Esta Ley también involucra el Estándar de Calidad Ambiental (ECA), que es un indicador de la calidad ambiental, que mide la concentración de elementos, sustancias, parámetros físicos, químicos y biológicos que se encuentran presentes en el aire, agua o suelo, pero que no representan peligro para los seres humanos ni para el ambiente.

Tabla 13

Ranking de Desempeño Ambiental

País	Posición (entre 180)	Puntaje (máximo 100)
Argentina	43	79.84
Brasil	46	78.90
Chile	52	77.67
Venezuela	56	76.23
Colombia	57	75.93
Uruguay	65	73.96
Perú	73	72.95
Bolivia	76	71.09
Paraguay	82	70.36
Ecuador	103	66.58

Nota. Adoptado de *Environmental Performance Index* (pp. 18-19), por A. Hsu, 2016, New Haven, CT: Yale Center for Environmental Law & Policy.

El manejo de los espacios contaminados debe ser considerado dentro de las prioridades medioambientales y en paralelo a las actividades que se hagan para tener actividad limpia, aunque existen programas de remediación de pasivos anteriores, estos no han demostrado efectividad, más aún hay pasivos que no se cuenta con un responsable detectado, por lo cual el estado no puede caer en el error de hostigar a la empresa a cubrir daños de los cuales no son responsables, en este caso se debe declarar el pasivo como huérfano, en este caso se puede buscar llegar a tener acuerdos con la empresa que quiera

invertir o buscar derivar parte de la recaudación de los peruanos en la recuperación de las tierras, asegurándose que no se continúen contaminando por otras áreas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la evaluación externa se han identificado las oportunidades y amenazas que el Perú tiene para su desarrollo desde el presente hasta el año 2030. Estos factores determinantes de éxito permiten llegar a un puntaje ponderado de 2.30 para el país, como se presenta en la Tabla 14. Esto, de acuerdo a la explicación realizada por D'Alessio (2015), indica que se tiene un resultado por debajo del promedio.

Tabla 14

Matriz Evaluación de Factores Externos del Perú

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Pond.
Oportunidades			
1 Presión internacional para el cumplimiento de contratos y acuerdos, así como para el respeto de los derechos humanos	0.08	3	0.24
2 Trabajo conjunto de las naciones para enfrentar problemas globales como el cambio climático	0.09	2	0.18
3 Mejoras en las perspectivas de crecimiento económico mundial para el 2017 y 2018	0.15	4	0.60
4 Reducción de las barreras al comercio y a la inversión transfronteriza	0.12	3	0.36
5 Mediciones estandarizadas del desempeño ambiental, lo que incrementa la responsabilidad de las naciones	0.07	2	0.14
Sub total	0.51		1.52
Amenazas			
1 Migración internacional	0.06	1	0.06
2 Alta dependencia de otras economías, con exportaciones muy concentradas hacia China y Estados Unidos	0.12	2	0.24
3 Contracción del comercio mundial	0.10	2	0.20
4 Incertidumbre sobre las políticas de los Estados Unidos y sus efectos	0.07	2	0.14
5 Informalidad en el empleo a nivel regional y aumento de la tasa de desempleo	0.08	1	0.08
6 Países desarrollados invierten grandes cantidades en investigación y desarrollo científico	0.06	1	0.06
Sub total	0.49		0.78
Total	1.00		2.30

Nota. 4= responde muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5 Perú y sus Competidores

A continuación, se desarrolla el análisis del Perú frente a sus principales competidores, reconociendo que las industrias principales son la minería, la agroindustria y el turismo, a lo cual le sigue la pesquería. Este punto se realiza cubriendo los siguientes aspectos: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de nuevos entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El Perú se ubica en la posición 59 en el mundo, de acuerdo al tamaño de su economía, ya que en el año 2014 exportó US\$ 39,800 millones, importando US\$ 42,300 millones. Lo cual lo llevó a ubicarse en el puesto 55 como importador a nivel mundial. Los principales productos importados son el petróleo y sus refinados, que representan aproximadamente el 15% del total importado. Otros importantes productos de importación son los plásticos, la maquinaria, los vehículos, el hierro, el acero, el papel y el trigo (OECD, 2015).

Los principales socios comerciales que tuvo el Perú para el año 2016 fueron China y los Estados Unidos, como ha sido durante los últimos períodos. En la Figura 14 se observan los proveedores del Perú y esto permite conocer que tienen un amplio poder de negociación, al ser economías grandes, por lo que sus empresas fijan las condiciones de pago, de despacho y los precios.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los principales compradores que tiene el Perú son China, Estados Unidos, Suiza y Canadá, donde se concentra casi el 50 % de las exportaciones, como se aprecia en la Figura 15. Estos países son los principales compradores y su poder de negociación es muy grande, puesto que son economías desarrolladas y fuertes a nivel mundial. Se observa que con la mayoría de los países, la relación es bilateral, como por ejemplo con China y Estados Unidos,

que no solo son los principales países de destino de las exportaciones sino que también son los principales proveedores del Perú.

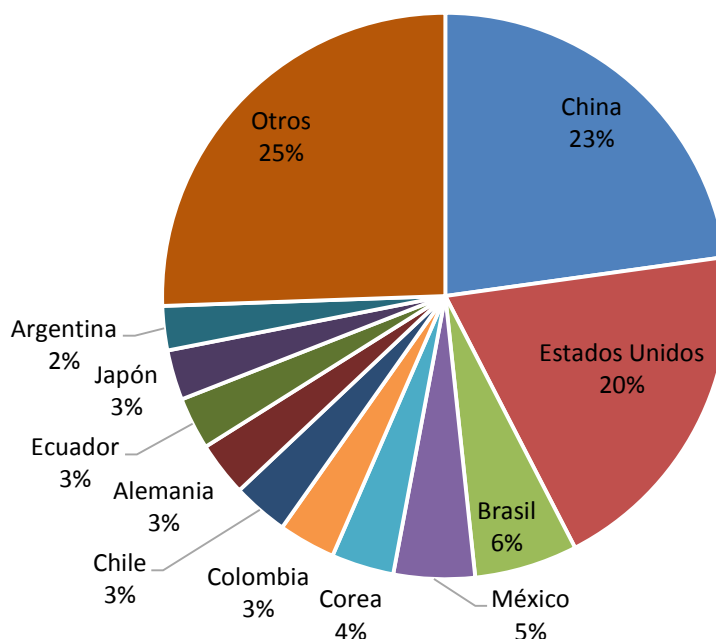


Figura 14. Países proveedores del Perú, año 2016. Adaptado de “Trade Map,” por el International Trade Centre, 2017 (http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|604||||TOTAL|||2|1|1|2|2|1|1|1|1).

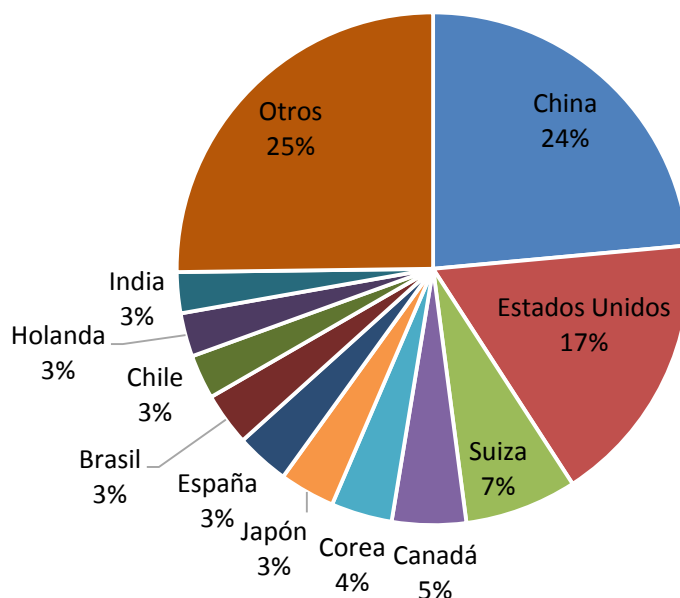


Figura 15. Países compradores del Perú, año 2016. Adaptado de “Trade Map,” por el International Trade Centre, 2017 (http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|604||||TOTAL|||2|1|1|2|2|1|1|1|1).

China con su necesidad de minerales de cobre y sus concentrados, así como harina, minerales de plomo y hierro, cátodos de cobre, minerales de plata, y hasta calamares es el principal comprador de los productos peruanos. Por la diferencia en el tamaño de las economías es necesario y vital la firma de tratados y acuerdos como los que están dándose en este período gubernamental. Esto ha estado generando expectativas sobre los futuros negocios que se puedan realizar, ya desde temas diferentes a la minería como lo están siendo el sector agroindustrial. En cambio, Estados Unidos adquiere del Perú oro, gasolina, aceite, espárragos y café, entre otros productos. Con esta nación se tienen acuerdos, los cuales probablemente se revisarán bajo la nueva administración del gobierno norteamericano. Hacia Suiza, que es el tercer comprador, se envía oro, plata, zinc, cobre, café y espárragos, tomando importancia las certificaciones que dan valor agregado a los productos peruanos, como la de comercio justo.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los principales productos peruanos tienen relativamente pocos sustitutos. La oferta de productos como minerales, como el cobre, es negociada en el mercado internacional como un *commodity* cuyo valor depende del mercado, ya que no hay factores de diferenciación. Por ello se venden, aunque las condiciones no sean favorables y no son fáciles de ser sustituidos. En los productos agrícolas es el Perú quien envía productos sustitutos al mercado mundial, llevando los granos y frutos a países donde no son muy comunes y donde valoran enormemente su aporte nutricional, es ahí donde se debe seguir buscando facilitar el envío de exportaciones y fortalecer al agricultor para que sea cada vez más productivo, cuide sus tierras, y tenga un mejor retorno de la inversión, en este sector se tienen pocos productos sustitutos, por lo que es una gran oportunidad.

Otro producto que se ofrece al mundo es el servicio turístico. En dicho rubro sí existen gran cantidad de sustitutos, ya que el gasto en viajes compite con los gastos en otros

programas de recreación o de ocio. Incluso, ante una reducción en los ingresos de los viajeros, el primer rubro que se cancela son los desplazamientos internacionales. En cambio, el sector manufacturero y textil no cuenta con sustitutos, a pesar de que hay amplia competencia, porque no se han creado prendas de vestir que no sean textiles.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Cada sector tiene barreras de entrada diferentes, pero a medida que se sigan firmando acuerdos y tratados de libre comercio los mismos disminuirán. En algunos casos como el agroindustrial se vería fortalecido por estos acuerdos, pero ejemplos como el sector textil se ve muy golpeado puesto que existen competidores más desarrollados o con costos de mano de obra muy bajos que hacen que las prendas por ejemplo traídas de China tengan un menor precio a las fabricadas localmente, esto debe obligar a la industria peruana a optimizar sus procesos y mejorar, Perú es un país con una economía creciente, que viene contando con empresas que están madurando y aunque son grandes no dejan de ser afectas a que lleguen a ser adquiridas por competidores más grandes, el país aún no está protegido frente a los monopolios que se pueden dar bajo esta modalidad, ejemplo el sector cervecero, o los lácteos, los cuales prácticamente son un monopolio. Por lo comentado la amenaza de los entrantes se considera de nivel medio.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores es muy alta, y en especial en un contexto donde ha habido desaceleración económica. Los diversos productores no desean reducir sus ventas y por ello buscan nuevos mercados, o continuar desarrollando aquellos donde ya tienen presencia. Perú es un mercado potencial, que puede asegurar el consumo de sus recursos con una tendencia creciente en sus principales ciudades, Sin embargo, estas barreras que limitan el fácil ingreso de competidores externos pueden ser vulnerables, Uno de los principales motores que pone en marcha al mercado del catering son el minero y el petrolero. Aunque

por otro lado también las exigencias en la calidad de insumos, control alimentario, así como en servicios, han crecido de manera considerable a lo largo del tiempo dinamizando aún más el sector y por ello una dificultad considerable es encontrar la mano de obra adecuada que garantice un buen servicio. Asimismo, la constante formación del personal es otro de los obstáculos que no permite seguir creciendo en grandes volúmenes.

3.6 El Perú y sus Referentes

El Perú es un país minero, y en este aspecto se pueden tomar como referentes a Brasil, Chile, Sudáfrica, Australia, México y Canadá. Al revisar sus planes estratégicos se encuentran puntos de desarrollo común, que parten de la evaluación del marco regulatorio, para hacer a su sector más competitivo, promoviendo iniciativas específicas con las comunidades para que todos se beneficien de la minería. Así mismo, este sector cuenta con iniciativas para fortalecer el eslabonamiento con otros sectores y apoyo en el desarrollo de sus proveedores y como punto final apuestan por la investigación y desarrollo e innovación de información geológica.

En el sector educación se puede tomar como referente a países como China, Corea y Singapur. En el pasado, cuando estas naciones se dieron cuenta de que tenían un bajo nivel de calidad educativa, decidieron becar a sus mejores estudiantes para acudiese a universidades prestigiosas en el mundo, importando conocimientos y dando recursos para impulsar la investigación científica. Así mismo, han impulsado el desarrollo de universidades, generando una competencia interna entre las instituciones de educación superior. En el Perú está faltando que se den las condiciones para la investigación, también podría buscarse que la empresa privada de facilidades para la investigación la cual sea útil para ellos en un corto plazo, y buscar hacer alianzas con universidades extranjeras que sean del primer mundo, todo esto dirigido correctamente generara un efecto succión del sistema universitario peruano.

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

La Matriz Perfil Competitivo es una herramienta que permite identificar la posición del Perú frente a sus principales competidores, que como se aprecia en la Tabla 15 son Chile y Colombia, que tienen condiciones similares de producción o de acceso hacia los mismos mercados. Los resultados indican que Chile presenta mayor promedio ponderado, al destacar por su nivel educativo y la atracción de inversión privada. En lo que respecta a México, supera al Perú en inversión para infraestructura, salud y acuerdos internacionales; pero tiene una débil posición en soberanía y seguridad, así como en estabilidad macroeconómica.

Tabla 15

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Chile		Colombia		México	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Crecimiento económico	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39
2 Inversión privada	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3 Nivel de educación	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39
4 Inversión en infraestructura	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36
5 Políticas socio ambientales	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
6 Salud	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27
7 Acuerdos internacionales	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33
8 Soberanía y seguridad	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26	2	0.26
9 Estabilidad macroeconómica	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Total	1.00	2.81		2.99		2.47		2.79	

Nota. 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, 1= debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

En la Tabla 16 se compara al Perú con los referentes, que son Singapur, Australia y Holanda, los cuales son importantes productores agrícolas o mineros. El Perú supera a estos tres países por su crecimiento económico, mientras que muestra debilidad menor en tres factores claves de éxito, donde los referentes tienen fortaleza mayor, como es el caso de la inversión en infraestructura. Singapur y Australia han obtenido un ponderado de 3.87 al tener

fortaleza mayor en ocho de los nueve factores que se han analizado. En cambio, Holanda obtuvo 3.74 por su bajo nivel de crecimiento económico, que se consideró como debilidad menor.

Tabla 16

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Singapur		Australia		Holanda	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Crecimiento económico	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	2	0.26
2 Inversión privada	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Nivel de educación	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
4 Inversión en infraestructura	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5 Políticas socio ambientales	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
6 Salud	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
7 Acuerdos internacionales	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44
8 Soberanía y seguridad	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
9 Estabilidad macroeconómica	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Total	1.00	2.81		3.87		3.87		3.74	

Nota. 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, 1= debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 136), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

El Perú se encuentra entre los países con mayores proyecciones de crecimiento dentro de América Latina. Se considera un país relativamente estable dentro del bloque y aunque ha mostrado reducción en el crecimiento económico, aun es un país con muchas opciones para ser explotadas. Resulta atractivo para los inversionistas ya que se han establecido acuerdos y tratados comerciales lo que da acceso a los principales mercados del mundo. Sin embargo, es indispensable elevar el nivel educativo, para que se disminuya la dependencia en sectores primarios como la minería, incorporando valor a los productos y servicios que se ofrecen. El Perú está en una posición ventajosa, pero para lograr su visión tiene que aprovechar las oportunidades que se identificaron, y diseñar estrategias para protegerse de las amenazas.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Para D'Alessio (2015), la evaluación interna es necesaria para la toma de decisiones, haciendo una revisión de las áreas funcionales. Sin embargo, todo examen de la organización se tiene que hacer con un enfoque estratégico, que permita revelar las fortalezas y debilidades internas. Con esto se construye la Matriz Evaluación de Factores Internos y se pasa a concluir.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En este apartado se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, el mismo que consiste en la auditoría de las siguientes áreas funcionales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones e infraestructura, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información, y (g) tecnología (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Durante la última década, el país ha trabajado para fortalecer las instituciones y promover una mayor transparencia y rendición de cuentas, pero aún restan algunos desafíos. En 2001, el Perú enfrentó varios serios desafíos de gobernabilidad, los cuales fueron el resultado de escándalos y corrupción, y requirieron alianzas entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil en el contexto del Acuerdo Nacional.

Gracias a varios esfuerzos durante este período de diez años, se pueden identificar algunos resultados, especialmente en el mejoramiento de la calidad y el profesionalismo de la administración pública y del manejo financiero público en general. Al mismo tiempo, el gobierno se encuentra profundizando sus esfuerzos en varias áreas del sector público, tales como la gestión basada en desempeño, inclusive en cuanto a reforma del servicio civil, transferencias basadas en resultados a gobiernos municipales, sistemas de gestión del Tesoro, e inversión pública. A pesar del progreso logrado en estas áreas, la confianza pública en la eficiencia y la efectividad de muchas instituciones estatales sigue siendo baja, inclusive

aquellas a cargo de asegurar una amplia rendición de cuentas. Adicionalmente, el proceso de descentralización no ha logrado el objetivo de acercar la rendición de cuentas a los ciudadanos.

El sistema de justicia no ha mejorado como se esperaba, y el Perú está rezagado respecto de otros países de la región en cuanto al fortalecimiento del estado de derecho, aunque en general el cumplimiento de contratos ha mejorado. Finalmente, las instituciones de controles y contrapesos, tales como el organismo de auditoría y la prensa pugnan por mantener su independencia y cumplir efectivamente con sus funciones.

De las unidades empresariales que hay en el Perú, 6.7 millones de empresas operan de manera informal, siendo unidades con bajo nivel de productividad, por lo que solamente llegan a representar el 20% de la productividad que tiene el sector formal. Los sectores económicos que se ven más afectados por la informalidad son el agrícola y el pesquero, donde el 91% de las unidades empresariales son informales, porcentaje que se reduce al 40% en lo que se refiere a alojamientos y restaurantes. También se tiene que un 36% de las empresas dedicadas a comunicaciones son informales, así como el 26% de las enfocadas en el comercio, 19% en el sector de la construcción y 10% en la manufactura. Estos datos muestran que la informalidad es un flagelo que azota a todos los sectores económicos y que llega a representar el 73% del empleo (“INEI: Los impresionantes,” 2016).

La informalidad imperante se puede explicar en parte por lo difícil que resulta crear una nueva empresa en el país. Dentro del marco del análisis Doing Business que realiza el Banco Mundial cada año, se encontró que el Perú está en el puesto 97 a nivel mundial en apertura de empresas, donde se miden la cantidad de procesos, el tiempo que toma y el costo que la regulación establece para poder crear un negocio de manera formal (World Bank, 2016). Este puesto tan desfavorable se obtiene porque, como se ve en la Tabla 17, hay que

completar seis procesos, lo que toma 26 días y cuesta 9.8% del ingreso per cápita promedio, aumentado dicho costo entre el 2015 y 2016, cuando además el país perdió cinco posiciones.

Tabla 17

Facilidades para Abrir Una Empresa en el Perú

Factores	2016	2015
Abrir una empresa (ranking)	94	89
Abrir una empresa (puntaje)	85.02	85.1
Procedimientos (cantidad o número)	6	6
Tiempo (en días)	26	26
Costo (porcentaje del ingreso per cápita)	9.8	9.2
Pago mínimo de capital (porcentaje del ingreso per cápita)	0	0

Nota. Tomado de *Doing Business 2016. Economy Profile 2016 Peru* (p. 11), por el World Bank, 2016, Washington DC: Autor.

El índice Doing Business contempla en total 10 factores, los cuales se muestran en la Tabla 18, donde se aprecia como el Perú ha perdido la facilidad para hacer negocios en siete de ellos. Se observa también que las mayores deficiencias están asociadas con el pago de impuestos, que se refiere al tiempo que se debe dedicar para cumplir con todos los impuestos, así como al pago en sí mismo. A nivel global, el país perdió una posición para el 2017, y solo muestra un buen desempeño en el acceso al crédito.

Tabla 18

Factores Doing Business para Perú

	2017	2016
General	54	53
Abrir una empresa	103	94
Obtener permiso de construcción	51	48
Obtener electricidad	62	56
Registrar una propiedad	37	38
Acceso al crédito	16	14
Proteger a inversionistas minoritarios	53	51
Pago de impuestos	105	107
Comercio transfronterizo	86	86
Cumplimiento de contratos	63	62
Resolución de insolvencia	79	77

Nota. Tomado de "Doing Business Peru," por el World Bank, 2017 (<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>).

Dentro de la agenda nacional de competitividad se han fijado lineamientos estratégicos, los cuales llevarán al Perú a mejorar su nivel de competitividad. Se entiende que todas las líneas deben trabajarse en paralelo, y tal como se aprecia en la Figura 16, entre los años 2014 y 2015 se dio un avance notable, logrando un promedio de 27%.

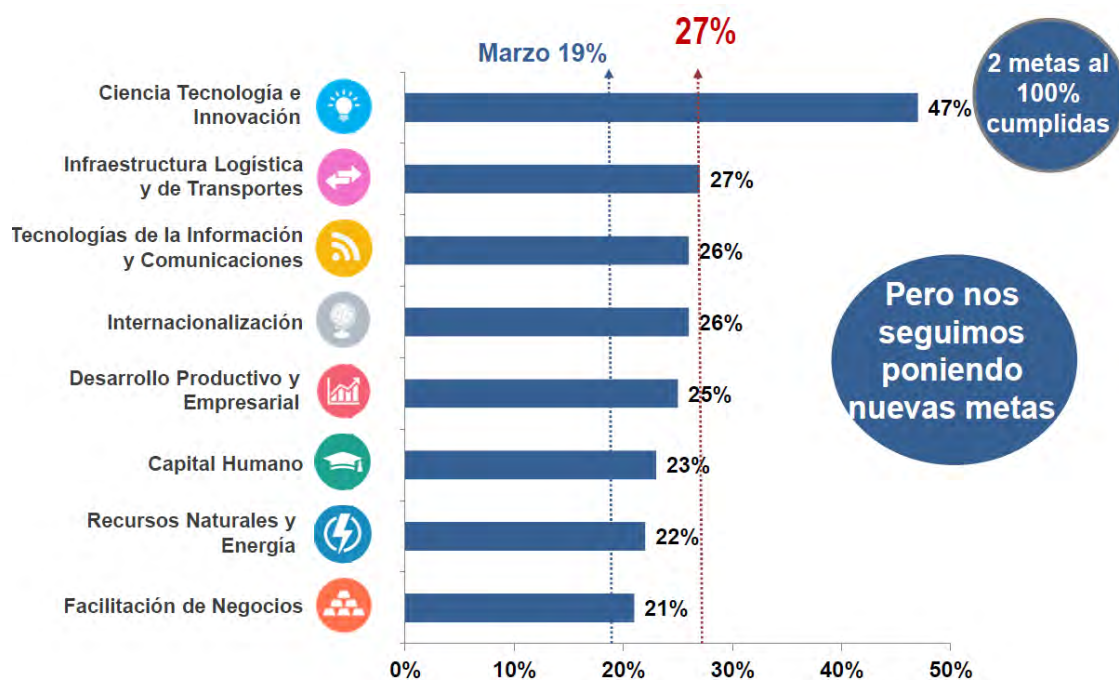


Figura 16. Avances del Perú según línea estratégica, a noviembre de 2015. Tomado de *Agenda de competitividad 2014-2018* (p. 44), por A. Segura, 2015, Lima, Perú: Consejo Nacional de la Competitividad.

Las debilidades halladas son las que siguen:

- Informalidad en todos los sectores económicos.
- El país no muestra facilidades para hacer negocios, lo cual se evidencia en que hay largos plazos y altos costos asociados a la apertura de una empresa.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

A continuación se desarrolla el análisis de marketing y ventas por sector económico:

(a) turismo, (b) agricultura y agroindustria, y (c) minería.

Turismo. El turismo peruano está atravesando por una buena situación gracias al incremento en la llegada de turistas. Además de elevar notablemente los ingresos, que es otro

de los aspectos de suma importancia. Lógicamente los encantos naturales, la variedad de fauna, opciones de aventura, y las tradiciones gastronómicas, son algunos de los grandes alicientes para que se pueda realizar un muy buen viaje.

Se estima que aproximadamente se contará con 5.5 millones de turistas extranjeros para el año 2021, partiendo de los más de tres millones que llegaron en 2012 como se ve en la Figura 17. Para lo cual se considera la diversificación de la oferta para la atracción de nuevos segmentos de mercado, fortaleciendo el recurso humano en turismo y el fomento de una cultura turística. Donde se requiere tomar grandes estrategias que puedan ofrecer competitividad del sector.

Por lo tanto, el rol e intervención del Estado peruano es trascendental que contribuirá a la consolidación del sector turismo en el país. Implicando un esfuerzo muy grande del sector empresarial y del Estado, determinando en qué aspectos se requiere mejorar para lograr una mayor competitividad y aprovechar mejor nuestro enorme potencial turístico que contribuya al desarrollo sostenido del país. También se sabe que el Perú no solo es reconocido alrededor del mundo por la ciudadela de Machu Picchu, el lago Titicaca y las líneas de Nazca, sino también por nuestras regiones desérticas y las playas que se encuentran en ellas.

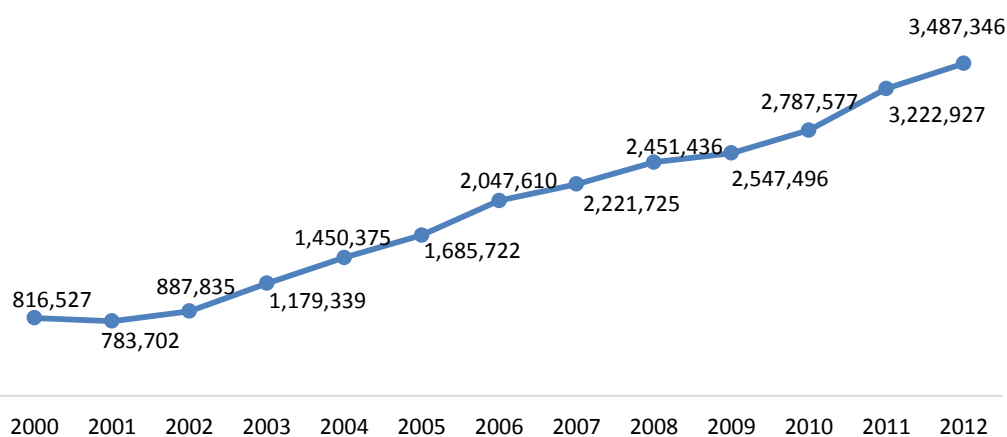


Figura 17. Flujo de turistas extranjeros. Adaptado de “Turismo,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>).

Productos agrícolas y agroindustriales. El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2016) mencionó que el acceso a los mercados continúa siendo limitado por la falta de información, oportunidad de precios y oportunidades de negocios. Así mismo, la carencia de infraestructura de carreteras y almacenes, junto con el acceso a financiamiento y los procedimientos administrativos o requisitos complejos, lejos de facilitar el comercio disminuyen la capacidad de integración a la cadena de valor.

En este contexto, el Perú se ha convertido en uno de los 10 principales productores de frutas y hortalizas en el mundo, entre los que destacan los arándanos, las paltas y las uvas (Agencia Peruana de Noticias, 2015). En la Figura 18 se aprecia cómo la exportación de frutas y vegetales, incluyendo tubérculos, ha crecido de manera sostenida cada año a una tasa promedio del 16.1% anual, alcanzando los US\$ 2,679 millones en el 2016. De este total, las frutas representaron el 75% siendo las que más rápido crecen.

