

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



Planeamiento Estratégico del Perú

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

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

PRESENTADA POR

Freddy Enrique Cossio Mendieta

Jan Emilio Hoefsloot Lenis

Ursula Milagros Oliveros Lazo

Angelica Maria Risco Robalino

Asesor: Fernando A. D'Alessio

Santiago de Surco, julio 2017

Agradecimientos

Damos gracias a Dios por la oportunidad de habernos conocido y reunido para llevar adelante este ambicioso proyecto, que como todo en la vida, cuando se desea el éxito, requiere de esfuerzo y sacrificio, de aprender a reconocer el error y ser capaz de enmendarlo, de comprender que no todos somos iguales y que en la diversidad del conocimiento, pensamiento, creencias y habilidades se logra la mezcla perfecta; ella, que junto a la pasión de sus integrantes hace posible alcanzar la meta.

A nuestros compañeros y profesores que fueron parte de este proyecto, muchas gracias. Sus experiencias y conocimientos compartidos, como la calidad profesional demostrada en cada una de las sesiones, nos ha enriquecido y fortalecido, no sólo somos mejores profesionales, sino también mejores personas, capaces de transformar organizaciones con una visión holística y de largo plazo.

A CENTRUM Católica, siempre asistiendo y asegurando la calidad del contenido educativo, la infraestructura, la tecnología, los servicios y los profesores; con su disciplina académica y rigor ético; y complementado con sus acreditaciones internacionales, nos han permitido contar con la mejor educación de post grado del país, tal como se brinda en las mejores escuelas de negocio del mundo. Muchas gracias por ello y porque ahora, todo lo que emprendamos tendrá la marca de esta gran institución, lo cual implica un gran compromiso.

Dedicatorias

A mis padres por su ejemplo y dedicación mostrados a lo largo de mi vida, a mi esposa por su amor y apoyo incondicional, y a mis hijos para que les sirva de ejemplo de perseverancia y superación.

Freddy Cossio

A la tenacidad de mis padres, en especial a mi padre, que ha sido mi mentor. Mi madre por hacerme ver el lado positivo de las cosas. A Mapi mi esposa, por alentarme, apoyarme y motivarme a perseverar. Mis hermanas por siempre darme una sonrisa cuando más lo necesitaba.

Jan Hoefsloot

A Alicia, mis padres, hermanos y Winnie, quienes estuvieron a mi lado en todo momento, alentando mi esfuerzo y motivándome.

Ursula Oliveros

A Dios y María Auxiliadora, por haberme brindado su protección, ayudado a perseverar e iluminado mis decisiones. A Paco mi esposo, quién me demostró en todo momento su amor; a Maria y Daniel, mis hermosos hijos adolescentes, por su comprensión y motivación. Sin ustedes, no hubiera sido posible alcanzar esta meta.

Angelica Risco

Resumen Ejecutivo

El Perú, es un país con biodiversidad sin igual, casi todos los climas posibles, y una geografía avasallante, es un pequeño mundo dentro del mundo. En los últimos 18 años, ha logrado un crecimiento positivo del producto bruto interno, en promedio 4.0%, lo que ha permitido la reducción de la pobreza extrema a un 5.0%. Asimismo, es uno de los países en América Latina con mayor crecimiento económico que ha demostrado apertura comercial, a través de diversos tratados y/o alianzas, como la del Pacífico; que le han permitido generar oportunidades de exportación de productos no tradicionales e importaciones para el desarrollo tecnológico del país en condiciones favorables.

El Perú, en el mediano plazo, tiene como objetivo ser un miembro pleno de la OCDE, para lo cual viene trabajando en el fortalecimiento de sus instituciones y mecanismos de simplificación administrativa, para una efectiva ejecución del gasto público. Sin embargo, el escándalo de corrupción en Brasil, con impacto en diversos países del globo, inclusive al Perú, que involucra a organismos del Estado peruano, sumado a las consecuencias de los recientes desastres naturales y el alto ruido político entre el Poder Ejecutivo y Legislativo, viene afectando las expectativas de crecimiento, estimándose que en 2017 será sólo un 2.0%. Por otra parte, el contexto político internacional, vinculado a tendencias proteccionistas de Estados Unidos, la decisión de China de un crecimiento económico moderado y sostenible, así como el proceso de salida de Gran Bretaña de la Unión Europea, hacen necesario que el Perú adopte nuevas estrategias y decisiones para revertir la tendencia a la baja de su PBI.

Por ello, el presente planeamiento, propone una visión del Perú al 2030 y cuáles deberán ser los objetivos de largo plazo a alcanzarse, las estrategias a emplear, las políticas, las acciones de corto plazo, la nueva organización, sus valores y código de ética; para transformar sus ventajas comparativas en ventajas competitivas, logrando así ser un país competitivo, líder en América Latina y con alto progreso social.

Abstract

Peru is a country with unequalled biodiversity, with almost all possible climates, and an overwhelming geography, it is a small world within the world. In the last 18 years, it has achieved a positive growth with its gross domestic product, with an average of 4.0%, which has allowed the reduction of extreme poverty to an astonishing 5.0%. It is also one of the countries with the highest economic growth in Latin America that has shown commercial openness, through various treaties / alliances, such as the Pacific alliance; which has allowed it to generate opportunities to export non-traditional products, and imports for the country's technological development under favorable conditions.

Peru aims to be a full member of the OECD, for which it has been working to strengthen its institutions, and administrative simplification mechanisms for an effective execution of public expenditure. However, the corruption scandal in Brazil, with an impact in several countries of the globe, including Peru, involving agencies of the Peruvian State, in addition to the recent consequences of natural disasters, and high political scandals between the Executive and Legislative, is affecting the growth expectations, which has an estimating expectancy for 2017 will only be a 2.0%. On the other hand, the international political context, linked to protectionist tendencies of the United States, China's decision to moderate a sustainable economic growth, and Great Britain leaving the European Union, makes it necessary for Peru to adopt new strategies and decisions to reverse the downward trend of its GDP.

For that, the present planning proposes a new vision for Peru by 2030 and what the long-term objectives are to be achieved, what strategies are to be used, what policies, what are the short-term actions, what will be the new organization, and what values and code of ethics, will be needed to transform its comparative advantages into competitive advantages, thus becoming a competitive country, leader in Latin America with high social progress.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvii
Capítulo I: Situación General de Perú S.A.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	27
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	29
2.1. Visión.....	32
2.2. Misión	32
2.3. Valores	33
2.4. Código de Ética.....	33
2.5. Conclusiones.....	35
Capítulo III: Evaluación Externa.....	36
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	36
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	36
3.1.2. Potencial Nacional	40
3.1.3. Principios Cardinales	50
3.1.4. Influencia del análisis tridimensional en Perú S.A.	59
3.2. Análisis Competitivo de Perú S.A.	61
3.2.1. Condiciones de los factores	61
3.2.2. Condiciones de la demanda	66
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad.....	68
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	69
3.2.5. Influencia del análisis en el Perú S.A.	75

3.3.	Análisis del Entorno PESTE.....	76
3.3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	76
3.3.2.	Fuerzas económicas y financieras (E).....	79
3.3.3.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	81
3.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	87
3.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	94
3.4.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	99
3.5.	Perú S.A. y sus competidores	102
3.5.1.	Poder de negociación de los proveedores	102
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores	114
3.5.3.	Amenaza de los sustitutos.....	116
3.5.4.	Amenaza de los entrantes.....	120
3.5.5.	Rivalidad entre los competidores.....	120
3.6.	Perú S.A. y sus Referentes.....	121
3.7.	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	122
3.8.	Conclusiones.....	123
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		126
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT	126
4.1.1.	Administración y Gerencia (A).....	127
4.1.2.	Marketing y Ventas (M).....	134
4.1.3.	Operaciones y Logística – Infraestructura (O).....	140
4.1.4.	Finanzas y contabilidad (F).....	148
4.1.5.	Recursos Humano (H).....	157
4.1.6.	Sistemas de información y comunicaciones (I)	163
4.1.7.	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	169

4.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	170
4.3.	Conclusiones	171
Capítulo V: Intereses del Perú y Objetivos de Largo Plazo.....		173
5.1.	Intereses del Perú	173
5.2.	Potencial del Perú S.A.	180
5.3.	Cuatro Principios Cardinales del Perú	186
5.4.	Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	188
5.5.	Objetivos de Largo Plazo.....	189
5.6.	Conclusiones.....	191
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		193
6.1.	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	193
6.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	195
6.3.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	198
6.4.	Matriz Interna - Externa (MIE).....	200
6.5.	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	201
6.6.	Matriz de la Decisión Estratégica (MDE).....	202
6.7.	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	205
6.8.	Matriz de Rumelt (MR)	206
6.9.	Matriz de Ética (ME)	209
6.10.	Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	213
6.11.	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	214
6.12.	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	217
6.13.	Conclusiones.....	217

Capítulo VII: Implementación Estratégica	219
7.1. Objetivos de Corto Plazo	219
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	223
7.3. Políticas de cada Estrategia	223
7.4. Estructura de la Organización.....	223
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	233
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	233
7.7. Gestión del Cambio	235
7.8. Conclusiones.....	235
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	236
8.1. Perspectiva de Control.....	236
8.1.1. Aprendizaje interno.....	236
8.1.2. Procesos	238
8.1.3. Clientes	239
8.1.4. Financiera.....	240
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	241
8.3. Conclusiones.....	245
Capítulo IX: Competitividad del Perú.....	246
9.1. Análisis Competitivo de Perú	247
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Perú.....	251
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Perú	252
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	255
9.5. Conclusiones.....	255
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	256
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	256

10.2. Conclusiones Finales	256
10.3. Recomendaciones Finales.....	259
10.4. Futuro del Perú	262
Referencias.....	265
Apéndice A.....	281
Entrevista a Carlos Javier Herrera Navamuel.....	281
Apéndice B.....	284
Entrevista a Francisco Adolfo Dumler Cuya	284
Apéndice C.....	287
Láminas resumen del Planeamiento Estratégico de Perú al 2030.....	287



Lista de Tablas

Tabla 1. PBI Mundial a 2019 (Variación Porcentual Anual).....	3
Tabla 2. PBI por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales reales)	23
Tabla 3. Lineamientos de Política y Prioridades Nacionales al 2021	37
Tabla 4. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Perú	38
Tabla 5. PBI por Sectores económicos (Variaciones Porcentuales Reales)	65
Tabla 6. Principales indicadores de Perú del Doing Business	71
Tabla 7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	101
Tabla 8. Desarrollo de Exportaciones Pesqueras 2015 - 2017	104
Tabla 9. Producción de las principales ramas industriales, 2015 - 2017	105
Tabla 10. Exportaciones de gas natural líquido (GNL) a nivel mundial 2004-2013 en MMPCD	108
Tabla 11. Potencial hidroenergético del Perú por región hidrográfica	110
Tabla 12. Economías según la magnitud del comercio de servicios comerciales 2015	113
Tabla 13. Producción de la pesca de captura marina: principales países productores.....	119
Tabla 14. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	125
Tabla 15. Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	126
Tabla 16. Presupuesto del sector público para el año fiscal 2017	156
Tabla 17. Distribución de la Población en Edad de Trabajar (PET).....	159
Tabla 18. Hogares que tienen al menos una computadora según ámbito geográfico 2001 - 2014	164
Tabla 19. Hogares que acceden al servicio de internet, según ámbito geográfico 2001 - 2014	165
Tabla 20. Población de 6 y más años de edad que hacen uso de internet, según ámbito geográfico 2001 - 2014.....	166

Tabla 21. Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular, según ámbito geográfico 2001 - 2014.....	167
Tabla 22. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	171
Tabla 23. Conflictos sociales según región y tipo	183
Tabla 24. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de Perú	189
Tabla 25. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	194
Tabla 26. Clasificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	196
Tabla 27. Clasificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC).....	196
Tabla 28. Clasificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) .	197
Tabla 29. Clasificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) .	197
Tabla 30. Participación relativa de los sectores económicos de Perú.....	199
Tabla 31. Tasa de crecimiento de los sectores económicos de Perú.....	199
Tabla 32. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Perú	203
Tabla 33. Estrategias Retenidas de la MDE de Perú	204
Tabla 34. Estrategias de Contingencia de la MDE de Perú	205
Tabla 35. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de Perú.....	207
Tabla 36. Matriz de Rumelt (MR) de Perú	210
Tabla 37. Criterios Utilizados para Calificar la Matriz de Ética.....	211
Tabla 38. Matriz de Ética (ME) de Perú	212
Tabla 39. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de Perú	213
Tabla 40. Objetivos de Largo Plazo (OLP) de Perú	214
Tabla 41. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de Perú	215
Tabla 42. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) de Perú	218
Tabla 43. Objetivos de Corto Plazo (OCP) de Perú.....	220

Tabla 44. Matriz de Recursos Asignados a los OCP de Perú	224
Tabla 45. Políticas de Perú.....	225
Tabla 46. Políticas y Estrategias de Perú	230
Tabla 47. Políticas y Ejes de Sostenibilidad de Perú	234
Tabla 48. Perspectiva de Aprendizaje y OCP Perú.....	237
Tabla 49. Perspectiva de Procesos y OCP Perú.....	238
Tabla 50. Perspectiva de Clientes y OCP Perú	240
Tabla 51. Perspectiva Financiera y OCP Perú	240
Tabla 52. Tablero de Control Balanceado de Perú	242
Tabla 53. Plan Estratégico Integral de Perú.....	264



Lista de Figuras

Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xviii
Figura 1. Proyección de reducción de extrema pobreza.	6
Figura 2. Proyección de tasa de crecimiento del PBI en América Latina y el Caribe.	10
Figura 3. Variación del PBI y contribución de los componentes de la demanda agregada. ...	11
Figura 4. Ubicación Geográfica de Perú.....	17
Figura 5. Mapa Político del Perú 2014	18
Figura 6. Pirámide de la población peruana 1950, 2015 y 2025.....	20
Figura 7. Crecimiento del PBI.	21
Figura 8. América Latina y el Caribe (20 países): tasa de desocupación a nivel nacional. Enero a septiembre, 2015 y 2016 (porcentajes).....	24
Figura 9. Demografía – Esperanza de Vida al Nacer.....	41
Figura 10. Demografía - Población.....	41
Figura 11. Mapa mundial.....	42
Figura 12. Pilar 9 y 11 de Competitividad Mundial.	45
Figura 13. Índice de Efectividad Gubernamental y de Estabilidad Política y ausencia de violencia.	47
Figura 14. Pilar 1 de Competitividad Mundial.	49
Figura 15. Índice de Gasto Militar.....	50
Figura 16. Crecimiento del PBI (variación porcentual).....	62
Figura 17. Ingreso real de la PEA ocupada total.	68
Figura 18. Comparativo de recursos destinados a ayudar a encontrar trabajo a los desempleados.....	78
Figura 19. América Latina y el Caribe: inversión extranjera directa (IED) recibida, 1990-2015 (en millones de dólares y porcentajes del PBI).	80

Figura 20. Tasa de crecimiento de la población. Tomado de <i>Data – indicadores</i> , por BM, 2017.....	84
Figura 21. Cantidad y distribución mundial de la población entre 15 y 64 años.....	85
Figura 22. Cantidad y distribución mundial de la población entre 0 y 14 años.....	85
Figura 23. Cantidad y distribución mundial de la población entre 65 años a más	86
Figura 24. Cantidad y distribución mundial de la población.	86
Figura 25. Exportaciones TIC.....	90
Figura 26. Importaciones TIC.....	90
Figura 27. Usuarios de internet.....	91
Figura 28. Porcentaje de la población del mundo y por región sin usar el internet.....	92
Figura 29. Usuarios de telefonía móvil.....	93
Figura 30. Velocidad promedio en conexión a internet.....	93
Figura 31. Triángulo de la Energía.....	95
Figura 32. Ranking EAPI 2017.....	97
Figura 33. Producción total de hidrocarburos en Millones de Barriles de Petróleo Equivalente por Día (MBOED).	107
Figura 34. Consumo de fuentes de energía en los próximos 20 años.....	109
Figura 35. Productores de Cemento – Top 15: 2012.	111
Figura 36. Proporción de las exportaciones mundiales correspondientes a los signatarios de TPP (%)......	111
Figura 37. Principales exportadores e importadores mundiales de mercancías (excluido el comercio dentro de la UE (28), 2015.	114
Figura 38. Principales destinos de las exportaciones de productos no tradicionales 2016....	115
Figura 39. Exportaciones e importaciones de mercancías de determinadas economías (enero de 2014 a marzo de 2016)	116

Figura 40. Principales países productores de minerales.	117
Figura 41. Ciclo Operativo de la Organización.	127
Figura 42. Organigrama General del Estado.	128
Figura 43. Organigrama detallado del Estado Peruano.	136
Figura 44. Evolución del intercambio comercial 2005 – 2015 (en miles de millones de dólares).	138
Figura 45. Llegada de turistas internacionales 2011 – 2015 (en miles de llegadas).	140
Figura 46. Mapa de fortaleza financiera.	149
Figura 47. Coeficiente de dolarización del crédito en abril de cada año.	150
Figura 48. Indicador del grado de desarrollo del mercado de capitales.	152
Figura 49. Distribución de la población en edad de trabajar (PET).	158
Figura 50. Perú: PEA ocupada por nivel educativo alcanzado 2010 – 2015 (Porcentaje). ...	160
Figura 51. Tasa de denuncia de delitos por cada 100 mil habitantes según regiones 2014 - 2015.	162
Figura 52. Proyecto Red Dorsal de Fibra Óptica.	168
Figura 53. Índice de Progreso Social Regional.	187
Figura 54. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).	195
Figura 55. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) de Perú.	200
Figura 56. Matriz Interna Externa (MIE) de Perú.	201
Figura 57. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) y Estrategias en la MGE de Perú.	202
Figura 58. Propuesta de Nuevo Organigrama del Estado Peruano.	232

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. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE se 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

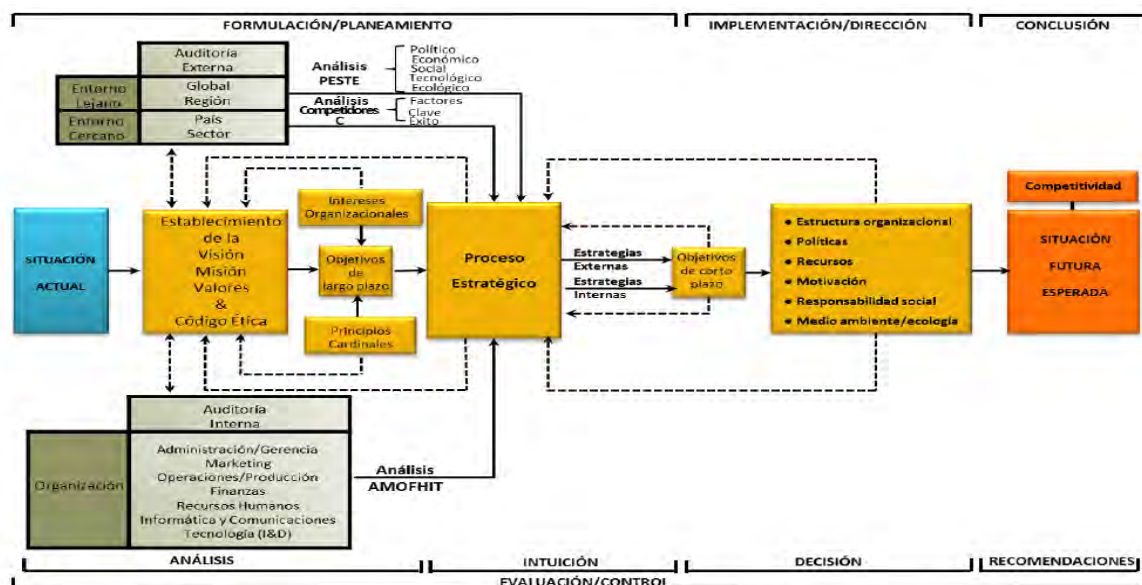


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

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

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

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

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

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

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

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

El Perú es cuna de grandes culturas como la Inca, Paracas, Nasca, Wari, Moche, Chimú; pueblos que dejaron huellas como el calendario astronómico más grande del mundo en las pampas de Nasca; los Caminos Inca superiores a los romanos; acueductos que desafían el tiempo y aún hoy son utilizados; observatorios solares; telas cuyos vivos colores se mantienen por más de mil años; ciudadelas como las de Caral, construida antes que la Gran Pirámide, donde sus habitantes escuchaban música en una plaza circular, como las que los griegos harían 1,500 años después (PROINVERSIÓN, 2016).

El Perú es milenario y en la actualidad es un país que tiene mucho para dar al mundo. Con una biodiversidad sin igual, casi todos los climas posibles, y una geografía avasallante, es un pequeño mundo dentro del mundo, que gracias al trabajo y la dedicación de su gente, es proveedor de cada rincón del planeta (PROMPERÚ, 2016a). Por ello, el presente capítulo muestra la situación actual del Mundo, de América Latina y del Perú, a fin de reconocer la posición de este último respecto a lo externo e invitarnos a visionar un Perú al año 2030.

1.1. Situación General

Situación actual del mundo. La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2017a) en su informe anual sobre la situación y perspectivas de la economía mundial, brinda un panorama de la situación del mundo. A continuación se presentan aspectos relevantes de este informe; el cual ha sido complementado con información actualizada del Banco Mundial, entre otras instituciones, lo que permitirá contar con una perspectiva de la situación actual del mundo.

El Producto Bruto Interno (PBI) del mundo según el Banco Mundial (2017a) fue de 2.4%, 0.4% menos que en el 2014. Ello explicado por una caída de la inversión, la reducción del intercambio comercial, el incremento de los niveles de deuda y los bajos precios de las materias primas; esto último en los países exportadores agravó sus posibilidades de

crecimiento. Para el 2017, 2018 y 2019 el Banco Mundial (2017a) proyectó un crecimiento del PBI mundial de 2.7%, 2.9% y 2.9% respectivamente, sustentado en una estabilización económica y en un incremento sostenido de la demanda mundial. Por otro lado, Asia oriental y meridional será la región en el mundo de mayor crecimiento económico, principalmente por la participación de China e India, pero el contexto político mundial vinculado a conflictos armados en dicha región y medidas proteccionistas de Estados Unidos y Gran Bretaña, generan alta incertidumbre, que puede llevar a la baja las proyecciones de crecimiento, poniendo en riesgo el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial los de eliminación de la extrema pobreza y de adecuación ante el cambio climático.

En la Tabla 1 se muestran la variación porcentual anual del PBI mundial (Banco Mundial, 2017a) desde el 2014, las estimaciones 2016 y las proyecciones al 2019. Asimismo, se destacan las perspectivas del PBI de las principales economías: Estados Unidos, Zona Euro y Japón, cuya tendencia es estable; y de las regiones consideradas como economías en vías de desarrollo, para las cuáles existen proyecciones de crecimiento de 4.7% al 2019, ello es 1.2% más que el resultado estimado en 2016 por el Banco Mundial (2017a), el cual obedece al impulso del consumo interno, principalmente de las economías de Asia oriental y meridional con proyección al 2019 de 6.1% y 7.3% respectivamente.

También en la Tabla 1, se muestra las estimaciones porcentuales de crecimiento del volumen del comercio mundial y de los precios de las materias primas. En 2016 el comercio decreció 1.6% respecto de 2014 y se prevé incremento en 1.5% en 2017, con una ligera reducción que se mantendrá en 2018 y 2019. Por otro lado, en 2016 el precio de petróleo mejoró respecto al 2015, pero aun con valores negativos, se estima una recuperación positiva para 2017 de 23.8%, manteniéndose un crecimiento discreto al 2019. El precio de las materias primas no energéticas presenta similar tendencia a la del petróleo.

Tabla 1

PBI Mundial a 2019 (Variación Porcentual Anual)

	2014	2015	2016E	2017P	2018P	2019P
Mundo	2.8	2.7	2.4	2.7	2.9	2.9
Economías Avanzadas	1.9	2.1	1.7	1.9	1.8	1.7
Estados Unidos	2.4	2.6	1.6	2.1	2.2	1.9
Zona euro	1.2	2.0	1.8	1.7	1.5	1.5
Japón	0.3	1.1	1.0	1.5	1.0	0.6
Economías Emergentes y en Desarrollo (EEDs)	4.3	3.6	3.5	4.1	4.5	4.7
Exportadores de materias primas	2.1	0.3	0.4	1.8	2.7	3.0
Otros EEDs	6.0	6.0	5.7	5.7	5.7	5.8
Otros EEDs excluyendo China	4.5	5.0	4.5	4.6	4.9	5.1
Asia Oriental y el Pacífico	6.8	6.5	6.3	6.2	6.1	6.1
China	7.3	6.9	6.7	6.5	6.3	6.3
Indonesia	5.0	4.9	5.0	5.2	5.3	5.4
Tailandia	0.9	2.9	3.2	3.2	3.3	3.4
Europa y Asia Central	2.3	1.0	1.5	2.5	2.7	2.8
Rusia	0.7	-2.8	-0.2	1.3	1.4	1.4
Turquía	5.2	6.1	2.9	3.5	3.9	4.1
Polonia	3.3	3.9	2.8	3.3	3.2	3.2
América Latina y el Caribe	0.9	-0.8	-1.4	1.8	2.1	2.5
Brasil	0.5	-3.8	-3.6	0.3	1.8	2.1
México	2.3	2.6	2.3	1.8	2.2	2.5
Argentina	-2.5	2.6	-2.3	2.7	3.2	3.2
Medio Oriente y África del Norte	3.4	2.8	3.2	2.1	2.9	3.1
Arabia Saudita	3.7	4.1	1.4	1.6	2.0	2.1
Irán, República Islámica	4.3	-1.8	6.4	4.0	4.1	4.2
Egipto, República Árabe	2.9	4.4	4.3	3.9	4.6	5.3
Sur Asiático	6.7	6.9	6.7	6.8	7.1	7.3
India	7.2	7.9	6.8	7.2	7.5	7.7
Pakistán	4.0	4.0	4.7	5.2	5.5	5.8
Bangladesh	6.1	6.6	7.1	6.8	6.4	6.7
África Sub-Sahariana	4.6	3.1	1.3	2.6	3.2	3.5
Sudáfrica	1.6	1.3	0.3	1.6	1.1	2.0
Nigeria	6.3	2.7	-1.6	1.2	2.4	2.5
Angola	4.8	3.0	0.0	1.2	0.9	0.9
Partida informativa:						
PBI Real						
Países de altos ingresos	1.9	2.2	1.7	1.9	1.9	1.7
Países en desarrollo	4.4	3.6	3.6	4.3	4.7	4.9
Países de bajos ingresos	6.3	4.7	4.4	5.4	5.8	5.8
BRICS	5.1	3.9	4.2	5.0	5.2	5.4
Mundo (ponderación PPA 2010)	3.5	3.3	3.1	3.4	3.6	3.7
Volumen del comercio mundial	4.1	2.7	2.5	4.0	3.8	3.8
Precios de materias primas						
Precio del petróleo	-7.5	-47.3	-15.6	23.8	5.7	5.4
Precio de materias primas no energéticas	-4.6	-15.0	-2.6	4.0	0.7	1.1

Nota. Tomado de Perspectivas económicas mundiales – Junio 2017: Una frágil recuperación, por el Banco Mundial, 2017a (<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/26800/9781464810244.pdf>)

Las proyecciones de crecimiento estimadas por el Banco Mundial (2017a), plantea un escenario positivo de recuperación de su crecimiento, pero su nivel es aun bajo. Por otro lado, China mantendrá un crecimiento moderado de su economía, dejando atrás las tasas de dos dígitos; sin embargo el Asia se muestra atractiva por los niveles altos crecimiento proyectado.

En relación a la inflación global promedio, según la ONU (2017a) en el año 2016, esta subió ligeramente a una tasa estimada del 2.4% respecto al 2.1% del 2015, que fue el nivel más bajo registrado desde la crisis financiera mundial. La inflación en las economías desarrolladas se mantuvo por debajo del 1.0%, reflejando la caída de los precios mundiales de la energía, el persistente crecimiento de los salarios y el nivel generalmente alto de la holgura económica. Las previsiones de inflación tanto para la Unión Europea como para el Japón han sufrido revisiones a la baja en los últimos 12 meses, y ambas economías retrocedieron a la deflación en el primer semestre de 2016. El bajo nivel de inflación es amplio en todas las economías desarrolladas, y también prevalente en muchos países en desarrollo de Asia.

Mientras que los países que superan los objetivos oficiales de inflación están en África y unos pocos países de América del Sur; una mayor inflación en estas regiones refleja el impacto de las depreciaciones monetarias y, en algunos casos, de los precios de los alimentos. El Fenómeno del Niño a finales de 2016 y la contribución del precio del petróleo a la inflación interanual que alcanzó un punto de inflexión, tendrán un impacto significativo en la inflación en la mayoría de los países en 2017; aunque es probable que sea de corta duración. Asimismo, es probable que en 2017 se incremente el número de países que exceden sus metas inflacionarias, provocando un aumento fuera de lo esperado de las tasas de interés.

Este contexto de debilidad en el crecimiento económico mundial, ha afectado al empleo y por ende el bienestar familiar, lo que conduce también a una desaceleración del crecimiento del consumo de los hogares. A nivel mundial el crecimiento del consumo de los hogares ha promediado un 2.2% anual desde 2012, en comparación con un promedio anual de 3.3% de la década anterior.

Según estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017a), el desempleo alcanzó en 2015 los 197.1 millones personas, un millón más que el año anterior y las proyecciones es que incremente en 2.3 millones en 2016 y 1.1 millón en 2017 respecto al

2016. El crecimiento promedio anual de las personas en edad de trabajar fue de 1.5% entre el 2007 y 2014, previéndose que al 2020 será menor, aproximadamente 1.3%.

Si bien las tasas de desempleo en algunos grandes países desarrollados, entre ellos Alemania, Japón, el Reino Unido y los Estados Unidos, se han reducido, la mayoría de los demás miembros de la Unión Europea siguen luchando por reducirlo. Asimismo, las tasas de desempleo son generalmente bajas en Asia Oriental y Asia Occidental, pero estas sufren un alto desempleo entre los jóvenes; de la misma manera que en América del Sur.

El desempleo juvenil es una preocupación mundial generalizada que pone en riesgo los ODS. En 2016, el 35% de los desempleados en todo el mundo tenían entre 15 y 24 años, grupo que representa el 15% de la fuerza laboral mundial. Los altos niveles de desempleo juvenil crean significativos costos sociales y económicos en el largo plazo; esta mano de obra migra hacia el exterior, pierde el incentivo a mejorar su educación y por ende se incrementa el malestar social.

Por otro lado, el trabajo por cuenta propia o independiente es considerado como empleo vulnerable, porque suelen estar sujetos a bajos niveles de seguridad en el empleo y volatilidad de los ingresos, el cual representa el 46% de los empleados en todo el mundo, y es especialmente alto en el sur de Asia y en muchas partes de África. Finalmente, los empleos que se han generado en 2016 han sido de sueldos bajos y temporales.

En relación a la pobreza, en las últimas décadas, el mundo ha sido testigo de rápidos progresos en su reducción. La proporción de la población mundial que vive en extrema pobreza, es decir se sustenta diariamente con un 1.90 dólares, disminuyó de 44.3% en 1981 a 10.7% en 2013 (ONU, 2017a). Esta dramática reducción a nivel mundial es el reflejo del crecimiento económico en algunos países grandes, especialmente China e India. Sin embargo, el actual ambiente de crecimiento lento plantea un riesgo significativo para el logro del

primer ODS, referido a “erradicar la pobreza extrema para todas las personas en todas partes del mundo” hacia el 2030.

Para alcanzar el ODS de reducción de pobreza extrema, significa que 800 millones de personas deben salir de la extrema pobreza en un lapso de 15 años y aunque las perspectivas de crecimiento serán lentas, será necesario mejorar el efecto distributivo, es decir fomentar la prosperidad compartida, reduciendo así también la desigualdad. En la Figura 1, se aprecia las proyecciones de reducción de la extrema pobreza al 2030, manteniendo la desigualdad constante. Ello significa que al 2030, la extrema pobreza sería un 6.5%, pero en los países menos desarrollados estaría en casi 35.0%.

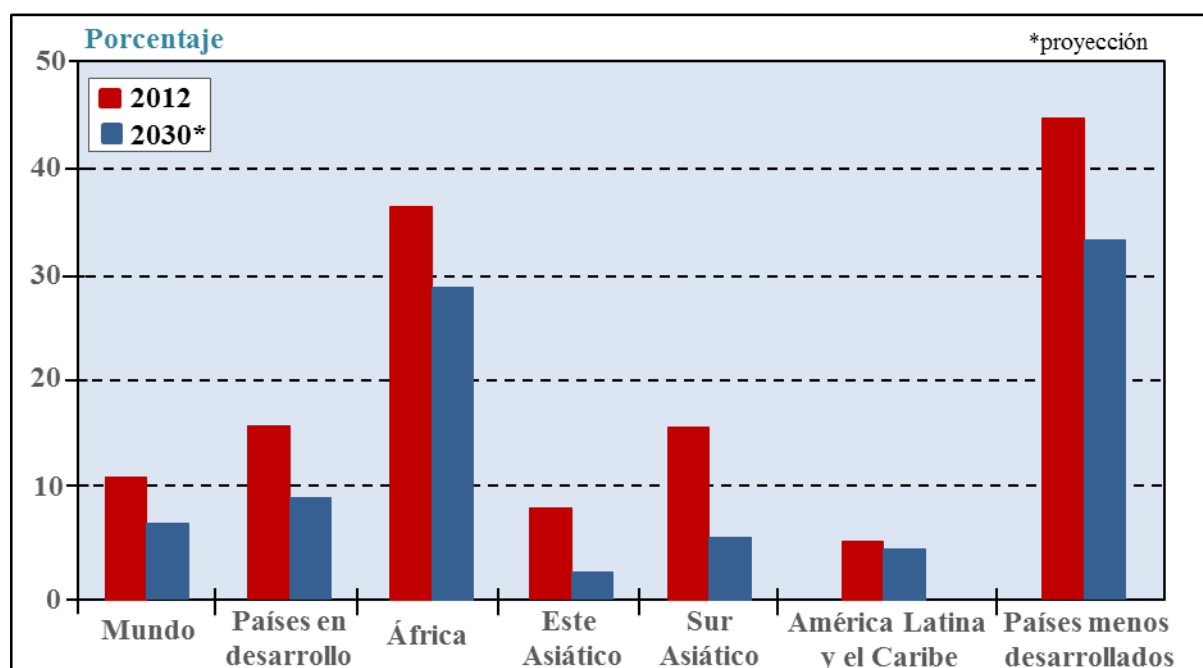


Figura 1. Proyección de reducción de extrema pobreza.

Tomado de *World economic situation and prospects 2017*, por la ONU, 2017a (https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/2017wesp_full_en.pdf)

Por ello, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2016), en su informe Mundial sobre Ciencias Sociales 2016, titulado: “Afrontar el reto de las desigualdades y trazar vías hacia un mundo justo”, revela que el 1% de la población posee casi la mitad de la riqueza de los hogares y que los 62 individuos más

ricos del planeta tienen tanta riqueza como la mitad de la población mundial; pero si esto se revierte es probable que se logren mejores resultados al 2030.

El tema político en el mundo sigue siendo un asunto de alerta para las perspectivas económicas. La crisis generada por los refugiados que huyen del conflicto en Afganistán y Siria, o el de Ucrania, que a pesar del alto al fuego alcanzado en febrero 2015 aún no se ha resuelto, por lo cual Rusia ha sido sometida a sanciones económicas; y en represalia ha prohibido la importación de productos alimenticios de aquellos países que participan de la sanción. Se cree que de escalar el conflicto Rusia puede determinar el corte de suministro de gas, afectando principalmente a Europa del Este y aumentar los gastos en defensa de la Unión Europea.

Por otro lado, en el reciente encuentro en Davos, del Foro Económico Mundial (WEF, 2017a), el saliente vicepresidente de los Estados Unidos, Joe Biden, habló sobre el rol de su país para mantener el equilibrio mundial y de la situación política actual, indicando que: “los movimientos populares tanto de la izquierda como de la derecha han demostrado un deseo peligroso de volver a una estrechez mental política, a las mismas agendas aislacionistas, proteccionistas y nacionalistas que llevaron al mundo a consumirse en guerras durante el último siglo”. También señaló: “Como hemos visto una y otra vez en la historia, han surgido demagogos y autócratas que buscan capitalizar las inseguridades de la gente. En este caso, con una retórica anti islamista, antisemita o xenófoba para provocar miedo, sembrar división y avanzar en sus propias agendas estrechas. Se ofrece un falso sentido de seguridad”.

Finalmente, Biden señaló que el impulso de aislarse, cerrar las puertas, construir muros y escapar en este momento es precisamente la respuesta incorrecta. No resolverá las causas del origen de estos miedos, y arriesga a erosionar desde adentro hacia afuera los cimientos del mismo sistema que generó el éxito occidental histórico sin precedentes. Pero alerta, que Rusia así como intervino en el proceso electoral de los Estados Unidos también lo

querrá hacer en los procesos de la Unión Europea. Por ello, defender el orden internacional liberal implica que se resistan las fuerzas de la desintegración europea y se mantenga una tenaz insistencia de una Europa global, libre y en paz. Eso le significa luchar por la Unión Europea, una de las instituciones más vibrantes y consecuentes del mundo.

El mundo está a la expectativa de las políticas del nuevo presidente de los Estados Unidos, quien ha cuestionado todo, como el rol de la OTAN, su participación en el NAFTA y su retiro del TTP, entre otras cuestiones; muy al contrario de China, que en el encuentro de Davos se ha mostrado como un defensor del libre comercio y de una economía globalizada. Este contexto, incrementa la incertidumbre mundial no sólo en temas de crecimiento económico, sino también a lo referido al cambio climático, que experimentó grandes avances, al lograrse en la 21^a sesión de Conferencia de las Partes (COP) llevada a cabo en diciembre de 2015 en París, en donde los países establecieron un acuerdo histórico para combatir el cambio climático e impulsar medidas e inversiones para un futuro bajo en emisiones de carbono, resiliente y sostenible.

El objetivo principal del acuerdo universal es mantener el aumento de la temperatura en este siglo muy por debajo de los 2°C, e impulsar los esfuerzos para limitar el aumento de la temperatura por debajo de 1.5°C sobre los niveles preindustriales; además de reforzar la habilidad para hacer frente a los impactos del cambio climático. Este acuerdo, denominado Acuerdo de París, entrará en vigor cuando 55 países que representen al menos el 55.0% de las emisiones mundiales hayan depositado sus instrumentos de ratificación y de acuerdo a la secretaria de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC, 2017). El 5 de Octubre de 2016 se alcanzó dicho requerimiento y a la fecha hay 125 de los 197 países que han ratificado el acuerdo, lo que a pesar del contexto político, existe un reconocimiento que se debe adoptar medidas al respecto.

Situación actual de América Latina. En la última publicación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017a), sobre el panorama económico y social de la comunidad de estados Latinoamericanos y Caribeños; en 2016 el producto bruto interno (PBI) de América Latina y el Caribe disminuyó 1.1%, lo que se tradujo en una reducción del 2.2% del PIB por habitante de la región. Esta tasa negativa de crecimiento del PBI representa la continuación del proceso de desaceleración y contracción de la actividad económica en que ha estado inmersa la región desde el 2011.

La actividad económica de América del Sur como subregión pasó de una contracción del 1.7% en 2015 a una del 2.4% en 2016. Mientras que las economías de Centroamérica mantienen un ritmo de crecimiento importante, aunque muestran una desaceleración respecto a 2015, ya que su expansión disminuyó del 4.7% al 3.6% en 2016. El débil desempeño económico de la región fue consecuencia principalmente de la fuerte caída de la inversión y del consumo. A nivel de la región en su conjunto, se estima que en 2016 la demanda interna disminuyó 2%, como resultado de una contracción de todos sus componentes: consumo privado en 0.9%, consumo público 1.0% y la formación bruta de capital fijo en 6.8%. Por su parte, debido a la caída de la demanda interna, las importaciones disminuyeron en torno al 3%, realizando un aporte positivo al crecimiento del PBI.

Asimismo, en América del Sur se redujo el consumo privado en 2.3% y la inversión en 9.9%, en Centroamérica ambos indicadores aumentaron en 3% y 1.9%, respectivamente. Se prevé que en 2017, el crecimiento económico de América Latina y el Caribe sería, en promedio 1.3%, con lo que se pondría fin a la contracción que caracterizó el bienio 2015-2016, se muestra entonces en la Figura 2 la tasa de crecimiento del PBI 2016 de los países de América Latina y el Caribe; así también en la Figura 3 la variación del PBI y la contribución de la demanda agregada al crecimiento desde el primer trimestre de 2008 al segundo trimestre de 2016, en los cuáles se aprecia la desaceleración antes señalada para América Latina y el

Caribe y de la región de América del Sur, y cómo la inversión y el consumo privado principalmente se han reducido casi a niveles del año 2009, época de la crisis internacional financiera.

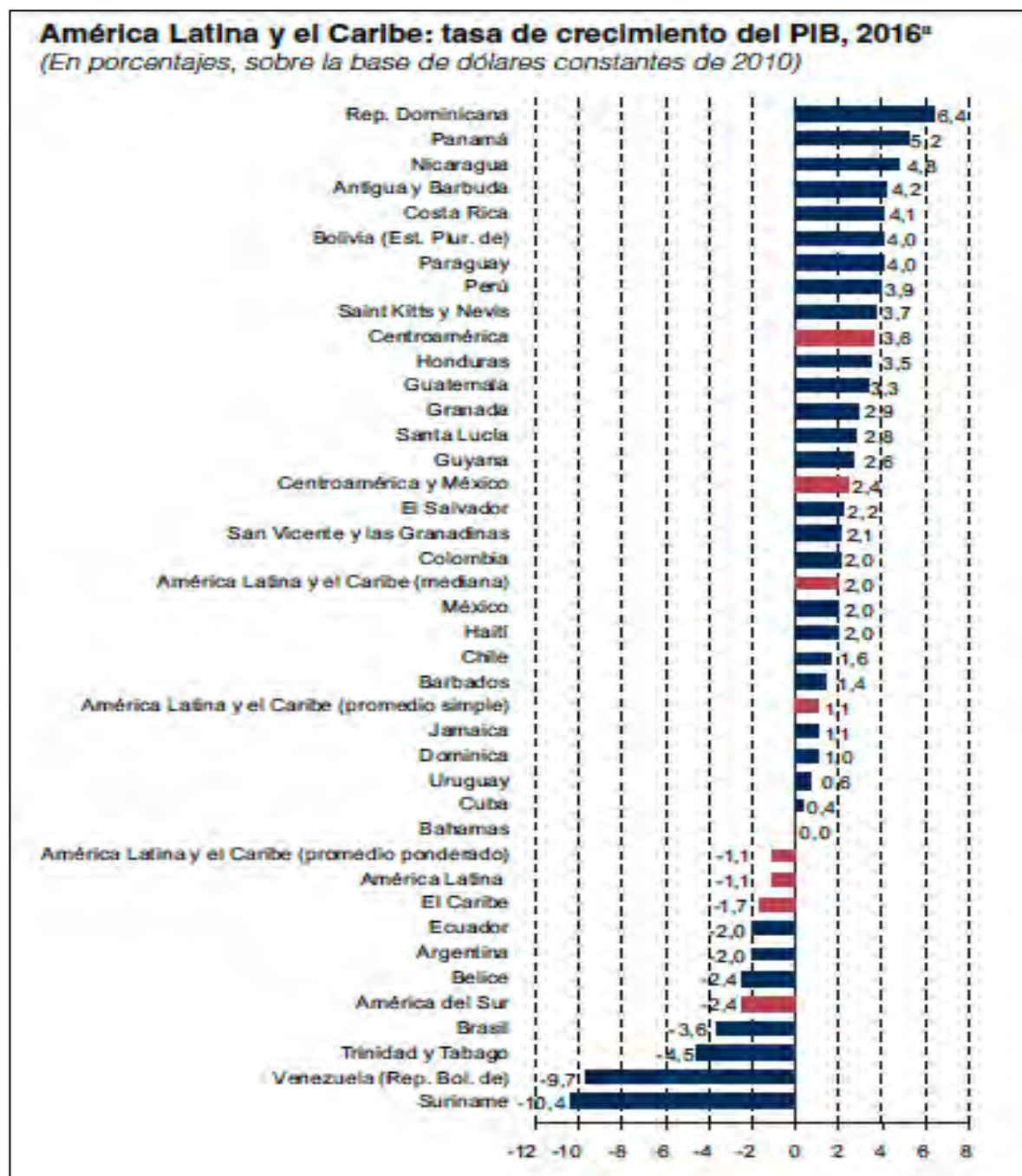


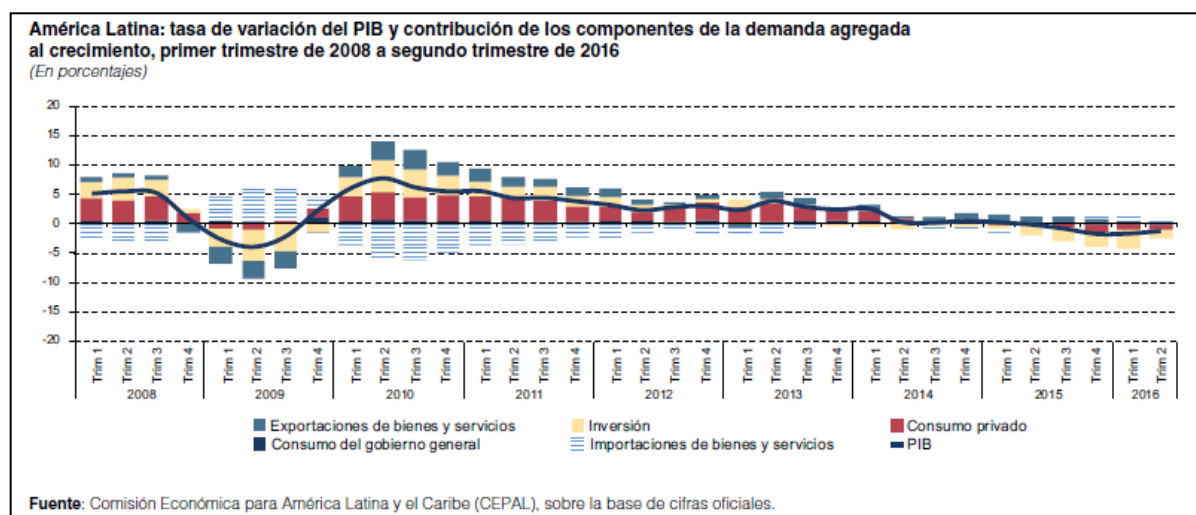
Figura 2. Proyección de tasa de crecimiento del PIB en América Latina y el Caribe.

Tomado de *Panorama Económico y Social de la Comunidad de Estados*

Latinoamericanos y Caribeños: 2016, por CEPAL, 2017a

(http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40916/S1601359_es.pdf)

En América del Sur se observa que Venezuela es uno de los países con el menor crecimiento económico, en contraste está Bolivia y Uruguay. Mientras que en América Latina, Panamá y República Dominicana (CEPAL, 2017a) tuvieron en 2016 el mayor crecimiento de su PBI.



*Figura 3. Variación del PBI y contribución de los componentes de la demanda agregada. Tomado de *Panorama Económico y Social de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños: 2016*, por CEPAL, 2017a (http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40916/S1601359_es.pdf)*

Por otro lado, entre 2000 y 2015, la participación de la región en el total de los flujos de inversión extranjera casi se duplicó, pasando del 6% al 11%. Esta es una de las pocas variables en las que la región muestra una tendencia similar a la de los países en desarrollo exitosos de Asia, debido a actividades ligadas a servicios, manufactura y recursos naturales.

Si bien la participación de los países de América Latina y el Caribe en las cadenas globales de valor ha aumentado durante este siglo, sigue estando por debajo del promedio mundial y de la participación de los Estados Unidos, la Unión Europea y Asia. La región se especializa principalmente en los denominados encadenamientos hacia adelante, es decir, en la provisión de insumos, en su mayoría productos básicos, para las exportaciones a terceros países. Los encadenamientos hacia atrás, esto es, la participación del valor agregado

extranjero en las exportaciones de la región, son menores que en otras regiones (en particular, la Unión Europea y Asia Suroriental) y han seguido una tendencia a la baja.

Otro ámbito en que la región mantiene un importante rezago es la conectividad digital, que impacta en el crecimiento de la región. Si bien la proporción de hogares con acceso a internet casi se duplicó, de un 22.4% en 2010 a un 43.4% en 2015, persiste una considerable brecha con los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), donde el promedio de acceso a internet es del 85%. Asimismo, en América Latina y el Caribe la velocidad de la conexión a banda ancha es más baja que en otras regiones del mundo, lo que limita la participación en actividades de vanguardia como la telemedicina y la manufactura avanzada. Finalmente, las proyecciones de la CEPAL para el período comprendido entre 2017 y 2020 sugieren una modesta recuperación del comercio regional, con una tasa media anual de crecimiento cercana al 3%, tanto de las exportaciones como de las importaciones, en términos de valor.

Respecto al mercado laboral, en el conjunto de América Latina y el Caribe, el 2016 se caracterizó por un significativo deterioro de la cantidad y la calidad del empleo, que no fue generalizado, sino que tendió a concentrarse en los países de América del Sur. El desempeño laboral fue heterogéneo, tanto entre subregiones como entre hombres y mujeres. En el caso de los países de América del Sur, se estimó que la tasa de desempleo subiría de un 8.2% en el año 2015 a un 10.5% en el 2016. En contraste, en el conjunto de países conformado por Centroamérica, México y la República Dominicana se estimó que la tasa de desempleo bajaría del 4.9% al 4.6% y en los países del Caribe de habla inglesa disminuiría del 10% al 9.3%.

El incremento de la tasa de desempleo fue marcado en el caso de las mujeres, ya que en el promedio simple de los países de los que se tiene información llegó a 0.7 %, mientras que en el caso de los hombres estuvo en torno a 0.3 %. Junto a una mayor tasa de desempleo

también se observa un deterioro de la calidad del empleo, como consecuencia de una caída del empleo asalariado del 0.2% y un aumento del trabajo por cuenta propia del 2.7% durante el 2016. Si bien el salario real se incrementó alrededor de un 1% en el promedio de los países de los que se tiene información, este crecimiento fue aproximadamente 1% menor que el registrado en 2015.

Esta situación del empleo y según las proyecciones de CEPAL, en 2015 los indicadores de pobreza y de pobreza extrema habrían variado al alza. La tasa de pobreza sería del 29.2% y la tasa de pobreza extrema del 12.4%, lo que representaría aumentos de entre 0.6% y 1% respectivamente. De confirmarse estas proyecciones, 175 millones de personas se encontrarían en situación de pobreza en 2015, de las cuales 75 millones estarían en situación de indigencia o extrema pobreza.

Al igual que la pobreza, en América Latina la desigualdad en la distribución del ingreso se mantuvo estable en 2014. En el promedio de los países que cuentan con información reciente, el coeficiente de Gini pasó de 0.497 en 2013 a 0.491 en 2014. Sin embargo, al comparar las últimas cifras disponibles con las de inicios de la presente década, se constata una reducción más significativa de los índices que miden la desigualdad. En 2010, el coeficiente regional se situaba en 0.507, es decir, hasta 2014 acumuló una caída del 3.2% a una tasa anualizada del 0.8%. En ese período se registraron variaciones estadísticamente significativas del coeficiente de Gini en 9 de los 16 países considerados.

Entre 2010 y 2014 se registró una mejora de la relación entre la participación en el ingreso del 10% de los hogares de mayores ingresos y la correspondiente al 40% de los hogares de menores ingresos. Sin embargo, los índices de desigualdad en la región son elevados aun en comparación con los que se observan en los países de la Unión Europea, pero no lo son tanto respecto de otras grandes economías. El coeficiente de Gini de los países de la Unión Europea era de 0.31 en promedio en 2013, mientras que en América Latina, el

promedio fue de 0.49, en los Estados Unidos, este indicador se situó en 2013 en 0.41, valor similar al que se observó en la Federación de Rusia de 0.42 y China 0.42.

Por otro lado, se aprecia el avance logrado en la región en cuanto a los niveles de escolaridad. En 2013, el 92% de la población de 15 a 19 años había concluido la educación primaria; en la educación secundaria, la cifra se había elevado del 37% en 1997 al 58% en 2013, considerando a los jóvenes en edad de término de dicho nivel. Sin embargo, es necesario seguir avanzando para cerrar las amplias brechas educativas por nivel de ingresos, particularmente en la educación secundaria y postsecundaria. En efecto, un 80% de los jóvenes de 20 a 24 años del quintil más rico habían concluido la secundaria en 2013, mientras que en el quintil más pobre esta tasa solo llegaba al 34%. Esto significa que la proporción de jóvenes que alcanzaron la conclusión de la educación secundaria en el quintil de menores ingresos fue equivalente a menos de la mitad (42%) de la proporción que lo logró en el quintil de mayores ingresos.

Respecto a la población con acceso insuficiente a servicios básicos disminuyó en América Latina entre 2002 y 2013, pasando de un 22% a un 14%. Las mayores reducciones se verificaron en los quintiles de menores ingresos: por ejemplo, en el quintil I (más bajo), la incidencia del acceso insuficiente a servicios básicos decreció de un 43% en 2002 a un 28% en 2013, mientras que en el quintil II (menos bajo) estos valores fueron del 32% en 2002 y del 19% en 2013. No obstante, las disparidades socioeconómicas se mantuvieron, dado que alrededor de 2013 la tasa de acceso insuficiente a servicios básicos en el quintil más pobre era 4.5 veces la observada en el quintil más rico (quintil V).

Asimismo, el último reporte de CEPAL (2017b) sobre proyecciones de población 2016, en el decenio 2000-2010 la población económicamente activa (PEA) de América Latina creció un promedio anual de 5.7 millones de personas, para el 2010-2020 se estima un crecimiento promedio anual de 5.2 millones y para el 2040-2050 de menos de 1 millón. Este

también destaca la reducción del crecimiento de la PEA de menores de 30 años, que afectará negativamente al periodo 2020-2030. Por otro lado, la población de América Latina reduciría su tasa de crecimiento por cada 1,000 habitantes de 11.4 a 7.6 entre los quinquenios 2010-2015 y 2025-2030 respectivamente, ello explicado por la reducción de la tasa de fecundidad de 2.2 a 1.9 niños por mujer, lo que genera que la proporción de menores de 15 años se reduzca de 25.9% a 21.2% y se incremente la población mayor a 60 años de 11.1% a 16.6%.

En lo político, América Latina tiene casi 20 años de gobiernos progresistas; en América del Sur prevalecen los gobiernos con tendencia política de derecha o centroderecha, como es el caso de Chile, Colombia, Argentina y Perú; mientras que Bolivia y Ecuador la tendencia es de izquierda, pero con un manejo abierto al comercio y a la globalización con inclusión social. Sólo, en la República Bolivariana de Venezuela cuya tendencia del gobierno es socialista, se vienen produciendo situaciones que ponen en peligro la democracia de dicho país, ello como consecuencia del manejo político, económico y social de su actual presidente. Brasil, por otro lado, de tendencia también socialista y parte de uno de los cinco países con economías nacionales emergentes más importantes del mundo, atraviesa una de sus mayores crisis políticas, por la corrupción descubierta al más alto nivel del gobierno.

Estos hallazgos de corrupción entre empresas privadas de origen brasileño, el gobierno de Brasil y con diversos estados de América Latina, viene generando en la población una falta de credibilidad en la institucionalidad de los gobiernos y de los que participan en él. Sin embargo, América Latina ante este escenario tiene la oportunidad de hacer un replanteamiento de su modelo de gestión y control de sus procesos, en especial de las licitaciones de obras públicas.

Finalmente, el cambio climático de acuerdo a la secretaria de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC, 2017), 26 países de América Latina han ratificado el acuerdo de París; uno de los países que no pertenece a la región y que

también ha ratificado el acuerdo es China, con quién de acuerdo al informe de la OCDE, CEPAL y CAF (2015) “Perspectivas económicas de América Latina 2016: Hacia una nueva asociación con China”, se debe prever una relación de competitividad; para ello América Latina deberá diversificar y modernizar su estructura productiva basándose en políticas de desarrollo productivo innovadoras, y dejar atrás el modelo de crecimiento económico que se ha basado en los último 15 años con China en la exportación de materias primas, por que dicha expansión ya viene demostrando sus límites y así lo evidencian los resultados económicos de 2016.

Situación actual del Perú. De acuerdo al portal Clima de Inversión de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (PROINVERSIÓN, 2017), el territorio peruano es el décimo noveno más extenso del mundo con 1'285,215.60 Km². Por su extensión de bosques naturales, se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial y el segundo en Sudamérica. Se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud, y como lo destaca PROMPERU (2016b), en su portal PERU trade Now: Why Peru? , la ubicación estratégica del Perú le permite ser una zona comercial natural, ello se observa en la Figura 4. El Perú está a unas pocas horas de vuelo de las principales capitales de América Latina y es punto intermedio de intercambio comercial entre los países de América del Sur y los países de Asia Pacífico con quienes tiene acuerdos comerciales.

Asimismo, limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia y por el sur con Chile. Por tanto, por el principio de la ubicación permite comprender que la vida de un país depende de la ubicación geográfica de su territorio de ello obedece la proximidad de los mercados, las condiciones climáticas, la calidad del suelo, la presencia de los recursos naturales, la existencia de sus costas, entre otros. Así, Ccente (2003) señaló que el tamaño y la forma del territorio también presentan sus ventajas y desventajas; los límites

de un territorio tienen importancia con los polos de desarrollo o las fronteras económicas y de la planificación estratégica en el marco de las políticas nacionales, tanto de ordenamiento territorial, como de articulación territorial.



Figura 4. Ubicación Geográfica de Perú

Tomado de portal *Clima de Inversión de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada*, por PROINVERSIÓN, 2016

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

El Perú tiene como capital la ciudad de Lima, está organizado en 26 regiones geopolíticas y limita hacia el oeste con el Océano Pacífico; por el norte con Ecuador y Colombia; por el este, con Brasil y Bolivia; y por el sur limita con Chile (ver Figura 5). Asimismo, está dividido en cuatro regiones naturales: (a) la zona costera tiene 2,500 Km. de litoral y cuenta con 52 valles, representa el 11.7% de la superficie del país y el 56.3% de su población, siendo las ciudades más importantes Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna; (b) el mar peruano, Mar de Grau, es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa, con una gran riqueza ictiológica, lo que lo hace ser uno de los primeros países pesqueros del mundo, siendo sus principales puertos: El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry; (c) la sierra, representa el 27.9% del territorio y el 29.7% de la población total, se caracteriza por la abundancia en minerales, que se extiende sobre la Cordillera de los Andes, es una meseta recortada por valles en medio de una cadena



Figura 5. Mapa Político del Perú 2014

Recuperado de:

<http://store.mapsofworld.com/index.php?route=account/download&token=cbf69f3e60d6f18224941ddb5a5ab75>

montañosa, sus ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca; y (d) la selva, región de bosques y ríos, representa el 60.3% del territorio peruano y el 14% de su población, tiene el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, petróleo y gas en el subsuelo, sus dos ciudades más importantes son: Iquitos y Pucallpa.

En relación a la población, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016a), en un comunicado de prensa de 11 de julio de 2016, señaló que la población del Perú asciende a 31'488,625 personas, el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres. Así como, que las regiones de La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno y Lima concentran el 53% de la población total. Asimismo, el Perú ocupa el puesto número 42 en tamaño de población a nivel del mundo y el octavo en América Latina.

Por otro lado, se observa una reducción de la tasa de crecimiento de la población, al 2030 de acuerdo a las proyecciones del INEI (2016b) el Perú tendrá 35'898,422 de habitantes, indicativo de que el proceso de cambios en la mortalidad y la fecundidad afectará el volumen y la estructura por edad de la población. La evolución de esta estructura en el tiempo da cuenta de las modificaciones experimentadas por el comportamiento social y económico de la población. Estos elementos determinan el escenario demográfico que es dinámico y cambiante. Al comparar las pirámides poblacionales de los años 1950, 2015 y la proyección al año 2025, se observa que estas tienden a experimentar un progresivo y persistente incremento de la población en edades adultas y una homogenización en los tramos de edades jóvenes (ver Figura 6).

El crecimiento económico del Perú en la última década se destacó con respecto a las otras economías de América Latina, por ser la de mayor crecimiento, con una tasa anual promedio de 5.9% y una inflación promedio de 2.9%, debido a un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales; así lo resaltó el Banco

Mundial (2017a) y ello conllevó a una notable reducción de los índices de pobreza. La pobreza moderada, determinada por la Paridad del Poder Adquisitivo (PPA), que era US\$ 4.00 diarios en el 2005, cayó de 43% a 20% en 2014. La pobreza extrema, que considera a la población que subsiste con US\$ 1.90 diarios bajó de 27% a 9% en el mismo periodo.

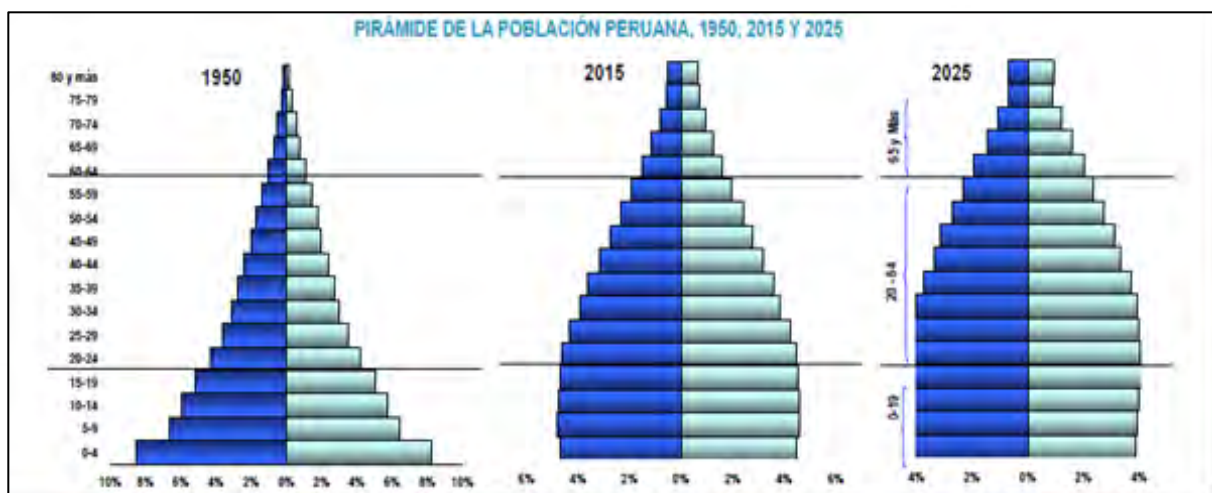


Figura 6. Pirámide de la población peruana 1950, 2015 y 2025

Tomado de *Estado de la Población Peruana 2015*, por INEI, 2016b

(http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

El PBI en 2016 fue de 3.9%, recuperándose respecto al 3.3% de 2015, debido principalmente al dinamismo de las exportaciones tradicionales según lo señalado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017). Asimismo, el BCRP prevé que el 2017 tendrá un menor dinamismo, consecuencia de los retrasos en diferentes megaproyectos de inversión de infraestructura como la Línea 2 del Metro de Lima y el aeropuerto internacional de Chincheros en el Cusco y por otros vinculados a casos de corrupción como el Gasoducto del Sur, que se encuentra en investigación.

Por otro lado, el reciente fenómeno El Niño, es otro factor que ha contribuido con el decrecimiento de la actividad económica del país, éste ha impactado a los sectores agropecuarios, pesca, manufactura primaria y servicios. Sin embargo, el gobierno ha adoptado medidas de inversión pública para obras de reconstrucción por los desastres naturales generados por el este fenómeno climatológico, el que permitirá compensar

parcialmente la contracción del gasto privado observado desde el 2015, estimándose un crecimiento de 2.8% en 2017 y ubicándolo como la tercera economía en América Latina y en 2018 se proyecta como la primera (ver Figura 7); sin embargo otras instituciones del ámbito financiero consideran que el crecimiento 2017 será menor a 3% y más cerca del 2%. Asimismo, se debe considerar que el liderazgo de Perú en relación al crecimiento económico entre los países de América Latina no ha sido una constante, por lo menos de lo que observa desde el 2015.

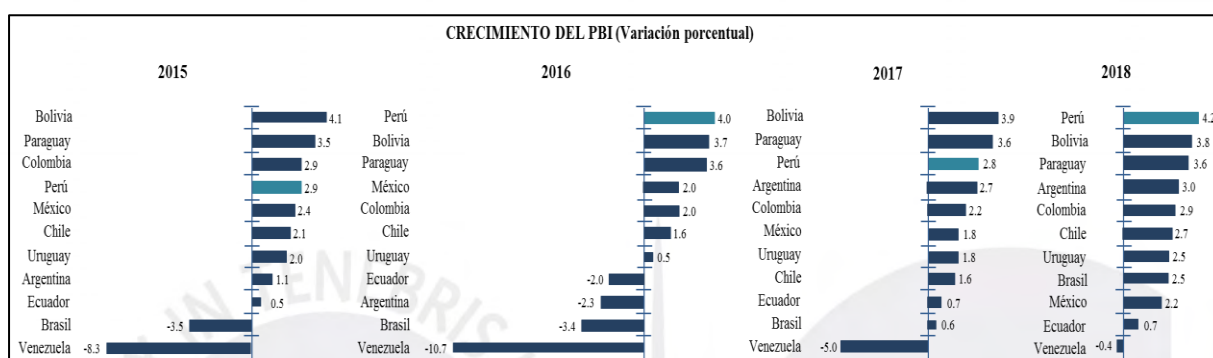


Figura 7. Crecimiento del PBI.

Adaptado de *Reporte de Inflación*, por BCRP, 2017

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/publicaciones/reporte-inflacion.html>)

La inflación en 2016 terminó en 3.2% dentro del rango meta, a pesar del aumento de precios de algunos alimentos perecibles desde setiembre de 2016. En 2017, dado el carácter transitorio de la restricción de oferta de alimentos asociadas a las consecuencias del fenómeno El Niño, se proyecta que la inflación se ubique alrededor de su límite superior durante el primer semestre del año para luego converger al rango meta de entre 2% y 2.5% en el segundo semestre y a 2% a inicios de 2018. Los factores de riesgo considerados por el BCRP (2017) como choque de oferta, choques de demanda, mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales y caída de los términos de intercambio, mantienen un balance neutral sobre la proyección de la inflación, de manera que el impacto de factores al alza sobre la inflación es igual al de los factores a la baja.

El desempeño económico favorable de Perú en 2016, fue por el impulso del sector primario, especialmente por la minería metálica, el que creció 21.2% y aportó 1.8 puntos al PBI país, vinculado al incremento de la producción de cobre de minas como Las Bambas y Cerro Verde. En tanto, los sectores no primarios como: construcción, manufactura no primaria, comercio y servicios; continuaron afectados por una débil demanda interna. Por otro lado, el sector pesca se contrajo 10.1%, por una menor extracción de anchoveta a consecuencia de anomalías en la salinidad del mar que afectaron el desarrollo de la biomasa y en el primer semestre de 2017 los efectos del cambio climático mantendrá esta tendencia, pero ello favorecerá el desempeño 2018 el cual se prevé un alza.

Por último, el sector agropecuario se desaceleró en 2016, alcanzando un crecimiento de sólo 1.8%, casi 50% menor al del 2015, ello por el déficit hídrico que afectó principalmente los cultivos de papa, maíz amiláceo (choclo) y trigo. Esta desaceleración se prevé continúe en 2017 por causa de El Niño que ha generado la pérdida de áreas de arroz y plátanos por inundaciones y de otros productos como el limón por los efectos de la temperaturas, es probable que el 2018 tenga un mejor desempeño si se disipan las condiciones actuales de clima.

En la Tabla 2, se aprecia los resultados de crecimiento del PBI por sectores económicos desde el 2014 al 2016, el promedio de los últimos 10 años y las proyecciones al 2018; del cual se observa que el sector pesca tendrá un desempeño muy favorable respecto a su promedio de los últimos años. Por el contrario, los sectores de manufactura, electricidad y agua, construcción, comercio y servicios, se proyectan contracciones considerables respecto a su desempeño promedio de la última década; mientras que el sector agropecuario, minería e hidrocarburos, tienen proyecciones cercanas al promedio. Resultado de todo ello, el PBI que había estado compuesto principalmente por el sector no primario, parece iniciar un nuevo ciclo de dependencia del sector primario.

Asimismo, vale destacar que las proyecciones de crecimiento del sector servicios son positivas, pero menor al promedio. Este sector es importante, por su capacidad de absorber mano de obra, como los servicios vinculados al turismo, que en los últimos años, ha logrado un crecimiento en la contribución del PBI; sin embargo, según el último reporte del turismo mundial emitido por WEF (2017b) señala que el Perú ocupa la posición número 51 en el mundo como destino turístico, por debajo de México y Chile, a pesar de sus ventajas comparativas y distintivas.

Tabla 2

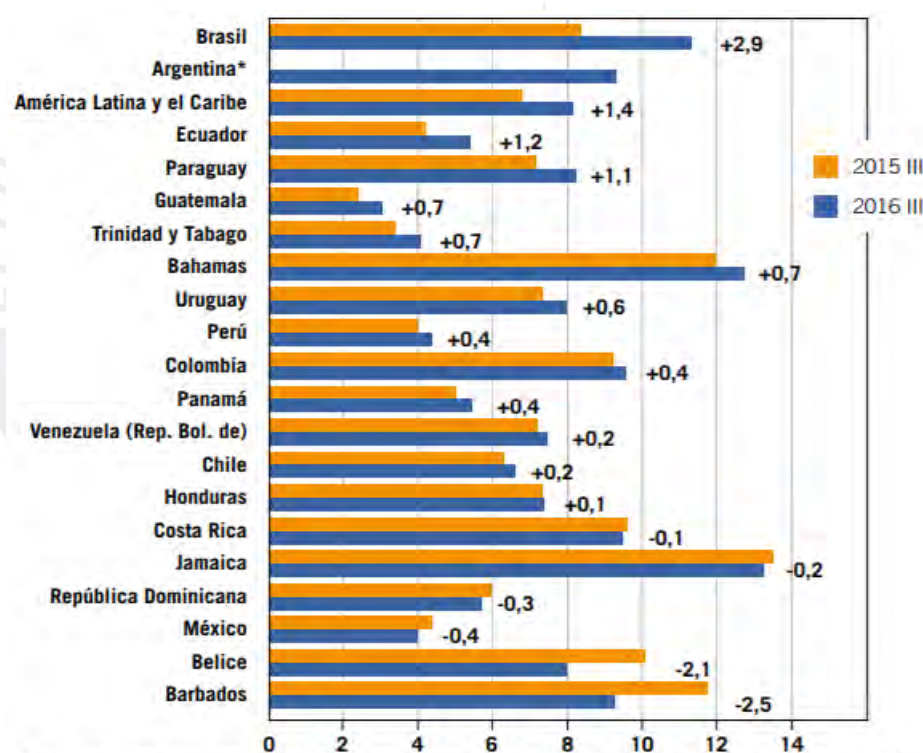
PBI por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales reales)

	2014	2015	2016	2007 - 2016	2017*	2018*
Agropecuario ^{2/}	1.9	3.2	2.0	3.5	2.2	4.6
Agrícola	0.7	2.0	0.7	1.9	1.3	4.8
Pecuario	5.8	5.2	3.9	3.7	3.5	4.2
Pesca	-27.9	15.9	-10.1	-1.6	34.0	5.5
Minería e hidrocarburos ^{3/}	-0.9	9.5	16.3	4.7	4.3	7.1
Minería metálica	-2.2	15.7	21.2	4.3	4.5	6.5
Hidrocarburos	4.0	-11.5	-5.1	3.8	3.5	9.8
Manufactura ^{4/}	-3.6	-1.5	-1.5	3.0	2.3	3.2
Recursos primarios	-9.3	1.8	-0.5	-0.2	11.8	4.0
Manufactura no primaria	-1.5	-2.6	-2.0	4.1	-0.9	3.0
Electricidad y agua	4.9	5.9	7.3	6.3	3.1	4.5
Construcción	1.9	-5.8	-3.1	7.6	-0.7	8.0
Comercio	4.4	3.9	1.8	6.5	1.7	3.5
Servicios	5.0	4.2	3.9	6.3	2.9	3.4
PRODUCTO BRUTO INTERNO	2.4	3.3	3.9	5.5	2.8	4.2
Nota:						
PBI primario	-2.2	6.8	9.8	3.5	5.3	6.1
PBI no primario	3.6	2.4	2.3	6.1	2.0	3.7

1/ Preliminar. 2/ Incluye el sector silvícola. 3/ Incluye minería no metálica y servicios conexos. 4/ Incluye servicios conexos.* Proyección.

Nota. Adaptado de Memorial 2016 y de *Reporte de Inflación Junio 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 - 2018*, por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-1.pdf> y <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>)

Respecto al empleo, el ingreso real de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada decreció 0.6% en el primer mes de 2017, después de haber sostenido el segundo semestre de 2016 tasas positivas, esta reducción es consecuencia de las señales desfavorables del mercado laboral según el BCRP (2017). El Perú, de acuerdo al último informe del INEI (2017b) el 74% de la población se encuentra en edad de trabajar, de las cuales el 71.6% representa la PEA, la restante está constituida por estudiantes, amas de casa, jubilados, entre otros. Según, la OIT (2017b) el Perú fue uno de los países de América Latina que incrementó su tasa de desempleo de 4% en 2015 a 4.4% en 2016 comparativamente en el periodo enero – setiembre de dichos años, lo cual la posiciona en el cuarto país con menor tasa de desempleo (ver Figura 8).



Nota: (*) Los datos corresponden a 31 aglomerados urbanos. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina (INDEC), en el marco de la emergencia estadística declarada, recomienda desestimar las series publicadas entre 2007 y 2015 para fines de comparación y análisis del mercado de trabajo en la República Argentina. Para mayor detalle consulte la Nota Explicativa.

Figura 8. América Latina y el Caribe (20 países): tasa de desocupación a nivel nacional. Enero a septiembre, 2015 y 2016 (porcentajes).

Tomado de *Panorama Laboral 2016: América Latina y el Caribe*, por OIT, 2017b (http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---Américas/---ro-lima/documents/publication/wcms_537803.pdf)

Asimismo, el INEI (2017b) señaló que la población ocupada en empleo informal alcanzó los 11 millones 644 mil 700 personas, que representan el 73.2% del total de ocupados. La informalidad afecta a un segmento muy importante de la fuerza laboral, al 94.2% de los ocupados en situación de pobreza. Además el empleo informal es más frecuente en ciertos sectores económicos como Agricultura, Pesca y Minería (94.3%), Transportes y Comunicaciones (80.5%), Construcción (77.1%) y Comercio (73.6%). Por otro lado, el empleo informal se concentra en empresas de 1 a 10 trabajadores (89.8%). Al comparar la Tasa de Informalidad respecto al año 2010 (77.1%) registra una disminución en 3.9%.

Con respecto al tema de la educación en el Perú, de acuerdo a los últimos resultados de la evaluación censal elaborado por el Ministerio de Educación (MINEDU, 2017a), entre el 2007 y 2016, el porcentaje de estudiantes del nivel de segundo de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora pasó de 15.9% a 46.4% y en el área de matemática de 7.2% a 34.1%. Si bien el significativo incremento de la cantidad de estudiantes que alcanzan niveles satisfactorios es una buena noticia, el porcentaje que estos estudiantes representan respecto al total es aún muy bajo pues significa que en una clase de 30 estudiantes, sólo 15 comprenderán lo que leen y apenas 8 podrían resolver los problemas de matemáticas simples que se planteen. En cuanto a los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes de segundo de secundaria se ha evidenciado el bajo nivel existente a la fecha. En todo el Perú, solo el 14.3% de alumnos logran un nivel satisfactorio en comprensión lectora y el 11.5% lo alcanza en matemáticas.

Adicionalmente el Perú participa del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), desde el año 2000, en la cual se evalúa los conocimientos y habilidades que internacionalmente son necesarios para enfrentar la etapa post escolar en la sociedad actual. La última evaluación fue en 2015 (OCDE, 2016), en el Apéndice C se puede observar

los resultados generales de la posición que ocupa el Perú. Según los resultados, el Perú es el país que mejoró más en América Latina respecto a la medición del 2012. Sin embargo, pese a ello: en ciencias, matemática y comprensión lectora, seguimos rezagados. En América Latina, el Perú se ha ubicado en el penúltimo lugar, superando solo a República Dominicana, país que en el 2015 se sometió a su primera evaluación PISA. También hay una excepción en el área de matemática, en la que por primera vez, se ha superado a Brasil. En las áreas de lectura y ciencia Perú sigue por debajo de países como Chile, Uruguay, Costa Rica, Colombia, México y Brasil. Por ejemplo, Chile, el país mejor ubicado de la región, le lleva al Perú una ventaja de 50 puntos (447 a 397) en ciencias, el área de mayor importancia de la evaluación del 2015.

Las diferencias se tornan más dramáticas si se compara con Singapur, el país que encabeza todas las evaluaciones. Sus 556 puntos en ciencias dejan al Perú rezagado 159 puntos más abajo. El Perú incluso queda muy lejos del promedio de 493 puntos establecidos por la OCDE como nota aprobatoria. Para llegar a ese número el país tendría que crecer 96 puntos, cuatro veces más de lo que avanzó en los últimos tres años. El Perú está avanzando, y tiene un gran desafío por delante, teniendo en cuenta su aspiración de ser un miembro pleno de la OCDE al 2021.

En cuanto al tema político del Perú, el nuevo gobierno ya se encuentra establecido y obtuvo las facultades legislativas otorgadas por el Poder Legislativo para impulsar el crecimiento económico del país. Las 112 leyes emitidas se enfocan en cinco ejes: 100% de cobertura de agua y saneamiento, reactivación económica y formalización, lucha contra la corrupción, seguridad ciudadana y simplificación administrativa, las cuales se encuentran en proceso de implementación, aunque deben ser ratificadas por el poder legislativo en el sentido que si éstas concuerdan con las facultades que fueron delegadas. Así también, en el inicio del año 2017, se han evidenciado resultados de investigaciones de corrupción que

involucran a las altas esferas políticas del país vinculadas a empresa constructoras internacionales, ex presidentes, funcionarios públicos y políticos en general; situación que viene creando incertidumbre a la inversiones extranjeras.

En relación al cambio climático, el 4 de Noviembre de 2016 en Marrakech se llevó a cabo la Cumbre de Cambio Climático, fecha en la cual entró en vigencia el Acuerdo de París, que fue ratificado por el Perú en julio de 2016 y con lo cual asumió el compromiso de reducción emisiones de gases de efecto invernadero en un 30%, así como aumentar la resiliencia y sostenibilidad de los ecosistemas. De acuerdo al primer Informe Bienal de Actualización del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático del Ministerio del Ambiente (MINAM, 2015), el 80% de nuestras emisiones se concentran en los sectores de energía y agricultura, el reto para el Perú es impulsar su crecimiento alineando sus políticas públicas a estos compromisos. Sin embargo, en el primer trimestre de 2017 el Perú ha sido afectado por el fenómeno El Niño, debido al cambio climático este fenómeno se está haciendo frecuente y ha generado la destrucción en la infraestructura vial, ferroviaria, vivienda, saneamiento, entre otros. Por tanto, el gobierno a través de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) ha elevado al Congreso de la República el proyecto de ley denominado “Reconstrucción con Cambios”, el cual será una gran oportunidad para hacer las cosas, en forma diferente y buscando no repetir los errores del pasado.

1.2. Conclusiones

El Perú, a pesar de la coyuntura mundial, ha demostrado capacidad de sostener un crecimiento económico y control de otros indicadores macroeconómicos como la inflación, poniéndolo como país de referencia en la región de América Latina. Sin embargo, de cara a las necesidades internas como la pobreza, empleo y educación, este desempeño económico aun no es suficiente para eliminar las desigualdades y el acceso de su PEA a mejores

oportunidades, ahí el desafío para diseñar estrategias que le permitan reducir las brechas en el corto plazo y eliminarlas en el largo plazo.

Asimismo, el Perú es aun dependiente de productos primarios, así lo demuestran los indicadores de crecimiento de los sectores económicos, lo cual lo hace vulnerable a las coyunturas internacionales; por ende la necesidad de fortalecer la diversificación productiva, teniendo en cuenta la sostenibilidad de la biodiversidad, la sensibilidad del territorio ante los efectos del cambio climático, el cuidado del patrimonio cultural y su localización geoestratégica para las relaciones comerciales entre América Latina y el mundo.

Por otro lado, el Perú en el último semestre ha visto remecido su crecimiento económico, como consecuencia de los hechos probados de corrupción, que involucran inclusive a ex Presidentes de la República. Asimismo, los desastres naturales producidos por los efectos del cambio climático y el fenómeno El Niño, han ocasionado pérdidas multimillonarias en diversos sectores económicos y regiones del país, haciendo crecer la brecha en infraestructura, vivienda y saneamiento; además de poner en evidencia su poca adaptación a los efectos de cambios climáticos y de preparación ante los desastres naturales.

Finalmente, si bien el contexto actual del mundo también tiene la posibilidad de afectar negativamente el crecimiento del Perú, por la nueva tendencia de políticas proteccionistas, violencia provocada por grupos extremistas y amenazas de guerras, existe la oportunidad de generar un nuevo crecimiento, con sólidas bases en valores y ética, con un replanteamiento que permita la gobernabilidad de país, así garantizar el bienestar de toda la sociedad peruana.

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

Como guía angular para la dirección estratégica, se tienen los cuatro componentes materia de este capítulo, siendo los pilares de la organización que permiten partir de la situación actual para alcanzar la situación deseada. Es absolutamente necesario que la visión, la misión, los valores y el código de ética sean herramientas correctamente formuladas, se complementen entre sí, formen parte de la cultura organizacional y sea conocida e interiorizada por cada uno de los colaboradores de la organización.

El Perú en setiembre de 2015, como parte de la ONU, asumió el compromiso de adecuar sus políticas para cumplir con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030, referido a:

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas, en todo el mundo, erradicando la pobreza extrema y reduciendo en por lo menos a la mitad, de la población que vive en pobreza.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible; logrando asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, reduciendo la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100,000 nacidos vivos.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Asimismo, velar por que todas las niñas y niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y

secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad, produciendo resultados escolares pertinentes y eficaces.

5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas, poniendo fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos, logrando el acceso universal y equitativo al agua potable, a un precio asequible para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos, aumentando sustancialmente el porcentaje de la energía renovable en el conjunto de fuentes de energía.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructuras resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países, lográndolo progresivamente y manteniendo el crecimiento de los ingresos del 40.0% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resiliente y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, aplicando el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles (10YPF, por sus siglas en inglés), con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados; teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo.

13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, incorporando medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Estos son los lineamientos que el Perú debe tener en cuenta para su visión al 2030. Sin embargo, también debe considerar su aspiración en el mediano plazo, es decir, ser un país miembro pleno de la OCDE al 2021, que de acuerdo al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2015a), en su investigación Perú 2021: País OCDE, lo considera una meta factible, pero para ello se debe:

1. Diseñar y ejecutar políticas y reformas adecuadas para afianzar y, sobre todo, dar sostenibilidad al crecimiento económico y la estabilidad financiera.
2. Mantener y extender la liberalización de los movimientos de capitales.
3. Garantizar la expansión de los mercados exportadores.
4. Incentivar la investigación y formación profesional.
5. Diseñar y ejecutar programas de investigación y desarrollo, que estimulen la investigación científica y tecnológica orientada a la innovación.

6. Incentivar una mejor educación que asegure la realización de las potencialidades de las personas como seres humanos y con capacidades y habilidades para cubrir la demanda laboral.

Con este marco referencial, así como la situación actual del Perú en el contexto de América Latina y el mundo, se propone la siguiente visión, misión, valores y código de ética, que de manera gráfica se aprecia en el Apéndice C.

2.1. Visión

En el año 2030 el Perú será el país número uno en competitividad de América Latina, alcanzando la primera posición en las industrias del turismo, agrícola, pesca y minería con valor agregado; garantizando su competitividad a través de la calidad validada por el ranking mundial del IMD; y llevando esta posición en educación, salud e infraestructura para garantizar el bienestar de los peruanos en todas las regiones del país, eliminando así la pobreza extrema y la informalidad laboral; manteniendo como principio guía los valores éticos y morales.

2.2. Misión

Ser el Estado que trabaja permanentemente en el crecimiento y bienestar de todos sus ciudadanos, a través del desarrollo de la educación, salud, infraestructura, servicios, turismo, diversificación productiva, investigación y desarrollo, en base a la capacidad competitiva de la población económicamente activa y a la utilización de sus ventajas comparativas; promoviendo el empleo y la apertura de inversiones estatales, privadas, nacionales e internacionales a través de su atracción y compromiso en todos los sectores del gobierno para el crecimiento y posicionamiento del país; y de esta manera atender la demanda interna y global con ética y responsabilidad.

2.3. Valores

Los valores del Perú deben ser aquellos que contribuyan a que la misión y la visión enunciadas, sean posibles de realizar y alcanzar, por ello se proponen los siguientes:

1. Respeto: hacia sí mismos y hacia las otras personas, así como a las leyes y normas establecidas, garantizando los derechos humanos, protegiendo las libertades y los privilegios de los individuos, incluyendo el derecho a su privacidad, libertad de conciencia, libertad de expresión, y a un trato justo.
2. Desarrollo humano: para la igualdad de oportunidades para todos y la mejora de las condiciones de vida.
3. Honestidad: la actuación de las personas debe ser llevada a cabo de manera transparente, a fin que puedan vivir en un ambiente moral y sin corrupción.
4. Compromiso: reflejado en la superación permanente mediante el esfuerzo y perseverancia, así como en el uso adecuado y sostenible de los recursos.
5. Superación: tener la búsqueda constante de la excelencia en forma integral para cubrir las metas establecidas y la constante mejora continua.