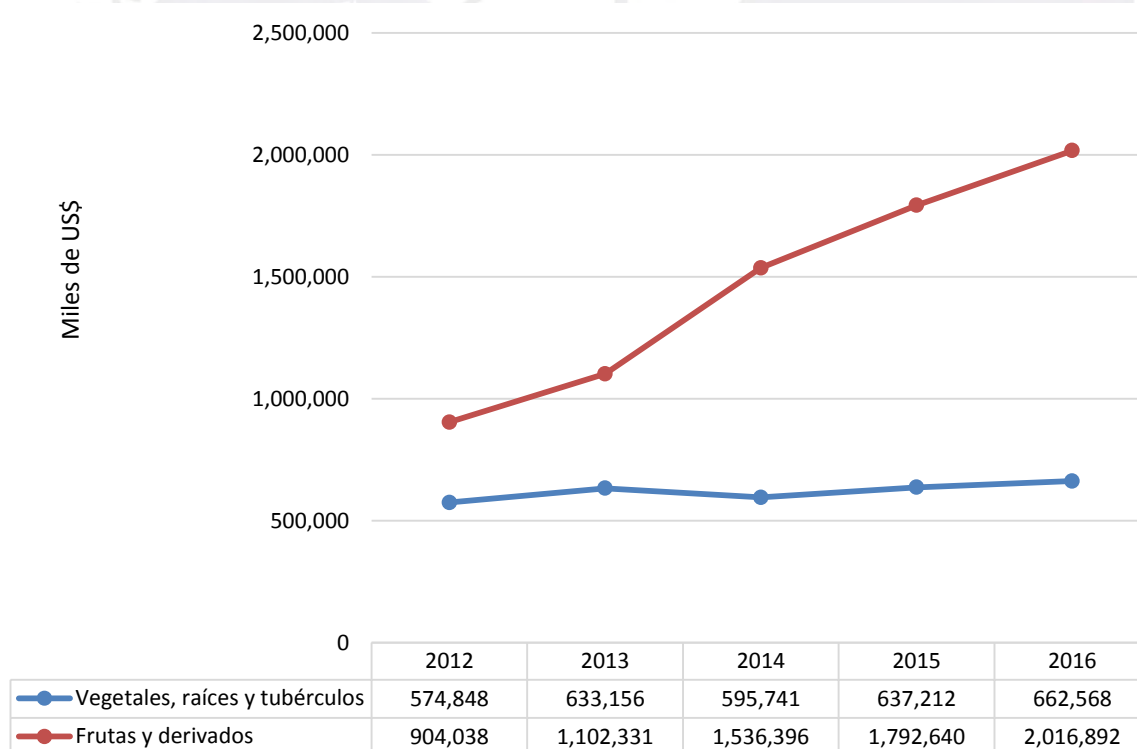


Figura 18. Exportaciones de frutas y vegetales del Perú, sin y con valor agregado, en miles de US\$. Adaptado de “Trade Map,” por el International Trade Centre, 2017 (http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||TOTAL||2|1|1|2|2|1|1|1|1).

Minería. El Perú es un país polimetálico y la minería viene a ser uno de los más influyentes en la economía peruana en la estructura del PBI peruano, la minería es importante por los siguientes factores: (a) principal fuente de divisas para el Perú, (b) fuente ocupacional de gran importancia, (c) actividad contribuyente al desarrollo del país, (d) promueve el desarrollo de otras actividades económicas. En el año 2016 gran parte del crecimiento de la economía peruana estará vinculado a la economía local.

Al igual que en el 2015, la minería continuará siendo el principal motor del crecimiento nacional. La entrada en producción de Cerro Verde y Las Bambas, así como la producción a plena capacidad de Toromocho y Constancia permitirán que la minería impulse el crecimiento económico del Perú. Este sector aporta con el 12% del PBI, así como con más de la mitad de las exportaciones. Pero en la actualidad se vive un contexto de incertidumbre para la viabilidad de los proyectos mineros y la continuidad de los que ya están realizando sus actividades, debido a los conflictos sociales producidos en las zonas de influencia y a la desaceleración económica mundial. Los principales proyectos mineros que hay en el país se presentan en la Figura 19, los cuales representan US\$ 67,000 millones de inversión.

Las fortalezas encontradas en este sector son las siguientes:

- Líder en exportación de frutas y verduras a nivel mundial.
- Proyectos mineros por ejecutarse.
- Atractivo turístico por lo que crece el flujo de visitantes extranjeros.

La debilidad que se identificó es la que sigue:

- Dependencia de las exportaciones mineras, con poco valor agregado.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Aprovechando el progreso logrado en el sector durante los últimos tres años, el Gobierno busca expandir la infraestructura vial para promover la inclusión. Las poblaciones rurales del Perú, especialmente en las zonas altas, no tienen acceso adecuado a los servicios y

a los mercados. Muchos trabajadores urbanos emplean aproximadamente tres horas al día para desplazarse a sus trabajos. Esto se debe, al menos en parte, a ineficiencias en el transporte urbano. La estrategia del gobierno debe incluir: (a) extender la red vial rural, particularmente en las zonas sin salida al mar; (b) expandir y modernizar los corredores viales de las ciudades grandes y a nivel nacional que conectan segmentos para promover la fluidez en el movimiento de personas y bienes, (c) consolidar y modernizar las instituciones del sector, y (d) suministrar servicios y promover la innovación y la estandarización mediante un mejor fortalecimiento de capacidades en el sector.

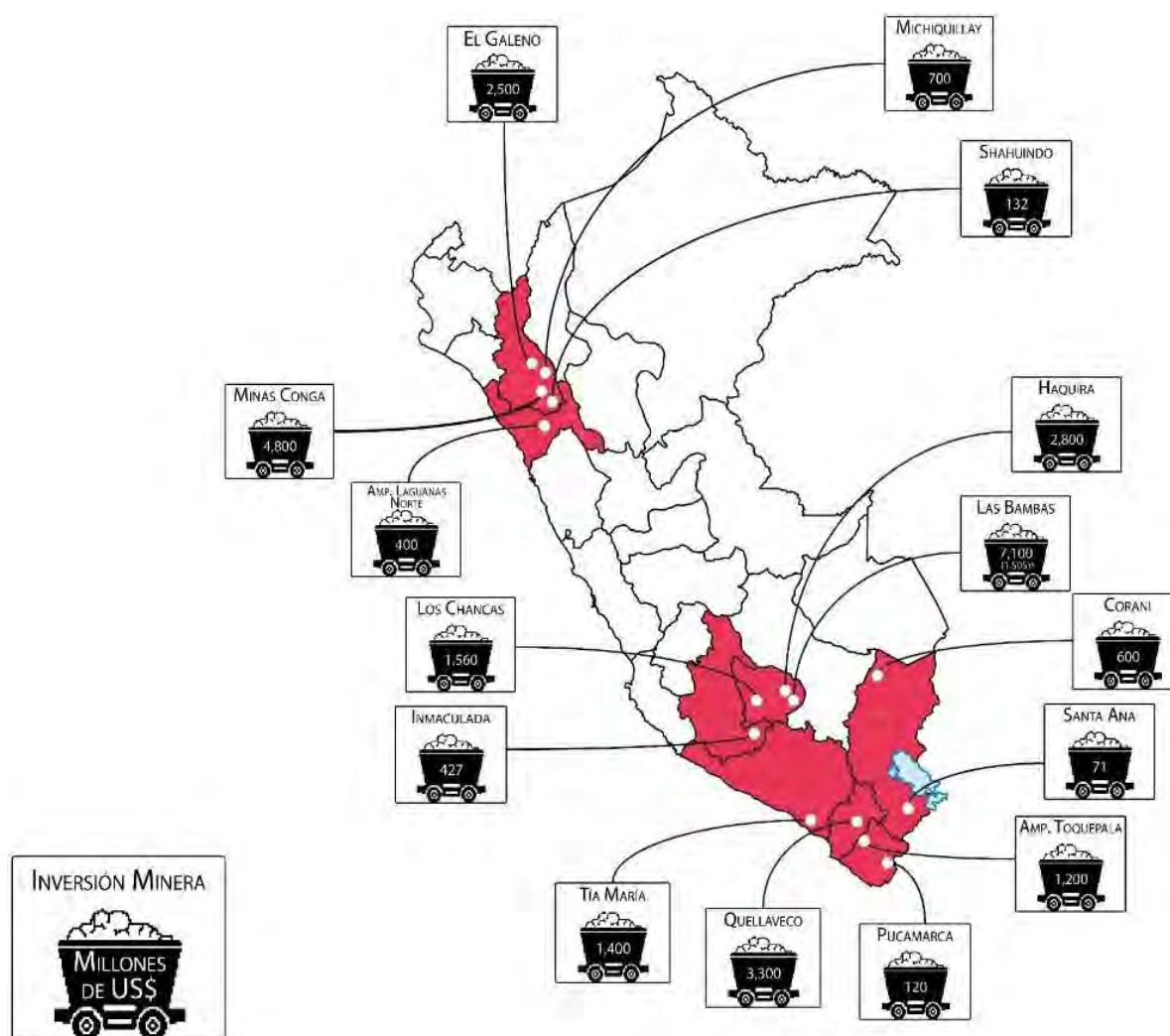


Figura 19. Mapa de proyectos mineros por ejecutar. Tomado de “El costo económico de la no ejecución de los proyectos mineros,” por el Instituto Peruano de Economía, 2016 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/el-coste-economico-de-la-no-ejecucion-de-los-proyectos-mineros-por-conflictos-sociales-yo>).

A nivel nacional, la infraestructura vial resulta deficiente, con una longitud de 20,235 km pavimentados, lo que representa el 87.7% del total nacional (ver Tabla 19). Esto implica que se ha logrado el objetivo estratégico del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, que era pavimentar el 85% de la red vial en el territorio nacional, donde se pretende llegar hasta el 100%. Para ello se ha combinado la inversión pública con el cofinanciamiento a través de concesiones.

Tabla 19

Red de Infraestructura Vial Pavimentada en el Perú

Región	A julio de 2011		A diciembre de 2014		A julio de 2016	
	km	%	km	%	km	%
Amazonas	311	36.6	645	75.8	852	100.1
Ancash	803	50.5	975	61.3	1160	73
Apurímac	288	26	680	61.4	793	71.5
Arequipa	958	67.5	1080	76.1	1215	85.6
Ayacucho	423	31.5	1262	93.9	1677	124.3
Cajamarca	578	36.4	1225	77.1	1409	88.7
Callao	13	100	38	288.6	38	288.6
Cusco	798	43.8	1190	65.3	1217	66.8
Huancavelica	280	22.8	818	66.6	1195	97.4
Huánuco	400	50.8	552	70.2	753	95.8
Ica	545	87.4	588	94.2	693	111
Junín	716	62.6	934	81.7	991	86.6
La Libertad	486	39.1	624	50.1	642	51.6
Lambayeque	363	77.7	447	95.6	451	96.4
Lima	1000	69.9	1142	79.8	1226	85.7
Loreto	43	49	43	49	88	100
Madre de Dios	398	99.6	399	100	399	100
Moquegua	441	92.6	470	98.8	470	98.8
Pasco	137	24.2	273	48.4	365	64.6
Piura	908	74.7	1103	90.8	1489	122.5
Puno	1153	63.1	1396	76.4	1459	79.8
San Martín	510	60.1	697	82.1	750	88.4
Tacna	455	71.9	471	76.4	544	86.1
Tumbes	138	100	138	100	138	100
Ucayali	212	95.8	221	99.8	222	100
Perú	12,358	53.60%	17,411	75.50	20,235	87.70

Nota. Los porcentajes mayores a 100.0 se debe a que durante el período se reclasificaron algunas vías. Tomado de “Red vial nacional,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016 (http://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html).

Para mejorar la situación de la red vial nacional se están ejecutando proyectos de infraestructura en cuatro corredores: (a) corredor Lima-Tumbes, donde se han terminado vías alrededor de Huacho y Santa, mientras que está en proceso la vía de evitamiento de Chimbote; (b) corredor Lima-Tacna, donde en abril 2016 se culminó una segunda calzada; (c) corredor Lima-Pucallpa, en el cual se han construido varios puentes; y (d) corredor Lima-Abancay, donde se terminó la autopista Chincha-Pisco-Ica (ver Figura 20). Sin embargo, es importante mencionar que para final de marzo 2017, más de 1,900 km de carreteras habían sido dañados por las consecuencias del fenómeno El Niño y se necesita la recuperación de las mismas (“Las carreteras en Perú,” 2017).



Figura 20. Tramos de los corredores logísticos. Tomado de *Agenda de competitividad 2014-2018* (p. 13), por A. Segura, 2015, Lima, Perú: Consejo Nacional de la Competitividad.

Alrededor del puerto y aeropuerto del Callao, se están desarrollando obras para facilitar el acceso y con ello incrementar la competitividad en materia logística. Esta ampliación de infraestructura se refiere a tres viaductos, con los cuales se espera solucionar el

70% del tráfico que se produce en los accesos del aeropuerto y del puerto. Estos viaductos son: (a) acceso elevado al aeropuerto, desde la avenida Tomás Valle, en la intersección con la avenida Japón; (b) en la avenida Faucett se está haciendo un paso elevado por encima del cruce con la avenida Argentina y la línea del ferrocarril; y (c) viaducto elevado de la avenida Argentina, por encima de Gambetta para acceder al puerto del Callao (Prialé, 2016). Estas importantes obras de infraestructura se complementan con otras en Arequipa para facilitar el acceso a su aeropuerto (Segura, 2015).

La importancia del puerto del Callao radica en que constituye la instalación que mayor volumen de carga mueve en la comunidad andina, con el 31.3% de todos los contenedores movilizados en la región, luego de haber crecido 2.3% durante el 2015. En cambio, Ecuador y Colombia vieron reducir su carga, en 1.9% y 1.7% respectivamente (Comunidad Andina, 2016). En América Latina, el principal puerto es el de Balboa, seguido por Colón, ambos ubicados en Panamá y que movilizan cerca de 3.5 millones de contenedores al año. En tercer lugar, está Santos en Brasil y en cuarto puesto Manzanillo en la costa oeste de México. Mientras que en sexto lugar está el Puerto del Callao, luego de Cartagena en Colombia. De acuerdo con esta fuente, por el Callao se movilizaron 1.9 millones de TEU, que es una medida estandarizada de carga, equivalente a contenedores de 20 pies (“Puerto del Callao ocupa,” 2015).

El consumo energético guarda relación con el crecimiento económico, teniendo por ejemplo que en el período entre el 2000 y el 2013, mientras que el PBI aumentó en promedio 5.8% por año, la demanda energética se elevó en 3.7%. Para los próximos años se espera que esta demanda continúe en aumento, pero a un menor ritmo, especialmente porque se estima que el crecimiento en función de la explotación de recursos primarios tiene que dar paso a otras industrias como la manufacturera (Ríos, 2016).

El diésel es el combustible más utilizado en la actualidad en el Perú, tal como se observa en la Tabla 20, seguido por la electricidad. Pero se espera que esto cambie en los próximos 10 años y que para el 2015, el gas natural llegue al 35% del consumo de energía, siendo un combustible limpio. A esto le seguirá el diésel con 19% y la electricidad que se mantendrá en un nivel similar (Ministerio de Energía y Minas, 2014). En cuanto a la fuente de electricidad, en la Figura 21 se ve cómo se espera que el recurso hidráulico continúe predominando, mientras que la energía eólica y la biomasa se incrementarán, pero sin llegar a ser mayoría. Para el 2014, el 52% de la electricidad era hidráulica y el 46% térmica.

Tabla 20

Proyección del Consumo Final de Energía

	% 2014	% 2025
Electricidad	19	18
Gas natural	13	35
Diésel	28	19
GLP	10	12
Gasolina motor	8	4
Turbo	5	4
Petróleo industrial	2	0
Carbón mineral y derivados	3	3
Bosta y yareta	1	1
Dendroenergía (leña, carbón vegetal y bagazo)	11	4
Total	100	100

Nota. Tomado de *Plan Energético Nacional 2014-2025* (p. 12), por el Ministerio de Energía y Minas, 2014, Lima, Perú: Autor.

Las fortalezas que se hallaron en este punto son las siguientes:

- Proyectos para mejorar el acceso al aeropuerto y al puerto del Callao.
- El puerto del Callao es el primero en la comunidad andina y el sexto en América Latina, permitiendo movilizar casi dos millones de TEU al año.
- Fuentes energéticas para permitir el crecimiento económico y la producción, fundamentadas en recursos no contaminantes.

La debilidad encontrada es la que sigue:

- Infraestructura vial deficiente y en muchos casos dañada por el fenómeno El Niño.

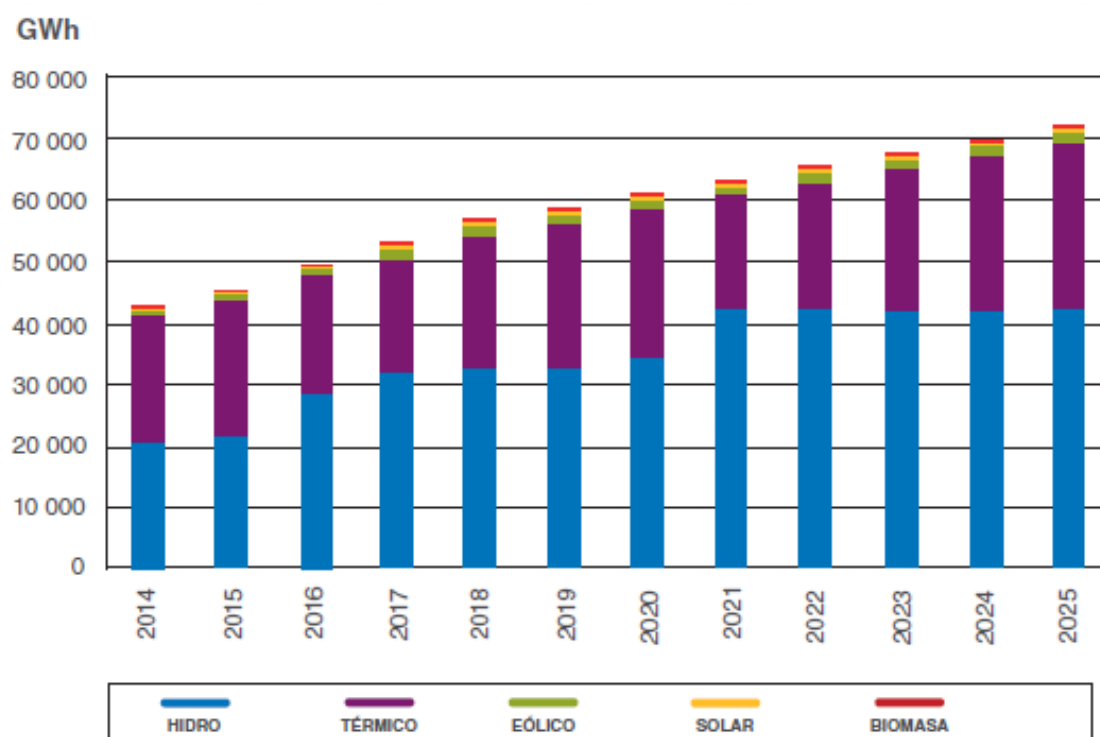


Figura 21. Fuentes de generación de electricidad. Tomado de *Plan Energético Nacional 2014-2025* (p. 20), por el Ministerio de Energía y Minas, 2014, Lima, Perú: Autor.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Para mantener niveles altos de ingresos fiscales, el gobierno ha modificado la tributación a la industria minera, mejorado y facilitado los procedimientos de recaudación tributaria, enfrentado el contrabando, limitado las exoneraciones tributarias y controlado la evasión tributaria. El gobierno ha negociado exitosamente con la industria minera para aumentar su contribución tributaria en alrededor de US\$ 1,000 millones al año. Para reducir el alto nivel de evasión tributaria (aproximadamente 35% de los ingresos por el impuesto al valor agregado y 50% del impuesto a la renta) y el contrabando (alrededor de 3 por ciento de las importaciones), el gobierno aumentará las inspecciones, fortalecerá la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), expandirá la cobertura de los servicios de aduana, simplificará los procedimientos de cumplimiento tributario y revisará el código tributario.

El gobierno se propone reformar el sistema privado de pensiones y aumentar la competencia entre Administradoras de Fondo de Pensiones (AFP), desarrollar el mercado de capitales local y fortalecer las instituciones de micro finanzas y las cajas municipales y rurales. Un objetivo clave del gobierno en todas las áreas del desarrollo financiero es promover la inclusión de la población insuficientemente atendida mediante la reducción de los costos de servicio y el aumento de la cobertura. Con este propósito, se ha creado una comisión ad hoc (la cual incluye representantes del MEF, la agencia supervisora, representantes del Congreso y académicos) para hacer recomendaciones al Congreso.

En la Tabla 21 se presentan las cuentas monetarias del sistema financiero nacional. Allí se aprecia como el ahorro creció 11% en el año 2014, luego de haber aumentado 8% durante el 2013. Mientras que los créditos al sector privado se elevaron en 13% en el último período, principalmente en moneda nacional, como consecuencia de la devaluación que se ha experimentado.

Del análisis financiero se encuentran las siguientes fortalezas:

- Crecimiento económico sostenido.

La debilidad es la que sigue:

- Nivel de ahorro muy bajo.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En la Figura 22 se aprecia cómo la cantidad de años de estudio ha aumentado en el Perú, llegando a 10.1 desde el 2012. Sin embargo, debe entenderse que este promedio indica que no se completa la educación primaria y secundaria. A nivel de la educación superior el número de graduados y titulados ha crecido, tal como se aprecia en la Figura 23. Los graduados se han elevado en 7.1% al año entre el 2005 y el 2014, lo cual es una fortaleza aunque todavía es una cantidad baja si se compara con una población que supera los 31 millones de habitantes.

Tabla 21

Cuentas Monetarias del Sistema Financiero Peruano, en Millones de Soles

	2011	2012	2013	2014
Crédito interno	102,651	114,864	119,960	143,377
A. Sector público (neto)	-36,300	-51,014	-57,125	-50,121
1. <u>Créditos</u>	<u>26,057</u>	<u>26,343</u>	<u>28,482</u>	<u>40,619</u>
Gobierno central	25,327	25,897	27,464	39,035
Resto del sector público	730	445	1,019	1,583
2. <u>Obligaciones</u>	<u>62,356</u>	<u>77,356</u>	<u>86,009</u>	<u>90,740</u>
Gobierno central	48,175	59,612	66,296	71,494
Resto del sector público	14,182	17,744	19,713	19,245
B. Sector privado	187,547	213,717	240,843	270,953
1. En moneda nacional	110,194	126,851	144,185	167,293
2. En moneda extranjera	77,353	86,866	96,658	103,659
(Millones de US\$)	28,649	34,065	34,521	34,785
C. Capital y otros	70,614	76,453	82,274	88,691
D. Otros cuentas netas	22,017	28,613	18,516	11,237
Obligaciones monetarias con el sector privado	253,519	292,751	322,515	354,908
A. Moneda nacional	186,699	228,842	246,268	273,232
1. Dinero	48,766	57,488	61,792	68,080
Billetes y monedas en circulación	27,261	32,244	35,144	39,173
Depósitos a la vista en soles	21,505	25,244	26,647	28,908
2. Cuasidinero	137,933	171,354	184,476	205,152
Depósitos de ahorro	22,409	26,935	31,016	35,571
Depósitos a plazo	26,863	36,073	40,236	42,735
Fondos de Pensiones	81,052	95,907	101,113	113,467
Otros valores	7,608	12,439	12,111	13,378
B. Cuasidinero en moneda extranjera	66,820	63,909	76,247	81,676
(Millones de US\$)	24,748	25,062	27,231	27,408
1. Depósitos	57,870	54,195	66,856	70,930
2. Resto	8,951	9,714	9,391	10,747

Nota. Tomado de "Cuadros anuales históricos," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

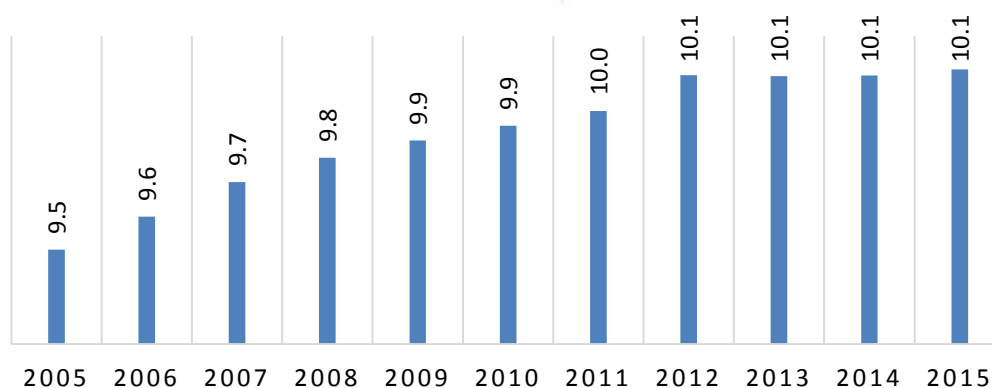


Figura 22. Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad. Adaptado de "Sociales," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Los intentos por reformar la educación superior en el Perú han generado últimamente un intenso debate, en los ámbitos políticos y ciudadano. Con una nueva Ley Universitaria, el Ministerio de Educación se ha constituido en el ente rector de la educación superior universitaria en el Perú y plantea, en lugar de la autorregulación, una regulación estatal a través de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). En este escenario, las universidades estarán obligadas a cumplir con estándares básicos de calidad para brindar su servicio. Transparencia, rendición de cuentas y fomento de la investigación son otras exigencias que el nuevo marco legal plantea a las universidades.

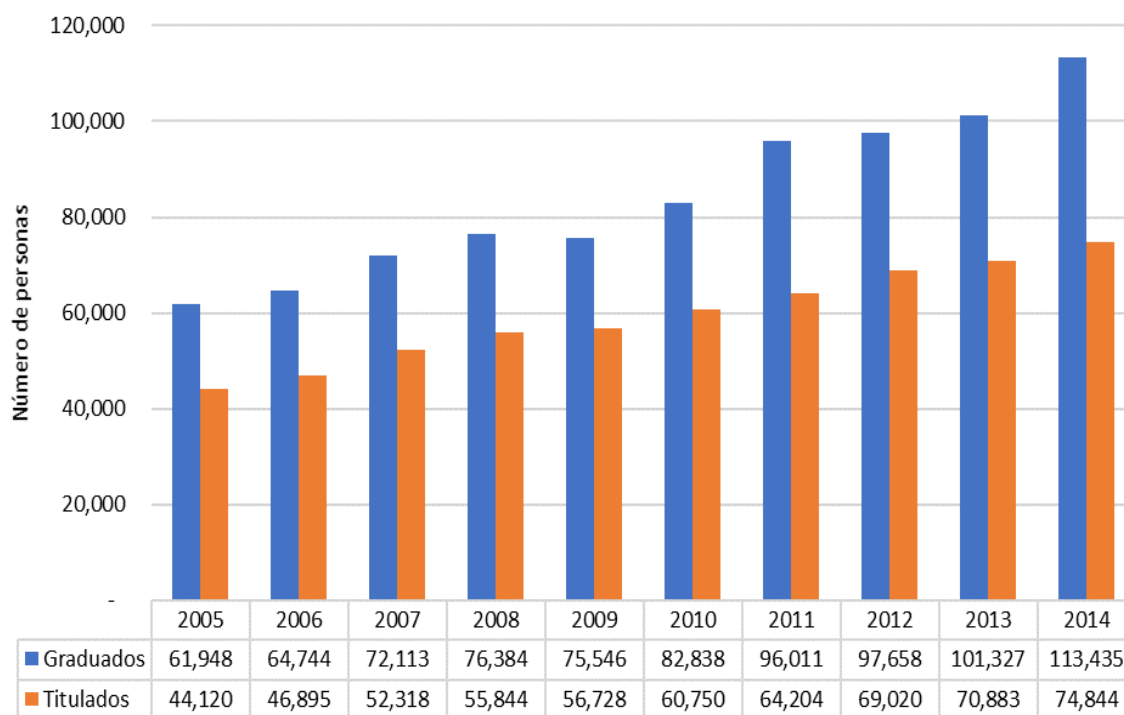


Figura 23. Graduados y titulados de la educación superior. Adaptado de “Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

El Perú necesita por lo menos 80,000 médicos y solo tiene 40,000. Así, existe una demanda insatisfecha de más de 16,000 especialistas, según los reportes del propio Ministerio de Salud. La simple relación de 12.2 médicos por cada 10,000 habitantes, recomendada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), no se aplica en el país. La diversidad cultural, étnica y geográfica complica esa relación. El Perú cuenta con poblados alejados unos de

otros, de difícil acceso, por insuficientes vías de comunicación que impiden un adecuado y oportuno traslado de los pacientes. Esos poblados necesitan ser cubiertos con profesionales, porque sus habitantes tienen también derecho a acceder a un servicio de salud de calidad. Esta realidad ha generado una aguda escasez de profesionales de la medicina, pese a que en apariencia, según la OPS, esto no debería ocurrir. Peor aún es la necesidad de los médicos especialistas. Las universidades tienen una gran posibilidad de expansión. De hecho, se ha incrementado el número de facultades de Medicina. Se espera mayor inversión en este rubro y, sobre todo, mayor énfasis en la calidad educativa (Cuba et al., 2016).

La calidad de la atención médica, así como la disminución de la pobreza ha influido de manera positiva en la esperanza de vida al nacer de los peruanos. En los últimos 40 años, esta esperanza de vida se ha elevado en 15 años, llegando a 74.6 para el 2015. Las mujeres son las que aspiran a vivir más, 77.3 años, mientras que los hombres viven en promedio 72 años (“INEI: Esperanza de vida,” 2015).

La fortaleza encontrada en este punto es la siguiente:

- Aumento en la esperanza de vida al nacer.

Las debilidades son las que siguen:

- El promedio de años de educación en la población es muy bajo.
- La cantidad de graduados y titulados de la educación superior es insuficiente.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El desarrollo del sector telecomunicaciones en el Perú ha tenido un éxito parcial en los últimos años. A pesar del aumento exponencial de la penetración de la telefonía, que llegaba al 96% en el año 2010, el 73% de los centros poblados no tenían acceso a ningún servicio de voz. Estos centros poblados representaban al 12% de la población nacional. En lo que se refiere al Internet, para el año 2015, un 23.2% de los hogares peruanos contaban con acceso, mostrando un rápido crecimiento (ver Figura 24). Además, de que la penetración de

los mecanismos de conexión es muy baja se observa como en fuera de Lima Metropolitana, la tasa de penetración del Internet es de apenas el 14.3% de los hogares.

De hecho, el Perú tiene uno de los niveles de penetración de banda ancha más bajos de la región, y la brecha entre el país y el resto de la región se ha ido ampliando.

Considerando que la gran mayoría de la población y las micro, pequeñas y medianas empresas (MIP y ME) en el Perú no tiene acceso a servicios financieros, aún se requieren esfuerzos significativos para reducir esta brecha.

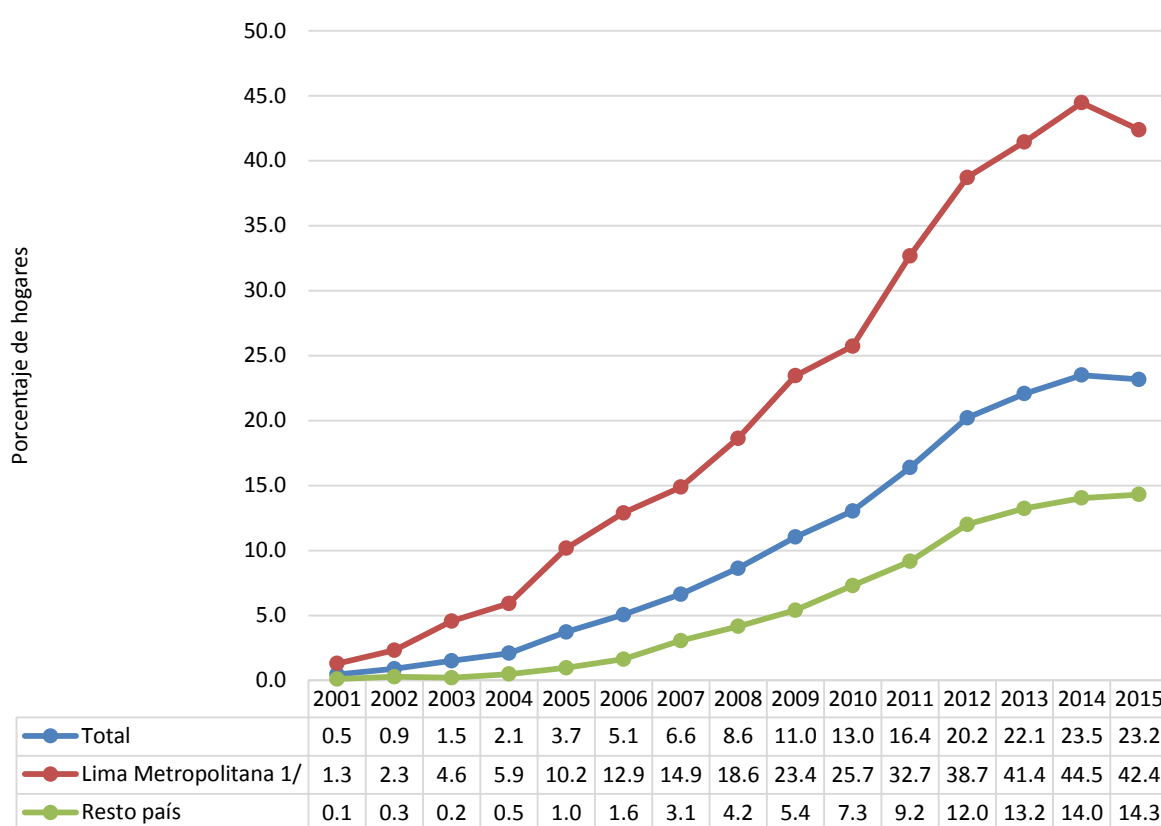


Figura 24. Hogares con conexión a Internet, en porcentaje. Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

Una infraestructura de servicios financieros subdesarrollada o ausente mantiene los costos de transacción altos y la penetración de servicios financieros a hogares de ingresos bajos y rurales baja. El costo de servir al cliente es el principal obstáculo que enfrentan los

servicios bancarios dirigidos a los pobres. Crear mecanismos innovadores para expandir el acceso al financiamiento es crucial para acercar a los pobres al sector financiero; y la tecnología está haciendo que la provisión de servicios financieros en la base de la pirámide sea cada vez más viable para un número creciente de actores.

Las debilidades encontradas son las siguientes:

- Poca penetración del Internet en los hogares.
- Existen poblados en el Perú que no cuentan con servicios de voz o telefonía.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el Perú se invierte 0.20% del PBI en inversión y tecnología, lo cual muestra una debilidad porque el promedio de América Latina es de 1.75%. Esto trae como inconveniente que no se desarrolla tecnología para dejar la dependencia en la producción primaria. Es por ello que el gobierno para el año 2016 esperaba financiar 368 proyectos de innovación en diversas áreas industriales (“Perú invierte,” 2014). Para solucionar esta situación, el gobierno nacional promulgó una legislación para expandir los servicios de banda ancha y fomentar el gobierno electrónico, estableciendo un nuevo Sistema Nacional de la Calidad y fortaleciendo los fondos innovación e investigación.

Asimismo, dentro de la Ley de Innovación, se ha fijado un incentivo de 175% sobre el gasto que las empresas hacen en investigación, desarrollo e innovación. Esto seguramente estimulará este tipo de gastos, los cuales para el 2016 debían haberse incrementado en US\$ 500 millones (“Inversión en investigación,” 2015). Según la normativa del Plan Nacional 2016 al 2021 se considera la implementación de proyectos de inversión para lo siguiente: (a) mejoramiento y ampliación de los servicios del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, (b) mejoramiento y ampliación de capacidades para el desarrollo del servicio de ciencia tecnología e innovación tecnológica en las universidades públicas del país,

y (c) diseño y creación del Instituto de Investigación en Desarrollo, Seguridad y Defensa Nacional.

La debilidad encontrada es la que sigue:

- Baja inversión en ciencia, tecnología e innovación.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI para el Perú está compuesta por 13 factores determinantes de éxito, entre fortalezas y debilidades, tal como se aprecia en la Tabla 22. El peso se ha basado en los criterios de los investigadores con referencia al material revisado para el desarrollo de este planeamiento estratégico y entendiendo que el peso define la relevancia de cada factor para el desarrollo del Perú. El resultado ponderado ha sido 2.51, mostrando que el Perú alcanza un desarrollo promedio.

4.3 Conclusiones

El crecimiento del país ha sido uno de los mejores de América Latina y el Caribe, con un ponderado anual del 6.4%; considerado como el segundo de mejor desempeño en la región; duplicándose el ingreso per cápita –superior al promedio de la región– confrontado solo a los esquemas mundiales. Este crecimiento ha sido desarrollado por las mejoras en productividad, debido a los convenios y Tratados de Libre Comercio, sin embargo la brecha de crecimiento con relación a los estándares globales es aun amplia, razón por la cual debe enfocarse en dar un mayor impulso a la investigación y desarrollo así como a la educación.

Una de las grandes debilidades del país es la percepción de la corrupción como un problema, lo que hace que la población no confíe en el sistema de administración y justicia. Para solucionarlo se requiere una reforma profunda de la administración pública como paso previo para obtener mejores instituciones y reducir los índices de corrupción. En lo relacionado con la infraestructura, se encontró que es deficitaria, tanto terrestre como para la atención de naves y aeronaves. Es indispensable acelerar el desarrollo de infraestructura para

promover la descentralización. Además, contar con un sistema de comunicación adecuado, impulsará un mejor desarrollo de las empresas y actividades relacionadas a ellas como el turismo.

Tabla 22

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Pond.
Fortalezas			
1 Convenios TLC con los principales países como UE, EUA, Asia.	0.06	4	0.24
2 Líder en exportación de frutas y verduras a nivel mundial.	0.05	4	0.2
3 Proyectos mineros por ejecutarse.	0.04	4	0.16
4 Atractivo turístico por lo que crece el flujo de visitantes extranjeros.	0.05	4	0.2
5 Proyectos para mejorar el acceso al aeropuerto y al puerto del Callao en ejecución	0.06	4	0.24
6 El puerto del Callao es el primero en la comunidad andina y el sexto en América Latina, permitiendo movilizar casi dos millones de TEU al año.	0.06	4	0.24
7 Fuentes energéticas para permitir el crecimiento económico y la producción, fundamentadas en recursos no contaminantes.	0.06	4	0.24
8 Crecimiento económico sostenido	0.05	4	0.2
9 Aumento en la esperanza de vida al nacer	0.05	3	0.15
Sub Total	0.48		1.87
Debilidades			
1 Informalidad en todos los sectores económicos.	0.06	1	0.06
2 El país no muestra facilidades para hacer negocios, lo cual se evidencia en que hay largos plazos y altos costos asociados a la apertura de una empresa	0.06	1	0.06
3 Dependencia de las exportaciones mineras, con poco valor agregado.	0.06	1	0.06
4 Infraestructura vial deficiente y en muchos casos dañada por el fenómeno El Niño.	0.07	1	0.07
5 Nivel de ahorro muy bajo.	0.04	2	0.08
6 El promedio de años de educación en la población es muy bajo.	0.05	1	0.05
7 La cantidad de graduados y titulados de la educación superior es insuficiente	0.04	2	0.08
8 Poca penetración del Internet en los hogares.	0.04	2	0.08
9 Existen poblados en el Perú que no cuentan con servicios de voz o telefonía.	0.04	2	0.08
10 Baja inversión en ciencia, tecnología e innovación.	0.06	1	0.06
Sub total	0.52		0.68
Total	1.00		2.55

Nota. 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, 1= debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo V: Intereses del Perú y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en la teoría tridimensional de Hartmann, al igual que la visión permiten establecer los objetivos de largo plazo del Perú. Por ese motivo es importante realizar un análisis exhaustivo de los intereses organizacionales y los principios cardinales para determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes.

5.1 Intereses del Perú

Según D'Alessio (2015), los intereses del Perú serían los fines por los cuales el Perú quiere alcanzar el éxito comparándose con los países contra los que compite. Estos fines son a largo plazo y están basados en la misión, por lo que se han definido los que listan a continuación (a) competitividad, (b) *hub* logístico, (c) crecimiento económico, (d) desarrollo de la industria minera, agrícola y turística, (e) altos niveles de ahorro, (f) facilidad para hacer negocios, (g) elevados índices de desarrollo humano, (h) responsabilidad social e (i) beneficios para la población.

5.2 Potencial del Perú

El Perú posee un potencial alto el cual se describirá tomando en cuenta siete elementos: (a) demográficos, (b) geográficos, (c) económicos, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar.

Dominio demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017a), para mediados del año 2016, la población del país alcanzó los 31'488,625 habitantes. La población urbana es cercana al 83%, lo que significa que aproximadamente 25 millones de personas viven en ciudades mientras que en Latinoamérica este número asciende a 333 millones, con una tendencia creciente. Históricamente, la población de América del Sur se ha ubicado de forma preferencial cerca de la costa o zonas litorales (United Nations Office for

Disaster Risk Reduction [UNISDR], 2015), donde Lima es una de las ciudades con mayor población ubicada en las costas.

Dominio geográfico. El Perú, sin duda es un país afortunado en lo geográfico debido a que se encuentra ubicado en una zona particularmente estratégica dentro de América Latina. Asimismo, cuenta con un potencial comercial muy grande, que aún no ha sido explotado en su totalidad. Esto le representa una fortaleza ya que está posicionado junto al mar y cuenta con tres regiones costa, sierra y selva, lo cual le da la gran oportunidad de ser el eje central económico.

Dominio económico. La proyección del crecimiento económico para la región latinoamericana muestra un resultado preocupante, ya que refleja un PBI por debajo del crecimiento mundial (3%). Perú bajó en el ranking mundial de competitividad del WEF 2015 del puesto 69 al 65, siendo el sexto país de América Latina en este índice de competitividad global (Schwab, 2016). A la fecha en Perú existe doble mirada, una en el exterior, en la cual se aprecia la evolución del PBI durante los últimos 25 años reflejando un país exitoso debido a su crecimiento, dado que por otra parte mirando el interior y con una visión a futuro es preocupante. Es necesario considerar que el reporte del INEI señaló que en julio del 2015 el PBI se incrementó en 3.26% y lo acumulado en los siete primeros meses representa un acumulado de 2.54%. Perú cuenta con un gran potencial industrial, que aún no ha sido explotado en su totalidad. Esto constituye una fortaleza ya que se encuentra ubicado estratégicamente dentro de América.

Dominio tecnológico. Con respecto a lo tecnológico es necesario considerar la búsqueda de desarrollo sostenible y la rentabilidad mediante la productividad. Dado el caso de Perú, el país muestra una baja intensidad tecnológica en sus principales industrias económicas, lo que refuerza la idea de la situación deficitaria de la innovación en la región (Inter-American Development Bank, 2005). Para alcanzar altos niveles de desarrollo

económico y de bienestar, tanto el gobierno como las empresas y la población deben reconocer la importancia de la innovación. Es necesario considerar que el fenómeno de la globalización trae consigo el riesgo de acentuar las brechas económicas y sociales entre países y en el interior de ellos. Pero en conclusión, los países que tienen mayores posibilidades de aprovechar las oportunidades y de incrementar la productividad son aquellos que invierten en investigación, en desarrollo científico y en tecnología.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. El Perú es un país lleno de historia, de la cual los pobladores se sienten orgullosos. Esto debe utilizarse para impulsar el desarrollo de industrias basadas en productos inmersos en la cultura, como los textiles o los agrícolas. Se tiene potencial en diversas industrias, donde la clave es agregar valor a los productos, ya sea a derivados de minerales o a bienes agroindustriales. Como fuente para lograr esta ventaja se tiene abundancia de recursos, además de ya tener presencia en importantes mercados mundiales. Pero se necesita aplicar tecnología y formar recurso humano para que la ventaja comparativa se pueda convertir en ventaja competitiva.

Dominio organizacional-administrativo. El Perú está organizado en 24 regiones y una provincia constitucional, las cuales a su vez se dividen en provincias y distritos. Sin embargo, todavía no se alcanza el máximo potencial de la descentralización, pues la distribución de recursos no ha estado acompañada de capacitación. Es por ello que todavía no se ha logrado una ventaja importante en este aspecto.

Dominio militar. En el ámbito de seguridad, el país debe reforzar la protección a las inversiones, para continuar con la tendencia de crecimiento económico. Adicionalmente, hay que incrementar la seguridad de los activos y de la condición humana porque los índices de criminalidad muestran una tendencia creciente y esto afecta el desarrollo económico y social.

5.3 Principios Cardinales del Perú

Los principios cardinales del Perú se definen en cuatro dominios:

La influencia de terceras partes. se tiene a los países de la región sudamericana donde según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2017), para el año 2020, Chile habrá alcanzado un PBI per cápita en paridad de poder adquisitivo (PPA) igual a US\$ 29,221 mientras que en Perú se situará en US\$ 16,458. Además, existe una distancia considerable si se compara con los países occidentales, ya que la mayoría superan los US\$ 40,000.

Los lazos pasados y presentes. Se tienen como participes a los países de Chile, México, Brasil, Israel y Estados Unidos donde la relación con estos países siempre fue positiva y leal. Con Chile se mantiene las relaciones, con México, Brasil, Israel y Estados Unidos las relaciones han sido positivas y siempre se han basado en la lealtad. Las relaciones con Chile en el pasado fueron hostiles al nivel bélico debido a problemas limítrofes como el factor principal. En la actualidad la historia es diferente ya que las relaciones comerciales y el trabajo diplomático ha logrado superar esas diferencias del pasado en el sector comercial sobre todo con Chile.

El contra-balance de los intereses. Es una relación que se da con todos los países de América, con los cuales se compete por penetrar a los mercados internacionales y en especial a los de Europa y los Estados Unidos. Al respecto, es importante analizar qué están realizando para mantenerse a la vanguardia, a través de procesos de mejora continua. En cambio, para la conservación de los enemigos se reconoce que el Perú tiene principalmente a Chile, el cual posee similitud en recursos como minería y pesquería.

Conservación de los enemigos. Es esencial continuar monitoreando el desempeño de los principales competidores, como es el caso de Chile y Colombia, para poder obtener una ventaja competitiva, al identificar qué hacen ellos mejor.

5.4 Matriz de Intereses del Perú (MIO)

La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) del Perú muestra los fines que el país pretende alcanzar para tener éxito. Estos fines ayudarán a plasmar la visión planteada,

sirviendo de enlace con los objetivos de largo plazo. Asimismo, se han identificado las entidades cruciales para el logro de estos intereses, tanto por su influencia positiva como por la negativa. En la Tabla 23 se presentan los países competidores del Perú, que también son socios comerciales.

Tabla 23

Matriz de Intereses Organizacionales del Perú

Intereses del Perú	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Competitividad		**Chile **Ecuador	*Estados Unidos *APEC *China
2 Hub logístico		**Chile **Ecuador *Bolivia *Brasil	*Estados Unidos *APEC *China
3 Crecimiento económico		*Chile *Ecuador *Empresarios locales *Inversionistas	*Estados Unidos *APEC
4 Desarrollo de la industria minera, agrícola y turística		**Chile *Gobierno nacional *Empresarios locales	*Colombia **Venezuela **Bolivia
5 Altos niveles de ahorro		*Sistema financiero nacional *Bolsa de Valores *Gobierno nacional *FMI	*Banco Mundial
6 Facilidad para hacer negocios		*Sistema financiero nacional *Banco Mundial *Chile *Inversionistas extranjeros y nacionales	
7 Elevados índices de desarrollo humano		*Naciones Unidas *Gobierno central *Sociedad civil	
8 Responsabilidad social		*Ecuador *Chile *Bolivia *Sociedad civil	*Finlandia *Brasil
9 Beneficios para la población		*Naciones Unidas *Gobierno central *Sociedad civil	

Nota. *Interés opuesto, **Interés común. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 216-217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que el Estado Peruano pretende alcanzar para cumplir su visión. Estos están alineados con la visión y con los intereses de la organización, como se presenta en la Figura 25. Se plantean los siguientes objetivos que son medibles, realistas, congruentes y desafiantes:

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Para el 2030, Perú será un país competitivo, ocupando el puesto 40 en el Índice Global de Competitividad del IMD. Durante el período 2017, se obtuvo la posición 55.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). En el 2030 se movilizarán más de 3.0 millones de TEU por el puerto del Callao. En el 2015, a través de estas instalaciones se movilizaron 1.9 millones de TEU.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Ampliar la red de carreteras nacionales, para que en el año 2030 haya 30,600 kilómetros asfaltados. En junio del 2016, Perú tenía 20,235 km de carreteras nacionales asfaltadas.
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Durante el período 2017-2030, el Perú tendrá un crecimiento económico promedio de 5%. Para el año 2016, el PBI nacional aumentó en 3.9%.
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Exportar US\$ 37,000 millones en minerales y sus derivados durante el 2030. En el 2016, estas exportaciones fueron de US\$ 21,352 millones.
- Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Al 2030, las exportaciones de productos agrícolas alcanzarán los US\$ 6,420 millones. Esto implica un aumento anual del 6.3% partiendo de US\$ 2,679 millones en el 2016.

- Objetivo de largo plazo 7 (OLP7). Para el 2030, las exportaciones de café, té y especias sumarán US\$ 1,520 millones. En el 2016 estas sumaron US\$ 877.8 millones.
- Objetivo de largo plazo 8 (OLP8). En el año 2030, llegarán al Perú 10 millones de turistas extranjeros. Esto es un crecimiento del 7% desde los 3.5 millones que llegaron en el 2012.
- Objetivo de largo plazo 9 (OLP9). Al 2030 se elevará el ahorro en el sistema financiero nacional a S/ 385,000 millones. Durante el 2014, el nivel de ahorro fue S/ 205,152 millones, y con su incremento se impulsarán los créditos al sector privado y las inversiones.
- Objetivo de largo plazo 10 (OLP10). Al 2030, ubicarse en el puesto 35 del índice Doing Business. Mientras que en el 2017 se tuvo el puesto 54.
- Objetivo de largo plazo 11 (OLP11). En el 2030, abrir una empresa y operarla formalmente tomará siete días, a pesar de que en el 2016 se necesitaban 26 días.
- Objetivo de largo plazo 12 (OLP12). Para el 2030, el Perú alcanzará un Índice de Desarrollo Humano igual o superior a 0.85. La base o punto de inicio es 0.5058 en el año 2013.
- Objetivo de largo plazo 13 (OLP13). Durante el 2030, la esperanza de vida al nacer llegará a 78 años. Para el 2015 era 74.6 años en promedio.
- Objetivo de largo plazo 14 (OLP14). Al 2030, el promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad será 12.6. En cambio, para el 2015 apenas era igual a 10.1 años.
- Objetivo de largo plazo 15 (OLP15). En el 2030 habrá un total de 335,000 graduados de la educación superior en el Perú. En el 2014 había 113,435 graduados.



Figura 25. Relación entre los intereses organizacionales y los objetivos de largo plazo.

- Objetivo de largo plazo 16 (OLP16). El gas natural representará el 40% de las fuentes energéticas utilizadas en el 2030. Para el año 2014, el gas natural era el 13% y predominaba el diésel.
- Objetivo de largo plazo 17 (OLP17). Alcanzar la posición 50 en el ranking de desempeño ambiental para el año 2030. Durante el 2016, el Perú estuvo en el puesto 73.
- Objetivo de largo plazo 18 (OLP18). Para el 2030, se habrá incrementado la inversión en investigación, ciencia y tecnología al 2.0% del PBI. Mientras que en el año 2015 era 0.20%, limitando el desarrollo nacional.

5.6 Conclusiones

La información obtenida y analizada hasta este capítulo ha permitido plantear objetivos de largo plazo, los cuales constituyen la cuantificación de la visión. Se tiene más de una década para alcanzar el potencial del Perú, y de esta manera tener una distribución más equitativa de la riqueza, con mayor productividad y una gran presencia en el comercio internacional. Ahora se debe proceder a plantear estrategias que permitan al país alcanzar sus objetivos, las cuales se tienen que crear en función de la evaluación externa e interna.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrolla el Proceso Estratégico que consiste en el diseño de las estrategias y su extensiva revisión. Las estrategias se crean usando la Matriz FODA y posteriormente se examinan utilizando distintas herramientas como: (a) Matriz PEYEA, (b) Matriz BCG, (c) Matriz Interna Externa, (d) Matriz Gran Estrategia, (e) Matriz de Decisión Estratégica, (f) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (g) Matriz de Rumelt, (h) Matriz de Ética, (i) Matriz OLP vs Estrategias, y (j) Matriz Posibilidades de los Competidores.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA para el Perú se muestra en la Tabla 24, donde se han cruzado las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, surgiendo 20 estrategias. Las mismas se ubican en cuatro cuadrantes diferentes y son:

- E1: Diversificar el puerto del Callao, adquiriendo grúas para atender a barcos de mayor tamaño.
- E2: Penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados.
- E3: Diversificar la oferta turística hacia los segmentos de lujo y de aventura, manteniendo también el turismo histórico cultural.
- E4: Implementar alianzas público-privadas para la explotación y distribución de gas natural como fuente de energía.
- E5: Penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras.
- E6: Desarrollar productos agroindustriales a partir de materias primas autóctonas.
- E7: Integrarse verticalmente hacia adelante estableciendo distribuidores en los principales mercados que se abastecen de productos agrícolas, café y té peruano, entre otros bienes.

Tabla 24

Matriz FODA del Perú

	Fortalezas	Debilidades
	1 Convenios TLC con los principales países como UE, EUA, Asia. 2 Líder en exportación de frutas y verduras a nivel mundial. 3 Proyectos mineros por ejecutarse. 4 Atractivo turístico por lo que crece el flujo de visitantes extranjeros. 5 Proyectos para mejorar el acceso al aeropuerto y al puerto del Callao en ejecución 6 El puerto del Callao es el primero en la comunidad andina y el sexto en América Latina, permitiendo movilizar casi dos millones de TEU al año. 7 Fuentes energéticas para permitir el crecimiento económico y la producción, fundamentadas en recursos no contaminantes. 8 Crecimiento económico sostenido 9 Aumento en la esperanza de vida al nacer	1 Informalidad en todos los sectores económicos. 2 El país no muestra facilidades para hacer negocios, lo cual se evidencia en que hay largos plazos y altos costos asociados a la apertura de una empresa 3 Dependencia de las exportaciones mineras, con poco valor agregado. 4 Infraestructura vial deficiente y en muchos casos dañada por el fenómeno El Niño. 5 Nivel de ahorro muy bajo. 6 El promedio de años de educación en la población es muy bajo. 7 La cantidad de graduados y titulados de la educación superior es insuficiente 8 Poca penetración del Internet en los hogares. 9 Existen poblados en el Perú que no cuentan con servicios de voz o telefonía. 10 Baja inversión en ciencia, tecnología e innovación.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Presión internacional para el cumplimiento de contratos y acuerdos, así como para el respeto de los derechos humanos	E1 Diversificar el puerto del Callao, adquiriendo grúas para atender a barcos de mayor tamaño E2 Penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados	E11 Desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con las fronteras, así como con los puertos y aeropuertos
2 Trabajo conjunto de las naciones para enfrentar problemas globales como el cambio climático	E3 Diversificar la oferta turística hacia los segmentos de lujo y de aventura, manteniendo también el turismo histórico cultural	E12 Desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales que incluyan alojamiento y alimentación
3 Mejoras en las perspectivas de crecimiento económico mundial para el 2017 y 2018	E4 Implementar alianzas público-privadas para la explotación y distribución de gas natural como fuente de energía	E13 Implementar alianzas entre instituciones de educación superior nacionales e internacionales para ofrecer carreras presenciales y online
4 Reducción de las barreras al comercio y a la inversión transfronteriza	E5 Penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras	E14 Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, a través de la reducción de los plazos y costos de hacer negocios en el Perú
5 Mediciones estandarizadas del desempeño ambiental, lo que incrementa la responsabilidad de las naciones	E6 Desarrollar productos agroindustriales a partir de materias primas autóctonas E7 Integrarse verticalmente hacia adelante estableciendo distribuidores en los principales mercados que se abastecen de productos agrícolas, café y té peruano, entre otros bienes	E15 Desarrollar los servicios de tecnología e imagen, que se pueden prestar a distancia, como diseño gráfico, <i>call centers</i> , o manejo de bases de datos
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Migración internacional	E8 Penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa	E16 Implementar alianzas con los principales puertos del mundo para generar o adoptar tecnología que de mayor seguridad en el manejo de carga
2 Alta dependencia de otras economías, con exportaciones muy concentradas hacia China y Estados Unidos	E9 Desarrollar los nuevos proyectos mineros, en preparación para cuando incremente el precio internacional del cobre y otros minerales	E17 Forzar la desinversión en las unidades empresariales informales
3 Contracción del comercio mundial	E10 Implementar alianzas entre el Puerto del Callao, operadores logísticos mundiales y empresas navieras para reducir los tiempos de atención	E18 Integrarse con organismos multilaterales para aumentar la inversión en ciencia y tecnología
4 Incertidumbre sobre las políticas de los Estados Unidos y sus efectos		E19 Continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones
5 Informalidad en el empleo a nivel regional y aumento de la tasa de desempleo		E20 Desarrollar servicios de educación superior y especializada, captando a estudiantes de América Latina
6 Países desarrollados invierten grandes cantidades en investigación y desarrollo científico		

- E8: Penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa.
- E9: Desarrollar los nuevos proyectos mineros, en preparación para cuando incremente el precio internacional del cobre y otros minerales.
- E10: Implementar alianzas entre el Puerto del Callao, operadores logísticos mundiales y empresas navieras para reducir los tiempos de atención.
- E11: Desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con las fronteras, así como con los puertos y aeropuertos.
- E12: Desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales que incluyan alojamiento y alimentación.
- E13: Implementar alianzas entre instituciones de educación superior nacionales e internacionales para ofrecer carreras presenciales y *online*.
- E14: Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, a través de la reducción de los plazos y costos de hacer negocios en el Perú.
- E15: Desarrollar los servicios de tecnología e imagen, que se pueden prestar a distancia, como diseño gráfico, *call centers*, o manejo de bases de datos.
- E16: Implementar alianzas con los principales puertos del mundo para generar o adoptar tecnología que de mayor seguridad en el manejo de carga.
- E17: Forzar la desinversión en las unidades empresariales informales.
- E18: Integrarse con organismos multilaterales para aumentar la inversión en ciencia y tecnología.
- E19: Continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones.
- E20: Desarrollar servicios de educación superior y especializada, captando a estudiantes de América Latina.