Estos valores deben ser la base para alcanzar el crecimiento integral del Perú, por lo cual se debe difundir, sociabilizar, asegurar su comprensión y visualización a través de las acciones de sus representantes.

2.4. Código de Ética

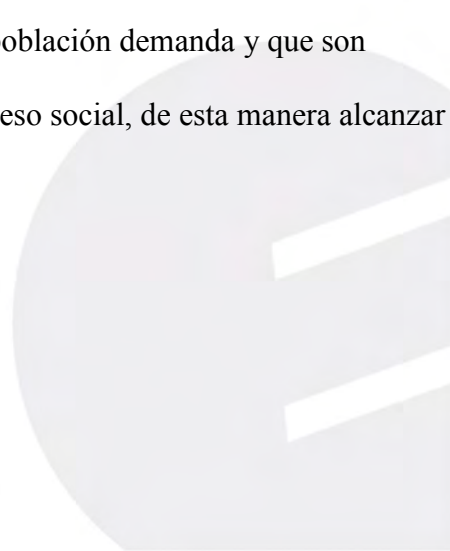
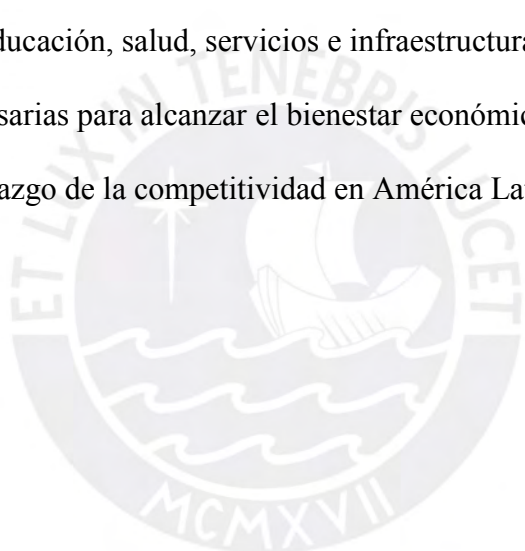
De acuerdo con el código de ética de la ley número 27815, de la función pública, los lineamientos bajo los cuales se deben regir los representantes del estado peruano son: respeto, honradez, veracidad, eficiencia, lealtad, obediencia, justicia, equidad, neutralidad, transparencia, responsabilidad, uso adecuado de los bienes del estado. Teniendo en cuenta éstos, así como lo expresado en la visión, misión y valores, los lineamientos éticos son los siguientes:

1. Respetar las leyes peruanas y los acuerdos internacionales que el Perú haya firmado, así como la libertad de pensamiento, culto, y costumbres de las personas y su diversidad, evitando cualquier acto de discriminación.
2. La corrupción no tendrá cabida en la organización del estado peruano, castigando de manera drástica y ejemplar a los funcionarios del Estado peruano, así como a todos los involucrados en los actos ilícitos.
3. Honrar la administración de los recursos, rechazando todo acto de corrupción, con un actuar regido por la transparencia, la veracidad y la rendición de cuentas.
4. Utilizar los recursos del Estado con sentido de propiedad y eficiencia, sin derrocharlos, para conseguir la maximización de sus beneficios y de esta forma contribuir al desarrollo económico sostenible.
5. Dignificar el trabajo con pagos justos basado en la meritocracia de los ciudadanos para contribuir al desarrollo humano, propiciando la formalidad y el trato equitativo, lo cual permita mejorar la calidad de vida y el bienestar de los peruanos.
6. Promover la participación ciudadana en los diversos programas sociales con el fin de mejorar la calidad de vida de los peruanos en todas las diversas regiones del país.
7. Fomentar el patriotismo y la defensa de los intereses nacionales en tiempos de paz y guerra a través de la fidelización de todos los ciudadanos, y que estos estén dispuestos a dar la vida por el Perú.
8. Dar ejemplo de justicia y honestidad a través de la conducta intachable de los gobernantes del país, de las regiones y de los municipios.

9. Proteger al medio ambiente como prioridad ante cualquier amenaza, buscando el equilibrio entre el desarrollo del país y la naturaleza; generando conciencia en que los recursos naturales del país son limitados y finitos, velando por la sostenibilidad de las actividades económicas.

2.5. Conclusiones

El Perú requiere fortalecer su crecimiento y que éste sea sostenible, por ello necesita diseñar estrategias que le permitan alcanzar su visión al 2030, mediante valores y código de ética que sirvan de guía a los peruanos y soporten su misión. Por ello, el Perú a partir de una definición clara y precisa de su posición futura deseada, debe ser capaz de llevar adelante sus reformas, potenciando sus actividades productivas con valor agregado, cerrando sus brechas en educación, salud, servicios e infraestructura, que la población demanda y que son necesarias para alcanzar el bienestar económico y progreso social, de esta manera alcanzar el liderazgo de la competitividad en América Latina.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se realiza una autoría externa del contexto mundial, de América Latina y de Perú frente a estos entornos, resultando en un análisis de las siguientes variables: política, económico, social, tecnológico y ecológico. Asimismo, se complementa con el análisis de los competidores frente a los factores claves de éxito, es decir las oportunidades y amenazas determinadas en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2015) señaló que para el análisis externo del planeamiento estratégico se deben considerar: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales, conocidos como la teoría tridimensional de Hartmann. Con ello, determinar la influencia que tenga con la organización que se está evaluando, en este caso el Perú. Se presenta a continuación dicho análisis.

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

El Acuerdo Nacional (2017), define lineamientos generales para lograr un desarrollo inclusivo, equitativo y sostenible y para afirmar la gobernabilidad democrática en el Perú. Este acuerdo fue suscrito en 2002, producto de un proceso de talleres y consultas a nivel nacional; y en presencia del Presidente de la República de ese entonces, y los principales representantes de las organizaciones políticas y de la sociedad civil. El Acuerdo Nacional, tiene cuatro grandes objetivos: fortalecimiento de la democracia y estado de derecho, desarrollo con equidad y justicia social, promoción de la competitividad del país, y afirmación de un estado eficiente, transparente y descentralizado.

Por otro lado, el Perú cuenta con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado “Perú hacia el 2021” (CEPLAN, 2016a), el cual bajo un enfoque participativo y prospectivo se han determinado seis lineamientos de política y 14 prioridades nacionales (ver Tabla 3).

Tabla 3

Lineamientos de Política y Prioridades Nacionales al 2021

Políticas	Lineamientos
1. Derechos humanos e inclusión social	1.1 Derechos humanos. 1.2 Inclusión social y programas sociales.
2. Oportunidades y acceso a los servicios.	2.1 Acceso a servicios de salud y educación de calidad. 2.2 Acceso a servicios de agua, saneamiento y electricidad.
3. Estado y gobernabilidad.	3.1 Seguridad ciudadana y orden interno 3.2 Fortalecimiento de la democracia y del estado de derecho.
4. Economía diversificada, competitividad y empleo	4.1 Crecimiento económico sostenido. 4.2 Diversificación productiva y productividad. 4.3 Competitividad exportadora y calidad de empleo.
5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva.	5.1 Cohesión territorial competitiva. 5.2 Infraestructura de calidad.
6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastre.	6.1 Aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica. 6.2 Ambiente saludable y gestión de recursos hídricos. 6.3 Riesgo de desastres y vulnerabilidad ante el cambio climático.

Nota. Adaptado de *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021*, por CEPLAN, 2016a (<http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>)

De la evaluación de los intereses planteados en el Acuerdo Nacional, en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030, esto último visto en el capítulo II, se propone la siguiente Matriz de Intereses Nacionales (MIN) que a su vez identifica los países con quienes el Perú tiene intereses comunes u opuestos, los mismos que se identifican en asterisco con quienes se tiene interés opuestos (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Perú

Interés Nacional	Intensidad de Intereses			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Suministro de energía para la actividad productiva del país.		Estados Unidos	Ecuador	
2. Educación, Investigación –Desarrollo e Innovación.		Alemania, Francia, España, Holanda Corea del Sur, Japón, Singapur, Canadá, Estados Unidos, Australia e Inglaterra	México, Brasil, Chile, India, Israel, China e Italia	Colombia, Ecuador y Argentina
3. Infraestructura.		Estados Unidos, China y Unión Europea	Japón, Brasil y Colombia	*Chile, Bolivia y Ecuador
4. Salud.		Singapur, Australia, Países Bajos, Francia, Alemania, Suiza e Islandia	Canadá y Israel	Cuba
5. Bienestar económico y social.		Singapur, Corea del Sur, Canadá, Australia y Países Bajos	Finlandia, Suecia y Noruega	Chile y México
6. Gobernabilidad y Estado de Derecho		Canadá, Alemania, y Estados Unidos	Islandia, Finlandia, Suiza y Costa Rica	*Venezuela y Colombia

Nota. Intereses comunes; *Intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.p.95), por F. A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

El Perú, requiere del suministro de energía para su actividad productiva, de acuerdo al reporte de importaciones de INEI (2017a) Estados Unidos es el principal abastecedor de combustibles líquidos, como petróleo, diésel y gasolina, y Ecuador el segundo abastecedor de petróleo, dado que la matriz energética del Perú se concentra en estas fuentes, resulta de interés para el país (MINEM, 2016). Asimismo, la educación, investigación – desarrollo e innovación son la base para el crecimiento y la productividad del país, en ese sentido, en la actualidad (PRONABEC, 2017), el Perú cuenta con convenios con ciertos países de América

Latina, Europa, África, Asia y Oceanía. Sin embargo, existen países de interés para el Perú que aún no están dentro de este marco y por ello se releva en la matriz.

La infraestructura es esencial para la competitividad del Perú, no sólo permite la integración territorial interna y sino también con los países limítrofes, su desarrollo integral, tanto de vías, puertos, aeropuerto, hospitales, escuelas, centrales energéticas, represas, entre otros, lo hace atractivo para la inversión extranjera directa y para la exportación de sus productos. Por tanto, los países de la Unión Europea, Estados Unidos y China, al ser en la actualidad los principales destinos de las exportaciones peruanas y el último el país con mayor inversión extranjera, obliga al país a cerrar sus brechas de infraestructura. Asimismo, la interconexión con Brasil y la necesidad de éste, de llegar a los mercados de Asia a través del Océano Pacífico genera el interés de desarrollar una interconexión. Por otro lado, Chile es un competidor directo por la ventaja actual en infraestructura por ello se considera un interés opuesto.

Por otro lado, un país que carece de un sistema de salud con calidad para todos sus ciudadanos, es un país que no provee igualdad de oportunidades, limitando su progreso económico o haciéndolo insostenible, en el último reporte de la OMS (2015) sobre estadísticas sanitarias mundiales releva cuáles son esos países que tienen el mejor sistema y de ellos la selección realizada en la matriz MIN, lo cual y junto con los otros intereses está vinculado el bienestar económico y social, es decir crecimiento económico con progreso social.

Por último, la gobernabilidad y estado de derecho, elemento fundamental para la confianza de un país hacia el exterior e interior, Estados Unidos aun con el ruido político generado por su actual presidente, demuestra en su funcionalidad el equilibrio de los poderes y el cumplimiento de su legislación, más allá de cualquier interés particular.

3.1.2. Potencial Nacional

Hartmann (1957/1883) referido por D'Alessio (2015) estableció que una nación soberana puede usar los siete elementos del poder nacional para alcanzar sus intereses nacionales, evaluando que tan débil o fuerte es cada uno de ellas, es decir su fortaleza o capacidad para alcanzar dichos intereses. Estos siete elementos son: (a) la estructura poblacional (demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (geográfico), (c) el material estratégico (económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar). Perú en la evaluación de los siete elementos, bajo la perspectiva del reporte de competitividad del International Institute for Management Development (IMD, 2017), del WEF (2017c) y del CEPLAN (2016 b):

Demográfico. En el año 2014, el indicador demográfico de esperanza de vida al nacer de Perú fue de 74.5 años, ocupando el puesto 88 de 199 países en el mundo; en tanto, el país sudamericano mejor posicionado fue Chile, en el puesto 19, con una esperanza de vida de 81.5 años, por encima de la media de los países OCDE (ver Figura 9). En relación a la cantidad de población por estratos de edad, el rango entre 0 y 14 años, alcanzó el 28.2%, por encima del promedio mundial; los de 15 a 64 años, alcanzó 65.1% por encima del promedio mundial y la población mayor de 65 años, se encuentra en 6.7% por debajo del promedio mundial (ver Figura 10). Asimismo, en términos de donde vive la población, en el área rural se ubicó debajo del 41.2% que es el promedio mundial, con un 21.7%, como referencia Paraguay en América Latina tiene un 40.6% de su población viviendo en espacios rurales. En el área urbana, el promedio mundial es 58.8%, el Perú superó este promedio con 78.3%, como referencia Uruguay en América Latina tiene un 95.2%. Finalmente, en cuanto al índice

de tasa de natalidad, de 201 países el Perú se encuentra en el puesto 94, como referencia Bolivia que tiene mayor tasa de natalidad, se ubica en el puesto 68.

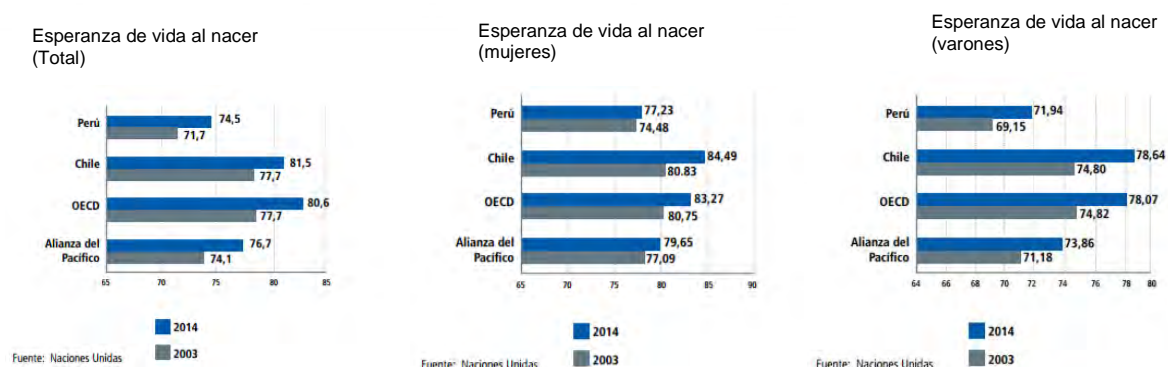


Figura 9. Demografía – Esperanza de Vida al Nacer.

Tomado de *El Perú en los indicadores mundiales 2016*, por CEPLAN, 2016b (http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-peru-en-los-indicadores-mundiales/)

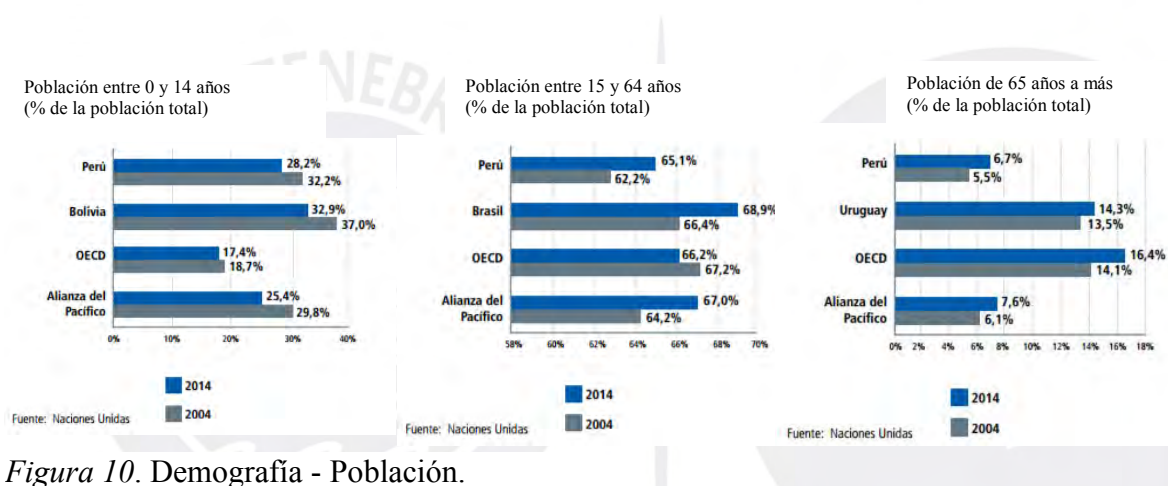
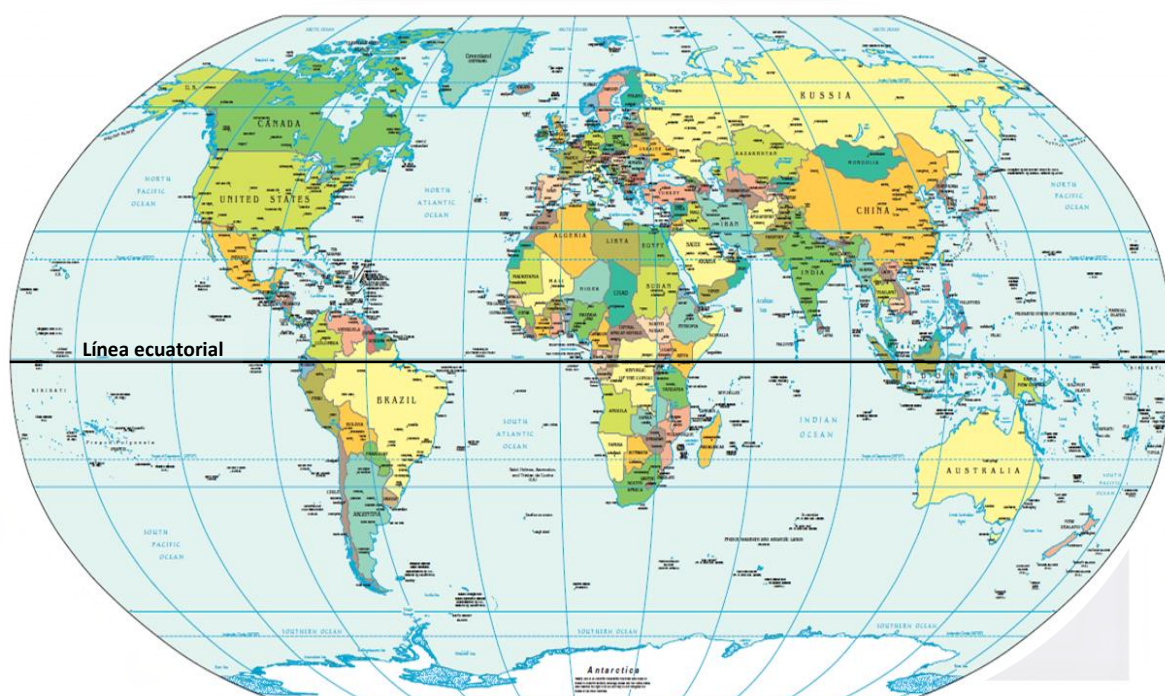


Figura 10. Demografía - Población.

Tomado de *El Perú en los indicadores mundiales 2016*, por CEPLAN, 2016b (http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-peru-en-los-indicadores-mundiales/)

El Perú en relación a este elemento demográfico tiene el potencial para alcanzar su interés nacional de crecimiento económico, dado que su población en su mayoría es joven y con ello se prevé contar con la fuerza laboral requerida para el desarrollo de sus actividades productivas. Sin embargo, se debe cuidar en esta población la salud, su acceso a educación y empleo adecuado.

Geográfico. La ubicación geo estratégica del Perú, le permite ser un hub comercial natural, es decir un nudo de comunicación terrestre, ferroviario, marítimo y aéreo (ver Figura 11), el Perú está a pocas horas de vuelo de las principales capitales de América Latina y punto intermedio de intercambio comercial incluso entre los países de Asia Pacífico. Su ubicación además facilita el tráfico turístico en toda la región. Asimismo, se observa una gran oportunidad, debido a que el mercado con mayor potencial de demanda se ubica en el hemisferio norte, donde se concentra la mayor cantidad de población y mayor área terrestre en el mundo (ver Figura 11).



Población mundial: 7,000 millones (H. Norte: 90% y H. Sur: 10%)
Superficie: 510 millones Km² (tierra: 29% y mar: 71%)

Figura 11. Mapa mundial.

Tomado de *Curso de Dirección Estratégica. Etapa 1: Formulación y Planeamiento*, por D'Alessio (2016)

Por otro lado, el Libro Blanco de la Defensa Nacional (MINDEF, 2005) destaca que el comercio internacional en el siglo XXI demandará “mega puertos” para atender el transporte masivo del comercio mundial. Esta necesidad, en un mundo globalizado, obliga a planificar el desarrollo de infraestructuras portuarias para competir ventajosamente y participar

activamente en la Cuenca del Pacífico y facilitar a los países Atlánticos de América del Sur un acceso más directo hacia la Cuenca del Pacífico. El Perú hoy ocupa en América Latina y el Caribe el sexto lugar en movimiento de carga (CEPAL, 2016b), a nivel mundial el puesto 75, siendo los países de referencia China, Singapur, Estados Unidos, Emiratos Árabes y Holanda. Por otro lado, la disponibilidad y calidad del transporte en infraestructura, de acuerdo al WEF (2017c) estamos en la posición 95 de 130 países, mientras que para el IMD en infraestructura básica estamos en el puesto 58 de 61.

Por tanto, el potencial geográfico de Perú es una ventaja comparativa, su cercanía a línea ecuatorial, al canal de Panamá, su posición céntrica entre los países de Sudamérica y cercanía a los de América Latina a si lo consolida, pero de acuerdo a los resultados antes mencionados requiere de una inversión para convertirla en una ventaja competitiva, por tanto es una fortaleza desaprovechada.

Económico. El índice de competitividad global es uno de los principales indicadores económicos; este es construido por el Foro Económico Mundial (WEF) y muestra la ponderación de factores que determinan la productividad de un país. Así, para su construcción se consideran 12 pilares de competitividad: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) estabilidad macroeconómica, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado laboral, (h) sofisticación del mercado financiero, (i) innovación tecnológica, (j) tamaño de mercado, y (k) sofisticación empresarial e (l) innovación. El rango del indicador se encuentra entre 1 y 7, a mayor valor, mayor competitividad posee un país. En tanto el Perú, de acuerdo al informe Global de Competitividad 2016-2017, se encuentra por debajo del promedio mundial con un valor de 4.23, lo que lo ubica en el puesto 67 de un total de 138 países, mientras que Chile se encuentra en el puesto 33 con un índice de 4.64, lo cual lo ubica en el país líder de América Latina.

Asimismo, el Ranking de Competitividad Mundial 2016 del IMD (2016) que analiza 61 países con una metodología objetiva que prioriza los datos estadísticos y en menor medida encuestas, por lo cual constituye uno de los principales indicadores a nivel mundial sobre la posición competitiva de los países, de acuerdo a cuatro principales pilares: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia en los negocios, y (d) infraestructura. Determinó que el desempeño económico del Perú se ubica en el puesto 50, dado por el resultado positivo en economía doméstica, comercio internacional e inversión extranjera; y negativo en empleo y precios.

Tecnología. La ONU en su indicador de exportación de bienes de tecnología de la información y comunicación (TIC), como porcentaje del total de exportaciones de bienes, ubica al Perú en 2014, dentro de 136 países del mundo en el puesto 112, siendo México el país de América Latina con mejor posición, alcanzando el puesto 11 (CEPAL, 2016b). Por otro lado, IMD (2017) señaló que en infraestructura tecnológica se ubicó en la posición 60, mientras que el ranking del WEF (2017c) en el pilar de disponibilidad tecnológica ubica al Perú en la posición 88 (ver figura 12), en ambos casos se evalúa las telecomunicaciones, acceso a internet, recursos humanos, servicios tecnológicos, entre otros. IMD (2017) considera que la brecha más importante está en el limitado acceso a la banda ancha en telefonía celular, así como en conectividad entre las personas y las empresas. Mientras que el WEF (2017c) considera que las oportunidades están en disponibilidad a tecnología de vanguardia y capacidad de acceso a ésta y conectividad, esto último coincide con la evaluación del IMD y los países de referencia mundial son Suiza, Luxemburgo, Inglaterra, Suecia y Hong Kong.

Asimismo, el IMD (2017) en su evaluación de infraestructura científica, en la cual evalúa la transferencia de conocimiento, como la investigación, las patentes, la innovación, entre otros, el Perú se ubica en la posición 59. El WEF (2017c) calificó al Perú en el puesto

119 de 138 países (ver Figura 12). Este ha considerado que las principales oportunidades del país se encuentran en su capacidad para innovar, calidad de instituciones para la investigación científica, disponibilidad de científicos e ingenieros dedicados a la investigación, y el presupuesto para investigación y desarrollo por: (a) empresas, (b) instituciones educativas, y (c) gobierno. Los países de referencia son Suiza, Israel, Finlandia, Estados Unidos y Alemania.

9º Pilar: Capacidad tecnológica			
		88	3.6
9.01	Disponibilidad de últimas tecnologías	94	4.3
9.02	Absorción de tecnologías a nivel empresas	97	4.2
9.03	I+D y transferencia tecnológica	45	4.7
9.04	% población con acceso a internet	91	40.9
9.05	Subscripción a internet de banda ancha/100hab	81	6.4
9.06	Ancho de banda de internet Kb/s/usuario	70	43.2
9.07	Subscripciones a banda ancha móvil	94	36.7

12º Pilar: Innovación			
		119	2.8
9.01	Capacidad para innovación	111	3.7
9.02	Calidad de instituciones de investigación científica	114	3.1
9.03	Inversión de empresas en I+D	122	2.7
9.04	Colaboración entre Universidades e Industria en I+D	110	2.9
9.05	Adquisiciones del Estado de productos tecnológicos	125	2.6
9.06	Disponibilidad de científicos e ingenieros	114	3.4
9.07	Patentes registradas/millón de habitantes	79	0.5

Figura 12. Pilar 9 y 11 de Competitividad Mundial.

Tomado de *Global Competitiveness Report 2016 – 2017*, por WEF, 2017c (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

De acuerdo a lo anterior, Perú tiene un pobre desempeño en las áreas de tecnología e innovación si bien en los factores a accesibilidad a internet y telefonía móvil existe una mejora constante, en aquello que es vital para la productividad y eficiencia de los negocios como la disponibilidad de últimas tecnologías, su absorción ya sea esta por transferencia tecnológica o por adquisición o desarrollo de la innovación a través de patentes, se encuentra rezagado.

Histórico. La cultura en un País es un elemento integrador de la sociedad y generador de desarrollo y de cambio, el cual permite el fortalecimiento de la democracia por la activa participación de la ciudadanía inspirada en valores fundamentales que conllevan a la convivencia pacífica y a la integración nacional. Por tanto, la cultura es una agente fundamental en la constitución de una sociedad con mejor calidad de vida, una sociedad más crítica de su historia y de sí misma (Ministerio de Cultura, 2017).

Para UNESCO (2010) la diversidad cultural es lo más complejo de lo que generalmente se supone, dado que no se limita al ámbito cultural y por tanto las naciones deben identificar las condiciones necesarias para que la diversidad se vuelva una ventaja y no una amenaza, por tanto debe ser un elemento para la renovación de las políticas públicas de servicio para el desarrollo, la cohesión y de la paz. Entre los elementos a considerar según la UNESCO son: (a) la lengua, (b) educación, (c) comunicaciones contenidos culturales y (d) la creatividad y el mercado.

Respecto a la lengua, la lengua oficial del Perú es el castellano, así como otros idiomas originarios. Sin embargo, como lo destacó el informe de GFK (2015) en el contexto mundial se requiere saber hablar inglés por ser “el idioma que habla el mundo”, en el Perú sólo el 8% de los encuestados se declara conocedor de este idioma, siendo la tercera lengua más hablada en el país. La mitad de los angloparlantes (gente que habla inglés) vive en Lima, 80% se encuentra en los niveles A/B/C y 28% de ellos tiene menos de 25 años. Se trata pues de un perfil similar al del usuario de Internet (que son muchos más), que vive el fenómeno de la globalización en su cotidianeidad. Singapur, Países Bajos y otros, además de sus idiomas nativos han adoptado al idioma inglés como obligatorio, lo que les permite competitividad y desarrollo económico de sus naciones.

Asimismo, la riqueza cultural de los países es generalmente un elemento de atracción para el desarrollo del turismo, el Perú de manera consecutiva ha logrado que el santuario de Machu Picchu se mantenga reconocido como patrimonio cultural de la humanidad y como una de las siete maravillas del mundo. Para MINCETUR (2016a) señaló en su publicación “Medición económica del Turismo” que el PBI turístico representa el 3.9% del PBI nacional. Sin embargo, el Perú aún no se encuentra entre los principales destinos turísticos del mundo.

Por tanto, en relación al interés nacional de bienestar y crecimiento económico, el Perú posee ventajas comparativas respecto a su diversidad cultural asociado a su pasado

histórico, pero dado sus limitaciones en educación, además del conocimiento mayoritario de idiomas en mundo globalizado y su deficiente infraestructura, limita su competitividad.

Asimismo, en la actualidad la discriminación étnico-racial es un problema que afecta gravemente a la sociedad peruana, pues impide que las relaciones entre peruanos se den sobre la base del respeto a la diferencia y la diversidad, ello se pone de manifiesto en los conflictos sociales que pone el riesgo la seguridad ciudadana y la confianza de los inversionistas.

Gobierno. El índice de efectividad gubernamental elaborado por el Banco Mundial anualmente, muestra la percepción de la población sobre la calidad de los servicios públicos, la administración pública y su grado de independencia ante las presiones políticas, la formulación y aplicación de políticas, así como la credibilidad en los compromisos que asume el gobierno para aplicar este tipo de políticas. El índice se ubica en un rango de -2.5 a 2.5: a mayor valor del índice, mejor será la posición del país con respecto a la efectividad del estado. En 2014 (CEPLAN, 2016b), de un total de 209 países, Perú se encontró en el puesto 118, Chile se ubica en el puesto 34 el mejor ubicado entre los países de América Latina y en relación al índice de estabilidad política y ausencia de violencia, el Perú redujo su exposición, pero continua por debajo del promedio de los países OCDE (ver Figura 13).

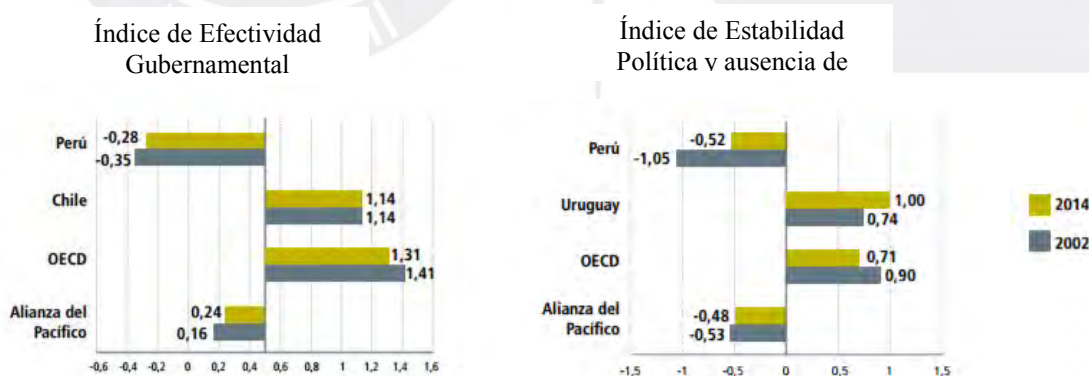


Figura 13. Índice de Efectividad Gubernamental y de Estabilidad Política y ausencia de violencia.

Tomado de *El Perú en los indicadores mundiales 2016*, por CEPLAN, 2016b (http://www.ceplan.gob.pe/documentos/_el-peru-en-los-indicadores-mundiales/)

Por otro lado, en el reciente reporte del IMD (2017) respecto al pilar de eficiencia gubernamental, el Perú se ubicó en la posición 41 debido a la evaluación de la política gubernamental que promueve la competitividad sustentada en finanzas públicas, política fiscal, marco institucional, legislación sobre los negocios y marco social. En finanzas públicas el Perú se ubica en la posición 22, ello debido principalmente a la caída de los ingresos fiscales generado por la reducción de impuestos y a la desaceleración económica del país. En política fiscal en puesto 28, es una posición relativamente buena y obedece a que se ha fortalecido el sistema de recaudación sobre las personas naturales, mas no en las personas jurídicas que es de donde proviene la mayor recaudación, pero de donde también se genera la evasión y/o elusión tributarias. En estructura institucional en el puesto 49, siendo las fortalezas del Perú la política monetaria, la estabilidad cambiaria y la adaptabilidad de las políticas públicas, mientras que las oportunidades están en el spread sobre la tasa de interés, el mayor costo de capital, y la delincuencia y corrupción.

Asimismo, legislación sobre negocios el Perú se ubica en el puesto 39, siendo sus fortalezas las leyes de inmigración y el acotado tamaño de la actividad empresarial, y como oportunidad el tamaño de la economía informal que aun equivale al 55% del PBI. Finalmente, en el marco social el Perú se ubica en el puesto 56, cuyas fortalezas está en el bono geográfico, como se destacó antes en el aspecto demográfico y como debilidad u oportunidad es la distribución de la riqueza y un débil grado de cohesión social.

El WEF (2017c) calificó al Perú en la posición 106, siendo sus principales debilidades al derecho de los bienes patrimoniales y de propiedad intelectual, desviación de los fondos públicos, confianza en las políticas públicas, el pago de sobornos, en independencia judicial, favoritismos en las decisiones gubernamentales, gasto público ineficiente, excesiva carga regulatoria, efectividad del marco regulatorio legal en la solución de controversias, en

transparencia de la formulación de políticas gubernamentales, costes empresariales por criminalidad y el comportamiento ético de las empresas (ver Figura 14).


















 1º Pilar: Instituciones		106	3.4	
1.01	Derechos de propiedad	92	4.0	
1.02	Protección de la propiedad intelectual	100	3.6	
1.03	Desviación de fondos públicos	110	2.6	
1.04	Confianza pública en los políticos	123	1.9	
1.05	Pagos irregulares y sobornos	70	3.9	
1.06	Independencia judicial	103	3.1	
1.07	Favoritismo en decisiones de funcionarios	100	2.6	
1.08	Despilfarro del gasto público	112	2.4	
1.09	Sobrecarga de regulaciones	134	2.2	
1.10	Legislación eficiente para sol. de controversias	129	2.4	
1.11	Legislación eficiente para proyectos	110	2.8	
1.12	Transparencia en la formulación de políticas	64	4.3	
1.13	Costo en los negocios por terrorismo	106	4.5	
1.14	Costos en los negocios por crimen y violencia	126	2.8	
1.15	Crimen organizado	131	3.0	
1.16	Confiabilidad en el servicio policial	129	2.6	
1.17	Comportamiento ético de las empresas	101	3.5	
1.18	Fuerte control de auditoría e informes	38	5.2	
1.19	Eficacia de gobiernos corporativos	36	5.2	
1.20	Protección de los grupos de interés minoritarios	54	4.2	
1.21	Fuerte protección a las inversiones	49	6.0	

Figura 14. Pilar 1 de Competitividad Mundial.

Tomado de *Global Competitiveness Report 2016 – 2017*, por WEF, 2017c

(<http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

Por tanto, el aspecto de gobierno resulta resultado de esta evaluación de competitividad de la WEF y del IMD, resulta para el Perú en una debilidad, frente a sus intereses nacionales de alcanzar bienestar y desarrollo económico, así como en el de gobernabilidad y estado de derecho para generar mayor atractividad a la inversión extranjera directa.

Fuerzas Armadas. En relación al gasto militar, el indicador elaborado por el Instituto Internacional de Investigación para la Paz de Estocolmo (SIPRI), muestra como porcentaje del PBI, a los gastos corrientes y de capital relativos a las fuerzas armadas, incluidas las fuerzas de mantenimiento de la paz y el presupuesto de los ministerios de Defensa y demás organismos del estado que participan en proyectos de defensa. El Perú respecto a otros países sobre los recursos que destina al gasto militar, de 139 países se encuentra en el puesto 60, ubicándolo por debajo del promedio mundial (2.1%), y sus gastos militares representan el 1.6% de su PBI en 2015. Colombia en América Latina es uno de los países con gasto militar más alto, se ubica en el puesto 20 con un indicador de 3.5% (ver Figura 15).

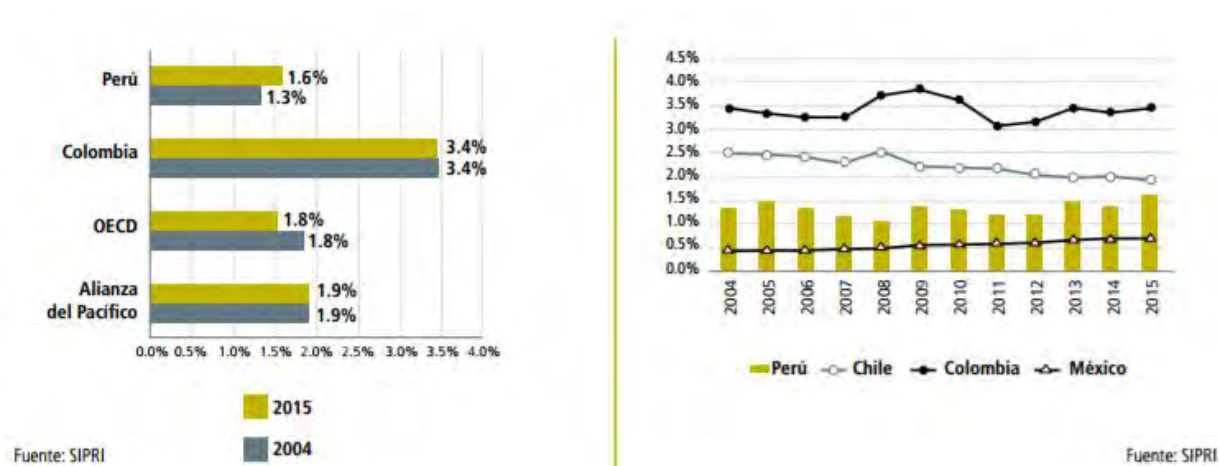


Figura 15. Índice de Gasto Militar.

Tomado de *El Perú en los indicadores mundiales 2016*, por CEPLAN, 2016b (http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-peru-en-los-indicadores-mundiales/)

3.1.3. Principios Cardinales

Hartmann (1957/1983) referido por D'Alessio (2015) estableció cuatro principios cardinales para entender el comportamiento en el sistema de un país frente a sus oportunidades y amenazas, y por tanto qué políticas debe aplicar y qué debe hacer para alcanzar sus objetivos. En el caso de Perú, se presenta la siguiente evaluación:

Influencia de terceras partes. El Perú tiene una diversidad de tratados comerciales bilaterales y con asociaciones que promueven el libre mercado, los cuales le brinda

oportunidades de exportación y de importación para el desarrollo de su industria y de complementación para las mismas, de acuerdo a MINCETUR (2017a), los países con acuerdos bilaterales son:

1. Cuba (2001): acuerdo de complementación económica, con el objeto de facilitar, expandir y fortalecer las relaciones comerciales bilaterales a través del otorgamiento de preferencias arancelarias entre las partes, así como para las no arancelarias, normas de origen, salvaguardias, prácticas desleales al comercio, transporte, normalización técnica, cooperación comercial y propiedad industrial, mas no tiene alcanza en materia de servicios, inversiones y compras pública. En el año 2000, antes del acuerdo el intercambio comercial del Perú con Cuba fue de US\$ 2.8 millones; mientras que en el año 2016 alcanzó la cifra de US\$ 24 millones, lo que significa un incremento de 857%, liderado por las exportaciones no tradicionales, principalmente del sector pesquero.
2. Chile (2006): acuerdo de libre comercial, el cual se inició en 1998 con un acuerdo de complementación económica, para luego en 2006 convertirse en un acuerdo de libre comercio, pero con un cronograma de desgravación o de liberación arancelaria progresiva que culminó en Julio de 2016. Hoy Chile para el Perú significa un intercambio comercial de US\$ 2160 millones, liderado por la exportación de productos no tradicionales del sector agropecuario. Asimismo, Chile es el primer país de América Latina con mayor inversión extranjera en Perú, con presencia en los sectores de minería, comunicaciones, finanzas, energía, industria, comercio, petróleo, servicios, construcción, transporte, pesca, turismo, agricultura y vivienda, representando el 10.26% de todas inversiones extranjeras realizadas en Perú.

3. Estados Unidos (2009): acuerdo de promoción comercial, no es un acuerdo de libre comercio, pero se establece ciertas preferencias arancelarias entre ambos países de una lista de productos de exportación e importación. En 2016 el intercambio comercial fue de US\$ 13,256 millones, siendo en exportación el sector minero y agropecuario los de mayor movimiento, así también en importaciones los bienes intermedios y bienes de capital son los más relevantes. Por otro lado, Estados Unidos es el tercer país del mundo con mayor inversión extranjera directa en Perú, representando al 2016 el 12.94% del total de las inversiones.
4. Canadá (2009): tratado de libre comercio, el cual incorpora obligaciones de libre comercio en bienes y servicios e inversiones, así también en el aspecto ambiental y laboral. El intercambio comercial en 2016 fue de US\$ 2,353 millones, con una balanza comercial positiva desde la entrada en vigencia del tratado y siendo los sectores de mayor dinamismo el minero y agropecuario. Asimismo, es el octavo país con mayor inversión extranjera directa, representando del total el 4.34% y participando en los sectores de minería, finanzas, industria, comercio, servicios, construcción, transporte y vivienda.
5. Singapur (2009): tratado de libre comercio, permite a los productos peruanos ingresar con mejores condiciones arancelarias, además de ser el inicio de consolidación de la visión geoestratégica comercial del Perú con el Asia. El intercambio comercial ha mejorado lentamente desde el 2011, significando en 2016 un valor de US\$ 132 millones, con principal dinamismo exportador el sector minero y agropecuario, pero con una fuerte demanda de importaciones en gasolina como bien intermedio. Sus inversiones en Perú representan el 1.48% del total de la inversión extranjera directa presente al 2016.

6. Corea del Sur (2011): acuerdo de libre comercio, es el segundo país de Asia con el cual Perú estableció un acuerdo de este tipo, generando la oportunidad para el desarrollo de mercados. Desde el inicio del acuerdo la balanza comercial ha sido negativo, pero con un nivel de intercambio importante, en 2016 la balanza fue positiva y el intercambio significó US\$ 2,678 millones, ello dado principalmente por las exportaciones tradicionales del sector minero.
7. México (2012): acuerdo de integración comercial, a diferencia de otros acuerdos permite el intercambio de servicios profesionales sin restricción, es un país con un número de habitantes que cuadruplica la del Perú y es socio estratégico al conformar la Alianza del Pacífico, junto con Chile y Colombia, del cual somos miembros. El intercambio comercial en 2016 fue de US\$ 2,140 millones la cual viene disminuyendo lentamente desde 2014, lo destacable de este intercambio que tiene una balanza comercial negativa, es que las exportaciones no tradicionales es el principal componente, con la participación del sector agropecuario, mientras que en las importaciones los bienes de consumo y de capital han tenido relevancia en la demanda interna.
8. Panamá (2012): acuerdo de libre comercio, entre los beneficios de este acuerdo está la cooperación aduanera y desde 2017 alrededor del 95% de las exportaciones peruanas a Panamá ingresarán con 0% de arancel. El intercambio comercial con se ha reducido casi en la tercera parte desde 2013, representando en 2016 sólo US\$217 millones. Sin embargo, es el noveno país con mayor inversión extranjera en el Perú con una participación del total de inversión del 3.83%, en los sectores de minería, finanzas, energía, industria, comercio, petróleo, servicios, construcción, transporte, pesca, turismo, agricultura y vivienda.

9. China (2011): tratado de libre comercio, que consolida la relación comercial y estratégica con el Asia y la oportunidad del Perú es convertirse en el hub comercial. En 2016 el intercambio comercial significó US\$ 16,720 millones, el mayor valor desde el 2011 y con balanza positiva no registrada desde 2012, los sectores con mayor participación en este intercambio son el minero, pesquero y agropecuario, mientras que los bienes de capital referido a telecomunicaciones fueron lo de mayor demanda de importaciones. A pesar de este gran movimiento comercial, la inversión extranjera directa es marginal y se concentra en el sector de minería, finanzas y comercio principalmente, representado del total de inversión en 2016 el 0.84%.
10. Reino de Tailandia (2011): protocolo para acelerar la liberación del comercio de mercancías y facilitación del comercio y sus protocolos adicionales. Desde el 2012 se ha tenido un intercambio comercial sin mucha variación, en 2016 fue de US\$ 661 millones, siempre negativa la balanza, pero destacando las exportaciones de los sectores pesquero, minero y agropecuario, además de las importaciones en los rubros de bienes intermedios de derivados de polímeros y de bienes de capital asociado a telecomunicaciones.
11. Japón(2012): acuerdo de asociación económica, consolida el interés peruano de su consolidar su posición geoestratégica como hub comercial, además que el acuerdo le facilitará mayor acceso a un mercado competitivo que demanda cada vez más bienes de consumo, materias primas, bienes intermedios y bienes de capital, haciendo que los productos peruanos ingresen con mejores condiciones al mercado japonés. El intercambio comercial en 2016 significó US\$ 2,297 millones la cual ha venido descendiendo desde el 2012 que fue el pico más alto en la relación comercial alcanzando los US\$ 4,023 millones. Los sectores de

mayor contribución en las exportaciones de Perú fueron el minero, petróleo y gas, pesquero, textil y agropecuario, mientras que la demanda de importaciones estuvo concentrado en bienes de consumo y capital asociado a vehículos de transporte de diferente tamaño y gama. Por otra lado, la presencia de Japón como inversión extranjera directa aún tiene una presencia marginal, es sólo al 2016 el 0.97% del total.

12. Costa Rica (2013): acuerdo de libre comercio, el cual busca beneficiar principalmente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), cuenta con una liberalización comercial del 75% de los productos exportables, pero esta restricción es sólo hasta el 2018. El intercambio comercial reciente de 2016 fue de US\$85 millones, con una balanza positiva, destacando las exportaciones del sector petróleo y gas natural, agropecuario y químico.
13. República Bolivariana de Venezuela (2013): acuerdo de alcance parcial de naturaleza comercial, el intercambio en 2016 fue de US\$ 93 millones a pesar de la situación política económica por el cual atraviesa, fue mayor que con Costa Rica. La balanza ha sido positiva, destacando las exportaciones de los sectores petróleo y gas natural, químico, agropecuario, textil, sidero-metalúrgico y minería no metálica. Asimismo, tiene inversión extranjera directa en Perú de carácter marginal.
14. Honduras (2017): tratado de libre comercio, el 84% de las exportaciones peruanas ingresarán con un arancel cero y al 100% dentro de cinco años, hasta antes de la entrada en vigencia de este tratado las exportaciones no tradicionales principalmente del sector agropecuario representaban el 78%, mientras que los tradicionales y del sector petróleo y gas natural el 22%. La balanza comercial al 2016 fue positiva, siendo el intercambio por un valor de US\$ 46 millones.

El Perú no tiene más acuerdos comerciales de índole bilateral en vigencia; sin embargo estarían por entrar en vigencia el de Brasil y Guatemala, el primero de mayor interés, dado que es uno de los principales destinos de las exportaciones tradicionales de Perú y también lugar de las importaciones de bienes de capital y productos intermedios, con un movimiento en el último año de US\$ 3,331 millones; además hasta el 2016 el sexto país con presencia importante en inversión extranjera, un 4.86% del total de las inversiones. Asimismo, el Perú mantiene en negociación acuerdos con El Salvador, Turquía y la India, con esta última el intercambio comercial en 2016 superó los US\$ 1,000 millones.

El Perú, también tiene intereses con España, Inglaterra, Países Bajos y Colombia, dado que éstos concentran una participación importante en inversión extranjera directa, así también con Ecuador, Bolivia, Alemania, Italia y Suiza con quienes de acuerdo al último reporte de INEI (2017a) se tiene un importante intercambio comercial en exportaciones o importaciones. Por ello, las alianzas que por el momento tenemos suscritos permiten una mejor relación comercial, aun sin acuerdo bilateral y quizá la existencia de estas asociaciones como la de Mercosur u otros intereses la implementación de las normas para su entrada en vigencia y así el acuerdo existente con la Unión Europea, también sea una limitante para una relación bilateral con sus países miembros.

En términos generales, MINCETUR (2017b) publicó que entre enero y diciembre del 2016 las exportaciones registraron un incremento de 7% respecto al 2015, impulsado por mayores exportaciones tradicionales, los cuales crecieron 11%, principalmente por los envíos mineros que se incrementaron 14.4% y los agrícolas en 21.2% más que en 2015. Las exportaciones no tradicionales, por su parte, retrocedieron 1.4%, debido a los menores envíos metal-mecánicos que descendieron en 16.8% y textiles en 10.2%. En cambio, se observó la recuperación de las exportaciones agropecuarias incrementadas en 6%. Sin embargo, en 2016 la balanza comercial total fue negativa, alcanzando los US\$ 91 millones.

A pesar del resultado antes señalado, el relacionamiento internacional alcanzado por el Perú, resulta de vital importancia para los intereses nacionales, dado que no sólo impulsarán el crecimiento económico para generar bienestar en la población, sino que también obligará al estado a realizar las inversiones necesarias para generar la ventaja competitiva requerida para el aprovechamiento de las oportunidades que esta le genera no sólo en su ubicación geoestratégica, sino en la posibilidad de abastecer en productos no tradicionales, generando una diversificación productiva.

Lazos pasados y presentes. Los límites fronterizos del Perú, han originado a lo largo de su historia, conflictos del tipo militar, específicamente con Chile, Ecuador y Colombia, en el caso de Chile se tuvo el conflicto de la guerra del Pacífico, el cual quedó solucionado con el Tratado de Paz y Amistad de Ancón en 1883 y finalmente con el Tratado de La Haya en 2014; en el caso de Ecuador, por los conflictos del año 1941 y 1995, se firmó el Tratado de Paz de Río de Janeiro en 1942 y posteriormente el Tratado de Itamaratí en 1998. También se debe mencionar, la vinculación con Argentina cuando el Perú se involucró en su defensa de las Islas Malvinas en 1982 y quizá ello en la actualidad pueda estar superado por Inglaterra y a su salida de la Unión Europea lo convierta en una oportunidad para el Perú en establecer acuerdos bilaterales, dado que su país es el segundo en inversión extranjera con un 17.7% del total en 2016. Por otro lado, se destaca la relación con México, por el compartimiento de historia milenaria y similitud en el proceso de la conquista española.

Los lazos pasados y presentes, son una amenaza o una oportunidad latente, pues son hechos que surgen en la relación entre países, dado que las expectativas no necesariamente fueron satisfechos en los acuerdos de paz suscritos por las partes, lo cual se pone en evidencia en el alto grado de inversión militar que tienen los países de la región de América Latina.

Contra balance de intereses. Perú y Chile por su historia podría decirse que tienen intereses opuestos; sin embargo el movimiento comercial entre sus economías evidencia lo

contrario, aunque tienen aspectos por salvar como la denominación de origen del Pisco que es considerado el producto de bandera por ambos países, hay otros de intereses superiores a ello, como el hecho de la Alianza del Pacífico, en la cual ambos son miembros junto con Colombia y México, el cual entró en vigencia en 2016 y ha permitido la liberación del 92% de los bienes intercambiados, convirtiéndola en el quinto mercado más grande del mundo, en la cuarta economía más dinámica del mundo, representando el 39% del PBI de América Latina y el Caribe, esta alianza permitirá realizar encadenamientos productivos que serán dirigidos con énfasis a las economías de Asia Pacífico, quizá lo que hoy es una diferencia con Chile en lo que respecta al Pisco puede significar una oportunidad para la alianza y por ende para el Perú.

Asimismo, el Perú en febrero de 2016 firmó el “Acuerdo de Asociación Transpacífico” (TTP) (MINCETUR, 2016b), el cual estuvo conformado por 12 países: Australia, Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Singapur y Estados Unidos. Este último, dado el perfil de su actual presidente se ha retirado y dejado a la deriva un acuerdo que sólo podría entrar en vigencia si era ratificado por los países que acumularan entre ellos el 85% del PBI del bloque, la salida de Estados Unidos hace que esta posibilidad sea remota, dado que sólo entre éste y Japón se tenía el 79%. Sin embargo, a pesar de esta coyuntura surge la oportunidad de tratados alternativos, el cual incluiría a China e India y es el que actualmente impulsa Pekín, con el llamado “Acuerdo de Asociación Económica Integral Regional”, el cual va en línea al interés de Perú de consolidar su presencia en el Asia Pacífico y ser el hub del intercambio comercial con América Latina.

Por otro lado, la relación con Bolivia y su interés de salida al mar genera una relación de contra balance, dado que su actividades productivas actuales vienen generando un intercambio comercial en el 2016 de US\$989 millones, liderado por las exportaciones de los productos no tradicional del sector químico, minero-metalúrgico y agropecuario, su interés

genera la oportunidad de consolidación y desarrollo de estos sectores productivos. En el otro extremo, con Colombia y Ecuador con quienes no se tienen tratados bilaterales, existe una competencia de generar el mayor crecimiento económico basado en las ventajas que cada uno ha desarrollado, generando un balance entre las partes.

Conservación de los enemigos. El Perú de acuerdo a lo antes visto por su política de liberación de mercados, genera la presencia de competidores y ello promueve en el país la generación de innovación, desarrollo tecnológico y por ende crecimiento económico, para alcanzar un nivel de competencia de clase mundial, que le permita alcanzar su visión. Por ello, resulta conveniente y sólo hasta los que se pueda manejar, mantener cierta rivalidad con algunos, como el caso de Chile con quién el Perú mantiene una rivalidad en diversos sectores, como la minería, agroindustria, incluso últimamente intentan competir en gastronomía.

Finalmente, los principios cardinales del Perú permiten identificar las amenazas y oportunidades, que por lo revisado la apertura a los mercados internacionales permite advertir que el mercado está dado para que el Perú realice su mejor oferta a éste; sin embargo ello trae la amenaza de que a estos países a quienes se les ha dado la facilidad de ingresar al Perú tengan desarrollado una mejor tecnología y por ende ser más eficientes que les permita ingresar al mercado peruano y limitar el desarrollo de industrias similares, en ese caso el Perú debe evaluar el desarrollo de industrial complementarias para contrarrestar la amenaza.

3.1.4. Influencia del análisis tridimensional en Perú S.A.

En la teoría tridimensional en la que relacionamos los intereses nacionales, el potencial del Perú y sus principios cardinales, a partir de su interacción con los países de América Latina y del mundo, permite la identificación de las oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades frente a estas relaciones con intereses comunes u opuestos.

Entre las fortalezas que podemos destacar de Perú son: (a) estabilidad económica y buenos indicadores macroeconómicos, (b) país con mayor crecimiento económico en

Sudamérica, (c) riqueza mineral (cobre), cultural (turismo) y biodiversidad (pesca, agropecuario y turismo), (d) ubicación geográfica privilegiada. Mientras, que las debilidades se identifican en: (a) sistema educativo de baja calidad, (b) existencia de pobreza extrema, (c) déficit de infraestructura, (d) economía exportadora basada en materias primas, (e) bajo nivel tecnológico y de investigación y desarrollo.

Por otro lado, las oportunidades que se le presentan al Perú, en el ámbito económico y comercial son el de ingresar a mercados internacionales, en los cuales no tiene aún una sólida presencia, aprovechando su ubicación geo estratégica y su ventaja natural de diferentes tipos de suelos, biodiversidad terrestre e ictiológica y pisos ecológicos. También se puede señalar como oportunidad el hecho de poder ser un país con mayor número de turistas que lo visiten, dado su diversidad cultural, su historia y su biodiversidad, ventajas que no tienen otros países. Así mismo, el hecho de tener una brecha importante en desarrollo tecnológico y de aprovechamiento de recursos no renovables con valor agregado, es una oportunidad para convertirnos en destino de la inversión extranjera directa en los rubros minero, agrícola y pesquero. Finalmente, la necesidad de energía de los países vecinos de Perú genera la oportunidad de convertirse en un proveedor de energía.

En relación a las amenazas, el Perú es un país expuesto a cambios climáticos y desastres naturales, a la escasez de agua, a la afectación agrícola por los efectos del cambio climático; así como a la incertidumbre de la economía global debido a políticas proteccionistas de las grandes potencias económicas o por los conflictos bélicos que estas pueden generar, a los conflictos fronterizos, esta sensibilidad derivada de la dependencia de consumo de nuestros productos de estas economías, pone en una posición de vulnerabilidad los intereses de Perú.

3.2. Análisis Competitivo de Perú S.A.

La prosperidad nacional se crea, no se hereda, así D'Alessio (2015) relevó lo indicado por Porter (2009) quién señaló que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, y que la ventaja de una nación se halla en cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la competitividad, que es el campo de juego que cada país establece para sus sectores económicos.

Estos cuatro atributos, son los denominados determinantes de la ventaja competitiva nacional, dado que cuando la situación de esta permite tener una información continua y mejor de las necesidades del producto y del proceso, las empresas ganan ventaja competitiva. Y cuando la situación nacional presiona a las empresas para innovar e invertir, las empresas ganan ventaja competitiva y mejora dicha ventaja a lo largo del tiempo, siendo en ambos casos beneficioso para la nación. En el caso de Perú, en base a las condiciones del entorno se presentan sus cuatro determinantes de su ventaja competitiva.

3.2.1. Condiciones de los factores

Esta se refiere a las situación actual del Perú, en cuanto a sus factores de producción, como: recursos naturales, ubicación geográfica y condiciones de la tierra, ubicación de la mano de obra, cantidad de mano de obra, formación técnica profesional, capital de trabajo, infraestructura, y demás bienes o servicios (D'Alessio, 2015).

El BCRP (2017) en su reciente reporte de inflación, señala que en 2016 la actividad productiva recibió un impulso de las actividades primarias, las que en su conjunto crecieron 9.8%, en comparación del 6.9% del año 2015, con ello, el PBI creció a 3.9%, tasa superior al 3.3% obtenida en el mismo periodo del año 2015. Dentro del sector primario, el PBI del subsector minería metálica creció 21.2 %, por efecto del inicio de operaciones de la mina Las Bambas y de la ampliación de Cerro Verde. Por otro lado, en el sector no primario destacó el crecimiento de los sectores comercio y servicios, los que crecieron 2.4% y 3.9%,

respectivamente, todo ello generó un crecimiento económico por encima de los otros países de América Latina (ver Figura 16).

El escenario de 2017 considera dos tipos de eventos que producirían un impulso negativo en el crecimiento de la actividad económica del año, el retraso de algunos importantes proyectos de infraestructura y los efectos negativos que viene ocasionando el fenómeno El Niño en los sectores agropecuario, manufactura primaria y servicios, principalmente; desplazando al Perú a un al tercer lugar en América Latina, incluso podría terminar en una menor posición; pero al 2018 se espera se recupere la posición (ver Figura 7).

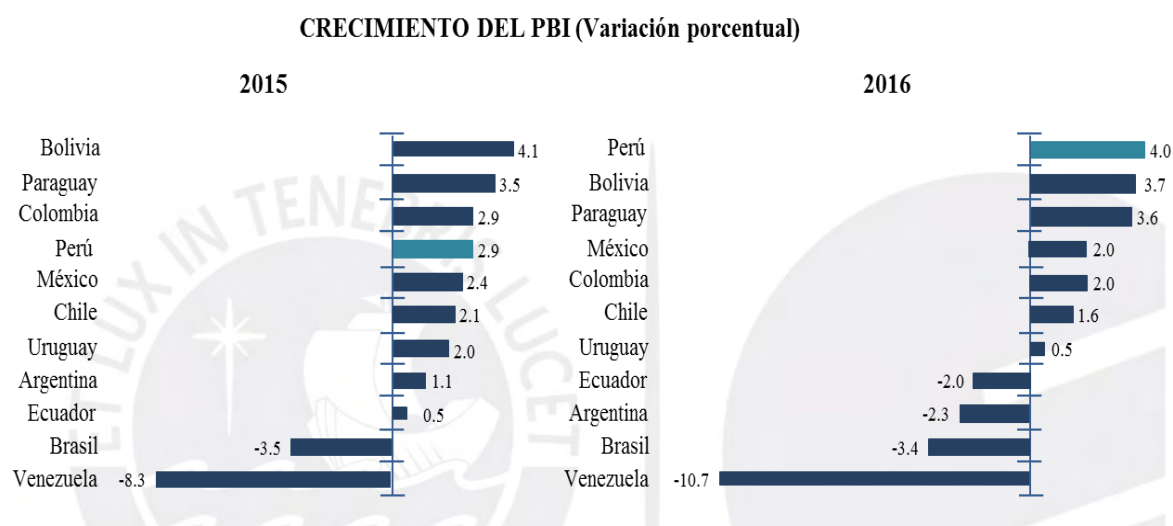


Figura 16. Crecimiento del PBI (variación porcentual).

Adaptado de *Reporte de Inflación*, por BCRP, 2017

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/publicaciones/reporte-inflacion.html>)

En la Tabla 5, se muestran las variaciones y contribuciones de los sectores; así como la proyección de crecimiento del PBI 2017 y 2018. Cabe indicar que el sector agropecuario se desaceleró de 3.2% en 2015 a 1.8% en el año 2016. Ello se debió a que la campaña asociada a la producción de 2016 se desarrolló en un contexto de déficit hídrico, lo que disminuyó la producción de cultivos andinos como papa, maíz amiláceo y trigo. En lo que va del año 2017, los huaicos y desbordes de ríos a causa de El Niño han perjudicado hectáreas de cultivos, vías de acceso e infraestructura agrícola. Específicamente, se han perdido áreas de arroz y plátano por inundaciones en el norte y la floración del limón se ha visto afectada por

las condiciones climáticas, mientras que las inundaciones han dificultado su cosecha.

Teniendo en cuenta toda esta información, se revisa a la baja la tasa de crecimiento del sector agropecuario de 2.8 a 2.5% para 2017. Para el año 2018, la proyección se revisa ligeramente a la baja con respecto al Reporte de Inflación de diciembre. Se espera que las condiciones climáticas actuales se disipen hacia 2018 y que en dicho año el sector crezca 4.9%.

En el año 2016, el sector pesca se contrajo 10.1%, a causa de menores desembarques de anchoveta. La menor extracción de esta especie durante el año se debió a las anomalías de salinidad en el mar que afectaron la disponibilidad y desove de la especie y ocasionaron el cierre prematuro de la primera temporada de pesca. Para 2017, se revisa a la baja la proyección de crecimiento del sector, teniendo en cuenta que los factores climáticos y oceanográficos actuales han afectado el desove y crecimiento de la anchoveta y que la situación continuaría en el próximo trimestre. La nueva proyección supone una menor cuota máxima de captura durante la primera y segunda temporada del año en la zona norte-centro. La menor captura de la especie durante el año 2017 permitiría una mayor biomasa para 2018, por lo que la tasa de crecimiento del sector en dicho año se revisa al alza.

El sector minería metálica creció 21.2% durante 2016, impulsado por la mayor producción de cobre de las Bambas y la ampliación de Cerro Verde. Se prevé que la contribución del cobre al crecimiento del sector se modere en los siguientes años, pues los grandes proyectos estarían alcanzando sus niveles óptimos de producción. El cobre tendría un crecimiento de 10.5% durante 2017, año en que se producirían 2.5 millones de toneladas. Esta producción difiere de la proyectada en diciembre al considerar los últimos datos disponibles de producción y los anuncios recientes de las empresas. Hacia el segundo semestre de 2018 se prevé que entre en operaciones la expansión de Toquepala, perteneciente a Southern Perú, lo que contribuirá a elevar la producción de cobre en 5.9% en dicho año. La producción de oro creció 4.6% en 2016 por la incorporación, desde febrero, de los

productores artesanales de Puno, Arequipa y Piura, así como por la mayor producción informal de Madre de Dios y la de la mina Inmaculada.

Para 2017 se espera que el impulso al crecimiento provenga de los nuevos proyectos auríferos, como Tambomayo, Invicta y Shahuindo. Asimismo, se espera que el proyecto San Gabriel, de Buenaventura, inicie su fase de producción en el segundo trimestre de 2018. La producción de zinc se contrajo en 5.9% durante el año 2016 por la menor producción de Los Quenuales, asociada al cierre de la unidad minera Iscaycruz; y de Antamina, por las menores leyes del mineral. Sin embargo, se proyecta una recuperación de leyes de Antamina en 2017, lo que se reflejaría en un crecimiento de la producción de zinc.

La producción del subsector hidrocarburos cayó 5.1% en el año 2016 a causa de la menor producción de petróleo. Ello se debió, en primer lugar, a la rotura del Oleoducto Nor-Peruano que ocasionó el cierre de operaciones de dos lotes petroleros: Lote 192 de Pacific Stratus y Lote 67 de Perenco. En segundo lugar, la paralización, entre setiembre y diciembre, de la producción del Lote 8 de Pluspetrol por protestas de las comunidades de la zona. La menor producción de petróleo del año fue parcialmente compensada por la mayor producción de gas natural en los Lotes de Camisea, a cargo de Pluspetrol, y en el Lote 57, a cargo de Repsol. La mayor producción se debe tanto al inicio de operaciones de la compresora para el transporte de gas como a un efecto base, pues en el tercer trimestre de 2015 se realizaron labores de mantenimiento en el gasoducto. Si bien la producción de crudo durante 2017 continuaría por debajo de los niveles observados durante los últimos años, se espera que la producción se recupere hacia el año 2018, asumiendo que la reparación total del oleoducto sucedería a finales de 2017.

La producción del sector manufactura no primaria durante 2016 se redujo 2% por la contracción de las ramas orientadas a la inversión, exportación e insumos. Para 2017 y 2018,

se espera una recuperación gradual del sector, consecuente con el crecimiento esperado de la inversión y de las exportaciones no tradicionales.

Tabla 5

PBI por Sectores económicos (Variaciones Porcentuales Reales)

	2007 - 2016	2015	2016	2017*	2018*
Agropecuario ^{2/}	3.5	3.2	2.0	2.2	4.6
Agrícola	1.9	2.0	0.7	1.3	4.8
Pecuario	3.7	5.2	3.9	3.5	4.2
Pesca	-1.6	15.9	-10.1	34.0	5.5
Minería e hidrocarburos ^{3/}	4.7	9.5	16.3	4.3	7.1
Minería metálica	4.3	15.7	21.2	4.5	6.5
Hidrocarburos	3.8	-11.5	-5.1	3.5	9.8
Manufactura ^{4/}	3.0	-1.5	-1.5	2.3	3.2
Recursos primarios	-0.2	1.8	-0.5	11.8	4.0
Manufactura no primaria	4.1	-2.6	-2.0	-0.9	3.0
Electricidad y agua	6.3	5.9	7.3	3.1	4.5
Construcción	7.6	-5.8	-3.1	-0.7	8.0
Comercio	6.5	3.9	1.8	1.7	3.5
Servicios	6.3	4.2	3.9	2.9	3.4
PRODUCTO BRUTO INTERNO	5.5	3.3	3.9	2.8	4.2
Nota:					
PBI primario	3.5	6.8	9.8	5.3	6.1
PBI no primario	6.1	2.4	2.3	2.0	3.7

1/ Preliminar. 2/ Incluye el sector silvícola. 3/ Incluye minería no metálica y servicios conexos. 4/ Incluye servicios conexos.* Proyección.

Nota. Tomado de *Reporte de Inflación Junio 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 - 2018*, por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>)

En base a la información de las condiciones actuales, el Perú tiene que dar impulso a la minería, al sector agropecuario y a la pesca, así como a los productos no tradicionales, ya que se aprecia que el último año ha sido un año de contracción y por lo tanto se debe diversificar riesgos para promover la industria, el empleo y el desarrollo de la infraestructura.

3.2.2. Condiciones de la demanda

D'Alessio (2015) se refiere a la naturaleza de los clientes de acuerdo con el producto del sector en el mercado, teniendo tres atributos significativos: la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna, y los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros. Por lo cual, la calidad de la demanda interna es más importante que la cantidad para determinar la ventaja competitiva.

En el caso de Perú, esta demanda interna presenta una tendencia favorable en el nivel de confianza de consumidores e inversionistas. Existen también indicios favorables referidos a los determinantes del gasto de consumo privado (ingresos y crédito). En contraste, los indicadores contemporáneos de inversión privada siguen señalando una evolución negativa (BCRP, 2017):

1. El Índice de Confianza del Consumidor alcanzó 57 puntos en febrero, nivel inferior al promedio del cuarto trimestre de 2016 (61 puntos) y del año 2016 (64 puntos).
2. El ingreso real de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada disminuyó 0.6% en enero de 2017, después de registrar tasas positivas durante siete meses consecutivos.
3. Respecto al mercado laboral, las señales recientes han sido desfavorables. En febrero, se registró una tasa de desempleo de 7.7% en Lima Metropolitana, tasa mayor al 6.9% de febrero del año pasado. El número de personas desempleadas pasó de 353 mil en febrero de 2016 a 403 mil en este año, representando un incremento de 14.2%.
4. El crédito de consumo continuó creciendo en términos reales por encima de los ingresos. Así la tasa de crecimiento real fue de 6.3% en enero de 2017.

5. Las expectativas de demanda a tres meses de las empresas se han mantenido en el tramo optimista y alcanzaron los 61 puntos en febrero, nivel similar al del mes previo y mayor al promedio del año 2016 (59 puntos). Por el contrario, las expectativas de los empresarios sobre la situación de la economía a tres meses muestra una moderación desde el último trimestre de 2016 ubicándose en 55 puntos en febrero de 2017, luego de alcanzar 62 puntos en setiembre de 2016. Asimismo, el indicador de expectativas de inversión a 6 meses muestra una moderación y descendió a un nivel de 57 puntos en diciembre (menor al promedio de 2016 de 58 puntos).
6. El volumen de importaciones de bienes de capital, descontando materiales de construcción, indicador de la demanda de inversión, disminuyó 10.2% anual en febrero de 2017 y acumuló una caída de 11% anual entre enero y febrero de 2017.

En el año 2017 se espera un menor dinamismo en el crecimiento, resultado de retrasos en diferentes megaproyectos de inversión privada y pública asociados a infraestructura, así como por el impacto indirecto que tendrían estos eventos sobre la dinámica de la inversión total. En respuesta a este entorno con menores expectativas de crecimiento, el gobierno anunció una serie de medidas para impulsar la inversión pública e incentivar un mayor dinamismo en la evolución del sector privado.

Asimismo, los desastres causados por el fenómeno El Niño implicarán un mayor gasto público, particularmente el asociado al proceso de reconstrucción. En el corto plazo, el crecimiento del gasto de inversión pública permitiría compensar parcialmente parte de la caída esperada del gasto agregado. Por ello, el BCRP revisa la proyección de crecimiento del PBI para 2017 de 4.3 por ciento a 3.5 por ciento, considerando una menor recuperación de la inversión privada respecto a la prevista en el Reporte del BCRP de diciembre de 2016.

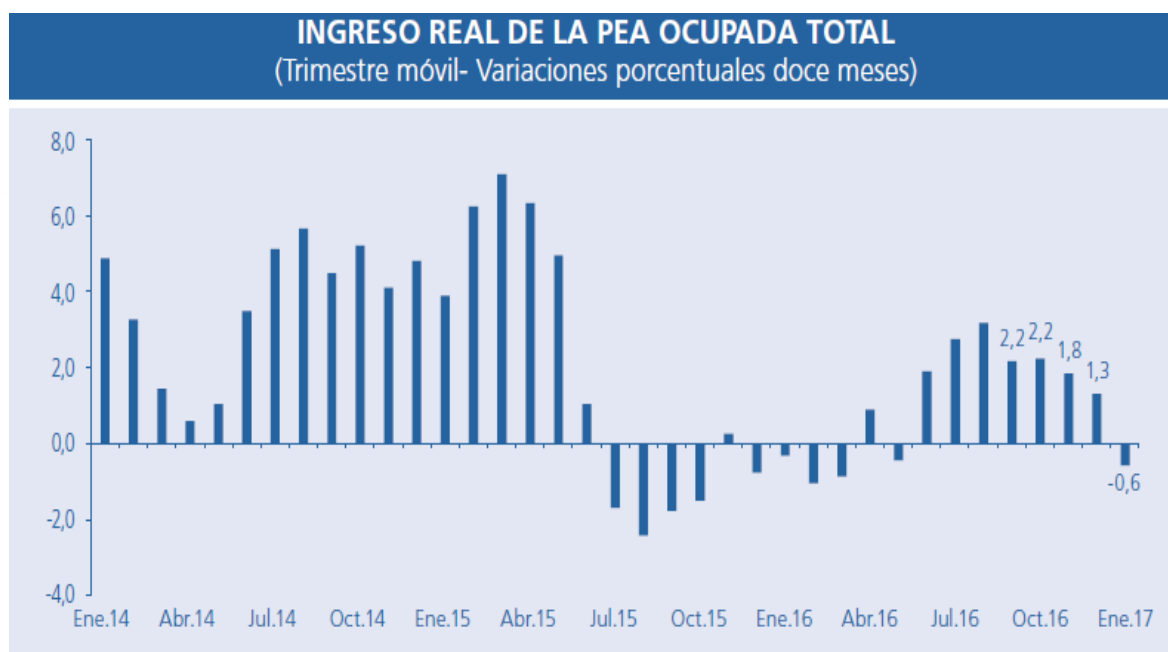


Figura 17. Ingreso real de la PEA ocupada total.

Tomado de *Reporte de Inflación Marzo de 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*, por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>)

Este crecimiento, aportará positivamente a reducir la brecha en educación, salud, infraestructura, investigación y desarrollo, innovación, salud, pobreza y aportará al crecimiento de la minería, del sector agropecuario, de la pesca, del turismo, y del incremento en la producción de productos no tradicionales.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad

D'Alessio (2015) señaló que son las condiciones del país que rigen la creación, organización y gestión de las industrias y su competencia basada en la legislación que fomenta la inversión y la mejora continua. En el caso de Perú, se presentan los indicadores asociados a la facilidad de hacer negocios, de acuerdo al Banco Mundial (2016c) en su reporte Doing Business 2017, de 109 países el Perú se ubicó en el puesto 54, tres posiciones por encima de Chile y debajo de Colombia. México se encontró en la mejor posición de los países de América Latina en el puesto 47. El indicador del Banco Mundial, se compone de la evaluación de 10 conceptos: apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción,

obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia.

En relación a los componentes antes señalados, se presenta en la Tabla 6, su posición general entre los países del mundo. En el indicador relaciona que tan fácil es la apertura de una empresa, el Perú ocupó la posición 103, este indicador considera la evaluación de la complejidad de los procedimientos administrativos, el tiempo y los costos que toman gestionarlos. Respecto al indicador de manejo de los permisos de construcción está posicionado el numeral 51; en obtención de electricidad para la apertura del negocio el nivel de facilidad respecto a otros países se ubica en el puesto 62; el registro de propiedades en el puesto 37 y en obtención de crédito en el puesto 16, ambos indicadores son los mejores posicionados en el ranking con respecto a otros países, debiendo el Perú continuar fortaleciendo estos indicadores. En protección de inversionistas minoritarios se ocupa el puesto 53, en el pago de impuestos en la posición 115, en comercio transfronterizo en el puesto 86, en cumplimiento de contratos en el puesto 63 y en resolución de influencias en el puesto 79.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El sector manufacturero tiene gran potencial de contribución al incremento de la actividad industrial y es un factor determinante en el cálculo del PBI. El desarrollo de este sector contribuye a las industrias de la construcción, la minería, la pesquería, agropecuaria, entre otras y su vinculación con las industrias químicas, metalúrgicas, de minerales no metálicos y de acero, tienen el potencial de generar cadenas de producción locales y regionales para potenciar los sectores económicos de mayor dinamismo.

Por tanto, el sector manufacturero es estratégico para el Perú, ya que es una fuerza inter-sectorial de la economía, interactúa con éstas para el suministro de los materiales que

emplean para sus procesos productivos. Las empresas peruanas están consolidando firmemente su posición en el mercado nacional y son altamente competitivas. Esto aumenta sus posibilidades de acceso a las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales, especialmente los de América Central y del Sur y, en particular, los de los nuevos proyectos mineros en la región.

La ubicación geográfica adecuada de la oferta nacional, hace posible aprovechar las condiciones favorables de acceso al mercado de América Latina, Asia Pacífico, incluso de Europa por la cercanía al canal de Panamá, debido a los bajos costos de transporte que genera la ubicación y a los acuerdos de libre comercio establecidos con diversos países y asociaciones del mundo como la Unión Europea, Mercosur, la Alianza del Pacífico, entre otros. Esto trae amplias ventajas comparativas respecto a otros países, derivadas de la proximidad geográfica con los principales mercados y los beneficios arancelarios obtenidos por los tratados de libre comercio.

En relación a los productos agrícolas, el Perú tiene ventaja comparativa y competitiva, dado que durante todo el año se produce frutas y hortalizas de primera calidad, de exquisito sabor y con colores vibrantes y aromas, que se exportan al hemisferio norte durante los períodos que no producen dichos productos debido a su estacionalidad. Perú es la cuna de algunas de las plantas cultivadas más populares en el mundo, como la papa, el maíz y los tomates; alimentos básicos, pero deliciosos, que apacientan a la población del mundo.

De acuerdo a Servicio Nacional de Áreas Protegidas de Perú, el país es uno de los diez mega diversos en el mundo, 84 de las 117 zonas de vida del planeta se encuentran en el Perú. Además, es el segundo lugar en diversidad de aves, con 1 816 especies y cuenta con 128 de las áreas más importantes para la observación de aves. Por otro lado, ocupa el quinto lugar en especies de mamíferos, con 515 especies; el quinto en especies de reptiles, con 418 especies, el cuarto lugar en especies de anfibios, con 449 especies y el primero en

Tabla 6

Principales indicadores de Perú del Doing Business

Indicador	Perú	América Latina y el Caribe	OCDE
Apertura de un negocio	103		
Procedimientos (número)	6	8.3	4.8
Tiempo (días)	26	31.6	8.3
Costo (% de ingreso per cápita)	9.9	31.5	3.1
Procedimientos – mujeres (número)	6	8.3	4.8
Tiempo – mujeres (días)	26	31.6	8.3
Costo – mujeres (% de ingreso per cápita)	9.9	31.5	3.1
Requisito de capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	0	2.3	9.2
Manejo de permisos de construcción	51		
Procedimientos (número)	14	14.4	12.1
Tiempo (días)	174	181.3	152.1
Costo (% de ingreso per cápita)	0.5	2.5	1.6
Índice de control de calidad de la construcción (0-15)	12	8.4	11.3
Obtención de electricidad	62		
Procedimientos (número)	5	5.5	4.8
Tiempo (días)	67	66	76.2
Costo (% de ingresos per cápita)	335.5	999	62.5
Índice de fiabilidad del suministro y transparencia de las tarifas (0-8)	6	4.2	7.5
Registro de propiedades	37		
Procedimientos (número)	4	7.1	4.7
Tiempo (días)	6.5	68.6	22.4
Costo (% del valor de la propiedad)	3.3	5.8	4.2
Índice de calidad del sistema de administración de tierras (0-30)	17	11.9	22.7
Obtención de crédito	16		
Índice de fortaleza de los derechos legales (0-12)	8	5.3	6
Índice de alcance de la información crediticia (0-8)	8	4.8	6.5
Cobertura de organismos privados (% de adultos)	37.4	13	12.1
Cobertura de registros públicos (% de adultos)	100	41.2	67.1
Protección de los inversionistas minoritarios	53		
Índice de la protección de los inversionistas minoritarios (0-10)	6	4.8	6.5
Índice del alcance de la regulación en materia de conflictos de interés (0-10)	7	5.3	6.3
Índice de gobernanza corporativa (0-10)	5	4.4	6.6
Pagos de impuestos	115		
Pagos (número por año)	9	28.9	10.9
Tiempo (horas por año)	260	342.6	163.4
Tasa de impuestos (% de ganancia)	35.6	46.3	40.9
Comercio transfronterizo	86		
Tiempo para exportar: cumplimiento fronterizo (horas)	48	63	12
Costo para exportar: cumplimiento fronterizo (USD)	460	527	150
Tiempo para exportar: cumplimiento documental (horas)	48	56	3
Costo para exportar: cumplimiento documental (USD)	50	111	36
Tiempo para importar: cumplimiento fronterizo (horas)	72	65	9
Costo para importar: cumplimiento fronterizo (USD)	583	685	115
Tiempo para importar: cumplimiento documental (horas)	72	83	4
Costo para importar: cumplimiento documental (USD)	80	120	26
Cumplimiento de contratos	63		
Tiempo (días)	426	749.1	553
Costo (% de cantidad de demanda)	35.7	31.3	21.3
Índice de calidad de los procesos judiciales (0-18)	8.5	8.4	11
Resolución de la insolvencia	79		
Tasa de recuperación (centavos por dólar)	30	31	73
Tiempo (años)	3.1	2.4	1.7
Costo (% del patrimonio)	7	14.5	9.1
Resultado (0 si los activos se venden separadamente y 1 si la empresa continúa funcionando)	0	0	1
Índice de la fortaleza del marco regulatorio de la insolvencia (0-16)	9.5	7.1	12.1

Nota. Tomado de Portal *Doing Business Midiendo regulaciones para hacer negocios*, por el Banco Mundial, 2017 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/#starting-a-business>)

especies de peces, cerca de 2 000 en aguas marinas y continentales, 10% del total mundial. Asimismo, ocupa el octavo lugar en especies de plantas con flor, con 25, 000 especies y alberga alrededor del 10% del total de orquídeas del mundo.

Por tanto, la industria agropecuaria tiene gran potencial de desarrollo, su proximidad del Perú a la línea ecuatorial, el suelo peruano goza de una inmejorable calidad de luz solar, lo que ayuda a alimentar a las plantas, mejorar la productividad y aumentar la calidad de los cultivos en términos de tamaño, consistencia y sabor. Estas mismas cualidades hacen que los productos peruanos cumplan con los estándares de calidad e inocuidad requeridos para su consumo y el comercio en los países de todo el mundo. Los productores del Perú, están certificados de acuerdo a las normas internacionales (ISO, HACCP, Tesco, BRC, entre otros) y cumplen con las estrictas normas de buenas prácticas agrícolas (GLOBAL GAP) bajo la supervisión de las autoridades sanitarias que rigen los principales mercados.

Otro sector relevante de la productividad del Perú es la pesca, sector de apoyo para el crecimiento económico. Por ejemplo, los mariscos han sido una parte fundamental de nuestra dieta habitual y gracias a las condiciones climáticas, el Perú ha sido capaz de aprovechar la abundancia, pero sobre todo la calidad y variedad. Gracias a sus condiciones climáticas favorables, el mar peruano es altamente productivo; tiene una gran variedad de recursos hidrobiológicos que son aceptables en la industria pesquera moderna y fructífera. Entre las especies más notables que se encuentran están la anchoveta, la pota, los langostinos, el perico, la caballa, y moluscos bivalvos, por nombrar sólo unos pocos.

Ahora que el mundo se está dando cuenta del enorme potencial nutricional de los productos del mar, Perú se posiciona en el centro de atención debido a que su propuesta de valor es una de las más interesantes. Su cultura de pesca se basa en la experiencia y los recursos empresariales de gama alta, que se procesan siguiendo lo más estrictos controles

sanitarios. Sumando a eso, están las características organolépticas de los productos, una ventaja que está empezando a ser apreciada por los principales mercados internacionales.

El Perú también está en la capacidad de exportar servicios, ello ha sido declarado de interés nacional por su importancia estratégica en la generación de empleo cualificado. Diversos servicios relacionados con la tecnología se han desarrollado, incluyendo centros de llamadas y de software. También ha habido un empuje para aumentar la oferta de servicios vinculados a la experiencia, tales como las franquicias y la salud electiva, entre otros. Perú ofrece servicios competitivos que respondan a los retos de la globalización, ya que se basan en la creatividad, la innovación, la flexibilidad y la experiencia. Por otra parte, los costos competitivos y la zona horaria, hacen del Perú aún más atractivo y estratégico, para la dinámica del sector, lo que implica que las empresas pueden responder a las demandas del mercado en tiempo real.

Los textiles del Perú son reconocidos ya que produce sus propias fibras naturales de la más alta calidad, como el algodón y la lana fina (alpaca y vicuña). Por esta razón, la industria textil y de la confección trabaja con marcas internacionales muy conocidas y ha sido capaz de acceder a los mercados más exigentes. La industria textil peruana tiene más de tres mil años de tradición y ancestrales técnicas detrás de esta. Junto con las fibras naturales famosas hay un movimiento para crear nuevos tejidos que incorporen tecnologías de vanguardia y soluciones, convirtiendo a este sector en una industria moderna y avanzada. Gracias a estas ventajas, la ropa producida en Perú se coloca en los mercados más exigentes y nichos de mercado especializados; el fortalecimiento de toda clase de vínculos comerciales con los servicios que se ofrecen: la producción a corto plazo, estricto control de calidad y la flexibilidad en los pedidos.

La excelente calidad de los algodones peruanos como Pima y Tangüis, disfrutan de gran aceptación en el exigente mercado internacional. Se utilizan para producir toda clase de

prendas, tejidos y tejidos de punto, todos ellos dirigidos a un segmento que exige alta calidad. La ropa de algodón es vendida por marcas famosas e importantes, tales como Abercrombie & Fitch, Calvin Klein, Giorgio Armani, Guess, Lacoste, Polo Ralph Lauren, Reebok, Swiss Army, Tommy Hilfiger, Zara e Inditex, entre otros. Por otra parte, el vellón de la alpaca peruana es suave y delicado, y es conocido en todo el mundo como una fibra de lujo. La ropa hecha de este vellón (suéteres, accesorios, mantas y alfombras) se posiciona en mercados exclusivos y especializados; gracias a sus propiedades únicas, el vellón de alpaca se puede mezclar con otras fibras. Asimismo, la fibra de la vicuña es la más cotizadas del mundo y el Perú cuenta con la población más numerosa de esta especie, lo que junto a las otras materias primas textiles permite al Perú convertirse en un clúster de producción textil de calidad mundial.