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

La MPEYEA se presenta en la Tabla 25. Esta matriz analiza dos dimensiones, una interna y otra externa, cubriendo un total de cuatro elementos. Es así que se revisa: (a) fortaleza financiera, (b) ventaja competitiva, (c) fortaleza de la industria, y (d) entorno económico.

Tabla 25

Matriz PEYEA del Perú

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	3	
	4. Capital requerido vs. capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	-	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	4	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4	3.44
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Posición Estratégica Interna	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	-2.78
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	3.22
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	2	
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	3	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	4	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	2	-2.88
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	3.13
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	6	
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4	
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	2	
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	4	
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4	
	6. Intensidad de capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	4	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	3	3.78

Los resultados que se obtienen luego se plasman en la Figura 26, donde se concluye que el Perú tiene que asumir una postura agresiva. Esto hace considerar que se tienen que implementar estrategias de liderazgo en costos, diversificación concéntrica o integración vertical, tales como las que se mencionan más adelante.



Figura 26. Matriz PEYEA del Perú.

- E1: Diversificar el puerto del Callao, adquiriendo grúas para atender a barcos de mayor tamaño.
- E3: Diversificar la oferta turística hacia los segmentos de lujo y de aventura, manteniendo también el turismo histórico cultural.
- E7: Integrarse verticalmente hacia adelante estableciendo distribuidores en los principales mercados que se abastecen de productos agrícolas, café y té peruano, entre otros bienes.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group sirve para evaluar los distintos productos que integran el portafolio del Perú y que previamente han sido analizados en detalle: (a) minería,

(b) agrícola, (c) turismo y (d) hub logístico. Estos cuatro productos se han ubicado en la Figura 27 encontrándose que son estrella, interrogación o vaca, por lo que se tienen que implementar las estrategias intensivas, de integración, aventuras conjuntas o diversificación concéntrica, como las siguientes:

- E1: Diversificar el puerto del Callao, adquiriendo grúas para atender a barcos de mayor tamaño.
- E2: Penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados.
- E3: Diversificar la oferta turística hacia los segmentos de lujo y de aventura, manteniendo también el turismo histórico cultural.
- E4: Implementar alianzas público-privadas para la explotación y distribución de gas natural como fuente de energía.
- E5: Penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras.
- E6: Desarrollar productos agroindustriales a partir de materias primas autóctonas.
- E7: Integrarse verticalmente hacia adelante estableciendo distribuidores en los principales mercados que se abastecen de productos agrícolas, café y té peruano, entre otros bienes.
- E8: Penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa.
- E9: Desarrollar los nuevos proyectos mineros, en preparación para cuando incremente el precio internacional del cobre y otros minerales.
- E10: Implementar alianzas entre el Puerto del Callao, operadores logísticos mundiales y empresas navieras para reducir los tiempos de atención.
- E11: Desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con las fronteras, así como con los puertos y aeropuertos.

- E12: Desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales que incluyan alojamiento y alimentación.
- E13: Implementar alianzas entre instituciones de educación superior nacionales e internacionales para ofrecer carreras presenciales y online.
- E14: Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, a través de la reducción de los plazos y costos de hacer negocios en el Perú.
- E15: Desarrollar los servicios de tecnología e imagen, que se pueden prestar a distancia, como diseño gráfico, *call centers*, o manejo de bases de datos.
- E16: Implementar alianzas con los principales puertos del mundo para generar o adoptar tecnología que de mayor seguridad en el manejo de carga.
- E17: Forzar la desinversión en las unidades empresariales informales.
- E18: Integrarse con organismos multilaterales para aumentar la inversión en ciencia y tecnología.
- E19: Continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones.
- E20: Desarrollar servicios de educación superior y especializada, captando a estudiantes de América Latina.

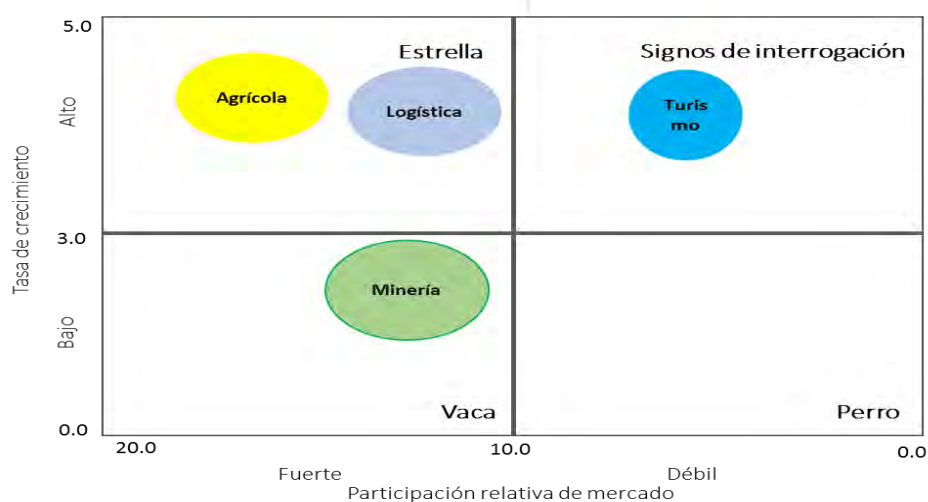


Figura 27. Matriz BCG del Perú.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Con el resultado de la MEFE, presentada en el Capítulo III y de la MEFI, que fue desarrollada en el Capítulo IV se creó la Figura 28 que corresponde a la Matriz Interna y Externa. El Perú se posiciona en el Cuadrante V por lo que tiene que adoptar estrategias de tipo penetración en el mercado y desarrollo de producto, tales como las que exponen a continuación:

- E2: Penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados.
- E5: Penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras.
- E6: Desarrollar productos agroindustriales a partir de materias primas autóctonas.
- E8: Penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa.
- E9: Desarrollar los nuevos proyectos mineros, en preparación para cuando incremente el precio internacional del cobre y otros minerales.
- E11: Desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con las fronteras, así como con los puertos y aeropuertos.
- E12: Desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales que incluyan alojamiento y alimentación.
- E14: Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, a través de la reducción de los plazos y costos de hacer negocios en el Perú.
- E15: Desarrollar los servicios de tecnología e imagen, que se pueden prestar a distancia, como diseño gráfico, *call centers*, o manejo de bases de datos.
- E20: Desarrollar servicios de educación superior y especializada, captando a estudiantes de América Latina.

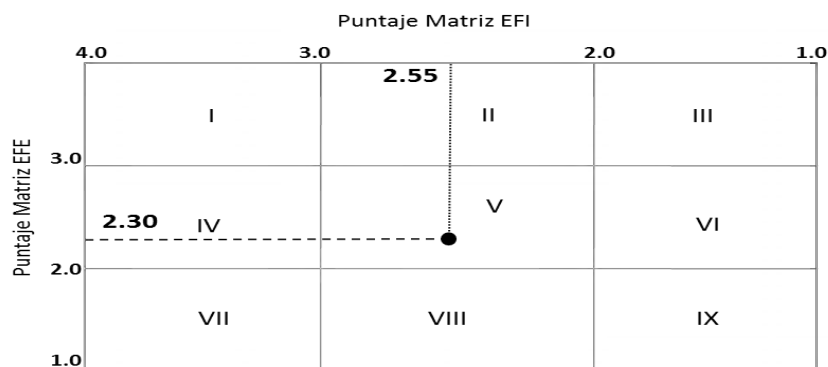


Figura 28. Matriz Interna-Externa del Perú.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La posición competitiva del Perú se considera débil, ya que como se mostró previamente, Schwab (2016) ubicó al país en el puesto 67 de 138 naciones. Pero en mercados de rápido crecimiento, especialmente para los productos agrícolas, el turismo y la movilización de carga marítima. Es por esto, que Perú se ubica en el Cuadrante II (ver Figura 29), indicando que se tienen que asumir estrategias desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento o liquidación, tales como las siguientes:

- E2: Penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados.
- E5: Penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras.
- E6: Desarrollar productos agroindustriales a partir de materias primas autóctonas.
- E8: Penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa.
- E9: Desarrollar los nuevos proyectos mineros, en preparación para cuando incremente el precio internacional del cobre y otros minerales.
- E11: Desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con las fronteras, así como con los puertos y aeropuertos.
- E12: Desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales que incluyan alojamiento y alimentación.

- E14: Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, a través de la reducción de los plazos y costos de hacer negocios en el Perú.
- E15: Desarrollar los servicios de tecnología e imagen, que se pueden prestar a distancia, como diseño gráfico, *call centers*, o manejo de bases de datos.
- E18: Integrarse con organismos multilaterales para aumentar la inversión en ciencia y tecnología.
- E19: Continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones.
- E20: Desarrollar servicios de educación superior y especializada, captando a estudiantes de América Latina.

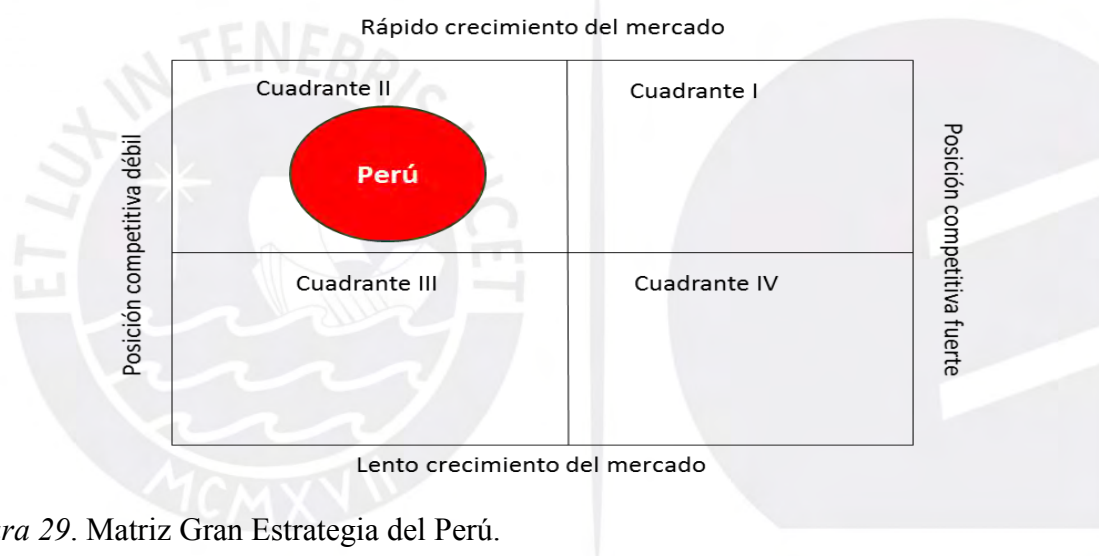


Figura 29. Matriz Gran Estrategia del Perú.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Los resultados que han arrojado la MPEYEA, la MBCG, la Matriz Interna Externa y la MGE se plasman en la Tabla 26. Según D'Alessio (2015) se escogen como retenidas las estrategias que cumplen con un criterio de repetición de al menos tres veces, razón por la que cinco estrategias pasan a ser de contingencia, E4, E10, E13, E16 y E17. Se continúa el análisis con las otras 15 estrategias, las cuales a continuación serán examinadas a la luz de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

Tabla 26

Matriz de Decisión Estratégica del Perú

Estrategias	Clasificación	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Repite
E1	Diversificar el puerto del Callao, adquiriendo grúas para atender a barcos de mayor tamaño.	Diversificación concéntrica	X	X	X		3
E2	Penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados.	Penetración en el mercado. Intensiva	X		X	X	4
E3	Diversificar la oferta turística hacia los segmentos de lujo y de aventura, manteniendo también el turismo histórico cultural.	Diversificación concéntrica	X	X	X		3
E4	Implementar alianzas público-privadas para la explotación y distribución de gas natural como fuente de energía.	Alianzas. Defensiva	X		X		2
E5	Penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras.	Penetración en el mercado. Intensiva	X		X	X	4
E6	Desarrollar productos agroindustriales a partir de materias primas autóctonas.	Desarrollo de productos. Intensiva	X		X	X	4
E7	Integrarse verticalmente hacia adelante estableciendo distribuidores en los principales mercados que se abastecen de productos agrícolas, café y té peruano, entre otros bienes.	Integración vertical	X	X	X		3
E8	Penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa.	Penetración en el mercado. Intensiva	X		X	X	4
E9	Desarrollar los nuevos proyectos mineros, en preparación para cuando incremente el precio internacional del cobre y otros minerales.	Desarrollo de productos. Intensiva	X		X	X	4
E10	Implementar alianzas entre el Puerto del Callao, operadores logísticos mundiales y empresas navieras para reducir los tiempos de atención	Alianzas. Defensiva	X		X		2
E11	Desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con las fronteras, así como con los puertos y aeropuertos.	Desarrollo de productos. Intensiva	X		X	X	4
E12	Desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales que incluyan alojamiento y alimentación.	Desarrollo de productos. Intensiva	X		X	X	4
E13	Implementar alianzas entre instituciones de educación superior nacionales e internacionales para ofrecer carreras presenciales y <i>online</i> .	Alianzas. Defensiva	X		X		2
E14	Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, a través de la reducción de los plazos y costos de hacer negocios en el Perú	Penetración en el mercado. Intensiva	X		X	X	4
E15	Desarrollar los servicios de tecnología e imagen, que se pueden prestar a distancia, como diseño gráfico, <i>call centers</i> , o manejo de bases de datos	Desarrollo de productos. Intensiva	X		X	X	4
E16	Implementar alianzas con los principales puertos del mundo para generar o adoptar tecnología que de mayor seguridad en el manejo de carga.	Alianzas. Defensiva	X		X		2
E17	Forzar la desinversión en las unidades empresariales informales.	Desinversión. Defensiva	X		X		2
E18	Integrarse con organismos multilaterales para aumentar la inversión en ciencia y tecnología.	Integración horizontal	X		X	X	3
E19	Continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones.	Integración horizontal	X		X	X	3
E20	Desarrollar servicios de educación superior y especializada, captando a estudiantes de América Latina	Desarrollo de productos. Intensiva	X		X	X	4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En este punto se utilizan como insumos los resultados de emparejamiento de la Fase 1 y Fase 2 del proceso estratégico. En la Tabla 27 se presenta la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, “esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores” (D’Alessio, 2015, p. 300). Los resultados indican que todas las estrategias evaluadas tienen que implementarse, ya que obtuvieron un promedio ponderado superior a 5.00. Esta herramienta también permite establecer prioridades, al ser un análisis cuantitativo, por lo que la estrategia con mayor puntuación es la E19: Continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones. A esta le sigue la E8: Penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 28 se presenta la Matriz de Rumelt, herramienta utilizada para analizar la consistencia de las estrategias que se han retenido, así como su consonancia y la factibilidad de aplicarlas. Al mismo tiempo se revisa si es factible implementarlas y si las mismas otorgan o no ventaja al Perú. El resultado indica que todas las estrategias evaluadas tienen que ser implementadas.

6.9 Matriz de Ética (ME)

De acuerdo con D’Alessio (2015), la auditoría de la ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (p. 306). Esta auditoría se realiza a través de una tabla, donde se evalúa puntualmente el derecho, la justicia y el utilitarismo que presentan las estrategias retenidas. El resultado de la Tabla 29 es que todas las iniciativas son éticas y por ende se puede proceder a su implementación inmediata.

Tabla 27

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Perú

Factores claves de éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 11		Estrategia 12		Estrategia 14		Estrategia 15		Estrategia 18		Estrategia 19		Estrategia 20	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades																															
1 Presión internacional para el cumplimiento de contratos y acuerdos, así como para el respeto de los derechos humanos	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16
2 Trabajo conjunto de las naciones para enfrentar problemas globales como el cambio climático	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36
3 Mejoras en las perspectivas de crecimiento económico mundial para el 2017 y 2018	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
4 Reducción de las barreras al comercio y a la inversión transfronteriza	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5 Mediciones estandarizadas del desempeño ambiental, lo que incrementa la responsabilidad de las naciones	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Amenazas																															
1 Migración internacional	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06
2 Alta dependencia de otras economías, con exportaciones muy concentradas hacia China y Estados Unidos	0.12	3	0.36	1	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	1	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	1	0.12	1	0.12
3 Contracción del comercio mundial	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Incertidumbre sobre las políticas de los Estados Unidos y sus efectos	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21
5 Informalidad en el empleo a nivel regional y aumento de la tasa de desempleo	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16
6 Países desarrollados invierten grandes cantidades en investigación y desarrollo científico	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Fortalezas																															
1 Convenios TLC con los principales países como UE, EUA, Asia.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18
2 Líder en exportación de frutas y verduras a nivel mundial.	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
3 Proyectos mineros por ejecutarse.	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12
4 Atractivo turístico por lo que crece el flujo de visitantes extranjeros.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
5 Proyectos para mejorar el acceso al aeropuerto y al puerto del Callao en ejecución	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18
6 El puerto del Callao es el primero en la comunidad andina y el sexto en América Latina, permitiendo movilizar casi dos millones de TEU al año.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06
7 Fuentes energéticas para permitir el crecimiento económico y la producción, fundamentadas en recursos no contaminantes.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24
8 Crecimiento económico sostenido	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10
9 Aumento en la esperanza de vida al nacer	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Debilidades																															
1 Informalidad en todos los sectores económicos.	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
2 El país no muestra facilidades para hacer negocios, lo cual se evidencia en que hay largos plazos y altos costos asociados a la apertura de una empresa	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24
3 Dependencia de las exportaciones mineras, con poco valor agregado.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
4 Infraestructura vial deficiente y en muchos casos dañada por el fenómeno El Niño.	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14
5 Nivel de ahorro muy bajo.	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08
6 El promedio de años de educación en la población es muy bajo.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10
7 La cantidad de graduados y titulados de la educación superior es insuficiente	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08
8 Poca penetración del Internet en los hogares.	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	1	0.04
9 Existen poblados en el Perú que no cuentan con servicios de voz o telefonía.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08
10 Baja inversión en ciencia, tecnología e innovación.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Total	2.00	5.14		5.48		5.17		5.23		5.27		5.82		6.34		5.29		5.11		5.76		6.06		5.89		5.86		6.69		5.44	

Tabla 28

Matriz de Rumelt del Perú

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
E1	Diversificar el puerto del Callao, adquiriendo grúas para atender a barcos de mayor tamaño	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Diversificar la oferta turística hacia los segmentos de lujo y de aventura, manteniendo también el turismo histórico cultural	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar productos agroindustriales a partir de materias primas autóctonas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Integrarse verticalmente hacia adelante estableciendo distribuidores en los principales mercados que se abastecen de productos agrícolas, café y té peruano, entre otros bienes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Desarrollar los nuevos proyectos mineros, en preparación para cuando incremente el precio internacional del cobre y otros minerales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con las fronteras, así como con los puertos y aeropuertos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales que incluyan alojamiento y alimentación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, a través de la reducción de los plazos y costos de hacer negocios en el Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Desarrollar los servicios de tecnología e imagen, que se pueden prestar a distancia, como diseño gráfico, call centers, o manejo de bases de datos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	Integrarse con organismos multilaterales para aumentar la inversión en ciencia y tecnología	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19	Continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E20	Desarrollar servicios de educación superior y especializada, captando a estudiantes de América Latina	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 29

Matriz de Ética del Perú

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 11	Estrategia 12	Estrategia 14	Estrategia 15	Estrategia 18	Estrategia 19	Estrategia 20
	Diversificar el puerto del Callao, adquiriendo grúas para atender a barcos de mayor tamaño	Penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados	Diversificar la oferta turística hacia los segmentos de lujo y de aventura, manteniendo también el turismo histórico cultural	Penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras	Desarrollar productos agroindustriales a partir de materias primas autóctonas	Integrarse verticalmente hacia adelante estableciendo distribuidores en los principales mercados que se abastecen de productos agrícolas, café y té peruano, entre otros bienes	Penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa	Desarrollar los nuevos proyectos mineros, en preparación para cuando incrementa el precio internacional del cobre y otros minerales	Desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con las fronteras, así como con los puertos y aeropuertos	Desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales que incluyan alojamiento y alimentación	Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, a través de la reducción de los plazos y costos de hacer negocios en el Perú	Desarrollar los servicios de tecnología e imagen, que se pueden prestar a distancia, como diseño gráfico, call centers, o manejo de bases de datos	Integrarse con organismos multilaterales para aumentar la inversión en ciencia y tecnología	Continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones	Desarrollar servicios de educación superior y especializada, captando a estudiantes de América Latina
Derecho															
Impacto en el derecho a la vida	Neutro	Neutro	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia															
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo															
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégicos empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias que han resultado retenidas luego de aplicar el Proceso Estratégico son las que se muestran a continuación:

- E1: Diversificar el puerto del Callao, adquiriendo grúas para atender a barcos de mayor tamaño.
- E2: Penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados.
- E3: Diversificar la oferta turística hacia los segmentos de lujo y de aventura, manteniendo también el turismo histórico cultural.
- E5: Penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras.
- E6: Desarrollar productos agroindustriales a partir de materias primas autóctonas.
- E7: Integramente verticalmente hacia adelante estableciendo distribuidores en los principales mercados que se abastecen de productos agrícolas, café y té peruano, entre otros bienes.
- E8: Penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa.
- E9: Desarrollar los nuevos proyectos mineros, en preparación para cuando incrementa el precio internacional del cobre y otros minerales.
- E11: Desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con las fronteras, así como con los puertos y aeropuertos.
- E12: Desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales que incluyan alojamiento y alimentación.
- E14: Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, a través de la reducción de los plazos y costos de hacer negocios en el Perú.
- E15: Desarrollar los servicios de tecnología e imagen, que se pueden prestar a distancia, como diseño gráfico, *call centers*, o manejo de bases de datos.

- E18: Integrarse con organismos multilaterales para aumentar la inversión en ciencia y tecnología.
- E19: Continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones.
- E20: Desarrollar servicios de educación superior y especializada, captando a estudiantes de América Latina.

Las estrategias de contingencia, las cuales no han sido retenidas por alguna de las matrices que se han utilizado como filtro, son las siguientes:

- E4: Implementar alianzas público-privadas para la explotación y distribución de gas natural como fuente de energía.
- E10: Implementar alianzas entre el Puerto del Callao, operadores logísticos mundiales y empresas navieras para reducir los tiempos de atención.
- E13: Implementar alianzas entre instituciones de educación superior nacionales e internacionales para ofrecer carreras presenciales y online.
- E16: Implementar alianzas con los principales puertos del mundo para generar o adoptar tecnología que de mayor seguridad en el manejo de carga.
- E17: Forzar la desinversión en las unidades empresariales informales.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En este punto ya se conocen las estrategias retenidas y se procede a examinar cómo las mismas contribuyen al logro de los objetivos de largo plazo (OLP). Se recuerda que estos objetivos fueron definidos en el Capítulo V y que se encuentran alineados con la visión, por lo que es esencial que se alcancen. En la Tabla 30 se señala cuáles estrategias contribuyen a lograr cada OLP.

Tabla 30

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Perú

	E1	E2	E3	E5	E6	E7	E8	E9	E11	E12	E14	E15	E18	E19	E20
1 Para el 2030, Perú será un país competitivo, ocupando el puesto 50 en el índice Global de Competitividad del WEF	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2 En el 2030 se movilizarán más de 3.0 millones de TEU por el puerto del Callao	X	X							X					X	X
3 Ampliar la red de carreteras nacionales, para que en el año 2030 haya 30,600 km asfaltados									X					X	X
4 Durante el período 2017-2030, el Perú tendrá un crecimiento económico promedio de 5%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5 Exportar US\$ 37,000 millones en minerales y sus derivados durante el 2030								X	X				X	X	X
6 Al 2030, las exportaciones de productos agrícolas alcanzarán los US\$ 6,420 millones	X	X		X	X	X			X		X		X		X
7 Para el 2030, las exportaciones de café, té y especias sumarán US\$ 1,520 millones	X	X			X	X			X				X		X
8 En el año 2030, llegarán al Perú 10 millones de turistas extranjeros			X				X		X	X		X		X	X
9 Al 2030 se elevará el ahorro en el sistema financiero nacional a S/ 385,000 millones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10 Al 2030, ubicarse en el puesto 35 del índice Doing Business	X	X									X		X	X	X
11 En el 2030, abrir una empresa y operarla formalmente tomará siete días													X	X	X
12 Para el 2030, el Perú alcanzará un Índice de Desarrollo Humano igual o superior a 0.85	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13 Durante el 2030, la esperanza de vida al nacer llegará a 78 años										X		X		X	X
14 Al 2030, el promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad será 12.6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
15 En el 2030 habrá un total de 335,000 graduados de la educación superior en el Perú										X		X	X	X	X
16 El gas natural representará el 40% de las fuentes energéticas utilizadas en el 2030									X				X	X	X
17 Alcanzar la posición 50 en el ranking de desempeño ambiental para el año 2030			X				X	X					X	X	X
18 Para el 2030, se habrá incrementado la inversión en investigación, ciencia y tecnología al 2.0% del PBI	X	X			X						X	X	X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

El último paso de este capítulo consiste en adelantarse a las posibles reacciones de los competidores y sustitutos. Es así que se crea la Tabla 31, en la cual se colocan las estrategias retenidas y se especula sobre las reacciones que podrían tener Chile o Colombia. Se ve que estos países desarrollarán estrategias para invertir más en tecnología, así como en infraestructura.

6.13 Conclusiones

El Proceso Estratégico se comenzó con la Matriz FODA, donde se propusieron 16 estrategias y que posteriormente fueron analizados utilizando diversas matrices. Al cerrar este análisis se llega a la conclusión de que las estrategias que se tienen que implementar para alcanzar los OLP son las siguientes: (a) diversificar el puerto del Callao, adquiriendo grúas para atender a barcos de mayor tamaño; (b) penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados; (c) diversificar la oferta turística hacia los segmentos de lujo y de aventura, manteniendo también el turismo histórico cultural; (d) penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras; (e) desarrollar productos agroindustriales a partir de materias primas autóctonas; (f) integrarse verticalmente hacia adelante estableciendo distribuidores en los principales mercados que se abastecen de productos agrícolas, café y té peruano, entre otros bienes; (g) penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa; (h) desarrollar los nuevos proyectos mineros, en preparación para cuando incremente el precio internacional del cobre y otros minerales; (i) desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con los puertos y aeropuertos; (j) desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales que incluyan alojamiento y alimentación; (k) integrarse con organismos multilaterales para aumentar la inversión en ciencia y tecnología; y (l) continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones; entre otras.