Por otro lado, la industria de la minería y de petróleo y gas, son primarias, no existen plantas de procesamiento que generen valor agregado de mayor impacto en el PBI, están limitados al procesamiento de concentrados de mineral con algunas refinerías y ciertas fundiciones que generan productos para la actividad de la construcción. Por el lado del petróleo y gas, hay plantas de licuefacción para el consumo primario de energía y/o la exportación, no aprovechándose su potencial en el desarrollo de la industria petroquímica, el cual podría ser de apoyo para las actividades agroindustriales, entre otras vinculadas a la manufactura.

La gastronomía es una industria que ha surgido en el Perú en los últimos años, la diversidad geográfica y de climas, permite ofertar una gran variedad de opciones culinarias que complementan la actividad turística de los visitantes, convirtiéndose en una industria de apoyo y con potencial de desarrollar nuevos mercados.

Visto lo anterior, Perú tiene sectores de apoyo al desarrollo y crecimiento económico, que permiten la diversificación productiva, que en la actualidad está centrada en las

actividades extractivas y de exportación de productos tradicionales de los sectores minero, pesquero, agropecuario y de petróleo y gas.

3.2.5. Influencia del análisis en el Perú S.A.

Según el Banco Mundial (2016a), en la última década el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento anual promedio de 5.9% en un entorno de baja inflación (2.9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diversos ámbitos convergieron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento con baja inflación.

Como resultado, el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos conllevó a una notable reducción de los índices de pobreza. La pobreza moderada (4 dólares diarios) cayó del 43% de la población en 2004 al 20% en 2014. La pobreza extrema (1.9 dólares diarios) bajó del 27% al 9% en el mismo período, esta cifra puede variar negativamente debido a los recientes acontecimientos de desastres naturales, corrupción y el desorden del contexto global vinculado a políticas proteccionistas y de guerras entre potencias mundiales.

En el frente externo, los principales factores que pueden impactar en el crecimiento económico son: (a) la caída de los precios de las materias primas, estrechamente vinculada a la desaceleración de la economía mundial, (b) un eventual período de volatilidad financiera, vinculado al variabilidad de las tasas de interés en Estados Unidos, (c) entorno político proteccionista de Estados Unidos y de algunos miembros de la Unión Europea, y (d) las potenciales guerras entre los países más importantes del mundo.

En el frente interno, las proyecciones en cuanto al crecimiento del PBI son vulnerables a lo siguiente: (a) inestabilidad política debido a que el gobierno elegido en las urnas enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición, (b) impacto del fenómeno de El Niño por desastres naturales, y (c) los hechos de corrupción con potencial de paralización de la inversión pública y privada.

El Perú para mitigarla dependencia y lograr un crecimiento equitativo y sostenible a largo plazo, requiere de reformas políticas que expandan el acceso a servicios públicos de calidad para todos los ciudadanos, mediante el desarrollo de la infraestructura que a su vez generen mejoras en la productividad de todos los sectores económicos, lo cual aumentaría el acceso de los trabajadores a empleos de mejor calidad, reduciendo con ello la informalidad.

Asimismo, entre las reformas se debe incluir la disposición de mayores recursos a la educación, desarrollo tecnológico, investigación y desarrollo, e innovación, vinculadas a las actividades productivas con potencial de desarrollo y otras de apoyo.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

D'Alessio (2015) señaló que la auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, mercados, y a organizaciones que compiten en el sector estudiado, a través del análisis de las siguientes fuerzas: políticas, gubernamentales y legales (P); económicas y financieras (E); sociales, culturales y demográficas (S); tecnológicas y científicas (T); ecológicas y ambientales (E); competitivas (C); factores clave de éxito (FCE).

La auditoría externa debe concluir con un listado de oportunidades (O) ofrecidas por el entorno que se tendrían que aprovechar, y con las amenazas (A) que se deben evitar o neutralizar, así como con un listado de los factores clave para que el Perú tenga éxito.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El 23 de junio de 2016, es un referéndum histórico, los británicos tomaron la decisión de abandonar la Unión Europea, ello afectó de una manera inmediata los precios mundiales de las acciones y la cotización de la libra esterlina a niveles no vistos desde hace 30 años. Esta medida fue una señal de que la globalización no estaba generando los beneficios que se esperaban y por tanto un signo de desconfianza al mismo.

Respecto a este asunto, la WEF en su artículo “Globalization for the 99%: can we make it work for all?” del 6 de julio de 2016 señaló entre los argumentos a favor de la globalización, que éste ha provocado el incremento de la esperanza de vida y la reducción de la extrema pobreza mundial de dos quintas partes a un octavo por lo menos desde la caída del muro de Berlín. Sin embargo, lo sucedido en Gran Bretaña, así como el retiro de Estados Unidos del TPP y los movimientos de extrema derecha en Francia para seguir los pasos del primero, alerta claramente que la globalización no está funcionando para todos y requiere reformas de las instituciones globales, como la Unión Europea, las Naciones Unidas, la Organización del Comercio Mundial, entre otras, en vista de un nuevo siglo que trae diferentes problemas a los vistos en el siglo XX.

La globalización es un mecanismo que ha encontrado el mundo para generar oportunidades para todos; sin embargo requiere que los gobiernos reconozcan que no sólo habrá beneficiados, sino también afectados y para ello deben existir políticas compensatorias, es inevitable en un mundo globalizado que la fuerza laboral de los países denominados ricos deba competir contra los países de salarios bajos, ahí tenemos a Estados Unidos y China, entre otros. Por ello, el reclamo de la fuerza laboral de la clase media que ha visto estancado su salario, en la Figura 18 se muestra un comparativo entre lo que destina Estados Unidos frente a los otros 7 países más ricos del mundo (Rusia, Canadá, Francia, Italia, Alemania, Reino Unido y Japón) para ayudar a encontrar trabajo a los desempleados.

Dado este contexto político mundial vinculado a la globalización, se presentan alternativas como lo destaca el artículo antes referido, además de las reformas de los organismos y la consideración de políticas compensatorias, se debe desarrollar habilidades para aquellos cuyos empleos queden desplazados, otra, es la posibilidad de establecer un ingreso universal básico y finalmente un leve proteccionismo comercial.

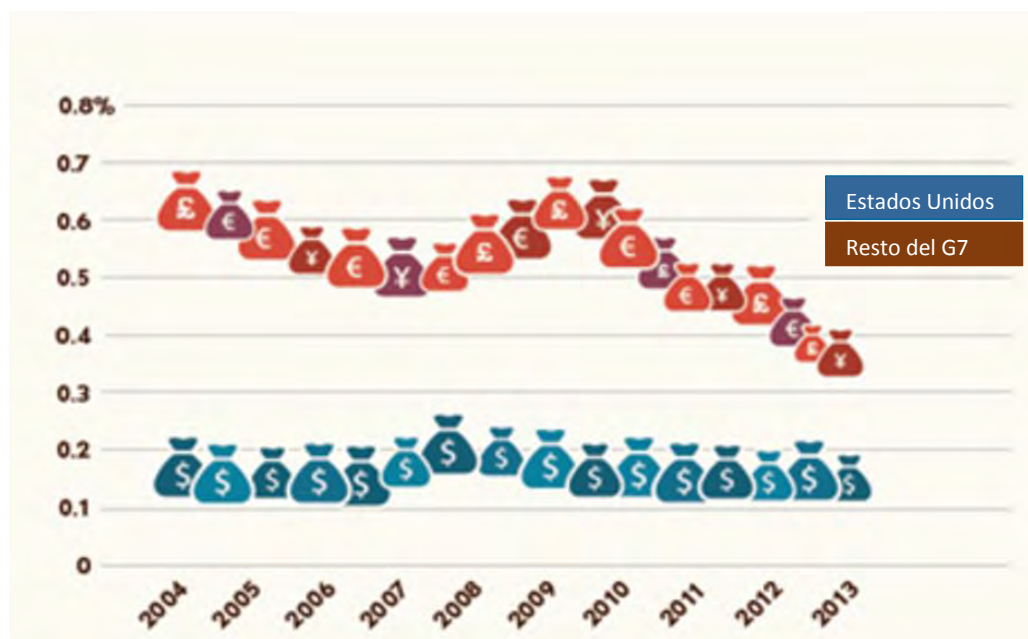


Figura 18. Comparativo de recursos destinados a ayudar a encontrar trabajo a los desempleados.

Tomado de *Globalization for the 99%: can we make it work for all?*, por WEF, 6 de julio de 2016 (<https://www.weforum.org/agenda/2016/07/globalization-for-the-99-can-we-make-it-work-for-all/>)

Asimismo, el G20 conformado por Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido, Rusia, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Brasil, China, Corea del Sur, India, Indonesia, México, Sudáfrica, Turquía y la Unión Europea, dada la presión de Estados Unidos por la implementación de políticas proteccionistas, están buscando reforzar las asociaciones existentes o construir nuevas, poniendo su atención en América Latina en especial a la Alianza del Pacífico y Mercosur, las cuales tienen la oportunidad de fortalecerse ante el nuevo escenario.

Por otro lado, los hechos de corrupción promovidos por la empresa Odebrecht ha removido al mundo y América Latina, el resultado de ello, es el grado de incertidumbre y deterioro de la confianza en las instituciones, los gobiernos y el establecimiento político en las economías afectadas, dado que los responsables políticos distraen su atención para defender sus intereses, paralizando las reformas, al poner en cuestión o cancelar proyectos de infraestructura de gran relevancia, generando así un retroceso a América Latina.

Por tanto, el Perú en este contexto tiene a la globalización como una amenaza y una oportunidad a la vez, para lo cual debe emprender estrategias que le permitan mitigar los impactos a través del aprovechamiento de la misma con sus ventajas comparativas, además de desarrollar un mayor dinamismo con su participación directa y activa en la Alianza del Pacífico y del acuerdo existente con Mercosur. Asimismo, en el ámbito de la corrupción adoptar estrategias orientadas a un cambio cultural y de mayor transparencia de los sectores públicos y privados.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El BCRP (2017) señaló que la economía mundial ha continuado recuperándose en el cuarto trimestre de 2016 y en los primeros meses del año de 2017, con lo que el crecimiento mundial pasaría de 3% en 2016 a 3.4% y 3.5% para los años 2017 y 2018, respectivamente. Asimismo, el comercio mundial ha mantenido una evolución moderadamente favorable tanto a nivel de volúmenes como de valores. Los precios de los principales commodities también han mostrado una tendencia al alza en los dos primeros meses del año, en parte favorecidos por restricciones de oferta. Por ello, se proyecta que los términos de intercambio aumentarían 5.4% en 2017.

En el Foro Económico Mundial para América Latina 2017, realizado en el reciente mes de abril en Argentina, se trató entre otros temas, sobre la posibilidad de al menos otros dos aumentos de la tasa de interés de la Reserva Federal de Estados Unidos para el presente año, dado que su economía tiene perspectivas de crecimiento a corto plazo más fuerte, su brecha de desempleo acortándose y con una inflación muy cerca a su nivel objetivo. Con ello, el dólar continuaría fortaleciéndose e incrementando el riesgo de salidas de capital de los mercados emergentes de América Latina. Sin embargo, la región de América Latina se encuentra en una mejor posición macroeconómica, que brinda la posibilidad a los bancos centrales a desarrollar estrategias vinculadas a sus políticas monetarias para facilitar las

condiciones y retener el capital extranjero, apoyando de esta manera el crecimiento económico.

En cambio, CEPAL (2016c) señaló que en el mundo los flujos de inversión extranjera directa (IED) aumentaron en un 36%, alcanzando un monto estimado en 2015 de casi 1.73 billones de dólares, el nivel más alto desde 2007 y debido al incremento de fusiones y adquisiciones, principalmente en Estados Unidos, lo que ha significado un crecimiento de 90% en los países desarrollados y sólo un 5.3% en vías de desarrollo, mientras que en las economías en transición se presentó una contracción del 55%. América Latina experimentó una caída de 9.1%; sin embargo, ello representó el 3.5% del PBI tal como se muestra en la Figura 19.

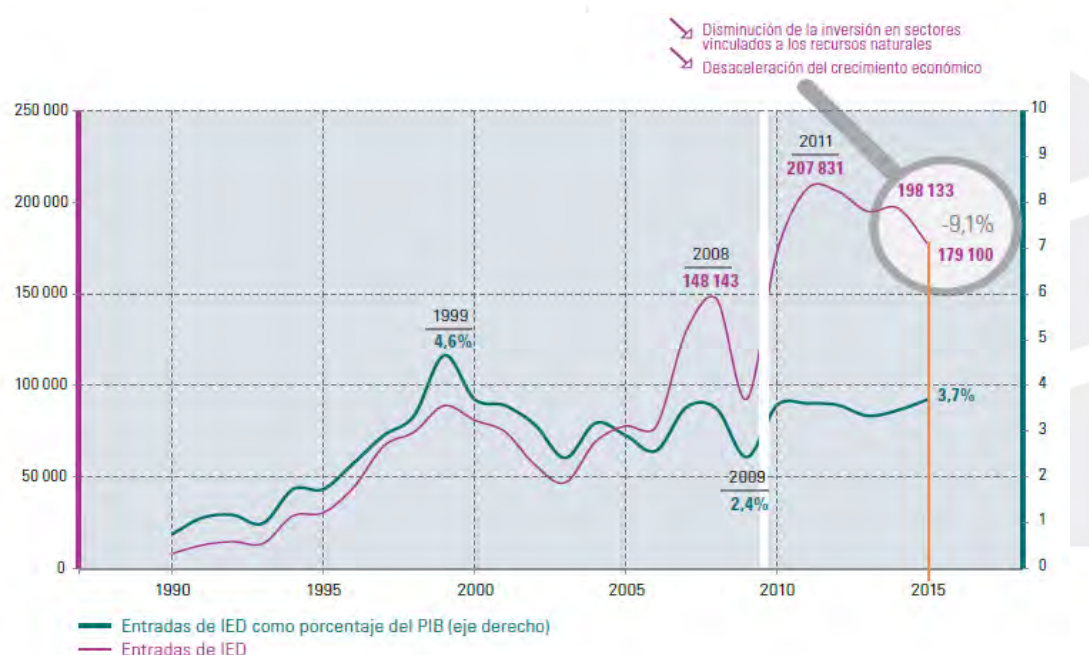


Figura 19. América Latina y el Caribe: inversión extranjera directa (IED) recibida, 1990-2015 (en millones de dólares y porcentajes del PBI).

Tomado de *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2016?*, por CEPAL, 2016c (http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40213/S1600664_es.pdf?sequence=7&isAllowed=y)

En América Latina el ingreso de IED fue variable; Brasil a pesar de la reducción de la entrada de estos flujos concentró el 42% de todo el monto de la región, seguido a cierta distancia por México debido a su sector manufacturero, principalmente la industria automotriz y de telecomunicaciones. Los otros países con mayor captura de flujos fueron Chile, Colombia y Argentina. Por tanto, la IED puede impulsar el desarrollo de las economías receptoras, complementando el ahorro nacional mediante nuevos aportes de capital y estimular las transferencias de tecnología y de gestión para la modernización productiva. Pero ésta debe ser de calidad, en particular en su capacidad de aportar a la formación del capital intangible de la economía local y que éstas puedan aprovechar sus beneficios, a partir de una fuerza laboral con formación técnica y profesional, de la competitividad de la industria local y de su capacidad de proveer a las empresas extranjeras, y de la existencia de un conglomerado asociado; por tanto, este es el desafío de los países receptores de la IED para maximizar los beneficios y no convertirlo en un enclave dentro del país con un mínimo impacto.

En este marco, el Perú tiene la oportunidad de desarrollar y diversificar su actividad productiva, atrayendo la IED y trabajando políticas orientadas a mejorar las capacidades técnicas y profesionales, monetarias y financieras, así como las vinculadas al desarrollo de competitividad de las industrias existentes a través de clústeres conglomerados.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En CEPLAN (2016) se presentó el índice de desarrollo humano (IDH) elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el cual mide el promedio de los avances en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: (a) vida larga y saludable, (b) educación, y (c) calidad de vida digna, estos como marco de referencia tanto para el desarrollo social y económico. Asimismo, se definen los valores para cada dimensión (denominados objetivos) y muestra cómo se encuentra un país, expresados mediante un valor

entre 0 y 1. De esta forma, cuanto más se acerca el índice de un país a la unidad, quiere decir que muestra un mejor desempeño en los resultados de desarrollo humano.

El mundo tiene un IDH de 0.69 y el Perú 0,74 aproximadamente. En el año 2014, Perú ocupó el puesto 82 de un universo de 183 países. El país sudamericano mejor posicionado fue Argentina, en el puesto 40, con un IDH de 0.84. Respecto a este indicador la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2015) señaló que es un indicador sintético de los logros medios obtenidos en las dimensiones fundamentales del desarrollo humano, como el de tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y disfrutar de un nivel de vida digno. Por ello el PNUD perfeccionó el IDH para relacionarlo con el grado de desigualdad y obtuvo el IDH-D y cuanto menor sea este valor con respecto al IDH mayor será la desigualdad, el promedio mundial fue de 0.55 y el Perú 0.56 en el puesto 69 de 148 países y refleja desigualdad en las dimensiones de salud, educación y calidad de vida; similar situación se da en países latinoamericanos como Chile, Colombia, México y Brasil; y así el país sudamericano mejor posicionado fue Argentina, ubicado en el puesto 40 con un valor de 0.71.

Por otro lado, el PNUD cuenta también con el índice de desigualdad de género (IDG) y refleja la desventaja de las mujeres en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral, mostrando así el deterioro del desarrollo humano a causa de la desigualdad de género. Este indicador varía entre cero y uno, el cero indica que mujeres y varones presentan un desarrollo igual, y el asume que las mujeres registran el peor desarrollo en las dimensiones consideradas. En el Perú la desigualdad de género es similar a México, aun cuando el nivel de desigualdad es menor con respecto a Ecuador y Brasil, las desventajas de las mujeres en las dimensiones analizadas todavía necesitan ser reducidas por lo menos al nivel de China que tiene un valor de 0.20, cuyo PBI per cápita es similar al de Perú. Perú se ubica ligeramente sobre el promedio mundial que es 0.37, con un valor de 0.41

aproximadamente. En el año 2014, Perú se encontraba en el puesto 81 en un universo de 154 países. El país sudamericano mejor posicionado fue Uruguay, ubicado en el lugar 60, con un valor de 0.31.

Asimismo, el PNUD estima la desigualdad de la distribución de ingresos, en base a los datos de la encuesta de hogares. Estos reflejan una mayor distribución de los ingresos en el Perú frente a Colombia y Ecuador. El año 2014, el Perú se encontró ligeramente por debajo del promedio mundial de 0.51, con un valor de 0,48 aproximadamente. En el año 2014, Perú ocupó el puesto 83 entre 183 países. El país sudamericano mejor posicionado fue Uruguay, que se ubicó en el puesto 52, con un valor de 0.60.

Por último, el PNUD contribuye también con otro indicador, el índice de pobreza multidimensional (IPM) que estima el grado de privaciones que sufriría una persona promedio si las carencias de los hogares pobres se distribuyeran en forma equitativa entre toda la población. Las privaciones consideran aspectos relacionados con la salud, educación y nivel de vida. El Perú es uno de los países con más bajos niveles de IPM, pero Argentina, México, Brasil y Colombia, tienen un mejor nivel. De hecho, Perú se ubica por encima del promedio mundial de 0.18, con un índice de 0.04 aproximadamente. En el año 2014, Perú se encontraba en el puesto 39 de un total de 98 países. El país sudamericano mejor posicionado fue Brasil, ubicado en el puesto 20, con un índice de 0.01.

El Banco Mundial, también cuenta un mecanismo para medir la equidad de la distribución de ingresos de una población dentro de un país, lo hace a través del coeficiente de GINI. Así, un coeficiente con valor cero representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta. En algunos países de América latina hay altos índices de desigualdad en los ingresos, aun cuando han logrado reducirlos en comparación con los niveles que presentaban a finales del siglo anterior. El Perú se ubica por encima del promedio mundial, con un valor de 44.73, y supera a otros países de la región

como Ecuador (47.29), Paraguay (48.30) y Chile (50.45). En el año 2013, de un total de 23 países, Perú se encontraba en el puesto 13. El país sudamericano mejor posicionado fue Uruguay, en el puesto 10, con un indicador de 41.87.

Estas condiciones del desarrollo humano limitan el desarrollo de la economía mundial y tal como propone las Naciones Unidas a través de los ODS, por ello la meta asumida por todos los países miembros de reducir esta desigualdad al 2030. Asimismo, se debe tener en cuenta la realidad y constitución de la demografía mundial y su proyección, en la actualidad la mayor tasa de crecimiento se da en África, mientras que en las demás partes del mundo esta tasa en el mejor de los casos permite sólo reemplazar la población existente (ver Figura 20).

La demografía del mundo se muestra en las Figuras 21, 22 y 23, de los rangos de edad de cero a 14 años, de 15 a 64 y de 65 a más, de la población contenida en ella, expresada en millones. Esta visualización gráfica permite identificar las oportunidades y amenazas de los países desarrollados, emergentes y en vías de desarrollo, contenidas en ella, expresada en



Figura 20. Tasa de crecimiento de la población. Tomado de *Data – indicadores*, por BM, 2017

(<http://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.DPND?end=2015&start=1960&view=map>)

millones.

Esta visualización gráfica permite identificar las oportunidades y amenazas de los países desarrollados, emergentes y en vías de desarrollo, en relación a su fuerza laboral y tipo de productos y servicios necesarios para la atención de dicha población.



Figura 22. Cantidad y distribución mundial de la población entre 0 y 14 años.

Tomado de *Data – indicadores*, por BM, 2017

(<http://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.DPND?end=2015&start=1960&view=map>)

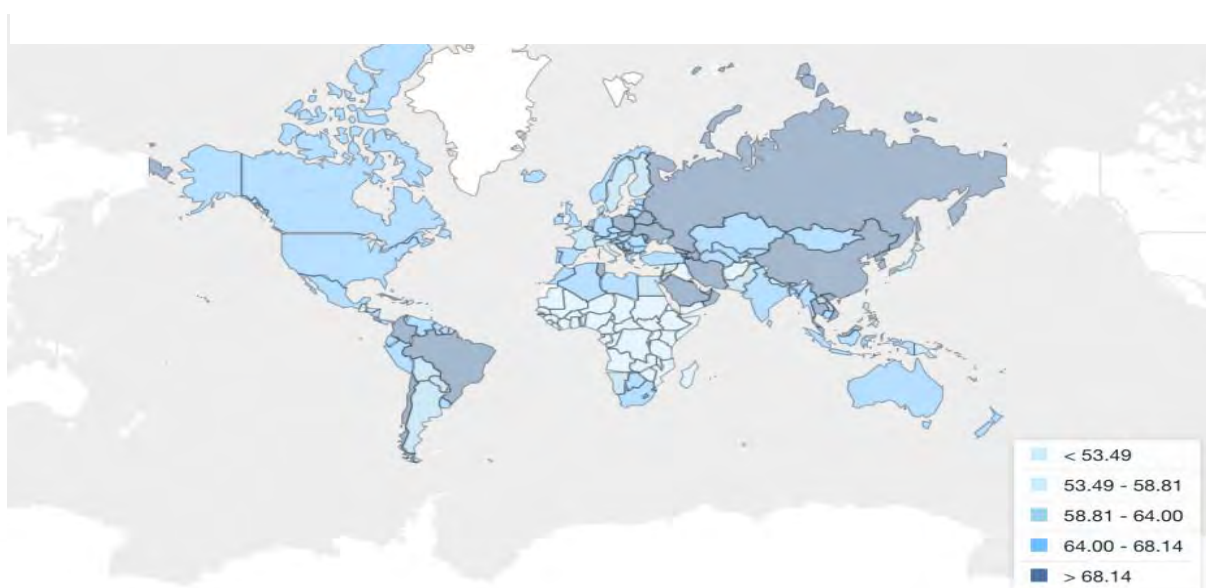


Figura 21. Cantidad y distribución mundial de la población entre 15 y 64 años.

Tomado de *Data – indicadores*, por BM, 2017

(<http://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.DPND?end=2015&start=1960&view=map>)

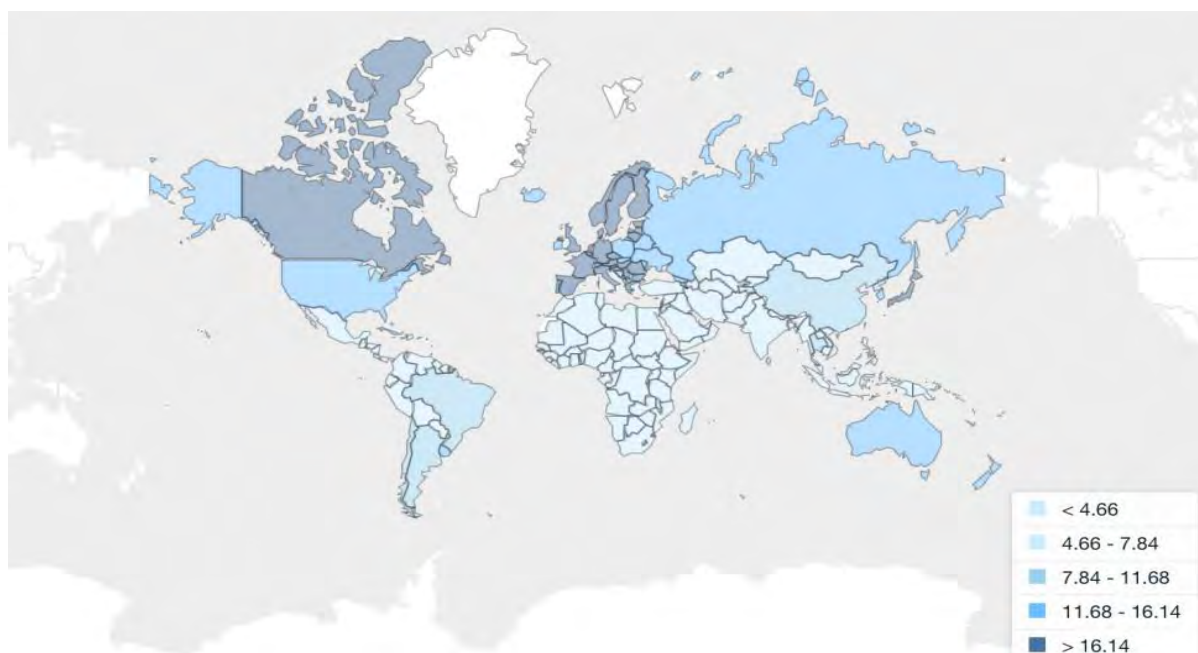


Figura 23. Cantidad y distribución mundial de la población entre 65 años a más
Tomado de *Data – indicadores*, por BM, 2017
(<http://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.DPND?end=2015&start=1960&view=map>)

Finalmente, la población mundial asciende a 7.347 millones, concentrada en los Estados Unidos, Brasil, China, India e Indonesia (ver Figura 24).

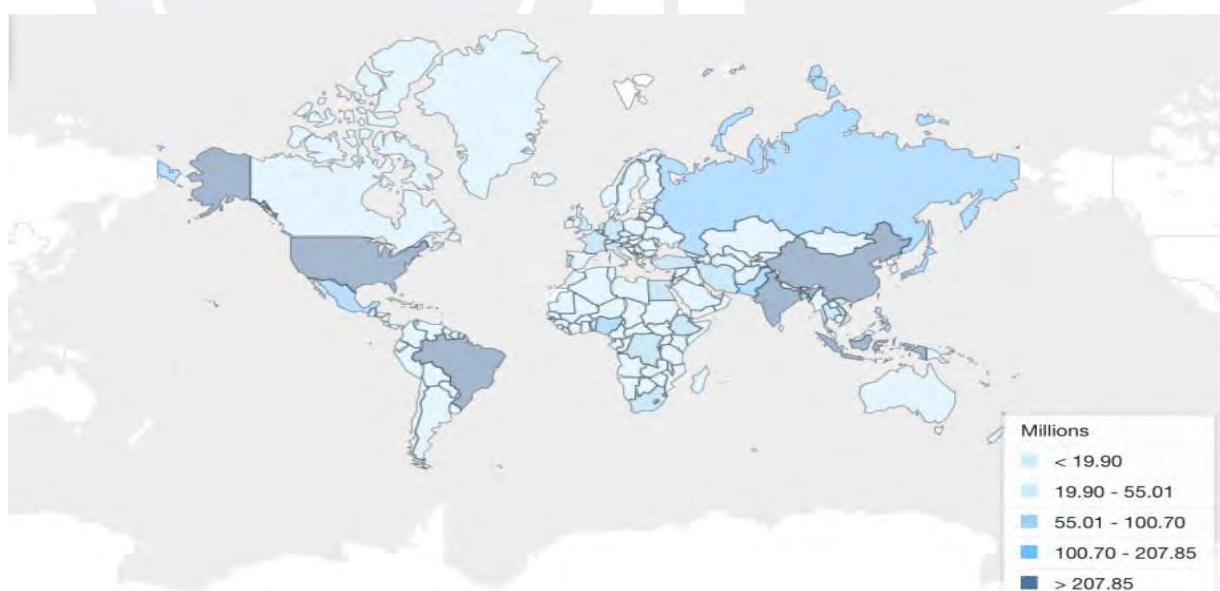


Figura 24. Cantidad y distribución mundial de la población.

Tomado de *Data – indicadores*, por BM, 2017
(<http://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.DPND?end=2015&start=1960&view=map>)

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el reciente Foro Económico Mundial sobre América Latina se debatió sobre la nueva agenda para fomentar el desarrollo y el espíritu empresarial en la Cuarta Revolución Industrial, generado por las disrupciones de nueva tecnología en los modelos de negocio, en las formas de comunicación y de las disciplinas laborales.

El WEF en su artículo “The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond” del 14 de junio de 2016 señaló que esta cuarta revolución industrial alterará como antes se indicó, la manera de vivir, trabajar y de relacionarse; será muy diferente a lo que el mundo haya experimentado en el pasado, por lo cual requiere una respuesta integral que involucre a todos los actores de la política global, desde el sector público y privado hasta el mundo académico y la sociedad civil. Esta revolución que se ha empezado a construir desde mediados del siglo pasado sobre la tercera revolución industrial, se caracteriza por una fusión de tecnologías que unen las esferas físicas, digitales y biológicas. Además, tiene una evolución exponencial y genera en la actualidad disrupción en casi todas las industrias; por lo tanto, la amplitud y profundidad de estos cambios alertan la transformación de sistemas enteros de producción, gestión y gobernanza.

El artículo del WEF (14 de junio de 2016) señaló también que las posibilidades de miles de millones de personas conectadas por dispositivos móviles, con una potencia de procesamiento sin precedentes, capacidad de almacenamiento y acceso al conocimiento, son ilimitadas. Y estas posibilidades se multiplicarán por avances tecnológicos emergentes en campos como la inteligencia artificial, la robótica, el internet, los vehículos autónomos, la impresión tridimensional, la nanotecnología, la biotecnología, la ciencia de los materiales, el almacenamiento de energía y la computación cuántica.

En relación a la inteligencia artificial (IA) está presente y existen en el mundo: vehículos que no requieren de un conductor, drones, los asistentes virtuales, el software de

traducción, entre otros. La IA ha sido impulsada por el desarrollo de la informática y por la existencia de gran cantidad de datos. Adicionalmente, se tienen tecnologías de fabricación digital que están interactuando con el mundo biológico a diario. Los ingenieros, diseñadores y arquitectos están combinando el diseño computacional, la fabricación de aditivos, la ingeniería de materiales y la biología sintética para impulsar una simbiosis entre los microorganismos, los cuerpos humanos, los productos que consumimos y hasta los edificios habitables.

Así también el artículo del WEF (14 de junio de 2016) indica que la Cuarta Revolución Industrial desde un punto de vista positivo, tiene el potencial de elevar los niveles de ingresos mundiales y mejorar la calidad de vida de las poblaciones de todo el mundo, habiéndose beneficiado a la fecha sólo los consumidores capaces de pagar y acceder al mundo digital. La tecnología ha hecho posibles nuevos productos y servicios; pedir un taxi, reservar un vuelo, comprar un producto, realizar un pago, escuchar música, ver una película o jugar un juego, cualquiera de estos puede hacerse ahora de forma remota.

En el futuro, según el artículo antes referido, la innovación tecnológica también conducirá a un milagro de la oferta, con ganancias a largo plazo en eficiencia y productividad. Los costos de transporte y comunicación caerán, la logística y las cadenas de suministro globales se harán más efectivas y el costo del comercio disminuirá, lo cual abrirá nuevos mercados e impulsará el crecimiento económico. Asimismo, estos cambios no sólo son por el efecto tecnológico, sino que a la vez los consumidores están experimentando nuevos patrones de comportamiento, exigiendo transparencia, lo que obliga a las empresas a adaptar sus modelos de negocio.

Al mismo tiempo, estos avances tecnológicos podrían producir una mayor desigualdad, sobre todo en su potencial de afectar los mercados laborales. A medida que la automatización sustituye a la mano de obra en toda la economía, el desplazamiento neto de

trabajadores por las máquinas podría exacerbar la brecha entre los retornos del capital y los retornos del trabajo. Por otra parte, también es posible que el desplazamiento de los trabajadores por la tecnología, en conjunto, resulte en un aumento neto en puestos de trabajo seguro y saludable.

Por tanto, el mundo, por la influencia tecnológica, requiere de talento con creatividad más que de capital, siendo ello el factor crítico de la productividad y un potenciador de la desigualdad de ingresos y de las tensiones sociales. Los mayores beneficiarios de la innovación serán los proveedores de capital intelectual y físico, los innovadores, los accionistas y los inversores, lo que explica la creciente brecha de riqueza entre los que dependen del capital y el trabajo. La demanda de trabajadores altamente cualificados ha aumentado, mientras que la demanda de trabajadores con menos educación y menos habilidades ha disminuido. Estas cuestiones, suman a la tensión social y la misma puede ser exacerbada por la dinámica de intercambio de información en las redes sociales; más del 30% de la población mundial las usa.

Es necesario revisar algunos indicadores mundiales vinculados a las tecnologías de información y comunicación (TIC). La ONU por ejemplo, muestra el indicador de las exportaciones de bienes de (TIC), como porcentaje del total de exportaciones de bienes. Menguzato y Renau (2015) indicaron que son bienes de TIC, el conjunto de tecnologías que permiten la ganancia, producción, provisión, procedimiento, notificación, investigación y promoción de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.

En 2015 de acuerdo al BM (2017b) presentó que el porcentaje de las exportaciones de productos de alta tecnología respecto a los productos manufacturados representó el 18.5%, el cual se viene incrementando sostenidamente desde 2011. El Perú en este contexto mundial tiene un bajo desempeño, así lo releva CEPAL (2016b) estando por debajo del 1% del total

de sus exportaciones en bienes TIC (ver Figura 25). El país sudamericano que exportó mayor cantidad de este tipo de bienes fue México, que se ubicó en el puesto 11, con un indicador de 16.0%, mientras que Perú en el puesto 12 en 2014.

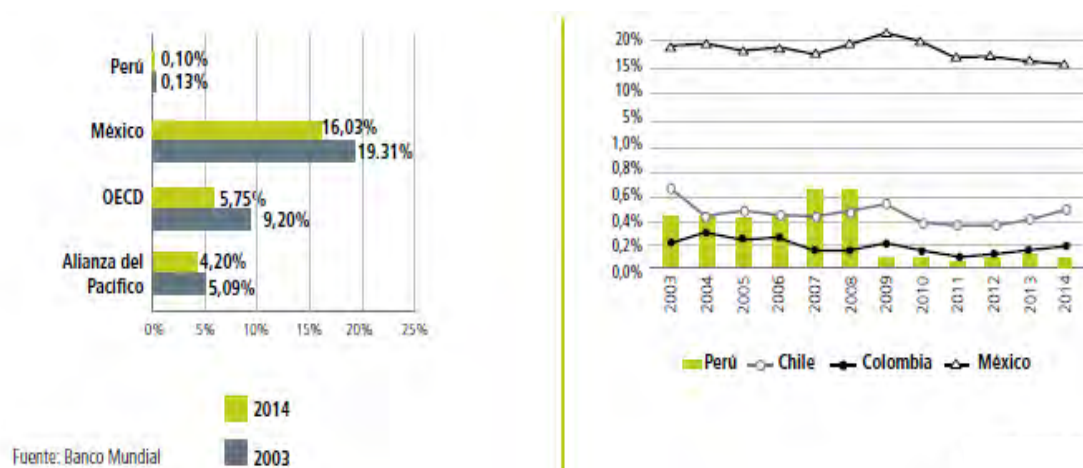


Figura 25. Exportaciones TIC

Tomado de *El Perú en los indicadores mundiales 2016*, por CEPLAN, 2016b (http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-peru-en-los-indicadores-mundiales/)

En cuanto a las importaciones de TIC, indicador medido por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) muestra las importaciones de bienes de tecnología de la información y la comunicación, de los aparatos que facilitan las

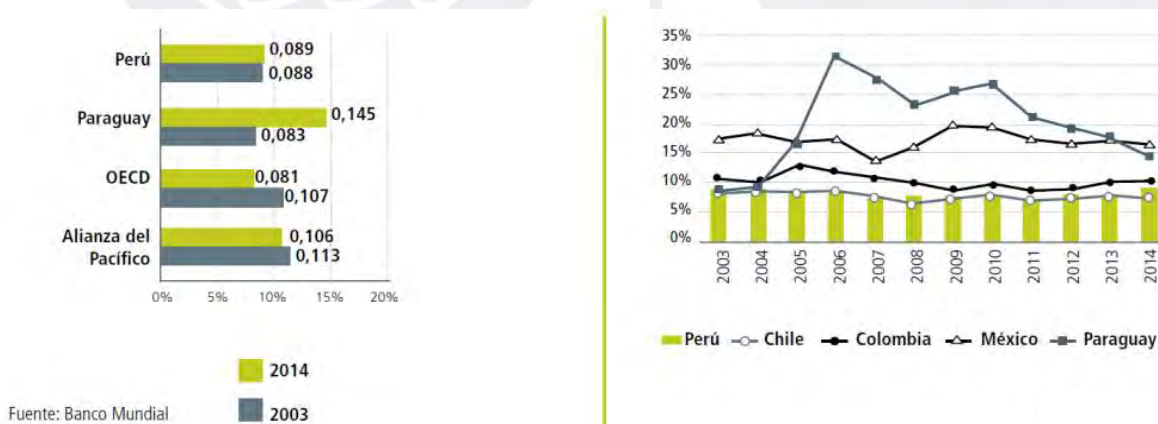


Figura 26. Importaciones TIC.

Tomado de *El Perú en los indicadores mundiales 2016*, por CEPLAN, 2016b (http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-peru-en-los-indicadores-mundiales/)

telecomunicaciones, equipos de audio y video, computadoras y otros equipos electrónicos, este indicador es el porcentaje de la importación total de bienes y según CEPLAN (2016b) el promedio mundial es 6.36% y el Perú está por encima con un 8.99% ocupando la posición 27 de 144 países, siendo Paraguay el país en América Latina con mayor importación, aunque para todos los países de la región se ha mantenido alto en los últimos años (ver Figura 26).

Los usuarios de internet, indicador proporcionado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) el cual muestra el número de usuarios de Internet por cada 100 habitantes. Aun cuando en la última década Perú ha incrementado exponencialmente el número de usuarios de este servicio, en la Figura 27 se observa ello y aún está por debajo del promedio mundial (45), con 40 usuarios por cada 100 habitantes, ubicándose en 2014 en el puesto 114 de 202 países. Chile en América Latina obtiene la mejor posición, puesto 45, con un indicador de 72 usuarios por cada 100 habitantes.

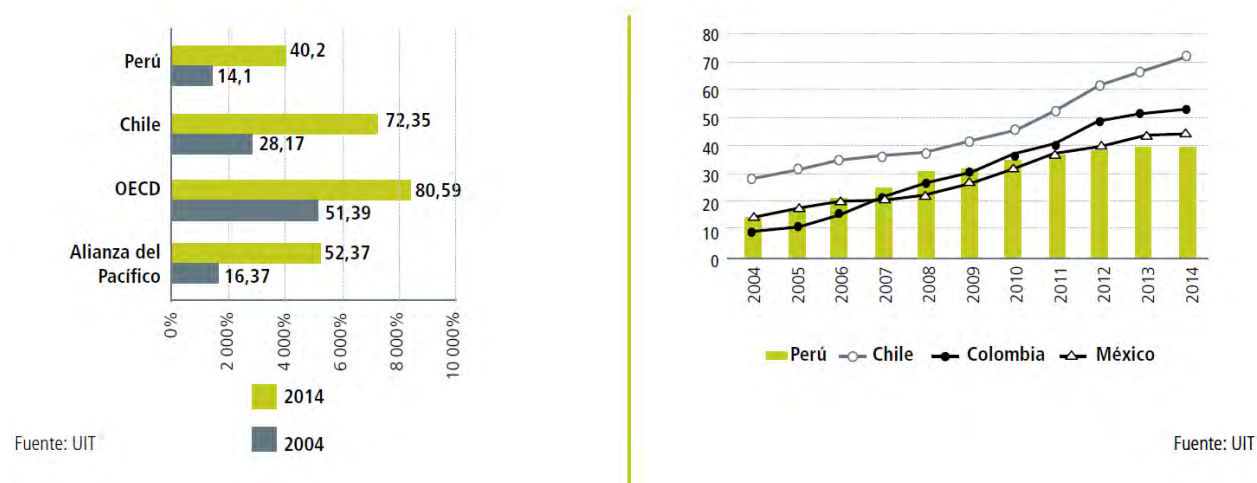


Figura 27. Usuarios de internet.

Tomado de *El Perú en los indicadores mundiales 2016*, por CEPLAN, 2016b (http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-peru-en-los-indicadores-mundiales/)

Asimismo, se debe acotar que de acuerdo a un último reporte del UIT al 2016 la mitad del mundo no usa el internet (ver Figura 28), en América Latina la penetración es del 75%, lo cual pone en evidencia la oportunidad de profundizar en la penetración de la misma a través de infraestructura y educación.

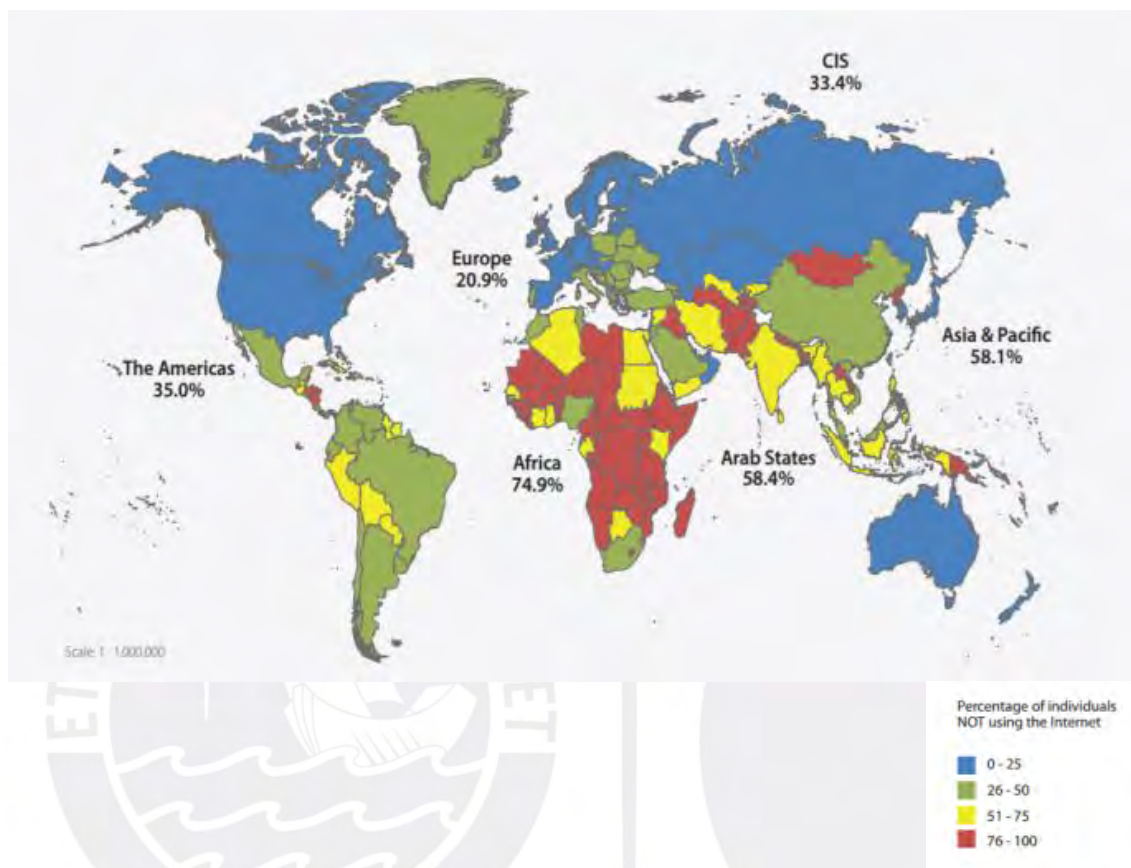


Figura 28. Porcentaje de la población del mundo y por región sin usar el internet.

Tomado de *The ITU ICT Facts and Figures 2016*, por UIT, 2016 (<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2016.pdf>)

En cuanto a suscripciones de telefonía móvil, otro indicador también elaborado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el cual determina el número de personas que se han suscrito a una línea de telefonía celular por cada cien habitantes. Como muestran los gráficos, el número de personas con telefonía celular se ha incrementado notoriamente en todos los países de la muestra. En la Figura 29, se observa que Perú en 2014 se ubicó por debajo del promedio mundial (106), con un valor de 103 suscripciones a telefonía móvil por

cada 100 habitantes, ocupando el puesto 113 de 203países. En América Latina, Uruguay tiene la mejor ubicación en el ranking con el puesto 15 y su indicador es de 161.

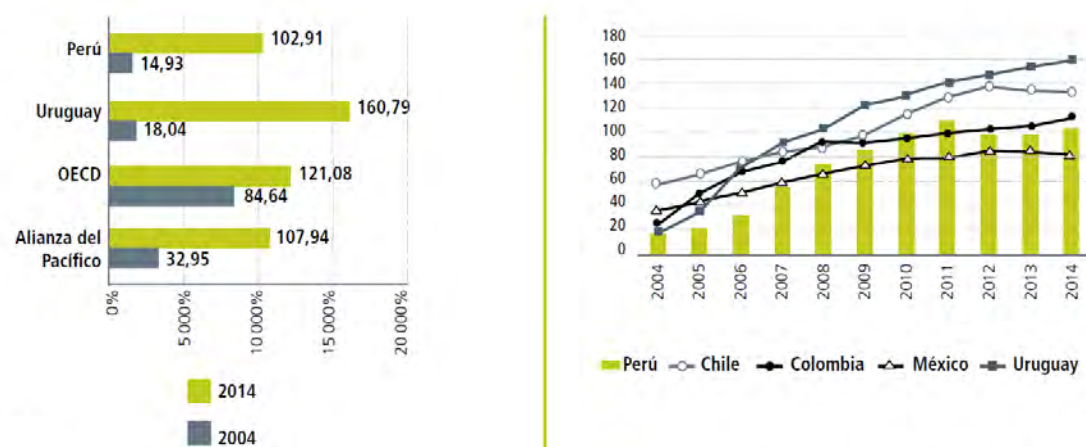


Figura 29. Usuarios de telefonía móvil.

Tomado de *El Perú en los indicadores mundiales 2016*, por CEPLAN, 2016b (http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-peru-en-los-indicadores-mundiales/)

En lo que se refiere a velocidad de internet, indicador elaborado por Akamai Technologies, Inc. muestra la velocidad promedio de conexión a internet en Mbps (megabits por segundo). De acuerdo a CEPLAN (2016b) en 2014 el Perú se ubicó en el puesto 40 de un total de 54 países evaluados. El país sudamericano mejor posicionado fue Uruguay, que se ubicó en el puesto 32, con una velocidad promedio de conexión a internet de 5,90 Mbps (ver Figura 30).

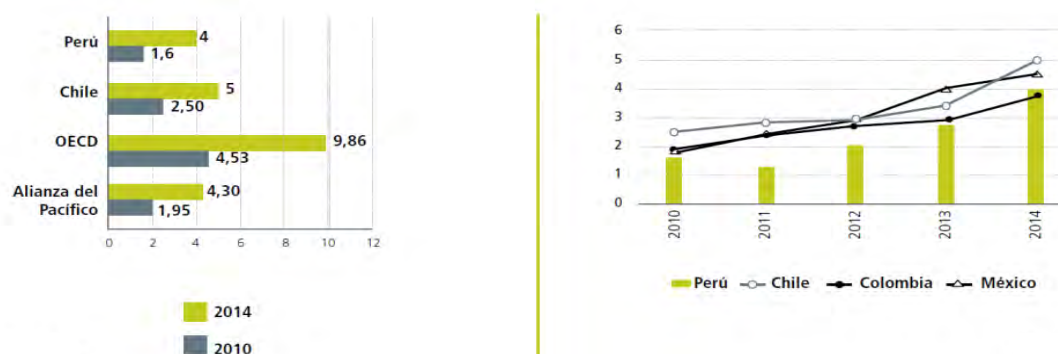


Figura 30. Velocidad promedio en conexión a internet.

Tomado de *El Perú en los indicadores mundiales 2016*, por CEPLAN, 2016b (http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-peru-en-los-indicadores-mundiales/)

Otro aspecto relevante sobre las TIC es su relación con la economía y su efectividad, el BM (2017c) señaló que en 2015 la contribución en ingresos de las TIC al PBI mundial fue de 2.4% y a su vez de éste se destinó el 18.8%; mientras que en América Latina en 2014 fue de 3.1% y lo destinado en 2015 un 15.7% y en el Perú su contribución al PBI fue en 2015 de 3% y ha destinado en ese mismo año el 18.8% mayor que el promedio de América Latina y similar al promedio mundial. Esto señala que existe una oportunidad de desarrollo industrial en este sector y en la medida que más personas estén conectadas y/o comunicadas por los medios digitales, tendrán mayores oportunidades y acceso al aprendizaje continuo, ayudándoles a desarrollar las habilidades necesarias para ser más productivos y con mejor calidad de vida; por tanto, la conectividad es bueno para la gente y para la economía.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El WEF en su artículo “Does capitalism have to be bad for the environment?” del 15 de febrero de 2016 señaló que los científicos del medio ambiente a menudo toman la "sobrepoblación" y la consecuente explotación de los recursos naturales como inicio para sus pronósticos de crisis ambientales. Aunque los científicos no quieren mirar más allá de otras raíces para la crisis ambiental, insisten en argumentar que la superpoblación, combinada con la actividad industrial desenfrenada, conduce a desastres ambientales como el calentamiento global, el cambio climático, la lluvia ácida, la degradación del suelo y la contaminación del aire y del agua.

Así también el mencionado artículo indicó que no se puede negar que los factores como la sobrepoblación, y de hecho los resultados industriales masivos tanto de los países desarrollados como de los países en desarrollo, tienen un impacto irreversiblemente perjudicial sobre el clima; pero lo que a menudo se omite en sus diagnósticos son los peligros ambientales inherentes a la dinámica del capitalismo como sistema económico universal, cuales virtudes están incrustadas en sus impresionantes tasas de productividad y crecimiento.

La lógica de maximización de beneficios induce a los productores a especializarse en lo que son mejores en producir e invertir en las últimas tecnologías para aumentar la productividad y la eficiencia; lo que genera que aumente la producción a gran escala para optimizar los beneficios seguido de crecimiento y dinamismo de las empresas gobernadas por la fuerza competitiva del mercado.

El Índice de Rendimiento de la Arquitectura Energética (EAPI) es un índice compuesto que se centra en el seguimiento de indicadores específicos para medir el rendimiento del sistema energético de 127 países. En su núcleo están 18 indicadores de red a través de los tres lados del "triángulo de la energía", que son: crecimiento económico y desarrollo, sostenibilidad ambiental, y acceso a la energía y la seguridad, como se muestra en la Figura 31.

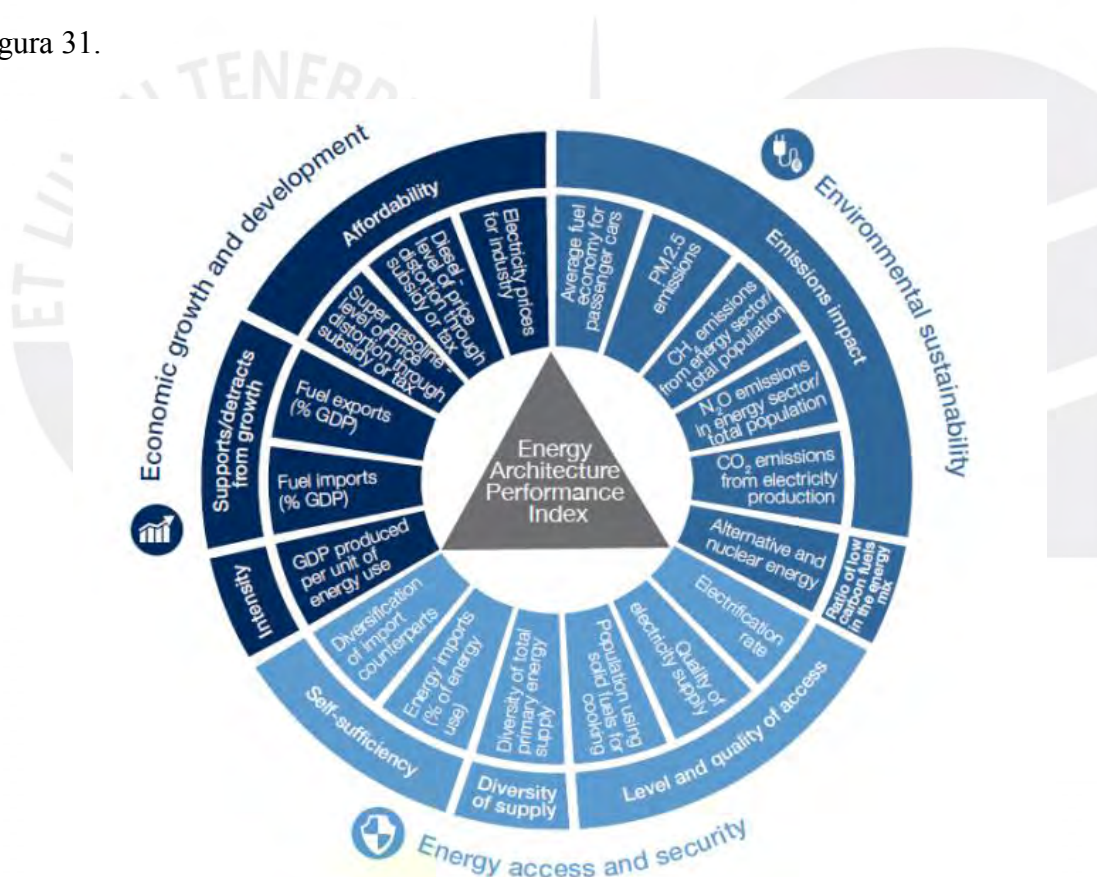


Figura 31. Triángulo de la Energía.

Tomado de *The Global Energy Architecture Performance Index 2017: Methodological Addendum*, por WEF, 2017d

(http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalEnergyArchitecturePerformance_Index_2017.pdf)

En años anteriores existen datos del EAPI se han visto superados mediante mejoras significativas en el rendimiento o se han mantenido consistentemente de alto rendimiento.

Los puntos claves de los resultados del EAPI 2017 se detallan a continuación:

1. Los mejores resultados vienen de países de países diversos tanto en tamaño como en población, en PBI; y típicamente las economías avanzadas han dejado de ser las responsables de los resultados significativos. Sus muchas variaciones subrayan el potencial de cualquier país para hacer mejoras en el suministro de energía segura, asequible y sostenible a su población, independientemente de su contexto.
2. Los países europeos dominan el tablero de líderes: Como en años anteriores, los países de Europa continúan ocupando muchos de los 20 primeros puestos de la EAPI, con la excepción de Colombia (puesto 8), Nueva Zelanda (puesto 9), Uruguay (puesto 10) y Costa Rica (puesto 14). Este fuerte desempeño se sustenta en las ventajas obtenidas a través de una larga historia de coordinación entre naciones europeas, que es un modelo de cooperación regional.
3. Los mayores consumidores de energía del mundo han dejado de ser los primeros en posicionamiento: los principales consumidores de energía continúan luchando por tomar posiciones de liderazgo en el EAPI. China en el puesto 95, India en el puesto 87, Japón en el puesto 45, Federación de Rusia en el puesto 48 y Estados Unidos en el puesto 52, han caído en el ranking, aunque muestran sus puntos fuertes en ciertas áreas y los primeros signos de fuertes trayectorias en otros. Con lo que se deduce que las economías más grandes del mundo tienen dificultades para superar el rendimiento medio (ver Figura 32).

Country	2017 score ¹	mi	fa	↓	2009-17 trend ²
1 Switzerland	0.80	0.74	0.77	0.88	▲ (+1)
2 Norway	0.79	0.67	0.75	0.95	▼ (-1)
3 Sweden	0.78	0.63	0.80	0.90	▲ (+1)
4 Denmark	0.77	0.69	0.71	0.91	▲ (+1)
5 France	0.77	0.82	0.81	0.88	▼ (-2)
6 Austria	0.76	0.67	0.74	0.88	▲ (+2)
7 Spain	0.75	0.65	0.73	0.87	▲ (+4)
8 Colombia	0.75	0.73	0.68	0.83	▲ (+2)
9 New Zealand	0.75	0.59	0.75	0.90	▲ (+8)
10 Uruguay	0.74	0.69	0.71	0.82	▲ (+13)
11 Portugal	0.74	0.63	0.73	0.85	▲ (+2)
12 Finland	0.73	0.55	0.79	0.97	▼ (-8)
13 Slovenia	0.73	0.58	0.73	0.86	▲ (+6)
14 Costa Rica	0.73	0.68	0.76	0.74	▼ (-9)
15 United Kingdom	0.72	0.62	0.66	0.89	▼ (-)
16 Ireland	0.72	0.69	0.65	0.81	▲ (+6)
17 Latvia	0.71	0.62	0.73	0.80	▼ (-)
18 Croatia	0.71	0.63	0.68	0.84	▲ (+12)
19 Germany	0.71	0.62	0.64	0.86	▼ (-9)
20 Slovak Republic	0.71	0.56	0.74	0.84	▲ (+12)
21 Hungary	0.71	0.62	0.72	0.79	▲ (+8)
22 Paraguay	0.70	0.68	0.81	0.82	▲ (+2)
23 Luxembourg	0.70	0.73	0.62	0.76	▲ (+14)
24 Romania	0.70	0.66	0.65	0.79	▲ (+19)
25 Albania	0.70	0.63	0.78	0.70	▲ (+10)
26 Iceland	0.70	0.38	0.90	0.82	▼ (-10)
27 Peru	0.70	0.75	0.64	0.70	▼ (-6)
28 Argentina	0.70	0.78	0.59	0.73	▲ (+21)
29 Italy	0.70	0.58	0.67	0.84	▼ (-8)
30 Brazil	0.70	0.58	0.71	0.80	▼ (-23)
31 Czech Republic	0.69	0.58	0.62	0.86	▲ (+3)
32 Canada	0.69	0.58	0.61	0.88	▼ (-4)
33 Netherlands	0.69	0.54	0.65	0.88	▼ (-13)
34 Belgium	0.69	0.52	0.71	0.83	▼ (-7)
35 Lithuania	0.68	0.57	0.70	0.78	▼ (-9)
36 Azerbaijan	0.67	0.65	0.57	0.79	▲ (+9)
37 Poland	0.67	0.66	0.56	0.80	▲ (+4)
38 Greece	0.67	0.61	0.59	0.81	▼ (-5)
39 Singapore	0.67	0.65	0.55	0.81	▼ (-1)
40 Chile	0.67	0.60	0.58	0.82	▲ (+16)
41 Turkey	0.66	0.59	0.62	0.79	▲ (+2)
42 Bulgaria	0.66	0.57	0.65	0.76	▲ (+19)
43 Korea, Rep.	0.66	0.59	0.54	0.85	▲ (+5)
44 Mexico	0.66	0.61	0.62	0.75	▲ (+18)
45 Japan	0.66	0.57	0.56	0.84	▼ (-24)
46 Tajikistan	0.65	0.45	0.80	0.71	▲ (+20)
47 Panama	0.65	0.66	0.64	0.85	▼ (-7)
48 Russian Federation	0.65	0.55	0.60	0.80	▼ (-15)
49 El Salvador	0.65	0.53	0.71	0.70	▲ (+1)
50 Indonesia	0.65	0.58	0.64	0.72	▲ (+11)
51 Israel	0.65	0.60	0.49	0.84	▼ (-9)
52 United States	0.65	0.54	0.50	0.89	▲ (+2)
53 Australia	0.64	0.65	0.40	0.88	▲ (+7)
54 Congo, Rep.	0.64	0.61	0.76	0.55	▼ (-23)
55 Georgia	0.64	0.46	0.74	0.72	▼ (-13)
56 Estonia	0.64	0.57	0.60	0.75	▼ (-5)
57 Morocco	0.64	0.59	0.56	0.76	▲ (+14)
58 Armenia	0.63	0.49	0.72	0.70	▼ (-1)
59 Sri Lanka	0.63	0.70	0.61	0.59	▼ (-4)
60 Philippines	0.63	0.57	0.65	0.67	▲ (+3)
61 Cuba	0.63	0.74	0.51	0.64	▼ (-17)
62 Kazakhstan	0.62	0.54	0.55	0.77	▼ (-4)
63 Dominican Republic	0.62	0.64	0.56	0.65	▲ (+21)
64 Thailand	0.61	0.53	0.54	0.75	▲ (+8)
65 Tunisia	0.61	0.43	0.62	0.79	▼ (-18)
66 Namibia	0.61	0.59	0.74	0.49	▲ (+13)
67 Cyprus	0.60	0.59	0.55	0.65	▲ (+5)
68 Ecuador	0.60	0.49	0.61	0.69	▼ (-4)
69 Guatemala	0.59	0.46	0.73	0.58	▼ (-7)
70 Serbia	0.59	0.50	0.54	0.73	n/a
71 Malta	0.58	0.60	0.54	0.61	▼ (-3)
72 Nicaragua	0.58	0.46	0.70	0.59	▲ (+23)
73 Ukraine	0.58	0.30	0.65	0.79	▲ (+4)
74 Ghana	0.58	0.60	0.70	0.43	▲ (+5)
75 Macedonia, FYR	0.58	0.50	0.51	0.72	n/a
76 South Africa	0.58	0.58	0.53	0.62	▲ (+10)
77 Vietnam	0.57	0.44	0.59	0.70	▲ (+27)
78 Bolivia	0.57	0.38	0.59	0.74	▼ (-3)
79 Republic of Moldova	0.57	0.41	0.61	0.69	▲ (-9)
80 Cameroon	0.57	0.53	0.78	0.40	▼ (-8)
81 Algeria	0.57	0.39	0.56	0.75	▼ (-26)
82 Honduras	0.56	0.43	0.72	0.53	▲ (+18)
83 Kenya	0.55	0.45	0.83	0.38	▲ (+4)
84 Bosnia and Herzegovina	0.55	0.48	0.52	0.66	▲ (+5)
85 Uzbekistan	0.55	0.43	0.57	0.66	n/a
86 Malaysia	0.55	0.34	0.50	0.82	▼ (-3)
87 India	0.55	0.54	0.49	0.82	▲ (+4)
88 Zambia	0.55	0.45	0.89	0.30	▼ (-7)
89 Belarus	0.55	0.36	0.62	0.66	▼ (-15)
90 Egypt, Arab Rep.	0.55	0.41	0.53	0.71	▼ (-12)
91 Botswana	0.55	0.59	0.55	0.49	▲ (+2)
92 Jamaica	0.54	0.43	0.56	0.64	▲ (-24)
93 Sudan	0.54	0.46	0.77	0.39	n/a
94 Kyrgyz Republic	0.54	0.23	0.75	0.63	▼ (-25)
95 China	0.53	0.46	0.42	0.72	▼ (-1)
96 Brunei Darussalam	0.53	0.45	0.41	0.74	▼ (-11)
97 Venezuela	0.53	0.30	0.61	0.68	▼ (-32)
98 Mozambique	0.53	0.41	0.90	0.28	▼ (-8)
99 Cambodia	0.53	0.58	0.66	0.35	▲ (+16)
100 Zimbabwe	0.53	0.40	0.78	0.41	▼ (-8)
101 Pakistan	0.52	0.48	0.49	0.59	▲ (-11)
102 Cote d'Ivoire	0.52	0.46	0.73	0.38	▼ (-28)
103 Senegal	0.52	0.49	0.59	0.49	▼ (-)
104 Bangladesh	0.51	0.63	0.43	0.46	▲ (+9)
105 Libya	0.50	0.32	0.48	0.71	▼ (-38)
106 Iraq	0.50	0.48	0.29	0.73	n/a
107 United Arab Emirates	0.50	0.40	0.28	0.81	▼ (-11)
108 Jordan	0.49	0.43	0.40	0.68	▲ (+9)
109 Trinidad and Tobago	0.49	0.38	0.42	0.69	▼ (-4)
110 Nigeria	0.49	0.41	0.72	0.35	▼ (-28)
111 Togo	0.49	0.40	0.78	0.29	▲ (+9)
112 Mongolia	0.49	0.38	0.50	0.58	▼ (-3)
113 Nepal	0.49	0.46	0.67	0.33	▼ (-3)
114 Ethiopia	0.49	0.32	0.88	0.26	▼ (-)
115 Kuwait	0.48	0.42	0.18	0.64	▼ (-8)
116 Qatar	0.48	0.41	0.25	0.77	▼ (-19)
117 Turkmenistan	0.47	0.29	0.34	0.78	▼ (-5)
118 Haiti	0.47	0.48	0.69	0.24	▼ (-10)
119 Tanzania	0.47	0.36	0.80	0.24	▼ (-17)
120 Iran, Islamic Rep.	0.46	0.27	0.36	0.75	▼ (-14)
121 Saudi Arabia	0.46	0.36	0.21	0.81	▼ (-17)
122 Oman	0.45	0.30	0.27	0.78	▼ (-23)
123 Eritrea	0.44	0.30	0.64	0.39	▼ (-22)
124 Benin	0.44	0.39	0.61	0.32	▼ (-5)
125 Lebanon	0.44	0.42	0.37	0.53	▼ (-7)
126 Yemen, Rep.	0.42	0.53	0.31	0.40	▼ (-4)
127 Bahrain	0.37	0.15	0.24	0.73	▼ (-6)

● Advanced economies
● Emerging and developing Europe
● Latin America and the Caribbean
● Commonwealth of Independent States
● Emerging and developing Asia
● Sub-Saharan Africa
● Middle East, North Africa and Pakistan

Figura 32. Ranking EAPI 2017.

Tomado de The Global Energy Architecture Performance Index 2017: Methodological Addendum, por WEF, 2017d

(http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalEnergyArchitecturePerformance_Index_2017.pdf)

Así también el EAPI 2017 señaló que el sistema energético mundial es a menudo percibido como lento a cambiar, lo que se refleja en la modesta mejora de menos de dos puntos básicos en el puntaje promedio frente al benchmark EAPI 2009. Sin embargo, varios países han hecho mejoras significativas en este período de tiempo y han subido puestos en el ranking, desafiando la visión de la inercia colectiva. Países como Uruguay, México y Jamaica han avanzado su desempeño en el sector energético desde el año 2009, revelándolo en tres principios de gobernabilidad para dirigir eficazmente la energía de los sistemas a través de la transición: (a) enmarcar la dirección a largo plazo para el sector energético y comprometerse a ello promulgando, (b) habilitar la transición energética con políticas adaptables y diseñadas conjuntamente, con la creación de oportunidades necesarias para la innovación y proporcionar flexibilidad para que las tecnologías apropiadas surjan de forma orgánica, y (c) inversiones en las áreas más impactantes, que estiman una brecha a nivel mundial de 48 billones de dólares de inversiones al 2035 para satisfacer necesidades energéticas.

MINAM (2015b) sostuvo que el Perú es un país que tiene una gran biodiversidad; el marco geográfico está caracterizado por la presencia del mar frente a sus costas, la cordillera de los Andes, la selva amazónica y su ubicación latitudinal. Posee una muy alta diversidad ecológica de climas, pisos ecológicos y zonas de producción, así como ecosistemas productivos. La variedad del relieve geográfico del Perú provoca que la distribución antrópica sea variada, y la accesibilidad, difícil. La distribución en el territorio es inversa a la disposición de los recursos naturales; las actividades antrópicas y productivas están centralizadas en la costa, que es desértica y semiárida.

En tanto, De La Puente (2017) mencionó que se modificó el Reglamento Ambiental para Industria y Comercio, lo mismo sucedió con los reglamentos ambientales para la minería y la industria de los hidrocarburos. Sin embargo, consideró que el Estado debe ir más allá y crear instrumentos de incentivo de la producción limpia. En esta labor, debe participar el

Ministerio de Economía y Finanzas porque involucra la aprobación de incentivos tributarios para la ganancia de tecnología limpia y para el progreso de proyectos de mejora climática.

Por otra parte, la población económicamente activa (PEA) está concentrada en la costa, en la zona urbana y en la ciudad de Lima. Lima Metropolitana alberga a más de un tercio de la PEA nacional. La productividad es muy diferente entre empresas, tanto en función de su tamaño como de su ubicación geográfica. Perú dispone de un importante patrimonio natural para la provisión de servicios ambientales, incluyendo el agua, el patrimonio forestal, los recursos marinos, la diversidad biológica y los recursos genéticos; sin embargo, estos se encuentran amenazados por diversas causas, tanto naturales como antrópicas, y en particular, por los efectos del cambio climático.

Por ello, el Perú está construyendo un conjunto de reglas a partir de políticas y regulaciones destinadas a lograr que la base de activos del país que está constituida por los recursos hídricos, el patrimonio forestal (bosques), la diversidad biológica y los minerales que existen en el territorio peruano sean sostenibles y mejoren la calidad de vida de la población.

Los activos naturales presentes enfrentan diferentes desafíos, y las acciones del Estado están orientadas a aprovecharlos de manera eficiente y materializar su valor económico de forma socialmente incluyente. Estos mismos activos reducen significativamente los riesgos ambientales y las escaseces ecológicas, y tienen bajas emisiones de carbono. Las variaciones y cambios que presenta el ambiente, afectan las condiciones de vida de la población y también a las diferentes actividades productivas, económicas y sociales.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El resultado de la auditoría externa, realizada a través del análisis PESTE, se ha identificado oportunidades que deben ser aprovechadas por el Perú, así como las amenazas que éste debe mitigar o evitar. Estas oportunidades son: (a) crecimiento de la industria

tecnológica, la cual requiere insumos para su desarrollo (demanda derivada del cobre); (b) incremento de la demanda de energía sostenible para el desarrollo de la actividad productiva; (c) incremento de la demanda de productos alimenticios agrícolas y pesqueros con alto valor nutricional; (d) incremento de los flujos de capital para la inversión extranjera directa; (e) incremento del movimiento turístico; (f) crecimiento del transporte marítimo hacia Asia y América del Norte por la movilización de bienes de consumo; (g) interés de Asia por la Alianza del Pacífico y Mercosur a raíz de la salida de Estados Unidos del TTP; y (h) incremento de la población adulto mayor en los países desarrollados que demandan productos (bienes y/o servicios). Entre las amenazas se tienen: (a) incremento de desastres naturales como consecuencia de los efectos del cambio climático; (b) tendencias proteccionistas de los países ricos a fin de proteger su mercado interno y fuerza laboral; (c) guerras de alcance internacional e intercontinental por asuntos territoriales y políticos; (d) desplazamiento laboral por el incremento exponencial de la tecnología y su uso en las industrias; (f) potencial movimiento de los flujos de capital hacia Estados Unidos por el fortalecimiento de su economía.

En la Tabla 7, en la cual se presentan las ocho oportunidades y seis amenazas, se les han asignado un peso de entre 0.0 y 1, es decir de nada importante a muy importante. Los valores asignados responden a que si las actuales estrategias de Perú atienden efectivamente a dichas oportunidades y amenazas, estarán en un rango del 1 al 4, donde: 4 es que responde muy bien; 3 si responde bien; 2 responde promedio; y 1 responde mal. Por último, se multiplica el peso y su valor para obtener el peso ponderado de cada una de las oportunidades y amenazas, éstas se suman y el resultado se debe encontrar en un rango de 1 a 4, el valor más bajo es que en la actualidad no se están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas; mientras que el valor más alto señala lo contrario, además de indicar que son eficientes sus estrategias.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Crecimiento de la industria tecnológica, la cual requiere insumos para su desarrollo (demanda derivada del cobre).	0.1	1	0.1
2. Incremento de la demanda de energía sostenible para el desarrollo de la actividad productiva.	0.05	3	0.15
3. Incremento de la demanda de productos alimenticios agrícolas y pesqueros con alto valor nutricional.	0.08	2	0.16
4. Incremento de los flujos de capital para la inversión extranjera directa.	0.08	1	0.08
5. Incremento del movimiento turístico.	0.09	1	0.1
6. Crecimiento del transporte marítimo hacia Asia y América del Norte por la movilización de bienes de consumo.	0.09	1	0.1
7. Interés del Asia por la Alianza del Pacífico y Mercosur a raíz de la salida de Estados Unidos del TTP.	0.05	2	0.1
8. Incremento de la población adulto mayor en los países desarrollados que demandan productos (bienes y/o servicios)	0.05	2	0.1
	Subtotal	0.59	0.87
Amenazas			
1. Incremento de desastres naturales como consecuencia de los efectos del Cambio climático (calentamiento global)	0.1	1	0.1
2. Tendencias proteccionistas de los países ricos a fin de proteger su mercado interno y fuerza laboral.	0.05	2	0.1
3. Guerras con alcance internacional e intercontinental por asuntos territoriales y políticos.	0.05	1	0.05
4. Desplazamiento de la fuerza laboral por el incremento exponencial de la tecnología y su uso en las industrias.	0.07	1	0.07
5. Incremento de la demanda de fuerza laboral con alta capacidad y especialización técnica.	0.07	1	0.07
6. Potencial movimiento de los flujos de capital hacia Estados Unidos por el fortalecimiento de su economía.	0.07	2	0.14
	Subtotal	0.41	0.53
	Total	1	1.40

Nota. Intereses comunes; *Intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.p.95), por F. A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

El Perú como resultado de su peso ponderado total, obtiene un valor de 1.4, siendo el balance entre las oportunidades y amenazas en el caso de Perú es de 0.59– 0.41; ello indica que la gestión actual del país está haciendo muy poco para capitalizar las oportunidades que su entorno inmediato y el mundo le ofrece; así también que sus acciones por mitigar el efecto

potencial adverso de las amenazas son mínimas o de bajo impacto. Por tanto, se requiere de acciones estratégicas con carácter de urgencia, de lo contrario el crecimiento económico que ha venido mostrando en los últimos años será insostenible, generando un retroceso en los avances alcanzados para la reducción de la pobreza y pobreza extrema, devolviendo al país a la condición de ingresos bajos y limitando sus aspiraciones de ser parte del grupo de economías del OECD. Aquí vale destacar el pensamiento de Confucio sobre la educación, que si se piensa en el largo plazo ello debe ser una prioridad.

3.5. Perú S.A. y sus competidores

Se conciben como competidores del Perú a aquellos países o grupo de países que quitan mercado, mediante la oferta de productos similares o sustitutos. Por esta razón, se debe identificar en primera instancia las actividades económicas asociadas a los productos y servicios, más importantes del Perú, según su aporte al PBI se tienen al sector agropecuario (agricultura y pecuario), pesca, minería e hidrocarburos, manufactura, electricidad y agua, construcción, comercio y servicios. A partir de ello, se realizará una evaluación empleando la metodología de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2009).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Sector agropecuario. El Perú en el sector creció en 1.8% en 2016, al menos hasta el 2015 ha sido la segunda actividad proveedora de divisas, las exportaciones agropecuarias alcanzaron los US\$ 5,000 millones. Como consecuencia, Perú se ha posicionado como un importante proveedor de alimentos a nivel mundial, hasta el momento a 129 países. De acuerdo a MINAGRI (2014), el Perú es el principal abastecedor internacional de quinua (42%), espárragos (35%) y maca (28%); además el tercer proveedor de palta (10%) y alcachofa (6%), el cuarto en pimientos secos (7%) y el quinto en uvas (8%). Asimismo, el Perú cuenta con otros productos que han tenido un crecimiento en 2015, como mayor volumen neto colocado en el exterior, estos son: frijoles comunes (640%), aceite de palma en

bruto (554%), arándanos rojos (264%), harina de maca (182%), café sin tostar (178%), alcohol etílico (106%), paprika (97%) y azúcar blanca (75%).

De acuerdo a lo sealado por el gremio agrario AGAP (2017), en los últimos años el sector agro peruano ha tenido un crecimiento muy importante en sus exportaciones y en su impacto para el desarrollo del país. El Perú tiene nueve productos agrarios en el top 10 de exportaciones mundiales. En el año 2014 el Perú ocupó el puesto 25 como proveedor de alimentos en el mundo según la Organización Mundial de Comercio – OMC en su artículo “International Trade Statistics 2015”. Algunas de las razones fundamentales de este crecimiento son las características geográficas y condiciones climáticas del país que favorecen el desarrollo del sector agrario al permitir brindar una oferta exportable durante todo el año.

El sector agrario es una industria fragmentada y con cierto grado de informalidad, la asociación de gremios agrarios (AGAP) reúne a: Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas, Asociación de Productores de Cítricos del Perú, Asociación de Productores de Palta Hass del Perú, Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango, Asociación de Productores de Uva de mesa del Perú y la Asociación de Productores de Arndonos en el Perú. Esta condición, puede significar una limitación para el desarrollo del sector dado que su poder de negociación es de carácter particular y no integral, porque incluso estos sub gremio no incluye a todos los productores.

Sector pesca. En el Perú se observa que es una industria no fragmentada, la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP) integra a las empresas extractoras y productoras, así como a APRO que es una asociación sin fines de lucro que busca mejorar las relaciones de la comunidad con la industria pesquera. De acuerdo a SNP (2017), el sector pesquero se ubica dentro del grupo de las cuatro actividades económicas con mayores ingresos de divisas al país, representa aproximadamente 7% de las exportaciones peruanas. Asimismo, a nivel del

mercado mundial, las exportaciones pesqueras peruanas también se posicionan en un nivel expectante y en el caso de envíos de ingredientes marinos lidera el ranking de acuerdo con el Anuario Estadístico de la IFFO 2015, en el cual Perú es responsable por aproximadamente el 25-30% de la producción mundial de harina y aceite de pescado. En la Tabla 8 se observa el movimiento de exportaciones en los tres primeros meses de 2017.

Tabla 8

Desenvolvimiento de Exportaciones Pesqueras 2015 - 2017

DESENVOLVIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES PESQUERAS						
Rubros	2015	2016	Variación 2016/2015	2016*	2017*	Variación* 2017/2016
Millones. US\$	2,366.0	2,162.60	-8.6%	792.00	1,028.00	29.8%
Conservas	115.3	72.7	-37.0%	24.5	25.6	4.4%
Congelado	723.1	761.8	5.3%	230.4	270.6	17.4%
Fresco Refr.	10.1	15.4	51.7%	5.4	6.4	18.8%
Curado	37.6	34.7	-7.7%	15.8	8.8	-44.6%
Harina	1,158. ¹	994	-14.2%	392.8	586.0	49.2%
Aceite	298.4	262.9	-11.9%	114.5	119.0	3.9%
Vivos	3.3	3	-11.6%	1.2	1.0	-19.8%
Diversos ¹	19.9	18.1	-8.9%	7.3	10.6	45.6%
Miles TM	1,216.6	1,033.1	-15.1%	383.0	570.3	48.9%
Conservas	37.4	18.9	-49.5%	6.5	6.9	7.2%
Congelado	330	261.1	-20.9%	69.8	91.6	31.3%
Fresco Refr.	0.9	1.8	98.2%	0.9	0.5	-46.8%
Curado	6.5	4.1	-37.2%	1.9	1.3	-32.6%
Harina	698.3	632.3	-9.5%	252.9	403.9	59.7%
Aceite	118	92.8	-21.4%	41.4	57.2	38.3%
Vivos	0.3	0.3	-8.3%	0.1	0.1	-12.0%
Diversos ¹	25.1	21.8	-13.0%	9.6	8.9	-7.1%

¹ Algas, vejigas de pescado, corales y otros / *Abril del año

Nota. Tomado de *Reporte de Exportaciones Pesqueras 2016 y 2017*, por SNP, 2017 (<http://www.snp.org.pe/exportaciones-pesqueras/>)

Sector manufacturero. Es un sector fragmentado, debido a que está compuesto por múltiples industria que se subdividen dado la naturaleza de sus productos y servicios. La Sociedad Nacional de Industrias (SIN) informó a través del diario El Comercio (17 de febrero

de 2017) que prevé que el sector manufactura crezca 2.5% en promedio durante el 2017.

Asimismo, la manufactura no primaria, que representa cerca del 75% de la industria peruana, registrará una expansión de 1.5%, según cálculos del gremio. En la Tabla 9 se muestran las principales industrias que componen el sector y su comportamiento en los primeros meses de 2017, destacando la industria de la refinación de petróleo y de fabricación de equipos y electrodomésticos. Esta industria no tiene poder de negociación por su dimensión y limitado acceso a tecnología.

Tabla 9

Producción de las principales ramas industriales, 2015 - 2017

PRODUCCIÓN DE LAS PRINCIPALES RAMAS INDUSTRIALES			
(Variación porcentual)			
Ramas	2015	2016	2017*
Productos alimenticios	4.7	-3.0	14.1
Bebidas	3.0	2.7	-0.3
Productos textiles	-5.6	-6.5	-6.1
Prendas de vestir	-7.7	-5.5	-7.9
Papel y productos de papel	.2	-3.0	10.0
Productos de la refinación de petróleo	0.4	6.0	17.0
Sustancias y productos químicos	0.8	1.2	3.1
Caucho y plástico	-2.2	-1.9	1.7
Minerales no metálicos	-1.8	-1.1	-5.3
Productos derivados de metal	-2.8	-14.1	-17.4
Equipo eléctrico	1.6	14.1	5.9
Maquinaria y equipo n.c.p.,	-14.6	0.9	17.3
Fabricación de muebles	8.1	5.5	-0.7
Otras industrias	-2.6	-12.8	21.1
PRODUCCIÓN MANUFACTURERA TOTAL	-1.7	-1.6	1.2

*Febrero del año

Nota. Tomado de *Reporte estadístico N° 4*, por SNI, 2017 (http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/04/Reporte_Estadistico_Abril_2017.pdf)

Sector minería. El Perú como productor mundial de minerales, de acuerdo a la SNMPE (2017a) es el segundo productor de plata, tercero de cobre y zinc, cuarto de plomo, quinto de estaño y sexto de oro. La minería es una de las actividades económicas más

descentralizadas y concentra el 21% de la inversión privada del país. Entre el 2001 y 2015 se invirtieron más de US\$ 57,000 millones; asimismo, en el mismo periodo el Estado: (a) recaudó del sector minero ingresos por impuesto a la renta, regalías e impuestos especiales equivalente al 24% de toda la recaudación nacional, lo que equivale a 80,000 millones de soles; (b) el 57% de las exportaciones peruanas corresponden al sector minero; (c) la cartera de proyectos mineros supera los US\$ 56,000 millones; (d) la minería compra el 14% de lo producido de la industria manufacturera peruana; (e) en 17 de las 26 regiones del Perú se realiza la actividad minera; (f) por cada empleo en el sector minero se generan nueve empleos en otros sectores.

Así también, las cotizaciones internacionales de los principales metales han retrocedido en los últimos años y las exportaciones mineras en 2016 cayeron en 8%, en consecuencia los costos de operación han subido y existe extracción ilegal de minerales que afecta el medio ambiente, no tributa y afecta los derechos laborales. Entre los años 2014 y 2015: (a) en 24% se redujeron las transferencias del canon minero; (b) la inversión minera se redujo en 15%. Finalmente, el Perú ha retrocedido en 2015 a la posición 36, cayendo 10 posiciones en el Índice de Atractivo a la Inversión de Fraser de un total de 109 países.

El sector minería en Perú a través de su gremio se presenta como no fragmentada; sin embargo la presencia de minería ilegal resulta una debilidad de la industria, en cuanto al impacto socio ambiental que esta genera. Sin embargo el liderazgo alcanzado con el suministro de diferentes materias primas al mundo, debido al crecimiento económico y tecnológico de este, lo posiciona con una fuerza negociadora de alto impacto, aun cuando China es el segundo productor del mundo en Cobre, el Perú como parte de la Alianza del Pacífico y su unión con Chile, su posición sería de número uno a nivel mundial y ello permitiría un mejor poder de negociación como proveedor de minerales en el mundo.