Tabla 31

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Perú

Estrategias	Chile	Colombia	México	
E1	Diversificar el puerto del Callao, adquiriendo grúas para atender a barcos de mayor tamaño	Ampliar la infraestructura del puerto de San Antonio	Mejorar la infraestructura del puerto de Buenaventura	Expandir el Puerto de Manzanillo que actualmente es el cuarto de América Latina
E2	Penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados	Penetrar en el mercado de manejo de carga	Penetrar en el mercado de manejo de carga	Continuar penetrando el manejo de todo tipo de carga
E3	Diversificar la oferta turística hacia los segmentos de lujo y de aventura, manteniendo también el turismo histórico cultural		Lanzar promociones y circuitos turísticos	Mantenerse como el primer destino turístico de América Latina, mediante el continuo desarrollo de servicios y bajo costo en tarifas aéreas
E5	Penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras		Continuar desarrollando la producción de ciertas frutas y vegetales	Desarrollar nuevos mercados para sus frutas y verduras, por renegociación de su TLC
E6	Desarrollar productos agroindustriales a partir de materias primas autóctonas	Continuar invirtiendo en Perú para el desarrollo de estos productos, con capital chileno	Desarrollar productos agroindustriales	Desarrollar productos agroindustriales
E7	Integrarse verticalmente hacia adelante estableciendo distribuidores en los principales mercados que se abastecen de productos agrícolas, café y té peruano, entre otros bienes			Continuar distribuyendo parte de sus productos por canales propios como el caso de combustible
E8	Penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa	Penetrar el mercado de turismo europeo		Continuar penetrando este mercado
E9	Desarrollar los nuevos proyectos mineros, en preparación para cuando incremente el precio internacional del cobre y otros minerales	Desarrollar nuevos proyectos mineros		
E11	Desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con las fronteras, así como con los puertos y aeropuertos			Mejorar permanentemente sus vías de comunicación, en especial hacia y desde los principales puertos
E12	Desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales que incluyan alojamiento y alimentación			
E14	Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, a través de la reducción de los plazos y costos de hacer negocios en el Perú	Continuar atrayendo inversionistas extranjeros, en especial de España y Asia	Atraer inversionistas extranjeros, mejorando la seguridad	Buscar inversionistas extranjeros en Asia y Europa, ante la renegociación del TLC con EE.UU.
E15	Desarrollar los servicios de tecnología e imagen, que se pueden prestar a distancia, como diseño gráfico, call centers, o manejo de bases de datos			Continuar desarrollando estos servicios
E18	Integrarse con organismos multilaterales para aumentar la inversión en ciencia y tecnología	Continuar invirtiendo en investigación, ciencia y tecnología	Continuar invirtiendo en investigación, ciencia y tecnología	Continuar invirtiendo en investigación, ciencia y tecnología
E19	Continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones			
E20	Desarrollar servicios de educación superior y especializada, captando a estudiantes de América Latina		Reforzar la educación que actualmente brindan universidades reconocidas y expandir sus servicios internacionalmente	Reforzar la educación que brinda la UNAM y el TEC de Monterrey, instituciones incluidas en los rankings más prestigiosos

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo (OCP) son hitos que indican el camino hacia los objetivos de largo plazo (OLP), que fueron previamente presentados. En este punto del plan estratégico se presentan los OLP, para dentro de cada uno de ellos mostrar los OCP que corresponden.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Para el 2030, Perú será un país competitivo, ocupando el puesto 40 en el Índice Global de Competitividad del IMD. Durante el período 2017, se obtuvo la posición 55.

- **Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1).** En el 2020, Perú ocupará el puesto 52 en el Índice de Competitividad del IMD, al mejorar en el pilar infraestructura pasando del puesto 61 al 55 por la ampliación de las carreteras nacionales pavimentadas.
- **Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2).** Durante el 2023 se alcanzará la posición 48 del Índice de Competitividad del IMD, por la mejora en el pilar eficiencia gubernamental que habrá pasado de la posición 43 a la 38 por la independencia del Poder Judicial que reducirá el tiempo promedio de los juicios.
- **Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3).** Para el 2026, se ocupará el puesto 44 en el Índice de Competitividad del IMD, como consecuencia de mejoras en el pilar de desempeño económico que pasará del puesto 50 en el 2017 al 40 en el 2026, por el aumento en la tasa de crecimiento económico.
- **Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4).** Al 2030, el Perú estará en la posición 40 del Índice de Competitividad del IMD, al mejorar en el pilar sofisticación en los negocios pasando del puesto 55 en el año 2017 al 40 en el 2030, por el aumento en la calidad de las instituciones de investigación y en el número de patentes que cada año se conceden.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). En el 2030 se movilizarán más de 3.0 millones de TEU por el puerto del Callao. En el 2015, a través de estas instalaciones se movilizaron 1.9 millones de TEU.

- **Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1).** Al 2020, la cantidad de TEU movilizados por el puerto del Callao ascenderá a 2'250,000 gracias al aumento en un 15% del espacio en el patio de contenedores refrigerados, que requieren conexión a electricidad.
- **Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2).** Alcanzar los 2'455,000 TEU movilizados por el puerto del Callao durante el año 2023, como consecuencia de haber incrementado la inversión en grúas para la carga y descarga de los buques.
- **Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3).** En el 2026, se movilizarán por el Puerto del Callao un total de 2'680,000 TEU, al contar con un muelle adicional a los que se tenían en el año 2026.
- **Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4).** Para el 2030 serán movilizados 3.0 millones de TEU por el puerto del Callao, lo que será facilitado por la ampliación de la vía de evitamiento para el ingreso y salida del Callao.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Ampliar la red de carreteras nacionales, para que en el año 2030 haya 30,600 kilómetros asfaltados. En junio del 2016, Perú tenía 20,235 km de carreteras nacionales asfaltadas.

- **Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1).** Para el 2020, el Perú contará con 22,775 kilómetros asfaltados de carreteras nacionales, ampliando la Carretera Central.
- **Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2).** En el 2023, las carreteras nacionales contarán con 24,885 kilómetros asfaltados, gracias a la construcción de un circuito de autopistas que una Piura-La Libertad-Lambayeque.

- *Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3)*. Tener 27,195 kilómetros asfaltados de carreteras nacionales para el año 2026, con importantes tramos concesionados para garantizar su excelente mantenimiento.
- *Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP3.4)*. Al 2030, Perú tendrá 30,600 kilómetros asfaltados de carreteras nacionales, al contar con una vía de cuatro carriles para unir Ica con Arequipa.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Durante el período 2017-2030, Perú tendrá un crecimiento económico promedio de 5%. Para el año 2016, el PBI nacional aumentó en 3.9%.

- *Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1)*. Para el 2020, la variación porcentual anual del PBI será igual a 4.1% debido al incremento de los sectores agropecuarios y pesca, con enfoque en la exportación.
- *Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2)*. Lograr un crecimiento económico de 4.4% durante el año 2023, debido al aumento en el flujo de turistas que prácticamente se habrá duplicado con respecto al 2015.
- *Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3)*. Al 2026, tener un aumento en el PBI igual a 4.7%. Esto impulsado por el sector minería ya que la inversión realizada entre el 2017 y el 2025 estará generando producción y con ello exportaciones para el 2026.
- *Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP4.4)*. Durante el 2030, Perú logrará un crecimiento económico de 5%, como consecuencia principal de un aumento en la demanda interna gracias a la elevación de la tasa de empleo y el mayor ingreso per cápita.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Exportar US\$ 37,000 millones en minerales y sus derivados durante el 2030. En el 2016, estas exportaciones fueron de US\$ 21,352 millones.

- *Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1)*. Para el 2020, las exportaciones de minerales y sus derivados alcanzarán los US\$ 24,980 millones, por la entrada en producción de Cerro Verde y Las Bambas.
- *Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2)*. Lograr en el 2023 exportar minerales y sus derivados por US\$ 28,100 millones, como consecuencia de la producción a plena capacidad de Toromocho y Constancia.
- *Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3)*. Exportar US\$ 31,600 millones en minerales y sus derivados durante el año 2026, por la producción generada gracias a la inversión minera realizada entre 2016 y 2025.
- *Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP5.4)*. Al 2030, exportar minerales por US\$ 37,000 millones, incluyendo sus derivados; al haber desarrollado proyectos de inversión por más de US\$ 60,000 millones en el período 2017-2027.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Al 2030, las exportaciones de productos agrícolas alcanzarán los US\$ 6,420 millones. Esto implica un aumento anual del 6.3% partiendo de US\$ 2,679 millones en el 2016.

- *Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP6.1)*. Para el año 2020, las exportaciones agrícolas ascenderán a US\$ 3,440 millones, por un aumento del 5% anual en el área cultivada.
- *Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP6.2)*. En el 2023, Perú exportará US\$ 4,150 millones en productos agrícolas, penetrando mercados asiáticos, principalmente Japón y Corea del Sur.
- *Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP6.3)*. Exportar US\$ 5,005 millones en productos agrícolas durante el año 2026, gracias al crecimiento de la canasta exportadores de frutas y verduras a una tasa anual del 13%, principalmente por las uvas, los arándanos y la palta.

- *Objetivo de corto plazo 6.4 (OCP6.4)*. Al 2030, las exportaciones agrícolas peruanas llegarán a US\$ 6,420 millones, al aumentar la participación en la canasta exportadora de productos con valor agregado, como la pulpa de frutas.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP7). Para el 2030, las exportaciones de café, té y especias sumarán US\$ 1,520 millones. En el 2016 estas sumaron US\$ 877.8 millones.

- *Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP7.1)*. Para 2020, las exportaciones de café, té y especias ascenderán a US\$ 1,027 millones, gracias al crecimiento de los cultivos y por ende de la cantidad exportada de café orgánico.
- *Objetivo de corto plazo 7.2 (OCP7.2)*. En el año 2023, Perú alcanzará exportaciones por US\$ 1,155 millones en café, té y especias, como consecuencia del reconocimiento de la marca Perú que hará que los competidores asocien el café y té peruano con alta calidad.
- *Objetivo de corto plazo 7.3 (OCP7.3)*. Durante el 2026, las exportaciones de café, té y especias sumarán US\$ 1,300 millones, al penetrar en países europeos que valoran la alta calidad en estos productos.
- *Objetivo de corto plazo 7.4 (OCP7.4)*. Al 2030, se exportarán US\$ 1,520 millones en café, té y especias, siendo reconocidos por ganar premios en importantes ferias internacionales, donde se participará con el apoyo de Promperu.

Objetivo de largo plazo 8 (OLP8). En el año 2030, llegarán al Perú 10 millones de turistas extranjeros. Esto es un crecimiento del 7% desde los 3.5 millones que llegaron en el 2012.

- *Objetivo de corto plazo 8.1 (OCP8.1)*. Al 2020, la cifra de turistas extranjeros que llegará a Perú se elevará a 5'127,900 por el incremento en la seguridad pública y en la percepción en el extranjero, al reducir en 10% anual la tasa de crímenes y delitos.

- *Objetivo de corto plazo 8.2 (OCP8.2)*. Durante el año 2023, Perú recibirá a 6'266,400 turistas extranjeros, en la medida en que se incrementa la infraestructura hotelera de cuatro y cinco estrellas.
- *Objetivo de corto plazo 8.3 (OCP8.3)*. Perú verá llegar a 7'650,600 turistas extranjeros en el año 2026, por la participación en ferias internacionales de turismo bajo el auspicio de Promperu.
- *Objetivo de corto plazo 8.4 (OCP8.4)*. Para el 2030 se logrará la cifra récord de 10 millones de turistas extranjeros visitando el Perú, impulsado por la ampliación del aeropuerto internacional Jorge Chávez y la construcción de un aeropuerto internacional en la región Cusco.

Objetivo de largo plazo 9 (OLP9). Al 2030 se elevará el ahorro en el sistema financiero nacional a S/ 385,000 millones. Durante el 2014, el nivel de ahorro fue S/ 205,152 millones, y con su incremento se impulsarán los créditos al sector privado y las inversiones.

- *Objetivo de corto plazo 9.1 (OCP9.1)*. El nivel de ahorro durante el año 2020 ascenderá a S/ 260,000 millones, como consecuencia de haber incrementado la penetración de la educación financiera en las provincias del Perú.
- *Objetivo de corto plazo 9.2 (OCP9.2)*. En el 2023, Perú tendrá ahorros por S/ 292,000 millones, al retener el capital extranjero con atractivas oportunidades de inversión.
- *Objetivo de corto plazo 9.3 (OCP9.3)*. Para 2026, el nivel de ahorros en el Perú crecerá a S/ 328,000, motivado por las perspectivas de altas ganancias en proyectos de inversión en los sectores de minería, agroindustria o turismo.
- *Objetivo de corto plazo 9.4 (OCP9.4)*. Conseguir que en el 2030, el nivel de ahorros sea igual a S/ 385,000 millones, gracias al incremento en la tasa de empleo y en el nivel de ingreso per cápita de los peruanos.

Objetivo de largo plazo 10 (OLP10). Al 2030, ubicarse en el puesto 35 del índice Doing Business. Mientras que en el 2017 se tuvo el puesto 54.

- **Objetivo de corto plazo 10.1 (OCP10.1).** Mejorar la posición en el Índice Doing Business, hasta ocupar el puesto 50 en el año 2020, en la medida en que se reduce el tiempo que demora abrir una empresa de 26 a 21 días.
- **Objetivo de corto plazo 10.2 (OCP10.2).** Para el 2023, brindar facilidades para hacer negocios en el Perú, ubicándose en el puesto 45 del Índice Doing Business, reduciendo el costo de registrar una propiedad en al menos un 20%.
- **Objetivo de corto plazo 10.3 (OCP10.3).** En el año 2026, Perú tendrá la posición 40 en los indicadores Doing Business, gracias a que la resolución de conflictos en tribunales habrá disminuido a menos de seis meses.
- **Objetivo de corto plazo 10.4 (OCP10.4).** Lograr el puesto 35 del Doing Business, durante el 2030, aumentando el acceso al crédito en un 30%.

Objetivo de largo plazo 11 (OLP11). En el 2030, abrir una empresa y operarla formalmente tomará siete días, a pesar de que en el 2016 se necesitaban 26 días.

- **Objetivo de corto plazo 11.1 (OCP11.1).** Reducir el tiempo que toma abrir una empresa a 21 días en el año 2020, en la medida en que se reducen la cantidad de seis que había en 2016 a cuatro en el 2020.
- **Objetivo de corto plazo 11.2 (OCP11.2).** Para el 2023, abrir una empresa tomará solamente 16 días, en la medida en que el 50% de los procedimientos se pueden completar en línea, mientras que para el 2016 todos se hacían de modo presencial.
- **Objetivo de corto plazo 11.3 (OCP11.3).** Al 2026, serán 11 los días requeridos para abrir una empresa en Perú, haciendo que el proceso de inscripción de la empresa como proveedor del Estado se complete en menos de una hora, totalmente en línea.

- *Objetivo de corto plazo 11.4 (OCP11.4)*. Lograr que en 2030, se pueda abrir una empresa en solo siete días, al reducir el tiempo de inscripción en Registros Públicos a sólo un día.

Objetivo de largo plazo 12 (OLP12). Para el 2030, el Perú alcanzará un Índice de Desarrollo Humano igual o superior a 0.85. La base o punto de inicio es 0.5058 en el año 2013.

- *Objetivo de corto plazo 12.1 (OCP12.1)*. Para el 2020, mejorar el IDH hasta 0.60 como consecuencia del aumento en la esperanza de vida al nacer a 75.4 años, en la medida en que se reduce el tiempo de espera para cirugías y tratamientos en la red de salud pública.
- *Objetivo de corto plazo 12.2 (OCP12.2)*. En el año 2023, tener un IDH superior a 0.68, gracias a que la población alcanzará un promedio de 11.4 años de estudios ya que se estimulará la asistencia escolar a través de programas de alimentación escolar.
- *Objetivo de corto plazo 12.3 (OCP12.3)*. Durante el 2026, el país alcanzará un IDH de 0.76, elevando el porcentaje de población con edad secundaria completa de 67.87% en el 2013 a 80% para el 2030, ya que se incrementará la cantidad de maestros y profesores.
- *Objetivo de corto plazo 12.4 (OCP12.4)*. Al 2030, lograr un IDH de 0.85 debido al aumento en el ingreso promedio per cápita mensual desde S/. 696.9 en el año 2013 a S/. 1,260 para el 2030 por aumento en las fuentes de trabajo formales.

Objetivo de largo plazo 13 (OLP13). Durante el 2030, la esperanza de vida al nacer llegará a 78 años. Para el 2015 era 74.6 años en promedio.

- *Objetivo de corto plazo 13.1 (OCP13.1)*. En el año 2020, la esperanza de vida al nacer se habrá elevado a 75.4 años, en la medida en que los cuidados prenatales se expanden.
- *Objetivo de corto plazo 13.2 (OCP13.2)*. Alcanzar una esperanza de vida al nacer de 76.2 años para el 2023, incrementando la cantidad de personas que cuentan con algún tipo de seguro de salud (SIS, Essalud o seguro privado).
- *Objetivo de corto plazo 13.3 (OCP13.3)*. Durante el 2026, la esperanza de vida al nacer habrá aumentado a 77.1 años, al erradicar la desnutrición infantil.
- *Objetivo de corto plazo 13.4 (OCP13.4)*. Para el año 2030, los peruanos tendrán una esperanza de vida al nacer de 78 años, gracias al aumento en la cantidad de médicos especializados dentro del sistema de salud pública y Essalud.

Objetivo de largo plazo 14 (OLP14). Al 2030, el promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad será 12.6. En cambio, para el 2015 apenas era igual a 10.1 años.

- *Objetivo de corto plazo 14.1 (OCP14.1)*. Al 2020, el promedio de años de estudio será de 10.9 años, por el incremento en la cantidad de instituciones educativas de secundaria en las ciudades más pequeñas del país.
- *Objetivo de corto plazo 14.2 (OCP14.2)*. Para el 2023, los peruanos tendrán 11.4 años en promedio de estudios, ya que la asistencia escolar se habrá estimulado por la ampliación del programa de alimentación escolar, tanto en primaria como en secundaria.
- *Objetivo de corto plazo 14.3 (OCP14.3)*. Elevar la cantidad de años promedio de educación en la población, hasta que en el 2026 sea igual a 11.9 años, como consecuencia de un aumento en el número de maestros bilingües para las áreas rurales y pequeños centros poblados del Perú.

- *Objetivo de corto plazo 14.4 (OCP14.4)*. Durante el 2030, la población tendrá 12.6 años promedio de educación, gracias a la expansión del programa Beca 18, aumentando el número de beneficiarios.

Objetivo de largo plazo 15 (OLP15). En el 2030 habrá un total de 335,000 graduados de la educación superior en el Perú. En el 2014 había 113,435 graduados.

- *Objetivo de corto plazo 15.1 (OCP15.1)*. Contar con 170,000 graduados de educación superior para el año 2020, gracias a que las universidades impulsarán programas para que sus egresados puedan titularse.
- *Objetivo de corto plazo 15.2 (OCP15.2)*. Durante el 2023, habrá 208,500 graduados del sistema de educación superior, ya que la cantidad de personas que podrán entrar en la educación superior aumentará al elevar la tasa de población con educación superior de 67.87% a 75%.
- *Objetivo de corto plazo 15.3 (OCP15.3)*. En el 2026, Perú tendrá 255,500 graduados de educación superior, ya que se incrementará la cantidad de créditos disponibles para cursos estudios universitarios en universidades privadas.
- *Objetivo de corto plazo 15.4 (OCP15.4)*. Lograr que para el año 2030, el país llegue a tener 335,000 graduados de educación superior, en la medida en que los ingresos promedio de la población con educación superior crecen más rápido que los de la población sin este nivel académico.

Objetivo de largo plazo 16 (OLP16). El gas natural representará el 40% de las fuentes energéticas utilizadas en el 2030. Para el año 2014, el gas natural era el 13% y predominaba el diésel.

- *Objetivo de corto plazo 16.1 (OCP16.1)*. Al 2020, el gas natural representará el 20% de las fuentes energéticas usadas en Perú, en la medida en que la red gas por tubería crece en Lima Metropolitana.

- *Objetivo de corto plazo 16.2 (OCP16.2)*. Para el 2023, el uso del gas natural ascenderá al 26% de las fuentes energéticas, gracias a un programa de reconversión para vehículos con facilidades crediticias.
- *Objetivo de corto plazo 16.3 (OCP16.3)*. Durante 2026, el 33% de las fuentes energéticas corresponderá al gas natural, porque se incrementará en 5% anual la cantidad de industrias alimentadas por la red de gas natural.
- *Objetivo de corto plazo 16.4 (OCP16.4)*. Lograr que en el año 2030, el 40% de las fuentes energéticas sea el gas natural, ya que los vehículos nuevos con sistema de gas natural pagarán menos impuestos, estimulando su adquisición por encima de los que utilizan gasolina o diesel.

Objetivo de largo plazo 17 (OLP17). Alcanzar la posición 50 en el ranking de desempeño ambiental para el año 2030. Durante el 2016, el Perú estuvo en el puesto 73.

- *Objetivo de corto plazo 17.1 (OCP17.1)*. Mejorar en el ranking de desempeño ambiental, hasta ocupar el puesto 67 en el año 2020, reduciendo la emisión de dióxido de carbono en 3% anual entre 2017 y 2020.
- *Objetivo de corto plazo 17.2 (OCP17.2)*. Al 2023, ubicarse en la posición 61 del ranking de desempeño ambiental, reduciendo en 1% al año la cantidad de basura sólida que se genera en el país.
- *Objetivo de corto plazo 17.3 (OCP17.3)*. Para 2026, mejorar la ubicación en el ranking de desempeño ambiental para situarse en el puesto 56, al lograr que el 20% de la basura sea separada en la fuente para su reciclaje.
- *Objetivo de corto plazo 17.4 (OCP17.4)*. Lograr situarse en la posición 50 del ranking de desempeño ambiental durante el 2030, incrementando el área de bosques en el período entre 2017 y 2030.

Objetivo de largo plazo 18 (OLP18). Para el 2030, se habrá incrementado la inversión en investigación, ciencia y tecnología al 2.0% del PBI. Mientras que en el año 2015 era 0.20%, limitando el desarrollo nacional.

- **Objetivo de corto plazo 18.1 (OCP18.1).** En el 2020, la inversión en ciencia y tecnología llegará a ser del 0.6% del PBI, ampliando la infraestructura de laboratorios en la red de universidades nacionales y privadas.
- **Objetivo de corto plazo 18.2 (OCP18.2).** Para el año 2023, el Perú invertirá en ciencia y tecnología el 1.0% de su PBI, por el aporte de las empresas privadas medianas y grandes, al hacer convenios con instituciones de investigación.
- **Objetivo de corto plazo 18.3 (OCP18.3).** La inversión en ciencia y tecnología alcanzará el 1.5% del PBI para el año 2026, impulsado por el aumento de presupuesto que desde el año 2017 se hará al Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC).
- **Objetivo de corto plazo 18.4 (OCP18.4).** Al 2030, el país tendrá una inversión en ciencia y tecnología del 2.0% del PBI, contando con una mayor cantidad de ingenieros e investigadores preparados para conducir los laboratorios de universidades, gubernamentales o de empresas privadas.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En el apartado anterior se han definido las metas de corto plazo, las cuales se alcanzarán a través de la implementación de las estrategias que fueron analizadas en el capítulo anterior. Pero esto solo será posible si el país dispone de recursos, los mismos que pueden ser tecnológicos, financieros, humanos o físicos. En la Tabla 32 se han listado los recursos que se necesitan para alcanzar cada uno de los objetivos de corto plazo (OCP).