Sector hidrocarburos. El Perú en hidrocarburos tiene bajo poder de negociación, ello se evidencia de lo informado por la SNMPE (2017b) que señaló que existen más de 30 lotes con potencial para contratación, pero en los últimos cuatro años solo se han suscrito siete contratos y solo uno de ellos es de exploración; además de los 65 contratos vigentes, 29 están en situación de renegociación o en proceso de devolución. Asimismo, del 98% de los pozos explorados en nuestro país se encuentra en cuatro cuencas hidrocarburíferas, cuando hay potencial en 18 cuencas. Este nivel de actividad, en la que los esfuerzos se han centrado en el gas, la cual pasó de 83 millones de pies cúbicos por día (MMPCD) en 2004 a 1,209 MMPCD en el 2015; mientras que la de petróleo se ha reducido a la fecha en 20% desde el 2010 (ver Figura 33).

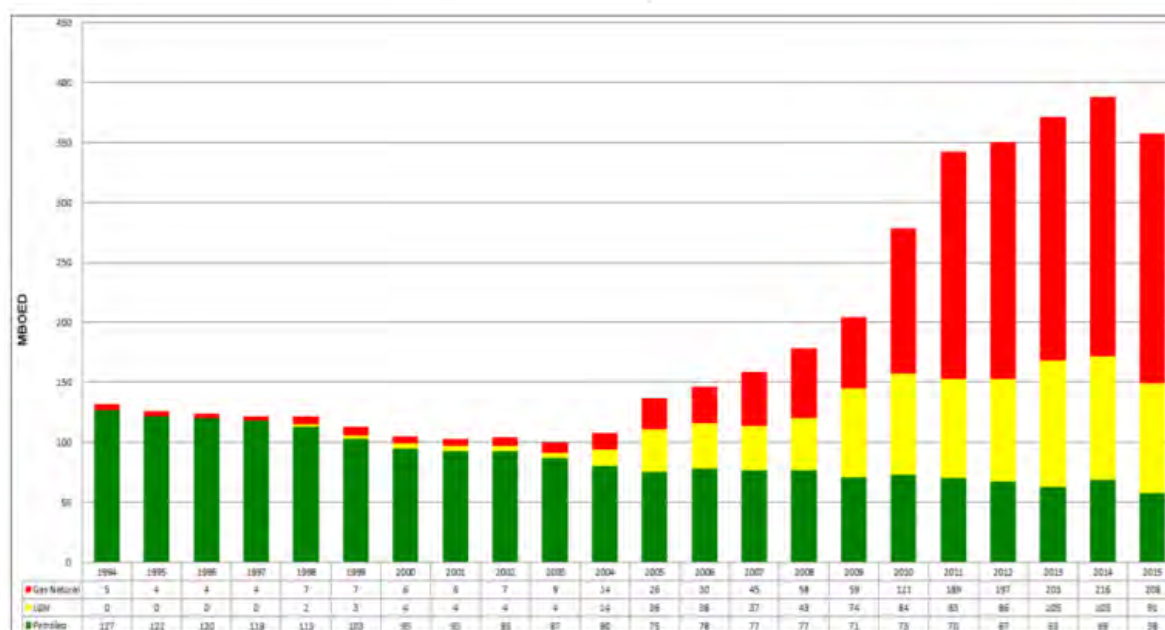


Figura 33. Producción total de hidrocarburos en Millones de Barriles de Petróleo Equivalente por Día (MBOED).

Tomado de *Situación actual de los Hidrocarburos: Reservas probadas, Recursos y Mercado*, por PERUPETRO, 2016 (<http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/f1457c3d-ab7e-4524-af0d-5afdc6fdaf5c/160127+-+Presentaci%C3%B3n+del+Ing.+Rafael+Zoeger+-+6%C2%B0+Conferencia+de+Gas+Natural.pdf?MOD=AJPERES>)

Sin embargo, este crecimiento de la producción de gas, le genera al Perú una expectante posición en el mundo de mejorar su poder de negociación, Osinergmin (2014) señaló que luego de los 10 años del inicio de Camisea se lograron exportaciones que al 2013 lo posicionó en el puesto 13 del mundo (ver Tabla 10), acorde a la tendencia mundial de cambio de sus matrices energéticas por fuentes de energía más limpias, así se observa en el reporte de BP (2017) (ver Figura 34).

Tabla 10

Exportaciones de gas natural líquido (GNL) a nivel mundial 2004-2013 en MMPCD

País	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1 Qatar	2,322	2,622	3,008	3,723	3,829	4,784	7,329	9,927	10,198	10,220
2 Malasia	2,671	2,759	2,713	2,882	2,837	2,857	2,955	3,218	3,077	3,270
3 Australia	1,174	1,437	1,744	1,958	1,953	2,345	2,453	2,509	2,719	2,923
4 Indonesia	3,231	3,044	2,861	2,684	2,590	2,516	3,034	2,821	2,419	2,168
5 Nigeria	1,215	1,165	1,701	2,047	1,982	1,547	2,312	2,504	2,632	2,164
6 Trinidad y Tobago	1,350	1,356	1,572	1,756	1,675	1,910	1,971	1,827	1,848	1,912
7 Argelia	2,485	2,485	2,388	2,387	2,110	2,022	1,869	1,656	1,480	1,444
8 Rusia	-	-	-	-	-	639	1,296	1,392	1,432	1,378
9 Omán	871	892	1,117	1,177	1,052	1,117	1,112	1,057	1,084	1,118
10 Yemen	-	-	-	-	-	40	530	865	687	932
11 Brunei	917	885	949	905	888	853	854	908	880	920
12 Emiratos Árabes Unidos	712	691	685	730	728	678	764	770	735	712
13 Perú	-	-	-	-	-	-	176	495	522	544
14 Guinea Ecuatorial	-	-	-	137	500	457	499	510	474	493
15 Noruega	-	-	-	14	211	307	456	385	455	371
16 Egipto	-	670	1,448	1,317	1,357	1,240	939	830	648	362
17 Estados Unidos	162	178	166	114	94	84	159	196	77	8
18 Otros países de Europa	-	-	-	-	-	23	55	131	310	492
19 Otros países	61	84	70	74	51	70	33	8	39	45
Total	17,170	18,268	20,423	21,906	21,855	23,488	28,797	32,008	31,726	31,477

Nota. Tomado de *La industria del gas natural en el Perú: a diez años del proyecto Camisea*, por OSINERGMIN, 2014

(http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Anexos-industria-gasnatural-Peru.pdf)

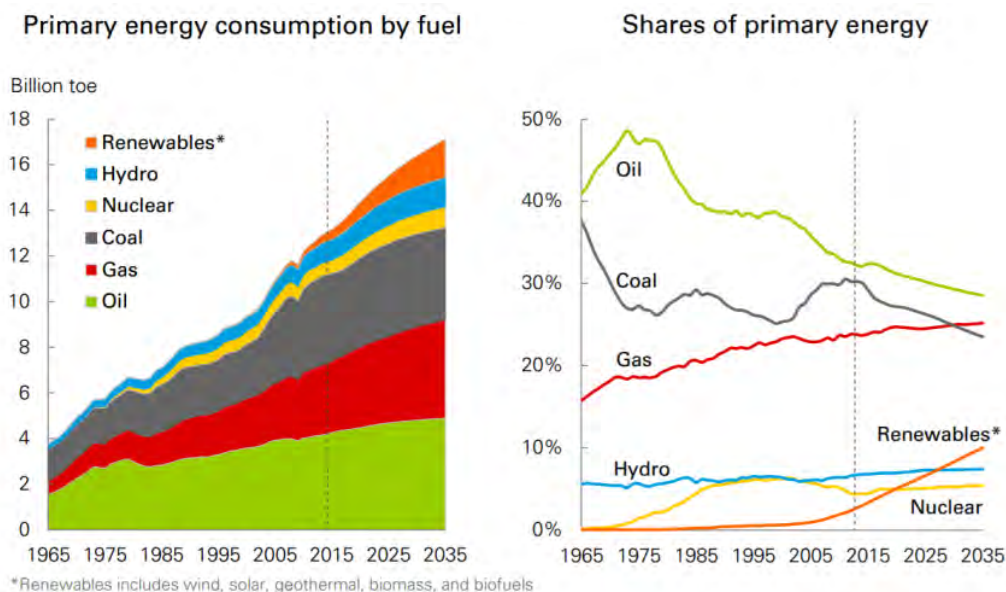


Figura 34. Consumo de fuentes de energía en los próximos 20 años.

Tomado de BP Energy Outlook 2017, por BP, 2017

(<http://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-outlook-2017/bp-energy-outlook-2017.pdf>)

Sector electricidad y agua. El sector electricidad en el Perú ha logrado atender a un 93% la demanda interna y sólo usando el 5% de su potencial hidroeléctrico técnicamente aprovechable según la SNMPE (2017c). Asimismo, las tarifas eléctricas son las más competitivas de la región de América Latina lo cual nos brinda poder de negociación como proveedores, más aun cuando la energía que se genera proviene en 96% de fuentes limpias como el agua y gas natural, pero en la actualidad esa ventaja no es aprovechada por ausencia de infraestructura y políticas de interconexión eléctrica internacional.

Con relación al agua, el Perú de acuerdo al ANA (2015) indicó que es el octavo país con mayor disponibilidad hídrica en el mundo; sin embargo, cuenta con una irregular distribución temporal y espacial del recurso agua. El 98% de la producción hídrica se presenta en la región amazónica, y apenas el 1.8% en la Región Hidrográfica del Pacífico. Esta situación constituye una de las grandes dificultades que debe enfrentar para gestionar adecuadamente los recursos hídricos, ya que es precisamente en la costa donde habita el 53% de la población y se desarrolla la mayor cantidad de actividades económicas, las cuales

ejercen presión sobre este recurso. El Perú ha logrado cubrir la demanda de los hogares peruanos en agua a través de la red pública sólo al 58.2% a nivel nacional; por otro lado tiene un potencial hidroenergético de 88% en la cuenca amazónica (ver Tabla 11). Asimismo, esto no contempla el uso del agua de mar, con lo cual nuestra capacidad hídrica se incrementaría, permitiendo mejorar nuestro el poder de negociación futuro de suministrador de agua para actividades productivas y de consumo humano en países del mundo que carece de este recurso.

Tabla 11

Potencial hidroenergético del Perú por región hidrográfica

Región Hidrográfica	Total (MW)	Excluido (MW)	Aprovechable (MW)
Pacífico	11402	2671	8721
Amazonas	86971	26345	60627
Titica	87		87
Total	98460	29016	69435

Nota. Tomado de *VII foro mundial del agua Corea 2015: Agua para nuestro futuro la experiencia peruana*, por ANA, 2015 (http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/informe_peru_2015_0.pdf)

Sector construcción. El sector está conformado por diversas industrias como el cemento, fierro, agregados, cerámicos, acero, ladrillos, entre otros. Sólo algunas de éstas atiende la demanda interna y otras deben ser cubiertas desde el exterior. En particular, la industria del cemento que tiene la capacidad de atender la demanda interna y que en la actualidad exporta, tiene bajo poder de negociación como proveedor, ello se observa en la Figura 35 en la que el Perú no figura entre los principales productores del mundo (FICEM, 2017).

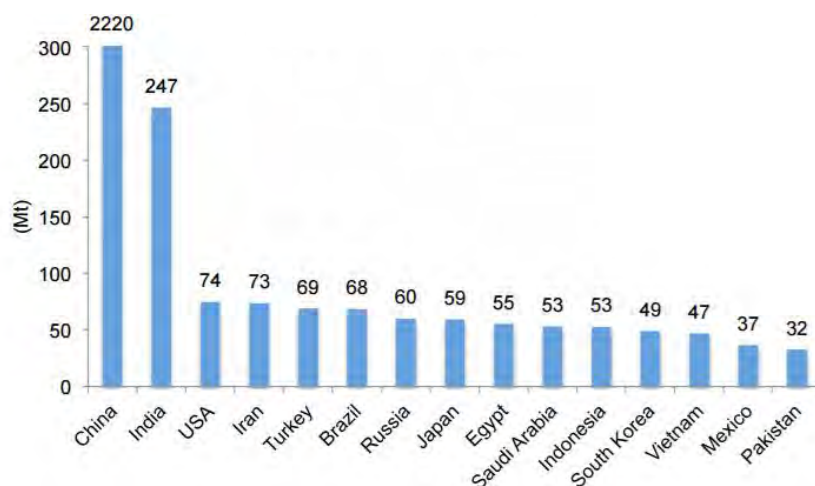


Figura 35. Productores de Cemento – Top 15: 2012.

Tomado de Estadísticas mundiales, por FICEM, 2017 (http://www.ficem.org/boletines/ct-2013/presentaciones2013/1-EXPERTOS/2_THOMAS-ARMSTRONG/ICR-FICEM-Presentation-Handout-30Aug13.pdf)

Sector comercio. El Perú de acuerdo al OMC (2017) como país signatario del TTP desde el 2005 ha incrementado sus exportaciones a una tasa media anual del 14%, superando a Chile (ver Figura 36).

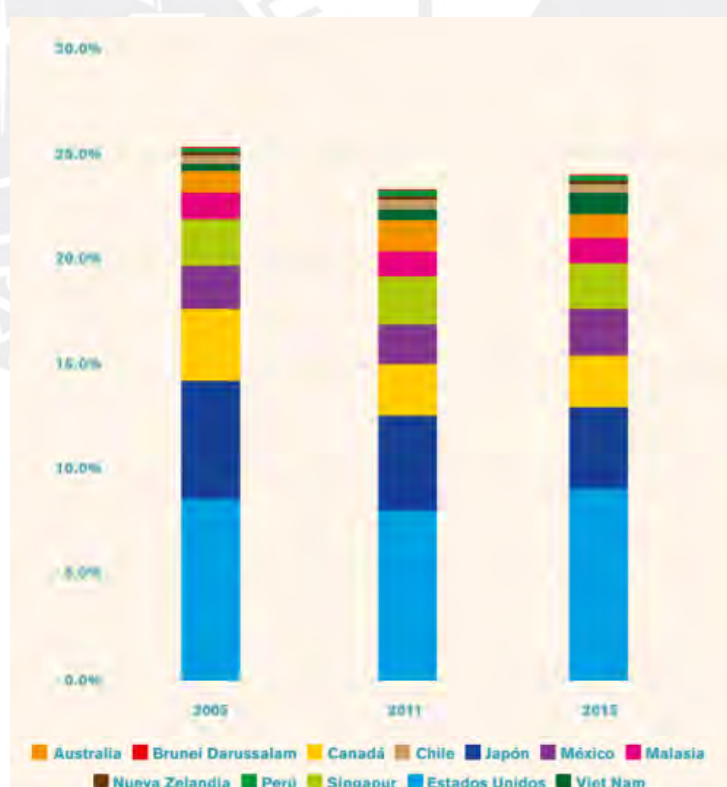


Figura 36. Proporción de las exportaciones mundiales correspondientes a los signatarios de TPP (%).

Tomado de *Examen estadístico de comercio mundial 2016*, por OMC, 2017 (https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/wts2016_s.pdf)

El comercio del Perú en lo que respecta al movimiento por exportaciones se ubica en la posición 41 a nivel global, por debajo de México (puesto 8), Brasil, Chile, Venezuela y Colombia; mientras que en las importación en el puesto 37 (ver Tabla 12).

Por tanto, el éxito del comercio exterior en el mundo obedece a la capacidad de los países en innovación, movilidad de factores es decir su capacidad de acceso a mercados con precios diferenciados; también depende de su capacidad de transferencia de conocimientos y un adecuado clima de negocios, todo ello es fundamental para un país para asegurar una mayor diversificación del comercio exterior. MINCETUR (2016d) señaló que los países en vías de desarrollo tienen exportaciones menos diversificadas, el Perú en los últimos años ha mostrado una mayor diversificación, pero ésta ha sido empírica y se requiere de políticas públicas que acompañen esta diversificación en el largo plazo.

Sector servicios. De acuerdo a MINCETUR (2016d) a nivel mundial el comercio de servicios se ha convertido en un factor crítico para el crecimiento económico y empleo de calidad, por las externalidades positivas que generan en otros sectores tales como: uso intensivo de tecnologías de la información, conocimiento especializado e innovación. En general, la competitividad de las empresas depende en gran medida de su acceso a proveedores de servicios de alta calidad y bajos precios tales como: telecomunicaciones, transportes, servicios financieros, servicios logísticos/de distribución y servicios profesionales. La OMC (2017) señaló que en las exportaciones de servicio vinculadas al comercio de mercancías la región de América Latina tuvo un movimiento en 2015 de en promedio US\$ 25,000 millones (ver Figura 37) y según MINCETUR (2016d) las exportaciones de servicios en el Perú crecieron a un promedio anual de 13% entre el 2003 – 2013, en comparación al promedio de América Latina de 10.6%; sin embargo la ausencia de un marco normativo apropiado para las exportaciones de servicios genera obstáculos que se traducen en pérdidas de competitividad, sea porque las empresas peruanas se ven obligadas a

facturar el IGV, o porque deben pagar doblemente (en el país de origen y en el de destino) el valor del impuesto a la renta y otros impuestos directos (UNCTAD, 2015).

Tabla 12

Economías según la magnitud del comercio de servicios comerciales 2015

Orden	Exportadores	Valor	Parte	Variación % Anual	Orden	Importadores	Valor	Parte	Variación % Anual
1	China	2275	17,4	-3	1	Estados Unidos	2308	17,3	-4
2	Extra-UE (28)	1985	15,2	-12	2	Extra-UE (28)	1914	14,4	-15
3	Estados Unidos	1505	11,5	-7	3	China	1682	12,6	-14
4	Japón	625	4,8	-9	4	Japón	648	4,9	-20
5	Corea, República de	527	4	-8	5	Hong Kong, China	559	4,2	-7
6	Hong Kong, China	511	3,9	-3	6	Corea, República de	436	3,3	-17
	exportaciones Locales	13	0,1	-16		importaciones definitivas	134	1	-11
	reexportaciones	498	3,8	-2					
7	Canadá	408	3,1	-14	7	Canadá	436	3,3	-9
8	México	381	2,9	-4	8	México	405	3	-2
9	Singapur	351	2,7	-14	9	India	392	2,9	-15
	exportaciones Locales	174	1,3	-20					
	reexportaciones	177	1,4	-9					
10	Rusia, Federación de	340	2,6	-32	10	Singapur	297	2,2	-19
						importaciones definitivas	120	0,9	-30
11	Suiza	290	2,2	-7	11	Suiza	252	1,9	-9
12	Taipei Chino	285	2,2	-11	12	Taipei Chino	238	1,8	-16
13	India	267	2	-17	13	Emiratos Árabes Unidos b	230	1,7	-8
14	Emiratos Árabes Unidos b	265	2	-29	14	Australia	208	1,6	-12
15	Tailandia	214	1,6	-6	15	Turquía	207	1,6	-14
16	Arabia Saudita, reino de b	202	1,5	-41	16	Tailandia	203	1,5	-11
17	Malasia	200	1,5	-15	17	Rusia, Federación de a	194	1,5	-37
18	Brasil	191	1,5	-15	18	Brasil	179	1,3	-25
19	Australia	18	1,4	-22	19	Malasia	176	1,3	-16
20	Viet Nam	162	1,2	8	20	Arabia Saudita, Reino de b	172	1,3	-1
21	Indonesia	150	1,1	-15	21	Viet Nam	166	1,2	12
22	Turquía	144	1,1	-9	22	Indonesia	143	1,1	-20
23	Noruega	105	0,8	-27	23	Sudáfrica	105	0,8	-14
24	Sudáfrica	82	0,6	-10	24	Noruega	76	0,6	-15
25	Qatar	77	0,6	-39	25	Filipina b	70	0,5	3
26	Israel b	64	0,5	-7	26	Egipto b	65	0,5	-9
27	Chile	63	0,5	-16	27	Israel b	65	0,5	-14
28	Irán b	63	0,5	-29	28	Chile	63	0,5	-15
29	Filipinas	59	0,4	-6	29	Argentina	60	0,4	-8
30	Argentina	57	0,4	-17	30	Colombia	54	0,4	-16
31	Kuwait, Estado de b	55	0,4	-47	31	Iraq b	52	0,4	-12
32	Iraq b	49	0,4	-42	32	Argelia	52	0,4	-12
33	Nigeria	48	0,4	-49	33	Nigeria b	48	0,4	-20
34	Kazajstán	46	0,3	-42	34	Pakistán	44	0,3	-7
35	Omán b	39	0,3	-26	35	Irán b	43	0,3	-17
36	Ucrania	38	0,3	-30	36	Bangladesh b	39	0,3	-7
37	Argelia	38	0,3	-40	37	Perú	38	0,3	-11
38	Venezuela, Rep Bolivariana de b	37	0,3	-51	38	Marruecos	38	0,3	-18
39	Colombia	36	0,3	-35	39	Qatar b	37	0,3	7
40	Nueva Zelanda	34	0,3	-7	40	Nueva Zelanda	37	0,3	-14
41	Perú	34	0,3	-14	41	Ucrania	36	0,3	-33
42	Angola b	34	0,3	-42	42	Venezuela, Rep. Bolivariana de b	33	0,2	-24
43	Bangladesh	32	0,2	6	43	Kuwait, Estado de b	32	0,2	0
44	Belarus	27	0,2	-26	44	Belarus	30	0,2	-25
45	Pakistán	23	0,2	-10	45	Kazajstán	30	0,2	-27
46	Marruecos	22	0,2	-8	46	Angola	22	0,2	-24
47	Egipto	19	0,1	-28	47	Ecuador	22	0,2	-22
48	Ecuador	18	0,1	-29	48	Jordania	20	0,2	-11
49	Azerbaiyán b	15	0,1	-49	49	Túnez	20	0,2	-19
50	Túnez	14	0,1	-16	50	Etiopía b	19	0,1	0
	Total de las economías anteriores c	12694	97	0		Total de las economías anteriores c	12694	95,3	0
	Mundo (excluido el comercio dentro de la UE (28) c	13080	100	-13		Mundo (excluido el comercio dentro de la UE (28) c	13323	100	-12

Nota. Tomado de *Examen estadístico de comercio mundial 2016*, por OMC, 2017 (https://www.wto.org/spanish/res_s/statist_s/wts2016_s/wts2016_s.pdf)

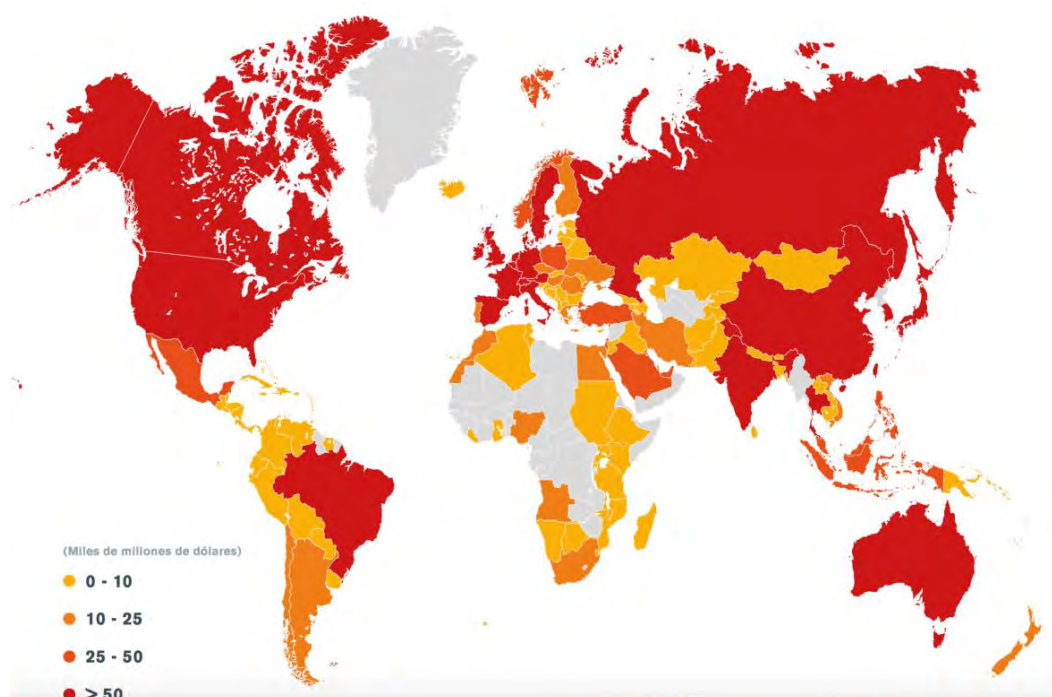


Figura 37. Principales exportadores e importadores mundiales de mercancías (excluido el comercio dentro de la UE (28)), 2015 (Miles de millones de dólares y porcentajes).

Tomado de *Examen estadístico de comercio mundial 2016*, por OMC, 2017 (https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/wts2016_s.pdf)

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El Perú de acuerdo a MINCETUR (2017b) ha comerciado con los siguientes principales países y alianzas: China, Estados Unidos, Unión Europea, Europe Free Trade Association (EFTA), Comunidad Andina, Mercosur, Canadá, Japón, Chile, Corea Sur, entre otros. En 2016, las exportaciones a estos países alcanzaron los US\$ 36,042 millones, esto significó un incremento del 7% con respecto al año anterior. Las exportaciones tradicionales principales como el cobre, oro, derivados del petróleo, zinc, plomo, gas natural, café, harina de pescado y hierro tuvieron como país de destino en 2016 a: China, Estados Unidos, Corea del Sur, Japón, Suiza y Brasil, mientras que en las no tradicionales de uvas, zinc alear, espárragos, calamar, jibia y pota, paltas, mangos, arándanos rojos, fosfato de calcio natural, polos de algodón, alambre de cobre refinado y cola de langostinos con caparazón con destino

a: Estados Unidos, Países Bajos, Colombia, Chile, Ecuador y Bolivia, esto último se aprecia en la Figura 38.

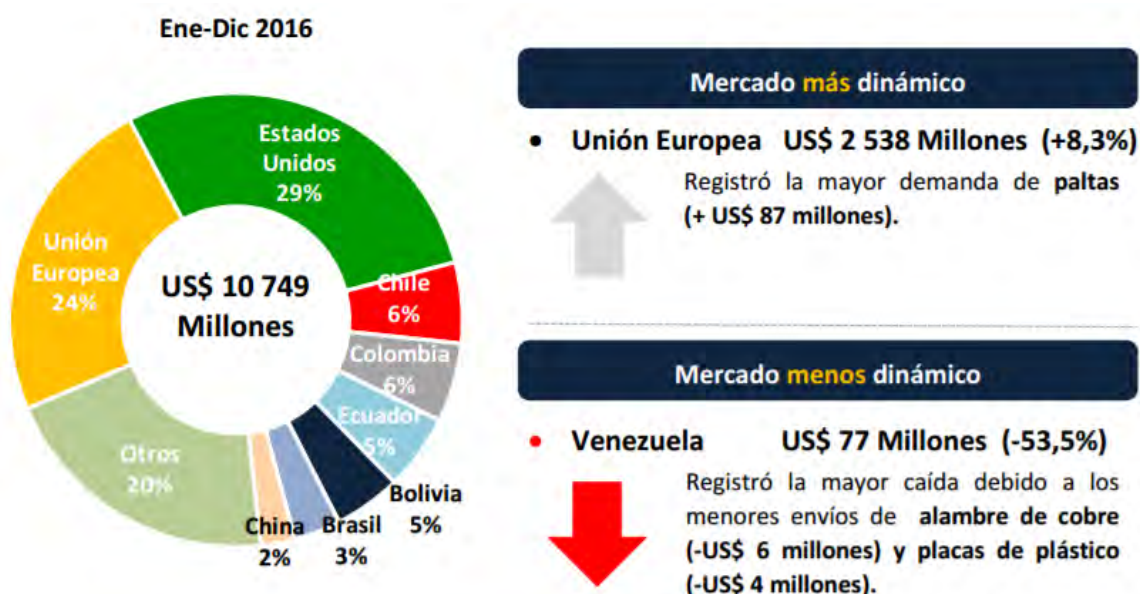
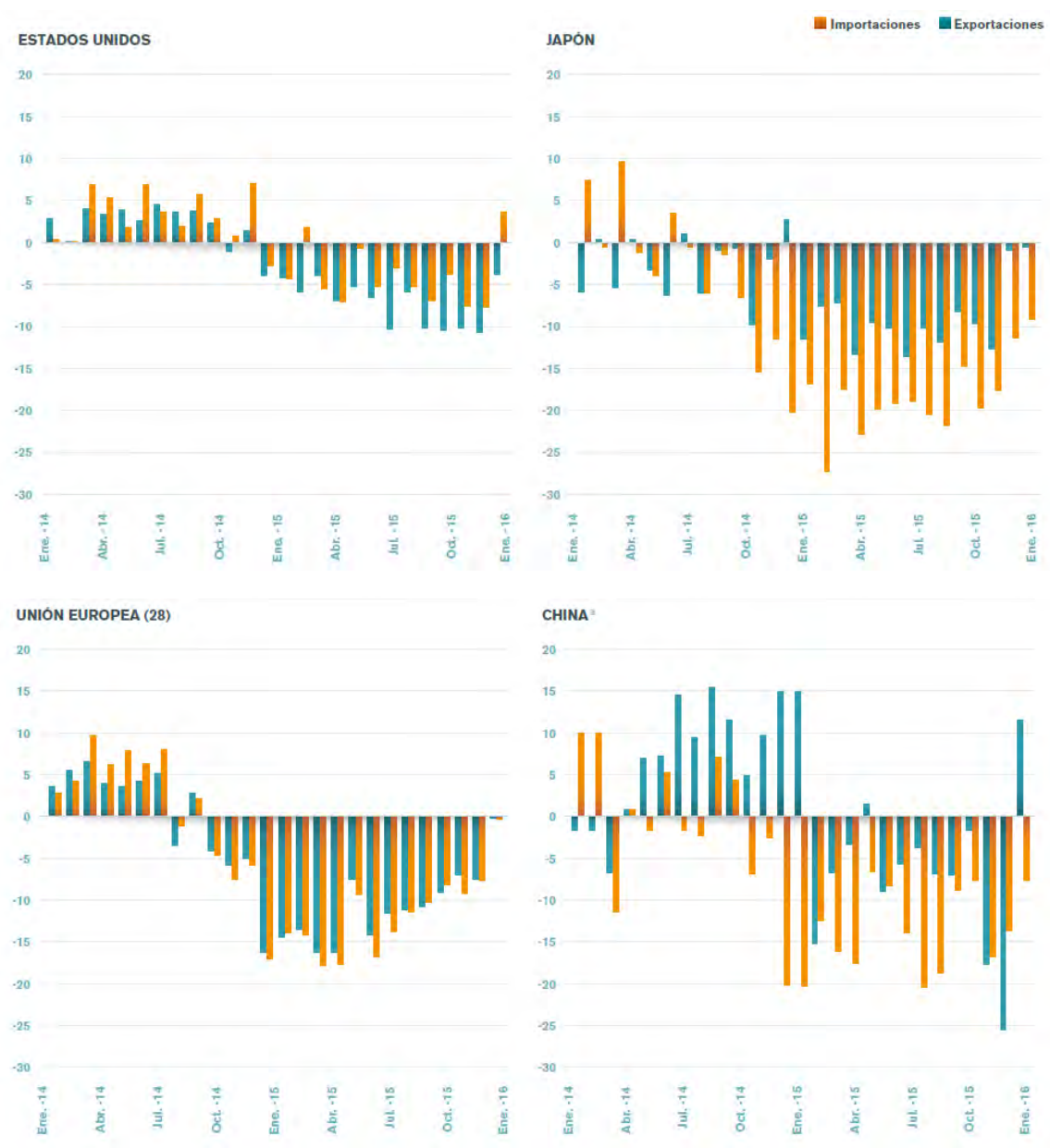


Figura 38. Principales destinos de las exportaciones de productos no tradicionales 2016.

Tomado de *Reporte mensual de comercio: Diciembre 2016*, por MINCTUR, 2017b (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2016/RMC_Diciembre_2016.pdf)

Estos países con quienes el Perú tiene relación comercial y además tienen una alta participación sobre las exportaciones de Perú, tienen un alto poder de negociación debido a su gran demanda para la atención de las necesidades de sus economías, ello se aprecia en la Figura 39, en la cual se observa que las importaciones tienen una gran participación en su dinámica económica. Por tanto, el Perú tiene la oportunidad de desarrollar su diversidad productiva con valor agregado, atrayendo la inversión extranjera directa para generar la transferencia de conocimiento y atender con todo ello, la demanda de los países ubicados en la zona de mayor población y con mayor per cápita.



^a Se ha extraído la media de los meses de enero y febrero para minimizar las distorsiones asociadas al nuevo año lunar.
Fuentes: Estadísticas Financieras Internacionales del FMI, base de datos GTA de Global Trade Information Services y estadísticas nacionales.

Figura 39. Exportaciones e importaciones de mercancías de determinadas economías (enero de 2014 a marzo de 2016) (variación porcentual interanual en dólares corrientes). Tomado de *Examen estadístico de comercio mundial 2016*, por OMC, 2017 (https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/wts2016_s.pdf)

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El Perú es uno de los principales países productores de minerales en el mundo, en oro, plata, cobre, zinc, plomo, molibdeno y estaño (ver Figura 40).

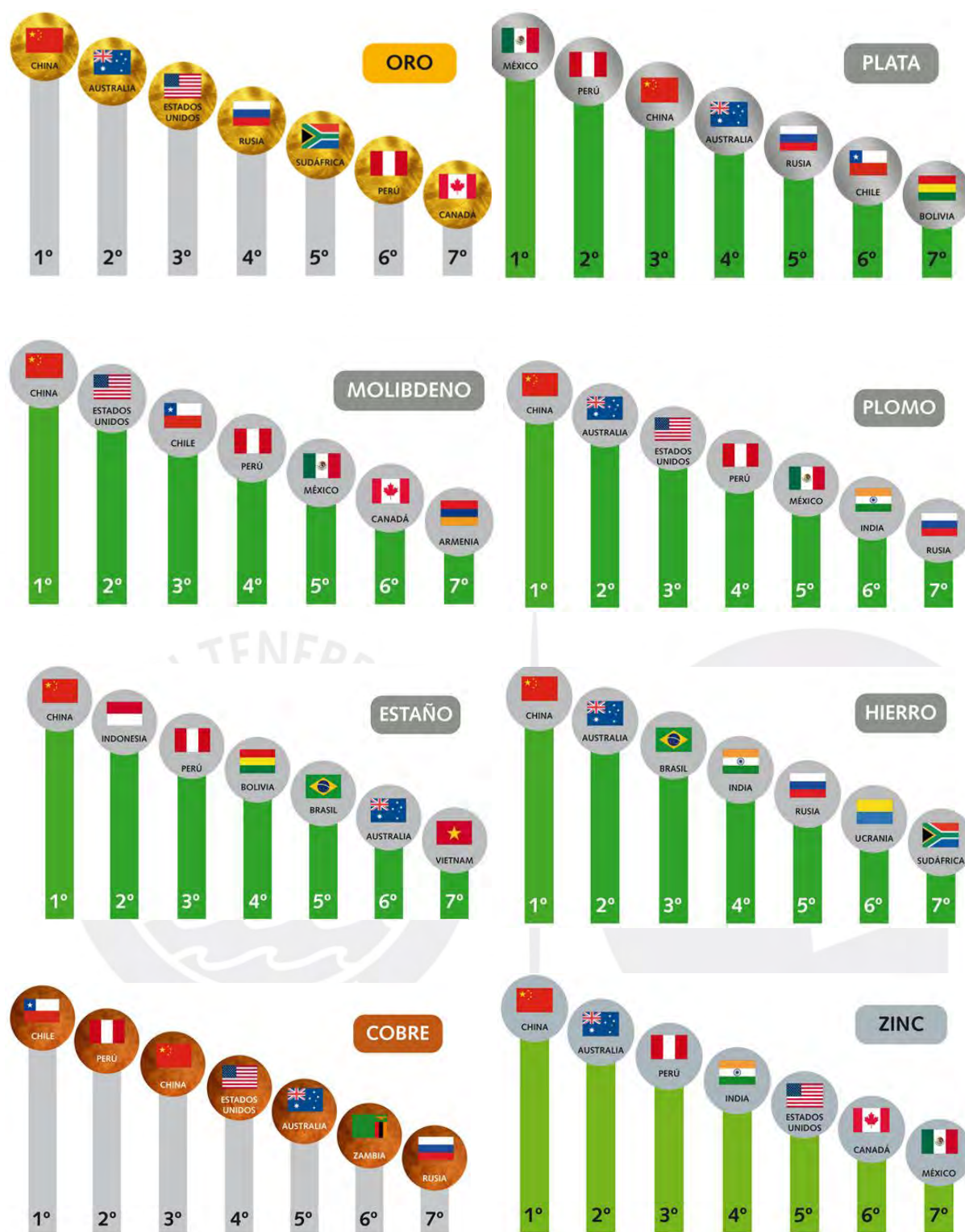


Figura 40. Principales países productores de minerales.

Tomado de *Exploradores*, por SNMPE, 2017

(<http://www.exploradores.org.pe/mineria/principales-paises-productores-de-minerales.html>)

El Perú en oro, tiene como sustitutos a China, Australia, Estados Unidos, Rusia, Sudáfrica y Canadá; en plata a México, China, Australia, Rusia, Chile y Bolivia; en cobre a Chile, China, Estados Unidos, Australia, Zambia y Rusia; en plomo a China, Australia, Estados Unidos, México, India y Rusia; en molibdeno a China, Estados Unidos, Chile, México, Canadá y Armenia; en zinc a China, Australia, India, Estados Unidos, Canadá y México; en estaño a China, Indonesia, Bolivia, Brasil, Australia y Vietnam.

En relación a la pesca, el Perú es uno de los principales productores mundiales, ubicado en la sexta posición de acuerdo a la FAO (2017), siendo su producto diferenciador la anchoveta, compitiendo con Chile; sin embargo hay otros 25 países con el potencial de convertirse en sustitutos de pesca marina (ver Tabla 13).

Por otro lado, el desarrollo tecnológico es una amenaza de algunos minerales que el Perú produce y exporta; por ejemplo el desarrollo de polímeros sintéticos según Rodríguez y Orrego (2016) quienes señalaron que éstos al ser versátiles, maleables, facilidad de procesamiento, baja densidad y además tienen buenas propiedades mecánicas, estabilidad térmica, resistencia química y a la humedad, lo cual permite su uso en diversas industrias como: automotriz, construcción, eléctrica, electrónica, biomédica, empaques, entre otras. Se estima que para el año 2020 su utilización se incrementará en 10 veces respecto a su consumo actual.

El Perú, en este contexto debe desarrollar políticas entorno al desarrollo de industria asociada a esta nueva tecnología, contamos con la fuente primaria como el gas, que brindan la oportunidad de la industria petroquímica, la cual es la fuente del avance tecnológico antes señalado.

Tabla 13

Producción de la pesca de captura marina: principales países productores

País o Territorio	VARIACIÓN					
	Promedio 2003-2012	2013	2014	Promedio (2003-2012) 2014	2013 2014	2013-2014
	(Toneladas)			(Porcentaje)	(Toneladas)	
China	12,759,922	13,967,764	14,811,390	16.1	6.0	843,626
Indonesia	4,745,727	5,624,594	6,016,525	26.8	7.0	391,931
Estados Unidos de América	4,734,500	5,115,493	4,954,467	4.6	-3.1	-161,026
Federación de Rusia	3,376,162	4,086,332	4,000,702	18.5	-2.1	-85,630
Japón	4,146,622	3,621,899	3,630,364	-12.5	0.2	8,465
Perú	7,063,261	5,827,046	3,548,689	-49.8	-39.1	-2,278,357
	918,049 (1)	956,416 (1)	1,226,560 (1)	33.6	28.2	270,144
India	3,085,311	3,418,821	3,418,821(2)	10.8	0.0	0
Viet Nam	1,994,927	2,607,000	2,711,100	35.9	4.0	104,100
Myanmar	1,643,642	2,483,870	2,702,240	64.4	8.8	218,370
Noruega	2,417,348	2,079,004	2,301,288	-4.8	10.7	222,284
Chile	3,617,190	1,770,945	2,175,486	-39.9	22.8	404,541
	2,462,885(1)	967,541(1)	1,357,586 (1)	-44.9	40.3	390,045
Filipinas	2,224,720	2,130,747	2,137,350	-3.9	0.3	6,603
República de Corea	1,736,680	1,586,059	1,718,626	-1.0	8.4	132,567
Tailandia	2,048,753	1,614,536	1,559,746	-23.9	-3.4	-54,790
Malasia	1,354,965	1,482,899	1,458,126	7.6	-1.7	-24,773
México	1,352,353	1,500,182	1,396,205	3.2	-6.9	-103,977
Marruecos	998,584	1,238,277	1,350,147	35.2	9.0	111,870
España	904,459	981,451	1,103,537	22.0	12.4	122,086
Islandia	1,409,270	1,366,486	1,076,558	-23.6	-21.2	-289,928
Provincia China de Taiwán	972,400	925,171	1,068,244	9.9	15.5	143,073
Canadá	969,195	823,640	835,196	-13.8	1.4	11,556
Argentina	891,916	858,422	815,355	-8.6	-5.0	-43,067
Reino Unido	622,146	630,047	754,992	21.4	9.8	124,945
Dinamarca	806,787	668,339	745,019	-7.7	11.5	76,680
Ecuador	452,003	514,415	663,439	46.8	29.0	149,026
Total 25 países principales	66,328,843	66,923,439	66,953,612	0.9	0.0	30,173
Total Mundial	80,793,507	80,963,120	81,549,353	0.9	0.7	586,233
Proporción 25 países principales (%)	82.1	82.7	82.1			

1 Totales excluyendo las capturas de anchoveta (*Engraulis ringens*) del Perú y Chile

Nota. Tomado de *El estado mundial de la pesca y la acuicultura: 2016*, por FAO, 2017 (<http://www.fao.org/3/a-i5798s.pdf>)

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Los tratados de libre comercio en el mundo resultan en la práctica la reducción de las barreras de ingreso a los mercados; el Acuerdo de Facilitación de Comercio (AFC) promovido por la OMC entró en vigor en febrero de 2017, al ser ratificada por dos tercios de los 164 miembros, entre ellos el Perú. La OMC (2017b) prevé que la plena aplicación del AFC reducirá los costos del comercio de los Miembros en un 14.3%, en promedio, y serán los países en desarrollo los que más se beneficien. También es probable que el AFC reduzca en más de un día y medio el tiempo necesario para importar mercancías y en casi dos días el plazo necesario para exportar, lo que representa una reducción del 47% y del 91% respectivamente respecto del promedio actual.

También se espera que la aplicación del AFC ayude a las nuevas empresas a exportar por primera vez. Además, cuando el AFC se aplique en su totalidad, se prevé que los países en desarrollo aumentarán el número de nuevos productos exportados hasta un 20%, y es probable que los países menos adelantados registren un aumento de hasta el 35%, según el estudio de la OMC. Por tanto el Perú, al ser signatario de este acuerdo urge el desarrollo de su infraestructura que le permita competitividad frente a los nuevos países entrantes en el comercio mundial.

3.5.5. Rivalidad entre los competidores

El Perú está implementado políticas para ser un miembro pleno de la OCDE, orientado a la consolidación del crecimiento económico, en todas sus variables tanto de la demanda interna como de su balanza comercial. El Perú en el 2017 (ver Figura 7) será el segundo país en América Latina con mayor crecimiento, y en 2018 recuperaría el liderazgo en la región. Asimismo, los otros países presentarán una recuperación, los mismos que son competidores directos, como Chile y México, lo que debe llevar al Perú a orientar estratégicas para incrementar su diversificación productiva, la calidad en la educación,

investigación e innovación; desarrollo de infraestructura para la competitividad, los mismos que deben contribuir a la reducción de la pobreza y a la mejora de la calidad de vida, de esta manera el Perú tendrá la capacidad de competir en este nuevo mercado mundial.

3.6. Perú S.A. y sus Referentes

El Perú en el mundo aspira a ser un país competitivo, teniendo como principales referentes mundiales de acuerdo al IMD (2017) a China Hong Kong, Suiza, Estados Unidos, Singapur y Suecia; y en América Latina tenemos a Chile y México, ambos miembros de la OCDE, siendo Chile el país con mayor PBI per cápita, más del doble del Perú.

En relación a la infraestructura, la cual es un factor de competitividad, a nivel mundial los referentes son: Estados Unidos, Dinamarca, Suiza, Suecia y Finlandia; mientras que en América Latina son Chile y Brasil. En educación a nivel mundial a Singapur, Japón, Estonia, China Taipei y Finlandia; en América Latina tenemos a Chile, Uruguay, Costa Rica, Colombia y México.

En capacidad de innovación de acuerdo al IMD (2017) tenemos como referentes mundiales a Suiza, Estados Unidos, Israel, Suecia y Dinamarca; en América Latina se tiene a Chile, Argentina, Colombia, México y Brasil. Así también, los referentes mundiales con menores índices de corrupción son: Dinamarca, Nueva Zelanda, Finlandia, Singapur y Holanda; en América Latina destaca Chile.

Según Doing Business (2017) países como Estados Unidos, Australia y Singapur se encuentran dentro de los países en los que es más fácil hacer negocios por la eficiencia de sus procesos administrativos. De acuerdo al ranking del IMD (2017) son China Hong Kong, Irlanda, Suiza, Suecia y Singapur; en América Latina como referentes están Chile, México y Colombia.

Estos aspectos de competitividad, como la infraestructura, innovación, educación, facilidad de hacer negocios y transparencia asociado a la inexistencia de corrupción, son

factores claves de éxito para una nación, por tanto el Perú debe considerar la experiencia de los referentes antes señalados, para mejorar e incluso liderar en dichos factores.

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

D'Alessio (2015) señaló que la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite identificar a los principales competidores de la organización, en este caso del Perú, y sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de comparar sus estrategias y determinar cómo está el país frente a éstos, lo cual permitirá inferir las posibles estrategias que se deben adoptar respecto a los posicionamientos que tienen los competidores.

Por tanto, para la elaboración del MPC se han determinado los siguientes factores críticos de éxito (FCE): infraestructura, gobernabilidad, educación, tecnología, innovación, facilidad para hacer negocios, crecimiento económico, seguridad ciudadana, ética y población económicamente activa; los cuales se consideran relevantes para el éxito del país y se tiene influencia en las decisiones sobre ellas. Estos se han evaluado con Chile, México y Colombia.

Asimismo, para la elaboración de la Matriz de Perfil Referencial (MPR), se ha considerado los mismos factores de la MPC, sólo que para el benchmarking se ha tomado a los países con los mejores indicadores de competitividad según el IMD (2017) y mejor desempeño en educación: Singapur, Suiza y Holanda.

En ambas matrices se ha considerado los siguientes criterios:

1. El peso ponderado de los factores claves de éxito, entre cero y uno, la suma total de ellos deben ser 1.
2. El valor del criterio evaluado, será 4 cuando es una fortaleza mayor; 3 fortaleza menor; 2 debilidad menor; y 1 debilidad mayor.

En la tabla 14 se presenta la MPC y se observa que el país más competitivo en América Latina es Chile; mientras que en la Tabla 15 se presentan la MPR en la que los

países seleccionados tienen un nivel muy cercano a 4, es decir que cuentan con políticas que aprovechan con mayor eficiencia los FCE, pero en temas de población es una debilidad menor.

3.8. Conclusiones

El Perú es considerado a nivel mundial como un país de ingresos medios altos, destacado por su sostenido crecimiento económico, el que ha sido impulsado por el incremento de la demanda de materias primas y su mayor apreciación, los que han permitido que la pobreza se reduzca de manera significativa. Sin embargo, la ausencia de gestión en la implementación de las políticas, los altos índices de corrupción y la falta de una visión de futuro, no han permitido al Perú alcanzar un desempeño óptimo en América Latina y el mundo, a pesar sus ventajas comparativas, su nivel de competitividad es inferior a varios países de la región.

Por tanto, el Perú debe aprovechar sus ventajas comparativas como: ubicación geoestratégica, diversidad de pisos ecológicos, recursos minerales y fósiles, recursos hídricos, recursos marinos, historia milenaria y patrimonio cultural, recursos biológicos (flora y fauna), diversidad gastronómica, entre otros. Para ello, debe implementar políticas y acciones relacionado con los FCE, que permitan convertir estas ventajas comparativas en competitivas.

Tabla 14

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Perú			Chile		México		Colombia	
	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Infraestructura	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12
2 Gobernabilidad	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
3 Educación	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
4 Tecnología	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
5. Innovación	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10
6 Facilidad para hacer negocios	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
7 Crecimiento económico	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8 Seguridad ciudadana	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
9 Ética	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12
10 Población económicamente activa	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Total	1		1.92		2.92		2.3		2.04

Valor: 4 Fortaleza mayor
 3 Fortaleza menor
 2 Debilidad menor
 1 Debilidad mayor

Tabla 15

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de Éxito	Perú			Singapur		Suiza		Holanda	
	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Infraestructura	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2 Gobernabilidad	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Educación	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4 Tecnología	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Innovación	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6 Facilidad para hacer negocios	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7 Crecimiento económico	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8 Seguridad ciudadana	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
9 Ética	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
10 Población económicamente activa	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Total	1		1.92		3.72		3.84		3.84

Valor: 4 Fortaleza mayor
 3 Fortaleza menor
 2 Debilidad menor
 1 Debilidad mayor

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

D'Alessio (2015) señaló que la evaluación interna de una organización está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la organización y transformarlas en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas.

En la Figura 41, se presenta el ciclo operativo que caracteriza a toda organización, las interrelaciones funcionales, así como las principales variables, y los factores clave que deben ser analizados y monitoreados en un proceso de auditoría interna. Con esta herramienta se realiza el análisis interno de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son: administración y gerencia (A), marketing y ventose investigación de mercado (M), operaciones y logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos y cultura (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnologías e investigación y desarrollo (T).

Para efectos del análisis interno de Perú, se realizaron las analogías respectivas de estas áreas funcionales con los poderes del Estado, sectores ministeriales y otras entidades, con lo cual se logrará un entendimiento integral del funcionamiento del Perú y con ello la determinación de su matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

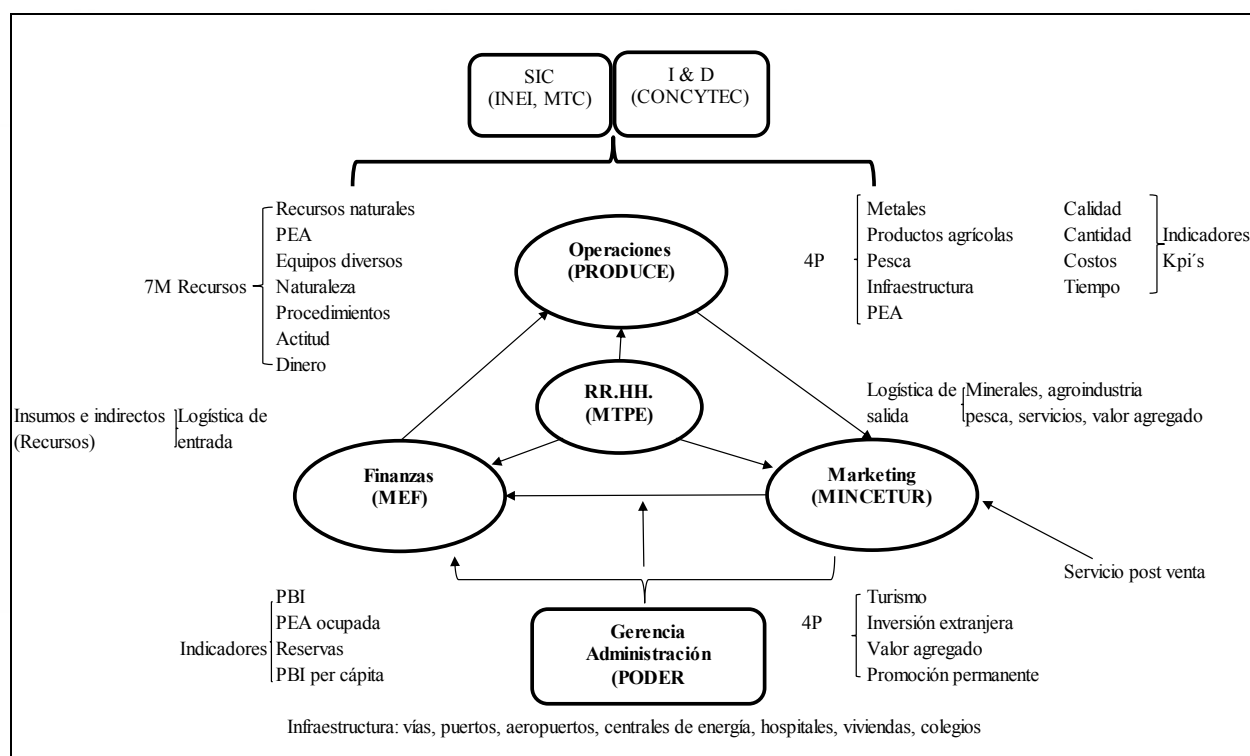


Figura 41. Figura 41. Ciclo Operativo de la Organización.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio F. (2015). Lima, Perú: Pearson.

Nota. PEI=Población Económicamente Inactiva, PEA= Población Económicamente Activa, PBI= Producto Bruto Interno, y Reservas=Reservas internacionales netas

4.1.1. Administración y Gerencia (A)

Este proceso en el Perú, es llevado a cabo por los tres poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial (ver Figura 42). De acuerdo al Portal del Estado Peruano (2016), el Poder Ejecutivo es liderado por el Presidente de la República, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado. Él simboliza y representa los intereses permanentes del país; siendo un gobierno unitario, representativo y descentralizado.

El Perú es una república y tiene un sistema presidencialista, el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular; mientras que el Poder Judicial tiene un proceso de designación interno. Cada uno de estos poderes son autónomos e independiente. El

Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice – Presidentes, el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 120 congresista y el Poder Judicial un Presidente.

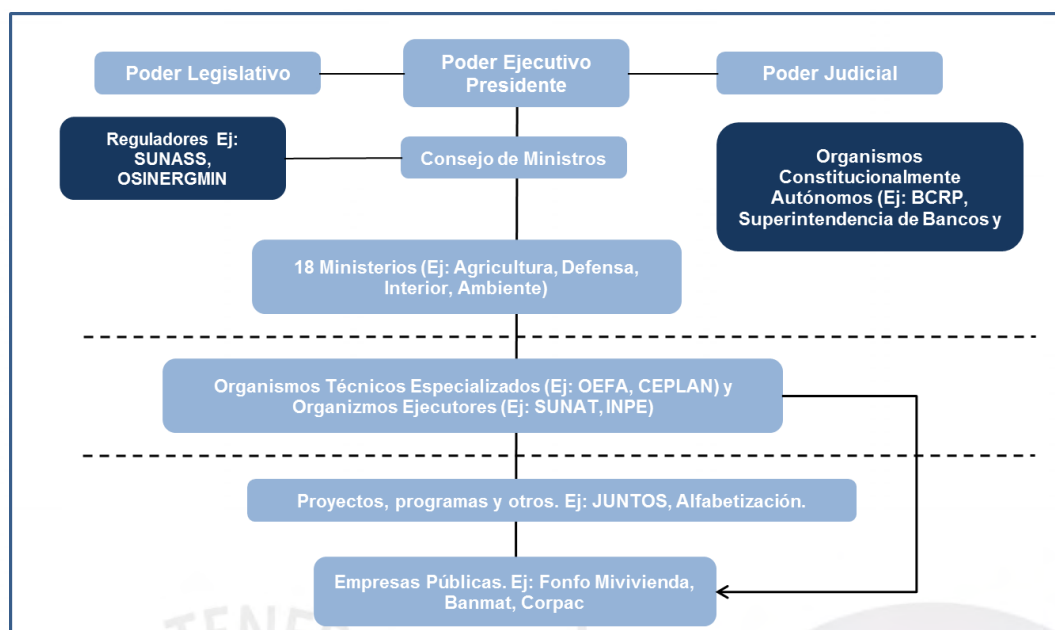


Figura 42. Organigrama General del Estado.

Adaptado de *Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*, por Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional) y Asociación Civil Transparencia, 2008

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

El Presidente Constitucional desde el 28 de julio de 2016 es Pedro Pablo Kuczynski, hasta el 28 de julio de 2021. Entre sus principales roles relacionado a aumentar la productividad del país para incrementar las posibilidades de competir con éxito se tienen: administrar el gasto público, negociar los préstamos y dictar medidas extraordinarias a través de decretos de urgencia con fuerza de ley, tanto en lo económico como en lo financiero, cuando lo requiera el interés nacional con cargo de rendir cuenta al Congreso, éste puede modificar o derogar los decretos dado por el presidente.

La organización del Estado en general responde al principio de división de poderes. Ante el poder absoluto y total del soberano, se sostiene que la única forma de controlar el poder es con otro poder de igual dimensión y naturaleza y, por tanto se afirma que el poder

del Estado tiene que dividirse en tres: el Legislativo, que es el que da las normas generales; el Ejecutivo, que es el que aplica las normas y conduce la acción del gobierno; y, el Judicial, que está orientado a resolver los conflictos que se presentan en la sociedad entre individuos, y entre ellos y el Estado mismo.

La división de poderes en el Estado Peruano es de dos tipos: horizontal en el que se establecen tres poderes que se controlan entre sí (Legislativo, Ejecutivo y Judicial); y, vertical en donde el poder se redistribuye en tres niveles de gobierno (Central, Regional y Municipal). La indivisibilidad del poder estatal se mantiene a pesar de la distinción entre las actividades estatales y la existencia de varias competencias políticas y administrativas (descentralización, desconcentración) que no alteran la unidad funcional. Además, la organización estructural del Estado se torna más compleja al incorporarse órganos constitucionalmente autónomos que cumplen importantes funciones y ejercen control en forma recíproca.

El Poder Ejecutivo es la organización del gobierno nacional puesto al servicio de los intereses de la nación y que ejerce las funciones de gobierno del país: está conformado por la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros, Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, proyectos, programas, empresas de propiedad del gobierno nacional. Además, están los organismos constitucionalmente autónomos y los reguladores.

Las entidades de la Administración Pública del Poder Ejecutivo se organizan e integran en un régimen jerarquizado sobre la base de funciones y competencias afines. Sus atribuciones y funciones están establecidas en la constitución y en la ley. El mandato presidencial es de cinco años sin que exista reelección inmediata. Para ser elegido presidente se requiere ser peruano de nacimiento, tener más de 35 años de edad al momento de la postulación y gozar del derecho de sufragio. Es elegido el o la candidata que obtiene más de la mitad de los votos en la primera vuelta. Los votos viciados o en blanco no se computan. Si

ninguno de los candidatos obtiene la mayoría absoluta, se procede a una segunda elección dentro de los 30 días siguientes a la proclamación de los cómputos oficiales, entre los candidatos que han obtenido las dos más altas mayorías relativas.

La dirección y la gestión de los servicios públicos están confiadas al Consejo de Ministros y a cada titular de los Ministerios en los asuntos que competen a su cartera. Estos han sido nombrados por el Presidente de la República conforme a la Constitución Política del Perú, quienes no pueden ejercer otra función pública excepto la legislativa. Pueden concurrir a las sesiones del Congreso y participar en sus debates con las mismas prerrogativas que los parlamentarios, salvo la de votar sino son congresistas.

Los Organismos Públicos son entidades desconcentradas del Poder Ejecutivo, con personería jurídica de derecho público y tienen competencias de alcance nacional. Estos organismos están adscritos a un ministerio y para su creación y disolución se debe hacer por ley a iniciativa del Poder Ejecutivo. Pueden ser de dos tipos: Organismos Públicos Ejecutores y Organismos Públicos Especializados. En ambos casos, su reorganización, fusión, cambio de dependencia o adscripción se debe acordar por voto aprobatorio del Consejo de Ministros. Existen actualmente 61 organismos públicos, recientemente incorporado el de la Reconstrucción con Cambio.

En el caso de los Organismos Públicos Ejecutores, se crean cuando existen condiciones como la necesidad de contar con una entidad con administración propia debido a la magnitud de las operaciones o para la prestación de servicios específicos. Actualmente existen 41 Organismos Ejecutores entre los que destacan el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), Instituto Nacional Penitenciario (INPE), Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), entre otras.

Estos organismos públicos están sujetos a los lineamientos del sector del que dependen y la formulación de sus objetivos y estrategias es coordinada con estos. Su política

de gasto es aprobada por la entidad de la que dependen y no tienen funciones normativas, salvo que estén previstas en su norma de creación. Asimismo, están dirigidos por un jefe, cuyo cargo es de confianza. Solo por excepción pueden contar con un Consejo Directivo, cuando atiendan asuntos de carácter multisectorial en cuyo caso estará conformado solo por ministros o representantes de los sectores correspondientes.

Los Organismos Públicos Especializados están adscritos a un Ministerio y pueden ser de dos tipos: (i) organismos reguladores; y, (ii) organismos técnicos especializados. Existen cuatro Organismos Reguladores: OSITRAN, OSINERGMIN, OSIPTEL y SUNASS. Ellos actúan en ámbitos especializados de regulación de mercados o para garantizar un adecuado funcionamiento de mercados no regulados, asegurando cobertura de atención en todo el territorio nacional. Están adscritos a la Presidencia del Consejo de Ministros y tienen funciones supervisoras, reguladoras, normativas, fiscalizadoras y sancionadoras; y de solución de controversias y reclamos. Dichos organismos están dirigidos por un Consejo Directivo cuyos integrantes son seleccionados por concurso público conforme a los requisitos y procedimientos establecidos por ley para su designación.

Por último, se encuentran los Organismos Técnicos Especializados que se crean, por excepción, cuando exista necesidad de planificar, supervisar o ejecutar y controlar políticas de Estado de largo plazo, de carácter multisectorial o intergubernamental que requieran un alto grado de independencia funcional. También, en caso se requiera establecer instancias funcionalmente independientes que otorguen o reconozcan derechos de los particulares para el ingreso a mercados o el desarrollo de actividades económicas; que resulten oponibles a otros sujetos de los sectores público o privado.

Al igual que los organismos reguladores, los organismos especializados están dirigidos por un Consejo Directivo y deben sujetarse a los lineamientos técnicos correspondientes con quien coordinan sus objetivos y estrategias y su política de gasto es

aprobada por el sector. Actualmente se cuenta con 15 organismos especializados dentro de los cuales destaca el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) adscrito al Ministerio del Ambiente; el Centro de Planeamiento Estratégico - CEPLAN y la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR).

En cuanto a los programas y proyectos especiales, estos requieren para su creación un decreto supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros. Estos son estructuras funcionales creadas para atender un problema o situación crítica, o implementar una política pública específica, en el ámbito de competencia de la entidad a la que pertenecen. Sólo por excepción, la creación de un Programa conlleva a la formación de un órgano o unidad orgánica en una entidad. Los Proyectos Especiales son un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos en un período limitado de tiempo, siguiendo una metodología definida y sólo se crean para atender actividades de carácter temporal por lo que, cumplido sus objetivos, en caso de ser necesario, sus actividades se integran en órganos de línea de una entidad nacional o, por transferencia a una entidad regional o local, según corresponda.

En el Perú, la actividad empresarial está en principio reservada, para el sector privado. Sin embargo, no siempre el sector privado está en capacidad de brindar determinados servicios u ofrecer ciertos bienes considerados de interés público. Sólo en ese supuesto, y autorizado por ley expresa, el Estado participa en el mercado de manera subsidiaria. Actualmente, algunas de las empresas públicas son: AGROBANCO, COFIDE, SEDAPAL, CORPAC, FONDO MIVIVIENDA.

El Poder Legislativo, es el órgano político colegiado integrado por 120 personas elegidas democráticamente por un período de 5 años. El Congreso es el lugar principal y público del debate político en el que las opiniones y actuaciones de los representantes trascienden a la sociedad civil para que los electores estén suficientemente informados y así

formen opinión y voten con criterio propio y conocimiento de causa. Es un órgano deliberante porque no solo discuten y debaten opiniones, posiciones o incluso las formas fundamentales de organización de los grupos humanos, sino que además, permiten la posibilidad real de su implementación a través de decisiones políticas. El Congreso cuenta con diversos instrumentos para servir de contrapeso político y fiscalizar a la administración pública.

Para ser Congresista se requiere ser peruano(a) de nacimiento, haber cumplido 25 años y gozar del derecho de sufragio. No pueden ser Congresistas los Ministros, Viceministros, Contralor General o personas que desempeñan cargos de responsabilidad política dentro la Gestión del Estado, si no han renunciado a ellos seis meses antes de ser elegidos como Congresistas. De esta forma, se busca evitar que desde su posición puedan hacer uso de los recursos públicos ni tener ningún tipo de injerencia sobre el proceso. Les está prohibido desempeñar cualquier cargo o ejercer cualquier profesión u oficio, durante las horas de funcionamiento del Congreso. Su mandato es incompatible con el ejercicio de cualquier otra función pública, excepto la de Ministro de Estado y el desempeño, previa autorización del Congreso, de comisiones extraordinarias de carácter internacional.

La potestad de administrar justicia emana del pueblo y se ejerce por el Poder Judicial a través de sus órganos jerárquicos. El Poder Judicial está integrado por órganos jurisdiccionales que administran justicia en nombre de la Nación y por órganos que ejercen su gobierno y administración. Los órganos jurisdiccionales son: la Corte Suprema de Justicia y las demás cortes y juzgados que determine su ley orgánica. No son revisables en sede judicial las resoluciones del Jurado Nacional de Elecciones en materia electoral ni las del Consejo Nacional de la Magistratura en materia de evaluación y ratificación de jueces. Las autoridades de las comunidades campesinas y nativas, con el apoyo de las rondas campesinas, pueden ejercer las funciones jurisdiccionales dentro de su ámbito territorial de conformidad

con el derecho consuetudinario, siempre que no violen los derechos fundamentales de la persona.

En cuanto a Gobiernos Regionales, el Perú cuenta con 24 Departamentos o circunscripciones político administrativas, gobernados por 26 gobiernos regionales (Lima cuenta con dos Gobiernos Regionales, Lima Metropolitana y Lima Provincias, y la Provincia Constitucional del Callao cuenta con un Gobierno Regional propio). Los Departamentos están conformados por 195 provincias y éstas, a su vez, por 1,634 distritos. El Gobierno Regional es ejercido por el Presidente Regional, de acuerdo a las competencias, atribuciones y funciones que le asigna la Constitución, la Ley de Bases de Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Cuentan con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. El Alcalde es el representante legal de la Municipalidad y su máxima autoridad administrativa. Los Gobiernos Locales cuentan con el mismo nivel de autonomía que el de las Regiones de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades.

La estructura de los tres poderes del estado está bien concebida para generar el equilibrio de los poderes, que permitan llevar al país hacia su desarrollo económico. Sin embargo, su estructura para llevar adelante sus funciones se ha convertido en compleja y burocrática, ello se observa en la Figura 43; por lo cual el país para lograr una mayor eficiencia en su gestión administrativa debe llevar adelante un proceso de reforma estructural acorde a su visión de país.

4.1.2. Marketing y Ventas (M)

El proceso de marketing y ventas busca satisfacer las necesidades de sus consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios, es una función vital en un entorno competitivo y globalizado. Este tiene la responsabilidad de las decisiones relacionadas con el producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las

herramientas de investigación y segmentación de mercados, y posicionamiento de productos. En el Perú este rol es asumido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) principalmente.

En los últimos años, la política de comercio exterior del Perú ha impulsado intensamente la apertura comercial, con el fin de insertar exitosamente al Perú en la economía global; teniendo como base a la Política Pública de largo plazo expresada en el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) al 2025. El Perú, se enfocó en cuatro objetivos estratégicos: el desarrollo de la oferta exportable, el desarrollo de mercados, el desarrollo de una cultura exportadora, y la facilitación del comercio. Sus resultados han sido tangibles: las exportaciones no tradicionales han crecido a un promedio anual de 12.7% del 2003 al 2015; alcanzando US\$10,886 millones en el 2015; representando actualmente el 30% de la canasta exportadora.

Por otro lado, el efecto positivo que ha tenido la expansión del comercio exterior en el número de pymes exportadoras, ha motivado su crecimiento, tras pasar de 4 mil en el 2003, a más de 6 mil en el 2015. Estos importantes avances en la diversificación de productos y mercados han sido posibles gracias a la red de acuerdos comerciales que ha logrado el Perú (como Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, la Unión Europea, China y Japón, entre otros) y las políticas internas de desarrollo del comercio exterior. En el actual entorno, el 92% de nuestras exportaciones se encuentran cubiertas por acuerdos comerciales internacionales; por ello el PENX al 2025 busca la consolidación de la presencia global del Perú mediante la consolidación de las empresas exportadoras peruanas, sobre la base de cuatro pilares: la internacionalización de la empresa y la diversificación de mercados; la oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible; la facilitación del comercio exterior y la eficiencia de la cadena logística internacional; la generación de capacidades para la internacionalización; y la consolidación de una cultura exportadora.

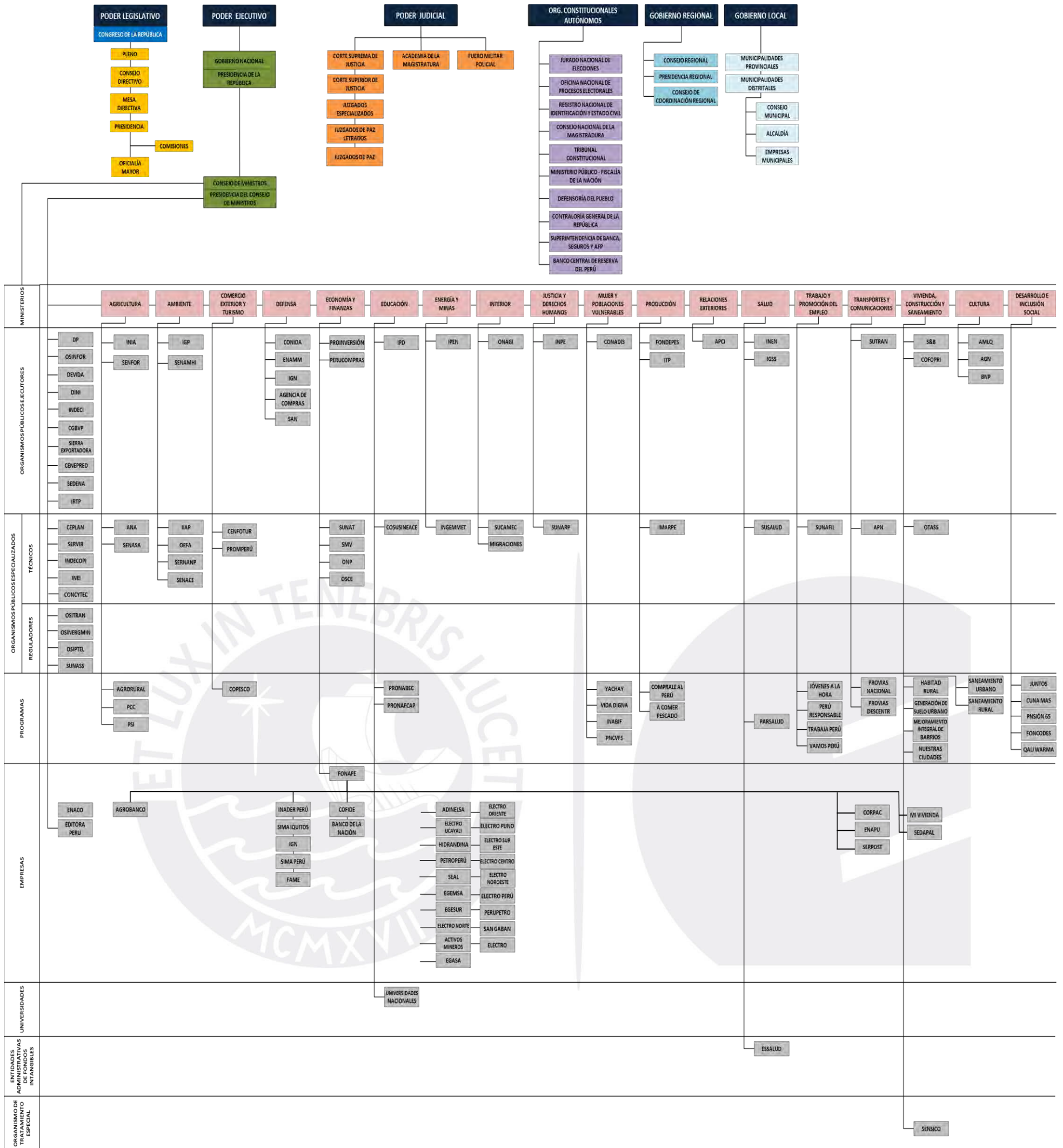


Figura 43. Organigramma detallado del Estado Peruano. Tomado de *Organización del Estado*, del Portal del Estado Peruano, 2016 (<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>)

En cuando a la apertura Comercial y el desempeño exportador, en la actualidad, el Perú cuenta con 19 acuerdos comerciales, incluyendo la OMC. Los acuerdos de libre comercio permiten un acceso preferencial a los productos peruanos, principalmente no tradicionales, a un total de 52 países en cuatro continentes; mientras que en el 2008, los acuerdos de libre comercio cubrían parcialmente el comercio con 8 países, todos de América Latina. En el 2016 se suscribió el TPP, bloque económico y comercial más importante del mundo, cuyas economías en conjunto conforman el 40% del PBI mundial; sin embargo Estados Unidos, la principal economía de este bloque se ha retirado, perdiendo su atractivo.

En la Figura 44, se observa que para el año 2015 las exportaciones totalizaron US\$ 33.4 mil millones, monto inferior en 13.5% al registrado el año anterior; lo cual se debió fundamentalmente a los menores envíos tradicionales, afectados por la significativa contracción de los precios de los principales commodities de exportación, (oro, cobre, petróleo crudo y derivados), reflejo de un entorno internacional menos favorable, los mismos que no requieren de acuerdos comerciales para su ingreso preferencial en los mercados (MINCETUR, 2016C). Esto evidencia que el Perú está dependiente de sus materias primas y aún no ha desarrollado políticas eficientes para su diversificación productiva, en particular en el sector de productos no tradicionales.

En relación al turismo, el Perú ha mantenido un crecimiento continuo durante la última década, presentando un crecimiento promedio de 8.2%, convirtiéndose en un motor de desarrollo social y económico capaz de contribuir a la inclusión social y la reducción de la pobreza, con un aporte de 3.9% respecto al PBI nacional, habiendo generado aproximadamente 1.3 millones de empleos directos e indirectos en el 2015, valor que representa el 7.4% de la PEA nacional.

Asimismo, en el reporte del The Travel and Tourism Competitiveness Report 2015 (TTCI) destacado por MINCETUR (2016c), el Perú ha escalado hasta la posición 58 en el



Figura 44. Evolución del intercambio comercial 2005 – 2015 (en miles de millones de dólares).

Tomado de *Memorial Sectorial: Sector Comercio Exterior y Turismo 2011-2016*, por MINCETUR, 2016c (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/transferecia_gestion/Memoria_Sectorial_Informe_TransferenciaGobierno_PCM.pdf)

ranking mundial, subiendo 15 posiciones en relación al reporte del 2013 como destino turístico mundial y en la actualidad el mejor de América Latina.

Esta mejora en la posición ocupada se ha logrado como resultado de la implementación de políticas públicas de largo plazo, que han permitido incrementar el nivel de competitividad en el sector. En ese marco, el MINCETUR se ha planteado desafíos en torno al alcance de un posicionamiento del Perú como un destino turístico sostenible y competitivo, para lo cual considera el mejoramiento de las condiciones de los productos y destinos turísticos y la diversificación de la oferta mediante la generación de nuevos productos y destinos turísticos en el ámbito nacional.

En esa visión, se vienen ejecutando proyectos de inversión pública de gran envergadura que permitirán articular el desarrollo integral de una macroregión a partir de la intervención del sector turismo, como el sistema de Telecabinas de Kuélap, en Amazonas, el que recientemente se ha inaugurado y el proyecto “Acondicionamiento Turístico de la Laguna de Yarinacocha” en Ucayali. Pero no solo se vienen realizando inversiones públicas

sino también desde el lado de la inversión privada, las principales cadenas hoteleras y marcas internacionales tienen proyectada una inversión de US\$ 1,141 millones en infraestructura hotelera a lo largo del país entre los años 2017 y 2021, que involucrará a 62 nuevos establecimientos de hospedaje con más de 8,200 habitaciones que se sumarán a la oferta existente.

Estas inversiones coadyuvan al desarrollo del segmento de reuniones, congresos y eventos. El Perú es uno de los países que ha presentado el mejor rendimiento en la región en los últimos años. Según estadísticas de la Asociación Internacional de Congresos y Eventos (ICCA por sus siglas en inglés), el número de eventos de categoría internacional que tuvieron como sede al Perú, se ha incrementado en un 90% en el periodo 2010 – 2014. Según estadísticas de la ICCA, durante el 2014, Lima fue la cuarta ciudad con el mayor número de reuniones, después de Buenos Aires, Santiago de Chile y Sao Paulo, superando a ciudades como Río de Janeiro, Bogotá y Cartagena. Esta tendencia se mantendrá en el corto y mediano plazo, debido a que por un lado, se ha invertido en infraestructura, y por otro lado se siguen atrayendo eventos de categoría internacional a nuestro país. El 2015, se concretó la construcción del Centro de Convenciones de Lima con motivo de las Juntas Anuales de Gobernadores del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Sin embargo los efectos generados como consecuencia del fenómeno de El Niño, están retrayendo el turismo interno y externo, observándose la ausencia de estrategias claras para mitigar el daño a la imagen del Perú.

El incremento del turismo que se observa en la Figura 45, fue del 50% en el periodo mostrado y ha generado ingreso de divisas generadas que ha presentado un comportamiento positivo durante los últimos años, con un ingreso total de US\$ 17,871 millones para el periodo (2011-2015). Sin embargo, el Perú tiene un gran potencial turístico que aún no está aprovechado en su real dimensión; sólo en el tema gastronómico es el mejor destino culinario

del mundo por quinto año consecutivo, pero la promoción de nuestro potencial turístico aún tiene gran oportunidad y para ello deben emplear la presencia de sus representantes designados a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, pero estos agentes deben contar con el perfil requerido para las acciones de promoción tal como se señala en la entrevista del Apéndice A.



Figura 45. Llegada de turistas internacionales 2011 – 2015 (en miles de llegadas).

Tomado de *Memorial Sectorial: Sector Comercio Exterior y Turismo 2011-2016*, por MINCETUR, 2016c (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/transferencia_gestion/Memoria_Sectorial_Informe_TransferenciaGobierno_PCM.pdf)

4.1.3. Operaciones y Logística – Infraestructura (O)

Este proceso está a cargo de la producción de bienes y/o servicios, comprendiendo la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará este proceso. Su gestión es compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo, y la competitividad de la organización. Este rol es asumido en el Perú, por los ministerios de la Producción; de Energía y Minas; de Vivienda, Construcción y Saneamiento; y de Transporte y Comunicaciones.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2016) está trabajando en mejorar la infraestructura de comunicación de la red vial nacional, puertos, puentes, metro de

Lima, y aeropuertos. En cuanto a la red vial nacional, se prevé pavimentar el 85% de la red vial nacional y asfaltar el 100% de la carretera Longitudinal de la Sierra.

Entre agosto de 2011 y diciembre de 2014 se han rehabilitado y mejorado 5,646 kilómetros de carreteras de la red vial nacional, con una inversión de S/. 14,640 millones, que incluyen tanto inversión pública como cofinanciamiento en concesiones. Este esfuerzo ha permitido que hoy se cuente con 17,411 kilómetros de carreteras pavimentadas en el país, cifra que equivale al 75.5% de la red vial nacional. Pero por las afectaciones del reciente fenómeno de El Niño se estima que 1,900 kilómetros de carreteras y 168 puentes requerirán su reconstrucción, con una inversión estimada de S/. 12,400 millones.

Los contratos de conservación vial por niveles de servicio comprenden la puesta a punto, es una política que permite la conservación periódica, la conservación rutinaria y la atención de emergencias a cargo del contratista-conservador, lo que permite asegurar la transitabilidad a lo largo de todo el corredor y atender rápidamente las diversas emergencias que ocurren en las carreteras del país, especialmente en periodo de lluvias.

Independiente al proceso de reconstrucción, el Perú cuenta con proyectos viales como: la carretera longitudinal de la sierra, de 3,503 kilómetros de extensión, ésta permitirá conectar desde Desaguadero, en la frontera con Bolivia, hasta Vado Grande, en la frontera con Ecuador, gracias a una inversión de US\$ 3,596 millones. Entre agosto de 2011 y diciembre de 2014 se pavimentaron 947 kilómetros de esta importante vía mediante dos estrategias: con asfaltado y con pavimento económico. Se llega así a 2,946 kilómetros, que equivalen al 84.1% del total. Esta vía le dará mayor competitividad a la producción de la región andina y mejorará sustancialmente la calidad de vida de millones de peruanos.

En lo que se refiere a Puertos, la reducción de la brecha de infraestructura portuaria en el Perú hará posible que cada zona exportadora cuente con un terminal moderno cerca de su área de influencia. Esto permitirá reducir los costos logísticos y, consecuentemente, ganar

productividad y competitividad en beneficio del comercio internacional. La inversión comprometida en la mejora de puertos del Perú supera los US\$ 2,000 millones, de ese total, unos US\$ 1,500 millones están destinados a los trabajos que se vienen ejecutando en los terminales portuarios del Callao (Terminal Norte y Muelle Sur), Paita (Piura), Matarani (Arequipa), Yurimaguas (Loreto) y General San Martín (Ica), mientras que aproximadamente US\$ 500 millones se destinarán a mejoras en los puertos de Salaverry (La Libertad), Chimbote (Ancash) e Ilo (Moquegua), hoy administrados por Enapu S.A. y empresas privadas que promueve y tramita el Estado, como: DP World Callao (Terminal Sur), concesión auto sostenible por 30 años, con una inversión comprometida de US\$ 704,8 millones; APM Terminals Callao (Terminal Norte), concesión auto sostenible por 30 años, con una inversión comprometida de US\$ 883.5 millones; y Transportadora Callao para el Terminal de Embarque de Concentrados de Minerales en el Terminal Portuario del Callao, concesión auto sostenible por 20 años, con un compromiso de inversión de US\$ 120.3 millones.

El Terminal Portuario de Paita (Piura) concesionado a Terminales Portuarios Euroandinos Paita, concesión auto sostenible por 30 años, con una inversión comprometida de US\$ 267 millones. El Terminal Portuario de Matarani (Arequipa) concesionado a Terminal Internacional del Sur, concesión auto sostenible por 30 años, con un compromiso de inversión inicial de US\$ 6.8 millones y luego con una adenda al contrato de concesión suscrito con el concesionario permitió la construcción del nuevo muelle de minerales (Proyecto Bahía Islay) con una inversión de US\$ 186 millones.

El Nuevo Terminal Portuario de Yurimaguas – Nueva Reforma (Loreto) concesionado a Concesionaria Puerto Amazonas, concesión cofinanciada por 30 años, con un compromiso de inversión de US\$ 43.7 millones, que forma parte del Eje Intermodal Norte. Las obras de la primera fase se iniciaron en abril de 2014 y concluirán en 24 meses. Incluyen la construcción

de un muelle de 120 metros con dos amarraderos, atracadero de diez metros para pasajeros, área de almacenamiento para carga general de 6,902 m², área de almacenamiento para procesamiento de 600 m² y patio para el almacenamiento de contenedores de 7,994 m². A febrero de 2015 la inversión reconocida asciende a US\$ 6 millones.

Asimismo, el Terminal Portuario General San Martín – Pisco (Ica) concesionado a Terminal Portuario Paracas, concesión por un periodo de 30 años, con una inversión comprometida de US\$ 215.2 millones. Este se modernizará para atender la carga local e internacional, recibir naves de gran calado y soportar el crecimiento sostenido de la demanda de servicios portuarios de su zona de influencia.

En cuanto a la zona de actividad logística, el MTC viene finalizando los estudios para el desarrollo de una Zona de Actividad Logística (ZAL), una gran plataforma logística en el Callao que agrupe a los principales operadores del comercio internacional. La iniciativa ha sido encargada a ProInversión, institución que el actual gobierno ha optado por reestructurarla. En lo referente a puentes, se prioriza el impulso a la conectividad física, para lo cual se va a dotar de mayor número de puentes a las zonas más alejadas del país, como una prioridad de la actual gestión. En el marco del proceso de modernización de las vías nacionales, el gobierno está ejecutando el Programa Nacional de Puentes (Propuentes), que implica la instalación de 1006 puentes en todo el país. De ellos, 651 son modulares y 355 son puentes definitivos. Como parte de este programa, en 2014 se compraron 245 estructuras metálicas de puentes modulares para el reemplazo de puentes en vías departamentales y vecinales a nivel nacional, que se instalarán en lo que resta de la actual administración. Además, este año se construirán 455 puentes, mientras que en el primer semestre de 2016 la cifra ascenderá a 122 puentes.

El Metro de Lima, en el objetivo estratégico de consolidar la red del Metro de Lima, el proyecto principal de la actual gestión son la Línea 2, que unirá Ate y el Callao, y el ramal

Av. Faucett–Av. Gambetta, de la Línea 4. Es prioridad del Gobierno avanzar en la consolidación de la red del Metro de Lima, por medio de la construcción, operación y mantenimiento de la Línea 2 y del ramal Av. Faucett–Av. Gambetta de la Línea 4, así como la entrega en concesión de la construcción de la Línea 3. Según los estudios realizados, esta última ruta será la que concentrará la mayor demanda del transporte público en los próximos años.

Asimismo, antes de julio de 2016 se formularán los estudios de base para la Línea 4 del Metro de Lima. La Línea 1: Villa El Salvador – Av. Grau – San Juan de Lurigancho. La Línea 1 del Metro de Lima consta de 26 estaciones y recorre nueve distritos: Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco, San Borja, La Victoria, Cercado de Lima, El Agustino y San Juan de Lurigancho. De 33.1 kilómetros de longitud, inició sus operaciones en enero de 2012 y hasta marzo de 2015 transportó a aproximadamente 164 millones de pasajeros. Hoy están en operación 24 trenes para cubrir el servicio de la Línea 1 en su totalidad pero, dada la creciente demanda de este moderno servicio de transporte, el sector viene haciendo los estudios técnico-económicos para la ampliación de la flota de trenes y del número de estaciones de servicio, lo que permitirá una mayor frecuencia de servicio y reducirá los tiempos de espera.

La Línea 1 ha permitido disminuir el tiempo de viaje entre Villa El Salvador y San Juan de Lurigancho de dos horas a 54 minutos. Finalmente, al funcionar con energía eléctrica, la Línea 1 no genera emisiones GEI (gases de efecto invernadero), lo que permitirá reducir anualmente más de 32,000 toneladas de dióxido de carbono. La Línea 2: Ate – Callao y ramal Av. Faucett – Gambetta de la Línea 4, entregada en concesión en abril de 2014, es un proyecto emblemático del sector. Contará con 35 estaciones y beneficiará a los usuarios de transporte de los diez distritos que cruzará: Santa Anita, Ate, San Luis, El Agustino, La

Victoria, Cercado de Lima, Breña, Carmen de la Legua, Bellavista y Callao. Permitirá recorrer 35 kilómetros en tan solo 45 minutos, distancia que hoy toma alrededor de dos horas.

A partir del año 2020 se estima que esta ruta transportará a más de 200 millones de pasajeros. Y hacia el final de la concesión, en el año 2047, esta demanda se incrementará hasta los 350 millones de pasajeros por año. Este proyecto se desarrollará en tres etapas: 1A, 1B y 2. Se estima que la etapa 1A (tramo 5), que recorrerá el distrito de Santa Anita y llegará hasta la vía Evitamiento. El 29 de diciembre de 2014 se dio inicio a las obras, que requerirán una inversión de US\$ 5,168 millones (incluye material rodante, obras civiles e Impuesto General a las Ventas --IGV).

En lo que se refiere a aeropuertos, el sistema aeroportuario nacional ha mejorado en términos de infraestructura y conectividad gracias al fortalecimiento de las pistas de despegue y aterrizaje de la mayoría de los aeropuertos del país. Ello ha permitido recibir naves de mayor capacidad, lo que viene generando un interesante aumento de las frecuencias de las rutas. A futuro se tienen planificadas importantes inversiones que permitirán continuar con este proceso, como las concesiones de los aeropuertos de Jauja, Huánuco y Jaén.

En cuanto al aeropuerto Internacional Jorge Chávez, concesión auto sostenible por 30 años, con un compromiso de inversión de US\$ 1,062 millones. Gracias a una adenda suscrita en la presente gestión gubernamental, se permitió la entrega parcial de terrenos, requisito indispensable para la ampliación del aeropuerto. Se han entregado 3.85 millones de metros cuadrados de terreno, que equivalen al 56.32% del área total destinada a la ampliación. El saldo será proporcionado al concesionario cuando se culmine la construcción del tramo de la avenida Néstor Gambetta, inaugurado en 2017.

En cuanto al nuevo aeropuerto Internacional de Chinchero (Cusco), el 30 de abril de 2014 se adjudicó su concesión; la cual es del tipo cofinanciada por 40 años y la inversión necesaria para el inicio de las operaciones es de US\$ 538 millones, pudiendo llegar a US\$

658 millones en futuras ampliaciones y rehabilitaciones en la etapa de operación. Será un terminal de 40,000 m² que inicialmente tendrá capacidad para atender a 4.5 millones de pasajeros al año, la misma que podrá ampliarse hasta a 6 millones de pasajeros al año según la demanda.

El aeropuerto de Chinchero tendrá conexión internacional directa con las principales ciudades de América. El inicio de obras se estima para octubre del presente año. Esta nueva infraestructura aeroportuaria ayudará a sostener el crecimiento del número de turistas peruanos y extranjeros hacia la ciudad imperial, lo que fomentará el desarrollo del departamento de Cusco y del país en su conjunto. Sin embargo, el escenario político actual ha generado la suspensión de este proyecto, lo cual genera incertidumbre a los inversionistas.

Por otro lado, el primer Grupo de Aeropuertos Regionales (12 aeropuertos), concesión cofinanciada por 25 años, con un compromiso de inversión de US\$ 108.2 millones para obras de rápido impacto, seguridad y obras básicas. Tiene a su cargo los aeropuertos de Cajamarca, Chachapoyas, Chiclayo, Huaraz, Iquitos, Piura, Pisco, Pucallpa, Talara, Tarapoto, Trujillo y Tumbes. El MTC está culminando los expedientes técnicos de las rehabilitaciones integrales para las pistas de aterrizaje de los aeropuertos de Chiclayo y Piura, que demandarán una inversión de US\$ 124 millones.

En cuanto al aeropuerto de Pisco, el cual está concluido tiene la función de ser un terminal alternativo al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, con lo que se convertirá en una nueva entrada al país de turistas peruanos y extranjeros. El Segundo Grupo de Aeropuertos Regionales (6 aeropuertos), concesión cofinanciada por 25 años, con un compromiso de inversión de US\$ 79.2 millones. Contempla los aeropuertos de Andahuaylas, Arequipa, Ayacucho, Juliaca, Puerto Maldonado y Tacna. En coordinación con la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (Corpac) se está trabajando en la

entrega del Aeropuerto de Andahuaylas. El periodo inicial del contrato contempla la ampliación, adecuación y remodelación de terminales, que están en proceso de ejecución.

También se incluye la modernización del Aeropuerto de Arequipa, en septiembre de 2013 se inauguraron las obras de mejoramiento y ampliación, que incluyen nuevas salas de espera con un total de 250 butacas, nueve counters nuevos, 120 coches adicionales para el traslado de equipajes y dos mangas de abordaje. Estos trabajos se ejecutaron en un área de 2200 m² e implicaron una inversión de S/. 64 millones.

En lo que respecta a la rehabilitación y mejoramiento del Aeropuerto de Jauja, el 26 de mayo de 2014 se aprobó el estudio de pre inversión a nivel de Perfil del Proyecto “Rehabilitación y Mejoramiento de los Pavimentos y Edificio de Pasajeros del Aeropuerto de Jauja”. Durante el segundo semestre de 2014 se procedió a exonerar al proyecto de la ejecución del estudio de pre inversión a nivel de factibilidad y a declarar su viabilidad con el estudio de pre inversión a nivel de perfil, por un monto de US\$ 85.4 millones. Para este año se ha previsto la ejecución y aprobación del estudio definitivo del proyecto y el posterior inicio de obras.

Por otro lado, toda esta infraestructura es requerida para las actividades promovidas por el Ministerio de la Producción y Ministerio de Energía y Minas, su efecto se muestra en la contribución del PBI por sectores de la Tabla 2.

El Índice de Opinión Industrial (INOPI) es un indicador que sirve de referencia sobre las condiciones de negocios en la industria manufacturera, el cual considera al Perú en una fase expansiva de mejores condiciones de negocio de la industria; pese a ello, los empresarios aún no han visto una recuperación sostenida de la inversión, lo que ha generado una caída en la demanda de bienes relacionados a la construcción como el cemento, cal y yeso, y estructurales metálicas.

A partir del 2017, se espera una recuperación de la inversión privada y pública, tras el inicio de megaproyectos de infraestructura, lo que permitiría la mayor producción de sectores relacionados a la construcción y el retail. Por otro lado, los productores orientados a la exportación, tales como las prendas de vestir y otros productos textiles, aún se encuentran a la expectativa de la recuperación de los mercados internacionales, especialmente de EE.UU. y la región latinoamericana.

Por otro lado, un aspecto fundamental de las operaciones del Perú, es el suministro eléctrico y de saneamiento, el primero tiene un porcentaje alto de cobertura; mientras que la de saneamiento su brecha es significativa, aproximadamente US\$ 5,000 millones.

Finalmente, la infraestructura de Perú es una debilidad para la competitividad del país.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Las finanzas y contabilidad en el Perú está a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas, complementado con la actuación del Banco Central de Reserva del Perú, quién tiene la función de velar por el control de la inflación; mientras que el primero es responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad y en costos requeridos, para que el país pueda operar de manera sostenida.

El BCRP (2016) señaló que los indicadores del sistema financiero del Perú no evidencian la presencia de riesgos que representen grandes amenazas para la estabilidad financiera; pudiendo afrontar con éxito una eventual desaceleración en la tasa de crecimiento económico así como variaciones bruscas en el tipo de cambio. Asimismo, indicó que el sistema ha mostrado flexibilidad y rapidez para contener los efectos del menor crecimiento económico sobre la calidad de los activos, lo cual se evidencia en el resultado del Indicador de Fortaleza Financiera (IFF) tanto para las instituciones bancarias como las no bancarias, que han venido disminuyendo como reflejo de una mayor solvencia del sistema, es decir

mayores niveles de capitalización. En la Figura 46 se muestra que los bancos mantienen una posición solvente; en cambio las entidades financieras, las cajas municipales (CM) y las cajas rurales (CRAC) muestran una posición moderadamente solvente.

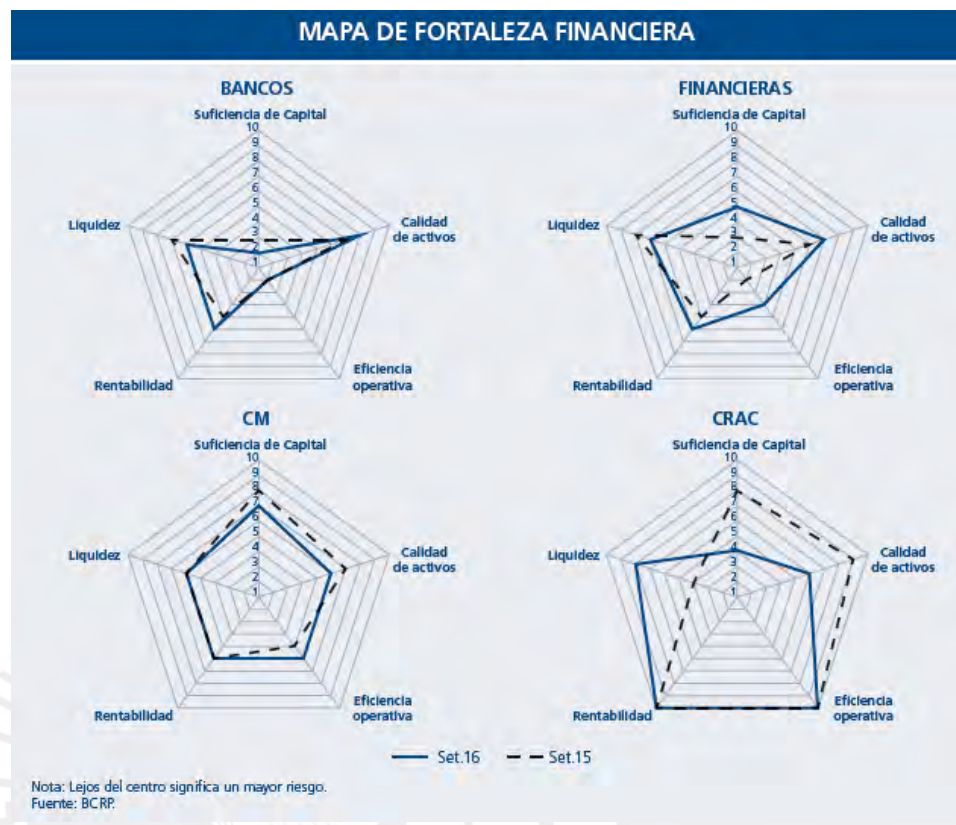


Figura 46. Mapa de fortaleza financiera.

Tomado de *Reporte de estabilidad financiera: Noviembre 2016*, por BCRP, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2016.pdf>)

Respecto al tipo de moneda de los créditos desde 2004 a la fecha se ha reducido la dolarización de los mismos, alcanzando el 30% de total de créditos emitidos al 2015, ello debido a la aplicación de medidas macroprudenciales, que aunadas a la devaluación experimentada en dicho periodo y a políticas de autocontrol de las instituciones financieras, desincentivaron la demanda de crédito en moneda extranjera. Asimismo, el BCRP (2016) indicó que el sistema aún enfrenta el reto de aumentar la solarización de los depósitos y de los créditos mientras que los deudores en dólares deben continuar el proceso de realizar las coberturas cambiarias pertinentes. A pesar de la fuerte disminución de la dolarización en el

crédito, el riesgo cambiario crediticio ante una fuerte devaluación de la moneda nacional aún persiste. En los últimos tres años, la dolarización del crédito se redujo sustancialmente.

Sin embargo, según el BCRP (2017b) indicó que en la actualidad el crédito total de las sociedades de depósito al sector privado, que incluye las colocaciones de las sucursales en el exterior de los bancos locales, aumentó S/ 1,399 millones en abril, con lo que registró una tasa de crecimiento de 0.5% en el mes y de 5.4% en los últimos doce meses. Asimismo, el crédito en soles subió 0.5%, acumulando un incremento de 5.0% respecto a abril de 2016. El crédito en dólares aumentó 0.6% en abril, con lo que su saldo aumentó 6.2% en los últimos doce meses. En la Figura 47 se observa la evolución del coeficiente de dolarización del crédito al sector privado.

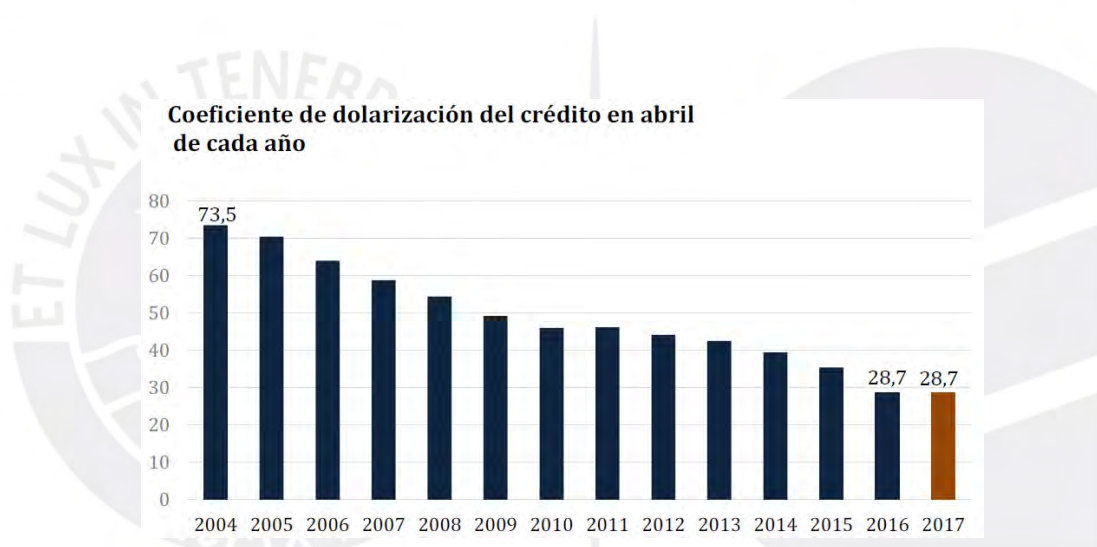


Figura 47. Coeficiente de dolarización del crédito en abril de cada año.

Tomado de Resumen *informativo semanal N° 19*, por BCRP, 2017b

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-19-2017.pdf>)

La política de fomento de la dolarización del crédito, tiene un impacto positivo sobre los efectos de una depreciación brusca de la moneda nacional, que afectan más a las empresas medianas y a los hogares con créditos hipotecarios que no toman coberturas cambiarias. Sin embargo, según el BCRP (2016) la exposición cambiaria de estos deudores sería menor si toman una cobertura cambiaria. Por otro lado, algunas empresas que emitieron bonos en el

exterior siguen expuestas a eventuales escenarios de volatilidad cambiaria. No obstante, en el primer semestre de 2016, las empresas lograron una mejora en sus indicadores financieros, favorecidas por la apreciación del sol respecto al dólar.

En relación al mercado de capitales doméstico aún mantiene características estructurales de poca profundidad y escasa liquidez. Esto se refleja en el nivel medio bajo del Indicador del Grado de Desarrollo del Mercado de Capitales (IGDMC), que para el Perú es de 3, sobre un máximo de 10. La calificación obtenida refleja según el BCRP (2016) la escasa liquidez del mercado (ver Figura 48), el tamaño relativamente pequeño de los portafolios administrados por los inversionistas institucionales locales y la alta proporción de activos líquidos en sus portafolios. Por ello, en junio de 2016 Morgan Stanley Capital International (MSCI) decidió mantener a la Bolsa de Valores de Lima (BVL) en su índice de mercados emergentes, pero una lenta recuperación de la liquidez del mercado de valores local podría llevar a que esa decisión sea reevaluada en el caso que la BVL deje de cumplir con los requisitos mínimos para ser clasificada como mercado emergente. En la eventualidad que la BVL fuera reclasificada como mercado frontera por MSCI, ello podría llevar a una potencial salida de capitales de inversionistas extranjeros.

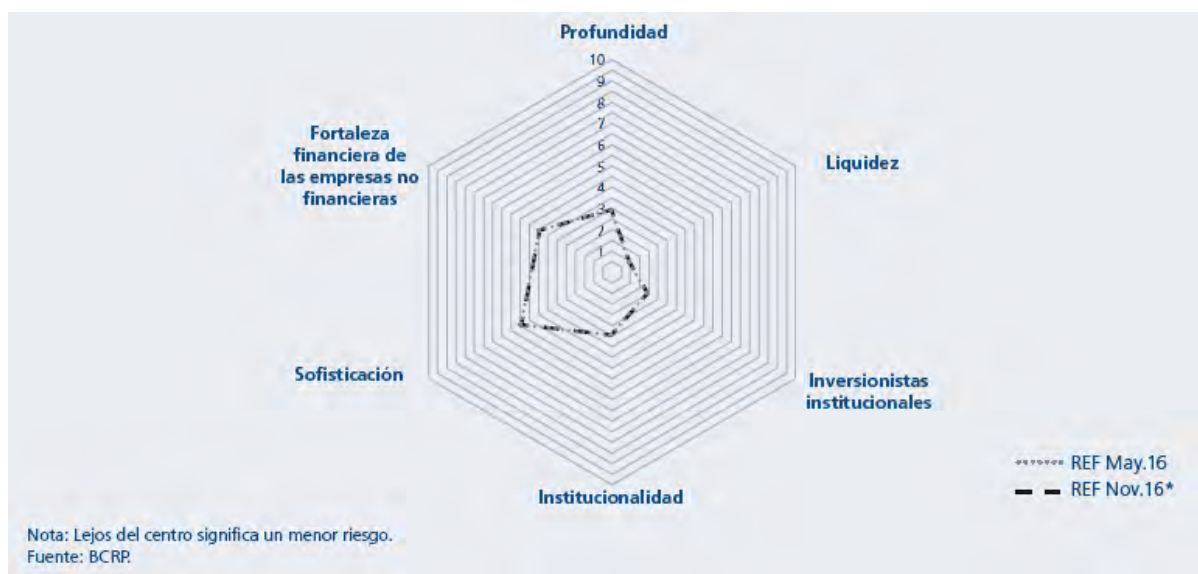


Figura 48. Indicador del grado de desarrollo del mercado de capitales.

Tomado de *Reporte de estabilidad financiera: Noviembre 2016*, por BCRP, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2016.pdf>)

El Perú espera que, en un mediano plazo, las iniciativas de promoción que prevé implementar el gobierno generen incentivos para el desarrollo de este mercado, atrayendo la participación de más empresas como emisores de valores y de las personas naturales como inversionistas. Por ello, recientemente se ha extendido la exoneración del impuesto a la renta a las ganancias de capital por la enajenación de instrumentos de renta fija, además de acciones, y se ha ampliado el plazo temporal de exoneración hasta diciembre de 2019.

El Perú tiene Reservas Internacionales Netas (RIN) de US\$ 63,146 millones a mayo de 2017, mayores en US\$ 148 millones con respecto a las registradas a fines de abril y en US\$ 1,461 millones comparadas con el nivel de fines de diciembre de 2016 según BCRP (2017b). Las RIN están constituidas principalmente por activos internacionales líquidos y su nivel actuales equivalente a 31.0% del PBI y a 21 meses de importaciones. Con ello, además de sus ingresos producto de sus diversos instrumentos de recaudación, cuenta con un presupuesto público, el cual es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de

la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas.

El presupuesto que es elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas y que luego es revisado y aprobado por el Poder Legislativo, establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las entidades del sector público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal.

El presupuesto del año 2017 es de S/. 142,471,518,545.00 (MEF, 2016b) y está repartido en: (a) gastos corrientes, que incluye reservas de contingencia, personal y obligaciones sociales, bienes y servicios, donaciones y transferencias, otros gastos; (b) gastos de capital que incluye reservas de contingencia, donaciones y transferencias, otros gastos, adquisición de activos no financieros, adquisición de activos financieros y (c) servicio de la deuda pública. El detalle de los montos se observa en la Tabla 16. Este presupuesto, prioriza las intervenciones destinadas a promover cambios fundamentales con énfasis en el aspecto social, con el fin de lograr un país moderno, más competitivo e igualitario, que permita un desarrollo económico y el bienestar ciudadano, para ello las intervenciones se destinan principalmente a atender las siguientes prioridades: (a) acceso a servicios públicos básicos en agua y saneamiento; (b) seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción; (c) educación pública de calidad; (d) servicios de salud orientado a las personas; e (e) infraestructura para el desarrollo y productividad.

El acceso a Agua y Saneamiento para todos los peruanos es uno de los pilares fundamentales, destinándose S/ 6,032 millones para ello, de los cuales S/ 2,000 millones se orientarán a la creación e implementación de un fondo para el financiamiento de proyectos de inversión pública en materia agua y saneamiento a cargo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Con ello, más peruanos tendrán acceso al agua potable y

saneamiento de calidad, mejorando las condiciones de vida de la población, en especial de los de menores recursos.

Por otra parte, para las acciones en seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción, se destinarán recursos para continuar con la reforma salarial del personal militar y policial en actividad, así como para financiar actividades orientadas a combatir los delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana en su conjunto, y lucha contra las drogas y el contrabando, y se continuará con los mega operativos en todo el país. Asimismo, se destinan recursos para la operatividad del equipamiento policial, para el fondo especial de seguridad ciudadana, para la fiscalización y control gubernamental para la lucha contra la corrupción y para la construcción y rehabilitación de establecimientos penitenciarios.

El presupuesto para educación tiene como objetivo lograr una educación pública de calidad, los recursos para 2017 ascienden a S/ 26,181 millones, representando el 18.4% del presupuesto total y el 22.7% del presupuesto no financiero ni previsional sin incluir reserva de contingencia, y se orientarán principalmente a cuatro líneas de acción: (a) fortalecimiento de la capacidad docente, (b) mejora de la calidad de los aprendizajes, (c) consolidación de la educación superior, y (d) reducción de las brechas de infraestructura escolar. Respecto a fortalecer la capacidad docente, se incrementará los salarios de los maestros con la finalidad que en el 2018 ningún maestro gane menos de S/ 2,000 mensuales, y se continuará con los ascensos en las escalas magisteriales, permitiendo mejorar sus condiciones para el desarrollo profesional y compensar el esfuerzo para su desempeño adecuado.

Para la segunda línea de acción, de la mejora de la calidad de los aprendizajes, se procura formar estudiantes que puedan competir en un mundo cada vez más desafiante, para ello se incrementará la cobertura escolar, y las horas de clase, se seguirán brindando acompañamiento pedagógico, se mejorará la malla curricular, y a través de los Colegios de alto rendimiento (COAR) se implementará la segunda promoción de los 21 colegios a nivel

nacional. Asimismo, para la tercera y cuarta línea de acción, se fortalecerá la educación superior y se seguirá impulsando el programa de becas para financiar estudios a jóvenes de escasos recursos. En infraestructura escolar, se continuará renovando, sustituyendo, ampliando y realizando el mantenimiento de las escuelas y que estas cuenten con los servicios públicos básicos.

Respecto a los servicios de salud, el presupuesto asciende a S/. 13,800 millones, casi el 10% del presupuesto total y está a: mejorar las remuneraciones de los servidores en salud, y fortalecer sus capacidades. Se potenciará el desarrollo infantil temprano, reduciendo los índices de anemia y desnutrición crónica infantil. Se continuará con el aseguramiento universal en salud, se modernizará y garantizará la operatividad de los establecimientos de salud, se reducirán progresivamente los tiempos de espera en los hospitales, así como la brecha de suministros públicos de medicamentos.

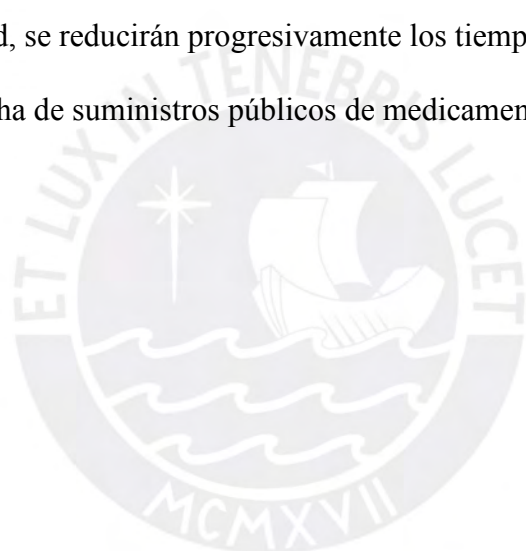


Tabla 16

Presupuesto del sector público para el año fiscal 2017

Ley N° 30518 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2017						
Distribución institucional del gasto por ámbito regional						
Consolidación del sector público - consolidado						
(en soles)						
Fuente de financiamiento	Recursos Ordinarios	Recursos directamente recaudados	Recursos por Operac. Ofic. De crédito	Donaciones y transferencia	Recursos determinados	Total
Gobiernos						
Gobierno Nacional	72,736,072,925	8,668,700,628	18,307,078,182	221,571,429	5,180,016,287	105,113,439,451
Gobiernos Regionales	19,170,519,347	572,130,737	1,248,379,802		1,227,894,753	22,218,924,639
Gobiernos Locales	585,707,235	2,741,448,444	137,958,130	173,076,662	11,500,963,984	15,139,154,455
Total general	92,492,299,507	11,982,279,809	19,693,416,114	394,648,091	17,908,875,024	142,471,518,545
Ley N° 30518 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2017						
Distribución del gasto del presupuesto del sector público						
Por categoría y genérica del gasto						
(en soles)						
Genérica del gasto	Gastos Corrientes	Gastos de capital	Servicios de la deuda	Total		
Reserva de contingencia	3,343,153,736	566,800,000		3,909,953,736		
Personal y obligaciones sociales	40,680,762,969			40,680,762,969		
Pensiones y otras prestaciones sociales	12,244,487,556			12,244,487,556		
Bienes y servicios	30,683,476,512			30,683,476,512		
Donaciones y transferencia	2,959,208,895	6,575,202,552		9,534,411,447		
Otros gastos	5,747,323,165	269,619,835		6,016,943,000		
Adquisiciones de activos no financieros		26,754,424,431		26,754,424,431		
Adquisiciones de activos financieros		159,710,323		159,710,323		
Servicio de la deuda pública			12,487,329,571	12,487,329,571		
Total genéricas	95,658,432,833	34,325,756,141	12,487,329,571	142,471,518,545		

Nota. Tomado de Anexo N° 01 – Distribución del Gasto del Presupuesto del Sector Público por Categoría y Genérica del Gasto, por MEF, 2016 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/anexo1_ley30518.pdf)

Por último, un pilar importante del presupuesto es el impulso a la infraestructura pública para el desarrollo y productividad el cual es determinante para lograr un país moderno y competitivo. Para ello, se ha previsto una partida de S/ 15,389 millones para gastos de capital en las áreas de Transportes y Comunicaciones, Agropecuaria, Vivienda y Desarrollo Urbano y Energía y Minería, del cual en el área Transportes y Comunicaciones se concentra el 72% de dichos recursos, priorizando la construcción, mejoramiento y rehabilitación de carreteras, caminos vecinales y departamentales, puertos, aeropuertos, todo ello independiente a la actual necesidad de la reconstrucción por los daños ocasionados por el fenómeno El Niño. El Perú a través de estas obras de infraestructura, tiene el propósito de generar y mejorar la conexión e integración de las áreas más alejadas del país hacia las grandes ciudades, logrando así una mayor integración de mercados y eficiencia de las cadenas de valor.

4.1.5. Recursos Humano (H)

El procesos de recursos humanos en el Perú es liderado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, sus estrategias orientadas a la competitividad del país son acompañadas por las acciones que se implementan a través del Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio del Interior y el Ministerio de desarrollo e inclusión social.

De acuerdo al Informe Anual del Empleo del Ministerio de Trabajo (2015) en el año la Población en Edad de Trabajar (PET) estuvo conformada por 23'034, 249 personas, de las cuales 16'498,138 integraban la PEA, que llegó a representar el 71.6% de la PET. En tanto, el segmento restante de la PET estuvo compuesto por la Población Económicamente Inactiva (PEI), que abarcó un total de 6'536,111 personas (ver Figura 49).

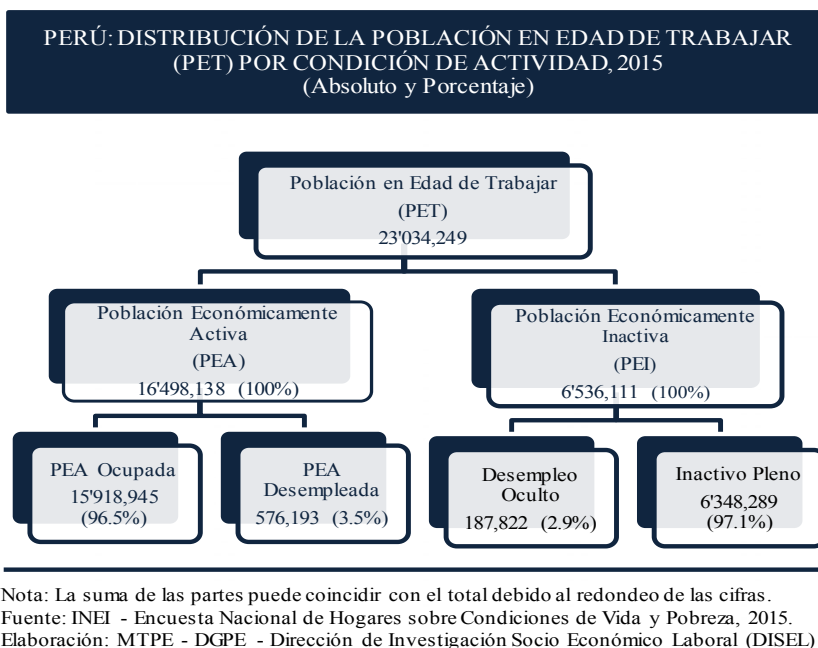


Figura 49. Distribución de la población en edad de trabajar (PET).

Tomado de *Informe anual del empleo en el Perú: 2015*, por MTPE, 2016 (http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2015.pdf)

En cuanto a la composición de la PEA, el 96.5% conformó la PEA ocupada; es decir 15'918,945 personas estuvieron trabajando, y el 3.5% restante estuvo desempleada, lo cual significó que 579,193 personas buscaron activamente un empleo. Con relación a la PEI, conformada por aquellas personas que no participan en el mercado laboral, solo el 2.9% (187,822 personas) no lo hicieron porque no buscaron activamente un empleo, aun teniendo el deseo y la disponibilidad para trabajar, o por la falta de experiencia, por razones de salud o falta de capital para emprender un negocio. En tanto, la mayor parte de la PEI (97.1%) fueron personas que no tuvieron ningún interés en trabajar.

En la Tabla 17 se observa la distribución de la PET por condición de actividad según sexo y área de residencia en 2015. Según sexo, existe una mayor proporción de mujeres (50.2%) que de hombres (49.8%); sin embargo, esta relación se invierte cuando se considera a la PEA, dado que el 56.3% son hombres y el 43.7% restante son mujeres. Luego el 78.7% de las personas aptas para trabajar viven en área urbana y el 21.3% restante en área rural. Al

observar la PEA ocupada, 3 de 4 personas ocupadas residen en la zona urbana; mientras que el 94.8% la PEA desocupada se encuentra en zona urbana y solo 5.2% en zona rural.

Tabla 17

Distribución de la Población en Edad de Trabajar (PET)

Condición de actividad	Total Absoluto	Sexo		Área de residencia			
		Hombre	Mujer	Total relativo	Urbana	Rural	Total relativo
Población en Edad de Trabajar (PET)	23,034,249	49.8	50.2	100.0	78.7	21.3	100.0
Población Económicamente Activa (PEA)	16,498,138	56.3	43.7	100.0	76.3	23.7	100.0
PEA Ocupada	15,918,945	56.4	43.6	100.0	75.6	24.4	100.0
PEA Desempleada	579,193	54.7	45.3	100.0	94.8	5.2	100.0
Población Económicamente Inactiva (PEI)	6,536,111	33.4	66.7	100.0	84.9	15.1	100.0

Nota. Tomado de *Informe anual del empleo en el Perú: 2015*, por MTPE, 2016

(http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2015.pdf)

Respecto a la PEA, en la Figura 50 se observa que el 43.9% tienen nivel educativo secundaria, seguidos por aquellos que tienen nivel educativo superior (29.8%) y nivel educativo primaria (22.8%); solo el 3.6% de trabajadores no tienen instrucción educativa. El 37.4% de los trabajadores con nivel educativo secundario se encuentran trabajando principalmente en las ramas de actividad económica servicios y el 23.6% en actividades extractivas, percibiendo el 68.6% menos de 2 Remuneraciones Mínimas Vitales (RMV) al mes, y el 54.8% laborando de 48 a más horas a la semana. Por otro lado, más de la mitad de trabajadores se encuentran afiliados a un sistema de salud, y solo el 27.9% aporta a un sistema de pensión. Asimismo, los trabajadores con nivel educativo superior universitario son el 54.9% hombres, el 53.8% percibe ingresos superiores a las 2 RMV, trabajando el 61.6% menos de 48 horas semanales. El 75.6% de los trabajadores se encuentran afiliados a un seguro de salud, y el 69.2% aporta a un sistema de pensión. Estas mismas características son compartidas por los trabajadores con nivel educativo superior no universitario.

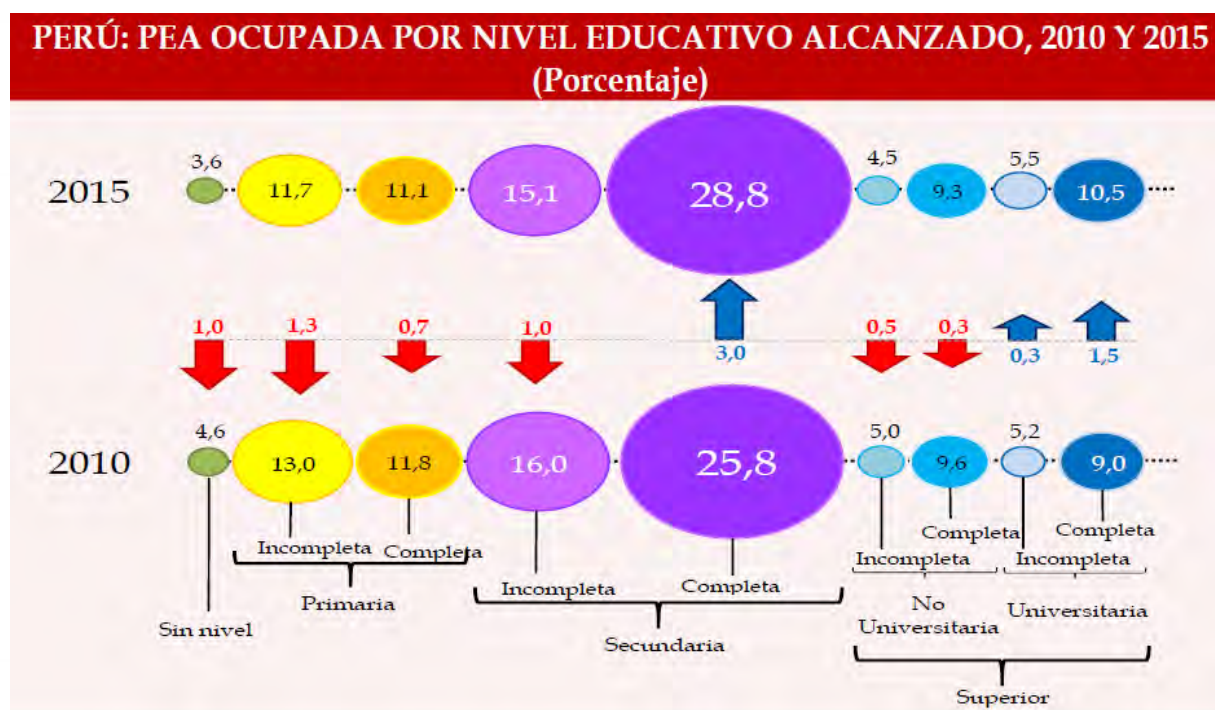


Figura 50. Perú: PEA ocupada por nivel educativo alcanzado 2010 – 2015 (Porcentaje).

Tomado de *Informe anual del empleo en el Perú: 2015*, por MTPE, 2016

(http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2015.pdf)

Asimismo, el MTPE (2016) reportó que los trabajadores hombres con nivel educativo primaria son 52.2%, el 54.7% que trabajan principalmente en actividades extractiva como agricultores, ganaderos, pescadores, mineros y canteros, quienes alrededor del 53.1% perciben ingresos inferiores a una RMV, trabajando el 55.3% menos de 48 horas a la semana. El 72.5% de trabajadores estuvieron afiliados a un sistema de salud y la décima parte está afiliada a un sistema de pensión.

Los trabajadores sin estudios son el 76.0% y principalmente mujeres, trabajan el 68.6% en la actividad económica extractiva. El 30.1% de trabajadores no percibe ingreso alguno y el 59.8% obtiene un ingreso que no cubre la RMV y el 73.2% trabajan menos de 48 horas a la semana. Solo el 4.2% de trabajadores aporta a un sistema de pensión, y el 78.4% está afiliado a un seguro de salud.

En cuanto a salud, el Ministerio de Salud (MINSA) cumple el rol de promoción de la salud, la prevención de enfermedades, la recuperación de la salud y la rehabilitación en salud de la población, lo cual es fundamental para el recurso humano que requiere el Perú para su desarrollo económico. En esa línea, el MINSA viene impulsando una política de modernización en la gestión del sector en su conjunto, para ello cuentan con una hoja de ruta para, con el cual asegurarán la prestación de servicios con calidad y oportunidad a los ciudadanos. Otro elemento importante de su hoja de ruta, en la promoción de un mejor desempeño del personal, impulsando la meritocracia y haciendo más atractivo el trabajo en salud en zonas alejadas, todo ello a través de una nueva política remunerativa.

Bajo el nuevo modelo, la remuneración del personal de salud está conformada por un ingreso básico, que se ha incrementado de forma sustancial en 2016, y bonificaciones diferenciadas, de acuerdo al nivel de atención o gestión que el colaborador cumpla. Se establecen incentivos para el trabajo en atención primaria, atención especializada, zonas alejadas y de frontera, y zonas de emergencia. También se implementarán bonos por atención en servicios críticos, por responsabilidad de las jefaturas y por departamentos o servicios hospitalarios. De forma adicional, existe una bonificación institucional por cumplimiento de metas, indicadores de desempeño y compromisos de mejora en el servicio, igual a una remuneración anual. Para lograrlo, se han suscrito convenios de gestión con los gobiernos regionales, los hospitales y las redes de Lima. Asimismo, el Perú al 2014 ha cubierto con un seguro al 100% de todas las madres gestantes y niños por nacer; 500,000 trabajadores independientes fueron cubiertos por el Seguro Integral de Salud (SIS).

En relación a la seguridad ciudadana, la población del Perú se encuentra significativamente expuesta y ello afecta la PEA y su competitividad. Según IDL (2016) el Perú es el quinto país con mayor índice de victimización en América Latina con un 39%, el mayor está en Venezuela con 48% y el más bajo Ecuador con 29%. En la Figura 51, Lima y

Callao registran la mayor cantidad de denuncias por cada 100 mil habitantes. Como consecuencia histórica de problemas de desigualdad, pobreza, exclusión, racismo y segregación, aspectos que han sido capaces de distanciar más a la sociedad peruana. Por otro lado, la violencia familiar contra la mujer ejercida por el esposo o compañero es alta en la región Apurímac, Arequipa, Cuzco, Junín y Huánuco; mientras que en Tacna se encuentra el nivel más bajo del país.

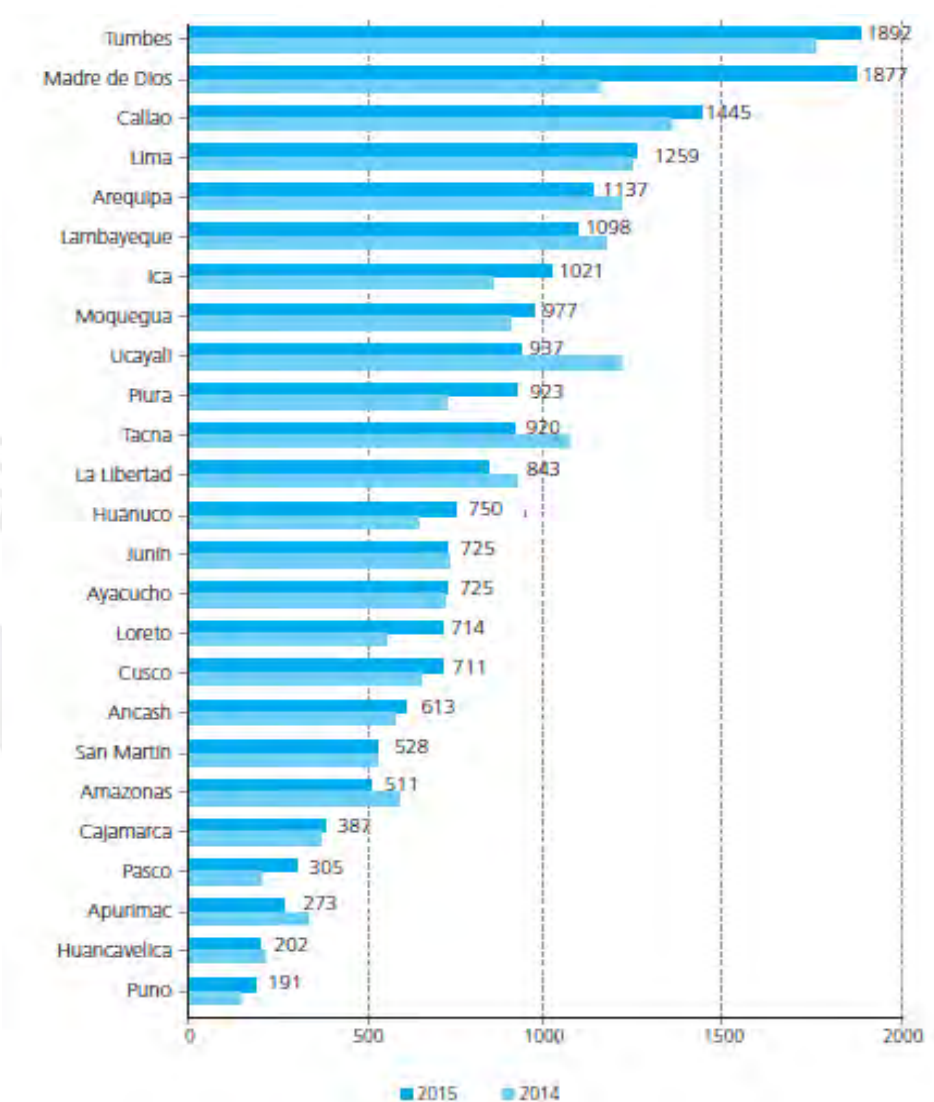


Figura 51. Tasa de denuncia de delitos por cada 100 mil habitantes según regiones 2014 - 2015.

Tomado de *Seguridad ciudadana - Informe anual 2016: Una nueva oportunidad para la seguridad ciudadana*, por IDL, 2016
<http://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/Informe%20Anual%20de%20Seguridad%20Ciudadana%202016.pdf>

En lo referente al crimen organizado, el actual gobierno tiene previsto la incorporación de 500 detectives para investigación criminal, capacitados con técnicas modernas y sometidas a rigurosos controles contra la corrupción. Asimismo, conformarán equipos especiales de inteligencia para casos de alta complejidad, rigurosamente seleccionados, dotado de tecnología como equipos de escuchas legales, en coordinación estrecha con fiscales y jueces. Se repotenciará la estrategia antiterrorista en el VRAEM, fundamentada en la inteligencia humana y electrónica, con recursos adicionales y acompañamiento judicial.

Las medidas de seguridad ciudadana y lucha contra el crimen organizado, se complementan con la estrategia que el gobierno impulsa para el bienestar policial, en relación a mejorar sus remuneraciones y la prestación de servicios. Para ello, institucionalmente se fortalecerán los lazos de cooperación con gobiernos, cuerpos policiales y organismos internacionales, que permitan tener acceso a buenas prácticas policiales a nivel mundial.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El INEI y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones están relacionados con la gestión del proceso de sistemas de información y comunicación del Perú. Asimismo, el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) tiene el rol de regular el mercado y supervisar la libre y leal competencia, establecer tarifas y las reglas para su aplicación, proteger a los usuarios y resolver sus reclamos y supervisar el cumplimiento de los contratos de concesión.

INEI (2016d) reportó que el Perú presenta niveles de crecimiento de acceso a la información o herramientas de información, en la Tabla 18 se aprecia el porcentaje de hogares que al menos cuentan con una computadora, Lima Metropolitana y Callao en 2015 lideran con un 49.4%, seguido de Tacna con 39.6% y el último es Huancavelica con 7.4%.

Tabla 18

Hogares que tienen al menos una computadora según ámbito geográfico 2001 - 2014

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	5.6	7.0	7.3	8.1	8.8	11.2	15.4	18.0	21.2	23.4	25.4	29.8	32.0	32.3
Lima Metropolitana 1/	12.5	14.5	14.8	15.8	16.0	21.2	26.9	29.7	34.7	36.0	40.7	48.3	49.8	51.7
Resto país	2.8	3.6	4.3	5.3	6.4	7.6	10.7	13.1	15.4	18.3	19.9	22.9	25.2	24.9
Área de residencia														
Urbana	8.2	10.0	10.5	11.7	12.7	15.8	21.0	24.1	28.1	30.9	33.5	39.0	41.1	41.4
Rural	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.8	1.0	1.6	2.2	2.6	3.5	34.4	5.8	6.1
Region natural														
Costa	0.5	10.3	10.3	11.7	11.7	15.6	20.6	23.7	27.5	29.8	32.9	39.9	42.1	43.0
Sierra	2.8	3.7	4.7	5.0	6.7	7.5	10.6	12.2	14.6	17.0	18.5	19.8	21.9	21.5
Selva	1.7	1.6	2.4	3.2	3.9	4.5	6.7	9.2	11.7	13.8	14.8	17.5	18.5	18.8
Departamento														
Amazonas	1.2	0.6	1.6	1.4	3.4	4.4	5.2	6.9	6.5	8.5	12.4	15.6	15.0	15.3
Ancash	2.4	3.2	4.7	6.4	6.4	7.7	11.9	12.9	16.1	19.9	24.1	26.4	29.9	28.5
Apurímac	2.2	2.8	1.6	3.6	36.8	4.8	6.3	7.4	8.7	8.8	11.5	13.7	14.0	14.8
Arequipa	6.6	9.8	12.4	10.2	17.4	19.1	20.8	25.2	28.7	34.5	34.1	37.2	41.1	43.7
Ayacucho	0.8	2.4	1.5	2.8	2.9	3.5	7.0	7.7	10.1	12.6	10.9	13.4	12.7	13.7
Cajamarca	1.4	2.7	3.0	3.4	4.9	4.5	6.5	8.2	11.2	14.2	15.6	14.5	17.0	15.1
Callao	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	19.1	24.3	30.1	31.4	33.0	41.6	42.4	49.3
Cusco	5.5	4.8	5.6	5.7	6.6	10.0	10.6	12.4	15.4	17.1	20.4	23.1	26.5	25.2
Huancavelica	0.1	0.5	0.6	1.0	1.0	1.8	3.9	5.3	5.4	7.5	8.3	10.1	10.3	7.4
Huanuco	1.2	2.3	2.2	2.5	4.2	3.7	8.5	9.9	12.1	14.9	14.4	16.4	17.3	17.0
Ica	2.5	7.2	5.5	7.7	10.1	12.0	13.1	15.6	20.4	21.8	26.9	30.0	37.5	38.1
Junín	1.4	2.5	6.5	6.0	6.7	7.7	14.2	16.3	18.2	19.5	22.2	20.7	27.0	27.9
La Libertad	2.3	4.6	4.8	6.2	5.4	7.7	14.3	17.4	16.6	20.5	20.2	26.7	29.3	28.8
Lambayeque	3.1	3.6	4.2	6.6	8.2	10.8	12.3	15.7	17.5	22.2	22.7	26.0	30.7	30.3
Lima Metropolitana	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.7	28.4	33.2	34.3	39.2	46.5	48.4	49.4
Loreto	3.2	2.9	4.3	3.6	4.1	5.6	6.4	9.5	112.0	13.1	13.9	17.6	15.0	18.3
Madre de Dios	3.4	2.8	5.1	7.4	6.2	10.6	141.1	15.4	20.0	18.6	23.7	30.6	32.6	28.5
Moquegua	5.9	5.0	5.8	7.1	9.6	11.0	14.3	21.9	28.3	32.9	35.3	41.7	41.0	40.1
Pasco	5.0	4.5	4.7	7.3	7.4	9.4	12.2	12.7	18.0	23.7	24.0	25.4	23.3	22.5
Piura	2.9	2.1	2.0	4.4	4.5	5.7	7.2	8.9	11.1	14.2	15.9	23.0	24.5	23.1
Puno	3.0	2.7	4.0	5.1	6.6	6.6	10.8	10.8	14.8	15.9	17.1	20.4	21.0	20.8
San Martín	1.2	1.1	1.5	3.7	4.4	4.9	56.9	11.3	11.7	15.5	15.1	19.6	18.5	17.4
Tacna	11.7	7.9	8.2	12.4	11.8	16.0	18.0	24.6	26.7	32.7	32.6	37.5	39.7	39.6
Tumbes	1.7	5.9	2.6	2.9	5.8	8.2	8.7	3.2	17.7	20.9	23.8	29.3	30.7	32.7
Ucayali	1.1	2.2	4.2	5.5	5.3	4.8	8.6	10.1	16.3	16.7	16.9	19.3	20.5	19.2
Lima y Callao 2/	11.2	13.4	13.5	14.6	14.5	19.3	25.1	28.0	32.9	34.1	36.6	46.1	47.8	49.4
Lima Provincias 3/	-	-	-	-	-	-	8.0	12.4	15.8	17.2	21.8	25.8	30.3	27.4

Nota. Tomado de *Tecnología de la información y Comunicación*, por INEI, 2016d (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

Asimismo, el INEI (2016d) reportó que la cantidad de hogares que acceden al servicio de internet se concentra en Lima y Callao con un 42.2% en contraste con Huancavelica que sólo alcanza el 2.0% (ver Tabla 19).

Tabla 19

Hogares que acceden al servicio de internet, según ámbito geográfico 2001 - 2014

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	0.5	0.9	1.5	2.1	3.7	5.1	6.6	8.6	11.0	13.0	16.4	20.2	22.1	23.5
Lima Metropolitana 1/	1.3	2.3	4.6	5.9	10.2	12.9	14.9	18.6	23.4	25.7	32.7	38.7	41.4	44.5
Resto país	0.1	0.3	0.2	0.5	1.0	1.6	3.1	4.2	5.4	7.3	9.2	12.0	13.2	14.0
Área de residencia														
Urbana	0.7	1.3	2.2	3.0	5.3	7.0	9.1	11.7	14.9	17.4	21.8	26.6	28.9	30.7
Rural	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.3	0.4	0.8	0.9	1.2
Región natural														
Costa	0.8	1.5	2.7	3.7	6.5	8.5	10.5	13.5	16.9	19.6	24.9	30.6	33.2	35.3
Sierra	0.1	0.2	0.2	0.4	0.7	1.1	2.3	3.0	4.5	5.6	6.9	8.8	9.7	10.0
Selva	0.1	0.2	0.2	0.2	0.5	1.0	1.4	2.3	2.4	3.6	4.4	5.6	6.1	7.8
Departamento														
Amazonas	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.6	1.4	1.5	2.0	2.9	5.1	5.0	8.9
Ancash	0.0	0.2	0.0	0.6	1.4	1.8	3.2	3.7	5.6	8.4	12.7	14.2	18.6	17.8
Apurímac	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.5	1.1	1.0	0.8	2.1	4.5	5.3	4.4
Arequipa	0.3	1.1	1.0	1.7	2.7	5.6	8.9	10.2	15.5	19.7	21.3	25.9	26.9	28.9
Ayacucho	0.0	0.0	0.0	0.2	0.1	0.6	1.3	1.5	3.0	3.5	3.7	6.4	4.9	6.2
Cajamarca	0.1	0.0	0.0	0.4	0.3	0.3	1.2	2.5	4.2	5.2	5.6	4.6	6.5	4.8
Callao	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.1	15.5	18.0	21.8	25.7	33.7	37.1	41.6
Cusco	0.2	0.1	0.1	0.3	0.4	0.9	1.9	3.4	3.6	4.6	5.9	9.6	9.0	11.4
Huancavelica	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.4	0.7	0.6	1.3	1.7	2.5	2.0
Huanuco	0.0	0.1	0.2	0.1	0.6	0.8	1.7	2.0	2.6	4.0	5.2	6.9	7.0	8.5
Ica	0.1	0.0	0.5	0.4	2.1	4.8	4.0	4.9	8.2	10.0	16.7	20.4	23.2	25.2
Junín	0.0	0.3	0.0	0.2	1.0	0.7	2.5	3.2	4.0	5.8	8.2	8.4	11.6	11.5
La Libertad	0.3	0.4	0.2	1.1	1.4	2.3	7.2	8.3	8.8	11.6	13.0	20.1	20.4	21.6
Lambayeque	0.0	0.1	0.0	1.0	2.2	2.6	4.5	7.1	8.5	11.5	13.3	17.9	20.7	23.9
Lima Metropolitana	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	14.1	17.5	22.1	24.4	31.2	36.8	39.6	42.2
Loreto	0.2	0.7	0.3	0.2	0.7	1.2	1.6	2.3	2.3	2.7	4.5	5.0	3.3	7.0
Madre de Dios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.7	0.1	0.8	1.3	3.3	5.2	11.3	16.9	13.4
Moquegua	0.0	0.2	0.2	0.6	0.9	2.8	3.8	9.2	10.1	15.1	17.1	24.0	21.9	22.0
Pasco	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.3	1.6	2.2	2.6	3.9	2.9	4.3	4.3	5.0
Piura	0.2	0.5	0.5	0.4	1.1	1.7	2.8	3.8	4.9	6.3	9.9	13.6	15.3	13.8
Puno	0.0	0.1	0.2	0.0	0.4	0.5	0.4	0.4	1.9	1.6	3.5	4.7	5.7	6.3
San Martín	0.1	0.0	0.1	0.5	0.2	2.0	2.0	3.6	3.3	6.0	5.7	8.9	8.4	9.2
Tacna	0.2	0.5	0.0	1.2	2.2	3.4	6.9	11.4	13.2	17.9	19.2	23.5	26.2	29.3
Tumbes	0.0	0.5	0.0	0.4	0.7	0.6	1.5	1.9	3.7	6.4	11.0	17.6	18.7	21.6
Ucayali	0.0	0.0	0.7	0.2	0.7	1.2	2.8	3.2	4.8	5.5	6.7	7.2	9.0	8.2
Lima y Callao 2/	1.2	2.1	4.1	5.4	9.2	11.8	13.7	17.3	21.7	24.1	30.7	36.5	39.4	42.2
Lima Provincias 3/	-	-	-	-	-	-	2.3	4.2	4.3	8.6	21.8	15.7	18.2	18.7

Nota. Tomado de *Tecnología de la información y Comunicación*, por INEI, 2016d (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

En relación a la población que usa internet, aquellas personas mayores a 6 años de edad representan en Lima y Callao el 58.4%, en contraste con Huancavelica que es sólo el 14% (ver Tabla 20).

Tabla 20

Población de 6 y más años de edad que hacen uso de internet, según ámbito geográfico

Total	31.1	31.6	33.9	34.8	36.0	38.2	39.2	40.2
Lima Metropolitana 1/	45.8	46.0	50.3	50.4	53.0	57.0	58.3	60.0
Resto país	24.6	25.2	26.5	27.7	28.3	29.6	30.4	31.0
Área de residencia								
Urbana	40.1	40.2	42.8	43.5	44.9	47.3	48.3	49.1
Rural	7.4	8.5	9.2	9.9	10.0	10.4	10.9	11.5
Región natural							50.1	
Costa	39.7	39.6	42.7	43.3	45.5	48.8	50.1	51.8
Sierra	22.4	23.5	24.6	25.9	26.6	27.1	27.8	27.6
Selva	17.4	19.3	20.2	21.5	20.2	21.1	21.5	22.2
Departamento								
Amazonas	13.8	15.3	16.9	16.4	15.8	18.2	16.8	16.6
Ancash	25.7	25.0	27.5	30.0	32.1	33.1	33.7	33.7
Apurímac	18.3	19.2	18.5	18.6	20.4	22.4	20.6	19.1
Arequipa	38.8	41.5	41.5	43.7	42.8	45.0	44.9	46.0
Ayacucho	18.9	19.1	20.9	21.7	23.3	23.9	24.1	23.9
Cajamarca	14.3	16.7	17.9	20.5	18.3	17.6	16.8	15.3
Callao	40.5	42.7	48.9	47.3	46.6	52.7	55.1	57.1
Cusco	27.1	25.2	27.7	28.3	29.6	31.8	34.7	31.9
Huancavelica	12.1	16.5	15.3	16.9	18.1	17.1	16.6	14.0
Huanuco	16.9	18.9	17.3	18.7	18.8	19.9	20.7	20.2
Ica	33.9	34.0	37.1	33.7	37.0	41.0	43.9	44.9
Junín	31.0	31.3	36.6	36.4	37.0	34.7	36.1	36.5
La Libertad	30.2	29.2	27.6	31.5	33.3	36.8	37.8	38.8
Lambayeque	27.0	27.3	28.9	28.8	28.3	29.0	30.8	34.1
Lima Metropolitana	44.7	44.6	48.7	49.0	51.9	55.6	56.9	58.5
Loreto	12.1	14.4	16.6	17.4	15.8	17.6	17.4	19.6
Madre de Dios	20.5	20.4	24.6	26.1	26.8	32.1	35.5	36.0
Moquegua	33.6	34.3	38.8	40.6	40.6	44.3	42.2	46.0
Pasco	29.5	27.8	30.1	32.2	29.5	29.4	23.8	27.4
Piura	21.3	21.6	21.9	22.3	26.0	26.3	28.7	30.9
Puno	22.9	23.6	24.3	25.9	26.9	28.0	28.0	30.1
San Martín	18.4	22.4	20.4	22.6	22.1	22.8	23.6	22.9
Tacna	39.8	43.7	45.1	46.5	45.3	46.6	47.2	46.0
Tumbes	29.5	25.9	27.3	29.6	30.4	35.9	38.2	41.9
Ucayali	25.1	25.8	26.6	26.4	26.0	25.0	26.4	28.0
Lima y Callao 2/	44.3	44.4	48.7	48.9	51.4	55.3	56.8	58.4
Lima Provincias 3/	29.6	28.4	33.0	32.9	34.7	37.6	39.8	40.5

Nota. Tomado de *Tecnología de la información y Comunicación*, por INEI, 2016d (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

Por otro lado, el INEI (2016d) reportó que los hogares que por lo menos un miembro cuenta con teléfono celular superan en todas las regiones del Perú el 60%, el líder es Tacna con 91.5%, seguido de Arequipa con 91.2%, luego Lima y Callao con 90.3%, mientras que

Huancavelica alcanza el 74.7% no siendo el último, esta posición es ocupada por Loreto con 64.4% (ver Tabla 21).

Tabla 21

Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular, según ámbito geográfico 2001

- 2014

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	7.9	8.9	12.1	16.4	20.7	29.8	45	59.7	67	73.1	75.1	79.7	82	84.9
Lima Metropolitana 1/	18	18.7	25.8	34.2	39.5	51.3	65.7	75.7	80.3	83.3	85.6	88.8	88.5	91.1
Resto país	3.6	4.6	6.2	9	12.6	20.3	36	52.6	61	68.4	70.6	75.8	79.1	82.1
Área de residencia														
Urbana	11.2	12.7	17.1	22.9	28.6	40.1	57.8	72.4	78	82.2	83.9	86.9	88.2	90.1
Rural	0.6	0.4	0.5	1.3	1.4	3.7	11.3	24.3	36	46.2	49.8	58.2	63.1	68.9
Región natural														
Costa	13.1	14.4	19.6	26.5	31.8	44.7	60.3	73.4	77.6	81.4	83.6	86.7	87.7	89.7
Sierra	2.4	3.4	4.3	6.1	8.8	13.6	27.6	43.2	53.8	63.1	66	72	75.9	80.2
Selva	1.2	1.1	2	3.2	6.4	10.2	25.7	44.4	56.3	62.6	63.9	70.5	73.6	76.6
Departamento														
Amazonas	0.2	0.6	17	12	55	7.9	19.6	34.3	50.6	60.6	64.3	72.7	76.8	76.6
Ancash	48	4.7	59	83	13.4	20.2	36.8	52.3	65.1	71.9	78.7	81.5	84	86.4
Apurímac	0.5	0.8	0.4	22	33	60	13	27.8	39.7	49.4	59.2	70.5	68.4	76.7
Arequipa	8.3	12.9	17	21.3	32.8	42.2	55	72.2	74.8	80	81.6	86.9	88.3	91.2
Ayacucho	0.6	0.4	1.3	24	28	49	22.2	37.2	51	60.8	62.8	65.2	65	75.5
Cajamarca	0.7	2.1	0.8	23	47	76	21.1	42.7	52.8	63.6	64.8	67.4	75	78.5
Callao	0	0	0	0	0	0	63.3	47.9	81.6	84.1	84.9	86.7	87.7	90.6
Cusco	2.9	47	59	66	89	14.5	30.7	45.2	56.4	63.1	66.4	75.9	81.6	80.2
Huancavelica	0.4	0	0.6	0.1	0.3	1.3	4.6	9.4	27.8	50.6	56.8	66.2	69.4	74.7
Huanuco	1	13	34	2.5	6.4	10.8	25.9	41.1	52.5	63.2	65.2	70.9	75.7	82.6
Ica	5.1	57	73	4.5	20.5	34.2	59.3	73.5	76.2	81.4	82.47	87.2	88.7	88.7
Junín	1.7	26	3.2	66	90	15.4	34	57.9	64.8	71.2	73.1	76	78.7	84.4
La Libertad	7.2	96	11.8	89	22.2	31.2	45.9	62.2	66.8	72.7	76	81.5	84.3	84.5
Lambayeque	4.6	68	9.5	27	18.7	35.9	50.2	67.4	72.5	79.5	81.1	84.6	88.2	88.1
Lima Metropolitana	0	0	0	0	0	0	64.5	74.2	78.6	82.1	84.2	87.5	87.7	90.3
Loreto	2.3	22	29	42	85	12.4	21.9	36.8	42.4	49.7	48.6	55.8	59.1	64.1
Madre de Dios	3.5	20	30	38	62	21	42.9	58.3	71.6	73.2	78.9	84.2	89	87.1
Moquegua	7.4	70	95	13.5	21.9	29.9	50.3	62.6	73.3	77.5	80.2	86.8	85.8	83.9
Pasco	0.5	12	44	40	47	9.2	25.8	43.2	55.8	71.7	71.8	76.1	77.1	82.8
Piura	4	46	64	80	9.6	20.2	34.8	58.2	62.5	67.2	69.9	72	78	82.5
Puno	2.7	26	3.4	57	6.4	10.7	29.5	44	55.5	60.4	61.7	71.7	73.9	78
San Martín	1.3	0.7	21	26	5.4	7.5	26.8	47.5	60.8	71	70.9	76.1	78.6	81.3
Tacna	11	14.9	19.8	32.5	33.4	48.7	64.1	77.5	82.9	86.6	86.8	88.8	91.3	91.5
Tumbes	2.1	7.9	6.5	13.9	26.5	44.8	62.1	74.3	77.3	80.6	87.3	86.9	89.3	90.1
Ucayali	1.8	16	4.5	8.1	14.3	20.9	40.4	53.8	62.4	67.3	72.3	74.3	77.7	79.7
Lima y Callao 2/	16.7	17.5	24.3	21.1	37.2	49.8	64.4	74.2	78.9	82.2	84.3	87.4	87.7	90.3
Lima Provincias 3/	0	0	0	0	0	0	51.3	60.3	65.6	71.6	71.1	74.2	79.6	82.1

Nota. Tomado de *Tecnología de la información y Comunicación*, por INEI, 2016d (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

Por otro lado, la accesibilidad para las comunicaciones depende en gran medida al nivel de conectividad, por ello según el MTC (2016c) señaló que la Banda Ancha es una infraestructura esencial para el desarrollo socio-económico de los países y tiene un enorme potencial para la reducción de las desigualdades económicas, regionales y sociales y la democratización de las oportunidades de acceso a la información y al conocimiento.



Figura 52. Proyecto Red Dorsal de Fibra Óptica
 Tomado de *Comisión Red Dorsal de Fibra Óptica*, por MTC, 2016c
 (http://www.mtc.gob.pe/portal/fibraoptica/RED_DORSAL_IDEAL_VF.pdf)

Asimismo, destacó que el Banco Mundial considera que la Banda Ancha incrementa y

contribuye al crecimiento económico, estimando que con un 10.0% de aumento de las conexiones de Banda Ancha se incrementa el crecimiento económico de un país, en un 1.3%.

El Perú ha superado la meta del millón de conexiones de banda ancha prevista para el 2011. Asimismo, las redes dorsales de fibra óptica se han desplegado en su mayor parte en la costa del Perú, mientras que en la región de la sierra este despliegue está limitado a tres ciudades y en la Selva se carece de redes de transporte. En este contexto, considerando la densidad de los servicios de banda ancha y el limitado desarrollo de las redes de transporte de fibra óptica en el país, con la finalidad de facilitar a la población el acceso a este importante servicio, el Perú cuenta con su proyecto de una red dorsal de fibra óptica.

La actual Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO) del Perú sigue siendo limitada, abarcando a 71 capitales de provincia, con expansión a algunas zonas de la sierra, y pocas ciudades de la selva, en el futuro se pretende conectar al 92% de las 180 capitales de provincia y tender más de 13,500 km de fibra óptica nuevos, para luego alcanzar una penetración de la RDNFO hacia capitales de distrito (ver Figura 52).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

De acuerdo con el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2016), la problemática de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en el Perú, está estructurado en tres componentes: (a) resultados de investigación y desarrollo tecnológico no responden a las necesidades del país, (b) insuficientes incentivos para CTI, (c) Insuficiente masa crítica de investigadores y recursos humanos calificados, (d) bajos niveles de calidad de los centros y laboratorios de investigación, (e) insuficiente información sobre las condiciones del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT) del Perú, (f) deficiente institucionalidad y gobernanza del SINACYT.

Para lo cual se plantean los siguientes objetivos estratégicos: (a) promover la generación y transferencia de conocimiento científico – tecnológico alineando los resultados de

investigación con las necesidades del país, las cuales serán definidas con los sectores involucrados, (b) promover y desarrollar nuevos incentivos que estimulen e incrementen las actividades de CTI por parte de los actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica, (c) promover la generación de capital humano debidamente calificado para la CTI, (d) mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación y desarrollo tecnológico, (e) generar información de calidad sobre el desempeño de los actores que conforman el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica, (f) fortalecer la institucionalidad de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en el país.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI que se presenta en la Tabla 22, resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades identificadas en la auditoría interna realizada. Entre las fortalezas identificadas tenemos: (a) gobierno democrático, (b) apertura comercial, (c) ubicación geoestratégica aire, mar y tierra, (d) crecimiento sostenido del PBI, (e) recursos naturales: marino, forestal, metales, hidrocarburos y agrarios, (f) alto porcentaje de PEA, y (g) recursos turísticos, culturales y gastronómico.

Asimismo, entre las debilidades identificadas tenemos: (a) burocracia y corrupción en la organización del Perú, (b) falta de capacidad de gestión de los gobiernos regionales y locales, (c) falta de gobernabilidad, (d) falta de promoción de ventajas comparativas y competitivas, (e) falta de infraestructura adaptada a los efectos del cambio climático y para la competitividad, (f) crecimiento económico dependiente de actividades primarias, (g) falta de mano de obra calificada, (h) informalidad en el empleo, (i) inseguridad ciudadana y deficiente sistema judicial, y (j) bajo nivel de investigación y desarrollo.

Todos estos factores han sido evaluados y ponderados, resultando que el Perú se caracteriza en la actualidad como un país débil, al obtener un resultado de 1.85, debajo del valor promedio de 2.5, siendo 1 el mínimo valor y 4 el máximo. Sin embargo, estas son temas

que pueden ser gestionados por el país, poniendo mayor atención a las debilidades, a través de estrategias para convertirlas en fortalezas o minimizar su impacto.

Tabla 22

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Gobierno democrático.	0.05	3	0.15
2	Apertura comercial.	0.05	3	0.15
3	Ubicación geoestratégica aire, mar y tierra.	0.05	3	0.15
4	Crecimiento sostenido del PBI.	0.06	4	0.24
5	Recursos naturales: marino, forestal, metales, hidrocarburos y agrarios.	0.05	3	0.15
6	Alto porcentaje de PEA.	0.06	3	0.18
7	Recursos turísticos, culturales y gastronómicos.	0.05	3	0.15
Sub total		0.37		1.17
Debilidades				
1	Burocracia y corrupción en la organización del Perú.	0.05	1	0.05
2	Falta de capacidad de gestión de los gobiernos regionales y locales.	0.05	1	0.05
3	Falta de gobernabilidad.	0.05	2	0.1
4	Falta de promoción de ventajas comparativas y competitivas.	0.05	1	0.05
5	Falta de infraestructura adaptada a los efectos del cambio climático y para la competitividad.	0.1	1	0.1
6	Crecimiento económico dependiente de actividades primarias.	0.06	1	0.06
7	Falta de mano de obra calificada.	0.09	1	0.09
8	Informalidad en el empleo.	0.05	2	0.1
9	Inseguridad ciudadana y deficiente sistema judicial.	0.06	1	0.06
10	Bajo nivel de investigación y desarrollo.	0.07	1	0.07
Sub total		0.63		0.73
Total		1		1.9

Valor: 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

4.3. Conclusiones

De la evaluación interna, el Perú tiene una posición débil, esta respecto a sus fortalezas son el 70% y están vinculadas a: (a) burocracia y corrupción en la organización del

Perú, (b) falta de capacidad de gestión de los gobiernos regionales y locales, (c) falta de gobernabilidad, (d) falta de promoción de ventajas comparativas y competitivas, (e) falta de infraestructura adaptada a los efectos del cambio climático y para la competitividad, (f) crecimiento económico dependiente de actividades primarias, (g) falta de mano de obra calificada, (h) informalidad en el empleo, (i) inseguridad ciudadana y deficiente sistema judicial, y (j) bajo nivel de investigación y desarrollo.

Estos factores, requieren medidas urgentes dado que afectan en el largo plazo la competitividad del país y por ende su crecimiento económico sostenible, limitando el aprovechamiento de sus fortalezas: (a) gobierno democrático, (b) apertura comercial, (c) ubicación geoestratégica aire, mar y tierra, (d) crecimiento sostenido del PBI, (e) recursos naturales: marino, forestal, metales, hidrocarburos y agrarios, (f) alto porcentaje de PEA, y (g) recursos turísticos, culturales y gastronómico. Por lo tanto, de cara a una visión al 2030, de convertir al Perú en un país líder en América Latina, se requiere fortalecer su institucionalidad, su diversidad productiva, desarrollo intensivo en investigación y desarrollo que soporte lo anterior, potenciar su fuerza laboral y ser un país atractivo para la inversión extranjera que permita acelerar el desarrollo tecnológico y transferencia de conocimiento, contribuyendo todo ello a la reducción de la inseguridad ciudadana, la pobreza y el empleo informal.

Capítulo V: Intereses del Perú y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se realizará un análisis de los intereses, el potencial y los principios cardinales de Perú S.A., producto de ello obtendremos la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) y complementado con los capítulos anteriores, se presenta un planteamiento de los Objetivos de Largo Plazo (OLP).

5.1. Intereses del Perú

D'Alessio (2015) señaló que según la teoría de F.H. Hartmann, los intereses organizacionales son aquellos aspectos que le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. Estos intereses deben ser muy claros y estar alineados a su visión, misión y objetivos. Por tanto, en el análisis propuesto se ha planteado la interacción con organismos internacionales y nacionales con quienes debemos establecer una relación estratégica a fin que sea posible alcanzar la visión y misión propuesta al 2030.

Entre los organismos internacionales seleccionados tenemos: Organismo para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI) y la Organización Mundial del Comercio (OMC). Asimismo, en el ámbito nacional se ha considerado: Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU), Asociación de Exportadores (ADEX), Sociedad Nacional de Industrial (SIN), Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) y la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR).

La OCDE es una organización que promueve el desarrollo integral y sostenible de sus miembros para mejorar el bienestar y la calidad de vida de sus poblaciones. Está constituida por 34 países que, en conjunto representan más del 70% del Producto Bruto Mundial y el 80% del comercio e inversiones del mundo. En la actualidad México y Chile son los únicos

miembros latinoamericanos de este organismo intergubernamental desde el año 1994 y el 2010 respectivamente. En tanto, Colombia se halla en el proceso de adhesión desde el 2013 y Costa Rica presentó su solicitud de ingreso el 2015(D'Alessio, 2016). Perú, presentó su solicitud en 2012, estando en la actualidad dentro del marco inductivo de la OCDE con el Programa País 2015 – 2016, el cual consta de 60 acciones enmarcadas dentro de 18 proyectos que deben aplicarse en los próximos años en materia de inclusión social en la economía (educación y salud), competitividad y diversificación económica (reducir la informalidad y fortalecer el sistema tributario), sanción a la corrupción (credibilidad institucional) y uso sostenible de los recursos naturales (Burneo, 2016).

El Banco Mundial (2016b) es un conjunto de cinco instituciones de desarrollo estrechamente relacionadas: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF); Asociación Internacional de Fomento (AIF); Corporación Financiera Internacional (IFC); Organismo Multilateral de Garantía de Inversión (MIGA); y el Centro de Arreglos de Diferencias Relativas a las Inversiones (CIADI), tienen como misión aliviar la pobreza del mundo. Estas organizaciones que forman parte del Banco Mundial (BM) son propiedad de los países miembros, y éstos son quienes, en el marco de esas instituciones, tienen la capacidad de tomar decisiones definitivas sobre cualquier asunto, ya sea político, financiero o relativo a la adhesión. Los países miembros gobiernan el Grupo del Banco Mundial y todos ellos previamente se han adherido al Fondo Monetario Internacional (FMI). El Perú es miembro de este organismo y participa de sus cinco instituciones, en 2016 el BM ha financiado proyectos por US\$ 2,856 millones. El BM se ha planteado dos objetivos al 2030 los que harán un mundo más sustentable. El primero, es poner fin a la extrema pobreza, ello quiere decir que no puede existir en el mundo persona que viva con menos de 1.90 dólares/día. El segundo, es promover una prosperidad compartida, mejorando los ingresos más bajos en un 40%, a través

del crecimiento económico, la creación de trabajo, oportunidades para todos, tributos justos y transparencia.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2016a) brinda apoyo financiero y técnico a los países de América Latina y el Caribe que trabajan para reducir la pobreza y la desigualdad. El BID es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe, priorizada en el desarrollo – inclusión social e igualdad, productividad e innovación e integración económica. Asimismo, trabaja en tres ejes transversales: igualdad de género, cambio climático y sostenibilidad ambiental, y capacidad institucional y estado de derecho.

El BID para el Perú, es el principal agente de financiamiento multilateral del país y un socio de primera línea en su desarrollo. De acuerdo a su último reporte sobre el Desarrollo Efectivo 2016 (BID, 2016b) entre el 2007 y 2015 los fondos de inversión en el Perú ascendieron a US\$ 146'961,146 ejecutados en 192 proyectos. En el mismo periodo, Colombia obtuvo fondos por 4% más, Chile 30% menos y México 45% más respecto al Perú.

El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2016a) está conformado por 17 países de América Latina y el Caribe, además de España y Portugal, y por 13 bancos privados de la región. La CAF promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina. De acuerdo a su último reporte anual (CAF, 2016b), entre el 2011 y 2015 se asignaron principalmente líneas de crédito corporativas y financieras a Perú como país fundador por US\$ 11,359 millones y se desembolsaron US\$ 4,394 millones, concentrando el 11.1% de la cartera y en un 65% a infraestructura.

La Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2016a), es una agencia especializada de la ONU, encargada de promover el desarrollo industrial para

la reducción de la pobreza, la inclusión y sostenibilidad ambiental, alineado a los ODS al 2030. La ONUDI en los últimos diez años ha aumentado considerablemente sus servicios técnicos y recursos financieros al Perú, colaborando con proyectos relacionados a la gestión de residuos sólidos y en proyectos sobre marcas de origen o colectivas como herramienta para el desarrollo sostenible rural, por ejemplo: el algodón nativo, miel, papa nativa, entre otros.

En setiembre 2016, el Director General de la ONUDI se reunió con los ministros de la Producción, de Economía y Finanzas, de Relaciones Exteriores, Ricardo Luna, así como con los titulares del Ambiente y Mincetur, a quienes les planteó las cuatro áreas en las cuáles pueden trabajar conjuntamente, como resultado de los estudios realizado con el Gobierno. Estas áreas son: calidad e innovación; cadenas de valor y desarrollo empresarial tanto a nivel local como internacional; desarrollo de parques industriales sostenibles; y en eficiencia de los recursos energéticos, especialmente en lo que respecta a la energía limpia y renovable (CINU Lima, 2016).

La Organización Mundial del Comercio (OMC, 2016a) es el único organismo internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Su principal propósito es asegurar que las corrientes comerciales circulen con la máxima facilidad, previsibilidad y libertad posible. A la OMC acuden los gobiernos miembros para tratar de arreglar los problemas comerciales que tienen entre sí y sus acuerdos son negociados y firmados por la mayoría de los países que participan en el comercio mundial. Pero la OMC no se dedica solamente a la liberalización del comercio, en determinadas circunstancias sus normas apoyan el mantenimiento de obstáculos al comercio: por ejemplo, para proteger a los consumidores, impedir la propagación de enfermedades o proteger el medio ambiente.

El Perú dentro de este marco participa de: (a) APEC, que es el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico; (b) Grupo de Cairns, es la coalición de países exportadores de

productos agropecuarios que ejercen presión para que se liberalice el comercio de dichos productos; (c) Grupo de Productos Tropicales, coalición de países en desarrollo que piden un mayor acceso a los mercados para los productos tropicales; (d) G-20, éste es una coalición de países en desarrollo que ejercen presión para que se efectúen reformas ambiciosas de la agricultura en los países desarrollados, con flexibilidad para los países en desarrollo (no confundir con el grupo de ministros de finanzas y gobernadores de bancos centrales); (e) G-33, denominado “Amigos de los productos especiales” en la agricultura, es también una coalición de países en desarrollo que ejercen presión para que se flexibilice a los países en desarrollo, a fin que puedan efectuar una apertura limitada de sus mercados agropecuarios; (f) Amigos de los peces, es una coalición informal que pretende que se reduzca significativamente las subvenciones a la pesca; y (g) Patrocinadores del documento W52, que es una propuesta para las indicaciones geográficas y la divulgación sobre el origen de las bebidas espirituosas (vino, entre otros).

Ser parte de la OMC es importante para los intereses del Perú, por ejemplo, en setiembre de 2016 se aceptó la enmienda del Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), este protocolo modificado en 2005 recién fue ratificado por el Perú, el cual está orientado a facilitar el acceso de los países pobres a medicamentos asequibles (OMC, 2016b).

En el ámbito nacional, el Perú cuenta con organizaciones no gubernamentales promotoras del desarrollo económico, entre las relevantes tenemos a la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP, 2016a) que congrega y representa a la actividad empresarial privada peruana, a nivel nacional e internacional. Su principal objetivo es contribuir con el proceso de crecimiento económico sostenido, basado en inversión y fomento del empleo, a partir del esfuerzo de la iniciativa individual, la difusión de la empresa y la propiedad privada. Tiene como responsabilidad creciente examinar el

contexto mundial y promover la integración del país en los mercados internacionales.

Asimismo, contribuyendo con el Estado en el proceso de toma de decisiones de trascendencia nacional, a través de la formulación de propuestas y proyectos sobre temas de interés nacional de corto, mediano y largo plazo.

En noviembre de 2016, la CONFIEP y la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), organizaron el Primer encuentro Nacional de Organizaciones Empresariales Regionales y Poder Ejecutivo, denominado “Por la inversión y el Empleo”. Este encuentro permitió la relación entre las distintas cámaras de comercio regional y los ministros, en la que se expusieron las necesidades regionales y cómo ello puede contribuir al objetivo del estado en relación a la creación de 300 mil puestos de calidad al año. Así como éstas, la CONFIEP trabaja en otras iniciativas con el apoyo del BID, entre otras instituciones financieras (CONFIEP, 2016b).

Asimismo, el Perú tiene a la Sociedad de Comercio Exterior (COMEX) y a la Asociación de Exportadores (ADEX). El primero es un gremio privado perteneciente a la CONFIEP, mientras que el segundo no. COMEX agrupa a las principales empresas vinculadas al comercio exterior, sobre la base de tres estrategias: (a) la promoción del desarrollo del comercio exterior, (b) la defensa del libre mercado y, (c) la promoción de la inversión privada. En la actualidad el 39% de sus empresas asociadas son del sector agroindustria; 23% minería, petróleo y derivados; 8% de la industria textil y confecciones; y 6% de la actividad pesquera (COMEXPERU, 2016).

ADEX (2016) es un gremio constituido por empresas grandes, medianas y pequeñas, que tiene como finalidad contribuir a generar el desarrollo descentralizado y sostenible de las exportaciones peruanas, impulsando la innovación, competitividad e internacionalización de las empresas asociadas; promoviendo con especial énfasis la generación de valor agregado, el desarrollo de competencias y capacidades profesionales y empresariales con responsabilidad

social y ambiental. En la actualidad ADEX cuenta con tres comités de trabajo: (a) agro, (b) manufacturas, y (c) servicios e industrias extractivas. A través de los cuáles impulsa sus objetivos estratégicos de: contribuir con la competitividad de las empresas; promover las exportaciones, comercio internacional e inversiones; desarrollar la oferta exportable; y contribuir al desarrollo nacional, la generación de bienestar y empleo.

La Sociedad Nacional de Industrias (2016) es otro ente dentro del ámbito del Perú. Esta promueve el desarrollo de la industria manufacturera, defendiendo los intereses de los industriales peruanos a través de la modernización de sus actividades, lo que es posible por sus 51 comités de trabajo que: (a) defienden la propiedad e iniciativa privada como eje de la democracia y el desarrollo económico de la nación; (b) fomentan la modernización de las actividades productivas; (c) cooperan en la formulación de las disposiciones legales que contribuyan a acelerar el crecimiento industrial del país; (d) orientan y coordinan la opinión de los asociados sobre los problemas nacionales; y (e) representan y defienden los intereses de sus asociados.

La SNMPE(2016) es una organización sin fines de lucro que tiene como fin: promover el desarrollo de las actividades minera, de hidrocarburos y eléctrica, y sus actividades auxiliares y de servicios, a través del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, aportando a la conservación del ambiente y el desarrollo social; fomentar la inversión en estos sectores productivos para la generación de los recursos económicos y financieros que la acción requiere; desarrollar actividades educativas y culturales en relación a estas actividades productivas; y promover y defender la economía de mercado y la competitividad en los sectores que representa. En la actualidad la SNMPE cuenta con tres comités sectoriales y 12 comités transversales, y pertenece como gremio a la CONFIEP.

Por último, el turismo ha tenido en los últimos años un crecimiento importante en el Perú, por ello rol que puede cumplir desde el sector privado en alianza con el estado la

Cámara Nacional de Turismo del Perú es fundamental para los intereses nacionales. CANATUR (2016), promueve el desarrollo empresarial como base para el desarrollo social y económico, contribuyendo así a mejorar la calidad de los servicios turísticos del país. Asimismo, fomenta el desarrollo y crecimiento sustentable del sector turismo, de forma dinámica, proactiva y representativa, por medio de su consolidación financiera, organizacional y de desarrollo humano. Por ejemplo, en alianza con PROMPERU desarrollan anualmente el encuentro “Perú Travel Mart”, en donde empresarios procedentes de los mercados emisores de turistas con interés en comercializar e incrementar su oferta turística del Perú, interactúan con empresas locales y cierran negocios. En el último encuentro de 2016 se lograron generar compromisos de negocio por más de US\$ 40 millones (CANATUR, 2016).

Dado los intereses del Perú con las organizaciones antes descritas, en la Tabla 8 se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales, cabe precisar que existen otras instituciones internacionales y nacionales, con quienes la interacción podría tener un interés opuesto al país, estas son: Organismos No Gubernamentales (ONG) en contra principalmente a las actividades extractivas, que fomentan la oposición entre la población ante cualquier proyecto que el Perú quiera llevar adelante; Grupos Armados y de Narcotráfico; las Organizaciones Sindicales; Organizaciones comunales; entre otras.