Tabla 32

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Perú

OLP	OCP	Recursos	
OLP1 Para el 2030, Perú será un país competitivo, ocupando el puesto 40 en el Índice Global de Competitividad del IMD. Durante el período 2017, se obtuvo la posición 55	OCP1.1	En el 2020, Perú ocupará el puesto 52 en el Índice de Competitividad del IMD, al mejorar en el pilar infraestructura pasando del puesto 61 al 55 por la ampliación de las carreteras nacionales pavimentadas	Infraestructura vial, de salud y educativa, recurso humano calificado para los sectores de educación y salud, marco legal claro y estable, estabilidad macroeconómica al incrementar la producción nacional, investigación científica y desarrollo o adopción de tecnología de punta
	OCP1.2	Durante el 2023 se alcanzará la posición 48 del Índice de Competitividad del IMD, por la mejora en el pilar eficiencia gubernamental que habrá pasado de la posición 43 a la 38 por la independencia del Poder Judicial que reducirá el tiempo promedio de los juicios	
	OCP1.3	Para el 2026, se ocupará el puesto 44 en el Índice de Competitividad del IMD, como consecuencia de mejoras en el pilar de desempeño económico que pasará del puesto 50 en el 2017 al 40 en el 2026, por el aumento en la tasa de crecimiento económico	
	OCP1.4	Al 2030, el Perú estará en la posición 40 del Índice de Competitividad del IMD, al mejorar en el pilar sofisticación en los negocios pasando del puesto 55 en el año 2017 al 40 en el 2030, por el aumento en la calidad de las instituciones de investigación y en el número de patentes que cada año se conceden	
OLP2 En el 2030 se movilizarán más de 3.0 millones de TEU por el puerto del Callao. En el 2015, a través de estas instalaciones se movilizaron 1.9 millones de TEU	OCP2.1	Al 2020, la cantidad de TEU movilizados por el puerto del Callao ascenderá a 2'250,000 gracias al aumento en un 15% del espacio en el patio de contenedores refrigerados, que requieren conexión a electricidad	Recursos financieros para la ampliación del puerto, grúas tipo pórtico, muelles hondos, espacio físico para ampliar los patios de contenedores, energía eléctrica, agua potable, sistema de aguas residuales, personal calificado y entrenado constantemente, sistema tecnológico para programación de buques y seguimiento de la carga, equipos para movilizar la carga
	OCP2.2	Alcanzar los 2'455,000 TEU movilizados por el puerto del Callao durante el año 2023, como consecuencia de haber incrementado la inversión en grúas para la carga y descarga de los buques	
	OCP2.3	En el 2026, se movilizarán por el Puerto del Callao un total de 2'680,000 TEU, al contar con un muelle adicional a los que se tenían en el año 2026	
	OCP2.4	Para el 2030 serán movilizados 3.0 millones de TEU por el puerto del Callao, lo que será facilitado por la ampliación de la vía de evitamiento para el ingreso y salida del Callao	
OLP3 Ampliar la red de carreteras nacionales, para que en el año 2030 haya 30,600 kilómetros asfaltados. En junio del 2016, Perú tenía 20,235 km de carreteras nacionales asfaltadas	OCP3.1	Para el 2020, el Perú contará con 22,775 kilómetros asfaltados de carreteras nacionales, ampliando la Carretera Central	MTC, gobiernos regionales, gobiernos locales, fondos asignados por el gobierno central, canon minero, ingenieros, topógrafos, obreros, maquinarias, transporte, campamentos, sistema de contratación del Estado, sistema financiero, acceso a financiamiento, cemento y otros materiales
	OCP3.2	En el 2023, las carreteras nacionales contarán con 24,885 kilómetros asfaltados, gracias a la construcción de un circuito de autopistas que una Piura-La Libertad-Lambayeque	
	OCP3.3	Tener 27,195 kilómetros asfaltados de carreteras nacionales para el año 2026, con importantes tramos concesionados para garantizar su excelente mantenimiento	
	OCP3.4	Al 2030, Perú tendrá 30,600 kilómetros asfaltados de carreteras nacionales, al contar con una vía de cuatro carriles para unir Ica con Arequipa	
OLP4 Durante el período 2017-2030, Perú tendrá un crecimiento económico promedio de 5%. Para el año 2016, el PBI nacional aumentó en 3.9%	OCP4.1	Para el 2020, la variación porcentual anual del PBI será igual a 4.1% debido al incremento de los sectores agropecuarios y pesca, con enfoque en la exportación	Ley que proteja la inversión privada, incentivos para la inversión en tecnología e innovación, empresas privadas, distribuidores y clietes nacionales y extranjeros, materias e insumos, maquinarias, almacenes, transportistas, operadores logísticos, proveedores de servicios de comunicación, gasto público
	OCP4.2	Lograr un crecimiento económico de 4.4% durante el año 2023, debido al aumento en el flujo de turistas que prácticamente se habrá duplicado con respecto al 2015	
	OCP4.3	Al 2026, tener un aumento en el PBI igual a 4.7%. Esto impulsado por el sector minería ya que la inversión realizada entre el 2017 y el 2025 estará generando producción y con ello exportaciones para el 2026	
	OCP4.4	Durante el 2030, Perú logrará un crecimiento económico de 5%, como consecuencia principal de un aumento en la demanda interna gracias a la elevación de la tasa de empleo y el mayor ingreso per cápita	
OLP5 Exportar US\$ 37,000 millones en minerales y sus derivados durante el 2030. En el 2016, estas exportaciones fueron de US\$ 21,352 millones	OCP5.1	Para el 2020, las exportaciones de minerales y sus derivados alcanzarán los US\$ 24,980 millones, por la entrada en producción de Cerro Verde y Las Bambas	Concesiones mineras, Estudios de Impacto Ambiental, MINAM, MINEM, inversión en moneda, personal especializado en distintas áreas, equipos, campamentos, alimentos, transporte, navieras, puertos, almacenadoras
	OCP5.2	Lograr en el 2023 exportar minerales y sus derivados por US\$ 28,100 millones, como consecuencia de la producción a plena capacidad de Toromocho y Constancia	
	OCP5.3	Exportar US\$ 31,600 millones en minerales y sus derivados durante el año 2026, por la producción generada gracias a la inversión minera realizada entre 2016 y 2025	
	OCP5.4	Al 2030, exportar minerales por US\$ 37,000 millones, incluyendo sus derivados; al haber desarrollado proyectos de inversión por más de US\$ 60,000 millones en el período 2017-2027	
OLP6 Al 2030, las exportaciones de productos agrícolas alcanzarán los US\$ 6,420 millones. Esto implica un aumento anual del 6.3% partiendo de US\$ 2,679 millones en el 2016	OCP6.1	Para el año 2020, las exportaciones agrícolas ascenderán a US\$ 3,440 millones, por un aumento del 5% anual en el área cultivada	Tierras apropiadas para el cultivo, sistemas de riego, semillas certificadas, insumos agrícolas, empresas constituidas en esta industria, personal con las competencias requeridas, tecnología agrícola, sistema de control ambiental, infraestructura de enfriamiento, material de empaque, distribuidores y brokers
	OCP6.2	En el 2023, Perú exportará US\$ 4,150 millones en productos agrícolas, penetrando mercados asiáticos, principalmente Japón y Corea del Sur	
	OCP6.3	Exportar US\$ 5,005 millones en productos agrícolas durante el año 2026, gracias al crecimiento de la canasta exportadores de frutas y verduras a una tasa anual del 13%, principalmente por las uvas, los arándanos y la palta	
	OCP6.4	Al 2030, las exportaciones agrícolas peruanas llegarán a US\$ 6,420 millones, al aumentar la participación en la canasta exportadora de productos con valor agregado, como la pulpa de frutas	
OLP7 Para el 2030, las exportaciones de café, té y especies sumarán US\$ 1,520 millones. En el 2016 estas sumaron US\$ 877.8 millones	OCP7.1	Para 2020, las exportaciones de café, té y especies ascenderán a US\$ 1,027 millones, gracias al crecimiento de los cultivos y por ende de la cantidad exportada de café orgánico	Tierras apropiadas para el cultivo de estos productos, sistema de riego eficiente, inversión en semillas de alta calidad y en semillas orgánicas, insumos agrícolas, sacos para empaque, equipo para procesamiento y poder así agregar valor, marca Perú, recurso humano calificado, transportistas, operadores logísticos, ferias internacionales, Promperú, Mincetur, distribuidores y brokers
	OCP7.2	En el año 2023, Perú alcanzará exportaciones por US\$ 1,155 millones en café, té y especies, como consecuencia del reconocimiento de la marca Perú que hará que los competidores asocien el café y té peruano con alta calidad	
	OCP7.3	Durante el 2026, las exportaciones de café, té y especies sumarán US\$ 1,300 millones, al penetrar en países europeos que valoran la alta calidad em estos productos	
	OCP7.4	Al 2030, se exportarán US\$ 1,520 millones en café, té y especies, siendo reconocidos por ganar premios en importantes ferias internacionales, donde se participará con el apoyo de Promperu	
OLP8 En el año 2030, llegarán al Perú 10 millones de turistas extranjeros. Esto es un crecimiento del 7% desde los 3.5 millones que llegaron en el 2012	OCP8.1	Al 2020, la cifra de turistas extranjeros que llegará a Perú se elevará a 5'127,900 por el incremento en la seguridad pública y en la percepción en el extranjero, al reducir en 10% anual la tasa de crímenes y delitos	Hoteles, hostales, restaurantes, Mincetur, Observatorio Nacional de Turismo, Promperú, operadores turísticos, agencias de viajes, guías certificados, empresas de transporte, circuitos turísticos, policía, oficiales de migración, aeropuertos internacionales, gobiernos regionales, gobiernos locales, museos, parques nacionales, tren turístico
	OCP8.2	Durante el año 2023, Perú recibirá a 6'266,400 turistas extranjeros, en la medida en que se incrementa la infraestructura hotelera de cuatro y cinco estrellas	
	OCP8.3	Perú verá llegar a 7'650,600 turistas extranjeros en el año 2026, por la participación en ferias internacionales de turismo bajo el auspicio de Promperu	
	OCP8.4	Para el 2030 se logrará la cifra récord de 10 millones de turistas extranjeros visitando el Perú, impulsado por la ampliación del aeropuerto internacional Jorge Chávez y la construcción de un aeropuerto internacional en la región Cusco	
OLP9 Al 2030 se elevará el ahorro en el sistema financiero nacional a S/ 385,000 millones. Durante el 2014, el nivel de ahorro fue S/ 205,152 millones, y con su incremento se impulsarán los créditos al sector privado y las inversiones	OCP9.1	El nivel de ahorro durante el año 2020 ascenderá a S/ 260,000 millones, como consecuencia de haber incrementado la penetración de la educación financiera en las provincias del Perú	Ley de protección a las inversiones, mercado de capitales, agencias de bolsa, bancos de inversión, sistema financiero, productos de captación con tasas atractivas
	OCP9.2	En el 2023, Perú tendrá ahorros por S/ 292,000 millones, al retener el capital extranjero con atractivas oportunidades de inversión	
	OCP9.3	Para 2026, el nivel de ahorros en el Perú crecerá a S/ 328,000, motivado por las perspectivas de altas ganancias en proyectos de inversión en los sectores de minería, agroindustria o turismo	
	OCP9.4	Conseguir que en el 2030, el nivel de ahorros sea igual a S/ 385,000 millones, gracias al incremento en la tasa de empleo y en el nivel de ingreso per cápita de los peruanos	

(Continúa)

Tabla 32 (Continuación)

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Perú

OLP	OCP	Recursos	
OLP10	OCP10.1	Mejorar la posición en el Índice Doing Business, hasta ocupar el puesto 50 en el año 2020, en la medida en que se reduce el tiempo que demora abrir una empresa de 26 a 21 días	Gobierno central, SUNAT, ESSALUD, MINTRA, Registros públicos, notarias, sistema financiero nacional, abogados, contadores, ingenieros, gobiernos locales, empresas proveedoras de electricidad, empresas proveedoras de agua, constructores
	OCP10.2	Para el 2023, brindar facilidades para hacer negocios en el Perú, ubicándose en el puesto 45 del Índice Doing Business, reduciendo el costo de registrar una propiedad en al menos un 20%	
	OCP10.3	En el año 2026, Perú tendrá la posición 40 en los indicadores Doing Business, gracias a que la resolución de conflictos en tribunales habrá disminuido a menos de seis meses	
	OCP10.4	Lograr el puesto 35 del Doing Business, durante el 2030, aumentando el acceso al crédito en un 30%	
OLP11	OCP11.1	Reducir el tiempo que toma abrir una empresa a 21 días en el año 2020, en la medida en que se reducen la cantidad de seis que había en 2016 a cuatro en el 2020	Registros públicos, notarias, contadores, abogados, inversión para el capital social, SUNAT, gobierno central, gobiernos locales
	OCP11.2	Para el 2023, abrir una empresa tomará solamente 16 días, en la medida en que el 50% de los procedimientos se pueden completar en línea, mientras que para el 2016 todos se hacían de modo presencial	
	OCP11.3	Al 2026, serán 11 los días requeridos para abrir una empresa en Perú, haciendo que el proceso de inscripción de la empresa como proveedor del Estado se complete en menos de una hora, totalmente en línea	
	OCP11.4	Lograr que en 2030, se pueda abrir una empresa en solo siete días, al reducir el tiempo de inscripción en Registros Públicos a sólo un día	
OLP12	OCP12.1	Para el 2020, mejorar el IDH hasta 0.60 como consecuencia del aumento en la esperanza de vida al nacer a 75.4 años, en la medida en que se reduce el tiempo de espera para cirugías y tratamientos en la red de salud pública	Infraestructura vial, de salud y educativa, recurso humano calificado para los sectores de educación y salud, marco legal claro y estable, estabilidad macroeconómica al incrementar la producción nacional, investigación científica y desarrollo o adopción de tecnología de punta
	OCP12.2	En el año 2023, tener un IDH superior a 0.68, gracias a que la población alcanzará un promedio de 11.4 años de estudios ya que se estimulará la asistencia escolar a través de programas de alimentación escolar	
	OCP12.3	Durante el 2026, el país alcanzará un IDH de 0.76, elevando el porcentaje de población con edad secundaria completa de 67.87% en el 2013 a 80% para el 2030, ya que se incrementará la cantidad de maestros y profesores	
	OCP12.4	Al 2030, lograr un IDH de 0.85 debido al aumento en el ingreso promedio per cápita mensual desde S/. 696.9 en el año 2013 a S/. 1,260 para el 2030 por aumento en las fuentes de trabajo formales	
OLP13	OCP13.1	En el año 2020, la esperanza de vida al nacer se habrá elevado a 75.4 años, en la medida en que los cuidados prenatales se expanden	Programas de nutrición infantil y de alimentación para los adultos mayores, pensiones para los adultos mayores, ESSALUD, MINSA, infraestructura hospitalaria y centros de salud, medicamentos, red de agua potable y de desagüe, programas de vacunas
	OCP13.2	Alcanzar una esperanza de vida al nacer de 76.2 años para el 2023, incrementando la cantidad de personas que cuentan con algún tipo de seguro de salud (SIS, Essalud o seguro privado)	
	OCP13.3	Durante el 2026, la esperanza de vida al nacer habrá aumentado a 77.1 años, al erradicar la desnutrición infantil	
	OCP13.4	Para el año 2030, los peruanos tendrán una esperanza de vida al nacer de 78 años, gracias al aumento en la cantidad de médicos especializados dentro del sistema de salud pública y Essalud	
OLP14	OCP14.1	Al 2020, el promedio de años de estudio será de 10.9 años, por el incremento en la cantidad de instituciones educativas de secundaria en las ciudades más pequeñas del país	MINEDU, infraestructura educativa y de transporte, maestros capacitados, bilingües donde se requiera, material educativo, programas de becas, alimentación escolar, dotación de útiles, más escuelas secundarias en provincia, mayor cantidad de institutos técnicos
	OCP14.2	Para el 2023, los peruanos tendrán 11.4 años en promedio de estudios, ya que la asistencia escolar se habrá estimulado por la ampliación del programa de alimentación escolar, tanto en primaria como en secundaria	
	OCP14.3	Elevar la cantidad de años promedio de educación en la población, hasta que en el 2026 sea igual a 11.9 años, como consecuencia de un aumento en el número de maestros bilingües para las áreas rurales y pequeños centros poblados del Perú	
	OCP14.4	Durante el 2030, la población tendrá 12.6 años promedio de educación, gracias a la expansión del programa Beca 18, aumentando el número de beneficiarios	
OLP15	OCP15.1	Contar con 170,000 graduados de educación superior para el año 2020, gracias a que las universidades impulsarán programas para que sus egresados puedan titularse	Universidades, institutos de educación superior, profesores formados adecuadamente, mallas curriculares adecuadas a la realidad nacional, convenios de empresas con universidades, centros de investigación, ferias de colocaciones, colegios profesionales
	OCP15.2	Durante el 2023, habrá 208,500 graduados del sistema de educación superior, ya que la cantidad de personas que podrán entrar en la educación superior aumentará al elevar la tasa de población con educación superior de 67.87% a 75%	
	OCP15.3	En el 2026, Perú tendrá 255,500 graduados de educación superior, ya que se incrementará la cantidad de créditos disponibles para cursos estudios universitarios en universidades privadas	
	OCP15.4	Lograr que para el año 2030, el país llegue a tener 335,000 graduados de educación superior, en la medida en que los ingresos promedio de la población con educación superior crecen más rápido que los de la población sin este nivel académico	
OLP16	OCP16.1	Al 2020, el gas natural representará el 20% de las fuentes energéticas usadas en Perú, en la medida en que la red gas por tubería crece en Lima Metropolitana	Concesiones para explotación y distribución de gas, gasoductos, ingenieros y personal obrero calificado, tuberías, materiales varios, gobiernos locales y regionales y nacional, MINEM, reducción de tarifa vs. Combustibles fósiles
	OCP16.2	Para el 2023, el uso del gas natural ascenderá al 26% de las fuentes energéticas, gracias a un programa de reconversión para vehículos con facilidades crediticias	
	OCP16.3	Durante 2026, el 33% de las fuentes energéticas corresponderá al gas natural, porque se incrementará en 5% anual la cantidad de industrias alimentadas por la red de gas natural	
	OCP16.4	Lograr que en el año 2030, el 40% de las fuentes energéticas sea el gas natural, ya que los vehículos nuevos con sistema de gas natural pagarán menos impuestos, estimulando su adquisición por encima de los que utilizan gasolina o diesel	
OLP17	OCP17.1	Mejorar en el ranking de desempeño ambiental, hasta ocupar el puesto 67 en el año 2020, reduciendo la emisión de dióxido de carbono en 3% anual entre 2017 y 2020	MINAM, normativa clara y concreta, equipo para medir niveles de contaminación, programas de capacitación para personas naturales y jurídicas, sistema de separación y recolección de basura que incentive el reciclaje, leyes que castiguen la contaminación, inclusive la visual y auditiva
	OCP17.2	Al 2023, ubicarse en la posición 61 del ranking de desempeño ambiental, reduciendo en 1% al año la cantidad de basura sólida que se genera en el país	
	OCP17.3	Para 2026, mejorar la ubicación en el ranking de desempeño ambiental para situarse en el puesto 56, al lograr que el 20% de la basura sea separada en la fuente para su reciclaje	
	OCP17.4	Lograr situarse en la posición 50 del ranking de desempeño ambiental durante el 2030, incrementando el área de bosques en el período entre 2017 y 2030	
OLP18	OCP18.1	En el 2020, la inversión en ciencia y tecnología llegará a ser del 0.6% del PBI, ampliando la infraestructura de laboratorios en la red de universidades nacionales y privadas	Científicos, ingenieros, convenios empresas-universidades, laboratorios y centros de investigación, fondos para pagar sueldos a investigadores, premios nacionales y regionales, publicaciones científicas
	OCP18.2	Para el año 2023, el Perú invertirá en ciencia y tecnología el 1.0% de su PBI, por el aporte de las empresas privadas medianas y grandes, al hacer convenios con instituciones de investigación	
	OCP18.3	La inversión en ciencia y tecnología alcanzará el 1.5% del PBI para el año 2026, impulsado por el aumento de presupuesto que desde el año 2017 se hará al Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC)	
	OCP18.4	Al 2030, el país tendrá una inversión en ciencia y tecnología del 2.0% del PBI, contando con una mayor cantidad de ingenieros e investigadores preparados para conducir los laboratorios de universidades, gubernamentales o de empresas privadas	

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas en conjunto con los valores y el código de ética constituyen el marco para determinar cuáles conductas son aceptables y cuáles no. Para el caso del Perú se han definido las siguientes políticas, las cuales seguidamente en la Tabla 33 se asocian con cada una de las estrategias retenidas:

- Política 1: Queda prohibido cualquier acto de corrupción, ya sea el intercambio de bienes monetarios o cualquier otro tipo de favores.
- Política 2: Perú es un Estado pluricultural, donde se respetan las tradiciones de los pueblos originarios.
- Política 3: Defender los derechos de los ciudadanos, dentro y fuera del territorio nacional.
- Política 4: Ser proactivos y prepararse para enfrentar situaciones de riesgo.
- Política 5: Invertir en proyectos de desarrollo a largo plazo.
- Política 6: La salud y la educación son los pilares del desarrollo nacional.

7.4 Estructura del Perú

Como ha indicado D'Alessio (2015), no es factible implementar las estrategias retenidas utilizando la estructura actual. Si se desean cambios profundos en los resultados, entonces es necesario cambiar la manera cómo se desarrollan las actividades y para ello se requiere una modificación de la estructura organizacional. En esta ocasión, el cambio se da por la necesidad de un enfoque en el Perú como la integración de diversos sectores, conviviendo los entes gubernamentales, con las empresas privadas, los organismos no gubernamentales, la sociedad civil y la población en general. Considerando esto se ha desarrollado la Figura 30.

Tabla 33

Políticas de cada Estrategia del Perú

	Estrategias	Políticas					
		1	2	3	4	5	6
E1	Diversificar el puerto del Callao, adquiriendo grúas para atender a barcos de mayor tamaño	X	X		X	X	
E2	Penetrar en el mercado de atención a buques y movilización de carga en contenedores secos y refrigerados	X			X	X	
E3	Diversificar la oferta turística hacia los segmentos de lujo y de aventura, manteniendo también el turismo histórico cultural	X	X	X	X	X	X
E5	Penetrar en el mercado norteamericano de frutas y verduras	X	X	X	X	X	X
E6	Desarrollar productos agroindustriales a partir de materias primas autóctonas	X	X	X	X	X	X
E7	Integrarse verticalmente hacia adelante estableciendo distribuidores en los principales mercados que se abastecen de productos agrícolas, café y té peruano, entre otros bienes	X	X	X	X	X	X
E8	Penetrar en el mercado de turistas extranjeros provenientes de Europa	X	X	X	X	X	X
E9	Desarrollar los nuevos proyectos mineros, en preparación para cuando incremente el precio internacional del cobre y otros minerales	X	X	X	X	X	X
E11	Desarrollar vías de comunicación terrestre para conectar las distintas ciudades del país con las fronteras, así como con los puertos y aeropuertos	X	X		X	X	
E12	Desarrollar servicios de educación secundaria para áreas rurales que incluyan alojamiento y alimentación	X	X	X	X	X	X
E14	Penetrar el mercado de inversionistas extranjeros, a través de la reducción de los plazos y costos de hacer negocios en el Perú	X	X	X	X	X	X
E15	Desarrollar los servicios de tecnología e imagen, que se pueden prestar a distancia, como diseño gráfico, call centers, o manejo de bases de datos	X	X	X	X	X	X
E18	Integrarse con organismos multilaterales para aumentar la inversión en ciencia y tecnología	X	X	X	X	X	X
E19	Continuar desarrollando la descentralización y el trabajo cooperativo entre distritos, provincias y regiones	X	X	X	X	X	X
E20	Desarrollar servicios de educación superior y especializada, captando a estudiantes de América Latina	X	X	X	X	X	X

La transición del modelo actual, donde se dirige al país con el enfoque de los tres poderes sin incluir a la población, a las empresas o a los organismos no gubernamentales, hacia el modelo que se ha propuesto se deberá de completar durante los primeros cinco años de implementación de este plan estratégico. Corresponde al Presidente de la República liderar este cambio, haciéndolo de forma descentralizada, con el apoyo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Lo primero que se tiene que realizar es difundir esta manera de entender la administración del Perú, creando un sentido de urgencia por adoptar esta estructura, como medio necesario para lograr los objetivos de corto y largo plazo.



Figura 30. Nueva estructura del Perú.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Perú, dentro del marco de este planeamiento estratégico y con miras al 2030, debe convertirse en una nación con una economía sustentable, donde se promueva la conservación de los recursos naturales y el desarrollo de la población, con equidad. Para lograrlo se proponen estas acciones:

1. Utilizar fondos de las actividades extractivas como la minería o los hidrocarburos, para el desarrollo industrial y tecnológico, impulsando un crecimiento económico

sostenible en el largo plazo y que no dependa exclusivamente de actividades primarias.

2. Continuar con la distribución del canon minero, para beneficiar a las comunidades locales; pero reforzar la capacidad de gestión de las municipalidades distritales para que puedan desarrollar y ejecutar proyectos de envergadura en beneficio directo de la población.
3. Reforzar los temas de medio ambiente y ecología en la educación, desde la primaria hasta el nivel superior, como un eje transversal.
4. Promover el buen gobierno y la responsabilidad social a nivel de todas las empresas privadas.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Explicó D'Alessio (2015) que una organización que no tiene líder se estanca y no avanza, llegando incluso a retroceder. Como lo que se espera es tener una implementación exitosa, entonces hay que considerar esto y empezar por tener en claro quién es el líder de la organización. Para el caso del Perú, el líder es su presidente, elegido democráticamente y por votación secreta en dos vueltas, cada cinco años. Sin embargo, es esencial que mantenga un alto nivel de popularidad y el apoyo de diversos sectores para que sea aceptado por todos como el líder y se logre la implementación de este planeamiento estratégico.

7.7 Gestión del Cambio

De acuerdo con D'Alessio (2015) “el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces, culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente” (p. 482). Para lograrlo se desarrollarán las actividades que se indican a continuación:

- Planificar una estrategia para el cambio, etapa en la que se desarrolla el plan de acción. Es necesario definir quiénes son los responsables de medir la aceptación que van teniendo los grupos de interés y sus reacciones.
- Crear un sentido de urgencia, en todas las personas, para que así estén dispuestas a abrazar el cambio.
- Comunicar constantemente, la visión que se tiene para el país, así como los objetivos que se lograrán, teniendo como meta que los grupos de interés puedan percibir el beneficio que obtendrán con el cambio.
- Empoderar a los distintos grupos, para que sean actores de cambio, y lograr implementar las estrategias en los distintos sectores productivos y en el gobierno.
- Utilizar las herramientas tecnologías y de comunicación para acelerar los cambios, así como para documentar y comunicar.

En general, se persigue la eliminación de los temores que las personas tienen ante los cambios, lo que se da porque piensan en las consecuencias negativas. Esto lleva a que adopten actitudes defensivas y con eso se imposibilita la implementación estratégica (D'Alessio, 2015). Entonces, el trabajo de la gestión del cambio se inicia en modificar las expectativas y actitudes de las personas.

7.8 Conclusiones

Con los objetivos de corto plazo se han establecido metas numéricas para medir el nivel de logros de la implementación estratégica desde el año 2018 hasta el 2030. Estos OCP están totalmente alineados con los objetivos de largo plazo y por lo tanto, señalan el camino para alcanzar la visión que se tiene de país. Así se muestra un vínculo entre los capítulos II y V con el presente, sirviendo de puente para el capítulo VIII donde se presenta el Tablero de Control Balanceado, que es la herramienta de control y evaluación para la implementación.

Además de los OCP, en este capítulo se ha presentado la nueva estructura organizacional, que debe ser implementada bajo el liderazgo del presidente de la República. Le corresponde a la máxima autoridad liderar la gestión del cambio, motivando a los distintos sectores a acoger el plan estratégico, a través de ofrecer amplia información y comunicar oportunamente.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación y control es la tercera etapa del modelo secuencial de planeación estratégica. El cual es interactivo, en la medida en que participan muchas personas, pero que también es iterativo, lo que indica que es un proceso retroalimentado permanentemente (D'Alessio, 2015). Es en este capítulo donde se desarrolla la herramienta para recopilar la información que permita retroalimentar a la organización y es importante que dicha data cubra diferentes áreas y por ello se proponen cuatro dimensiones, las cuales se desarrollan a continuación: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Para Kaplan y Norton (2001), la perspectiva de aprendizaje interno se utiliza para medir el crecimiento de la organización, con indicadores como la capacidad de los sistemas o la retención de los trabajadores. Otros indicadores son la satisfacción de la fuerza operacional, así como su productividad (citados en D'Alessio, 2015). Para el Perú, algunos de los indicadores de la perspectiva de aprendizaje interno que se han creado son: (a) Índice de Desarrollo Humano, (b) cantidad de graduados de la educación superior (total no anual), y (c) promedio de años de estudio.

8.1.2 Procesos

Se necesita implementar cambios en los procesos e irlos midiendo, porque es a partir de las actividades que se generan los resultados percibidos por los clientes. Dentro de esta perspectiva se suelen proponer indicadores como medidas de innovación, tiempo de los distintos ciclos o eficiencia operacional. También se mide la calidad en las distintas etapas, para lo cual tiene que haber una planeación previa (D'Alessio, 2015). Para el análisis de la implementación de este plan estratégico del Perú se prepararon los siguientes indicadores: (a) kilómetros de vías nacionales asfaltados, (b) cantidad de TEU movilizados al año, (c) tiempo

en días que toma abrir una empresa, y (d) uso del gas natural como porcentaje de las fuentes energéticas.

8.1.3 Clientes

La manera cómo se desarrollan las actividades dentro de una organización tiene que ver con el objetivo de satisfacer los requerimientos y las expectativas de los clientes. Para el caso del Perú, sus clientes son otras naciones que adquieren productos como minerales y bienes agrícolas, o también quiénes visitan el país para el desarrollo de actividades turísticas. De acuerdo con D'Alessio (2015), los indicadores de esta perspectiva cubren aspectos como participación de mercado, retención por cliente o rentabilidad por cada uno de ellos. Dentro de la herramienta de control se han incluido estos indicadores: (a) exportaciones de minerales y sus derivados en dólares americanos, (b) exportaciones agrícolas en dólares americanos, y (c) cantidad de turistas extranjeros que arriban a Perú por año, entre otros.

8.1.4 Financiera

En la mayoría de las organizaciones, la perspectiva financiera está relacionada con el retorno sobre la inversión que tienen los accionistas. Por lo cual se usan indicadores como retorno sobre ventas, flujo de caja o rentabilidad por proyecto (D'Alessio, 2015). Pero este planeamiento estratégico se está desarrollando para una nación y por lo tanto el enfoque es diferente, proponiendo indicadores como: (a) variación porcentual anual del PBI, nivel de ahorro nacional en soles, y (c) inversión en ciencia y tecnología como porcentaje del PBI.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

De acuerdo con D'Alessio (2015), “el tablero de control balanceado es una excelente herramienta de control estratégico” (p. 575). En la Tabla 34 se presenta esta herramienta para el Perú, desarrollada a partir de los OCP que se propusieron en el Capítulo VII y que han sido la base para crear indicadores. Se han obtenido puntos o índices de control, que son mediciones, dentro de las cuatro perspectivas de análisis que se describieron anteriormente.