5.2. Potencial del Perú S.A.

La representante del BID en el Perú (CONFIEP, 2016c) señaló en una reciente entrevista que el Perú es una de los casos de mayor éxito económico y social en la región, considerando que éste ha dado un giro de 180 grados en el último cuarto de siglo. Sin embargo, existen grandes retos como mejorar la institucionalidad pública, reducir la informalidad y mejorar la cobertura de los servicios básicos de la población, como el agua y la seguridad ciudadana, entre otros. Este punto de vista refuerza la identificación de fortalezas

y debilidades vistas en el capítulo IV y con la presente se complementará a través de la determinación de las fortalezas y debilidades distintivas del Perú.

Geográfico y Demográfico. De acuerdo al INEI (2016) el Perú tiene una población de 31'488,625 personas, de los cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% mujeres. El 55.9% de la población peruana reside en la costa, la cual representa el 11% de la superficie del país, es decir 150,872.82 Km² (PROMPERU, 2016). Lima Metropolitana concentra según Ipsos (2016) a 10'051,912 personas, es decir al 31.9% de la población total y al 58% de la población de la costa, en sólo 2,811Km² o en el 0.2% de la superficie del país.

Por otro lado, el 29.6% de habitantes reside en la sierra y el 14.5% en la Selva. No obstante, la superficie territorial es mayor en la Selva (775,353.84 Km²), seguido por la Sierra (353,988.94 Km²) y la Costa. Otro dato importante es que si se suman las poblaciones de Lima, Piura, Cajamarca y Puno, se concentra el 53% de la población, la misma que según el informe del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) (CENTRUM Católica, 2016) en el aspecto personas, la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el accesos a los servicios de salud, en Lima Metropolitana se tiene un desempeño alto, mientras que Piura y Puno un nivel muy bajo y Cajamarca considerado como extremo bajo. Esto nos indica el foco de priorización de las acciones del Perú para contar con un capital humano competitivo capaz de aprovechar las ventajas geográficas, de riqueza minero energética, de biodiversidad, agrícola y de patrimonio cultural para el desarrollo de sus regiones y del país.

Económico. En este aspecto se tomó como referencia los resultados del ICRP (2016) el que permite obtener una lectura del tamaño de la economía regional, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, así como su capacidad de generar empleo, de esta manera se puede determinar nuestras zonas más fuertes y más débiles, cruzando el resultado con el

criterio demográfico, a fin de que las acciones futuras logren un impacto mayor en el país en su conjunto. En esa línea, Lima Metropolitana logra un desempeño alto, mientras que Piura un nivel bajo, y Puno y Cajamarca en extremo bajo.

Tecnológico. En este aspecto los resultados del ICRP (2016) en los pilares: empresas e infraestructura. En la que la primera, mide factores como la productividad, el ambiente de los negocios dentro de la región, las habilidades gerenciales, la innovación y la generación de empleo, y la segunda, mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. En ambos aspectos involucra lo tecnológico, y los resultados de estos pilares indican que Lima Metropolitana alcanza un nivel medio alto y medio bajo respectivamente, mientras que en la primera Piura y Puno son muy bajo y Cajamarca extremo bajo, pero en el segundo pilar los tres son extremo bajo. Por tanto, el aspecto tecnológico de nuestro potencial organizacional es en definitiva una debilidad para el Perú que debería ser atendida para convertirla en una fortaleza.

Histórico – Psicológico - Sociológico. En este aspecto se relevó lo vinculado a conflictos sociales y al crecimiento económico del Perú. En 2012 se creó la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS, 2016), debido a que ante la expansión y modernización económica se estaban generando tensiones sociales entre comunidades locales, el sector privado y el Estado en ciertas áreas donde hay presencia de proyectos productivos, especialmente de industrias extractivas, teniendo la responsabilidad de conducir los procesos de diálogo con diversos actores sociales, representantes de instituciones privadas y funcionarios públicos con la misión de gestionar las diferencias, controversias y los conflictos sociales del país. En la Tabla 23 se observa la cantidad de conflictos sociales por región y por tipo de actividad económica vinculada en 2016.

Tabla 23

Conflictos sociales según región y tipo

Departamentos	Agrarios	Demarcación Territorial	Hídricos	Hidrocarburos	Minería	Minería Informal	Otros	Total
Amazonas					1		1	2
Ancash					1			1
Apurímac		1			2	1	1	5
Arequipa					1			1
Ayacucho					2			2
Cajamarca					4			4
Callao		1			5		3	9
Cusco								
Huancavelica							1	1
Huanuco								
Ica								
Junín	1			2	1		1	5
La Libertad								
Lambayeque								
Lima - Callao					1			1
Loreto				3			2	5
Madre de Dios							1	1
Moquegua					1			1
Pasco	1				1			2
Piura								
Puno					1	1		2
San Martín							5	5
Tacna								
Tumbes								
Ucayali								
Multiregional		1	1	1				3
Nacional						1		1
Total	2	3	1	6	22	3	15	52

Nota. Tomado de *Conflictos sociales a nivel nacional: Informe 2017*, por ONDS, 2017

(<http://onds.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/Boletin0117.pdf>)

La ONDS (2017) registró 115 casos latentes de conflicto y 52 casos en procesos de diálogo, de los cuales 48 se presentan en las regiones, tres son multi regionales y uno tiene carácter nacional. En cuanto a su distribución por actividad económica, el 42.3% está relacionado con la actividad minera; agrarios 3.8%; demarcación territorial 5.8%, hídricos en 1.9%, hidrocarburos con 11.5%; minería ilegal/informal con 5.8%; y otros 28.8%. En Tabla

23 se observa que la región Cusco y Cajamarca tienen la mayor cantidad de conflictos relacionados con la minería formal; luego la región Loreto se destaca por la mayor cantidad de conflictos con la actividad de hidrocarburos. Asimismo, el conflicto multi regional está vinculado a los temas hídricos y el conflicto de carácter nacional está asociado a la minería ilegal.

Por otro lado, se ha considerado relevar el Índice de Progreso Social de la Mujer y Hombres en las Regiones del Perú (IPS-MHRP) (CENTRUM Católica, 2017), el cual evaluó los aspectos de salud, educación, autonomía y oportunidades, y determinó que Lima presenta el mejor nivel, pero existe diferencia por género, los hombres obtienen una calificación de medio alto; mientras que las mujeres de medio bajo, siendo la región Ucayali con el nivel más bajo en el caso de los hombres y Ayacucho en el de las mujeres.

Gobierno. En este aspecto el ICRP 2016 en el pilar Gobierno, evaluó los recursos con que cuentan los gobiernos regionales, la autonomía, el nivel de gasto del mismo, así como la seguridad que se le brinda a la población, y la justicia que se imparte. Lima Metropolitana lidera el ranking, con el nivel alto, mientras que Piura se encuentra en el nivel muy bajo, y Puno y Cajamarca en extremo bajo.

De lo evaluado, se observa que Lima Metropolitana es el gran impulsor de la competitividad del Perú, siendo sus propulsores (D'Alessio et al., 2012a): (a) la concentración de mano de obra mejor calificada del país, debido a que la mayoría de universidades e instituciones superiores se encuentra dentro de ella; (b) desarrollo de clústeres, como producción y comercialización en el centro comercial Gamarra, producción y comercialización metal mecánica, de confección y calzado en el parque industrial de Villa El Salvador y en el parque industrial de Huaycán, la oferta gastronómica en sus diversos distritos; (c) inversión privada, con impulso en el sector inmobiliario, de mercado de valores, y en el incremento de la demanda interna; (d) su multiculturalidad, que se manifiesta por las

diversas celebraciones a lo largo del año que impulsa el consumo interno; (e) la integración organizacional y administrativa de la gestión municipal y regional se concentra en una misma entidad, a diferencia de otras regiones. Estos propulsores, pueden ser referentes y extrapolados a otras regiones para impulsar su crecimiento y desarrollo, a partir de sus propias potencialidades.

Por ejemplo, en el caso de la Región Pasco (D'Alessio et al., 2012b) su potencial está en minería dado que participa con el 52% de su PBI regional, así también está en el sector agropecuario que absorbe el 48.9% de su PEA, mientras que minería sólo un 5.9%.

Asimismo, su potencial hídrico y turístico también es uno de sus principales potenciales. La región Junín (D'Alessio et al., 2012c) cuenta con potencial minero, agropecuario y turismo; en cuanto a lo agropecuario se caracteriza por su producción de café en la zona de ceja de selva de Chanchamayo.

Asimismo, la región Cajamarca según (D'Alessio et al., 2012d) señalaron que tienen potencial minero debido a la existencia de 9 futuros proyectos similares a la magnitud de Yanacocha. También se caracteriza por sus cuencas hídricas con potencial de medio alto para proveer de energía eléctrica e irrigación para el desarrollo de la agricultura de sus principales productos: arroz, café, plátano, caña de azúcar, papa, yuca, mango y ajo. Asimismo, en el sector pecuario tiene potencial para la crianza vacuna, porcinas, ovinas y cuyes. Además, cuenta con extraordinarios lugares históricos y ecológicos para potenciar su turismo.

La región Ica según (D'Alessio et al., 2012e) señalaron que tienen potencial agroindustrial en: espárragos, uvas red globe y en palta hass, dado su variedad climática y disponibilidad de tierra. Otro potencial, es su ubicación geográfica para desarrollarse como centro logístico; además tiene potencial turística pues cuenta con recursos: la reserva nacional de Paracas, las líneas de Nazca, la enología y la producción de pisco, entre las principales.

5.3. Cuatro Principios Cardinales del Perú

En este aspecto se identificó las oportunidades y amenazas, en relación a la influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contra balance de los intereses y la conservación de los enemigos. Los últimos resultados del ICRP 2016 (CENTRUM Católica, 2016a) reveló que al menos 15 regiones del país se encuentra en el nivel extremo bajo, mientras que 9 de ellas se ubican en el nivel muy bajo y apenas 2 regiones que promediadas sería como un equivalente a un nota aprobatoria de 11 en la escala de evaluación vigesimal, estas son Lima y el Callao.

Ante esto, Fernando D'Alessio señaló en el Diario Gestión (25 de noviembre de 2016) que una alternativa de solución es la conformación de 10 macro regiones, para mejorar los índices de competitividad, panorama que se arrastra de hace ya varios años sin soluciones concretas, esta agrupación sería del modo que cada una tenga costa, sierra y selva. Antes, Félix Villanueva en el Diario Gestión (16 de abril de 2015) comentó que Francia a través de la fusión logró ahorros y mejora de la competitividad, aunque el proceso no fue fácil. En el caso del Perú, estos intentos han sido fallidos, en 2005 hubo un referéndum de 16 departamentos consultados, 15 votaron en contra de la fusión.

Posiblemente la alternativa hoy, es dejar este proceso de forma natural y apoyar a aquellos gobiernos regionales que se han reunido con otros y han tenido concordancia en la necesidad de unir esfuerzos. Por otro lado, también se ha observado un dinamismo que viene impulsando esta integración, y es lo resaltado por la consultora Arellano Marketing (Diario El Comercio, 07 de agosto de 2016), al cual denomina el mapa de cuatro macro regiones en formación a lo largo del país, complementarias a Lima y su área de influencia. Estos agrupamientos estarían impulsados teniendo en cuenta la proximidad geográfica y la fuerte conexión formada por las migraciones de las últimas décadas. Además, tendrían como centros naturales las ciudades con mayor población y dinamismo. El norte estaría impulsado

por Trujillo y Chiclayo, el sur tendría en Arequipa a su principal polo de atracción, Huancayo concentraría las regiones del centro y Pucallpa resalta en la selva, estas impulsadas por sus actividades minero-energéticas y agroindustriales.

Sin embargo, se tiene otro aspecto a valorar y es el progreso social, CENTRUM Católica (2016b) en su reciente publicación del Índice de Progreso Social Regional 2016 señaló el poco éxito de los distintos esfuerzos por lograr una descentralización y como resultado de ello se tiene que a pesar del crecimiento económico sostenido, no se ha logrado mejorar drásticamente la calidad de vida del ciudadano peruano. En la Figura 53, se aprecia que Lima Metropolitana y Piura alcanzan el nivel de medio bajo, y Puno y Cajamarca un nivel bajo, siendo éstas regiones donde se concentra el más del 50% de la población del Perú.

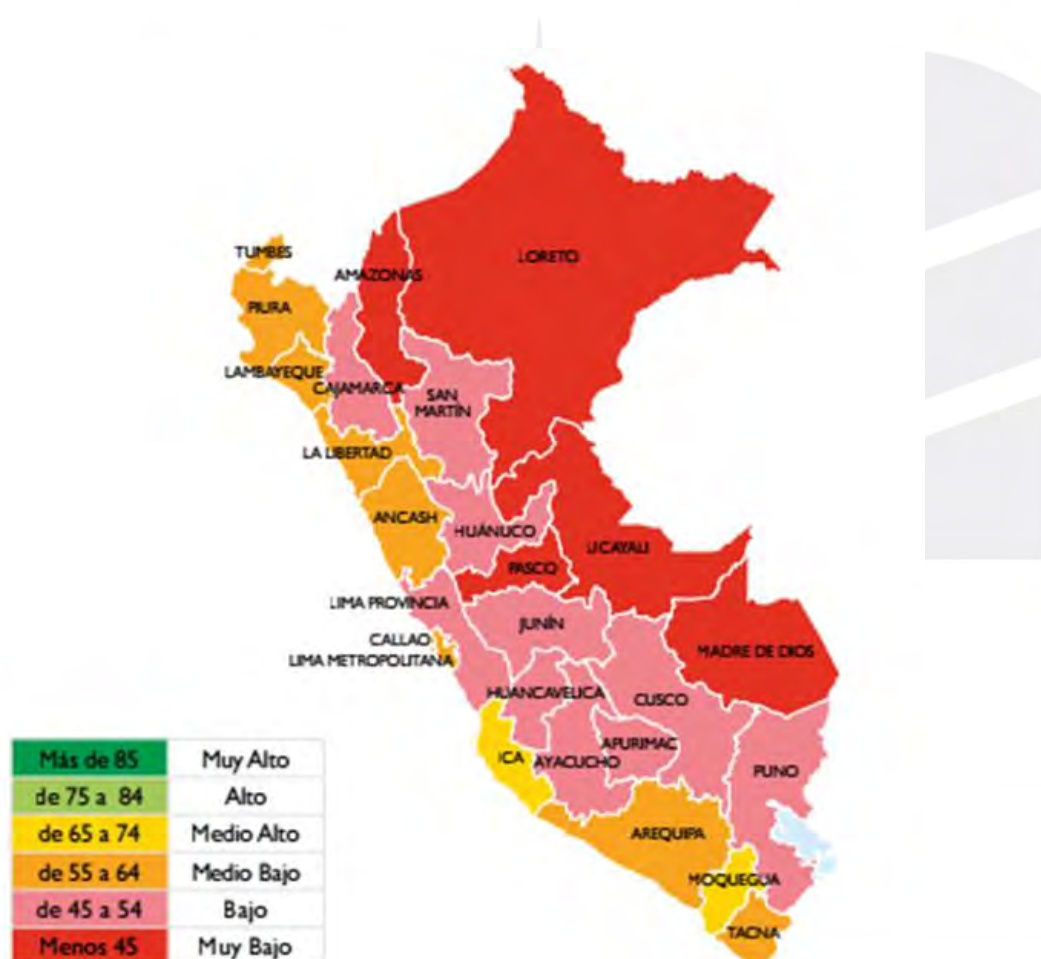


Figura 53. Índice de Progreso Social Regional.

Tomado de *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*, por CENTRUM, 2016b (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-del-progreso-social-regional-peru-2016-2/>)

Asimismo, casi todas las regiones de la selva se encuentran en un nivel de progreso social de muy bajo, ello indica que sus necesidades básicas humanas, como: la nutrición y asistencia médica básica, agua y saneamiento, vivienda y seguridad ciudadana están poco o casi nada satisfechas. Por otro lado, hay otras 10 regiones con nivel bajo, ello indica que esas necesidades básicas están parcialmente satisfechas, pero no alcanza para indicar que se encuentra en un nivel aceptable o en proceso. Después de más de 10 años de crecimiento económico, se observa que la población peruana tiene carencias fundamentales en su desarrollo social y ello pone en riesgo la capacidad de acompañar en el largo plazo el desarrollo y progreso económico del país. Por tanto, resulta prioritario, que las acciones de los gobernantes estén orientadas a cerrar las brechas de las necesidades básico, lo que permitirá evolucionar hacia otros niveles con sólidas bases, para ello como modelo se tiene a Chile en América Latina y a Dinamarca en el mundo.

Por tanto, de acuerdo a la evaluación de la información poblacional, los índices de competitividad regional, los índices de progreso social regional y los mapas de la red vial nacional (MTC, 2016b) se pueden plantear el siguiente agrupamiento de regiones:

1. Macro Región Norte: Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto.
2. Macro Región Centro: Ancash, Lima (Provincia, Metropolitana y Callao), Huánuco, Cerro de Pasco, Junín y Ucayali.
3. Macro Región Sur Oriental: Ica, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Cusco y Madre de Dios.
4. Macro Región Sur Occidental: Arequipa, Moquegua, Tacna y Puno.

5.4. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Completada la revisión y análisis de los intereses, el potencial y los principios cardinales organizacionales, se plantea los intereses que el Perú debe considerar para alcanzar

su éxito en el largo plazo y su nivel relación de intensidad con los actores antes identificados, los cuáles se presentan en la Tabla 24 como la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), en asterisco las organizaciones con intereses opuestos.

Tabla 24

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de Perú

Interés Nacional	Intensidad de Interés		
	Vitales	Importantes	Marginales
1. Suministro de energía para la actividad productiva del país.	Comunidades, SNMPE	*ONG's	
2. Educación, Investigación –Desarrollo e Innovación.	OCDE, ADEX, CONFIEP, BID, BM, SIN, ONUDI	Todas las regiones del Perú.	
3. Infraestructura.	*Comunidades, *SNMPE, ADEX, COMEX, CANATUR, BM, BID, CAF	*ONG's	
4. Salud.	BM, BID, OMC	Todas las regiones del Perú.	
5. Bienestar económico y social.	BM, BID, CAF, OMC	Todas las regiones del Perú.	
6. Gobernabilidad y Estado de Derecho	Todas las regiones de Perú.	*Grupos armados y narcoterrorismo	*Organizaciones sindicales.

Nota. Intereses comunes; *Intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.p.217), por F. A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo que se presentan en esta sección están alineados a la visión y misión planteada en el Capítulo II. Las cuáles a través de una estrategia de diferenciación del tipo intensiva y de diversificación en todas sus escalas permitirán que la visión al 2030 sea alcanzable, ello dependerá en gran medida de los recursos y de los hitos cumplidos, así como la capacidad de la organización en hacer seguimiento a ellos, a fin de hacer los ajustes necesarios para alcanzarlos.

Por tanto, los objetivos de largo plazo (OLP) planteados son:

- OLP 1. Ubicar al Perú al 2030 como el primer país en América latina y entre los 10 primeros países del mundo en el ranking de la prueba PISA, actualmente ocupa la séptima posición.
- OLP 2. Cerrar la brecha de infraestructura al 2030 en saneamiento, telecomunicaciones, sistema ferroviario, redes viales, aeropuertos, salud, educación e hidráulica; destinando desde el 2018 una inversión promedio anual del 9% del PBI, actualmente se destina el 4%.
- OLP 3. Eliminar el empleo informal en la Población Económicamente Activa (PEA) al 2030, que representa actualmente el 70%.
- OLP 4. Desarrollar la industria del turismo para que al 2030 represente el 10% del PBI y lidere en América Latina, actualmente representa el 3% del PBI y ocupa la octava posición respectivamente.
- OLP 5. Promover la industria minera con valor agregado, la cual debe incrementarse de 0.86% en la actualidad al 5% al 2030, del monto total de las exportaciones.
- OLP 6. Diversificar la actividad productiva del país, para que al 2030 el PBI per cápita ajustado por paridad de poder de compra, se incremente de US\$ 10,900 a US\$ 30,000.
- OLP 7. Promover la industria pesquera con valor agregado, la cual debe incrementarse de 1.5% en la actualidad al 5% al 2030 del monto total en las exportaciones.
- OLP 8. Desarrollar los puertos del Perú para convertirse en el *hub* portuario del comercio internacional de las economías de la región Asia-Pacífico, al 2030; en la actualidad el puerto del Callao ocupa el sexto lugar en América Latina.

- OLP 9. Aumentar la inversión que promueva la innovación, investigación científica y desarrollo tecnológico del país; pasando del actual 0.25% al 2.0% del PBI al año 2025.
- OLP 10. Reducir la tasa de mortalidad infantil de 1.4% a 0.7% de los niños de 0 a 5 años, al 2027.
- OLP 11. Erradicar la pobreza extrema al 2030, la que actualmente es de 5.0%.
- OLP 12. Contar con al menos el 10% de universidades peruanas que se encuentren dentro de las 500 primeras universidades del mundo al 2030, en la actualidad sólo el 0.7% dentro de dicho ranking.
- OLP 13. Mejorar el índice de control de la corrupción al nivel promedio de los países OCDE, pasando de -0.59 a 1.5 al 2025.
- OLP 14. Reducir el índice de victimización de 37% a 15% al 2030 vinculado al crimen organizado y narcotráfico.
- OLP 15. Promover la industria agrícola con valor agregado, la cual debe incrementarse de 0.57% en la actualidad al 10% al 2030 del monto total de las exportaciones.
- OLP 16. Desarrollar la industria energética para la exportación a los países limítrofes, la cual hoy es del 0% y por lo menos se debe suministrar a dos países al 2030.

5.6. Conclusiones

Los objetivos a largo plazo presentados, son las grandes metas que permitirán alcanzar la visión al 2030, las cuales están centradas en: educación, infraestructura, empleo, turismo, minería con valor agregado, diversificación productiva para el incremento del consumo y de los ingresos per cápita, pesca con valor agregado, puertos, investigación y desarrollo e innovación, salud, mejora de la redistribución económica para mejorar las

condiciones de vida que permitan eliminar la pobreza extrema, educación, control de la corrupción, control de la inseguridad ciudadana, desarrollo de la industria agrícola con valor agregado y desarrollo energético para la exportación.

Estos 16 OLP permitirán al Perú transformar su competitividad hacia un modelo de sostenibilidad y de desarrollo inclusivo. Por tanto, deberá establecer estrategias que permitan aprovechar su potencial interno y gestionar sus debilidades, a fin de capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas en un mundo globalizado y competitivo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se plantean las estrategias necesarias para alcanzar la visión de Perú al 2030. Estas son consecuencia del análisis externo e interno, con el cual se han determinado las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del país; y con ellas la construcción de las estrategias externas y algunas estrategias internas que soporten a las primeras, plasmándose ello en la Matriz FODA; luego bajo el mismo análisis de la situación externa e interna se determina la posición estratégica con la Matriz MPEYEA; así con la Matriz de Boston Consulting Group (MBCG) se determina la posición de los sectores económicos desde el punto de vista de ciclo de producto en marketing; en la Matriz interna – externa (MIE) se relaciona el valor ponderado de la MEFE y MEFI para determinar qué tipo de estrategia adicionales se requieren; con la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) se determina el tipo de estrategia en función a nivel competitividad y crecimiento; finalmente con las Matrices de decisión (MDE), Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), Matriz de Ética y Matriz de Rumelt se obtendrán las estrategias retenidas y de contingencia, permitiendo los posteriores análisis (D'Alessio, 2015).

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

La matriz FODA es la más conocida e importante en el planeamiento estratégico de una organización (D'Alessio, 2015). En la Tabla 25 se presenta la MFODA de Perú, la cual contiene las estrategias vinculadas al emparejamiento de: (a) Fortalezas y Oportunidades (FO); (b) Fortalezas y Amenazas (FA); (c) Debilidades y Oportunidades (DO); y (d) Debilidades y Amenazas (DA). Las estrategias propuestas, son en base al análisis realizado en los capítulos anteriores y la consideración de los factores críticos de éxito, con lo cual se han definido estrategias externas y otras internas que apoyan la primera. Los resultados de esta matriz serán insumo para la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) presentada en la Tabla 34.

Tabla 25

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

<p style="text-align: center;">Análisis interno</p> <p style="text-align: center;">Análisis externo</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas: F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Gobierno democrático. 2 Apertura comercial 3 Ubicación geoestratégica aire, mar y tierra. 4 Crecimiento sostenido del PBI 5 Recursos naturales: marino, forestal, metales, hidrocarburos y agrarios. 6 Alto porcentaje de PEA. 7 Recursos turísticos, culturales y gastronómico. 	<p style="text-align: center;">Debilidades: D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Burocracia y corrupción en la organización del Perú. 2 Falta de capacidad de gestión de los gobiernos regionales y locales. 3 Falta de gobernabilidad. 4 Falta de promoción de ventajas comparativas y competitivas. 5 Falta de infraestructura adaptada a los efectos del cambio climático y para la competitividad. 6 Crecimiento económico dependiente de actividades primarias. 7 Falta de mano de obra calificada. 8 Informalidad en el empleo 9 Inseguridad ciudadana y deficiente sistema judicial. 10 Bajo nivel de investigación y desarrollo.
<p style="text-align: center;">Oportunidades: O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Crecimiento de la industria tecnológica, la cual requiere insumos para su desarrollo (demanda derivada del cobre). 2 Incremento de la demanda de energía sostenible para el desarrollo de la actividad productiva. 3 Incremento de la demanda de productos alimenticios agrícolas y pesqueros con alto valor nutricional. 4 Incremento de los flujos de capital para la inversión extranjera directa. 5 Incremento del movimiento turístico. 6 Crecimiento del transporte marítimo hacia Asia y América del Norte por la movilización de bienes de consumo. 7 Interés del Asia por la Alianza del Pacífico y Mercosur a raíz de la salida de Estados Unidos del TPP. 8 Incremento de la población adulto mayor en los países del primer mundo que demandan productos (bienes y/o servicios) 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO Explote</p> <ol style="list-style-type: none"> FO1 Instalar centros de producción de alambres de cobre para circuitos electrónicos y eléctricos para el suministro interno y externo. (F2, F4, F5, F6, O1) FO2 Construir parques eólicos y solares en la zona sur del Perú. (F1, F3, F4, F5, O2) FO3 Incrementar la oferta internacional de productos alimenticios no tradicionales y de alto valor nutricional. (F4, F5, F6, O3, O7) FO4 Implementar paquete legal, financiero y tributario para estimular la inversión extranjera directa. (F1, F2, F4, F5, F7, O4) FO5 Vender al mundo los destinos turísticos que ofrece el Perú. (F2, F3, F4, F6, F7, O5) FO6 Construir y ampliar puertos para captar el movimiento de mercancías en Asia y América por el Océano Pacífico. (F2, F3, F4, O6) FO7 Firmar acuerdos de libre comercio con los países de Asia y Oceanía con que se tenga intereses comunes. (F2, F3, F4, F5, F7, O7) FO8 Producir bienes y servicios para los adultos mayores del primer mundo. (F4, F6, F8) 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO Busque</p> <ol style="list-style-type: none"> DO1 Simplificar los procesos administrativos del Estado peruano para fomentar la inversión. (D1, O1, O4, O5) DO2 Cambiar los requisitos de postulación de los candidatos a gobiernos regionales y locales para mejorar la capacidad de gestión. (D2, O1, O2, O3, O4, O5) DO3 Reestructurar el sistema de elección presidencial y congresal por uno que permita la gobernabilidad del país. (D3, O4) DO4 Utilizar las ventajas comparativas en minería, agroindustria, pesca y convertirlas en competitivas, para mejorar la posición relativa respecto a los competidores (D4, D10, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8). DO5 Cerrar la brecha de infraestructura, a través de la construcción de vías, puertos, aeropuertos, centrales de energía, etc., como medio para mejorar la competitividad (D5, O1, O2, O3, O4, O5, O6). DO6 Realizar y fomentar investigación & desarrollo a nivel público y privado, para crear productos no tradicionales con mayor valor agregado y así incrementar el PBI (D6, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8). DO7 Invertir mayor porcentaje del PBI para elevar el nivel educativo, a nivel primario, secundario, técnico, superior y de post grado, para contar con una población más competitiva (D7, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8). DO8 Implementar un sistema de prevención y control contra el crimen, a través de un sistema de inteligencia proactivo, que reduzca los altos índices de delincuencia e inseguridad ciudadana (D9, O4, O5).
<p style="text-align: center;">Amenazas: A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Incremento de desastres naturales como consecuencia de los efectos del Cambio climático (calentamiento global) 2 Tendencias proteccionistas de los países ricos a fin de proteger su mercado interno y fuerza laboral. 3 Guerras con alcance internacional e intercontinental por asuntos territoriales y políticos. 4 Desplazamiento de la fuerza laboral por el incremento exponencial del desarrollo tecnológico y su uso en las industrias. 5 Incremento de la demanda de fuerza laboral con alta capacidad y especialización técnica. 6 Potencial movimiento de los flujos de capital hacia Estados Unidos por el fortalecimiento de su economía. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA Confronte</p> <ol style="list-style-type: none"> FA1 Construir nueva infraestructura resiliente a los efectos del cambio climático. (F4, A1) FA2 Fortalecer la relación comercial con Asia y Oceanía. (F2, A2) FA3 Producir bienes para suministrar a los países involucrados en los conflictos. (F4, F5, F6, A3) FA4 Diversificar la actividad productiva aprovechando la PEA, como mecanismo de transición al proceso de tecnificación de la mano de obra. (F2, F4, F5, F6, F7, A4, A5) FA5 Relanzar la marca Perú en los mercados de Asia y Oceanía para diversificar la inversión extranjera directa actual. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA Evite</p> <ol style="list-style-type: none"> DA1 Trabajar en prevención, a través de infraestructura nueva y de formalización de no construcción en zonas vulnerables (D1, D2, D5, D7, A1). DA2 Diversificar mercados en Asia, Europa, Oceanía, para reducir el impacto de no exportar a países proteccionistas (D4, D6, D7, D10, A2, A6) DA3 Utilizar nuestras ventajas comparativas, para proveer suministros a los países con conflictos externos (D4, D6, D7, A3). DA4 Diversificar la producción, para reducir riesgos de desempleo por tecnificación de las industrias (D4, D6, D7, D8, A4). DA5 Invertir en capacitación de calidad a la PEA, para tener mayor competitividad de mano de obra (D7, D8, D10, A5).

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

En la Figura 54 se presenta los resultados de la Tablas 26, 27, 28 y 29, los que están referidos a los factores determinantes de la fortaleza financiera, los factores determinantes de la ventaja competitiva, los factores determinantes de la fortaleza de la industria y los factores determinantes de la estabilidad del entorno respectivamente. Estos factores determinantes fueron evaluados y definido su valoración en base al análisis externo e interno realizado en los capítulos anteriores.

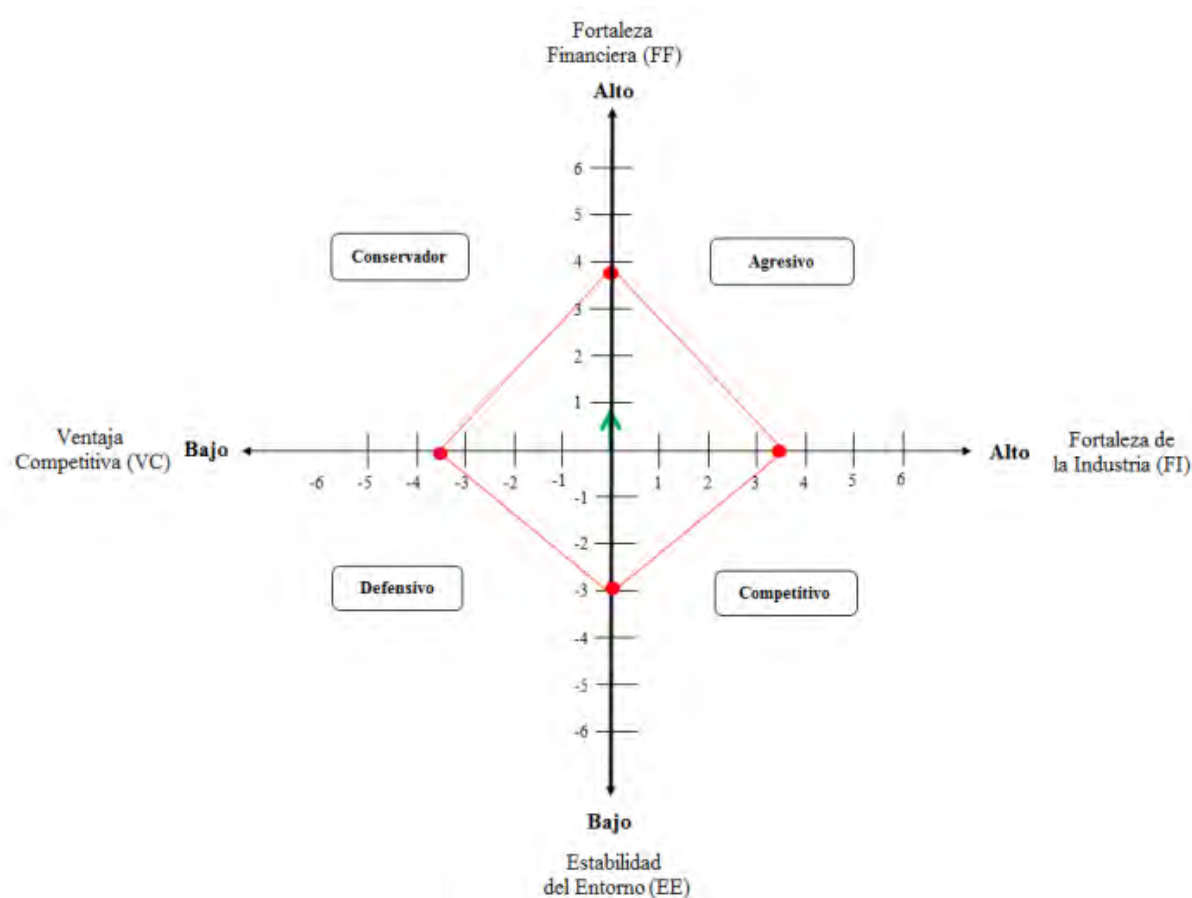


Figura 54. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p.275), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Perú, de acuerdo a la Figura 54, tiene una buena fortaleza financiera y fortaleza de la industria, mientras que la estabilidad del entorno y la ventaja competitiva es aceptable.

Tabla 26

Clasificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Valor
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	5
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Promedio FF =		3.89								35

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.279), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 27

Clasificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										Valor
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
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	3
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio VC-6=		-3.44								23

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.279), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 28

Clasificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										Valor
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	6
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad/ utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio FI=		3.44								31

Nota. Adaptado de *El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.279), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 29

Clasificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1
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	Pequeña	2
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Promedio EE-6=		-3.00								24

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.279), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El polígono de los factores determinantes de Perú, dan como resultado un vector positivo hacia la fortaleza financiera, es decir la postura estratégica debe ser una combinación de conservador y agresivo. Esto significa que las estrategias posibles en el caso de conservador, en dónde el Perú puede hacer algunas cosas mejor que sus competidores y captura ciertos mercados, están orientadas a: segmentación de los mercados, diversificación conglomerada, diversificación global y status quo; estos con un enfoque de grupos específicos de compradores para líneas de productos por zonas geográficas.










Asimismo, con el enfoque agresivo en la que Perú debe explotar suposición favorable, las estrategias posibles son la diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos; mediante la construcción de instalaciones eficientes, reducción agresiva de costos, entre otros.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Tabla 30 se presenta la posición de la participación relativa en América Latina y el mundo, esto se ha determinado sobre la base de los ingresos de los sectores económicos de Perú respecto al PBI de América Latina y el mundo. Asimismo, en la Tabla 31 muestra el crecimiento económico de cada uno de los sectores desde el 2012 al 2016 y su promedio, con lo cual se ha determinado la participación relativa del mercado respecto al total de los ingresos de Perú en 2016; y la Figura 55 se representa gráficamente la relación de los datos obtenidos en la Tabla 30 y 31, a través de una intersección de la posición relativa y el crecimiento de los sectores económicos de Perú, a esta representación se le denomina la Matriz de Boston Consulting Group o también denominada matriz BCG, la cual está dividida en cuatro cuadrantes, con el cual se clasifica y determina en qué ciclo de vida se encuentra la actividad económica.

Tabla 30

Participación relativa de los sectores económicos de Perú

Sector	Ingresos Perú 2016 (millones de US\$)	% Ingresos 2016	Participación Relativa de Mercado - América Latina	Participación Relativa de Mercado - Mundo	
Otros servicios	67,791.50	44.64%	1.5306%	0.0535%	
Minería e Hidrocarburos	20,617.30	13.58%	0.4655%	0.0163%	
Manufactura	19,749.70	13.01%	0.4459%	0.0156%	
Comercio	16,153.90	10.64%	0.3647%	0.0128%	
Construcción	8,801.50	5.80%	0.1987%	0.0069%	
Agricultura	7,791.80	5.13%	0.1759%	0.0062%	
Servicios Gubernamentales	7,662.40	5.05%	0.1730%	0.0060%	
Electricidad y Agua	2,801.50	1.84%	0.0633%	0.0022%	
Pesca	478.2	0.31%	0.0108%	0.0004%	
Total Ingresos Perú 2016 (millones de US\$)	151,847.80				
Total Ingresos América Latina 2016 (millones de US\$)			4,429,028		
Total Ingresos del Mundo (millones de US\$)				126,688,083	

Nota. Adaptado de *Indicadores Macroeconómicos*, por INEI, 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>); y de “Global economic prospects 2017: Weak investment in uncertain times,” por BM, 2017 (<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25823/9781464810169.pdf?sequence=5&isAllowed=y>)

Tabla 31

Tasa de crecimiento de los sectores económicos de Perú

Sector	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
	(En %)					
Otros servicios	7.70	6.70	4.90	4.20	3.80	5.46
Minería e Hidrocarburos	1.80	5.10	-1.60	9.50	16.30	6.22
Manufactura	1.30	5.20	-1.10	-1.70	-1.60	0.42
Comercio	8.50	4.90	1.90	4.00	1.80	4.22
Construcción	15.90	9.40	1.80	-5.80	-3.10	3.64
Agricultura	6.30	1.10	1.30	3.00	1.80	2.70
Servicios Gubernamentales	8.10	3.90	5.30	3.90	4.60	5.16
Electricidad y Agua	5.90	3.40	5.20	6.00	7.30	5.56
Pesca	-36.20	23.00	-28.70	15.90	-10.10	-7.22
Total Perú 2016	6.10	5.9	2.4	3.3	3.9	4.32

Nota. Adaptado de *Indicadores Macroeconómicos*, por INEI, 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

Se observa de la MBCG de Perú (Figura 55), que los sectores se encuentran en el cuadrante de los signos de interrogación, ello significa que están en etapa de introducción, en la que el país requiere uso de caja para crecer, aunque generen bajos ingresos; pero ello es necesario para que crezcan y se conviertan en estrellas, que significa de alto ingresos; aunque

también en esta etapa se requiere uso de caja, sólo que los ingresos por sus ventas se incrementan; luego pasar a ser vacas lecheras en su etapa de madurez, hasta llegar a ser perros en su etapa de declinación, que de acuerdo a la matriz se encuentra el sector pesquero. En este sentido, las opciones de estrategias del Perú son principalmente intensivas; mientras que para el sector específico pesca serían defensivas.



Figura 55. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) de Perú.
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p.275), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

En la Figura 56 se presenta la MIE de Perú, en la cual se ubica el puntaje ponderado resultante de las matrices EFE (ver Tabla 7) y EFI (ver Tabla 22) de Perú, realizado ello se obtienen como resultado que el Perú tiene una posición estratégica bajo y débil respectivamente; por tanto, el cuadrante resultante de su posición sugiere se consideren estrategias defensivas en el planeamiento estratégico, aunque ello dependerá de los criterios y la intuición del equipo colegiado que realiza en planeamiento.

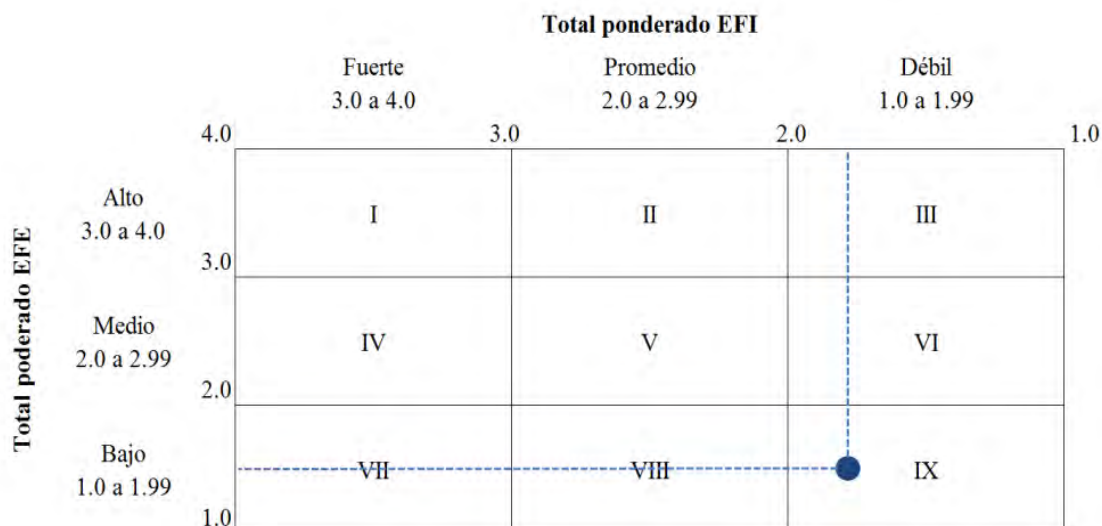


Figura 56. Matriz Interna Externa (MIE) de Perú.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.275), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La MGE de Perú (ver Figura 57) permite evaluar y afinar la elección apropiada de las estrategias que requiere. Para ello, se ha considerado su tasa de crecimiento en el mercado (ver Tabla 30) y la posición competitiva (ver Tabla 14); en el caso de la primera tiene una posición de rápido crecimiento y en la segunda de competitiva débil, ubicando al Perú en el cuadrante II. El resultado anterior, significa que el Perú debe: (a) evaluar seriamente su aproximación presente al mercado; y (b) determinar por qué su aproximación no es efectiva, y cómo cambiar para mejorar su competitividad.

Por tanto, el Perú dado su crecimiento rápido en el mercado tendría como primera opción estrategias intensivas (y no de integración o diversificación); sin embargo, como la ventaja competitiva es baja, la alternativa deseable es la integración horizontal. Asimismo, como último recurso podría considerarse la desinversión o liquidación, ello para generar fondos para adquirir otros negocios o para comprar acciones.

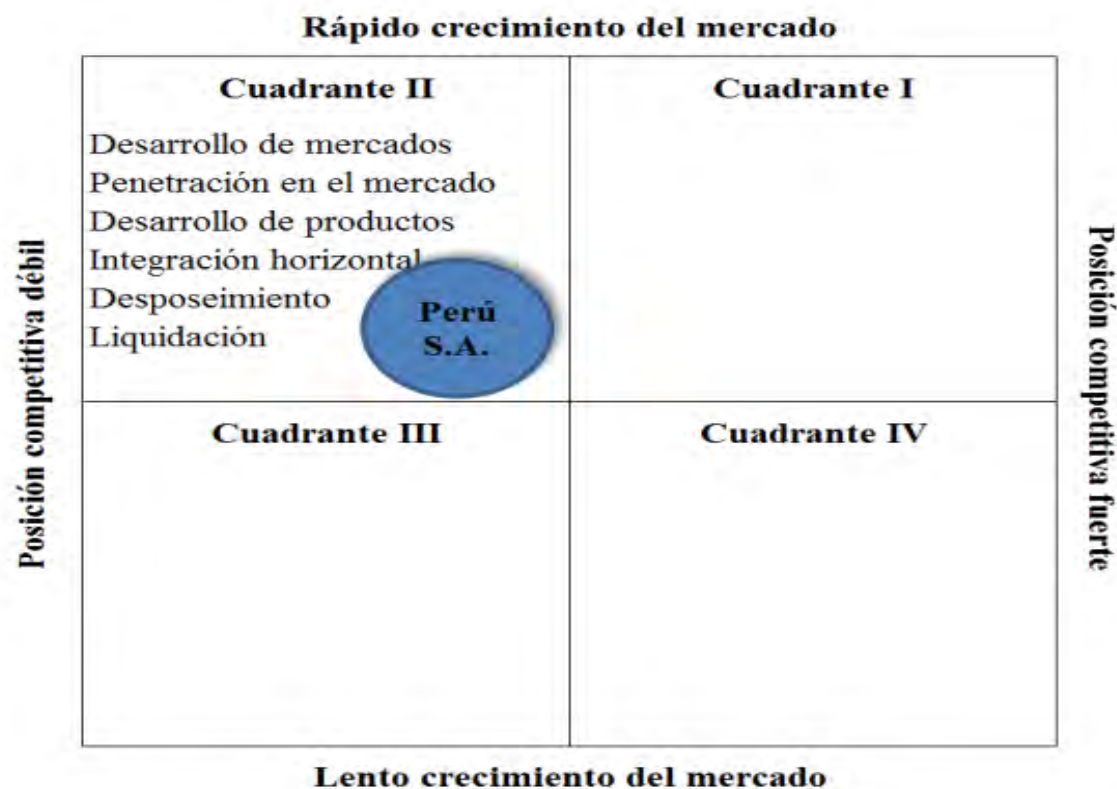


Figura 57. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) y Estrategias en la MGE de Perú. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. rev., p.275), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)

Aplicando los criterios de la MDE, en la que se evalúa cada estrategia para determinar si éstas están en las matrices: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE, con lo cual de manera cuantitativa se calcula el número de repeticiones de cada estrategia, con ello obtenemos la Tabla 32 de MDE de Perú; luego sólo las estrategias que tuvieron una repetición de tres a más pasan a un matriz de estrategias retenidas y las que obtuvieron un nivel de repetición menor a una matriz de estrategias de contingencia, éstas podrán requerirse o emplearse en el proceso de implementación del planeamiento a fin de permitir alcanzar la posición deseada futura, estas dos últimas matrices se observan en la Tabla 33 y 34 respectivamente.

Tabla 32

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Perú

Origen	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO	1 Instalar centros de producción de alambres de cobre para circuitos electrónicos y eléctricos para el suministro interno y externo.	X	X	X	X		4
FO	2 Construir parques eólicos y solares en la zona sur del Perú.	X	X	X	X		4
FO	3 Incrementar la oferta internacional de productos alimenticios no tradicionales y de alto valor nutricional.	X	X	X	X		4
FO	4 Implementar paquete legal, financiero y tributario para estimular la inversión extranjera directa.	X	X			X	3
FO	5 Vender al mundo los destinos turísticos que ofrece el Perú.	X	X	X		X	4
FO	6 Construir y ampliar puertos para captar el movimiento de mercancías en Asia y América por el Océano Pacífico.	X	X		X		3
FO	7 Firmar acuerdos de libre comercio con los países de Asia y Oceanía con que se tenga intereses comunes.	X	X	X	X	X	5
FO	8 Producir bienes y servicios para los adultos mayores del primer mundo.	X	X	X		X	4
FA	9 Construir nueva infraestructura resiliente a los efectos del cambio climático.	X					1
FA	10 Fortalecer la relación comercial con Asia y Oceanía.	X		X	X	X	4
FA	11 Producir bienes para suministrar a los países involucrados en los conflictos.	X		X		X	3
FA	12 Diversificar la actividad productiva aprovechando la PEA, como mecanismo de transición al proceso de tecnificación de la mano de obra.	X					1
FA	13 Relanzar la marca Perú en los mercados de Asia y Oceanía para diversificar la inversión extranjera directa actual.	X		X	X	X	4
DO	14 Simplificar los procesos administrativos del Estado peruano para fomentar la inversión.	X	X		X	X	4
DO	15 Cambiar los requisitos de postulación de los candidatos a gobiernos regionales y locales para mejorar la capacidad de gestión.	X	X			X	3
DO	16 Reestructurar el sistema de elección presidencial y congresal por uno que permita la gobernabilidad del país.	X	X		X	X	4
DO	17 Utilizar las ventajas comparativas en minería, agroindustria, pesca y convertirlas en competitivas, para mejorar nuestra posición relativa respecto a nuestros competidores.	X	X				2
DO	18 Cerrar la brecha de infraestructura, a través de la construcción de vías, puertos, aeropuertos, centrales de energía, etc., como medio para mejorar la competitividad.	X	X				2
DO	19 Realizar y fomentar investigación & desarrollo a nivel público y privado, para producir productos no tradicionales con mayor valor agregados y así incrementar el PBI.	X	X			X	3
DO	20 Invertir mayor porcentaje del PBI para elevar el nivel educativo, a nivel primario, secundario, técnico, superior y de post grado, para contar con una población más competitiva.	X	X		X	X	4
DO	21 Implementar un sistema de prevención y control contra el crimen, a través de un sistema de inteligencia proactivo, que reduzca los altos índices de delincuencia e inseguridad ciudadana.	X	X				2
DA	22 Trabajar en prevención, a través de infraestructura nueva y de formalización de no construcción en zonas vulnerables.	X					1
DA	23 Diversificar mercados en Asia, Europa, Oceanía, para reducir el impacto de no exportar a países proteccionistas.	X		X	X	X	4
DA	24 Utilizar las ventajas comparativas, para proveer suministros a los países con conflictos externos.	X		X		X	3
DA	25 Diversificar la producción, para reducir riesgos de desempleo por tecnificación de las industrias.	X				X	2
DA	26 Invertir en capacitación de calidad a la PEA, para tener mayor competitividad de mano de obra.	X			X		2

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev. p.299), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 33

Estrategias Retenidas de la MDE de Perú

Origen	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO	1 Instalar centros de producción de alambres de cobre para circuitos electrónicos y eléctricos para el suministro interno y externo.	X	X	X	X		4
FO	2 Construir parques eólicos y solares en la zona sur del Perú.	X	X	X	X		4
FO	3 Incrementar la oferta internacional de productos alimenticios no tradicionales y de alto valor nutricional.	X	X	X	X		4
FO	4 Implementar paquete legal, financiero y tributario para estimular la inversión extranjera directa.	X	X			X	3
FO	5 Vender al mundo los destinos turísticos que ofrece el Perú.	X	X	X		X	4
FO	6 Construir y ampliar puertos para captar el movimiento de mercancías en Asia y América por el Océano Pacífico.	X	X		X		3
FO	7 Firmar acuerdos de libre comercio con los países de Asia y Oceanía con que se tenga intereses comunes.	X	X	X	X	X	5
FO	8 Producir bienes y servicios para los adultos mayores del primer mundo.	X	X	X		X	4
FA	9 Fortalecer la relación comercial con Asia y Oceanía.	X		X	X	X	4
FA	10 Producir bienes para suministrar a los países involucrados en los conflictos.	X		X		X	3
FA	11 Relanzar la marca Perú en los mercados de Asia y Oceanía para diversificar la inversión extranjera directa actual.	X		X	X	X	4
DO	12 Simplificar los procesos administrativos del Estado peruano para fomentar la inversión.	X	X		X	X	4
DO	13 Cambiar los requisitos de postulación de los candidatos a gobiernos regionales y locales para mejorar la capacidad de gestión.	X	X			X	3
DO	14 Reestructurar el sistema de elección presidencial y congresal por uno que permita la gobernabilidad del país.	X	X		X	X	4
DO	15 Realizar y fomentar investigación & desarrollo a nivel público y privado, para producir productos no tradicionales con mayor valor agregados y así incrementar el PBI.	X	X			X	3
DO	16 Invertir mayor porcentaje del PBI para elevar el nivel educativo, a nivel primario, secundario, técnico, superior y de post grado, para contar con una población más competitiva.	X	X		X	X	4
DA	17 Diversificar mercados en Asia, Europa, Oceanía, para reducir el impacto de no exportar a países proteccionistas.	X		X	X	X	4
DA	18 Utilizar nuestras ventajas comparativas, para proveer suministros a los países con conflictos externos.	X		X		X	3

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.299), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 34

Estrategias de Contingencia de la MDE de Perú

Origen	Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FA	1 Construir nueva infraestructura resiliente a los efectos del cambio climático.	X					1
FA	2 Diversificar la actividad productiva aprovechando la PEA, como mecanismo de transición al proceso de tecnificación de la mano de obra.	X					1
DO	3 Utilizar las ventajas comparativas en minería, agroindustria, pesca y convertirlas en competitivas, para mejorar la posición relativa respecto a los competidores.	X	X				2
DO	4 Cerrar la brecha de infraestructura, a través de la construcción de vías, puertos, aeropuertos, centrales de energía, etc., como medio para mejorar la competitividad	X	X				2
DO	5 Implementar un sistema de prevención y control contra el crimen, a través de un sistema de inteligencia proactivo, que reduzca los altos índices de delincuencia e inseguridad ciudadana.	X	X				2
DA	6 Trabajar en prevención, a través de infraestructura nueva y de formalización de no construcción en zonas vulnerables.	X					1
DA	7 Diversificar la producción, para reducir riesgos de desempleo por tecnificación de las industrias.	X				X	2
DA	8 Invertir en capacitación de calidad a la PEA, para tener mayor competitividad de mano de obra.	X			X		2

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p.299), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz presentada en la Tabla 35, es el resultado de la evaluación y valoración de las estrategias retenidas de la MDE, respecto a las oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades definidas en la MEFE y MEFI de las Tablas 7 y 22 respectivamente. Sin embargo, se ha considerado que también las estrategias de contingencia deben incluirse en el proceso, a fin de validar su condición.

El resultado de la MCPE confirma que las 26 estrategias planteadas en la matriz FODA son relevantes para alcanzar la visión, misión e intereses de Perú al 2030, sólo una ha obtenido una valoración límite de 5.01, la cual es una estrategia interna específica vinculada a la inseguridad ciudadana del país. Por tanto, de este proceso de evaluación y valoración no se tendrán estrategias de contingencia.

Como se señaló antes, se ha empleado en la MCPE cada factor clave de éxito externo e interno, y sus pesos respectivos que fueron definidos en las Tablas 7 y 22. Estos contrastados con cada estrategia, mediante la consideración de cómo afecta este factor a la estrategia, permite definir su puntaje de atractividad, el mismo que tiene valores de: (a) 1, no atractivo o no aceptable; (b) 2, algo atractivo o algo aceptable; (c) 3, atractivo o razonablemente atractivo o aceptable; y (d) 4, muy o altamente atractivo o muy aceptable. Luego, cada peso con cada valor de atractividad se multiplica y se obtiene el Total de Puntajes de Atractividad (TPA), el que indica atractivo relativo de cada estrategia. Finalmente, se suma todos los TPA de cada estrategia, los que deben estar en un rango de dos y ocho, siendo cinco el promedio y el valor de aceptación; asimismo, cuanta más alta la suma de todos los TPA, la estrategia es más atractiva.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 36 se presenta el resultado de la evaluación de las 26 estrategias retenidas de la MCPE de Perú, este proceso ha tenido en consideración cuatro factores según D'Alessio (2015):

1. Consistencia. La estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes.
2. Consonancia. La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios que en este ocurran.
3. Factibilidad. La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución.
4. Ventaja. La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.

Tabla 35

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de Perú

Factores críticos	Estrategias																												
	Peso	E1: FO1		E2: FO2		E3: FO3		E4: FO4		E5: FO5		E6: FO6		E7: FO7		E8: FO8		E9: FA1		E10: FA2		E11: FA3		E12: FA4		E13: FA5			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																													
1. Crecimiento de la industria tecnológica, la cual requiere insumos para su desarrollo (demanda derivada del cobre).	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Incremento de la demanda de energía sostenible para el desarrollo de la actividad productiva.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3. Incremento de la demanda de productos alimenticios agrícolas y pesqueros con alto valor nutricional.	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. Incremento de los flujos de capital para la inversión extranjera directa.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5. Incremento del movimiento turístico.	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Crecimiento del transporte marítimo hacia Asia y América del Norte por la movilización de bienes de consumo.	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Interés del Asia por la Alianza del Pacífico y Mercosur a raíz de la salida de Estados Unidos del TTP.	0.03	4	0.10	2	0.05	4	0.10	4	0.10	3	0.08	4	0.10	4	0.10	3	0.08	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10
8. Incremento de la población adulto mayor en los países del primer mundo que demandan productos (bienes y/o servicios)	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.10	1	0.03	4	0.10	2	0.05	2	0.05	4	0.10	2	0.05	3	0.08	1	0.03	3	0.08	3	0.08	3	0.08
Amenazas																													
1. Incremento de desastres naturales como consecuencia de los efectos del cambio climático (calentamiento global)	0.13	1	0.13	4	0.50	4	0.50	2	0.25	4	0.50	3	0.38	4	0.50	3	0.38	4	0.50	3	0.38	4	0.50	4	0.50	4	0.50	4	0.50
2. Tendencias proteccionistas de los países ricos a fin de proteger su mercado interno y fuerza laboral.	0.03	3	0.08	1	0.03	3	0.08	3	0.08	2	0.05	3	0.08	4	0.10	4	0.10	1	0.03	3	0.08	1	0.03	3	0.08	3	0.08	3	0.08
3. Guerras con alcance internacional e intercontinental por asuntos territoriales y políticos.	0.03	4	0.10	3	0.08	4	0.10	2	0.05	1	0.03	3	0.08	2	0.05	1	0.03	1	0.03	3	0.08	4	0.10	3	0.08	3	0.08	3	0.08
4. Desplazamiento de la fuerza laboral por el incremento exponencial del desarrollo tecnológico y su uso en las industrias.	0.08	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	3	0.23	2	0.15	3	0.23	4	0.30	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	4	0.30	4	0.30
5. Incremento de la demanda de fuerza laboral con alta capacidad y especialización técnica.	0.08	4	0.30	4	0.30	4	0.30	3	0.23	2	0.15	3	0.23	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30
6. Potencial movimiento de los flujos de capital hacia Estados Unidos por el fortalecimiento de su economía.	0.08	3	0.23	1	0.08	4	0.30	3	0.23	3	0.23	4	0.30	4	0.30	2	0.15	1	0.08	3	0.23	3	0.23	4	0.30	3	0.23	4	0.30
Fortalezas																													
1. Gobierno democrático.	0.03	2	0.05	2	0.05	3	0.08	4	0.10	3	0.08	3	0.08	4	0.10	2	0.05	2	0.05	4	0.10	2	0.05	3	0.08	4	0.10	4	0.10
2. Apertura comercial	0.03	4	0.10	3	0.08	4	0.10	4	0.10	3	0.08	4	0.10	4	0.10	4	0.10	3	0.08	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10
3. Ubicación geoestratégica aire, mar y tierra.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4. Crecimiento sostenido del PBI	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5. Recursos naturales: marino, forestal, metales, hidrocarburos y agrarios.	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	1	0.03	3	0.08	4	0.10	4	0.10	1	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10
6. Alto porcentaje de PEA.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7. Recursos turísticos, culturales y gastronómico.	0.03	1	0.03	3	0.08	4	0.10	3	0.08	4	0.10	1	0.03	2	0.05	4	0.10	3	0.08	4	0.10	1	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10
Debilidad																													
1. Burocracia y corrupción en la organización del Perú.	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
2. Falta de capacidad de gestión de los gobiernos regionales y locales.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3. Falta de gobernabilidad.	0.03	2	0.05	2	0.05	3	0.08	3	0.08	1	0.03	3	0.08	2	0.05	2	0.05	4	0.10	4	0.10	2	0.05	3	0.08	4	0.10	4	0.10
4. Falta de promoción de ventajas comparativas y competitivas.	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10	3	0.08	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	3	0.08	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10
5. Falta de infraestructura adaptada a los efectos del cambio climático y para la competitividad.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
6. Crecimiento económico dependiente de actividades primarias.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7. Falta de mano de obra calificada.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8. Informalidad en el empleo	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
9. Inseguridad ciudadana y deficiente sistema judicial.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
10. Bajo nivel de investigación y desarrollo.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Total	2.00	5.87	6.24	7.35	6.625	5.29	6.70	7.015	6.745	6.61	7.40	6.90	7.49	7.80															

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.299), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 35

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de Perú (continuación)

Factores críticos	Estrategias																												
	Peso	E14: DO1		E15: DO2		E16: DO3		E17: DO4		E18: DO5		E19: DO6		E20: DO7		E21: DO8		E22: DA1		E23: DA2		E24: DA3		E25: DA4		E26: DA5			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																													
1. Crecimiento de la industria tecnológica, la cual requiere insumos para su desarrollo (demanda derivada del cobre).	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Incremento de la demanda de energía sostenible para el desarrollo de la actividad productiva.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3. Incremento de la demanda de productos alimenticios agrícolas y pesqueros con alto valor nutricional.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. Incremento de los flujos de capital para la inversión extranjera directa.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Incremento del movimiento turístico.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Crecimiento del transporte marítimo hacia Asia y América del Norte por la movilización de bienes de consumo.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Interés del Asia por la Alianza del Pacífico y Mercosur a raíz de la salida de Estados Unidos del TTP.	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	3	0.08	3	0.08	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10
8. Incremento de la población adulto mayor en los países del primer mundo que demandan productos (bienes y/o servicios)	0.03	2	0.05	1	0.03	1	0.03	4	0.10	1	0.03	3	0.08	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.08	1	0.03	4	0.10	3	0.08	0.08	
Amenazas																													
1. Incremento de desastres naturales como consecuencia de los efectos del cambio climático (calentamiento global)	0.13	4	0.50	4	0.50	4	0.50	4	0.50	4	0.50	4	0.50	4	0.50	1	0.13	4	0.50	4	0.50	4	0.50	4	0.50	4	0.50	4	0.50
2. Tendencias proteccionistas de los países ricos a fin de proteger su mercado interno y fuerza laboral.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.10	1	0.03	4	0.10	3	0.08	1	0.03	1	0.03	4	0.10	1	0.03	4	0.10	3	0.08	0.08	
3. Guerras con alcance internacional e intercontinental por asuntos territoriales y políticos.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.10	1	0.03	2	0.05	2	0.05	1	0.03	1	0.03	3	0.08	4	0.10	4	0.10	1	0.03	0.03	
4. Desplazamiento de la fuerza laboral por el incremento exponencial del desarrollo tecnológico y su uso en las industrias.	0.08	4	0.30	4	0.30	3	0.23	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	2	0.15	3	0.23	3	0.23	4	0.30	4	0.30	0.30	
5. Incremento de la demanda de fuerza laboral con alta capacidad y especialización técnica.	0.08	4	0.30	4	0.30	3	0.23	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	0.30	
6. Potencial movimiento de los flujos de capital hacia Estados Unidos por el fortalecimiento de su economía.	0.08	2	0.15	1	0.08	1	0.08	4	0.30	3	0.23	2	0.15	1	0.08	3	0.23	1	0.08	4	0.30	1	0.08	2	0.15	1	0.08	0.08	
Fortalezas																													
1. Gobierno democrático.	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	3	0.08	1	0.03	1	0.03	4	0.10	1	0.03	4	0.10	3	0.08	4	0.10	2	0.05	0.05	
2. Apertura comercial	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10
3. Ubicación geoestratégica aire, mar y tierra.	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	0.05	
4. Crecimiento sostenido del PBI	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5. Recursos naturales: marino, forestal, metales, hidrocarburos y agrarios.	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	1	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	0.10	
6. Alto porcentaje de PEA.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	0.32	
7. Recursos turísticos, culturales y gastronómico.	0.03	2	0.05	3	0.08	4	0.10	4	0.10	4	0.10	1	0.03	2	0.05	4	0.10	4	0.10	3	0.08	1	0.03	4	0.10	4	0.10	0.10	
Debilidad																													
1. Burocracia y corrupción en la organización del Perú.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	0.16	
2. Falta de capacidad de gestión de los gobiernos regionales y locales.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	0.20	
3. Falta de gobernabilidad.	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	0.10	
4. Falta de promoción de ventajas comparativas y competitivas.	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	1	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	0.10	
5. Falta de infraestructura adaptada a los efectos del cambio climático y para la competitividad.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	0.48	
6. Crecimiento económico dependiente de actividades primarias.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	0.32	
7. Falta de mano de obra calificada.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	0.40	
8. Informalidad en el empleo	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	0.20	
9. Inseguridad ciudadana y deficiente sistema judicial.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	0.24	
10. Bajo nivel de investigación y desarrollo.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	0.48	
Total	2.00	7.50	7.375	7.40	8.00	7.39	6.76	6.97	5.01	6.83	7.21	6.72	7.64	7.37															

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.299), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Asimismo, si alguno de los criterios o factores antes señalados no se aprueba, la estrategia no es aceptada, pasando a convertirse en una estrategia de contingencia y las demás en estrategias retenidas. Por tanto, de la evaluación son tres las estrategias de contingencia, la E8, E15 y E16. En el caso de E8, se consideró no factibilidad debido a la existencia de otras estrategias con mayor prioridad de recursos; mientras que en la E15 y E16, consideró la realidad política del país, la cual es consecuencia del bajo nivel educativo de las mayorías y las brechas existentes en infraestructura para atender sus necesidades básicas, que de llevarse adelante las estrategias propuestas tendrá costos políticos y económicos para el país, por tanto se debe priorizar otras estrategias que atacan la causa raíz de la actual gobernabilidad y calidad de gestión del país.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La ME de Perú es el resultado de la auditoría de las estrategias respecto al Código de Ética de Perú planteado en el capítulo II y tres aspectos: derechos, justicia y utilitarismo. Los mismos, que según D'Alessio (2015) tienen en cuenta lo siguiente:

1. Derechos: a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia, a hablar libremente, y al debido proceso.
2. Justicia: en la distribución de beneficios y cargas impositivas, a la equidad en la administración del Estado, y en las normas de compensación en caso de injusticias.
3. Utilitarismo: de los fines y resultados estratégicos; y de los medios estratégicos empleados para alcanzar los más grandes beneficios.

La valoración de estos aspectos es cualitativa. En el caso del aspecto “derechos”, se considerará a la estrategia como una que promueve, viola o es neutral; para el aspecto “justicia” será justo, injusto o neutro; y finalmente para “utilitarismo” será excelente, perjudicial o neutro.

Tabla 36

Matriz de Rumelt (MR) de Perú

	Estrategias específicas	Matriz				Se acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
E1	Instalar centros de producción de alambres de cobre para circuitos electrónicos y eléctricos para el suministro interno y externo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Construir parques eólicos y solares en la zona sur del Perú.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Incrementar la oferta internacional de productos alimenticios no tradicionales y de alto valor nutricional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Implementar paquete legal, financiero y tributario para estimular la inversión extranjera directa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Vender al mundo los destinos turísticos que ofrece el Perú.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Construir y ampliar puertos para captar el movimiento de mercancías en Asia y América por el Océano Pacífico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Firmar acuerdos de libre comercio con los países de Asia y Oceanía con quienes se tenga intereses comunes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Producir bienes y servicios para los adultos mayores del primer mundo.	Sí	Sí	No	Sí	No
E9	Construir nueva infraestructura resiliente a los efectos del cambio climático.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Fortalecer la relación comercial con Asia y Oceanía.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Producir bienes para suministrar a los países involucrados en los conflictos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Diversificar la actividad productiva aprovechando la PEA, como mecanismo de transición al proceso de tecnificación de la mano de obra.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Relanzar la marca Perú en los mercados de Asia y Oceanía para diversificar la inversión extranjera directa actual.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Simplificar los procesos administrativos del Estado peruano para fomentar la inversión.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Cambiar los requisitos de postulación de los candidatos a gobiernos regionales y locales para mejorar la capacidad de gestión.	Sí	Sí	No	Sí	No
E16	Reestructurar el sistema de elección presidencial y congresal por uno que permita la gobernabilidad del país.	Sí	Sí	No	Sí	No
E17	Utilizar las ventajas comparativas en minería, agroindustria, pesca y convertirlas en competitivas, para mejorar nuestra posición relativa respecto a nuestros competidores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	Cerrar la brecha de infraestructura, a través de la construcción de vías, puertos, aeropuertos, centrales de energía, etc., como medio para mejorar la competitividad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19	Realizar y fomentar investigación & desarrollo a nivel público y privado, para producir crear productos no tradicionales con mayor valor agregado y así incrementar el PBI.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E20	Invertir mayor porcentaje del PBI para elevar el nivel educativo, a nivel primario, secundario, técnico, superior y de post grado, para contar con población más competitiva.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E21	Implementar un sistema de prevención y control contra el crimen, a través de un sistema de inteligencia proactivo, que reduzca los altos índices de delincuencia e inseguridad ciudadana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E22	Trabajar en prevención, a través de infraestructura nueva y de formalización de no construcción en zonas vulnerables.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E23	Diversificar mercados en Asia, Europa, Oceanía, para reducir el impacto de no exportar a países proteccionistas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E24	Utilizar las ventajas comparativas, para proveer suministros a los países con conflictos externos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E25	Diversificar la producción, para reducir riesgos de desempleo por tecnificación de las industrias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E26	Invertir en capacitación de calidad a la PEA, para tener mayor competitividad de mano de obra	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.305), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

La valoración cualitativa de los aspectos antes señalados, se presenta en la Tabla 37.

Tabla 37

Criterios Utilizados para Calificar la Matriz de Ética

Derechos	P = Promueve	N = Neutral	V = Viola
Justicia	J = Justo	N = Neutro	I = Injusto
Utilitarismo	E = Excelentes	N = Neutro	P = Perjudicial

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.307), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

En la Tabla 38 se presenta el resultado de la auditoría y evaluación cualitativa de las estrategias, obteniéndose que las estrategias 11 y 24 no deban ser aceptadas:

- E11: Producir bienes para suministrar a los países involucrados en los conflictos.
- E24: Utilizar las ventajas comparativas, para proveer suministros a los países con conflictos externos.

En el caso de la estrategia 11, esta no promueve la vida, por el contrario se aprovecha de una situación que viola el derecho a la vida, dado que una situación de conflicto lo pone en alto riesgo. Mientras que la estrategia 24, busca sacar ventaja de los recursos que cuenta, sobre todo minerales y energéticos, para abastecer a los países que participan del conflicto, y ello es perjudicial, para los intereses futuros del país. Asimismo, ambas estrategias, están en contraposición a los valores y código de ética propuestos en el capítulo II, en específico a lo referido a la honestidad.

Tabla 38

Matriz de Ética (ME) de Perú

Criterios	Estrategias																									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26			
Derechos																										
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	V	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	V	P	P			
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	N	N	P	P	P	P	N	P	P	N	V	P	P			
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	P	N	P	P	P	P	P	N	V	N	P			
Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	P	P	P	N	N	N	N	V	N	N	N	P	P	P	N	P	P	N	V	P	P			
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	P	P	P	N	N	N	V	N	N	N	N	N	P	P	P	P	N	V	N	P			
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N	P	P	P	N	N	V	P	P			
Impacto en el derecho al debido proceso	P	N	P	P	P	P	N	N	N	V	P	N	P	P	P	P	P	P	P	N	V	P	P			
Justicia																										
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	I	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	I	J	J			
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	I	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	I	J	J			
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	I	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	I	J	J			
Utilitarismo																										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	P	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	P	E	E			
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	N	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	P	E	E			
Se acepta	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si			

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.308), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

En la Tabla 39 se presenta las estrategias retenidas y de contingencia, y son el resultado de la aplicación de las MDE, MCPE y la MR.

Tabla 39

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de Perú

Estrategias retenidas	
E1: FO1	Instalar centros de producción de alambres de cobre para circuitos electrónicos y eléctricos para el suministro interno y externo.
E2: FO2	Construir parques eólicos y solares en la zona sur del Perú.
E3: FO3	Incrementar la oferta internacional de productos alimenticios no tradicionales y de alto valor nutricional.
E4: FO4	Implementar paquete legal, financiero y tributario para estimular la inversión extranjera directa.
E5: FO5	Vender al mundo los destinos turísticos que ofrece el Perú.
E6: FO6	Construir y ampliar puertos para captar el movimiento de mercancías en Asia y América por el Océano Pacífico.
E7: FO7	Firmar acuerdos de libre comercio con los países de Asia y Oceanía con que se tenga intereses comunes.
E9: FA1	Construir nueva infraestructura resiliente a los efectos del cambio climático.
E10: FA2	Fortalecer la relación comercial con Asia y Oceanía.
E12: FA4	Diversificar la actividad productiva aprovechando la PEA, como mecanismo de transición al proceso de tecnificación de la mano de obra.
E13: FA5	Relanzar la marca Perú en los mercados de Asia y Oceanía para diversificar la inversión extranjera directa actual.
E14: DO1	Simplificar los procesos administrativos del Estado peruano para fomentar la inversión.
E17: DO4	Utilizar las ventajas comparativas en minería, agroindustria, pesca y convertirlas en competitivas, para mejorar la posición relativa respecto a los competidores.
E18: DO5	Cerrar la brecha de infraestructura, a través de la construcción de vías, puertos, aeropuertos, centrales de energía, etc., como medio para mejorar la competitividad.
E19: DO6	Realizar y fomentar investigación & desarrollo a nivel público y privado, para crear productos no tradicionales con mayor valor agregado y así incrementar el PBI.
E20: DO7	Invertir mayor porcentaje del PBI para elevar el nivel educativo, a nivel primario, secundario, técnico, superior y de post grado, para contar con una población más competitiva.
E21: DO8	Implementar un sistema de prevención y control contra el crimen, a través de un sistema de inteligencia proactivo, que reduzca los altos índices de delincuencia e inseguridad ciudadana.
E22: DA1	Trabajar en prevención, a través de infraestructura nueva y de formalización de no construcción en zonas vulnerables.
E23: DA2	Diversificar mercados en Asia, Europa, Oceanía, para reducir el impacto de no exportar a países proteccionistas.
E25: DA4	Diversificar la producción, para reducir riesgos de desempleo por tecnificación de las industrias.
E26: DA5	Invertir en capacitación de calidad a la PEA, para tener mayor competitividad de mano de obra.
Estrategias de contingencia	
E8: FO8	Producir bienes y servicios para los adultos mayores del primer mundo.
E15: DO2	Cambiar los requisitos de postulación de los candidatos a gobiernos regionales y locales para mejorar la capacidad de gestión.
E16: DO3	Reestructurar el sistema de elección presidencial y congresal por uno que permita la gobernabilidad del país.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.309), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

En la Tabla 40 se presentan los OLP definidos en el capítulo V, con éstos se ha construido la MEOLP, que se presenta en la Tabla 41, con lo cual se verifica si las estrategias retenidas están relacionadas con los OLP, dado que ellas son el camino para alcanzarlas.

Tabla 40

Objetivos de Largo Plazo (OLP) de Perú

Código	Descripción del Objetivo
OLP 1.	Ubicar al Perú al 2030 como el primer país en América latina y entre los 10 primeros países del mundo en el ranking de la prueba PISA, actualmente ocupa la séptima posición.
OLP 2.	Cerrar la brecha de infraestructura al 2030 en saneamiento, telecomunicaciones, sistema ferroviario, redes viales, aeropuertos, salud, educación e hidráulica; destinando desde el 2018 una inversión promedio anual del 9% del PBI, actualmente se destina el 4%.
OLP 3.	Eliminar el empleo informal en la Población Económicamente Activa (PEA) al 2030, que representa actualmente el 70%.
OLP 4.	Desarrollar la industria del turismo para que al 2030 represente el 10% del PBI y lidere en América Latina, actualmente representa el 3% del PBI y ocupa la octava posición respectivamente.
OLP 5.	Promover la industria minera con valor agregado, la cual debe incrementarse de 0.86% en la actualidad al 5% al 2030, del monto total de las exportaciones.
OLP 6.	Diversificar la actividad productiva del país, para que al 2030 el PBI per cápita ajustado por paridad de poder de compra, se incremente de US\$ 10,900 a US\$ 30,000.
OLP 7.	Promover la industria pesquera con valor agregado, la cual debe incrementarse de 1.5% en la actualidad al 5% al 2030 del monto total en las exportaciones.
OLP 8.	Desarrollar los puertos del Perú para convertirse en el hub portuario del comercio internacional de las economías de la región Asia-Pacífico, al 2030; en la actualidad el puerto del Callao ocupa el sexto lugar en América Latina.
OLP 9.	Aumentar la inversión que promueva la innovación, investigación científica y desarrollo tecnológico del país; pasando del actual 0.25% al 2.0% del PBI al año 2025.
OLP 10.	Reducir la tasa de mortalidad infantil de 1.4% a 0.7% de los niños de 0 a 5 años, al 2027.
OLP 11.	Erradicar la pobreza extrema al 2030, la que actualmente es de 5.0%.
OLP 12.	Contar con al menos el 10% de universidades peruanas que se encuentren dentro de las 500 primeras universidades del mundo al 2030, en la actualidad sólo el 0.7% dentro de dicho ranking.
OLP 13.	Mejorar el índice de control de la corrupción al nivel promedio de los países OCDE, pasando de -0.59 a 1.5 al 2025.
OLP 14.	Reducir el índice de victimización de 37% a 15% al 2030 vinculado al crimen organizado y narcotráfico.
OLP 15.	Promover la industria agrícola con valor agregado, la cual debe incrementarse de 0.57% en la actualidad al 10% al 2030 del monto total de las exportaciones.
OLP 16.	Desarrollar la industria energética para la exportación a los países limítrofes, la cual hoy es del 0% y por lo menos se debe suministrar a dos países al 2030.

Tabla 41

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de Perú

		Visión							
En el año 2030 el Perú será el país número uno en competitividad de América Latina, alcanzando la primera posición en las industrias del turismo, agrícola, pesca y minería con valor agregado; garantizando su competitividad a través de la calidad validada por el ranking mundial del IMD; y llevando esta posición en educación, salud e infraestructura para garantizar el bienestar de los peruanos en todas las regiones del país, eliminando así la pobreza extrema y la informalidad laboral; manteniendo como principio guía los valores éticos y morales.									
Intereses de Perú		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
1	Suministro de energía para la actividad productiva del país.	Ubicar al Perú al 2030 como el primer país en América latina y entre los 10 primeros países del mundo en el ranking de la prueba PISA, actualmente ocupa la séptima posición.	Cerrar la brecha de infraestructura al 2030 en saneamiento, telecomunicaciones, sistema ferroviario, redes viales, aeropuertos, salud, educación e hidráulica; destinando desde el 2018 una inversión promedio anual del 9% del PBI, actualmente se destina el 4%.	Eliminar el empleo informal en la Población Económicamente Activa (PEA) al 2030, que representa actualmente el 70%.	Desarrollar la industria del turismo para que al 2030 represente el 10% del PBI y lidere en América Latina, actualmente representa el 3% del PBI y ocupa la octava posición respectivamente.	Promover la industria minera con valor agregado, la cual debe incrementarse de 0.86% en la actualidad al 5% al 2030, del monto total de las exportaciones.	Diversificar la actividad productiva del país, para que al 2030 el PBI per cápita ajustado por paridad de poder de compra, se incremente de US\$ 10,900 a US\$ 30,000.	Promover la industria pesquera con valor agregado, la cual debe incrementarse de 1.5% en la actualidad al 5% al 2030 del monto total en las exportaciones.	Desarrollar los puertos del Perú para convertirse en el hub portuario del comercio internacional de las economías de la región Asia-Pacífico, al 2030; en la actualidad el puerto del Callao ocupa el sexto lugar en América Latina.
2	Educación, Investigación – Desarrollo e Innovación.								
3	Infraestructura.								
4	Salud.								
5	Bienestar económico y social.								
6	Gobernabilidad y Estado de Derecho								
Estrategias específicas									
E1: FO1	Instalar centros de producción de alambres de cobre para circuitos electrónicos y eléctricos para el			X		X	X		X
E2: FO2	Construir parques eólicos y solares en la zona sur del Perú. Incrementar la oferta internacional de productos alimenticios no tradicionales y de alto valor nutricional.			X			X	X	
E3: FO3	Implementar paquete legal, financiero y tributario para ...		X			X	X	X	X
E4: FO4	Vender al mundo los destinos turísticos que ofrece el Perú.				X		X		
E5: FO5	Construir y ampliar puertos para captar el movimiento de mercancías en Asia y		X	X	X	X	X	X	X
E6: FO6	Firmar acuerdos de libre comercio con los países de Asia y.....				X	X	X	X	X
E7: FO7	Construir nueva infraestructura resiliente a los efectos del cambio climático.		X	X	X	X	X	X	X
E9: FA1	Fortalecer la relación comercial con Asia y Oceanía.				X	X	X	X	X
E10: FA2	Diversificar la actividad productiva aprovechando la PEA, como mecanismo			X		X	X	X	
E12: FA4	Relanzar la marca Perú en los mercados de Asia y Oceanía para.....				X		X	X	X
E13: FA5	Simplificar los procesos administrativos del Estado peruano para		X	X		X	X	X	X
E14: DO1	Utilizar las ventajas comparativas en minería, agroindustria, pesca y convertirlas en competitivas, para.....					X	X	X	X
E17: DO4	Cerrar la brecha de infraestructura, a través de la construcción de vías, puertos, aeropuertos, centrales de energía, etc., como....	X	X	X	X	X	X	X	X
E18: DO5	Realizar y fomentar investigación & desarrollo a nivel público y privado, para crear productos					X	X	X	X
E19: DO6	Invertir mayor porcentaje del PBI para elevar el nivel educativo, a nivel primario, secundario,	X		X	X	X	X	X	
E20: DO7	Implementar un sistema de prevención y control contra el crimen, a través de			X	X				
E21: DO8	Trabajar en prevención, a través de infraestructura nueva y de formalización de		X	X			X		X
E22: DA1	Diversificar mercados en Asia, Europa, Oceanía, para reducir el impacto					X	X		X
E23: DA2	Diversificar la producción, para reducir riesgos de desempleo por			X		X	X	X	
E25: DA4	Invertir en capacitación de calidad a la PEA,			X	X	X	X	X	X
E26: DA5				X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p.309), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 41

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de Perú (continuación)

		Visión							
En el año 2030 el Perú será el país número uno en competitividad de América Latina, alcanzando la primera posición en las industrias del turismo, agrícola, pesca y minería con valor agregado; garantizando su competitividad a través de la calidad validada por el ranking mundial del IMD; y llevando esta posición en educación, salud e infraestructura para garantizar el bienestar de los peruanos en todas las regiones del país, eliminando así la pobreza extrema y la informalidad laboral; manteniendo como principio guía los valores éticos y morales.									
Intereses de Perú		OLP9	OLP10	OLP11	OLP12	OLP13	OLP14	OLP15	OLP16
1	Suministro de energía para la actividad productiva del país.				Contar con al menos el 10% de universidades peruanas que se encuentren dentro de las 500 primeras universidades del mundo al 2030, en la actualidad sólo el 0.7% dentro de dicho ranking.				
2	Educación, Investigación – Desarrollo e Innovación.	Aumentar la inversión que promueva la innovación, investigación científica y desarrollo tecnológico del país; pasando del actual 0.25% al 2.0% del PBI al año 2025.	Reducir la tasa de mortalidad infantil de 1.4% a 0.7% de los niños de 0 a 5 años, al 2027.	Erradicar la pobreza extrema al 2030, la que actualmente es de 5.0%.		Mejorar el índice de control de la corrupción al nivel promedio de los países OCDE, pasando de -0.59 a 1.5 al 2025.	Reducir el índice de victimización de 37% a 15% al 2030 vinculado al crimen organizado y narcotráfico.	Promover la industria agrícola con valor agregado, la cual debe incrementarse de 0.57% en la actualidad al 10% al 2030 del monto total de las exportaciones.	Desarrollar la industria energética para la exportación a los países limítrofes, la cual hoy es del 0% y por lo menos se debe suministrar a dos países al 2030.
3	Infraestructura.								
4	Salud.								
5	Bienestar económico y social.								
6	Gobernabilidad y Estado de Derecho								
Estrategias específicas									
E1: FO1	Instalar centros de producción de alambres de cobre para circuitos electrónicos y eléctricos para el	X		X					
E2: FO2	Construir parques eólicos y solares en la zona sur del Perú.	X	X	X				X	X
E3: FO3	Incrementar la oferta internacional de productos alimenticios no tradicionales y de alto valor nutricional.	X	X	X				X	
E4: FO4	Implementar paquete legal, financiero y tributario para ...	X	X	X	X	X		X	X
E5: FO5	Vender al mundo los destinos turísticos que ofrece el Perú.			X					
E6: FO6	Construir y ampliar puertos para captar el movimiento de mercancías en Asia y	X		X				X	
E7: FO7	Firmar acuerdos de libre comercio con los países de Asia y	X		X				X	
E9: FA1	Construir nueva infraestructura resiliente a los efectos del cambio climático.	X	X	X	X			X	X
E10: FA2	Fortalecer la relación comercial con Asia y Oceanía.	X		X				X	
E12: FA4	Diversificar la actividad productiva aprovechando la PEA, como mecanismo	X	X	X			X	X	
E13: FA5	Relanzar la marca Perú en los mercados de Asia y Oceanía para			X				X	
E14: DO1	Simplificar los procesos administrativos del Estado peruano para	X	X	X		X		X	X
E17: DO4	Utilizar las ventajas comparativas en minería, agroindustria, pesca y convertirlas en competitivas, para	X		X				X	
E18: DO5	Cerrar la brecha de infraestructura, a través de la construcción de vías, puertos, aeropuertos, centrales de energía, etc., como		X	X				X	X
E19: DO6	Realizar y fomentar investigación & desarrollo a nivel público y privado, para crear productos	X		X	X			X	
E20: DO7	Invertir mayor porcentaje del PBI para elevar el nivel educativo, a nivel primario, secundario,	X	X	X	X	X	X	X	X
E21: DO8	Implementar un sistema de prevención y control contra el crimen, a través de			X		X	X		
E22: DA1	Trabajar en prevención, a través de infraestructura nueva y de formalización de		X	X				X	X
E23: DA2	Diversificar mercados en Asia, Europa, Oceanía, para reducir el impacto			X				X	
E25: DA4	Diversificar la producción, para reducir riesgos de desempleo por	X		X			X	X	
E26: DA5	Invertir en capacitación de calidad a la PEA,	X		X	X		X	X	X

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p.309), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

En la Tabla 42 se presenta las posibles reacciones de los competidores de Perú frente a sus estrategias. Este análisis se ha realizado con los países seleccionados: Chile, México y Colombia; asimismo y como se puede apreciar en el Apéndice C, estos países tienen en la actualidad un mejor desempeño según el ranking de competitividad del IMD.

6.13. Conclusiones

El análisis externo e interno del Perú, ha permitido identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así como a sus competidores y sustitutos. Ante dicho contexto, se plantearon 26 estrategias, que con las MPEYEA, MBCG, MIE Y MGE se fue evaluando que otro tipo de estrategias deberían considerarse. En el caso de la MPEYEA sugirió principalmente estrategias de diversificación; en la MBCG del tipo intensiva para casi todos los sectores económicos y defensiva para el caso del sector pesquero; la MIE sugirió estrategias defensivas; y la MGE estrategias intensivas. Concluyéndose que todas las estrategias de la MFODA atienden las sugerencias.

Asimismo, el proceso de decisión fue clave en esta etapa, permitió filtrar y acotar las 26 estrategias, para tan sólo quedarse con 21 estrategias retenidas, tres de contingencia y dos descartadas; estas últimas por ir en contra de los principios éticos de Perú; sin embargo, se sugiere reevaluarlas en caso durante la implementación de las estrategias retenidas no se estén logrando los objetivos previsto; y en el caso de las estrategias de contingencia han quedado como opción dado su carácter político. Finalmente, las 21 estrategias específicas seleccionadas permitirán alcanzar los 16 OLP propuestos.

Tabla 42

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) de Perú

Estrategias específicas		Posibilidades de los competidores		
		Chile	México	Colombia
E1: FO1	Instalar centros de producción de alambres de cobre para circuitos electrónicos y eléctricos para el suministro interno y externo.	Tiene la competencia y capacidad para hacerlo, podría replicar.	No es competitivo en cobre.	No es competitivo en cobre.
E2: FO2	Construir parques eólicos y solares en la zona sur del Perú.	Podría exportar sus servicios técnicos a Perú	Podría exportar sus servicios técnicos a Perú	Tiene la capacidad para realizar parques eólicos.
E3: FO3	Incrementar la oferta internacional de productos alimenticios no tradicionales y de alto valor nutricional.	Compite en agroindustria con Perú y continuará.	Compite en agroindustria con Perú y continuará.	Compite en agroindustria con Perú y continuará.
E4: FO4	Implementar paquete legal, financiero y tributario para estimular la inversión extranjera directa.	Fomentaría la inversión extranjera con menores impuestos	Podrían mejorar sus condiciones para incrementar la inversión extranjera directa	Podrían mejorar sus condiciones para incrementar la inversión extranjera directa
E5: FO5	Vender al mundo los destinos turísticos que ofrece el Perú.	Buscar alianza con Perú para realizar turismo complementario.	Continuarán realizando marketing turístico de su país hacia el mundo.	Buscar alianza con Perú para realizar turismo complementario.
E6: FO6	Construir y ampliar puertos para captar el movimiento de mercancías en Asia y América por el Océano Pacífico.	Tienen la capacidad de potenciar sus puertos.	Tienen la capacidad de potenciar sus puertos.	Tienen la capacidad de potenciar sus puertos, con problemas de logística interna.
E7: FO7	Firmar acuerdos de libre comercio con los países de Asia y Oceanía con que se tenga intereses comunes.	Continuar fortaleciendo sus alianzas y acuerdos comerciales.	Continuar fortaleciendo sus alianzas y acuerdos comerciales.	Continuar fortaleciendo sus alianzas y acuerdos comerciales.
E9: FA1	Construir nueva infraestructura resiliente a los efectos del cambio climático.	Pueden exportar experiencias y conocimiento en este rubro.	Puede ser proveedor de materiales de construcción a través de la exportación.	Pueden exportar experiencias y conocimiento en este rubro.
E10: FA2	Fortalecer la relación comercial con Asia y Oceanía.	Continuar fortaleciendo sus alianzas y acuerdos comerciales.	Continuar fortaleciendo sus alianzas y acuerdos comerciales.	Continuar fortaleciendo sus alianzas y acuerdos comerciales.
E12: FA4	Diversificar la actividad productiva aprovechando la PEA, como mecanismo de transición al proceso de tecnificación de la mano de obra.	Tiene más diversificación y va continuar en esa línea.	Tiene más diversificación y va continuar en esa línea.	Tiene más diversificación y va continuar en esa línea.
E13: FA5	Relanzar la marca Perú en los mercados de Asia y Oceanía para diversificar la inversión extranjera directa actual.	Incrementaría su presupuesto de promoción en el extranjero.	México ha posicionado bien su marca país y lo continuará haciendo.	Colombia ha posicionado bien su marca país y lo continuará haciendo.
E14: DO1	Simplificar los procesos administrativos del Estado peruano para fomentar la inversión.	Continuaría con la simplicidad y la mejora de sus procesos administrativos.	Trabajaría en mejorar y simplificar sus procesos administrativos.	Trabajaría en mejorar y simplificar sus procesos administrativos.
E17: DO4	Utilizar las ventajas comparativas en minería, agroindustria, pesca y convertirlas en competitivas, para mejorar la posición relativa respecto a los competidores.	Sería un competidor en los rubros de minería, agroindustria y pesca, pues cuenta con estas ventajas comparativas.	Sería un competidor en los rubros de minería, agroindustria, pues cuenta con estas ventajas comparativas.	Sería un competidor en los rubros de minería, agroindustria y pesca, pues cuenta con estas ventajas comparativas.
E18: DO5	Cerrar la brecha de infraestructura, a través de la construcción de vías, puertos, aeropuertos, centrales de energía, etc., como medio para mejorar la competitividad.	Reforzaría la infraestructura en las zonas de frontera y exportaría servicios de construcción.	Proveería materiales de construcción.	Reforzaría la infraestructura en las zonas de frontera y exportaría servicios de construcción.
E19: DO6	Realizar y fomentar investigación & desarrollo a nivel público y privado, para crear productos no tradicionales con mayor valor agregado y así incrementar el PBI.	Replicaría el modelo de mayor inversión en I & D.	Continuaría desarrollando el modelo.	Replicaría el modelo de mayor inversión en I & D.
E20: DO7	Invertir mayor porcentaje del PBI para elevar el nivel educativo, a nivel primario, secundario, técnico, superior y de post grado, para contar con una población más competitiva.	Aumentaría su porcentaje de PBI en este rubro.	Aumentaría su porcentaje de PBI en este rubro.	Aumentaría su porcentaje de PBI en este rubro.
E21: DO8	Implementar un sistema de prevención y control contra el crimen, a través de un sistema de inteligencia proactivo, que reduzca los altos índices de delincuencia e inseguridad ciudadana.	Mantendría el nivel de prevención con su policía, que actualmente es la mejor de América Latina.	Trabajaría en mejorar su modelo de prevención contra el crimen.	Trabajaría en mejorar su modelo de prevención contra el crimen.
E22: DA1	Trabajar en prevención, a través de infraestructura nueva y de formalización de no construcción en zonas vulnerables.	Pueden exportar experiencias y conocimiento en este rubro.	Pueden exportar experiencias y materiales en este rubro.	Pueden exportar experiencias y conocimiento en este rubro.
E23: DA2	Diversificar mercados en Asia, Europa, Oceanía, para reducir el impacto de no exportar a países proteccionistas.	Diversificarían su riesgo abriendo nuevos mercados.	Replantearían su actual dependencia de Estados Unidos, abriendo nuevos mercados.	Diversificarían su riesgo abriendo nuevos mercados.
E25: DA4	Diversificar la producción, para reducir riesgos de desempleo por tecnificación de las industrias.	Continuarían con la diversificación productiva.	Continuarían con la diversificación productiva.	Continuarían con la diversificación productiva.
E26: DA5	Invertir en capacitación de calidad a la PEA, para tener mayor competitividad de mano de obra.	Continuarían con la inversión en capacitación en todos sus niveles.	Continuarían con la inversión en capacitación en todos sus niveles.	Continuarían con la inversión en capacitación en todos sus niveles.

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p.311), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se define la forma de implementar las estrategias, a fin de alcanzar los OLP que a su vez le permitirá al Perú alcanzar su visión al 2030. Por tanto, se presentan los objetivos de corto plazo, sus recursos asignados, las políticas que requerirán las estrategias, la estructura de la organización requerida, así como los aspectos del entorno directo y de su recurso humano.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

En esta etapa se presentan los objetivos a corto plazo (OCP) del Perú, los cuáles son los hitos para alcanzar los objetivos a largo plazo (OLP) mediante las estrategias definidas.

D'Alessio (2015) señaló que la importancia de los OCP se debe a que:

- Constituyen la base para asignar los recursos de las organizaciones.
- Se enfocan en el rendimiento, e influyen sobre el esfuerzo, la persistencia, y la dirección de la atención.
- Motivan el desarrollo de las estrategias y ayudan a superar los obstáculos que inevitablemente se presentan.
- Son utilizados como mecanismos de evaluación de los responsables de la administración y gerenciamiento del Estado.
- Funcionan como medios para monitorear el proceso hacia los OLP.
- Son instrumentos para establecer las prioridades del país, sus regiones y provincias.
- Permiten que el proceso estratégico se retroalimente continuamente.

Asimismo, los 58 OCP planteados en la Tabla 43 son: desafiantes, medibles, realistas, cuantitativos, temporales, congruentes, comprensibles, alcanzables y jerarquizados.

Tabla 43

Objetivos de Corto Plazo (OCP) de Perú

OLP1	Ubicar al Perú al 2030 como el primer país en América latina y entre los 10 primeros países del mundo en el ranking de la prueba PISA, actualmente ocupa la séptima posición.	OCP1.1	Al 2021, iniciar operaciones del Centro Nacional de Capacitación para el docente, orientado a uniformizar los métodos de enseñanza según materia y a mantenerlos actualizados según las tendencias mundiales.
		OCP1.2	Al 2025, el presupuesto en educación será por lo menos el 9% del PBI, debiéndose incrementar en un punto porcentual cada dos años, el cual estará destinado principalmente al aseguramiento de la calidad educativa.
		OCP1.3	Al 2030, erradicar la desnutrición infantil, actualmente 800 mil niños menores de cinco años se encuentran en esta situación, lo cual afecta su rendimiento académico futuro.
OLP2	Cerrar la brecha de infraestructura al 2030 en saneamiento, telecomunicaciones, sistema ferroviario, redes viales, aeropuertos, salud, educación e hidráulica; destinando desde el 2018 una inversión promedio anual del 9% del PBI, actualmente se destina el 4%.	OCP2.1	Al 2021, construir el tren de cercanía de Huacho a Lima y de Lima a Pisco, e iniciar la proyección hacia el norte y sur respectivamente.
		OCP2.2	Al 2025, culminar la obra de irrigación Majes Sijua.
		OCP2.3	Al 2026, concluir la construcción de la panamericana que une Tumbes con Tacna, la cual tendrán dos carriles de ida y dos de vuelta.
		OCP2.4	Al 2027, concluir la construcción de la carretera interandina y los ramales de conexión a los centros poblados.
		OCP2.5	Al 2027, construir la red ferroviaria que una Brasil con el océano pacífico.
		OCP2.6	Al 2027, construir e inaugurar dos aeropuertos internacionales; uno en zona sur y otro en el norte del país.
		OCP2.7	Al 2027, todos los centros educativos primarios, secundarios y superior contarán con saneamiento, electrificación y conectividad a internet.
		OCP2.8	Al 2028, cada región contará con un hospital de alta complejidad, cada provincia con un hospital nivel II y cada distrito con centros de atención nivel I.
		OCP2.9	Al 2030, concluir la construcción de las líneas 3, 4, 5 y 6 del metro de Lima.
		OCP2.10	Al 2030, el 100% de la población tendrá acceso a agua potable.
OLP3	Eliminar el empleo informal en la Población Económicamente Activa (PEA) al 2030, que representa actualmente el 70%.	OCP3.1	Del 2018 al 2021, declarar amnistía tributaria a toda la PEA para que bancarice sus ingresos de forma obligatoria sin cuestionamiento.
		OCP3.2	Desde el 2021, lanzar la plataforma virtual de declaración de renta obligatoria de los ingresos y egresos de toda la PEA. Este debe contemplar beneficios de devolución de impuestos.
		OCP3.3	Al 2030, el 100% de la PEA tendrá cobertura social de salud y pensión.
OLP4	Desarrollar la industria del turismo para que al 2030 represente el 10% del PBI y lidere en América Latina, actualmente representa el 3% del PBI y ocupa la octava posición respectivamente.	OCP4.1	Al 2021, incrementar la inversión de publicidad del turismo en el exterior en 1% del PBI y al 2025 será el 2% del PBI. El cual debe contemplar la promoción de todos los destinos turísticos históricos, naturales, gastronómicos, místicos y culturales.
		OCP4.2	Al 2022, cerrar la brecha de infraestructura hotelera equivalente a 16,000 habitaciones.
		OCP4.3	Al 2030, Machu Picchu debe estar habilitada para recibir 13 millones de turistas anuales, ello considera que desde el 2018 se debe incrementar el turismo en 800 mil visitantes anualmente.

Nota: Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p.470), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 43

Objetivos de Corto Plazo (OCP) de Perú (continuación)

OLP5	Promover la industria minera con valor agregado, la cual debe incrementarse de 0.86% en la actualidad al 5% al 2030, del monto total de las exportaciones.	OCP5.1	Al 2021, duplicar las exportaciones de productos derivados del cobre, actualmente representa S/. 1000 millones de soles.
		OCP5.2	Al 2021, duplicar las exportaciones de joyería y orfebrería, actualmente en S/. 300 millones; y al año 2030 triplicarlas.
		OCP5.3	Al 2025, incrementar de S/. 400 millones de exportación de acero estructural a S/. 800 millones.
		OCP5.4	Al 2025, duplicar las exportaciones de productos derivados del zinc, actualmente representa S/. 800 millones.
		OCP5.5	Al 2026, contar con 02 fábricas ensambladoras de automóviles que utilicen acero y metales peruanos.
		OCP5.6	Al 2030, contar con 5 refinerías metalúrgicas en distintas zonas del país, adecuadas a los estándares ambientales.
OLP6	Diversificar la actividad productiva del país, para que al 2030 el PBI per cápita ajustado por paridad de poder de compra, se incremente de US\$ 10,900 a US\$ 30,000.	OCP6.1	Al 2021, duplicar las exportaciones de productos agroindustriales no tradicionales como espárragos, palta, uva de mesa, mango, quinua, arándanos, frambuesas, plátano, cítricos, etc.
		OCP6.2	Al 2025 triplicar las exportaciones de textiles a base de alpaca y vicuña y hacer lo mismo al 2030.
		OCP6.3	Al 2030, las exportación de servicios de representarán el 9% del PBI, actualmente es el 4% y deberá crecer anualmente un 10% del valor de las exportaciones.
OLP7	Promover la industria pesquera con valor agregado, la cual debe incrementarse de 1.5% en la actualidad al 5% al 2030 del monto total en las exportaciones.	OCP7.1	Al 2021, la producción de conservas de pescado, tanto para el mercado interno como para el exterior representará el 1% del PBI, actualmente es el 0.04%, para lo cual se incrementará la participación de las plantas pesqueras, hoy sólo el 37% participa de la producción.
		OCP7.2	Al 2030 exportar productos congelados, envasados al vacío y otros, contribuyendo a incrementar la participación del PBI del sector pesquería de 0.35% a 5%.
OLP8	Desarrollar los puertos del Perú para convertirse en el hub portuario del comercio internacional de las economías de la región Asia-Pacífico, al 2030; en la actualidad el puerto del Callao ocupa el sexto lugar en América Latina.	OCP8.1	Al 2026, ampliar el puerto de Ilo con condiciones similares de infraestructura al puerto del Callao.
		OCP8.2	Al 2026 ampliar el puerto de Paita con condiciones similares de infraestructura al puerto del Callao.
		OCP8.3	Al 2030, posicionar al puerto del Callao del sexto lugar en Latino América al cuarto lugar.
OLP9	Aumentar la inversión que promueva la innovación, investigación científica y desarrollo tecnológico del país; pasando del actual 0.25% al 2.0% del PBI al año 2025.	OCP9.1	Desde el 2018 captar anualmente a los 50 primeros puestos de las universidades públicas y privadas, para llevar adelante el programa "Perú Talento". El cual consiste en el financiamiento de estudios de post grado en universidades que estén dentro del top 50 del mundo, con el fin de crear una cantera de profesionales para el Centro Nacional de Capacitación del Docente, el CONCYTEC y consultores especializados para la diversificación productiva con valor agregado.
		OCP9.2	Desde el 2018, se descontará hasta el 50% del impuesto a la renta, a las empresas que inviertan en investigación y desarrollo, como fin de generación de productos no tradicionales.
		OCP9.3	Desde el 2018 al 2025, incrementar en 0.25% del PBI el presupuesto para la inversión en la promoción de la innovación, investigación científica y desarrollo tecnológico del país.
		OCP9.4	Desde el 2018 al 2025, financiar 20 proyectos de tesis anuales, orientadas al desarrollo de nuevos bienes y servicios, con valor agregado e innovación tecnológica, los cuáles en alianza con el sector privado serán implementados.
OLP10	Reducir la tasa de mortalidad infantil de 1.4% a 0.7% de los niños de 0 a 5 años, al 2027.	OCP10.1	Al 2024, en zonas rurales y urbanas de mayor incidencia de mortalidad infantil, como: Loreto, Puno y Lima Provincia; capacitar al 100% de los padres o tutores en identificar síntomas de enfermedades peligrosas y en la prevención de las mismas; sarampión, neumonía y disenterías respectivamente.
		OCP10.2	Al 2027, la cobertura de la población infantil para la vacunación en prevención de enfermedades virales será del 100%.

Nota: Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p.470), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 43

Objetivos de Corto Plazo (OCP) de Perú (continuación)

OLP11	Erradicar la pobreza extrema al 2030, la que actualmente es de 5.0%.	OCP11.1	Al 2021, crear una organización que integre a las empresas de los sectores mineros, agrícolas y pesqueras para la realización de valor compartido, con el fin de capacitar a la población en pobreza extrema para que tengan mayor acceso al trabajo.
		OCP11.2	Al 2021, capacitar a personas en extrema pobreza en labores que son potencialmente explotables en sus zonas.
		OCP11.3	Al 2030, el 100% del PEA se encuentre laborando, como consecuencia de la inversión pública y privada que cubra todas las regiones del país.
OLP12	Contar con al menos el 10% de universidades peruanas que se encuentren dentro de las 500 primeras universidades del mundo al 2030, en la actualidad sólo el 0.7% dentro de dicho ranking.	OCP12.1	Desde el 2018, se elevará la valla de requisitos para la creación de nuevas universidades, de manera de asegurar que éstas estén orientadas a las necesidades del país y garanticen calidad equivalente a una universidad del top 50 del mundo.
		OCP12.2	Al 2020, contar con el 100% de catedráticos con nivel educativo de post grado y experiencia profesional comprobada.
		OCP12.3	Al 2030, el 100% de universidades públicas y privadas deben contar con acreditación internacional en todas las carreras profesionales que ofrezcan.
OLP13	Mejorar el índice de control de la corrupción al nivel promedio de los países OCDE, pasando de -0.59 a 1.5 al 2025.	OCP13.1	Desde el 2018 se implementará el nuevo sistema de contratación de funcionarios públicos, que implique un tiempo de trabajo máximo cinco años y proceso de ceses, quedando implementado al 2025.
		OCP13.2	Al 2021, incorporar controles anticorrupción en las entidades públicas, a través de un sistema de inteligencia del Estado con colabores encubiertos.
		OCP13.3	Al 2025, contar con 1% de funcionarios públicos extranjeros en puestos directivos, que implementen las buenas prácticas de sus países de origen. Estos provendrán de los países con altos estándares de anticorrupción: Singapur, Finlandia, Suecia, Suiza, Holanda, Canadá, Alemania, entre otros.
OLP14	Reducir el índice de victimización de 37% a 15% al 2030 vinculado al crimen organizado y narcotráfico.	OCP14.1	Al 2021, implementar un programa de inteligencia que permita erradicar el crimen, similar al que venció al terrorismo.
		OCP14.2	Al 2025, contar con un plan penitenciario que acumule las penas por los delitos.
		OCP14.3	Al 2030, lograr la reinserción del 100% de los presos a la actividad productiva de la sociedad, de manera que se evite el hecho de volver a delinquir.
OLP15	Promover la industria agrícola con valor agregado, la cual debe incrementarse de 0.57% en la actualidad al 10% al 2030 del monto total de las exportaciones.	OCP15.1	Al 2020, el banco agrario destinará el 70% de su financiamiento al desarrollo de proyectos que generen productos con valor agregado.
		OCP15.2	Al 2025, construir 10 plantas de ósmosis inversa para regar las zonas agrícolas costeras y enverdecer el desierto con productos perecederos, como: espárragos, uva, arándanos, mango, cítricos, entre otros.
		OCP15.3	Al 2025, crear cooperativas que ayuden a pagar precios justos por los productos de aquellos agricultores que cuenten con pequeñas o medianas parcelas de tierras.
		OCP15.4	Al 2030, construir 30 plantas procesadoras de productos agrícolas, tanto para productos frescos, congelados y envasados.
OLP16	Desarrollar la industria energética para la exportación a los países limítrofes, la cual hoy es del 0% y por lo menos se debe suministrar a dos países al 2030.	OCP16.1	Al 2021, construir en total cuatro centrales de energía entre fotovoltaica y eólica en la zona sur del país, para exportar la energía sobrante disponible a los países limítrofes.
		OCP16.2	Al 2025, construir la red de conexión internacional con los países limítrofes, que permita realizar la exportación de energía.
		OCP16.3	Al 2030, construir cuatro centrales hidroeléctricas con capacidad de producción de 500MW, para exportar energía a Colombia, Brasil, Bolivia y Chile.

Nota: Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p.470), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 44 se presenta la matriz de recursos asignados a cada OCP, estos son: tangibles (maquinarias, activos financieros, materiales y procesos); intangibles (tecnología, reputación, cultura organizacional); y humanos (liderazgo, conocimiento y habilidades especiales, comunicaciones y habilidades interactivas, motivación). Los montos estimados, provienen del Plan Nacional de Infraestructura 2016 – 2025 (AFIN, 2015).

7.3. Políticas de cada Estrategia

En la Tabla 45 se presentan las políticas que permitirán orientar a las 21 estrategias hacia la visión de Perú al 2030, en la Tabla 46 se presenta la relación entre éstas. Las políticas tal como lo señaló D'Alessio (2015) permiten establecer: (a) la base para solucionar problemas recurrentes; (b) las fronteras, restricciones, y límites sobre las acciones administrativas; (c) las expectativas para los directivos y funcionarios del país; (d) la base para el control y la coordinación de la gestión. Por tanto, las políticas son las “reglas de juego” y son posibles de ser cumplidas, con el empuje de los valores definidos en el capítulo II.

7.4. Estructura de la Organización

El Perú cuenta con una estructura organizacional, la cual se mostró en la Figura 49; sin embargo, dada políticas, estrategias, OLP y OCP definidos para alcanzar la visión al 2030, la estructura debe adecuarse a ella. Entre los principales cambios propuestos está la absorción del: (a) Ministerio de la Mujer por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social; (b) Ministerio de la Producción por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; (c) Ministerio de Cultura por el Ministerio de Educación; y (d) Ministerio de Vivienda, Saneamiento y Construcción por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, al que se le ha denominado Ministerio de Infraestructura, aunque existe opinión distinta de acuerdo a la entrevista del Apéndice B.

Tabla 44

Matriz de Recursos Asignados a los OCP de Perú

OCP		Recursos Financieros	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Humanos
OLP1. Ubicar al Perú al 2030 como el primer país en América latina y entre los 10 primeros países del mundo en el ranking de la prueba PISA, actualmente ocupa la séptima posición.					
OCP1.1	Al 2021, iniciar operaciones del Centro Nacional de Capacitación para el docente, orientado a uniformizar los métodos de enseñanza según materia y mantenerlos actualizados según las tendencias mundiales.	Capital propio, cooperación internacional. Inversión US\$ 20 millones	Infraestructura educativa, administrativa.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado.	Maestros capacitadores, administradores, ingenieros, arquitectos.
OCP1.2	Al 2025, el presupuesto en educación será por lo menos el 9% del PBI, debiéndose incrementar en un punto porcentual cada dos años, el cual estará destinado principalmente al aseguramiento de la calidad educativa.	Capital propio.	Infraestructura administrativa.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado.	Administradores, contadores, economistas.
OCP1.3	Al 2030, erradicar la desnutrición infantil, actualmente 800 mil niños menores de cinco años se encuentran en esta situación, lo cual afecta su rendimiento académico futuro.	Capital propio, cooperación internacional.	Infraestructura de comedores populares.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado, tamizaje.	Administradores, nutricionistas, médicos, enfermeros, ingenieros.
OLP2. Cerrar la brecha de infraestructura al 2030 en saneamiento, telecomunicaciones, sistema ferroviario, redes viales, aeropuertos, salud, educación e hidráulica; destinando desde el 2018 una inversión promedio anual del 9% del PBI, actualmente se destina el 4%.					
OCP2.1	Al 2021, construir el tren de cercanía de Huacho a Lima y de Lima a Pisco, e iniciar la proyección hacia el norte y sur respectivamente.	Capital propio, asociaciones público privadas, inversión extranjera y privada. Inversión: US\$ 900 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogos, sociólogos, entre otros.
OCP2.2	Al 2025, culminar la obra de irrigación Majes Sihuas.	Capital propio, asociaciones público privadas, inversión extranjera y privada. Inversión: US\$ 450 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogos, sociólogos, entre otros.
OCP2.3	Al 2026, concluir la construcción de la panamericana que une Tumbes con Tacna, la cual tendrá dos carriles de ida y dos de vuelta.	Capital propio, asociaciones público privadas, inversión extranjera y privada. Inversión: US\$ 12,000 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogos, sociólogos, entre otros.
OCP2.4	Al 2027, concluir la construcción de la carretera interandina y los ramales de conexión a los centros poblados.	Capital propio, asociaciones público privadas, inversión extranjera y privada. Inversión: US\$ 15,000 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogos, sociólogos, entre otros.
OCP2.5	Al 2027, construir la red ferroviaria que una Brasil con el océano pacífico.	Capital propio, asociaciones público privadas, inversión extranjera y privada. Inversión: US\$ 2,500 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogos, sociólogos, entre otros.
OCP2.6	Al 2027, construir e inaugurar dos aeropuertos internacionales; uno en la zona sur y otro en el norte del país.	Capital propio, asociaciones público privadas, inversión extranjera y privada. Inversión: US\$ 1,300 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogos, sociólogos, entre otros.
OCP2.7	Al 2027, todos los centros educativos primarios, secundarios y superior contarán con saneamiento, electrificación y conectividad a internet.	Capital propio, colaboración internacional. Inversión: US\$ 5,000 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado.	Ingenieros, administradores.
OCP2.8	Al 2028, cada región contará con un hospital de alta complejidad, cada provincia con un hospital nivel II y cada distrito con centros de atención nivel I.	Capital propio, asociaciones público privadas, inversión extranjera y privada. Inversión: US\$ 17,150 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado.	Ingenieros, administradores, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, médicos, enfermeras, asistentes sociales, entre otros.
OCP2.9	Al 2030, concluir la construcción de las líneas 3, 4, 5 y 6 del metro de Lima.	Capital propio, asociaciones público privadas, inversión extranjera y privada. Inversión: US\$ 18,000 Millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogos, sociólogos, entre otros.
OCP2.10	Al 2030, el 100% de la población tendrá acceso a agua potable.	Capital propio, asociaciones público privadas, inversión extranjera y privada. Inversión: US\$ 7,000 Millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogos, sociólogos, entre otros.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p.475)*, por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 45

Matriz de Recursos Asignados a los OCP de Perú (continuación)

OLP3. Eliminar el empleo informal en la Población Económicamente Activa (PEA) al 2030, que representa actualmente el 70%.					
OCP3.1	Del 2018 al 2021, declarar amnistía tributaria a toda la PEA para que bancarice sus ingresos de forma obligatoria sin cuestionamiento.		Infraestructura, insumos.	Sistemas de información, software.	Administradores, abogados, economistas, financieros, contadores, entre otros. Recursos Intangibles: Reputación, credibilidad.
OCP3.2	Desde el 2021, lanzar la plataforma virtual de declaración de renta obligatoria de los ingresos y egresos de toda la PEA. Este debe contemplar beneficios de devolución de impuestos.	Capital propio. Inversión: US\$ 10 millones	Infraestructura, insumos, equipos	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado.	Administradores, abogados, economistas, financieros, contadores, informáticos, entre otros. Recursos Intangibles: Reputación, credibilidad.
OCP3.3	Al 2030, el 100% de la PEA tendrá cobertura social de salud y pensión.	Capital propio, inversión privada	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado.	Administradores, abogados, economistas, financieros, contadores, médicos, enfermeras, entre otros.
OLP4. Desarrollar la industria del turismo para que al 2030 represente el 10% del PBI y lidere en América Latina, actualmente representa el 3% del PBI y ocupa la octava posición respectivamente.					
OCP4.1	Al 2021, incrementar la inversión de publicidad del turismo en el exterior en 1% del PBI y al 2025 será el 2% del PBI. El cual debe contemplar la promoción de todos los destinos turísticos históricos, naturales, gastronómicos, místicos y culturales.	Capital propio	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Publicistas, mercadotecnistas, informáticos, comunicadores, entre otros. Recursos Intangibles: Reputación, credibilidad.
OCP4.2	Al 2022, cerrar la brecha de infraestructura hotelera equivalente a 16,000 habitaciones.	Inversión privada. Inversión: US\$ 3,500 millones.	Infraestructura, insumos, equipos	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogos, sociólogos, entre otros.
OCP4.3	Al 2030, Machu Picchu debe estar habilitada para recibir 13 millones de turistas anuales, ello considera que desde el 2018 se debe incrementar el turismo en 800 mil visitantes anualmente.	Capital propio. Inversión: US\$ 596 millones.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogos, sociólogos, historiadores, guías turísticos, arqueólogos, entre otros.
OLP5. Promover la industria minera con valor agregado, la cual debe incrementarse de 0.86% en la actualidad al 5% al 2030, del monto total de las exportaciones.					
OCP5.1	Al 2021, duplicar las exportaciones de productos derivados del cobre, que actualmente representan S/. 1,000 millones de soles.	Inversión privada. Inversión: US\$ 200 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogos, sociólogos, arqueólogos, entre otros.
OCP5.2	Al 2021, duplicar las exportaciones de joyería y orfebrería, actualmente en S/. 300 millones; y al año 2030 triplicarlas.	Inversión privada. Inversión: US\$ 100 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Orfebres, ingenieros, administradores, economistas, financieros, contadores, diseñadores de joyas, mercadotecnistas, entre otros.
OCP5.3	Al 2025, incrementar de S/. 400 millones de exportación de acero estructural y acero en varillas a S/. 800 millones.	Inversión privada. Inversión: US\$ 60 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, economistas, financieros, contadores, mercadotecnistas, entre otros.
OCP5.4	Al 2025, duplicar las exportaciones de productos derivados del zinc, actualmente representan S/. 800 millones.	Inversión privada. Inversión: US\$ 60 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, economistas, financieros, contadores, mercadotecnistas, entre otros.
OCP5.5	Al 2026, contar con 02 fábricas ensambladoras de automóviles que utilicen acero y metales peruanos.	Inversión privada. Inversión: US\$ 400 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, economistas, financieros, contadores, mercadotecnistas, entre otros.
OCP5.6	Al 2030, contar con 5 refinерías metalúrgicas en distintas zonas del país, adecuadas a los estándares ambientales.	Inversión privada. Inversión: US\$ 3,500 millones.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, economistas, financieros, contadores, antropólogos, sociólogos, ambientalistas, entre otros.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p.475)*, por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 46

Matriz de Recursos Asignados a los OCP de Perú (continuación)

OLP6. Diversificar la actividad productiva del país, para que al 2030 el PBI per cápita ajustado por paridad de poder de compra, se incremente de US\$ 10,900 a US\$ 30,000.					
OCP6.1	Al 2021, duplicar las exportaciones de productos agroindustriales no tradicionales como espárragos, palta, uva de mesa, mango, quinua, arándanos, frambuesas, plátano, cítricos, etc.	Inversión nacional y extranjera privada.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño.	Agricultores, ingenieros, administradores, economistas, financieros, contadores, sociólogos, ambientalistas, entre otros.
OCP6.2	Al 2025 triplicar las exportaciones de textiles a base de alpaca y vicuña y hacer lo mismo al 2030	Inversión nacional y extranjera privada.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño.	Zootecnistas, ingenieros, administradores, financieros, contadores, sociólogos, entre otros.
OCP6.3	Al 2030, las exportación de servicios de representarán el 9% del PBI, actualmente es el 4% y deberá crecer anualmente un 10% del valor de las exportaciones.	Capital propio, inversión privada.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Mano de obra calificada.
OLP7. Promover la industria pesquera con valor agregado, la cual debe incrementarse de 1.5% en la actualidad al 5% al 2030 del monto total en las exportaciones.					
OCP7.1	Al 2021, la producción de conservas de pescado, tanto para el mercado interno como para el exterior representará el 1% del PBI, actualmente es el 0.04%, para lo cual se incrementará la participación de las plantas pesqueras, hoy sólo el 37% participa de la producción.	Inversión privada. Inversión: US\$ 450 millones.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, economistas, financieros, contadores, ambientalistas, biólogos marinos, entre otros.
OCP7.2	Al 2030 exportar productos congelados, envasados al vacío y otros, contribuyendo a incrementar la participación del PBI del sector pesquería de 0.35% a 5%.	Inversión privada	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, economistas, financieros, contadores, ambientalistas, biólogos marinos, entre otros.
OLP8. Desarrollar los puertos del Perú para convertirse en el hub portuario del comercio internacional de las economías de la región Asia-Pacífico, al 2030; en la actualidad el puerto del Callao ocupa el sexto lugar en América Latina.					
OCP8.1	Al 2026, ampliar el puerto de Ilo con condiciones similares de infraestructura al puerto del Callao.	Inversión privada nacional y extranjera. Inversión: US\$ 500 millones.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada	Ingenieros, administradores, economistas, financieros, contadores, ambientalistas, biólogos marinos, mercadotecnistas, sociólogos, entre otros.
OCP8.2	Al 2026 ampliar el puerto de Paita con condiciones similares de infraestructura al puerto del Callao.	Inversión privada nacional y extranjera. Inversión: US\$ 500 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada	Ingenieros, administradores, economistas, financieros, contadores, ambientalistas, biólogos marinos, mercadotecnistas, sociólogos, entre otros.
OCP8.3	Al 2030, posicionar al puerto del Callao del sexto lugar en Latino América al cuarto lugar.	Inversión privada nacional y extranjera. Inversión: US\$ 500 millones.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada	Ingenieros, administradores, economistas, financieros, contadores, ambientalistas, biólogos marinos, mercadotecnistas, sociólogos, entre otros.
OLP9. Aumentar la inversión que promueva la innovación, investigación científica y desarrollo tecnológico del país; pasando del actual 0.25% al 2.0% del PBI al año 2025.					
OCP9.1	Desde el 2018 captar anualmente a los 50 primeros puestos de las universidades públicas y privadas, para llevar adelante el programa "Perú Talento". El cual consiste en el financiamiento de estudios de post grado en universidades que estén dentro del top 50 del mundo, con el fin de crear una cantera de profesionales para el Centro Nacional de Capacitación del Docente, el CONCYTEC y consultores especializados para la diversificación productiva con valor agregado.	Inversión privada nacional y extranjera.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Profesionales en diferentes ramas de estudio.
OCP9.2	Desde el 2018, se descontará hasta el 50% del impuesto a la renta, a las empresas que inviertan en investigación y desarrollo, como fin de generación de productos no tradicionales.			Sistemas de información, telecomunicaciones, software	Administradores, economistas, financieros, contadores, entre otros.
OCP9.3	Desde el 2018 al 2025, incrementar en 0.25% del PBI el presupuesto para la inversión en la promoción de la innovación, investigación científica y desarrollo tecnológico del país.	Capital propio	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Profesionales en diferentes ramas de estudio.
OCP9.4	Desde el 2018 al 2025, financiar 20 proyectos de tesis anuales, orientadas al desarrollo de nuevos bienes y servicios, con valor agregado e innovación tecnológica, los cuáles en alianza con el sector privado serán implementados.	Capital propio, inversión privada. Inversión: US\$ 4.8 Millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Profesionales en diferentes ramas de estudio.
OLP10. Reducir la tasa de mortalidad infantil de 1.4% a 0.7% de los niños de 0 a 5 años, al 2027.					
OCP10.1	Al 2024, en zonas rurales y urbanas de mayor incidencia de mortalidad infantil, como: Loreto, Puno y Lima Provincia; capacitar al 100% de los padres o tutores en identificar síntomas de enfermedades peligrosas y en la prevención de las mismas; sarampión, neumonía y disenterías respectivamente.	Capital propio.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Médicos, profesionales de la salud, asistentes sociales, antropólogos, sociólogos.
OCP10.2	Al 2027, la cobertura de la población infantil para la vacunación en prevención de enfermedades virales será del 100%.	Capital propio. Inversión: US\$ 100 millones	Infraestructura, insumos, equipos, vacunas.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Médicos, profesionales de la salud, asistentes sociales, antropólogos, sociólogos

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p.475)*, por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 47

Matriz de Recursos Asignados a los OCP de Perú (continuación)

OLP11. Erradicar la pobreza extrema al 2030, la que actualmente es de 5.0%.					
OCP11.1	Al 2021, crear una organización que integre a las empresas de los sectores minero, agrícola y pesquero para la realización de valor compartido, con el fin de capacitar a la población en pobreza extrema para que tengan mayor acceso al trabajo.	Capital propio: Inversión: US\$ 10 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Antropólogos, sociólogos, asistentes sociales, profesionales en educación.
OCP11.2	Al 2021, capacitar a personas en extrema pobreza en labores que son potencialmente explotables en sus zonas.	Capital propio. Inversión: US\$ 10 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Antropólogos, sociólogos, asistentes sociales, profesionales en educación.
OCP11.3	Al 2030, el 100% del PEA se encuentre laborando, como consecuencia de la inversión pública y privada que cubra todas las regiones del país.	Capital propio, inversión privada nacional y extranjera	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software	Profesionales de todos los sectores
OLP12. Contar con al menos el 10% de universidades peruanas que se encuentren dentro de las 500 primeras universidades del mundo al 2030, en la actualidad sólo el 0.7% dentro de dicho ranking.					
OCP12.1	Desde el 2018, se elevará la valla de requisitos para la creación de nuevas universidades, de manera de asegurar que éstas estén orientadas a las necesidades del país y garanticen calidad equivalente a una universidad del top 50 del mundo.	Inversión privada nacional y extranjera	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Profesionales de todos los sectores. Recursos Intangibles: Reputación, credibilidad.
OCP12.2	Al 2020, contar con el 100% de catedráticos con nivel educativo de post grado y experiencia profesional comprobada.	Capital propio, inversión privada nacional y extranjera.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Profesionales de todos los sectores.
OCP12.3	Al 2030, el 100% de universidades públicas y privadas deben contar con acreditación internacional en todas las carreras profesionales que ofrezcan.	Capital propio, inversión privada nacional y extranjera.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Profesionales de todos los sectores.
OLP13. Mejorar el índice de control de la corrupción al nivel promedio de los países OCDE, pasando de -0.59 a 1.5 al 2025.					
OCP13.1	Desde el 2018 se implementará el nuevo sistema de contratación de funcionarios públicos, que implique un tiempo de trabajo máximo cinco años y proceso de ceses, quedando implementado al 2025.				Profesionales de todos los sectores. Recursos Intangibles: Reputación, credibilidad.
OCP13.2	Al 2021, incorporar controles anticorrupción en las entidades públicas, a través de un sistema de inteligencia del Estado con colaboradores encubiertos.				Profesionales de todos los sectores. Recursos Intangibles: Reputación, credibilidad.
OCP13.3	Al 2025, contar con 1% de funcionarios públicos extranjeros en puestos directivos, que implementen las buenas prácticas de sus países de origen. Estos provendrán de los países con altos estándares de anticorrupción: Singapur, Finlandia, Suecia, Suiza, Holanda, Canadá, Alemania, entre otros.	Capital propio	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Profesionales de todos los sectores. Recursos Intangibles: Reputación, credibilidad.
OLP14. Reducir el índice de victimización de 37% a 15% al 2030 vinculado al crimen organizado y narcotráfico.					
OCP14.1	Al 2021, implementar un programa de inteligencia que permita erradicar el crimen, similar al que venció al terrorismo.	Capital propio	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Profesionales de todos los sectores, fuerzas armadas, policía nacional. Recursos Intangibles: Reputación, credibilidad.
OCP14.2	Al 2025, contar con un plan penitenciario que acumule las penas por los delitos.	Capital propio	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software	Profesionales de todos los sectores, fuerzas armadas, policía nacional. Reputación, credibilidad.
OCP14.3	Al 2030, lograr la reinserción del 100% de los presos a la actividad productiva de la sociedad, de manera que se evite el hecho de volver a delinquir.	Capital propio	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software	Profesionales de todos los sectores, fuerzas armadas, policía nacional. Reputación, credibilidad.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p.475)*, por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 48

Matriz de Recursos Asignados a los OCP de Perú (continuación)

OLP15. Promover la industria agrícola con valor agregado, la cual debe incrementarse de 0.57% en la actualidad al 10% al 2030 del monto total de las exportaciones.					
OCP15.1	Al 2020, el banco agrario destinará el 70% de su financiamiento al desarrollo de proyectos que generen productos con valor agregado.	Capital propio.	Infraestructura, insumos, equipos.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Economistas, financieros, ingenieros, agrónomos, zootecnistas, antropólogos, entre otros.
OCP15.2	Al 2025, construir 10 plantas de ósmosis inversa para regar las zonas agrícolas costeras y enverdecer el desierto con productos percederos, como: espárragos, uva, arándanos, mango, cítricos, entre otros.	Capital propio, inversión privada nacional y extranjera. Inversión: US\$ 2,500 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software, ingeniería.	Ingenieros, economistas, financieros, ingenieros, agrónomos, antropólogos, sociólogos, entre otros.
OCP15.3	Al 2025, crear cooperativas que ayuden a pagar precios justos por los productos de aquellos agricultores que cuenten con pequeñas o medianas parcelas de tierras.	Capital propio	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software.	Agrónomos, economistas, financieros, ingenieros, antropólogos, sociólogos, entre otros.
OCP15.4	Al 2030, construir 30 plantas procesadoras de productos agrícolas, tanto para productos frescos, congelados y envasados.	Capital propio, inversión privada nacional y extranjera. Inversión: US\$ 600 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software, ingeniería.	Ingenieros, economistas, financieros, ingenieros, agrónomos, antropólogos, sociólogos, entre otros.
OLP16. Desarrollar la industria energética para la exportación a los países limítrofes, la cual hoy es del 0% y por lo menos se debe suministrar a dos países al 2030.					
OCP16.1	Al 2021, construir en total cuatro centrales de energía entre fotovoltaica y eólica en la zona sur del país, para exportar la energía sobrante disponible a los países limítrofes.	Capital propio, asociaciones público privadas, inversión extranjera y privada. Inversión: US\$ 200 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogo, sociólogo, entre otros.
OCP16.2	Al 2025, construir la red de conexión internacional con los países limítrofes, que permita realizar la exportación de energía.	Capital propio, asociaciones público privadas, inversión extranjera y privada.	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogo, sociólogo, entre otros.
OCP16.3	Al 2030, construir cuatro centrales hidroeléctricas con capacidad de producción de 500MW, para exportar energía a Colombia, Brasil, Bolivia y Chile.	Capital propio, asociaciones público privadas, inversión extranjera y privada. US\$ 2,000 millones	Infraestructura, insumos, equipos.	Sistemas de información, telecomunicaciones, software especializado de diseño, ingeniería especializada.	Ingenieros, administradores, geólogos, abogados, economistas, financieros, ambientalistas, contadores, antropólogo, sociólogo, entre otros.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p.475)*, por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 49

Políticas de Perú

Políticas	
P1	Impulsar alianzas de cooperación financiera y con países referentes para la promoción del desarrollo tecnológico e innovación, diversificación productiva, y desarrollo de bienes y servicios con valor agregado.
P2	Promover la formalización de las empresas y del empleo a través de incentivos financieros, de capacitación y motivacionales.
P3	Incentivar la comunicación en medios que promuevan el orgullo nacional, la valoración de las ventajas comparativas y sus oportunidades como impulsor económico del país, así como sus logros.
P4	Fomentar la integración, articulación y asociatividad de las cadenas de valor productivas, para un trato justo y mayor competitividad.
P5	Promocionar la inversión nacional y extranjera, a partir de incentivos financieros y fiscales, siempre que destinen un presupuesto a la investigación y desarrollo.
P6	Promover el cambio de la matriz energética del país a fuentes renovables.
P7	Promover entre las instituciones del Estado la innovación en la simplificación administrativa.
P8	Impulsar la modernización de la infraestructura, la cual debe ser resiliente y contribuir a la competitividad.
P9	Fomentar el desarrollo de habilidades blandas y técnicas para una sociedad ética y productiva.
P10	Defender el Estado de Derecho, como mecanismo de fortalecimiento y atraktividad de la imagen de país para la inversión privada.
P11	Fomentar acuerdos comerciales bilaterales y/o asociaciones.
P12	Impulsar mecanismos de aseguramiento del cumplimiento legal para el desarrollo de la actividad productiva en igualdad de condiciones.
P13	Fomentar la competencia entre las instituciones educativas de todos los niveles, que impulse la alta calidad de enseñanza y la innovación.
P14	Promover el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente de todas las actividades productivas.
P15	Promover la transparencia y la rendición de cuentas de la administración pública.
P16	Promover la integración regional para incrementar la capacidad productiva y competitiva.

Tabla 50

Políticas y Estrategias de Perú

Estrategias	Políticas															
	P1.	P2.	P3.	P4.	P5.	P6.	P7.	P8.	P9.	P10.	P11.	P12.	P13.	P14.	P15.	P16.
E1: FO1	X				X						X			X		
E2: FO2	X				X	X		X			X			X		
E3: FO3	X			X	X						X			X		X
E4: FO4		X			X	X				X	X	X			X	X
E5: FO5			X					X			X			X		X
E6: FO6	X				X			X			X			X		X
E7: FO7											X	X	X			X
E9: FA1	X				X	X		X						X		X
E10: FA2											X	X	X			
E12: FA4	X	X		X	X									X		X
E13: FA5			X							X	X					
E14: DO1		X					X			X					X	X
E17: DO4	X			X	X	X					X			X		X
E18: DO5	X				X	X		X			X			X		X
E19: DO6	X				X			X			X		X	X		X
E20: DO7	X		X		X								X			X
E21: DO8			X		X				X	X					X	X
E22: DA1					X				X						X	X
E23: DA2											X			X		
E25: DA4	X			X	X						X			X		X
E26: DA5	X	X			X				X				X			X

Por otro lado, se considera que se mantenga la autonomía de las regiones, pero con un proceso de rendición de cuentas periódico hacia las autoridades de control y poderes del estado. Asimismo, dentro de los Organismos Constitucionales Autónomos, el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) debería fusionarse con la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) y en relación a la Contraloría, sus funcionarios no deben tener dependencia económica de los gobiernos regionales y locales, ni de las instituciones del estado, esto con la finalidad de advertir con oportunidad desviaciones a las políticas, estrategias y uso de los recursos del Estado.

En relación a los otros ministerios no intervenidos, se considera que son fundamentales para la alcanzar la visión del país al 2030, los ministerios de: Justicia y Derechos Humanos, Energía y Minas, Economía y Finanzas, Relaciones Exteriores, Defensa, Interior, Trabajo y Promoción del Empleo, Ambiente, Agricultura y Salud; y se complementa con los otros tres nuevos ministerios. Estos cumplirán el rol de ente rector, en relación a políticas, presupuesto y de técnicos especializados para el soporte a la gestión de los gobiernos regionales y locales, a fin de incrementar su capacidad de administración y ejecución con eficacia del presupuesto designado. Todo ello, mientras se genere la nueva ola de profesionales que desde el 2021 se incorporarán a servir al estado, luego de su proceso de formación de post grado en las mejores instituciones educativas del mundo y la incorporación de profesionales de primer nivel traídos de los países con los más bajos niveles de corrupción del mundo, permitiendo acelerar el proceso de cambio cultural en las entidades del Estado.

En la Figura 58 se muestra el nuevo organigrama del Estado peruano para alcanzar los OLP y la visión al 2030, con misión, valores y código de ética.

Propuesta de Nuevo Organigrama del Estado Peruano

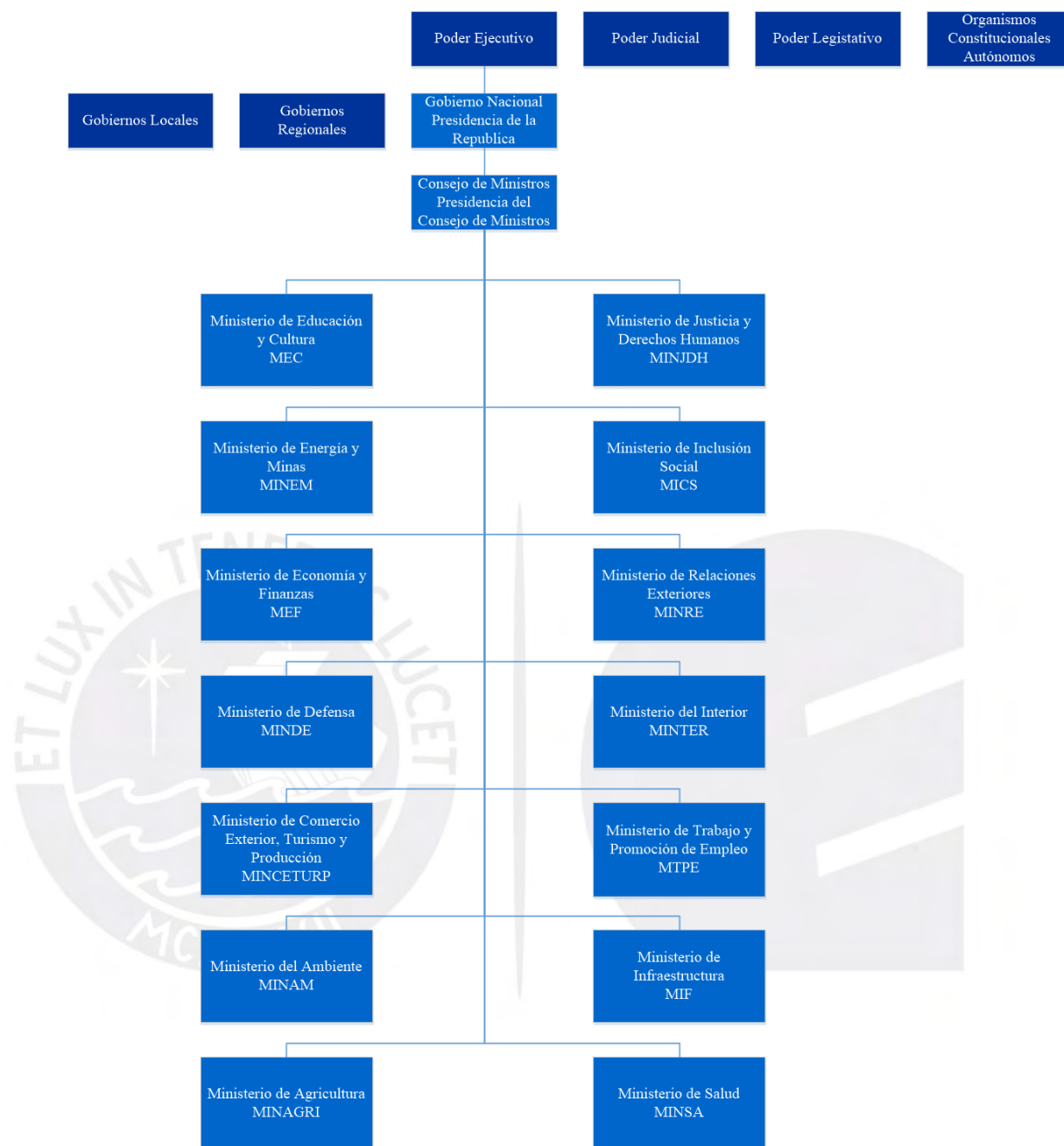


Figura 58. Propuesta de Nuevo Organigrama del Estado Peruano

Adaptado de "Organización del Estado" del Portal del Estado Peruano, 2016 (<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>)

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

D'Alessio (2015) señaló que la Responsabilidad Social (RS) implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional; y el crecimiento económico. Estos son los elementos para un desarrollo sustentable, requiriendo el compromiso de todos los participantes de la organización con todos sus grupos de interés. En el caso de Perú, el compromiso es de toda su población para maximizar los beneficios de un desarrollo sostenible y minimizar los efectos negativos producto de los cambios del entorno, sean estos ambientales, sociales y/o económicos.

Por tanto, el Perú debe tener en consideración en su etapa de implementación de sus objetivos, los siguientes lineamientos: aspecto económico – financiero, impacto social, medio ambiente y ecología. Por tanto las políticas de país son el marco para asegurar que el crecimiento económico del país se lleve adelante de acuerdo a dichas consideraciones. En la Tabla 47 se muestra la relación entre las políticas y los ejes de la sostenibilidad.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

En la Figura 58 se define la estructura que debe llevar adelante la implementación de los objetivos. Sin embargo, como señaló D'Alessio (2015) las personas que compongan esta organización son pieza clave y requiere de competencias técnicas y blandas, también se requerirá de líderes capaces de llevar adelante un proceso de transición, el cual enfrentará la resistencia al cambio y por tanto su trabajo no será fácil.

Llevar adelante un proceso de cambio requiere de motivación de sus miembros, el plan de Perú considera entre sus políticas, incentivar la comunicación en medios que promuevan el orgullo nacional, la valoración de las ventajas comparativas y sus oportunidades como impulsor económico del país, así como de sus logros. Esto es importante, para que la población comprenda la necesidad de los cambios, los cuáles deben ser monitoreados de manera eficaz, ello se verá en el capítulo VIII.

Tabla 51

Políticas y Ejes de Sostenibilidad de Perú

	Políticas	Consideraciones para la implementación		
		Aspecto económico - financiero	Impacto social	Medio Ambiente y Ecología.
P1	Impulsar alianzas de cooperación financiera y con países referentes para la promoción del desarrollo tecnológico e innovación, diversificación productiva, y desarrollo de bienes y servicios con valor agregado.	X		
P2	Promover la formalización de las empresas y del empleo a través de incentivos financieros, de capacitación y motivacionales.		X	
P3	Incentivar la comunicación en medios que promuevan el orgullo nacional, la valoración de las ventajas comparativas y sus oportunidades como impulsor económico del país, así como sus logros.		X	
P4	Fomentar la integración, articulación y asociatividad de las cadenas de valor productivas, para un trato justo y mayor competitividad.		X	
P5	Promocionar la inversión nacional y extranjera, a partir de incentivos financieros y fiscales, siempre que destinen un presupuesto a la investigación y desarrollo.	X		
P6	Promover el cambio de la matriz energética del país a fuentes renovables.			X
P7	Promover entre las instituciones del Estado la innovación en la simplificación administrativa.	X	X	
P8	Impulsar la modernización de la infraestructura, la cual debe ser resiliente y contribuir a la competitividad.		X	
P9	Fomentar el desarrollo de habilidades blandas y técnicas para una sociedad ética y productiva.		X	
P10	Defender el Estado de Derecho, como mecanismo de fortalecimiento y atractividad de la imagen de país para la inversión privada.	X	X	
P11	Fomentar acuerdos comerciales bilaterales y/o asociaciones.	X		
P12	Impulsar mecanismos de aseguramiento del cumplimiento legal para el desarrollo de la actividad productiva en igualdad de condiciones.	X		
P13	Fomentar la competencia entre las instituciones educativas de todos los niveles, que impulse la alta calidad de enseñanza y la innovación.		X	
P14	Promover el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente de todas las actividades productivas.			X
P15	Promover la transparencia y la rendición de cuentas de la administración pública.		X	
P16	Promover la integración regional para incrementar la capacidad productiva y competitiva.		X	

7.7. Gestión del Cambio

Como se señaló en el numeral anterior, los cambios que el país debe afrontar para alcanzar la situación futura deseada, debe considerar mecanismos específicos que prepare a la población para su comprensión, aceptación y adaptación, de lo contrario la implementación de las estrategias tendrán dificultades y se pondrá en riesgo el cumplimiento de los objetivos trazados; por tanto, las políticas serán los instrumentos que contribuyan al proceso.

7.8. Conclusiones

Para alcanzar los OLP de Perú al 2030, se han priorizado acciones orientadas principalmente a las reducir las brechas que limitan la competitividad del país y otros orientados a generar los ingresos que permitirán la sostenibilidad del proceso de transformación, por ello se plantearon 58 OCP.

Asimismo, estos objetivos requieren una reestructuración de la organización del Estado peruano, para lo cual se plantea que de 18 ministerios se pase a 14, con la finalidad de que sean más productivas y acompañen de esa manera las estrategias a implementar; aunque para que, éstos, los gobiernos regionales, gobiernos locales, poder legislativo, poder ejecutivo, poder judicial y órganos autónomos, necesitarán desarrollar competencias de gestión y dirigir su comportamiento de acuerdo a los valores y código de ético planteados en el capítulo II.

Por otra lado, las políticas propuestas satisfacen las consideraciones económicas, sociales y ambientales para un desarrollo sostenible, permitiendo impulsar las estrategias y la asignación de recursos para lograr la situación futura deseada, en ese sentido la inversión estimada para la ejecución de los OCP representa el 65% del actual PBI del Perú, contemplando no sólo el aporte nacional, sino también la inversión extranjera directa a través de APP y otros financiamientos de bancos de cooperación para el desarrollo económico sostenible.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es un proceso que se realiza en todo el proceso de elaboración de un Plan Estratégico, ello permite la coherencia y la viabilidad de las estrategias planteadas para llevar a una organización de su situación actual a la futura deseada. Sin embargo, el ambiente externo e interno es dinámico, y puede hacer que una estrategia muy bien concebida e incluso implementada quede rápidamente obsoleta; por tanto es un factor crítico y debe ser: permanente, iterativo, cuestionador, creativo y eficaz, para que la organización realice los ajustes necesarios y mantener las diferencias con los competidores.

El tablero de control balanceado (TCB) planteado por Kaplan y Norton (2001) es una herramienta que permite realizar la evaluación estratégica, desde una visión integral y holística de la organización, ayudando a la implementación exitosa de sus estrategias, porque permite observar hacia donde se dirige la organización, y lo realiza a través de la medición y comparación, que pueden conllevar a correcciones de ser necesario para alcanzar la situación futura deseada. Para el caso de Perú, se ha elaborado el TCB teniendo en cuenta sus cuatro perspectivas: (a) aprendizaje y crecimiento de la organización, (b) procesos internos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1. Perspectiva de Control

De acuerdo a D'Alessio (2015) el TCB es una excelente herramienta de control estratégico, porque sirve para saber si con todo lo que se hizo en la etapa de formulación estratégica se puede llegar a lograr el objetivo de corto plazo, lo que será necesario para alcanzar los de largo plazo y por ende la visión. A continuación se presenta el análisis de cada perspectiva, en función a los OCP de Perú.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva contempla, cómo debe el Perú aprender y mejorar para alcanzar su visión. Ante ello, son 11 los OCP relacionados con esta perspectiva (ver Tabla 48), los

mismos que buscan la satisfacción, retención y productividad de la PEA; así como mejorar la capacidad de los facilitadores del proceso y de sus sistemas de información y comunicación a través del desarrollo tecnológico.

Tabla 52

Perspectiva de Aprendizaje y OCP Perú

OCP1.1	Al 2021, iniciar operaciones del Centro Nacional de Capacitación para el docente, orientado a uniformizar los métodos de enseñanza según materia y mantenerlos actualizados según las tendencias mundiales.
OCP1.2	Al 2025, el presupuesto en educación será por lo menos el 9% del PBI, debiéndose incrementar en un punto porcentual cada dos años, el cual estará destinado principalmente al aseguramiento de la calidad educativa.
OCP2.7	Al 2027, todos los centros educativos primarios, secundarios y superior contarán con saneamiento, electrificación y conectividad a internet.
OCP9.1	Desde el 2018 captar anualmente a los 50 primeros puestos de las universidades públicas y privadas, para llevar adelante el programa "Perú Talento". El cual consiste en el financiamiento de estudios de post grado en universidades que estén dentro del top 50 del mundo, con el fin de crear una cantera de profesionales para el Centro Nacional de Capacitación del Docente, el CONCYTEC y consultores especializados para la diversificación productiva con valor agregado.
OCP9.3	Desde el 2018 al 2025, incrementar en 0.25% del PBI el presupuesto para la inversión en la promoción de la innovación, investigación científica y desarrollo tecnológico del país.
OCP9.4	Desde el 2018 al 2025, financiar 20 proyectos de tesis anuales, orientadas al desarrollo de nuevos bienes y servicios, con valor agregado e innovación tecnológica, los cuáles en alianza con el sector privado serán implementados.
OCP11.1	Al 2021, crear una organización que integre a las empresas de los sectores minero, agrícola y pesquero para la realización de valor compartido, con el fin de capacitar a la población en pobreza extrema para que tengan mayor acceso al trabajo.
OCP11.2	Al 2021, capacitar a personas en extrema pobreza en labores que son potencialmente explotables en sus zonas.
OCP11.3	Al 2030, el 100% del PEA se encuentre laborando, como consecuencia de la inversión pública y privada que cubra todas las regiones del país.
OCP12.1	Desde el 2018, se elevará la valla de requisitos para la creación de nuevas universidades, de manera de asegurar que éstas estén orientadas a las necesidades del país y garanticen calidad equivalente a una universidad del top 50 del mundo.
OCP12.2	Al 2020, contar con el 100% de catedráticos con nivel educativo de post grado y experiencia profesional comprobada.

8.1.2. Procesos

En esta perspectiva se contempla lo que el Perú debe hacer de modo excelente para satisfacer a sus clientes externos e internos, es decir contar con procesos internos eficientes que permitan cumplir con la propuesta de valor. Ante ello, son 25 los OCP relacionados con esta perspectiva (ver Tabla 49), los mismos que están orientados a la eficiencia y a la innovación en los procesos de: gestión de operaciones, gestión del cliente, gestión de la innovación, y sociales y reglamentarios.

Tabla 53

Perspectiva de Procesos y OCP Perú

OCP1.3	Al 2030, erradicar la desnutrición infantil, actualmente 800 mil niños menores de cinco años se encuentran en esta situación, lo cual afecta su rendimiento académico futuro.
OCP2.1	Al 2021, construir el tren de cercanía de Huacho a Lima y de Lima a Pisco, e iniciar la proyección hacia el norte y sur respectivamente.
OCP2.2	Al 2025, culminar la obra de irrigación Majes Sihuas.
OCP2.3	Al 2026, concluir la construcción de la panamericana que une Tumbes con Tacna, la cual tendrá dos carriles de ida y dos de vuelta.
OCP2.4	Al 2027, concluir la construcción de la carretera interandina y los ramales de conexión a los centros poblados.
OCP2.8	Al 2028, cada región contará con un hospital de alta complejidad, cada provincia con un hospital nivel II y cada distrito con centros de atención nivel I.
OCP2.9	Al 2030, concluir la construcción de las líneas 3, 4, 5 y 6 del metro de Lima.
OCP2.10	Al 2030, el 100% de la población tendrá acceso a agua potable.
OCP3.1	Del 2018 al 2021, declarar amnistía tributaria a toda la PEA para que bancarice sus ingresos de forma obligatoria sin cuestionamiento.
OCP3.3	Al 2030, el 100% de la PEA tendrá cobertura social de salud y pensión.
OCP5.5	Al 2026, contar con 02 fábricas ensambladoras de automóviles que utilicen acero y metales peruanos.
OCP5.6	Al 2030, contar con 5 refinerías metalúrgicas en distintas zonas del país, adecuadas a los estándares ambientales.
OCP7.1	Al 2021, la producción de conservas de pescado, tanto para el mercado interno como para el exterior representará el 1% del PBI, actualmente es el 0.04%, para lo cual se incrementará la participación de las plantas pesqueras, hoy sólo el 37% participa de la producción.
OCP8.1	Al 2026, ampliar el puerto Ilo con condiciones similares de infraestructura al puerto del Callao.

Tabla 49

Perspectiva de Procesos y OCP Perú (continuación)

OCP9.2	Desde el 2018, se descontará hasta el 50% del impuesto a la renta, a las empresas que inviertan en investigación y desarrollo, como fin de generación de productos no tradicionales.
OCP10.1	Al 2024, en zonas rurales y urbanas de mayor incidencia de mortalidad infantil, como: Loreto, Puno y Lima Provincia; capacitar al 100% de los padres o tutores en identificar síntomas de enfermedades peligrosas y en la prevención de las mismas; sarampión, neumonía y disenterías respectivamente.
OCP10.2	Al 2027, la cobertura de la población infantil para la vacunación en prevención de enfermedades virales será del 100%.
OCP12.3	Al 2030, el 100% de universidades públicas y privadas deben contar con acreditación internacional en todas las carreras profesionales que ofrezcan.
OCP13.1	Desde el 2018 se implementará el nuevo sistema de contratación de funcionarios públicos, que implique un tiempo de trabajo máximo cinco años y proceso de ceses, quedando implementado al 2025.
OCP13.2	Al 2021, incorporar controles anticorrupción en las entidades públicas, a través de un sistema de inteligencia del Estado con colabores encubiertos.
OCP13.3	Al 2025, contar con 1% de funcionarios públicos extranjeros en puestos directivos, que implementen las buenas prácticas de sus países de origen. Estos provendrán de los países con altos estándares de anticorrupción: Singapur, Finlandia, Suecia, Suiza, Holanda, Canadá, Alemania, entre otros.
OCP14.1	Al 2021, implementar un programa de inteligencia que permita erradicar el crimen, similar al que venció al terrorismo.
OCP14.2	Al 2025, contar con un plan penitenciario que acumule las penas por los delitos.
OCP14.3	Al 2030, lograr la reinserción del 100% de los presos a la actividad productiva de la sociedad, de manera que se evite el hecho de volver a delinquir.
OCP15.3	Al 2025, crear cooperativas que ayuden a pagar precios justos por los productos de aquellos agricultores que cuenten con pequeñas o medianas parcelas de tierras.

8.1.3. Clientes

En esta perspectiva contempla cómo el Perú debe mirar a sus clientes para alcanzar su visión. Ante ello, se ha considerado a seis OCP (ver Tabla 50), los mismos que están orientados a difundir la propuesta de valor y sus ventajas, con la finalidad de incrementar la participación de mercado, retención de los clientes y captación de nuevos.

Tabla 54

Perspectiva de Clientes y OCP Perú

OCP2.5	Al 2027, construir la red ferroviaria que una Brasil con el océano pacífico.
OCP2.6	Al 2027, construir e inaugurar dos aeropuertos internacionales; uno en la zona sur y otro en el norte del país.
OCP4.1	Al 2021, incrementar la inversión de publicidad del turismo en el exterior en 1% del PBI y al 2025 será el 2% del PBI. El cual debe contemplar la promoción de todos los destinos turísticos históricos, naturales, gastronómicos, místicos y culturales.
OCP4.2	Al 2022, cerrar la brecha de infraestructura hotelera equivalente a 16,000 habitaciones.
OCP4.3	Al 2030, Machu Picchu debe estar habilitada para recibir 13 millones de turistas anuales, ello considera que desde el 2018 se debe incrementar el turismo en 800 mil visitantes anualmente.
OCP8.3	Al 2030, posicionar al puerto del Callao del sexto lugar en Latino América al cuarto lugar.

8.1.4. Financiera

En esta perspectiva contempla qué ingresos el Perú obtendrá. Ante ello, se contemplan 16 OCP (ver Tabla 51) que permitirán contar con la caja necesaria para el proceso de cambio del país.

Tabla 55

Perspectiva Financiera y OCP Perú

OCP3.2	Desde el 2021, lanzar la plataforma virtual de declaración de renta obligatoria de los ingresos y egresos de toda la PEA. Este debe contemplar beneficios de devolución de impuestos.
OCP5.1	Al 2021, duplicar las exportaciones de productos derivados del cobre, que actualmente representan S/. 1,000 millones de soles.
OCP5.2	Al 2021, duplicar las exportaciones de joyería y orfebrería, actualmente en S/. 300 millones; y al año 2030 triplicarlas.
OCP5.3	Al 2025, incrementar de S/. 400 millones de exportación de acero estructural y acero en varillas a S/. 800 millones.
OCP5.4	Al 2025, duplicar las exportaciones de productos derivados del zinc, actualmente representan S/. 800 millones.
OCP6.1	Al 2021, duplicar las exportaciones de productos agroindustriales no tradicionales como espárragos, palta, uva de mesa, mango, quinua, arándanos, frambuesas, plátano, cítricos, etc.
OCP6.2	Al 2025 triplicar las exportaciones de textiles a base de alpaca y vicuña y hacer lo mismo al 2030.
OCP6.3	Al 2030, las exportación de servicios de representarán el 9% del PBI, actualmente es el 4% y deberá crecer anualmente un 10% del valor de las exportaciones.

Tabla 51

Perspectiva Financiera y OCP Perú (continuación)

OCP7.2	Al 2030 exportar productos congelados, envasados al vacío y otros, contribuyendo a incrementar la participación del PBI del sector pesquería de 0.35% a 5%.
OCP8.2	Al 2026 ampliar el puerto de Paita con condiciones similares de infraestructura al puerto del Callao.
OCP15.1	Al 2020, el banco agrario destinará el 70% de su financiamiento al desarrollo de proyectos que generen productos con valor agregado.
OCP15.2	Al 2025, construir 10 plantas de ósmosis inversa para regar las zonas agrícolas costeras y enverdecer el desierto con productos perecederos, como: espárragos, uva, arándanos, mango, cítricos, entre otros.
OCP15.4	Al 2030, construir 30 plantas procesadoras de productos agrícolas, tanto para productos frescos, congelados y envasados.
OCP16.1	Al 2021, construir en total cuatro centrales de energía entre fotovoltaica y eólica en la zona sur del país, para exportar la energía sobrante disponible a los países limítrofes.
OCP16.2	Al 2025, construir la red de conexión internacional con los países limítrofes, que permita realizar la exportación de energía.
OCP16.3	Al 2030, construir cuatro centrales hidroeléctricas con capacidad de producción de 500MW, para exportar energía a Colombia, Brasil, Bolivia y Chile.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El TCB presentado en la Tabla 52, permite identificar cada una de las perspectivas antes presentadas, pero con la definición y unidad del indicador con el cual será monitoreado y comparado el OCP; asimismo se determina quién es el organismo del Estado que debe implementarlo.

Tabla 56

Tablero de Control Balanceado de Perú

Perspectiva	OCP	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Indicador	Unidad	Responsable
Financiera	OCP3.2	Desde el 2021, lanzar la plataforma virtual de declaración de renta obligatoria de los ingresos y egresos de toda la PEA. Este debe contemplar beneficios de devolución de impuestos.	Porcentaje de cumplimiento por año	Porcentaje	MTPE
	OCP5.1	Al 2021, duplicar las exportaciones de productos derivados del cobre, que actualmente representan S/. 1,000 millones de soles.	Monto de exportaciones por año	Soles	MINCETURP
	OCP5.2	Al 2021, duplicar las exportaciones de joyería y orfebrería, actualmente en S/. 300 millones; y al año 2030 triplicarlas.	Monto de exportaciones por año	Soles	MINCETURP
	OCP5.3	Al 2025, incrementar de S/. 400 millones de exportación de acero estructural y acero en varillas a S/. 800 millones.	Monto de exportaciones por año	Soles	MINCETURP
	OCP5.4	Al 2025, duplicar las exportaciones de productos derivados del zinc, actualmente representan S/. 800 millones.	Monto de exportaciones por año	Soles	MINCETURP
	OCP6.1	Al 2021, duplicar las exportaciones de productos agroindustriales no tradicionales como espárragos, palta, uva de mesa, mango, quinua, arándanos, frambuesas, plátano, cítricos, etc.	Porcentaje de cumplimiento por año	Porcentaje	MINAGRI
	OCP6.2	Al 2025 triplicar las exportaciones de textiles a base de alpaca y vicuña y hacer los mismo al 2030	Porcentaje de cumplimiento por año	Porcentaje	MINCETURP
	OCP6.3	Al 2030, las exportación de servicios de representarán el 9% del PBI, actualmente es el 4% y deberá crecer anualmente un 10% del valor de las exportaciones.	Porcentaje de exportación por año	Porcentaje	MINCETURP
	OCP7.2	Al 2030 exportar productos congelados, envasados al vacío y otros, contribuyendo a incrementar la participación del PBI del sector pesquería de 0.35% a 5%.	Porcentaje de exportación por año	Porcentaje	MINCETURP
	OCP8.2	Al 2026 ampliar el puerto de Paita con condiciones similares de infraestructura al puerto del Callao.	Porcentaje de cumplimiento por año	Porcentaje	MIF
	OCP15.1	Al 2020, el banco agrario destinará el 70% de su financiamiento al desarrollo de proyectos que generen productos con valor agregado.	Porcentaje de financiamiento	Porcentaje	MINAGRI
	OCP15.2	Al 2025, construir 10 plantas de ósmosis inversa para regar las zonas agrícolas costeras y enverdecer el desierto con productos perecederos, como: espárragos, uva, arándanos, mango, cítricos, entre otros.	Número de plantas de ósmosis inversa por año	Número	MINAGRI
	OCP15.4	Al 2030, construir 30 plantas procesadoras de productos agrícolas, tanto para productos frescos, congelados y envasados.	Número de plantas procesadoras por año	Número	MINAGRI
	OCP16.1	Al 2021, construir en total cuatro centrales de energía entre fotovoltaica y eólica en la zona sur del país, para exportar la energía sobrante disponible a los países limítrofes.	Número de centrales de energía por año	Número	MINEM
	OCP16.2	Al 2025, construir la red de conexión internacional con los países limítrofes, que permita realizar la exportación de energía.	Número de redes habilitadas por país limítrofe	Número	MINEM
	OCP16.3	Al 2030, construir cuatro centrales hidroeléctricas con capacidad de producción de 500MW, para exportar energía a Colombia, Brasil, Bolivia y Chile.	Número de centrales hidroeléctricas por año	Número	MINEM
Cliente	OCP2.5	Al 2027, construir la red ferroviaria que una Brasil con el océano pacífico.	Porcentaje de cumplimiento por año	Porcentaje	MIF
	OCP2.6	Al 2027, construir e inaugurar dos aeropuertos internacionales; uno en la zona sur y otro en el norte del país.	Porcentaje de cumplimiento por año	Porcentaje	MIF
	OCP4.1	Al 2021, incrementar la inversión de publicidad del turismo en el exterior en 1% del PBI y al 2025 será el 2% del PBI. El cual debe contemplar la promoción de todos los destinos turísticos históricos, naturales, gastronómicos, místicos y culturales.	Porcentaje de cumplimiento por año	Porcentaje	MINCETURP
	OCP4.2	Al 2022, cerrar la brecha de infraestructura hotelera equivalente a 16,000 habitaciones.	Número de habitaciones construidas por año	Número	MINCETURP
	OCP4.3	Al 2030, Machu Picchu debe estar habilitada para recibir 13 millones de turistas anuales, ello considera que desde el 2018 se debe incrementar el turismo en 800 mil visitantes anualmente.	Número de visitantes por año	Número	MEC
	OCP8.3	Al 2030, posicionar al puerto del Callao del sexto lugar en Latino América al cuarto lugar.	Posición en el ranking	Posición	MINCETURP

Tabla 52

Tablero de Control Balanceado de Perú (continuación)

	OCP1.3	Al 2030, erradicar la desnutrición infantil, actualmente 800 mil niños menores de cinco años se encuentran en esta situación, lo cual afecta su rendimiento académico futuro.	Porcentaje de niños desnutridos por año	Porcentaje	MINSA
	OCP2.1	Al 2021, construir el tren de cercanía de Huacho a Lima y de Lima a Pisco, e iniciar la proyección hacia el norte y sur respectivamente.	Porcentaje de avance por año	Porcentaje	MIF
	OCP2.2	Al 2025, culminar la obra de irrigación Majes Sihuas.	Porcentaje de avance por año	Porcentaje	MIF
	OCP2.3	Al 2026, concluir la construcción de la panamericana que une Tumbes con Tacna, la cual tendrá dos carriles de ida y dos de vuelta.	Porcentaje de avance por año	Porcentaje	MIF
	OCP2.4	Al 2027, concluir la construcción de la carretera interandina y los ramales de conexión a los centros poblados.	Porcentaje de avance por año	Porcentaje	MIF
	OCP2.8	Al 2028, cada región contará con un hospital de alta complejidad, cada provincia con un hospital nivel II y cada distrito con centros de atención nivel I.	Porcentaje de avance por año	Porcentaje	MIF
	OCP2.9	Al 2030, concluir la construcción de las líneas 3, 4, 5 y 6 del metro de Lima.	Porcentaje de avance por año	Porcentaje	MIF
	OCP2.10	Al 2030, el 100% de la población tendrá acceso a agua potable.	Porcentaje de población con agua potable por año	Porcentaje	MIF
	OCP3.1	Del 2018 al 2021, declarar amnistía tributaria a toda la PEA para que bancarice sus ingresos de forma obligatoria sin cuestionamiento.	Porcentaje de ingresos bancarizados por año	Porcentaje	MEF
	OCP3.3	Al 2030, el 100% de la PEA tendrá cobertura social de salud y pensión.	Porcentaje de cobertura por año	Porcentaje	MTPE, MINSA
	OCP5.5	Al 2026, contar con 02 fábricas ensambladoras de automóviles que utilicen acero y metales peruanos.	Número de fábricas de ensamblaje por año	Número	MTPE
	OCP5.6	Al 2030, contar con 5 refinerías metalúrgicas en distintas zonas del país, adecuadas a los estándares ambientales.	Número de refinerías metalúrgicas por año	Número	MTPE
	OCP7.1	Al 2021, la producción de conservas de pescado, tanto para el mercado interno como para el exterior representará el 1% del PBI, actualmente es el 0.04%, para lo cual se incrementará la participación de las plantas pesqueras, hoy sólo el 37% participa de la producción.	Porcentaje del PBI por año	Porcentaje	MTPE
Procesos Internos	OCP8.1	Al 2026, ampliar el puerto de Ilo con condiciones similares de infraestructura al puerto del Callao.	Porcentaje de avance por año	Porcentaje	MIF
	OCP9.2	Desde el 2018, se descontará hasta el 50% del impuesto a la renta, a las empresas que inviertan en investigación y desarrollo, como fin de generación de productos no tradicionales.	Porcentaje de empresas que invierten en I&D por año	Porcentaje	MEC, MEF
	OCP10.1	Al 2024, en zonas rurales y urbanas de mayor incidencia de mortalidad infantil, como: Loreto, Puno y Lima Provincia; capacitar al 100% de los padres o tutores en identificar síntomas de enfermedades peligrosas y en la prevención de las mismas; sarampión, neumonía y disenterías respectivamente.	Porcentaje de padres o tutores capacitados por año	Porcentaje	MINSA
	OCP10.2	Al 2027, la cobertura de la población infantil para la vacunación en prevención de enfermedades virales será del 100%.	Porcentaje de cobertura por año	Porcentaje	MINSA
	OCP12.3	Al 2030, el 100% de universidades públicas y privadas deben contar con acreditación internacional en todas las carreras profesionales que ofrezcan.	Número de universidades acreditación por año	Número	MEC
	OCP13.1	Desde el 2018 se implementará el nuevo sistema de contratación de funcionarios públicos, que implique un tiempo de trabajo máximo cinco años y proceso de ceses, quedando implementado al 2025.	Porcentaje de implementación del sistema por año	Porcentaje	MTPE
	OCP13.2	Al 2021, incorporar controles anticorrupción en las entidades públicas, a través de un sistema de inteligencia del Estado con colabores encubiertos.	Número de entidades públicas controladas por año	Número	MINTER, Contraloría
	OCP13.3	Al 2025, contar con 1% de funcionarios públicos extranjeros en puestos directivos, que implementen las buenas prácticas de sus países de origen. Estos provendrán de los países con altos estándares de anticorrupción: Singapur, Finlandia, Suecia, Suiza, Holanda, Canadá, Alemania, entre otros.	Porcentaje de cumplimiento por año	Porcentaje	MTPE
	OCP14.1	Al 2021, implementar un programa de inteligencia que permita erradicar el crimen, similar al que venció al terrorismo.	Porcentaje de implementación del programa por año	Porcentaje	MINTER
	OCP14.2	Al 2025, contar con un plan penitenciario que acumule las penas por los delitos.	Porcentaje de implementación del plan por año	Porcentaje	MINJDH
	OCP14.3	Al 2030, lograr la reinserción del 100% de los presos a la actividad productiva de la sociedad, de manera que se evite el hecho de volver a delinquir.	Porcentaje de reinserción por año	Porcentaje	MINJDH
	OCP15.3	Al 2025, crear cooperativas que ayuden a pagar precios justos por los productos de aquellos agricultores que cuenten con pequeñas o medianas parcelas de tierras.	Número de cooperativas creadas por año	Número	MINAGRI

Tabla 52

Tablero de Control Balanceado de Perú (continuación)

	OCP1.1	Al 2021, iniciar operaciones del Centro Nacional de Capacitación para el docente, orientado a uniformizar los métodos de enseñanza según materia y mantenerlos actualizados según las tendencias mundiales.	Número de docentes capacitados por año	Número	MEC
	OCP1.2	Al 2025, el presupuesto en educación será por lo menos el 9% del PBI, debiéndose incrementar en un punto porcentual cada dos años, el cual estará destinado principalmente al aseguramiento de la calidad educativa.	Porcentaje del PBI en educación por año	Porcentaje	MEC, MEF
	OCP2.7	Al 2027, todos los centros educativos primarios, secundarios y superior contarán con saneamiento, electrificación y conectividad a internet.	Porcentaje de avance por año	Porcentaje	MIF
	OCP9.1	Desde el 2018 captar anualmente a los 50 primeros puestos de las universidades públicas y privadas, para llevar adelante el programa "Perú Talento". El cual consiste en el financiamiento de estudios de post grado en universidades que estén dentro del top 50 del mundo, con el fin de crear una cantera de profesionales para el Centro Nacional de Capacitación del Docente, el CONCYTEC y consultores especializados para la diversificación productiva con valor agregado.	Número de alumnos captados por año	Número	MEC
	OCP9.3	Desde el 2018 al 2025, incrementar en 0.25% del PBI el presupuesto para la inversión en la promoción de la innovación, investigación científica y desarrollo tecnológico del país.	Porcentaje de implementación por año	Porcentaje	MEC, MEF
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP9.4	Desde el 2018 al 2025, financiar 20 proyectos de tesis anuales, orientadas al desarrollo de nuevos bienes y servicios, con valor agregado e innovación tecnológica, los cuáles en alianza con el sector privado serán implementados.	Número de tesis por año	Número	MEC, MEF
	OCP11.1	Al 2021, crear una organización que integre a las empresas de los sectores minero, agrícola y pesquero para la realización de valor compartido, con el fin de capacitar a la población en pobreza extrema para que tengan mayor acceso al trabajo.	Porcentaje de capacitación de la población con pobreza extrema por año	Porcentaje	MTPE, MEC
	OCP11.2	Al 2021, capacitar a personas en extrema pobreza en labores que son potencialmente explotables en sus zonas.	Porcentaje de capacitación de la población con pobreza extrema por año	Porcentaje	MTPE, MEC
	OCP11.3	Al 2030, el 100% del PEA se encuentre laborando, como consecuencia de la inversión pública y privada que cubra todas las regiones del país.	Porcentaje de PEA ocupada por año	Porcentaje	MTPE
	OCP12.1	Desde el 2018, se elevará la valla de requisitos para la creación de nuevas universidades, de manera de asegurar que éstas estén orientadas a las necesidades del país y garanticen calidad equivalente a una universidad del top 50 del mundo.	Porcentaje de implementación por año	Porcentaje	MEC
	OCP12.2	Al 2020, contar con el 100% de catedráticos con nivel educativo de post grado y experiencia profesional comprobada.	Porcentaje de catedráticos con postgrado y experiencia por año	Porcentaje	MEC

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.rev., p.580), por F. A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

8.3. Conclusiones

La evaluación y control estratégico es un proceso dinámico, que se realiza en todas las etapas de un planeamiento estratégico, debido al ambiente cambiante del entorno e interno, lo que permite adoptar medidas correctivas para mantener la diferenciación y competitividad. De acuerdo al análisis de Perú, requiere para alcanzar su visión implementar 58 OCP, desde las perspectivas de aprendizaje, procesos internos, clientes y financieros; considerando que para su éxito los responsables de su ejecución deben líderes con capacidades de gestión.

En relación a la perspectiva de aprendizaje, esta concentra el 19% de los OCP y se orienta fundamentalmente a mejorar la calidad de la educación del país en todos sus niveles. La perspectiva de procesos internos es el de mayor peso, representa el 43.1% de los OCP y ello es coherente con el análisis interno realizado en donde una de las principales debilidades de Perú es su deficiente y ausente infraestructura, lo que le resta competitividad. En la perspectiva cliente, las acciones vinculadas son el 10.3% de los OCP, aunque menor respecto a las otras, se basa fundamentalmente a desarrollar una imagen de país que ofrece diversos beneficios y oportunidades de inversión. Finalmente, la perspectiva financiera es el 27.6% de los OCP, y son esencialmente acciones que permitirá al país contar con los ingresos requeridos para mejorar su aprendizaje, procesos internos y su enfoque al cliente.