Tabla 34

Tablero de Control Balanceado del Perú

	OCP	Indicador	Dimensión
OCP12.1	Para el 2020, mejorar el IDH hasta 0.60 como consecuencia del aumento en la esperanza de vida al nacer a 75.4 años, en la medida en que se reduce el tiempo de espera para cirugías y tratamientos en la red de salud pública		
OCP12.2	En el año 2023, tener un IDH superior a 0.68, gracias a que la población alcanzará un promedio de 11.4 años de estudios ya que se estimulará la asistencia escolar a través de programas de alimentación escolar		
OCP12.3	Durante el 2026, el país alcanzará un IDH de 0.76, elevando el porcentaje de población con edad secundaria completa de 67.87% en el 2013 a 80% para el 2030, ya que se incrementará la cantidad de maestros y profesores	Índice de Desarrollo Humano	Aprendizaje interno
OCP12.4	Al 2030, lograr un IDH de 0.85 debido al aumento en el ingreso promedio per cápita mensual desde S/. 696.9 en el año 2013 a S/. 1,260 para el 2030 por aumento en las fuentes de trabajo formales		
OCP14.1	Al 2020, el promedio de años de estudio será de 10.9 años, por el incremento en la cantidad de instituciones educativas de secundaria en las ciudades más pequeñas del país		
OCP14.2	Para el 2023, los peruanos tendrán 11.4 años en promedio de estudios, ya que la asistencia escolar se habrá estimulado por la ampliación del programa de alimentación escolar, tanto en primaria como en secundaria	Promedio de años de estudio	Aprendizaje interno
OCP14.3	Elevar la cantidad de años promedio de educación en la población, hasta que en el 2026 sea igual a 11.9 años, como consecuencia de un aumento en el número de maestros bilingües para las áreas rurales y pequeños centros poblados del Perú		
OCP14.4	Durante el 2030, la población tendrá 12.6 años promedio de educación, gracias a la expansión del programa Beca 18, aumentando el número de beneficiarios		
OCP15.1	Contar con 170,000 graduados de educación superior para el año 2020, gracias a que las universidades impulsarán programas para que sus egresados puedan titularse		
OCP15.2	Durante el 2023, habrá 208,500 graduados del sistema de educación superior, ya que la cantidad de personas que podrán entrar en la educación superior aumentará al elevar la tasa de población con educación superior de 67.87% a 75%	Cantidad de graduados de la educación superior (total no anual)	Aprendizaje interno
OCP15.3	En el 2026, Perú tendrá 255,500 graduados de educación superior, ya que se incrementará la cantidad de créditos disponibles para cursos estudios universitarios en universidades privadas		
OCP15.4	Lograr que para el año 2030, el país llegue a tener 335,000 graduados de educación superior, en la medida en que los ingresos promedio de la población con educación superior crecen más rápido que los de la población sin este nivel académico		
OCP1.1	En el 2020, Perú ocupará el puesto 52 en el Índice de Competitividad del IMD, al mejorar en el pilar infraestructura pasando del puesto 61 al 55 por la ampliación de las carreteras nacionales pavimentadas		
OCP1.2	Durante el 2023 se alcanzará la posición 48 del Índice de Competitividad del IMD, por la mejora en el pilar eficiencia gubernamental que habrá pasado de la posición 43 a la 38 por la independencia del Poder Judicial que reducirá el tiempo promedio de los juicios	Posición en el Índice de Competitividad del WEF	Cientes
OCP1.3	Para el 2026, se ocupará el puesto 44 en el Índice de Competitividad del IMD, como consecuencia de mejoras en el pilar de desempeño económico que pasará del puesto 50 en el 2017 al 40 en el 2026, por el aumento en la tasa de crecimiento económico		
OCP1.4	Al 2030, el Perú estará en la posición 40 del Índice de Competitividad del IMD, al mejorar en el pilar sofisticación en los negocios pasando del puesto 55 en el año 2017 al 40 en el 2030, por el aumento en la calidad de las instituciones de investigación y en el número de patentes que cada año se conceden		
OCP5.1	Para el 2020, las exportaciones de minerales y sus derivados alcanzarán los US\$ 24,980 millones, por la entrada en producción de Cerro Verde y Las Bambas		
OCP5.2	Lograr en el 2023 exportar minerales y sus derivados por US\$ 28,100 millones, como consecuencia de la producción a plena capacidad de Toromocho y Constancia	Exportaciones de minerales y sus derivados en US\$	Cientes
OCP5.3	Exportar US\$ 31,600 millones en minerales y sus derivados durante el año 2026, por la producción generada gracias a la inversión minera realizada entre 2016 y 2025		
OCP5.4	Al 2030, exportar minerales por US\$ 37,000 millones, incluyendo sus derivados; al haber desarrollado proyectos de inversión por más de US\$ 60,000 millones en el período 2017-2027		
OCP6.1	Para el año 2020, las exportaciones agrícolas ascenderán a US\$ 3,440 millones, por un aumento del 5% anual en el área cultivada		
OCP6.2	En el 2023, Perú exportará US\$ 4,150 millones en productos agrícolas, penetrando mercados asiáticos, principalmente Japón y Corea del Sur		
OCP6.3	Exportar US\$ 5,005 millones en productos agrícolas durante el año 2026, gracias al crecimiento de la canasta exportadores de frutas y verduras a una tasa anual del 13%, principalmente por las uvas, los arándanos y la palta	Exportaciones agrícolas en US\$	Cientes
OCP6.4	Al 2030, las exportaciones agrícolas peruanas llegarán a US\$ 6,420 millones, al aumentar la participación en la canasta exportadora de productos con valor agregado, como la pulpa de frutas		
OCP7.1	Para 2020, las exportaciones de café, té y especias ascenderán a US\$ 1,027 millones, gracias al crecimiento de los cultivos y por ende de la cantidad exportada de café orgánico		
OCP7.2	En el año 2023, Perú alcanzará exportaciones por US\$ 1,155 millones en café, té y especias, como consecuencia del reconocimiento de la marca Perú que hará que los competidores asocien el café y té peruano con alta calidad	Exportaciones anuales de café, té y especias	Cientes
OCP7.3	Durante el 2026, las exportaciones de café, té y especias sumarán US\$ 1,300 millones, al penetrar en países europeos que valoran la alta calidad em estos productos		
OCP7.4	Al 2030, se exportarán US\$ 1,520 millones en café, té y especias, siendo reconocidos por ganar premios en importantes ferias internacionales, donde se participará con el apoyo de Promperu		
OCP8.1	Al 2020, la cifra de turistas extranjeros que llegará a Perú se elevará a 5'127,900 por el incremento en la seguridad pública y en la percepción en el extranjero, al reducir en 10% anual la tasa de crímenes y delitos		
OCP8.2	Durante el año 2023, Perú recibirá a 6'266,400 turistas extranjeros, en la medida en que se incrementa la infraestructura hotelera de cuatro y cinco estrellas	Cantidad de turistas extranjeros que arriban a Perú por año	Cientes
OCP8.3	Perú verá llegar a 7'650,600 turistas extranjeros en el año 2026, por la participación en ferias internacionales de turismo bajo el auspicio de Promperu		
OCP8.4	Para el 2030 se logrará la cifra récord de 10 millones de turistas extranjeros visitando el Perú, impulsado por la ampliación del aeropuerto internacional Jorge Chávez y la construcción de un aeropuerto internacional en la región Cusco		
OCP10.1	Mejorar la posición en el Índice Doing Business, hasta ocupar el puesto 50 en el año 2020, en la medida en que se reduce el tiempo que demora abrir una empresa de 26 a 21 días		
OCP10.2	Para el 2023, brindar facilidades para hacer negocios en el Perú, ubicándose en el puesto 45 del Índice Doing Business, reduciendo el costo de registrar una propiedad en al menos un 20%	Índice Doing Business	Cientes
OCP10.3	En el año 2026, Perú tendrá la posición 40 en los indicadores Doing Business, gracias a que la resolución de conflictos en tribunales habrá disminuido a menos de seis meses		
OCP10.4	Lograr el puesto 35 del Doing Business, durante el 2030, aumentando el acceso al crédito en un 30%		
OCP13.1	En el año 2020, la esperanza de vida al nacer se habrá elevado a 75.4 años, en la medida en que los cuidados prenatales se expanden		
OCP13.2	Alcanzar una esperanza de vida al nacer de 76.2 años para el 2023, incrementando la cantidad de personas que cuentan con algún tipo de seguro de salud (SIS, Essalud o seguro privado)	Esperanza de vida al nacer	Cientes
OCP13.3	Durante el 2026, la esperanza de vida al nacer habrá aumentado a 77.1 años, al erradicar la desnutrición infantil		
OCP13.4	Para el año 2030, los peruanos tendrán una esperanza de vida al nacer de 78 años, gracias al aumento en la cantidad de médicos especializados dentro del sistema de salud pública y Essalud		

Tabla 34 (Continuación)

Tablero de Control Balanceado del Perú

	OCP	Indicador	Dimensión
OCP2.1	Al 2020, la cantidad de TEU movilizados por el puerto del Callao ascenderá a 2'250,000 gracias al aumento en un 15% del espacio en el patio de contenedores refrigerados, que requieren conexión a electricidad		
OCP2.2	Alcanzar los 2'455,000 TEU movilizados por el puerto del Callao durante el año 2023, como consecuencia de haber incrementado la inversión en grúas para la carga y descarga de los buques	Cantidad de TEU movilizados al año	Procesos
OCP2.3	En el 2026, se movilizarán por el Puerto del Callao un total de 2'680,000 TEU, al contar con un muelle adicional a los que se tenían en el año 2026		
OCP2.4	Para el 2030 serán movilizados 3.0 millones de TEU por el puerto del Callao, lo que será facilitado por la ampliación de la vía de evitamiento para el ingreso y salida del Callao		
OCP3.1	Para el 2020, el Perú contará con 22,775 kilómetros asfaltados de carreteras nacionales, ampliando la Carretera Central		
OCP3.2	En el 2023, las carreteras nacionales contarán con 24,885 kilómetros asfaltados, gracias a la construcción de un circuito de autopistas que una Piura-La Libertad-Lambayeque	Kilómetros de vías nacionales asfaltados	Procesos
OCP3.3	Tener 27,195 kilómetros asfaltados de carreteras nacionales para el año 2026, con importantes tramos concesionados para garantizar su excelente mantenimiento		
OCP3.4	Al 2030, Perú tendrá 30,600 kilómetros asfaltados de carreteras nacionales, al contar con una vía de cuatro carriles para unir Ica con Arequipa		
OCP11.1	Reducir el tiempo que toma abrir una empresa a 21 días en el año 2020, en la medida en que se reducen la cantidad de seis que había en 2016 a cuatro en el 2020		
OCP11.2	Para el 2023, abrir una empresa tomará solamente 16 días, en la medida en que el 50% de los procedimientos se pueden completar en línea, mientras que para el 2016 todos se hacían de modo presencial	Tiempo en días que toma abrir una empresa	Procesos
OCP11.3	Al 2026, serán 11 los días requeridos para abrir una empresa en Perú, haciendo que el proceso de inscripción de la empresa como proveedor del Estado se complete en menos de una hora, totalmente en línea		
OCP11.4	Lograr que en 2030, se pueda abrir una empresa en solo siete días, al reducir el tiempo de inscripción en Registros Públicos a sólo un día		
OCP16.1	Al 2020, el gas natural representará el 20% de las fuentes energéticas usadas en Perú, en la medida en que la red gas por tubería crece en Lima Metropolitana		
OCP16.2	Para el 2023, el uso del gas natural ascenderá al 26% de las fuentes energéticas, gracias a un programa de reconversión para vehículos con facilidades crediticias	Uso del gas natural como porcentaje de las fuentes energéticas	Procesos
OCP16.3	Durante 2026, el 33% de las fuentes energéticas corresponderá al gas natural, porque se incrementará en 5% anual la cantidad de industrias alimentadas por la red de gas natural		
OCP16.4	Lograr que en el año 2030, el 40% de las fuentes energéticas sea el gas natural, ya que los vehículos nuevos con sistema de gas natural pagarán menos impuestos, estimulando su adquisición por encima de los que utilizan gasolina o diesel		
OCP17.1	Mejorar en el ranking de desempeño ambiental, hasta ocupar el puesto 67 en el año 2020, reduciendo la emisión de dióxido de carbono en 3% anual entre 2017 y 2020		
OCP17.2	Al 2023, ubicarse en la posición 61 del ranking de desempeño ambiental, reduciendo en 1% al año la cantidad de basura sólida que se genera en el país	Posición en el ranking de desempeño ambiental	Procesos
OCP17.3	Para 2026, mejorar la ubicación en el ranking de desempeño ambiental para situarse en el puesto 56, al lograr que el 20% de la basura sea separada en la fuente para su reciclaje		
OCP17.4	Lograr situarse en la posición 50 del ranking de desempeño ambiental durante el 2030, incrementando el área de bosques en el período entre 2017 y 2030		
OCP4.1	Para el 2020, la variación porcentual anual del PBI será igual a 4.1% debido al incremento de los sectores agropecuarios y pesca, con enfoque en la exportación		
OCP4.2	Lograr un crecimiento económico de 4.4% durante el año 2023, debido al aumento en el flujo de turistas que prácticamente se habrá duplicado con respecto al 2015	Variación porcentual anual del PBI	Financiera
OCP4.3	Al 2026, tener un aumento en el PBI igual a 4.7%. Esto impulsado por el sector minería ya que la inversión realizada entre el 2017 y el 2025 estará generando producción y con ello exportaciones para el 2026		
OCP4.4	Durante el 2030, Perú logrará un crecimiento económico de 5%, como consecuencia principal de un aumento en la demanda interna gracias a la elevación de la tasa de empleo y el mayor ingreso per cápita		
OCP9.1	El nivel de ahorro durante el año 2020 ascenderá a S/ 260,000 millones, como consecuencia de haber incrementado la penetración de la educación financiera en las provincias del Perú		
OCP9.2	En el 2023, Perú tendrá ahorros por S/ 292,000 millones, al retener el capital extranjero con atractivas oportunidades de inversión	Nivel de ahorro en S/.	Financiera
OCP9.3	Para 2026, el nivel de ahorros en el Perú crecerá a S/ 328,000, motivado por las perspectivas de altas ganancias en proyectos de inversión en los sectores de minería, agroindustria o turismo		
OCP9.4	Conseguir que en el 2030, el nivel de ahorros sea igual a S/ 385,000 millones, gracias al incremento en la tasa de empleo y en el nivel de ingreso per cápita de los peruanos		
OCP18.1	En el 2020, la inversión en ciencia y tecnología llegará a ser del 0.6% del PBI, ampliando la infraestructura de laboratorios en la red de universidades nacionales y privadas		
OCP18.2	Para el año 2023, el Perú invertirá en ciencia y tecnología el 1.0% de su PBI, por el aporte de las empresas privadas medianas y grandes, al hacer convenios con instituciones de investigación	Inversión en ciencia y tecnología como porcentaje del PBI	Financiera
OCP18.3	La inversión en ciencia y tecnología alcanzará el 1.5% del PBI para el año 2026, impulsado por el aumento de presupuesto que desde el año 2017 se hará al Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC)		
OCP18.4	Al 2030, el país tendrá una inversión en ciencia y tecnología del 2.0% del PBI, contando con una mayor cantidad de ingenieros e investigadores preparados para conducir los laboratorios de universidades, gubernamentales o de empresas privadas		

8.3 Conclusiones

Es necesario contar con una herramienta de control, que permita hacer mediciones a lo largo de la implementación de este plan estratégico. Esto permitirá identificar variaciones no esperadas y tomar medidas correctivas oportunamente. Lo que debe hacerse es monitorear los indicadores, comparando los datos reales versus los esperados o proyectados, cuidando de medir todas las perspectivas.



Capítulo IX: Competitividad del Perú

9.1 Análisis Competitivo del Perú

En el año 2009, el Dr. Michael Porter visitó el Perú, haciendo un análisis del país, su crecimiento económico y el desarrollo de ventajas competitivas. Este gurú de la economía indicó que el crecimiento nacional se estaba dando como consecuencia del aumento en las exportaciones de bienes primarios y el incremento en el flujo de inversiones extranjeras. Inversiones que estaban orientadas a la compra de empresas ya existentes, en sectores consolidados, y no al desarrollo de nuevos negocios o a innovaciones. Por lo tanto, el crecimiento del Perú fue calificado como una ilusión, y no sostenible en el tiempo (Ophélimos, 2009).

El sector privado es el motor que impulsa la competitividad, pero se requiere una diversificación, utilizando para ello los recursos obtenidos de las actividades primarias. Para lograr esto, hay que formar al recurso humano, de forma tal que sea capaz de innovar, de utilizar tecnología y de generar valor; lo cual demanda una reforma educativa profunda. Al mismo tiempo, se debe trabajar en mejorar los indicadores que revisan los inversionistas, como son el nivel de seguridad, el tiempo de recuperación de la inversión y el ambiente macroeconómico (Ophélimos, 2009).

Mediante la implementación de este plan estratégico se pretende que la competitividad del Perú se eleve, tal y como se indica en la Figura 31. La competitividad se mide a través de 12 pilares, de los cuales cuatro son de tipo básico y en esos se tendrá que obtener un puntaje mínimo de 5.5, con estrategias enfocadas en educación, salud y promoción de las inversiones. Luego hay otros cinco factores denominados generadores de eficiencia, en los que se espera lograr una puntuación de 5.0, y finalmente hay dos indicadores sofisticados en los que el valor será 4.7. Se aprecia que la brecha más grande a superar está en las instituciones y la infraestructura.

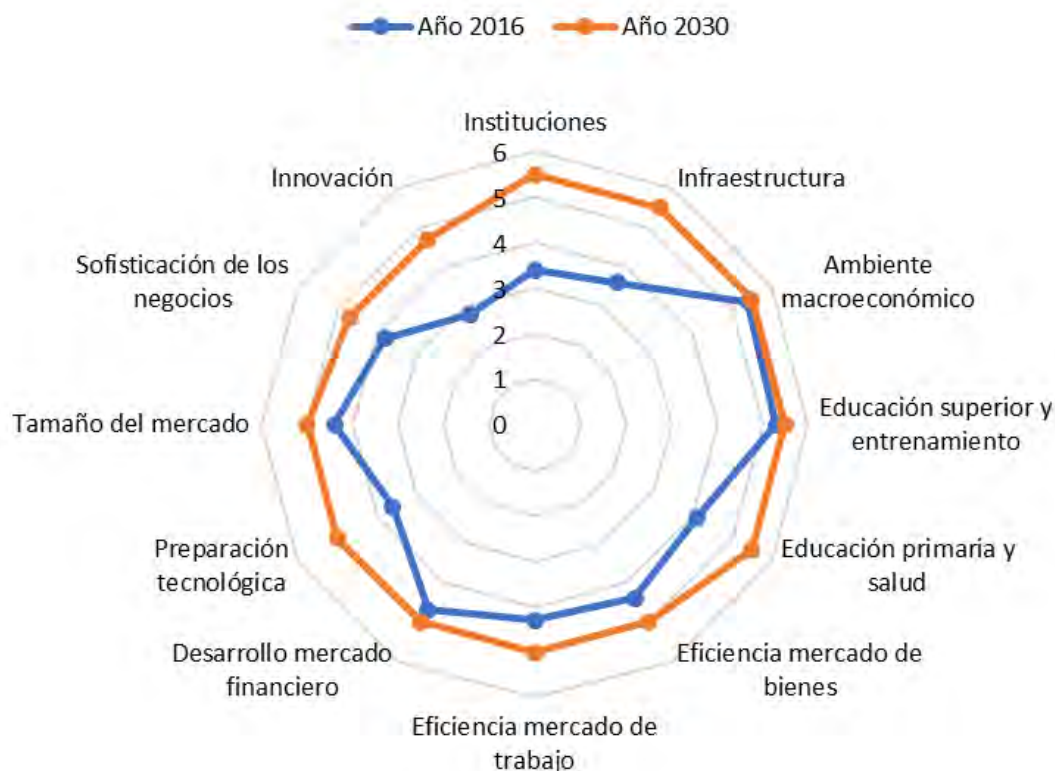


Figura 31. Pilares de la competitividad del Perú, años 2016 y 2020. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 48-49), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Perú

Estando cerca de culminar este planeamiento estratégico, y luego de haber hecho un exhaustivo análisis interno y externo del Perú, los investigadores identifican que el país tiene diversas ventajas comparativas, tales como: (a) ubicación geográfica, (c) diversidad de climas, (c) recursos naturales minerales, (d) suelos fértiles, y (e) recursos hidrobiológicos, entre otros. Todas estas ventajas son meramente comparativas, como se indicó, pero pueden usarse como base o punto de partida para construir las ventajas competitivas que se necesitan.

En el sector agroindustrial se han desarrollado ventajas competitivas, tales como los sistemas de riego y los ciclos cortos de cultivo, lo que permite incrementar la rentabilidad, aprovechando las condiciones climáticas para producir frutas y verduras de alta calidad. Para el año 2015, el Perú ya era líder en la exportación de frutas y hortalizas a nivel mundial, ubicándose entre los primeros 10 exportadores del mundo (Lezama, 2015). Sin embargo, con

la implementación de este plan estratégico se incrementará su ventaja, al aumentar la canasta de productos no tradicionales y añadir más productos manufacturados a partir de bienes agrícolas.

Las ventajas del sector agrícola y agroindustrial se han complementado con ventajas en el área de logística, como la infraestructura portuaria que se tiene en El Callao, la cual necesita incrementarse, pero a la fecha ha permitido consolidarse como *hub* en América del Sur; sin embargo, debe también integrarse con mejores vías de comunicación terrestre. La comercialización de los bienes producidos en el Perú requiere de infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria, junto con servicios logísticos de alta calidad y bajo costo, para que todos los productos nacionales sean competitivos en el extranjero.

El sector turismo se ha desarrollado a partir de los atractivos naturales y culturales que Perú tiene, atrayendo turistas de todo el mundo. Sin embargo, para incrementar el flujo de visitantes hay que desarrollar infraestructura, que permita atender distintos segmentos, incluyendo hospedaje, transporte, y actividades recreativas, entre otros aspectos. Además, hay que incrementar la capacidad del aeropuerto internacional Jorge Chávez y construir nuevos aeropuertos internacionales en otras ciudades del país, como el Cusco, para brindar servicios de alta calidad, desde el ingreso de los turistas. Con esto se podrían recibir más vuelos diarios.

Así como los otros sectores analizados, la minería ha sustentado su crecimiento en los recursos naturales del país, que han sido extraídos con tecnología principalmente importada. Pero hay una total dependencia en los precios internacionales de estos commodities, haciendo volátiles los ingresos. Si bien, esto no va a cambiar, es posible incrementar la eficiencia para reducir costos, en un sector donde no hay diferenciación. Para ello hay que continuar formando profesionales y técnicos, combinando esto con inversión para desarrollo tecnológico.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Perú

En concordancia con las estrategias que se propusieron y analizaron en el Capítulo VI, se identifican los siguientes clústeres:

- **Agroindustria:** Hasta el momento se tienen experiencias exitosas, pero conducidas por empresas privadas y sus beneficios no han permeado hacia todos los agricultores. El primer paso para desarrollar este clúster es asociar a los productores por tipo de cultivo y por región, para que tengan acceso a tecnología y a formación de su recurso humano. En paralelo se tienen que crear procesos de transformación de los bienes agrícolas.
- **Turismo:** Bajo el liderazgo del MINCETUR, agrupando a hoteles, agencias de viajes, transportistas aéreos y terrestres, y operadores, entre muchos otros actores. Todos juntos deben trabajar hacia la formalización y estandarización de los servicios para que los turistas sepan qué esperar en cada punto del país que se visita. El gobierno central, junto con los regionales, ha trabajado en armar circuitos turísticos en distintos lugares del Perú; labor que debe continuarse.
- **Minería:** Este clúster operará bajo el liderazgo del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), agrupando también al Ministerio del Ambiente (MINAM), junto con inversionistas en proyectos mineros, trabajadores, transportistas, almacenadores, brokers, y navieras, entre otros. Para el desarrollo de la minería, reduciendo los costos de transportes resultará conveniente la activación de distintos puertos en todo el país.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres se engranan a través de los servicios de logística. Dichos servicios son beneficiosos para todos los sectores económicos y se fundamentan en infraestructura portuaria y aeroportuaria, que se integra con redes viales,

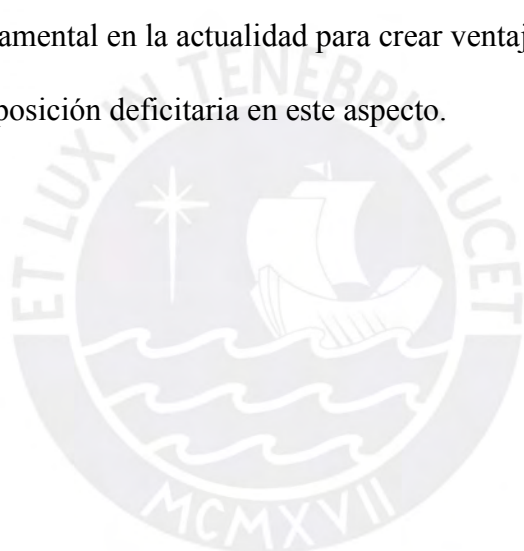
las cuales tienen que mejorarse porque todavía son insuficientes. Además, se tienen organizaciones que dan servicios integrales de documentación, para importación y exportación, junto con almacenaje y transporte. También se tienen que integrar servicios financieros, para el comercio internacional, así como para la producción la producción local. A nivel de cada sector los aspectos estratégicos son los siguientes:

- Agroindustria: Bajo el liderazgo del MINAG se desarrollarán planes estratégicos por cultivo, reconociendo las ventajas que cada región ofrece. La orientación debe ir a los encadenamientos entre productores, procesadores y transportistas, mejorando la distribución y haciendo que los precios en chacra se eleven. Para competir en el extranjero, las estrategias generales deben ser el desarrollo de productos manufacturados a partir de bienes agrícolas, y el desarrollo de nuevos mercados, enfocándose siempre en la diferenciación por calidad.
- Turismo: La planificación estará a cargo del MINCETUR, quien deberá desarrollar un plan estratégico para el sector, alineado con este documento y que promueva la conformación de asociaciones y gremios. A nivel de la organización, el enfoque tiene que estar en la formalización de todos los actores, pudiendo posteriormente estandarizar sus servicios de acuerdo a categorías y finalmente controlarlos.
- Minería: Los productores mineros operan bajo planes estratégicos empresariales, pero hay todavía gran cantidad de minería informal, e incluso ilegal. Así como en turismo, en este sector, para desarrollar el clúster es esencial promover la formalización. Bajo el liderazgo y control del MINEM se impulsará la inversión minera, engranando a las universidades nacionales, con las empresas y con instituciones de investigación extranjera, para el desarrollo de tecnología y la

formación del recurso humano. La visión de este sector tiene que contemplar la sostenibilidad.

9.5 Conclusiones

El Perú es un país con gran cantidad de ventajas comparativas, las cuales no han logrado ser transformadas en ventajas competitivas, porque no hay desarrollo tecnológico ni se ha formado al recurso humano para agregar valor a los recursos primarios. Esto es aplicable a todos los sectores industriales, pero es factible el cambio o evolución, partiendo de los clústeres que ya se tienen, en los que se tiene que promover la asociación de los pequeños entes productores o comercializadores, para que participen de los beneficios de expansión y acceso a los mercados. El desarrollo e incorporación de tecnología es fundamental en la actualidad para crear ventajas y competir exitosamente, pero el Perú tiene una posición deficitaria en este aspecto.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Como indicó D'Alessio (2015) “después de haber desarrollado todos los pasos que conforman un plan estratégico, ha sido necesario elaborar un cuadro resumen que permita plasmar lo más relevante del planeamiento realizado” (p. 663). Este cuadro se denomina Plan Estratégico Integral y se presenta en la Tabla 35, donde en la parte superior lo primero que se observa es la visión y de la cual se desprenden los intereses organizacionales, los objetivos de largo plazo y los principios cardinales. En la medida en que se descende se aprecia como las estrategias retenidas contribuyen al logro de los OLP, en el marco de las políticas, los valores y el código de ética. En la parte inferior se llega a ver los objetivos de corto plazo, comprendiendo que sí se han derivado de los OLP y que cubren todo el período entre el año 2018 y el 2030.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales de este proceso de planeamiento estratégico son:

- La visión que se creó para el Perú es la siguiente: Para el año 2030, el Perú será un país competitivo, convirtiéndose en un *hub* logístico y en la segunda economía de América del Sur, al desarrollar su industria minera, agrícola y turística, mostrando altos niveles de ahorro y facilidades para hacer negocios, para lograr elevados índices de desarrollo humano con responsabilidad social, en beneficio de su población.
- Dentro del marco de la planeación estratégica se desarrolló la siguiente misión: El Perú es un importante productor de minerales, así como de bienes agroindustriales y servicios turísticos, destinados a industrias manufactureras y hogares de América del Sur, Estados Unidos, Asia y la Unión Europea; logrando crecimiento económico y desarrollo humano, a través de la generación y adopción de

Tabla 35

Plan Estratégico Integral del Perú

Visión																			
Para el año 2030, el Perú será un país competitivo, ocupando el 40 en el Índice de Competitividad del IMD, convirtiéndose en un <i>hub</i> logístico y en la segunda economía de América del Sur, en términos del tamaño de su PBI, al desarrollar su industria minera, agrícola y turística, con un alto nivel de ahorro y de inversión, ofreciendo facilidades para hacer negocios, y logrando un elevado índice de desarrollo humano, en beneficio de la población																			
Intereses del Sector: (a) competitividad, (b) <i>hub</i> logístico, (c) Desarrollo de la industria minera, agrícola y turística, (d) altos niveles de ahorro, (e) facilidad para hacer negocios, (f) elevados índices de desarrollo humano, (g) responsabilidad social, y (h) beneficios para la población	Objetivos de largo plazo																	Principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos	
	Para el 2030, Perú será un país competitivo, ocupando el puesto 40 en el Índice Global de Competitividad del IMD	En el 2030 se movilizarán más de 3.0 millones de TEU por el puerto del Callao	Ampliar la red de carreteras nacionales, para que en el año 2030 haya 30,600 km asfaltados	Durante el periodo 2017-2030, el Perú tendrá un crecimiento económico promedio de 5%	Exportar US\$ 37,000 millones en minerales y sus derivados durante el 2030	Al 2030, las exportaciones de productos agrícolas alcanzarán los US\$ 6,420 millones	Para el 2030, las exportaciones de café, té y especias sumarán US\$ 1,520 millones	En el año 2030, llegarán al Perú 10 millones de turistas extranjeros	Al 2030 se elevará el ahorro en el sistema financiero nacional a S/ 385,000 millones	Al 2030, ubicarse en el puesto 35 del índice Doing Business	En el 2030, abrir una empresa y operarla formalmente tomará siete días	Para el 2030, el Perú alcanzará un Índice de Desarrollo Humano igual o superior a 0.85	Durante el 2030, la esperanza de vida al nacer llegará a 78 años	Al 2030, el promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad será 12.6	En el 2030 habrá un total de 335,000 graduados de la educación superior en el Perú	El gas natural representará el 40% de las fuentes energéticas utilizadas en el 2030	Alcanzar la posición 50 en el ranking de desempeño ambiental para el año 2030		Para el 2030, se habrá incrementado o la inversión en investigación, ciencia y tecnología al 2.0% del PBI
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	OLP11	OLP12	OLP13	OLP14	OLP15	OLP16	OLP17	OLP18	Políticas
E1	X	X		X		X	X		X	X		X		X				X	
E2	X	X		X		X	X		X	X		X		X				X	
E3	X			X				X	X			X		X			X		
E5	X			X		X			X			X		X					
E6	X			X		X	X		X			X		X				X	
E7	X			X		X	X		X			X		X					
E8	X			X				X	X			X		X			X		
E9	X			X	X				X			X		X			X		
E11	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		X		X			
E12	X			X				X	X	X		X	X	X	X			X	
E14	X			X	X				X			X		X			X		
E15	X			X				X	X	X		X	X	X	X			X	
E18	X			X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E19	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E20	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Valores: integridad, respeto, innovación, responsabilidad, compromiso.

P1: Queda prohibido cualquier acto de corrupción, ya sea donde se dé el intercambio de bienes monetarios o cualquier otro tipo de favores.
 P2: Perú es un Estado pluricultural, donde se respetan las tradiciones de los pueblos originarios.
 P3: Defender los derechos de ciudadanos, dentro y fuera del territorio nacional.
 P5: Invertir en proyectos de desarrollo a largo plazo.
 P6: La salud y la educación son los pilares del desarrollo nacional

Objetivos de corto plazo

Indicadores

En el 2020, Perú ocupará el puesto 63 en el Índice Global de Competitividad del WEF	Al 2020, la cantidad de TEU movilizados por el puerto del Callao ascenderá a 2'250,000	Para el 2020, el Perú contará con 22,775 km asfaltados de carreteras nacionales	Para el 2020, la variación porcentual anual del PBI será igual a 4.1%	Para el 2020, las exportaciones de minerales y sus derivados alcanzarán los US\$ 24,980 millones	Para el año 2020, las exportaciones de café, té y especias ascenderán a US\$ 3,440 millones	Para el 2020, las exportaciones de café, té y especias ascenderán a US\$ 1,027 millones	Al 2020, la cifra de turistas extranjero s que llegará a Perú se elevará a 5'127,900	El nivel de ahorro durante el año 2020 ascenderá a S/ 260,000 millones	Mejorar la posición en el Índice Doing Business, hasta ocupar el puesto 50 en el año 2020	Reducir el tiempo que toma abrir una empresa a 21 días en el año 2020	Para el 2020, mejorar el IDH hasta 0.60	En el año 2020, la esperanza de vida al nacer se habrá elevado a 75.4 años	Al 2020, el promedio de años de estudio será de 10.9 años	Contar con 170,000 graduados de educación superior para el año 2020	Al 2020, el gas natural representará el 20% de las fuentes energéticas usadas en Perú	Mejorar en el ranking de desempeño ambiental, hasta ocupar el puesto 67 en el año 2020	En el 2020, la inversión en ciencia y tecnología llegará a ser del 0.6% del PBI
Durante el 2023 se alcanzará la posición 59 del Índice Global de Competitividad del WEF	Alcanzar los 2'455,000 TEU movilizados por el puerto del Callao durante el año 202	En el 2023, las carreteras nacionales contarán con 24,885 kilómetros asfaltados	Lograr un crecimiento económico de 4.4% durante el año 2023	Lograr en el 2023 exportar minerales y sus derivados por US\$ 28,100 millones	En el 2023, Perú exportará US\$ 4,150 millones en productos agrícolas	En el año 2023, Perú alcanzará exportaciones de café, té y especias por US\$ 1,155 millones	Durante el año 2023, Perú recibirá a 6'266,400 turistas extranjeros	En el 2023, Perú tendrá ahorros por S/ 292,000 millones	Para el 2023, brindar facilidades para hacer negocios en el Perú, ubicándose en el puesto 45 del Índice Doing Business	Para el 2023, abrir una empresa tomará solamente 16 días	En el año 2023, tener un IDH superior a 0.68	Alcanzar una esperanza de vida al nacer de 76.2 años para el 2023	Para el 2023, los peruanos tendrán 11.4 años en promedio de estudios	Durante el 2023, habrá 208,500 graduados del sistema de educación superior	Para el 2023, el uso del gas natural ascenderá al 26% de las fuentes energéticas	Al 2023, ubicarse en la posición 61 del ranking de desempeño ambiental	Para el año 2023, el Perú invertirá en ciencia y tecnología el 1.0% de su PBI
Para el 2026, se ocupará el puesto 55 en el Índice Global de Competitividad del WEF	En el 2026, se movilizarán por el Puerto del Callao un total de 2'680,000 TEU	Tener 27,195 km asfaltados de carreteras nacionales para el año 2026	Al 2026, tener un aumento en el PBI igual a 4.7%	Exportar US\$ 31,600 millones en minerales y sus derivados durante el año 2026	Exportar US\$ 5,005 millones en productos agrícolas durante el año 2026	Durante el 2026, las exportaciones de café, té y especias sumarán US\$ 1,300 millones	Perú verá llegar a 7'650,600 turistas extranjeros en el año 2026	Para el 2026, el nivel de ahorros en el Perú crecerá a S/ 328,000	En el año 2026, Perú tendrá la posición 40 en los indicadores Doing Business	Al 2026, serán 11 los días requeridos para abrir una empresa en Perú	Durante el 2026, el país alcanzará un IDH de 0.76	Durante el 2026, la esperanza de vida al nacer habrá aumentado a 77.1 años	Elevar la cantidad de años promedio de educación en la población, hasta que en el 2026 sea igual a 11.9 años	En el 2026, Perú tendrá 255,500 graduados de educación superior	Durante 2026, el 33% de las fuentes energéticas corresponden al gas natural	Para 2026, mejorar la ubicación en el ranking de desempeño ambiental para situarse en el puesto 56	La inversión en ciencia y tecnología alcanzará el 1.5% del PBI para el año 2026
Al 2030, el Perú estará en la posición 50 del Índice Global de Competitividad del WEF	Para el 2030 serán movilizados 3.0 millones de TEU por el puerto del Callao	Al 2030, Perú tendrá 30,600 km asfaltados de carreteras nacionales	Durante el 2030, Perú logrará un crecimiento económico de 5%	Al 2030, exportar minerales por US\$ 37,000 millones, incluyendo sus derivados	Al 2030, las exportaciones agrícolas peruanas llegarán a US\$ 6,420 millones	Al 2030, se elevará el ahorro en el sistema financiero nacional a S/ 385,000 millones	Para el 2030 se logrará la cifra récord de 10 millones de turistas extranjeros visitando el Perú	Conseguir que en el 2030, el nivel de ahorros sea igual a S/ 385,000 millones	Lograr el puesto 35 del Doing Business, durante el 2030	Lograr que en 2030, se pueda abrir una empresa en solo siete días.	Al 2030, lograr un IDH de 0.85	Para el 2030, los peruanos tendrán una esperanza de vida al nacer de 78 años	Durante el 2030, la población tendrá 12.6 años promedio de educación	Lograr que para el año 2030, el país llegue a tener 335,000 graduados de educación superior	Lograr que en el año 2030, el 40% de las fuentes energéticas sea el gas natural	Lograr situarse en la posición 50 del ranking de desempeño ambiental durante el 2030	Al 2030, el país tendrá una inversión en ciencia y tecnología del 2.0% del PBI

Indicadores

Objetivos de corto plazo

Código de ética:
 (a) respetar las leyes y acuerdos; (b) respetar y considerar la libertad de pensamiento; (c) usar los recursos de forma productiva; (d) promover la generación de empleo; (e) generar trabajos dignos; y (f) eliminar cualquier forma de discriminación

Entre los recursos se ha incluido tecnología, presupuesto, personal calificado, transportistas, tierras aptas para cultivo, semillas certificadas, otros insumos agrícolas, áreas de cortado, infraestructura de invernaderos, refrigeradores, operadores logísticos, entre otros

El liderazgo del sector lo tendrá una nueva asociación que liderará el sector con el apoyo gubernamental directo

tecnologías de punta, con una población económicamente activa altamente calificada, siendo un país que respeta el medio ambiente y está comprometido con la equidad y la descentralización.

- El Perú se desenvuelve en un contexto internacional, el cual le ofrece como principal oportunidad las mejoras en las perspectivas de crecimiento económico mundial para el 2017 y 2018, ya que con esto se incrementará la demanda por los productos peruanos. En paralelo, se encontraron otras oportunidades: (a) presión internacional para el cumplimiento de contratos y acuerdos, así como para el respeto de los derechos humanos, (b) trabajo conjunto de las naciones para enfrentar problemas globales como el cambio climático, (c) reducción de las barreras al comercio y a la inversión transfronteriza, y (d) mediciones estandarizadas del desempeño ambiental, lo que incrementa la responsabilidad de las naciones.
- A través del análisis del entorno se conocieron las amenazas que el Perú tiene, ante las cuales debe protegerse. La principal amenaza es la alta dependencia entre las economías mundiales, con una demanda muy concentrada en China y Estados Unidos. Otras amenazas son las que siguen: (a) migración internacional, (b) contracción del comercio mundial, (c) incertidumbre sobre las políticas de los Estados Unidos y sus efectos, (d) informalidad en el empleo, y (e) los países desarrollados invierten grandes cantidades en investigación y desarrollo científico.
- A nivel del análisis interno, se encontró que el Perú tiene como fortaleza la firma de convenios y TLC con las principales economías del mundo, lo cual ha llevado al país a convertirse en líder exportador de frutas y verduras. Como otras fortalezas importantes y que deben utilizarse para potenciar el desarrollo nacional se encontró: (a) proyectos mineros por ejecutarse, (b) atractivo turístico por lo que

crece el flujo de visitantes extranjeros, (c) proyectos para mejorar el acceso al aeropuerto y al puerto del Callao en ejecución, (d) el puerto del Callao es el primero en la comunidad andina y el sexto en América Latina, permitiendo movilizar casi dos millones de TEU al año, (e) fuentes energéticas para permitir el crecimiento económico y la producción, fundamentadas en recursos no contaminantes, (f) crecimiento económico sostenido, y (g) aumento en la esperanza de vida al nacer.

- Como se ha explicado, el Perú no ha logrado desarrollar ventajas competitivas, y esto es consecuencia de las debilidades que tiene, tales como: (a) informalidad en todos los sectores económicos, (b) no se muestran facilidades para hacer negocios, lo cual se evidencia en que hay largos plazos y altos costos asociados a la apertura de una empresa, (c) infraestructura vial deficiente y en muchos casos dañada por el fenómeno El Niño, y (d) la cantidad de graduados y titulados de la educación superior es insuficiente, entre otras.

10.3 Recomendaciones Finales

Para la exitosa implementación de este planeamiento estratégico se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Entregar este documento a la Presidencia de la República, entidad a la que le corresponde la implementación, en conjunto con el CEPLAN.
2. Implementar la nueva estructura organizacional, que presenta una división no solo gubernamental sino involucrando a los distintos sectores.
3. Hacer una gestión del cambio que permita eliminar la resistencia, esto a través de brindar información a todos los sectores.
4. Empoderar a los líderes sectoriales para que pueda lograrse la implementación estratégica.

5. Promover la asociatividad de los micro y pequeños productores, en todos los sectores, como el agrícola y de turismo.
6. Ejercer controles ambientales a nivel de todos los sectores, para garantizar el desarrollo sostenible del país.
7. Dar prioridad a las estrategias y políticas relacionadas con la educación y la formación de los peruanos, ya que esta será la base para el crecimiento y desarrollo de ventajas competitivas.
8. Usar el Tablero de Control Balanceado como herramienta de evaluación y control, haciendo las mediciones de los indicadores anualmente. Con esta recomendación se incluye la implementación de medidas correctivas cuando no se alcancen los valores esperados.
9. Comunicar a la población los logros que se obtengan a raíz de la implementación de este plan estratégico, ya que eso motivará el continuar con dicha implementación.

10.4 Futuro del Perú

A través de la implementación de este plan estratégico, se logrará en 13 años que el Perú sea altamente competitivo, desarrollando la industria minera, agrícola y turística; con exportaciones que se presentan en la Figura 32, mostrando un crecimiento constante durante los próximos 13 años. Para el 2030, el país se habrá convertido en *hub* logístico para América del Sur, donde destacará como la segunda economía. Todo esto se hará con inversión en tecnología, así como en infraestructura, principalmente por fuentes privadas con el apoyo del gobierno nacional, acompañando la formación del recurso humano, que en la actualidad es una deficiencia importante.

La mejora en las principales variables se presenta en la Tabla 36, donde se hace evidente la mejora que la población tendrá en su calidad de vida, gracias a la implementación

de este plan estratégico. La esperanza de vida al nacer habrá pasado de 74.6 a 78 años, evidenciando un mayor acceso a servicios básicos, así como a servicios de salud. También habrá un incremento en los años de estudio, porque se promoverá la permanencia en el sistema escolar, que será el pilar para el desarrollo económico y social.

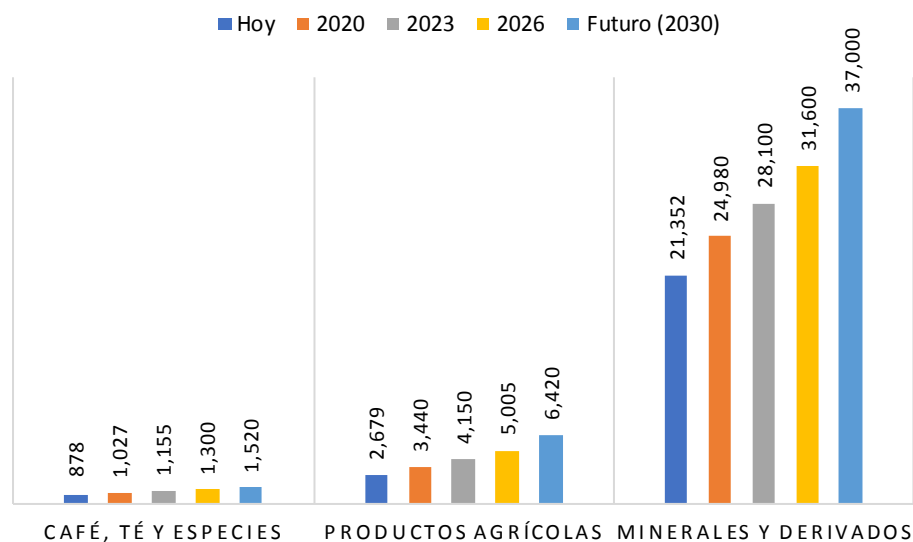


Figura 32. Aumento en las exportaciones, en millones de dólares.

Tabla 36

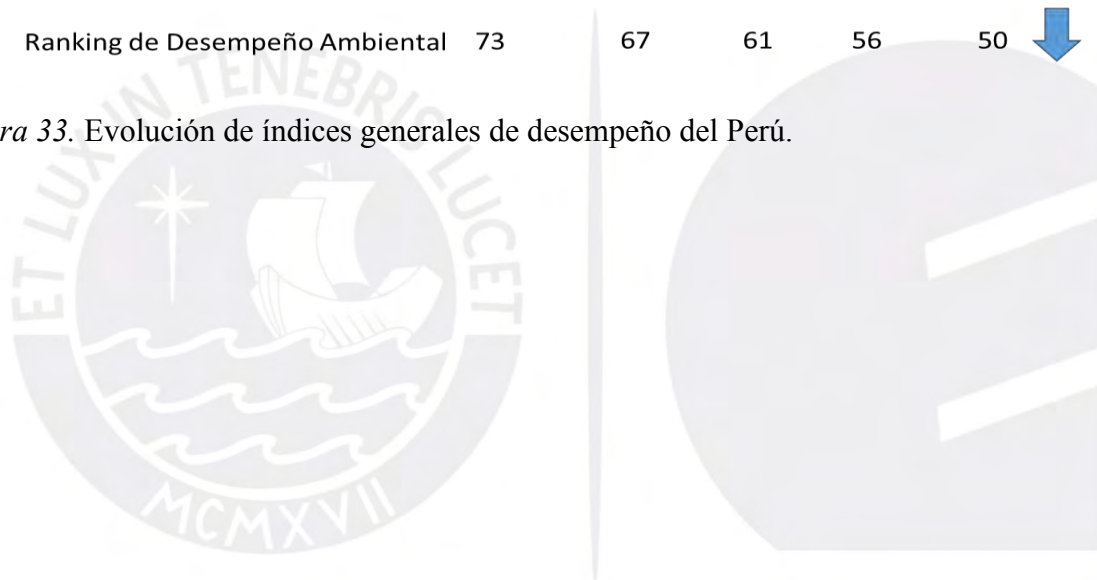
Situación Futura versus Situación Actual del Perú

Variables	Situación actual	Situación futura
1 Índice de Competitividad del IMD	55	40
2 Cantidad de TEU movilizados por el puerto del Callao	1.9 millones	3 millones
3 Red de carreteras nacionales asfaltadas	20,235 km	30,600 km
4 Crecimiento económico promedio anual	3.90%	5%
5 Exportaciones de minerales y derivados	US\$ 21,352 millones	US\$ 37,000 millones
6 Exportaciones de productos agrícolas	US\$ 2,679 millones	US\$ 6,420 millones
7 Exportaciones café, té y especias	US\$ 877.8 millones	US\$ 1,520 millones
8 Turistas extranjeros que llegan al Perú	3.5 millones	10 millones
9 Ahorro en el sistema financiero nacional	S/. 205,152 millones	S/. 385,000 millones
10 Índice Doing Business	54	35
11 Días que toma abrir una empresa	26 días	7 días
12 Índice de Desarrollo Humano	0.5058	0.85
13 Esperanza de vida al nacer	74.6 años	78 años
14 Promedio de años de estudio en la población de 15 o más años de edad	10.1	12.6
15 Graduados de educación superior (acumulado)	113,435	335,000
16 Gas natural como porcentaje de las fuentes energéticas	13%	40%
17 Ranking de desempeño ambiental	73	50
18 Inversión en investigación, ciencia y tecnología	0.20%	2% del PBI

Es así que el país pasará de ser un proveedor de bienes primarios a exportar productos con alto contenido de valor agregado. Los cambios en las principales variables de desarrollo nacional se presentan en la Figura 33, donde se aprecia que habrá un aumento en la competitividad nacional, así como se darán más facilidades para hacer negocios. Al mismo tiempo que se vigila el desempeño ambiental y se traducen todos los beneficios económicos en mejoras para la población, llegando a tener en el 2030 un IDH igual a 0.85.

	Hoy	2020	2023	2026	Futuro (2030)	
Índice de Competitividad (IMD)	55	52	48	44	40	↓
Índice Doing Business	54	50	45	40	35	↓
Índice de Desarrollo Humano	0.5058	0.60	0.68	0.76	0.85	↓
Ranking de Desempeño Ambiental	73	67	61	56	50	↓

Figura 33. Evolución de índices generales de desempeño del Perú.



Referencias

- Agencia de Noticias EFE. (2017, 17 de febrero). Perú: por caso de corrupción Odebrecht pueden ir a prisión expresidentes. *Deutsche Welle*. Recuperado de <http://dw.com/p/2X4Tn>
- Agencia Peruana de Noticias. (2015, 04 de febrero). Perú se ha convertido en exportador líder de frutas y hortalizas a nivel mundial. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-se-ha-convertido-en-exportador-lider-de-frutas-y-hortalizas-nivel-mundial>
- Agüero, M., Solorzano, A., & Gutiérrez, G. (2015). *Delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia*. Lima, Perú: Fondo Editorial del Congreso del Perú.
- América Economía. (2015, 30 de octubre). Crecimiento de la población en América 2005-2015. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/revista/el-crecimiento-demografico-se-desacelera-en-toda-latina>
- Analítica. (2016, 02 de junio). Las naciones no tienen amigos sino intereses. *Opinión Analítica*. Recuperado de <http://www.analitica.com/opinion/las-naciones-no-tienen-amigos-sino-intereses/>
- Andina. (2016, 04 de octubre). Economía peruana será la que más crezca en la región en el 2017. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/fmi-economia-peruana-sera-la-que-mas-crezca-en-la-region-en-el-2017-noticia-999527>
- Arias, R. (2013). *Informe sobre desarrollo humano: Perú 2013*. Lima, Perú: PNUD.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

- Banco Mundial. (2017). *PBI (US\$ a precios actuales)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- Bris, A. (2017). *The USA toppled as world's most competitive economy*. *IMD business school*. Recuperado de <http://www.imd.org/news/updates/the-usa-toppled-as-worlds-most-competitive-economy/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Ranking de puertos. Los top 20 en América Latina y el Caribe en 2016*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/infografias/ranking-puertos-top-20-america-latina-caribe-2016>
- Comunidad Andina. (2016). *El Callao fue el puerto andino con mayor tráfico de carga en contenedores*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=3659&accion=detalle&cat=NP>
- Consulado General del Perú en Sao Paulo. (2008). *Ubicación geográfica estratégica*. Sao Paulo, Brasil: Autor.
- Corte de La Haya definió frontera marítima entre Perú y Chile. (2014, 27 de enero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/actualidad/corte-de-la-haya-definio-frontera-maritima-entre-peru-y-chile-noticia-664899>
- Cuba, H., Reyes, J. G., Shack, N., Afcha, R., Arellano, R., Benzaquen, J.,... Scott, G. J. (2016). Perú: *Visión de líderes*. Lima, Perú: CENTRUM Católica / Inpectore.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.

De la Fuente, P. (2005, 10 de febrero). El sistema político mundial. *El Siglo de Torreón*.

Recuperado de <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/133266.el-sistema-politico-mundial.html>

Flores, M. (2011, 21 de mayo). La inversión extranjera en el Perú. *La Región*. Recuperado de

<http://diariolaregion.com/web/la-inversion-extranjera-en-el-peru/>

Fondo Monetario Internacional. (2015). *Política fiscal en América Latina: Lecciones y*

legados de la crisis financiera mundial: Apéndice técnico. Recuperado de

https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/sdn/2015/sdn1506techapx_s.pdf

Fondo Monetario Internacional. (2017, enero). *Perspectivas de la economía mundial*.

Washington, DC: Autor.

Gestiona Perú. (2016, 20 de octubre). Tasa de desempleo en el Perú fue de 6.9%, informó la

OIT y CEPAL. *Gestiona Perú*. Recuperado de <http://gestiona-peru.com/noticia/tasa-de-desempleo-en-el-peru-fue-de-6-9-informo-la-oit-y-cepal>

Ghezzi, P. (2015). Inversión en investigación y desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500

millones al 2016. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>

Guevara, M., & Segundo, B. (2008). *Las fronteras del Perú*. Lima, Perú: Calameo.

Hernández, E. (2014). *Organización política y administrativa del Perú*. Lima, Perú:

Universidad de San Martín de Porres.

Hsu, A. (2016). *Environmental performance index*. New Haven, CT: Yale Center for

Environmental Law & Policy.

Hurtado, C. (2016, 04 de abril). Turismo hacia el Perú ya genera US\$ 20 mil millones, dice

WTTC. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/turismo-hacia-peru-ya-genera-us20-mil-millones-dice-wttc-noticia-1891268>

IMD World Competitiveness Center. (2017). *World competitiveness yearbook 2017*.

Lausana, Suiza.

INEI: Esperanza de vida al nacer en Perú es de 72 años en hombres y 77.3 en mujeres. (2015, 10 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-esperanza-vida-al-nacer-peru-72-anos-hombres-y-773-mujeres-2147986>

INEI: Los impresionantes números del sector informal peruano. (2016, 02 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-impresionantes-numeros-sector-informal-peruano-noticia-1950720>

INEI proyecta que la población peruana bordeará los 32 millones el 2017. (2016, 04 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-proyecta-que-poblacion-peruana-bordeara-32-millones-2017-2173896>

Inflación del Perú se ubicaría en 2.9% este año y sería la segunda más baja de la región.

(2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2168164/165610>

Instituto Integración. (2014, 6 de agosto). Estudio sobre identidad nacional: ¿Cómo son los peruanos? *La Prensa*. Recuperado de <http://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-estudio-sobre-identidad-nacional-como-son-peruanos-29701>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Estructura empresarial por segmento a nivel nacional*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Turismo*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>
- Instituto Peruano de Economía. (2016). *El costo económico de la no ejecución de los proyectos mineros*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/el-costo-economico-de-la-no-ejecucion-de-los-proyectos-mineros-por-conflictos-sociales-yo>
- International Trade Centre. (2017). *Trade map*. Recuperado de http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||TOTAL||2|1|1|2|2|1|1|1|1
- Inversión en investigación y desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016. (2015, 27 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>
- Investiga Innova Cacao Chocolate. (2016, 26 de enero). Repositorio: Regiones Perú [Publicación en un blog]. Recuperado de <https://redcacaoychocolateperu.blogspot.pe/2016/01/repositorio-regiones-peru.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Kuczynski, P. P. (2016). *Plan de gobierno 2016-2021*. Lima, Perú: Peruanos Por el Cambio.
- Las carreteras en Perú dañadas por el fenómeno El Niño. (2017, 27 de marzo). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/desastres-naturales/fenomeno-el-nino-estas-son-las-vias-que-permanecen-bloqueadas-por-la-caida-de-huaicos-noticia-1038035>
- Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).
- Lezama, C. (2015, 4 de febrero). *Perú se ha convertido en exportador líder de frutas y hortalizas a nivel mundial*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia->

peru-se-ha-convertido-exportador-lider-frutas-y-hortalizas-a-nivel-mundial-542128.aspx

Mariluz, O. (2016, 07 de enero). Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años.

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>

Ministerio de Energía y Minas. (2014). *Plan energético nacional 2014-2025*. Lima, Perú:

Autor.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Red vial nacional*. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html

Municipalidad Provincial de San Martín. (2015). *Superficie, población, densidad poblacional*

y altura. Recuperado de <http://www.mpsm.gob.pe/inei/cap01/cap01012.xls>

Ophélimos - Comunidad Económica en Red. (2009, 17 de diciembre). El diagnóstico de

Michael Porter para el Perú [Publicación en un blog]. Recuperado de

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/ophelimos/2009/12/17/el-diagnostico-de-michael-porter-para-el-peru/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2015). *Multi-dimensional*

review of Peru: Volume I. París, Francia: Autor.

Perú invierte solo 0.12% del PBI en investigación y desarrollo. (2014, 29 de octubre). *Perú*

21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invierte-solo-012-pbi-investigacion-y-desarrollo-2202532>

Prialé, J. (2016, 22 de septiembre). Tres viaductos agilizarían acceso al puerto y aeropuerto

del Callao. *Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/economia/tres-viaductos-](http://gestion.pe/economia/tres-viaductos-agilizarian-acceso-al-puerto-y-aeropuerto-callao-2170669)

[agilizarian-acceso-al-puerto-y-aeropuerto-callao-2170669](http://gestion.pe/economia/tres-viaductos-agilizarian-acceso-al-puerto-y-aeropuerto-callao-2170669)

Proinversión. (2012). *El Perú en un instante*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

Puerto del Callao ocupa el sexto puesto de América Latina en movimiento de contenedores.

(2015, 23 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/puerto-callao-ocupa-sexto-puesto-america-latina-movimiento-contenedores-2135482>

Repensando la descentralización. (2014, 26 de mayo). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/opinion/editorial-gestion-ancash-cesar-alvarez-repensando-descentralizacion-2098362>

Ríos, A. (2016, 30 de marzo). Perspectivas del sector energético en el

Perú. *Conexión ESAN*. Recuperado de

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/03/30/perspectivas-del-sector-energetico-peru/>

Rodríguez, I. (2013, 07 de octubre). Crece gasto público en ciencia y tecnología.

Manufactura. Recuperado de <http://www.manufactura.mx/industria/2013/10/07/crece-gasto-publico-en-ciencia-y-tecnologia>

Sagasti, F. (2016). Fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e

Innovación. *Política Peruana de Innovación*, 1, 59-68.

Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World

Economic Forum.

Segura, A. (2015). *Agenda de competitividad 2014-2018*. Lima, Perú: Consejo Nacional de la

Competitividad.

United Nations. (2015). *World population prospects: The 2015 revision - Key findings and*

advance tables. New York: NY: Department of Economic And Social Affairs.

United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2015). *América del Sur: Enfoque para la gestión del riesgo de desastres* (Versión en español). Ginebra, Suiza: Autor.

World Bank. (2016). *Doing Business 2016. Economy profile 2016 Peru*. Washington DC: Autor.

World Bank. (2017). *Doing Business Peru*. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru>