Capítulo IX: Competitividad del Perú

D'Alessio (2015) señaló que el concepto de competitividad se construyó como resultado del aporte de una serie de pensadores, entre ellos economistas, administradores, políticos, entre otros. Porter (2009) definió a la competitividad como el nivel de productividad en una organización o un país, es decir como éste utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Sin embargo, Ugarte (1 de enero de 2017) precisó que ello no es suficiente, dado su carácter interno y porque la competitividad es el resultado de la eficacia operativa y la diferenciación percibida por el mercado, es decir, el posicionamiento percibido a través de bienes o servicios que superan las expectativas.

Asimismo, otras aproximaciones de lo que es la competitividad lo reveló D'Alessio (2015) una de ellas es que los países hoy compiten en un mundo globalizado, no solo con fines de mercado; sino como mecanismo para mejorar los niveles de calidad de vida de su población y por ello buscan competitividad. Existe también el llamado cubo de la competitividad, que señala que los países deben manejar su entorno considerando cuatro fuerzas: (a) agresividad/atractividad, que se refiere a tener políticas de incentivo y a fomentar la inversión directa; (b) globalidad/proximidad, que se refiere a ofrecer servicios con valor agregado y tener costos competitivos, (c) activos/procesos, es decir, que algunas naciones que no cuenten con recursos, como tierras por ejemplo, se enfoquen en procesos de transformación, (d) cohesión social/asumiendo riesgos, que busca el bienestar social y promueve riesgos individuales. Todas estas fuerzas influyen en la competitividad de las organizaciones y también de las naciones.

También se tiene el concepto de la competitividad regional el cual considera que el capital productivo, humano, social – institucional, cultural, en infraestructura y en conocimiento afectan la productividad regional, el empleo y el estándar de vida. Por otro lado, el esquema integral del desarrollo económico local basado en un enfoque

neoschumpeteriana, aplicable en sociedades individualistas, en la que el poder del conocimiento es vital para la competitividad. El diamante de la competitividad nacional de Porter (2009) busca que las organizaciones no solo piensen en sus ventajas comparativas, sino en la creación de ventajas comparativas necesarias, basado en las: condiciones de la demanda; condiciones de los factores; estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; y los sectores relacionados.

El Perú participa de evaluaciones realizadas por diversas organizaciones que miden la competitividad, entre ellas tenemos al International Institute for Management Development (IMD), World Economic Forum (WEF), el Banco Mundial con el Doing business, entre otras. En el presente capítulo, se realizará el análisis competitivo, la identificación de las ventajas competitivas, la identificación y análisis de los potenciales clústeres, y la identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres de Perú.

9.1. Análisis Competitivo de Perú

En esta etapa, el análisis de competitivo de Perú se ha realizado de acuerdo a la medición de los cuatro pilares del IMD (2017): (a) performance económica, (b) eficiencia de gobierno, (c) eficiencia en los negocios, y (e) infraestructura. De acuerdo al último reporte del IMD (2017), se confirma que el Perú continúa descendiendo posiciones en el ranking de competitividad, y se ubica en la posición 55 de 63 países, una posición menos que el año 2016, cabe señalar que en el año 2008 el Perú se ubicaba en la posición 35 de 55 países.

En 2016, el Perú se ubicó en la posición número 54, de un total de 61 países evaluados, manteniendo la misma posición del año 2015 y recientes publicaciones de este ranking señalan que al 2017 se pasó al puesto 55 de un total de 63, su posición más baja desde el 2008 en el que ocupó el puesto 35 de 55 países evaluados.

Desempeño económico. El IMD (2017) señaló que el Perú se ubicó en la posición 50 en lo que va del año 2017, igual posición a la de los años 2016 y 2015, a pesar que en años

anteriores tuvimos una mejor posición, para ser más específicos, número 26 en 2012. Los factores de este pilar son cinco y comparan el año 2016, respecto a la posición ocupada en 2015: (a) economía doméstica, puesto 45, seis posiciones mejor; (b) comercio internacional en el puesto 56, dos posiciones mejor; (c) inversión internacional en la posición 43, dos posiciones mejor; (d) empleo en la posición 26, peor en 10 posiciones; y (e) precios en la posición 37, deteriorado en seis posiciones.

Entre las fortalezas económicas resaltadas por el IMD (2017) el Perú tiene a la descentralización de los servicios, la producción, los centros de investigación y desarrollo, el alquiler de oficinas, el empleo, los flujos de inversión interna, el índice del costo de vida, el crecimiento del PBI, la inflación y el empleo juvenil, dado que los resultados se encuentran por encima de la media del ranking.

Entre las debilidades económicas según el IMD (2017) se tiene a las inversiones del extranjero, las exportaciones, el PBI per cápita, el costo de los alimentos, las inversiones en el exterior, la exportación de servicios y la falta de diversificación, los resultados de la evaluación indican que están entre la posición 52 al 59.

Cabe Señalar, que una de las causas de la disminución de la ubicación del Perú en el ranking, es el hecho que el PBI de encontrarse ente el 6% y el 9% entre los años 2007 y 2013, se ha reducido a promedios entre 2% a 4%, desde 2013 a la fecha. Esta reducción, ha estado impulsada por la desaceleración de la economía mundial, que ha demandado menor cantidad de productos primarios, y por otro la falta de impulso interno del PBI a través de un incremento del gasto público e inversión privada que propicie el consumo interno.

Eficiencia de gobierno. Según el IMD (2017), el Perú se ubicó en la posición 43 en lo que va del año 2017, bajando dos posiciones respecto al año 2016 en que se ubicó en la posición 41, y por debajo del año 2015 que estuvo en la posición número 37. Como principales factores de este indicador se consideran: (a) finanzas públicas en la posición 22

(peor ubicación que el año 2015 con posición 11); (b) política fiscal en la posición 28 (mejor ubicación que el año 2015 con posición 32); (c) marco institucional en la posición 49 (peor ubicación que el año 2015 con posición 48); (d) legislación empresarial en la posición 39 (igual posición que el año 2015); y (e) marco social en la posición 58 (peor ubicación que el año 2015 con posición 56).

Entre las fortalezas se destacan las barreras tarifarias, la deuda del gobierno, la política del banco central, el envejecimiento de la sociedad, la tasa de aporte de empleados al seguro social, las leyes de inmigración, los ingresos fiscales totales recaudados, la tasa efectiva de impuesto sobre la renta de las personas físicas, la estabilidad del tipo de cambio y la propiedad estatal de las empresas, sus posiciones en el ranking están entre puesto 5 al 20, por encima de la media.

En cuanto a las debilidades se indican las variaciones de las tasas de interés, la justicia, la seguridad ciudadana, la corrupción, la economía paralela, el coeficiente GINI, la burocracia, la cohesión social, facilidad de crear empresas y los ingresos disponibles, ubicándose éstas entre la posición 50 y 59.

Es importante señalar que por el esquema de gobierno que presenta el Perú en su organigrama, nos es fácil gobernar; la ingobernabilidad existente en la actualidad, producto de una mayoría parlamentaria en el congreso de un partido de la oposición, dificulta que el Estado peruano pueda avanzar y por lo tanto muchos proyectos se ven truncados antes de iniciarlos, tal es el caso del aeropuerto internacional de Chinchero, el cual fue observado por el Congreso de la República y se encuentra suspendido de ejecución, con riesgo de demanda internacional por incumplimiento de contrato, lo cual deteriora la imagen de país que cuenta con un Estado de Derecho sólido.

Eficiencia empresarial. El IMD (2017), indicó que en lo que va del año 2017 el Perú se ubicó en la posición 55, bajando cinco posiciones respecto al año 2016 que se ubicó en la

posición número 50, y la misma que tuvo el año 2015. Como principales factores de este indicador se mencionan: (a) la eficiencia y la productividad en la posición 55 (peor ubicación que el 2015 con posición 50); (b) el mercado laboral en la posición 47 (peor ubicación que el 2015 con posición 44); (c) finanzas en la posición 48 (peor ubicación que el 2015 con posición 44); (d) prácticas de administración en la posición 52 (peor ubicación que el 2015 con posición 51); y (e) actitudes y valores en la posición 41 (peor ubicación que el 2015 con posición 40).

Entre las fortalezas se destacan los niveles de compensación, la mano de obra, las remuneraciones en servicios profesionales, el personal extranjero calificado, las horas laborales, la imagen en el extranjero y marca, la cultura nacional, la actitud hacia la globalización, el factor de riesgo financiero y el cumplimiento normativo, ubicándose en el ranking entre el puesto siete y 33.

Entre las debilidades se indican la productividad general, la capacitación de los empleados, la productividad laboral, la mano de obra calificada, la atracción y retención de talentos, la satisfacción de los clientes, la competitividad de los altos directivos, las pequeñas y medianas empresas, la salud, la seguridad y preocupaciones ambientales, y los valores corporativos, ubicándose entre el puesto 55 y 58 del ranking.

El Perú debe trabajar en revertir las debilidades mencionadas, a través de las estrategias, las políticas, los objetivos de largo y de corto plazo propuestos en presente plan, a fin de mejorar este indicador de eficiencia en los negocios y otorgarle mayor competitividad.

Infraestructura. El IMD (2017) indicó que en lo que va del año 2017 el Perú se ubicó en la posición 61, bajando dos posiciones respecto al año 2016 que se ubicó en la posición número 59, la cual mejoró respecto al año 2015 que se ubicó en la posición número 60, sin embargo el Perú se ubicó en la antepenúltima posición si consideramos que este ranking lo conforman 63 países a nivel mundial. Como principales indicadores de este factor se

encuentran la. (a) infraestructura básica en la posición 58 (peor ubicación que el año 2015 con posición 53); (b) infraestructura tecnológica en la posición 60, con igual posición que el año 2015; (c) infraestructura científica en la posición 59 (mejor ubicación que el año 2015 con posición 60); (d) salud y ambiente en la posición 49 (peor ubicación que el año 2015 con posición 48); y (e) educación en la posición 58 (mejor ubicación que el año 2015 con posición 59).

Entre las fortalezas encontradas están los costos de telefonía móvil, las energías renovables y la intensidad de la energía, ubicadas entre el puesto 15 y 25; mientras que entre las debilidades se mencionan la cooperación tecnológica, la conectividad, el acceso a los productos básicos, las leyes medioambientales, la gestión de las ciudades, la investigación científica, las solicitudes de patente per cápita, el número de patentes existentes, el acceso al agua y las habilidades de tecnología de la información, ubicada entre el puesto 59 y 61.

Este bajo ranking del factor de infraestructura se confirma con la brecha actual que asciende a US\$ 69,000 millones, equivalentes al 35% del PBI actual, que si se continúa con los presupuestos manejados actualmente en los diversos sectores, tomaría 14 años cerrar esta brecha, fecha posterior al año 2030. Asimismo, como el cierre de brechas recién se lograría al 2031 con la política actual y las necesidades se continuarían incrementando, al 2030 la nueva brecha ascendería a US\$ 90,000 millones, lo que indica y confirma lo propuesto en el OLP de destinar desde el 2018 el 9% del PBI anual.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Perú

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo VI, se identificaron las fortalezas, entre las más relevantes está: (a) el gobierno democrático; (b) la apertura comercial; y (c) el crecimiento sostenido del PBI.

El gobierno democrático. El Perú lleva 37 años de gobiernos democráticos ininterrumpidos, con procesos de elección y participación ciudadana. Ello, ha permitido

fortalecer la imagen de país confiable en el extranjero, siendo ello un factor para de decisión para la inversión extranjera directa.

La apertura comercial. Desde el año 2000 el Perú inició un proceso agresivo de apertura comercial, con el fin de obtener mejores beneficios para los productos que accedían a los mercados extranjeros y generar oportunidades para los productores internos. En la actualidad tiene 13 acuerdos bilaterales y dos por entrar en vigencia; asimismo cuatro acuerdos con comunidades y/o asociaciones. Ello ha permitido que las exportaciones se incrementaran desde el 2000 a la fecha en casi un 200%.

El crecimiento sostenido del PBI. Desde el año 2000 el Perú ha mantenido un crecimiento positivo del PBI, a pesar de las diversas coyunturas internacionales de crisis económica al que estado expuesto, dado que la dependencia del PBI es principalmente de sus fuentes de productos tradicionales sin valor agregado. A pesar de ello, este resultado macro económico genera una imagen positiva en el exterior y genera atraktividad para las inversiones extranjeras.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Perú

Se ha identificado que el Perú puede promover los siguientes clústeres:

- a. El Perú con Bolivia, el cual estaría enfocado en el turismo, pues tenemos historia y cultura comunes, así como por la cercanía geográfica y los destinos turísticos comunes como Tiahuanaco y el lago Titicaca, y los bailes típicos del altiplano. Por ejemplo se podría integrar a esa región limítrofe con Bolivia, el turismo que llega procedente del Cusco hacia el altiplano y de forma retroactiva, el turismo que llega a Bolivia para conocer el altiplano, el cual podría continuar su ruta hacia el Cusco, generando mayores divisas por el incremento del turismo en ambos países, tal como lo realizan los países de Europa, que se organizan para vender paquetes turísticos que integran varios

países de la comunidad económica europea. Otro desarrollo que puede haber con Bolivia es el del gas natural, industria que ellos vienen desarrollando antes que el Perú y en la que tienen planes de inversión y crecimiento a largo plazo, por ejemplo se les podría facilitar la salida de gas por el océano pacífico en zona de mar peruano, generando industria transformadora de gas en la costa del Perú, aprovechando la necesidad que tiene Bolivia para buscar una salida al mar;

- b. El Perú con Ecuador, para la producción y el comercio de los plátanos, por el turismo en la zona norte costera y por la cercanía de los puertos de ambos países (Paíta, Manta, Bolívar), se aprovecharía la cercanía de ambos países para desarrollar el clúster de la exportación al mundo de los plátanos, utilizando los puertos de ambos países y generando una sinergia de operación por las buenas prácticas de esta industria; adicionalmente se puede aprovechar el turismo de la zona sur de Ecuador con el de la zona norte de Perú, tomando en cuenta la cercanía a la línea ecuatorial y el excelente clima que se ofrece todo el año, compitiendo con los clúster turísticos de la zona caribeña de la región latinoamericana;
- c. El Perú con Chile, por la similitud y los intereses comunes en el cobre y en la agroindustria, aprovechando que ambos son los primeros productores de este mineral, así como por el intercambio de servicios como energía exportable para Chile. En el caso del cobre, se orientaría el clúster a la tecnificación del cobre para no venderlo sólo como materia prima, de manera de generar mayor valor agregado con el correspondiente incremento del PBI de ambos países. Se aprovecharía también la venta de energía eléctrica a Chile, que requiere de este insumo para su crecimiento y desarrollo. En el caso de la agroindustria, se

puede tener mucha sinergia por el conocimiento de ambos países en el desarrollo de nuevos productos exportables al mundo, como por ejemplo de uvas de mesa, espárragos, paltas, quinua, arándanos, etc., que permitan el desarrollo y el reverdecimiento de la costa de ambos países, que actualmente tiene muchas hectáreas explotables pero áridas;

- d. El Perú con México, pues se tiene el potencial de producción de plata de ambos países, así como se podría aprovechar la transferencia de conocimiento hacia Perú, por el alto nivel educativo de las universidades mexicanas. En el caso de la plata, se puede desarrollar conjuntamente una industria de joyería en base a plata, aprovechando que ambos países son los principales productores de plata en el mundo y con culturas ancestrales muy similares. En el caso del conocimiento, aprovechar mutuamente la oferta de exportación de conocimiento de las universidades mexicanas y la necesidad de preparación de la PEA peruana, de manera de complementarse y finalmente hacer del Perú un país capaz de exportar conocimiento a través de la preparación de su PEA; y
- e. El Perú con Brasil, pues este último tiene necesidad de tener una salida alternativa de sus productos por el océano pacífico, ya que existen muchas ciudades del Brasil, que se encuentran a miles de kilómetros del océano Atlántico pero a menos de mil kilómetros del océano pacífico, por lo que se podría desarrollar un clúster comercial exportador, si se logra interconectar al Perú con Brasil, a través de carreteras o de ferrovías para llegar a puertos peruanos como el de Paíta por ejemplo, de manera de aprovechar esas vías no solo para la comercialización de productos brasileros al mundo, sino también de productos peruanos al Brasil.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Estos cinco clústeres antes identificados, podrían contribuir al crecimiento del PBI, así como la diversificación productiva, la innovación tecnológica, como por ejemplo el desarrollo de alambres de cobre o de productos agrícolas con valor agregado, la transferencia de conocimiento universitario y las buenas prácticas de los países con los que se tendría clústeres. La utilización de puertos peruanos para la exportación de mercancías producidas en las zonas cercanas a los clústeres. Asimismo, se cerrarían algunas brechas de infraestructura, producto de las exigencias y necesidades de supervivencia de los clústeres creados.

9.5. Conclusiones

Los clúster son una alternativa complementaria para convertir una ventaja comparativa en ventaja competitiva en el corto plazo. Los cuáles pueden generar beneficios inmediatos por las sinergias de los participantes y dado su atractivo para la inversión. Por lo tanto, formar clústeres es una excelente herramienta que complementa a las estrategias, a los objetivos de largo y corto plazo del presente plan estratégico. Sin embargo, debe considerarse los lazos históricos y nivel cultural de la población para aceptar a los socios de los clústeres, ello podría ser un aspecto que limite su implementación.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se listan las conclusiones resultantes del Plan Estratégico de Perú y las recomendaciones que se han considerado para que la implementación del plan se lleve adelante con éxito. Así también, se presenta el Plan Estratégico Integral el cual reúne todos sus elementos y se visualiza su interacción.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral (PEI) del Perú permite plasmar los aspectos relevantes del planeamiento realizado. En la Tabla 53 se aprecia el PEI que ayuda a visualizar la visión, la misión, el código de ética, los valores, los intereses organizacionales, los principios cardinales, las estrategias, las políticas, los objetivos de largo plazo, los objetivos de corto plazo, la estructura organizacional sugerida y las perspectivas del TCB, de manera que se pueda brindar un panorama holístico de todo el proceso, así como una visión completa e integral del plan.

10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones a las que se han llegado, en función a todo lo analizado y revisado en el Plan Estratégico del Perú S.A. se presentan a continuación:

1. La salud y el bienestar de la población son uno de los pilares que soportan la actividad productiva del país, ya que son necesidades primarias que si no son atendidas, los peruanos no podrán aportar con la mano de obra requerida. Por lo tanto es necesario trabajar en estos aspectos eliminando la pobreza extrema, reduciendo la mortalidad infantil, brindando accesibilidad a sistemas de saneamiento de calidad.
2. La educación escolar en el Perú se encuentra en niveles competitivos muy por debajo de los países que forman parte de la OCDE. Asimismo no contamos con universidades que se encuentren dentro del ranking de las 500 primeras del mundo.

Por otro lado, la PEA no se encuentra preparada y capacitada para afrontar nuevos retos tecnológicos, por el bajo impulso de la empresa estatal y privada en investigación y desarrollo, como consecuencia, se importa mano de obra calificada de otros países, en lugar de contratar la mano de obra local. Por lo tanto es necesario trabajar en atender estas necesidades.

3. En referencia al gobierno nacional, existe un gobierno democrático desde hace 37 años, sin embargo no existe gobernabilidad, como consecuencia del sistema electoral actual y la falta de preparación técnica en la carrera política. El sistema promueve la creación de partidos políticos que trabajan a manera de reductos, sin buscar el bien común, sino los intereses particulares.
4. En cuanto a crimen y corrupción, existe alta inseguridad ciudadana, debido a la existencia de delincuentes menores de edad, bandas criminales y narcoterrorismo, producto de ello, la sociedad peruana vive permanentemente con el temor de la victimización, factor que afecta la inversión privada, tanto nacional como extranjera. Asimismo, existen altos niveles de corrupción dentro de la organización estatal, que afectan el desarrollo del país, actualmente siendo una de las causas de la desaceleración de la economía.
5. En referencia a la brecha de infraestructura, esta le resta competitividad al país, por falta de medios para el desarrollo de la logística, como por ejemplo carreteras, puertos, aeropuertos, vías férreas, centrales de energía, hospitales, colegios, comunicaciones, etc. En caso de atender el cierre de esta brecha, este pilar no soportará a los planes de desarrollo que tiene el Perú.
6. Actualmente el Perú tiene una economía basada en la explotación de actividades con productos primarios, con poca diversificación, a pesar de tener una riqueza natural, cultural e histórica, no explota su potencial por falta de capacidad técnica y

- de gestión. Un ejemplo de ello es el no aprovechamiento del potencial turístico y cultural que se tiene.
7. El Perú tiene bajo nivel de innovación y diversificación, lo que se refleja en la base de nuestra actividad productiva, y que se puede apreciar en los porcentajes de aporte del PBI. Esto le resta competitividad al Perú respecto a otros países de la región que tienen menos ventajas comparativas.
 8. El Perú tiene baja competitividad en eficiencia de los negocios, prueba de ello es su ubicación número 55 de 63 países analizados, según IMD (2017), esto debido a la falta de productividad, falta de prácticas gerenciales, actitudes y valores de las empresas.
 9. El Perú ha tenido un decrecimiento en el desarrollo del comercio internacional, el cual se ha reducido a la novena parte del aporte al PBI, si se compara con el año 2011, según el IMD (2017). Así mismo ha tenido una caída de la inversión extranjera, que comparada con Chile, el Perú muestra la tercera parte de la inversión total extranjera que tiene el país del sur, debido a la falta de generación de interés de parte de las entidades que deben promoverlo.
 10. Existe una falta de identidad nacional, de actitud y de comportamiento basado en valores y código de ética, los peruanos en su mayoría, buscan el bien individual por encima del bien común y se evidencia una falta constante a las normas establecidas, generándose caos en muchos aspectos, como la falta de respeto a las normas de tránsito, a no echar la basura en las calles, a respetar los límites de lo que se hace sin invadir los derechos de la otra parte, a la evasión de impuestos, a la competencia desleal, etc., situación que se agrava porque existe mucha impunidad, ineficiencia o ineficacia de los entes que regulan estos controles.

11. La geografía y condición climática del Perú es una condición natural que ofrece una diversidad de recursos minerales, agrícolas, pesqueros, energéticos, etc., pero también es el origen de los problemas de balance de aguas, distribución de la riqueza y de comunicación. Esta geografía compleja, hace que la mayor cantidad de agua se dirija a una selva poco desarrollada, por el contrario no permite que la costa tenga más acceso al agua, problema que se debe resolver con ingeniería disponible en el mundo.
12. A pesar de su ventajosa ubicación geoestratégica, el Perú no aprovecha esta condición para convertirse en un hub comercial, tanto aéreo como marítimo, dejando de atraer a la inversión extranjera por la falta de condiciones favorables y por falta de promoción de la imagen como país, prueba de ello es la falta de construcción y de ampliación de puertos y aeropuertos.

10.3. Recomendaciones Finales

Visto las conclusiones en el numeral anterior, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. El Estado peruano debe trabajar en la capacitación de los padres o tutores, de manera que se minimice la posibilidad de tener pérdidas humanas por falta de prevención. Para el caso de erradicar la pobreza extrema, se tendrá que trabajar en la promoción de la inversión estatal y privada, de manera de contar con el 100% de la PEA ocupada. En referencia a los servicios de saneamiento, se debe trabajar en la construcción de la infraestructura necesaria, de manera planificada y con calidad.
2. Incrementar el porcentaje del PBI en el sector de educación escolar, así como la promoción a la inversión privada para impulsar la investigación y desarrollo, tanto en las universidades privadas como en las estatales. Asimismo, se recomienda que se impulse la inversión en capacitación de la PEA, de manera de generar mayor

- cantidad de PEA activa y evitar que la mano de obra extranjera reemplace a la local.
3. Re evaluar las estrategias de contingencia, en referencia al sistema de elección y de requisitos para la postulación.
 4. Trabajar de manera proactiva para contrarrestar el crimen organizado, utilizando mecanismos de inteligencia que ayuden a desarticular estas bandas criminales y de narcotráfico. Para el caso de la corrupción se recomienda que la carrera pública debe ser por mérito, orientada al servicio del país y con tiempo limitado, para evitar el arraigo del poder, por otro lado se recomienda traer profesionales extranjeros que apoyen en sembrar las buenas prácticas en la administración pública de sus países, teniendo como base la ética y los valores.
 5. Como vía para el cierre de la brecha de infraestructura, el Estado peruano debe promover los proyectos de asociaciones público privadas, simplificar los procesos administrativos de las licitaciones, planificar el desarrollo de las necesidades de infraestructura, utilizar organismos de control efectivo y preparado para este fin. Adicionalmente, se debe incrementar el porcentaje del PBI para el cierre de la brecha de infraestructura, de manera que esta brecha no se incremente, pues es una vía para la reducción de la pobreza.
 6. En cuanto a la economía peruana, esta requiere reactivación con inversión, tanto estatal como privada, enfocándose en los sectores productivos de transformación de los productos primarios, la promoción del turismo diverso, la gastronomía, el marketing de la marca Perú, que aporten al crecimiento del PBI, y ayuden a reducir los riesgos que significan ser afectados por crisis externas o globales.
 7. Incentivar la innovación y diversificación a niveles de las empresas estatales y privadas, utilizando las estrategias propuestas en el presente plan estratégico, como

- son la capacitación de la PEA, los incentivos tributarios y simplificación administrativa.
8. El Perú debe trabajar en mejorar la calidad y preparación de sus gerentes, así como atraer más talento extranjero que vaya elevando el nivel de competitividad de los ejecutivos peruanos de alto nivel, asimismo debe trabajar en exigir prácticas gerenciales y comportamientos de las empresas basados en valores y códigos de ética.
 9. El Perú tiene que incrementar las ventas al exterior, de manera de tener una balanza comercial positiva y creciente año a año, paralelamente dedicarse a exportar productos con valor agregado, que incrementen los montos de las exportaciones, para tener un mayor aporte al crecimiento del PBI. Adicionalmente, tiene que elaborar un plan ejecutor de apertura de inversiones extranjeras, que aporten al dinamismo de la economía, en los rubros en los que tiene más ventajas comparativas, como son minería, pesca y agricultura.
 10. El Perú debe trabajar en inculcar valores, código de ética y amor a la patria, sensibilizando a través de campañas, de lo que está bien y de lo que no, además de ser estricto y drástico en caso de incumplimiento a las normas, de manera que los peruanos puedan vivir armoniosamente, con respeto a sus semejantes, heredando un mejor país a las generaciones futuras. Esto es posible y se hace realidad cuando un peruano emigra a otro país, donde se adapta y aprende el respeto por las normas, pues de lo contrario pierde su oportunidad de vivir en ese otro país, pues el castigo es grande, lo mismo debería ocurrir cuando vive en el Perú, cambiando su actitud hacia el bien de la sociedad.
 11. El Perú debe hacer uso de la ingeniería disponible en el mundo, para utilizar el agua de mar como recurso hídrico para el reverdecimiento y desarrollo de la

industria agrícola de la costa desértica, de este modo se dejaría de limitar el uso del agua de los pocos ríos de la costa, así también se evitaría construir obras de alto costo de trasvase de aguas de la cuenca del atlántico a la cuenca del pacífico, como son Olmos y Chavimochic.

12. El Perú debe aprovechar su ubicación geoestratégica para atraer mayor inversión extranjera, de manera de convertirse en el principal hub comercial de la región, que ofrezca condiciones favorables de inversión, tanto en el ámbito financiero, jurídico, social y gubernamental, y que esté soportado por la infraestructura necesaria para poder atender las necesidades que requiere el mercado global.

10.4. Futuro del Perú

El Perú al 2030, logrará ser el país líder en América Latina, por su diversidad productiva, principalmente en las industrias del turismo, agrícola, pesca y minería, con valor agregado y por el uso de energías limpias; garantizando su competitividad a través de la calidad y la reducción de brechas en educación, salud e infraestructura, que garantice el beneficio de los peruanos en todas las regiones del país, habiendo eliminado la pobreza extrema y la informalidad laboral; manteniendo como principio guía los valores éticos y morales.

El Perú tendrá una educación de alta calidad, será el líder en América Latina al lograr ubicarse entre los 10 primeros de la prueba internacional PISA a nivel mundial, ello como consecuencia de: la eliminación de la desnutrición infantil; contar con la infraestructura adecuada, con servicios básicos y conectividad a internet; docentes de calidad internacional y la mayor promoción de la innovación. Este nivel de educación, permitirá que los estudiantes próximos a ser parte de la PEA cuenten con mejores habilidades y oportunidades de desarrollo, teniendo la posibilidad de acceder a una educación superior de calidad y dado su

formación en los valores del país contribuir a la reducción corrupción, la criminalidad, delincuencia y otras formas de violencia.

Asimismo, en el indicador de infraestructura de los diversos rankings mundiales de competitividad el Perú será el país líder de América Latina, lo que facilitará la diversificación productiva, el movimiento interno de los productos y su integración con el mundo en condiciones de competencia. Ello además, permitirá aprovechar las ventajas comparativas que tiene el país en cuanto a sus recursos turísticos, agrícolas, energéticos, mineros, pesqueros, entre otros; e impulsará su atractivo a la inversión extranjera directa.

Finalmente, el Perú será el país con un crecimiento económico sostenible y con el mayor ingreso per cápita de América Latina, como consecuencia de una mejor asignación económica, de la ejecución eficiente del gasto, y de las inversiones estatales y privadas acorde a los intereses nacionales, generando el progreso social que todos los peruanos. A fin de visualizar gráficamente lo señalado, revisar el Apéndice C, en el cual se resume todo lo señalado.

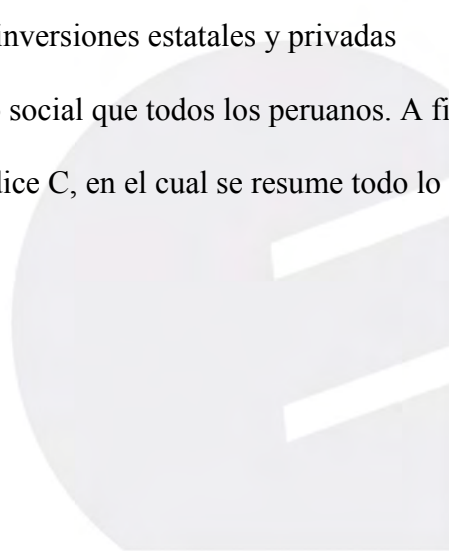
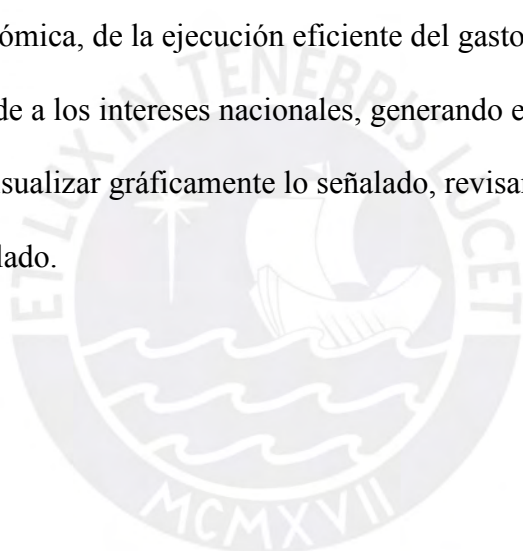


Tabla 57

Plan Estratégico Integral de Perú

Visión																	
En el año 2030 el Perú será el país número uno en competitividad de América Latina, alcanzando la primera posición en las industrias del turismo, agrícola, pesca y minería con valor agregado; garantizando su competitividad a través de la calidad validada por el ranking mundial del IMD; y llevando esta posición en educación, salud e infraestructura para garantizar el bienestar de los peruanos en todas las regiones del país, eliminando así la pobreza extrema y la informalidad laboral; manteniendo como principio guía los valores éticos y morales.																	
Objetivos de Largo Plazo																	
Intereses del Perú:	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	OLP11	OLP12	OLP13	OLP14	OLP15	OLP16	Principios cardinales:
Suministro de energía para la actividad productiva del país.	Ubicar al Perú al 2030 como el primer país en América latina y entre los 10 primeros países del mundo en el ranking de la prueba PISA, actualmente ocupa la séptima posición.	Cerrar la brecha de infraestructura al 2030 en saneamiento, telecomunicaciones, redes viales, aeropuertos, salud, educación e hidráulica; destinando desde el 2018 una inversión promedio anual del 9% del PBI, actualmente se destina el 4%.	Eliminar el empleo informal en la Población Económicamente Activa (PEA) al 2030, que representa actualmente el 70%.	Desarrollar la industria del turismo para que al 2030 represente el 10% del PBI y lidere en América Latina, actualmente representa el 3% del PBI y ocupa la octava posición respectivamente.	Promover la industria minera con valor agregado, la cual debe incrementarse de 0.86% en la actualidad al 5% al 2030, del monto total de las exportaciones.	Diversificar la actividad productiva del país, para que al 2030 el PBI per cápita ajustado por paridad de poder de compra, se incremente de US\$ 10,900 a US\$ 30,000.	Promover la industria pesquera con valor agregado, la cual debe incrementarse de 1.5% en la actualidad al 5% al 2030 del monto total en las exportaciones.	Desarrollar los puertos del Perú para convertirse en el hub portuario del comercio internacional de las economías de la región Asia-Pacífico, al 2030; en la actualidad el puerto del Callao ocupa el sexto lugar en América Latina.	Aumentar la inversión que promueva la innovación, investigación científica y desarrollo tecnológico del país; pasando del actual 0.25% al 2.0% del PBI al año 2025.	Reducir la tasa de mortalidad infantil de 1.4% a 0.7% de los niños de 0 a 5 años, al 2027.	Erradicar la pobreza extrema al 2030, la que actualmente es de 5.0%.	Contar con al menos el 10% de universidades peruanas que se encuentren dentro de las 500 primeras universidades del mundo al 2030, en la actualidad sólo el 0.7% dentro de dicho ranking.	Mejorar el índice de control de la corrupción al nivel promedio de los países OCDE, pasando de -0.59 a 1.5 al 2025.	Reducir el índice de victimización de 37% a 15% al 2030 vinculado al crimen organizado y narcotráfico.	Promover la industria agrícola con valor agregado, la cual debe incrementarse de 0.57% en la actualidad al 10% al 2030 del monto total de las exportaciones.	Desarrollar la industria energética para la exportación a los países limítrofes, la cual hoy es del 0% y por lo menos se debe suministrar a dos países al 2030.	Principios cardinales: Influencia de terceras partes Lazos pasados y presentes Contrabalance de intereses Conservación de los enemigos
Estrategias																	
Tablero control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1	OCP8.1	OCP9.1	OCP10.1	OCP11.1	OCP12.1	OCP13.1	OCP14.1	OCP15.1	OCP16.1	Tablero control
Perspectiva: Financieras Cliente Procesos Aprendizaje	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2	OCP7.2	OCP8.2	OCP9.2	OCP10.2	OCP11.2	OCP12.2	OCP13.2	OCP14.2	OCP15.2	OCP16.2	Perspectiva: Financieras Cliente Procesos Aprendizaje
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP6.3		OCP8.3	OCP9.3		OCP11.3	OCP12.3	OCP13.3	OCP14.3	OCP15.3	OCP16.3	
		OCP2.4			OCP5.4				OCP9.4						OCP15.4		
		OCP2.5			OCP5.5												
		OCP2.6			OCP5.6												
		OCP2.7															
		OCP2.8															
		OCP2.9															
		OCP2.10															
Recursos																	

Estructura Organizacional

El organigrama muestra la estructura del Estado Peruano. En la base están los Ministerios: MEC, MINEM, MEF, MINDE, MINCETURP, MINAM, MINAGRI, MINSA, MIF, MTPE, MINTER, MINRE, MICS, y MINJH. Estos reportan al Consejo de Ministros y Presidencia del Consejo de Ministros. Este a su vez reporta al Gobierno Nacional Presidencia de la República. Este gobierno nacional interactúa con los Gobiernos Regionales y Locales, y con los Organismos Constitucionales Autónomos. Los poderes Ejecutivo, Judicial y Legislativo también interactúan con el Gobierno Nacional.

Propuesta de Nuevo Organigrama del Estado Peruano

Valores:

- Respeto: hacia sí mismos y hacia las otras personas, así como a las leyes y normas establecidas; garantizando los derechos humanos, protegiendo las libertades y los privilegios de los individuos, incluyendo el derecho a su privacidad, libertad de conciencia, libertad de expresión, y a un trato justo.
- Desarrollo humano: para la igualdad de oportunidades para todos y la mejora de las condiciones de vida.
- Honestidad: la actuación de las personas debe ser llevada a cabo de manera transparente, a fin que puedan vivir en un ambiente moral y sin corrupción.
- Compromiso: reflejado en la superación permanente mediante el esfuerzo y perseverancia, así como en el uso adecuado y sostenible de los recursos.
- Superación: tener la búsqueda constante de la excelencia en forma integral para cubrir las metas establecidas y la constante mejora continua.

Código de ética:

- Respetar las leyes peruanas y los acuerdos internacionales que el Perú haya firmado, así como la libertad de pensamiento, culto, y costumbres de las personas y su diversidad, evitando cualquier acto de discriminación.
- La corrupción no tendrá cabida en la organización del estado peruano, castigando de manera drástica y ejemplar a los funcionarios del Estado peruano, así como a todos los involucrados en los actos ilícitos.
- Honrar la administración de los recursos, rechazando todo acto de corrupción, con un actuar regido por la transparencia, la veracidad y la rendición de cuentas.
- Utilizar los recursos del Estado con sentido de propiedad y eficiencia; sin derrocharlos, para conseguir la maximización de sus beneficios y de esta forma contribuir al desarrollo económico sostenible.
- Utilizar los recursos con pagos justos basados en la meritocracia de los ciudadanos para contribuir al desarrollo humano, propiciando la formalidad y el trato equitativo, lo cual permita mejorar la calidad de vida y el bienestar de los peruanos.
- Promover la participación ciudadana en los diversos programas sociales con el fin de mejorar la calidad de vida de los peruanos en todas las diversas regiones del país.
- Fomentar el patriotismo y la defensa de los intereses nacionales en tiempos de paz y guerra a través de la fidelización de todos los ciudadanos, y que esos estén dispuestos a dar la vida por el Perú.
- Dar ejemplo de justicia y honestidad a través de la conducta intachable de los gobernantes del país, de las regiones y de los municipios.
- Proteger el medio ambiente como prioridad ante cualquier amenaza, buscando el equilibrio entre el desarrollo del país y la naturaleza; generando conciencia en que los recursos naturales del país son limitados y finitos, velando por la sostenibilidad de las actividades económicas.

Referencias

- Acuerdo Nacional (2017). *Políticas de Estado del Acuerdo Nacional*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [PROINVERSIÓN]. (2017). *Portal de Clima de Inversión*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2016). *Identidad*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/adex-inicio/identidad>
- Asociación de Gremios Agropecuarios [AGAP]. (2017). *El sector agro*. Recuperado de <http://www.agapperu.org/el-sector-agro/>
- Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional [AFIN]. (2015). *Un plan para salir de la pobreza: Plan nacional de Infraestructura 2016 – 2025*. Recuperado de http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/estudios/plan_nacional_infraestructura_2016_2025_2.pdf
- Autoridad Nacional del Agua [ANA]. (2015). *VII foro mundial del agua Corea 2015: Agua para nuestro futuro la experiencia peruana*. Recuperado de http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/informe_peru_2015_0.pdf
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2016a). *Sobre CAF: Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.caf.com/es/sobre-caf/quienes-somos/>
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2016b). *Informe anual 2015*. Caracas: CAF. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/898>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de Estabilidad Financiera: Noviembre 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2016.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Reporte de Inflación Marzo 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 - 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Resumen informativo semanal N° 19*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-19-2017.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2016a). *Perspectiva General*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/paises/peru/peru-y-el-bid,1037.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2016b). *2016 Development Effectiveness Report*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8019/2016-Development-Effectiveness-Report.pdf?sequence=1>
- Banco Mundial. (2017a). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Banco Mundial. (2017b). *Data - Indicadores*. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.DPND?end=2015&start=1960&view=map>
- Banco Mundial. (2017c). *The Little Data Book on Information and Communication Technology 2017*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25737/9781464810282.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Banco Mundial. (2016b). *About the World Bank*. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/about>

Banco Mundial. (2016c). *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Recuperado de [http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf](http://www.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf)

Banco Mundial. (2017a). *Global economic prospects June 2017: A fragile recovery*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/26800/9781464810244.pdf>

BP (2017). *BP Energy Outlook 2017*. Recuperado de <http://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-outlook-2017/bp-energy-outlook-2017.pdf>

Burneo, K. (2016). La apuesta por integrar la OCDE, *43*, 21-27.

Cámara Nacional de Turismo del Perú [CANATUR]. (2016). *Inicio e Institución*. Recuperado de <http://www.canaturperu.org/>

CCente Pineda, E. (2003). *El Devenir de la Geografía en el Perú*. Lima: UNMSM

Centro de Información de las Naciones Unidas para el Perú (CINU Lima). (2016). *ONUDI: Perú tiene enorme potencial de desarrollo y liderazgo regional*. Recuperado de <https://uniclima.org.pe/2016/09/30/onudi-peru-tiene-enorme-potencial-de-desarrollo-y-liderazgo-regional/#content>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016a). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016b). *El Perú en los indicadores mundiales – Segunda Edición*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-peru-en-los-indicadores-mundiales/

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015a). *Perú 2021: País OECD*.

Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/peru-2021-pais-ocde/

CENTRUM Católica. (2016a). *Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*.

Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>

CENTRUM Católica. (2016b). *Índice de Progreso Social Regional 2016*. Recuperado de

<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-del-progreso-social-regional-peru-2016-2/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2017a). *Panorama*

Económico y Social de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños:

2016. Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40916/S1601359_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2017b). *Proyecciones de Población 2016*. Recuperado

de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41018/1/S1600734_en.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2016a). *Panorama Social de América Latina 2015*. Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39965/S1600175_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2016b). *Ranking de*

puertos de Sudamérica y el Caribe por número de contenedores 2015. Recuperado de

<http://www.cepal.org/es/infografias/ranking-puertos-top-20-america-latina-caribe-2015>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2016c). *La inversión*

extranjera directa en América Latina y el Caribe 2016. Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40213/S1600664_es.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015b). Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) presenta oportunidades y riesgos para los países de la región. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/noticias/acuerdo-asociacion-transpacifico-tpp-presenta-oportunidades-riesgos-paises-la-region>

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP, 2016a). *Quiénes Somos*. Recuperado de <http://www.confiep.org.pe/articulos/quienes-somos/confederacion-nacional-de-instituciones-empresariales-privadas-confiep>

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP, 2016b). *Haciendo País: Es más inversión y más empleo*, 25,12-4. Recuperado de <http://www.confiep.org.pe/revista/haciendopais25>

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP, 2016c). *Haciendo País: Es más inversión y más empleo*, 25,6-7. Recuperado de <http://www.confiep.org.pe/revista/haciendopais25>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016). *Política nacional para el desarrollo de la ciencia e innovación tecnológica – CTI*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf

Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático [CMNUCC]. (2017). *Paris Agreement – Status of Ratification*. Recuperado de http://unfccc.int/paris_agreement/items/9444.php

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

D'Alessio, F. (2016). La OCDE: 56 años de labor fructífera. *Strategia*, 43, 9-13.

- D'Alessio, F., Avolio, B., Del Carpio, L., Chávez, J., Muñoz, R., Condori, M. y Vizcarra, J. (2017). *Índice del progreso social de la mujer y el hombre en las regiones del Perú 2017*. Lima: CENTRUM Católica, 2017.
- D'Alessio, F., Pino, R., Dávila, G., Gallardo, D., Guerrero, E., Márquez, J., Sánchez, J. y Velásquez, L. (2012a). *Planeamiento estratégico de la Región Lima Metropolitana*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, 2012.
- D'Alessio, F., Pino, R., Albarracín, A., Huamán de los Heros, C., Ramírez, J. (2012b). *Planeamiento estratégico de la Región Pasco*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, 2012.
- D'Alessio, F., Cano, L., Fuentes, C. y Oscco, B. (2012c). *Planeamiento estratégico de la Región Junín*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, 2012.
- D'Alessio, F., Canales, W., De la Cruz, M., y Nassi, E. (2012d). *Planeamiento estratégico de la Región Cajamarca*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, 2012.
- D'Alessio, F., O'Brien, J., Montoya, G. y Zapata, R. (2012e). *Planeamiento estratégico de la Región Ica*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, 2012.
- Diario El Comercio (07 de agosto de 2016). *Las nuevas macrorregiones en formación en el país*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/peru/cuatro-macrorregiones-formacion-pais-informe-noticia-1922515>
- Diario Gestión. (16 de abril de 2015). *Macro Regiones: La reforma de todas las reformas*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/hoysiatendoprovincias/2015/04/macro-regiones-la-reforma-de-todas-las-reformas.html>
- Diario Gestión. (25 de noviembre de 2016). *CENTRUM propone la creación de 10 macrorregiones ante bajos niveles de competitividad*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/centrum-propone-creacion-10-macroregiones-mejorar-bajos-niveles-competitividad-2175619>

Federación Interamericana del Cemento (FICEM). (2017). *Estadísticas mundiales*.

Recuperado de http://www.ficem.org/boletines/ct-2013/presentaciones2013/1-EXPERTOS/2_THOMAS-ARMSTRONG/ICR-FICEM-Presentation-Handout-30Aug13.pdf

GFK. (2015). Perú: *¿País de bilingües?* Recuperado de <http://www.gfk.com/es-pe/insights/press-release/peru-pais-de-bilinguees/>

Instituto de Defensa Legal [IDL]. (2016). *Seguridad ciudadana informe anual 2016: Una nueva oportunidad para la seguridad ciudadana*. Recuperado de <http://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/Informe%20Anual%20de%20Seguridad%20Ciudadana%202016.pdf>

International Institute for Management Development [IMD]. (2017). *The world competitiveness Ranking 2016*. Recuperado de <http://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/scoreboard-2016.pdf>

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional) y Asociación Civil Transparencia. (2008). *Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *INEI: población peruana sobrepasa los 31 millones y la mayoría está en Lima*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/inei_en_los_medios/11_jul_Poblacion-INEI_Andina.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Estado de la población peruana 2015*. Compendio estadístico Perú 2015. Recuperado de:
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos 2004 – 2015*. Recuperado de:
http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1371/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Recuperado de:
<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones 2016*. Recuperado de:
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Principales indicadores macroeconómicos*. Recuperado de:
<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Ipsos Perú [Ipsos]. (2016). *Infografía de estadística poblacional 2016*. Recuperado de
http://www.ipsos.pe/Estadistica_Poblacional_2016
- Ley del Código de Ética de la Administración Pública. Recuperado de:
<http://www.presidencia.gob.pe/normas/Ley27815.pdf>
- Ley 30309. Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Congreso de la República 2015.

- De La Puente, L. (2017). *Impacto ambiental. Diario Gestión*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/>
- Menguzato & Renau (2015). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. Recuperado de <http://www.gob.mx/profeco>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016a). *Medición económica del Turismo*. Recuperado de: http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016c). *Ministro Ferreyros: Llegada de Turistas Internacionales al Perú Creció 7.4% en octubre*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/ministro-ferreyros-llegada-de-turistas-internacionales-aperu-crecio-74-en-octubre/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016d). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017a). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017b). *Exportaciones a Diciembre 2016*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2016/RMC_Diciembre_2016.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017c). *Memoria Sectorial: Sector Comercio Exterior y Turismo 2011 – 2016*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/institucional/transferencia_gestion/Memoria_Sectorial_Informe_TransferenciaGobierno_PCM.pdf

Ministerio de Cultura (2017). *Lineamientos de Política Cultural*. Recuperado de

<http://www.cultura.gob.pe/es/informacioninstitucional/lineamientos>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016a). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019: Revisado Agosto 2016*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019-revisado.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016b). Resolución Viceministerial N° 013-

2016-EF/15.01. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/es/por-](https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-vice-ministerial/14837-05-rdn-006-2012-pip-transporte-estudios-en-paquete-mod-anexo-snip-09-10-y-16-2-2-final-1536/file)

[instrumento/resolucion-vice-ministerial/14837-05-rdn-006-2012-pip-transporte-estudios-en-paquete-mod-anexo-snip-09-10-y-16-2-2-final-1536/file](https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-vice-ministerial/14837-05-rdn-006-2012-pip-transporte-estudios-en-paquete-mod-anexo-snip-09-10-y-16-2-2-final-1536/file)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016c). *Ley N° 30518 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2017: Consolidado sector público - consolidad.*

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2017/Anexos/DistGeoConsol.PDF

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017a). *¿Cuánto aprenden nuestros estudiantes?*

Resultados de la ECE. Recuperado de [http://umc.minedu.gob.pe/wp-](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Resultados-Nacionales-2016.pdf)

[content/uploads/2017/04/Resultados-Nacionales-2016.pdf](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Resultados-Nacionales-2016.pdf)

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2015). *Informe Bienal de Actualización del Perú a la*

Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Recuperado

de: <http://unfccc.int/resource/docs/natc/perbur1.pdf>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2015b). *Informe Bienal de Actualización del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Recuperado de: <http://unfccc.int/resource/docs/natc/perbur1.pdf>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016). *Balance Nacional de Energía 2015*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/BNE_2015_COLOR.pdf

Ministerio de la Producción. (2016). *Reporte de Producción Manufacturera – Mayo 2016*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/produce/estadisticas/boletines/2016/5/mype-industria.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [RREE]. (2015). *El fallo de la corte internacional de justicia*. Recuperado de: [http://www.rree.gob.pe/temas/Documents/Fallo_traducccion_no_oficial_de_la_CIJ_\(espanol\).pdf](http://www.rree.gob.pe/temas/Documents/Fallo_traducccion_no_oficial_de_la_CIJ_(espanol).pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2016). *Informe anual del empleo en el Perú: 2015*. Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2015.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016a). *Red Vial Nacional*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016b). *Mapas Viales*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016c). *Comisión de red dorsal de fibra óptica*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/fibraoptica/index.html>

- Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad [ONDS]. (2017). *Conflictos sociales a nivel nacional: Informe enero 2017*. Recuperado de <http://onds.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/Boletin0117.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura: 2016*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5798s.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2017a). *World employment social outlook:Trends 2016*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2017b). *Panorama Laboral 2016: América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_537803.pdf
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2017a). *World economic situation and prospects 2017*. Recuperado de https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/2017wesp_full_en.pdf
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2016b). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: 17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Recuperado de <http://onu.org.pe/ods/>
- Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI]. (2016a). *In brief*. Recuperado de <http://www.unido.org/who-we-are/unido-in-brief.html?L=0>
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2016a). *Acerca de la OMC*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2016b). *Perú y la OMC*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/peru_s.htm

- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2017a). *Examen estadístico del comercio mundial 2016*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/wts2016_s.pdf
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2017b). *Facilitación del comercio*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/news_s/news17_s/fac_31jan17_s.htm
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2015). *Estadística Sanitaria Mundial 2014: Una mina de información sobre salud pública mundial*. Recuperado de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/112817/1/WHO_HIS_HSI_14.1_spa.pdf?ua=1&ua=1
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2010). *Informe mundial de la UNESCO: Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001878/187828s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2016). *World social science report 2016*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002458/245825e.pdf>
- OCDE/CEPAL/CAF. (2015). *Perspectivas económicas de América Latina 2016: Hacia una nueva asociación con China*. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264246348-es>
- Organismo para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE]. (2016). *PISA 2015 Results*. Recuperado de <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus.pdf>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN]. (2014). *La industria del gas natural en el Perú: a diez años del proyecto Camisea*. Recuperado de

http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Anexos-industria-gasnatural-Peru.pdf

Programa Nacional de Becas [PRONABEC]. (2017). Acuerdos internacionales del gobierno peruano en educación y becas. Recuperado de http://www.pronabec.gob.pe/inicio/publicaciones/documentos/acuerdos_internacionales.pdf

Portal del Estado Peruano (2016). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M. (2009). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Bilbao, España: Deusto.

PERUPETRO (2016). *Situación actual de los Hidrocarburos: Reservas probadas, Recursos y Mercado*. Recuperado de <http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/f1457c3d-ab7e-4524-af0d-5afdc6fdaf5c/160127+-Presentaci%C3%B3n+del+Ing.+Rafael+Zoeger+-+6%C2%B0+Conferencia+de+Gas+Natural.pdf?MOD=AJPERES>

PROMPERU. (2016a). *Perú dedicado al mundo*. Recuperado de <http://peru.info/dedicadoalmundo/es/index.html#home>

PROMPERU. (2016b). *Portal PERUtradeNow: Why Peru?* Recuperado de http://www.perutradenow.com/en/content/WHY_PERU

Rodríguez, L. y Orrego, C. (2016). Aplicaciones de mezclas de biopolímeros y polímeros sintéticos. *Revista Científica*, 2(25), 83-103.

doi:10.14483/udistrital.jour.RC.2016.25.a9

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU]. (2016). *Nosotros*. Recuperado de http://www.comexperu.org.pe/quienes_somos.aspx

Sociedad Nacional de Industrias [SINI]. (2016). *Nosotros*. Recuperado de

http://www.sni.org.pe/?page_id=98

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE]. (2016). *Quiénes Somos*.

Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE]. (2017a). *Perú: Sector minería*.

Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/mineria/publicaciones-del-sector-minero/peru-sector-minero.html>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE]. (2017b). *Perú: Sector hidrocarburos*. Recuperado de

<http://www.snmpe.org.pe/hidrocarburos/publicaciones-del-sector-hidrocarburos/peru-sector-hidrocarburos.html>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE]. (2017c). *Perú: Sector eléctrico*.

Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/energia/publicaciones-del-sector-electrico/peru-sector-electrico.html>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE]. (2017d). *Principales productores de minerales*. Recuperado de

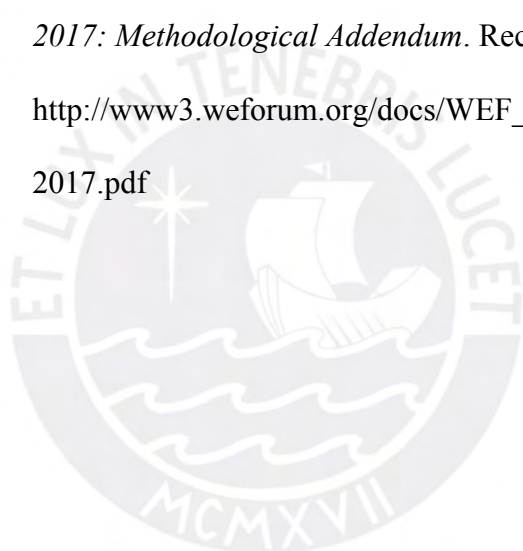
<http://www.exploradores.org.pe/mineria/principales-paises-productores-de-minerales.html>

Sociedad Nacional de Pesquería [SNP]. (2017). *Exportaciones pesqueras enero – febrero*

2017. Recuperado de <http://www.snp.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/REPORTE-DE-LAS-EXPORT.-PESQUERAS-ENERO-FEBRERO-2017.pdf>

Ugarte, M. (1 de enero de 2017). Estrategia, innovación y competitividad. *Harvard Deusto Business & Technology*, (31). Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/estrategia-innovacion-y-competitividad-0>

- World Economic Forum [WEF]. (2017a). *Defender el orden internacional liberal: el mensaje principal del discurso final de Joe Biden en Davos*. Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/defender-el-orden-internacional-liberal-el-mensaje-principal-del-discurso-final-de-joe-biden-en-davos>
- World Economic Forum [WEF]. (2017b). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
- World Economic Forum [WEF]. (2017c). *Informe global de competitividad 2016 - 2017*. http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- World Economic Forum [WEF]. (2017d). *The Global Energy Architecture Performance Index 2017: Methodological Addendum*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalEnergyArchitecturePerformance_Index_2017.pdf



Apéndice A

Entrevista a Carlos Javier Herrera Navamuel

Objetivo General: Investigar los puntos de vista respecto a las acciones e impactos de la promoción del Perú en el exterior, como mecanismo para la atracción de inversión extranjera directa e incremento del dinamismo comercial y turístico.

Fecha: 15 de Junio de 2017

Lugar: San Isidro - Lima, Perú

Institución: International Civil Aviation Organization

Entrevista: N° 001-2017

Cargo del entrevistado: Regional Marketing Consultant of South American Regional Office - International Civil Aviation Organization

1. **De acuerdo al Reporte de CEPAL 2016 sobre la IED, en América Latina, Brasil captó US\$ 75,075 millones, México US\$ 30,285 millones, Chile US\$ 20,457 millones, Colombia US\$ 12,108 millones y Argentina US\$ 11,655 millones, siendo los países que han concentrado el mayor monto de los flujos de IED en América Latina, mientras que el Perú sólo logró captar US\$ 6,861 millones, el 9% de lo ingresado a Brasil, 20% de México, 30% de Chile y 50% de Colombia. Desde su perspectiva ¿Cómo podría el Perú revertir esta situación?**

Lo que pasa es que la inversión no obedece a un par de eventos, la promoción no es la clave de la situación. El problema, es el ruido que sale del Perú, por los temas de corrupción y los presidentes cuestionados, incluso el presente, y eso ahuyenta la inversión. Si continúan los escándalos no vendrá la inversión.

El tema de turismo está muy bien, aunque en el comercio no ha pasado nada negativo, seguimos siendo competitivos en sectores como la agroindustria gracias al sector privado.

Pero no tenemos presencia de marca; por ejemplo, Michell en Arequipa está usando su

marca, no quedándose en lo genérico sino en algo con mayor valor. La posición competitiva del Perú para la inversión extranjera directa, está perdiendo por el mensaje que emitimos al exterior. Hoy el termómetro a fuera está alto con relación a la imagen del Perú.

- 2. Existen en el país varios organismos encargados de la promoción, por ejemplo: Promperú, Ministerio de Relaciones Exteriores, Proinversión, entre otras.**
- ¿Cómo el Estado podría mejorar su articulación de promoción y lograr mayor eficacia?**

El Ministerio de relaciones exteriores sólo está cuando hay un evento. El Perú debe tener un ente especializado en su promoción, esto debe tener una unificación de estrategia y hacer partícipe al sector privado. El año pasado, Lima ocupó el primer lugar en Sudamérica, a donde ingresó más dinero por eventos empresariales; ello porque tenemos organizaciones privadas en salud, laboratorios y otros sectores que organizan eventos, eso trae gente, paga hotel y mueve el turismo. Pero es lamentable, contar con infraestructura que no es aprovechada, ahí tenemos al Centro de Convenciones de Lima: APEC, van tres años y no han hecho la concesión y está en el ministerio de vivienda, el estado es un pésimo gestor.

Hoy, los que hacen la promoción, es gente que tiene una formación distinta para ello. Promperu tiene una imagen exclusiva al Turismo y eso no es bueno. El Estado ha tenido pasividad en su acción, no corrige, es cultural, lo ves en muchos sitios, con gente relajada, el concepto de norma es relativo, ello es un tema más profundo, se debe a nuestra idiosincrasia. Esto te resta competitividad.

- 3. Si usted fuera nombrado como el responsable de la promoción del Perú en el extranjero ¿Qué acciones adoptaría?**

Lo primero definir metas muy claras de inversión por actividad, ello significa sentarse con cada ministerio en definir cuándo y dónde. Previo se requiere los diagnósticos, pero ello ya se tiene, dado que los rangos medios de las instituciones conocen estos detalles. Estos

objetivos deben estar en las cosas prioritarias que active la venida inmediata de inversión, este gobierno se metió en problemas a activar el botón de Chincheros, porque no en puertos, en el Aeropuerto de Arequipa o tecnología en Aeropuerto de Cuzco. Arequipa tiene problemas de viento y ello es consecuencia del cambio climático.

Lo otro, se puede tener las ganas y la autoridad, pero la legislación es una maraña, hay normas muy duras con responsabilidad que involucra cárcel y ello ahuyenta a los profesionales que quieren colaborar con el Estado, sumado a la actual falta de liderazgo político que está generando que no venga la inversión extranjera directa; invitaría primero a la conciliación.



Apéndice B

Entrevista a Francisco Adolfo Dumler Cuya

Objetivo General: Investigar los puntos de vista respecto a situación de la competitividad del país como consecuencia de sus brechas en infraestructura.

Fecha: 17 de Junio de 2017

Lugar: Surco - Lima, Perú

Institución: Centrum Católica Business School

Entrevista: N° 002-2017

Cargo del entrevistado: Docente de Maestrías. Ex Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Octubre 2015 a Julio 2016. Vice Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Mayo 2014 a Octubre 2015. Secretario Nacional de la Autoridad Nacional del Agua, 2012 al 2014.

4. **De acuerdo al Reporte de Competitividad del IMD 2017, en el pilar de infraestructura, el Perú se ubica en la posición 61 de los 63 países evaluados y si lo comparamos con los países de la Alianza del Pacífico es el último, siendo Chile el país con la mejor posición no sólo dentro de la alianza sino de América Latina con la posición 45. De acuerdo, a estos resultados y en su experiencia de gobierno: ¿Qué acciones concretas y viables con impacto inmediato se podría ejecutar en el Perú para revertir esta situación?**

Lo primero que hay que cuantificar, en este tema de infraestructura hay que hacer una división gruesa. Aproximadamente el 55% de la inversión lo administra el sector transporte (puertos, aeropuerto, entre otros) y el otro el sector vivienda y saneamiento.

Una primera señal, de este gobierno, que en mi opinión es un retroceso al desarrollo de la infraestructura, fue la iniciativa del ex Ministro Vizcarra, quién planteó la fusión de

estos dos ministerios, colocando para ello políticamente a un profesional especialista y de bajo perfil en el sector de saneamiento.

Además, frente al sector transporte, el sector vivienda es mucho más diverso. Dado su complejidad, tienes a Sedapal, la Superintendencia de Bienes Nacionales, Sensico, Cofopri, el Fondo Mi Vivienda. Esto último, fue un instrumento a finales del gobierno de Fujimori, potenciado por Toledo, luego con Alan García y finalmente con Humala llevándolo a 243,000 soluciones de vivienda, lo cual indica que el sistema es súper bueno, el fondo no se ha evaporado, las financieras y las empresas saben moverse según las reglas de juego. Este fondo potenciado con el sistema de leasing permitía que más personas sin contar con la inicial tuvieran acceso a la vivienda, ello mueve la economía y se cierran dichas brechas. Por tanto, lo que no puedes hacer es cambiar las reglas de juego con el privado, ahora el gobierno ha desacelerado el gasto fiscal, reducido el bono, dado su poco conocimiento en vivienda, es más de saneamiento, eso no crea valor y ello es lo que hoy se necesita.

5. Existen en el país varios organismos encargados de asuntos de infraestructura, por ejemplo: Ministerio de Vivienda, Saneamiento y Construcción, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el Ministerio de Salud, Ministerios de Educación, entre otros y por otro lado, se tiene a Proinversión. ¿Cómo el Estado podría mejorar su articulación para una mayor eficacia en el gasto?

Ahí te mueves entre dos criterios, desde la especialización a la concentración.

Considero que la especialización no hay que quitársela, si ya se ganó. Pero juntarlo, implica manejar el 70% del presupuesto nacional, al administrar tal volumen de dinero, entonces que va primero y ello concentra mucho poder en un sólo ministro, quién se moverá según sus intereses, por ejemplo el de ahora sería saneamiento. Desde mi perspectiva, no existe un buen instrumento de planificación para los sectores. El principio de planificación de cualquier Estado, es el territorio; por ejemplo, hay que planificar Lima, es crearle dos o tres anillos,

crearle dos ciudades intermedias, por la distancia que se debe recorrer, hay que poner servicios en cada uno de ellas y para ello se debe quitar las competencias de planificación territorial a los distritos y asignarlos a uno con rango Ministerial, ese debería ser la posición del Ceplan, tal como lo tiene Chile.

6. Si usted fuera nombrado como el responsable de la infraestructura del Perú con la finalidad de convertirlo en el país líder de América Latina en competitividad al 2030 ¿Qué acciones adoptaría?

Yo creo en la mistura, al mejor arqueólogo, no necesariamente será el mejor gestor. Por otro lado, se requiere de un equipo, dado que los problemas del país no pasan por la ausencia de especialistas sino por el de gestión, se necesita ser dialogante, empático y pragmático en las decisiones.

El Ceplan debe tener rango ministerial, con un rol mandante y articulador de territorio, definiendo con cada ministerio cuánto y dónde para que éste lo lleve adelante, lo cual implica quitarle competencias al Ministerio de Economía y Finanzas y con ello habría mayor interés de los privados, o cual permitiría al país acelerar su desarrollo.

Apéndice C

Láminas resumen del Planeamiento Estratégico de Perú al 2030

TRIPLE CORONA



ACREDITACIONES INTERNACIONALES

RECONOCIMIENTO MUNDIAL



RECONOCIMIENTO MUNDIAL

TRIPLE ISO



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO




CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ



Planeamiento Estratégico de Perú S.A. al 2030

Presentado por:
 Freddy Enrique Cossio Mendieta
 Jan Emilio Hoefsloot Lenis
 Ursula Milagros Oliveros Lazo
 Angelica Maria Risco Robalino

Santiago de Surco, julio 2017



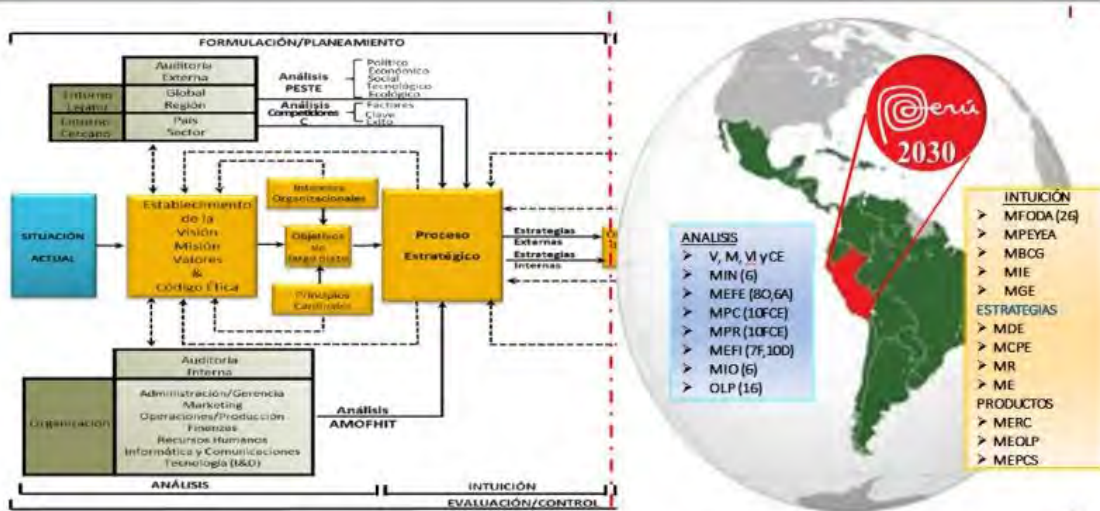
CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Contenido

1. Metodología
2. Declaración de la Visión
3. Esquema del Planeamiento Estratégico
4. Diagnóstico
5. Conclusiones
6. Recomendaciones

2

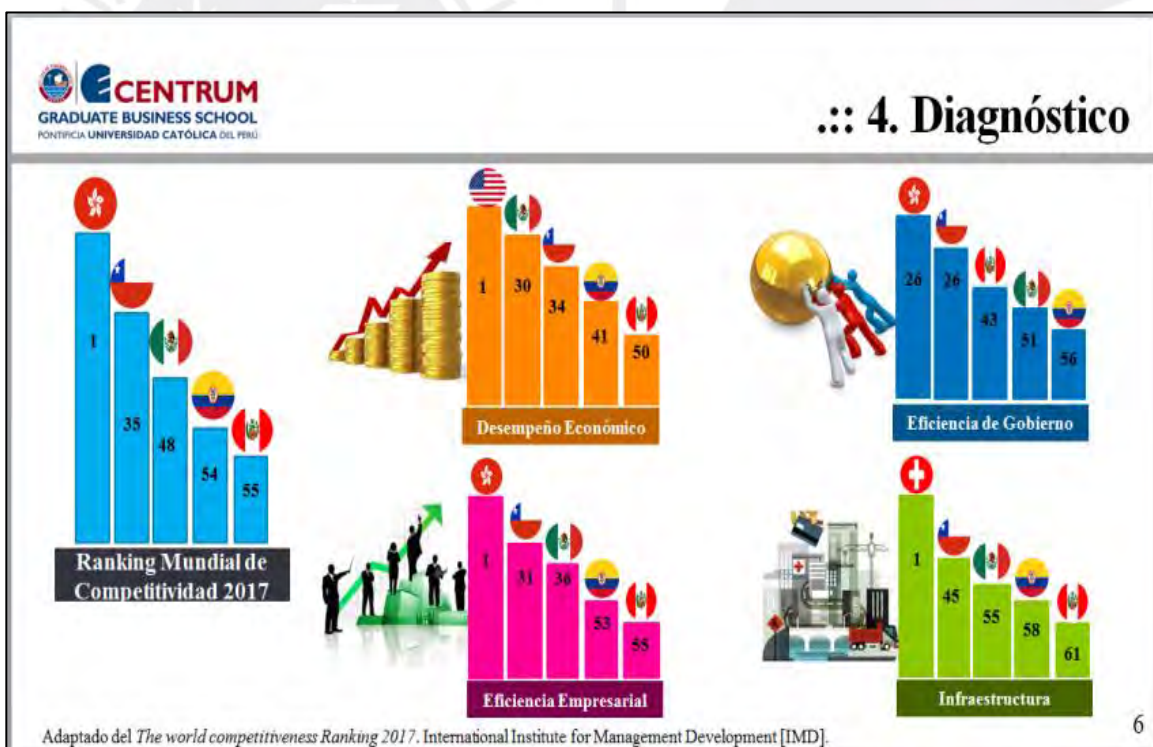
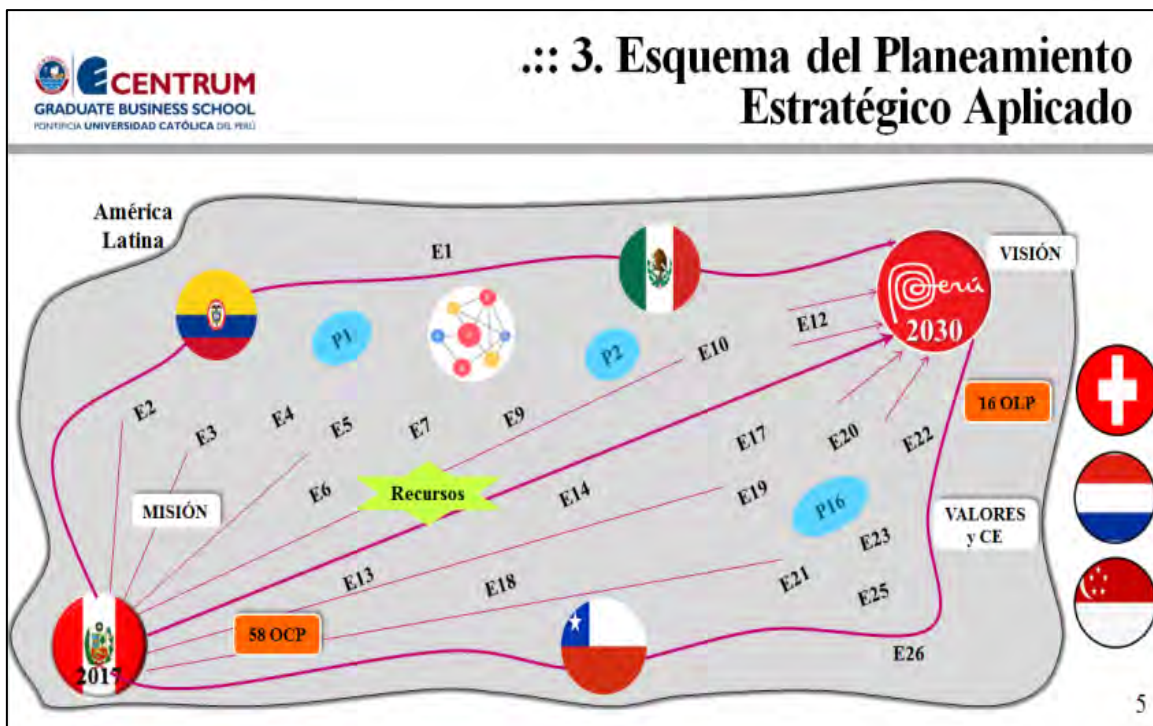
::: 1. Metodología

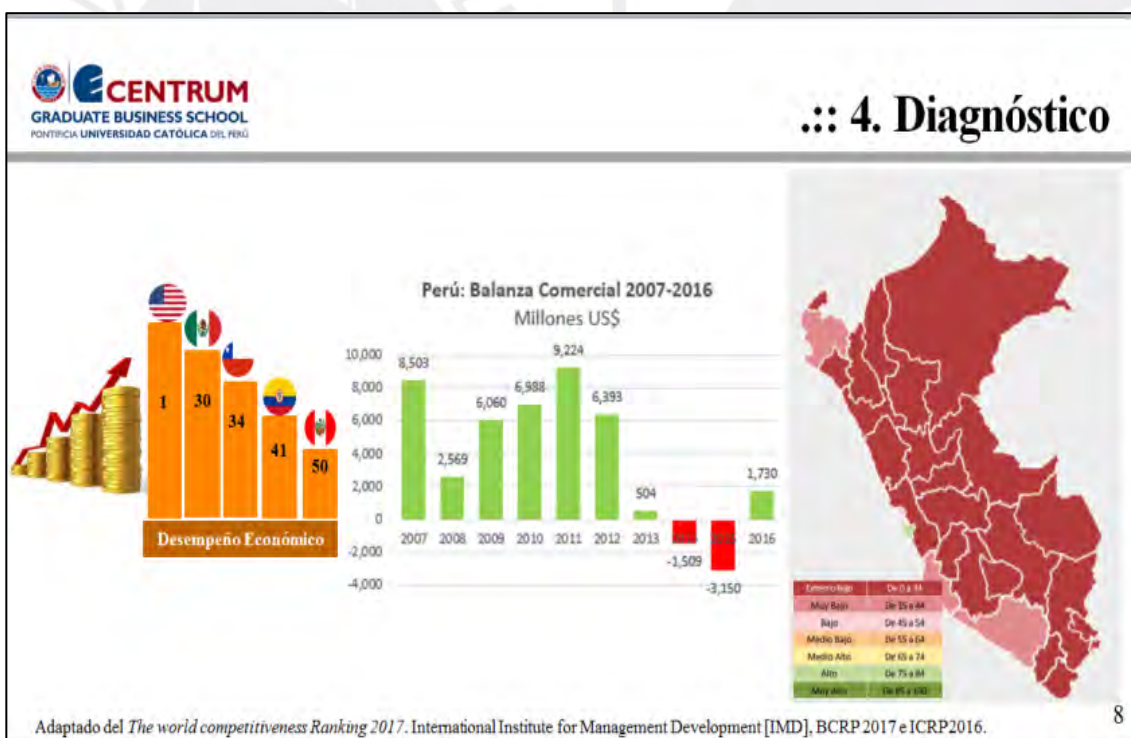
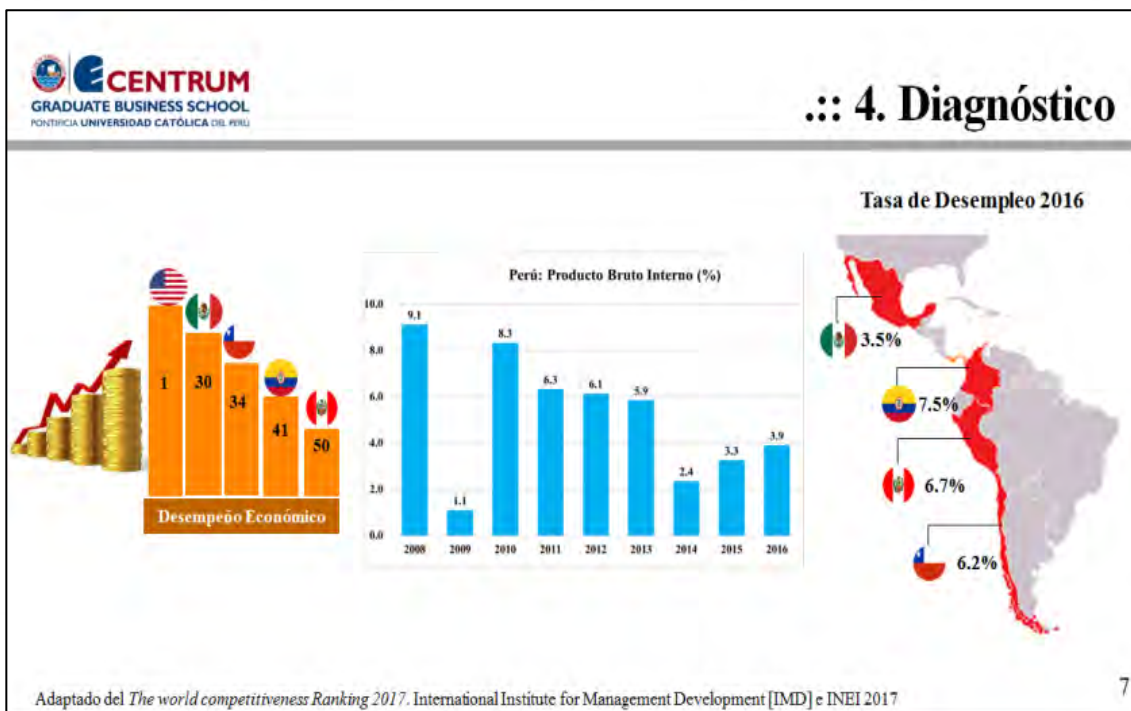


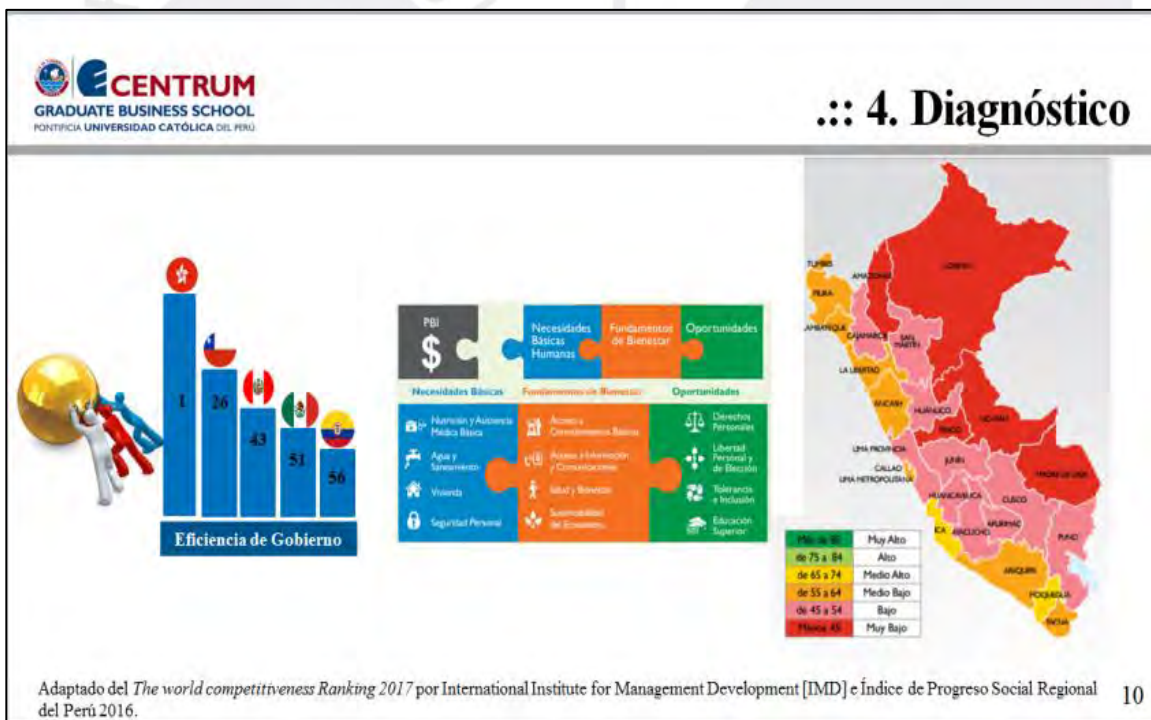
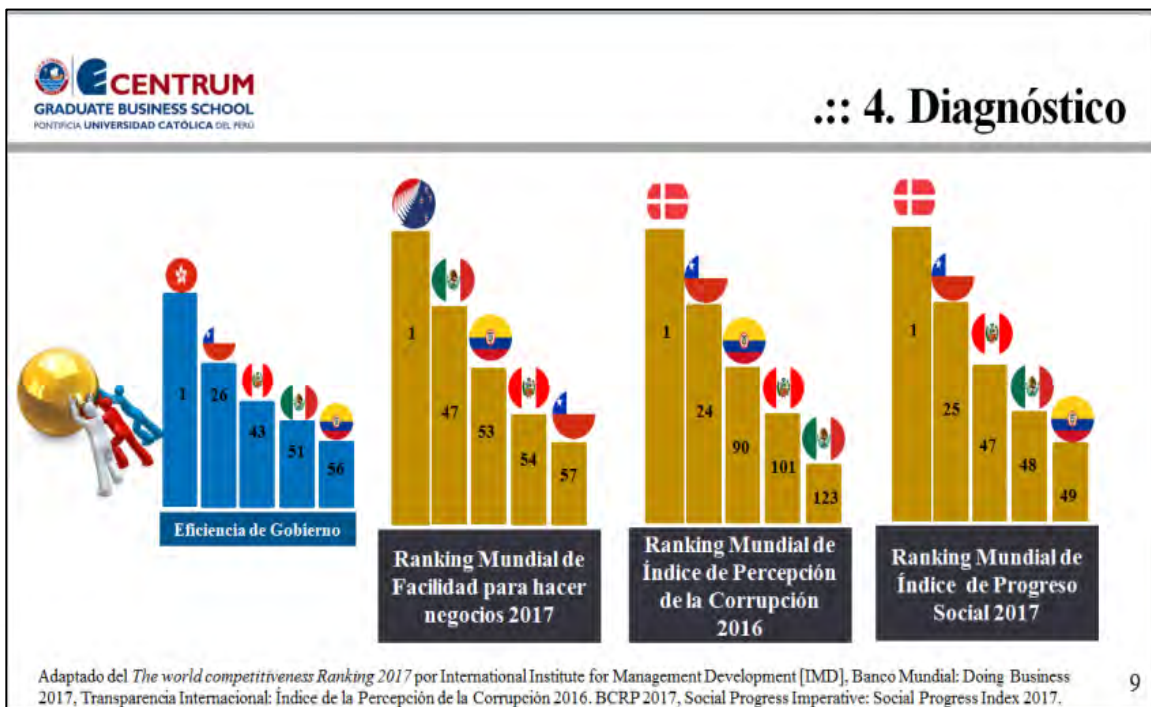
Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de *El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

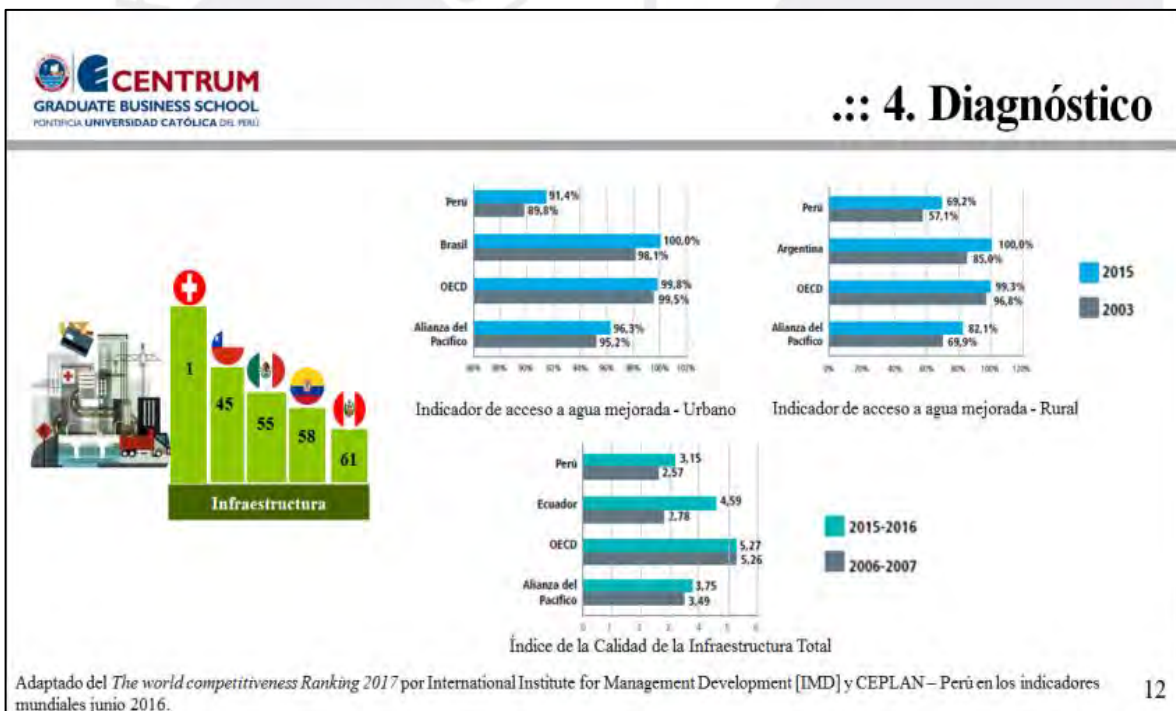
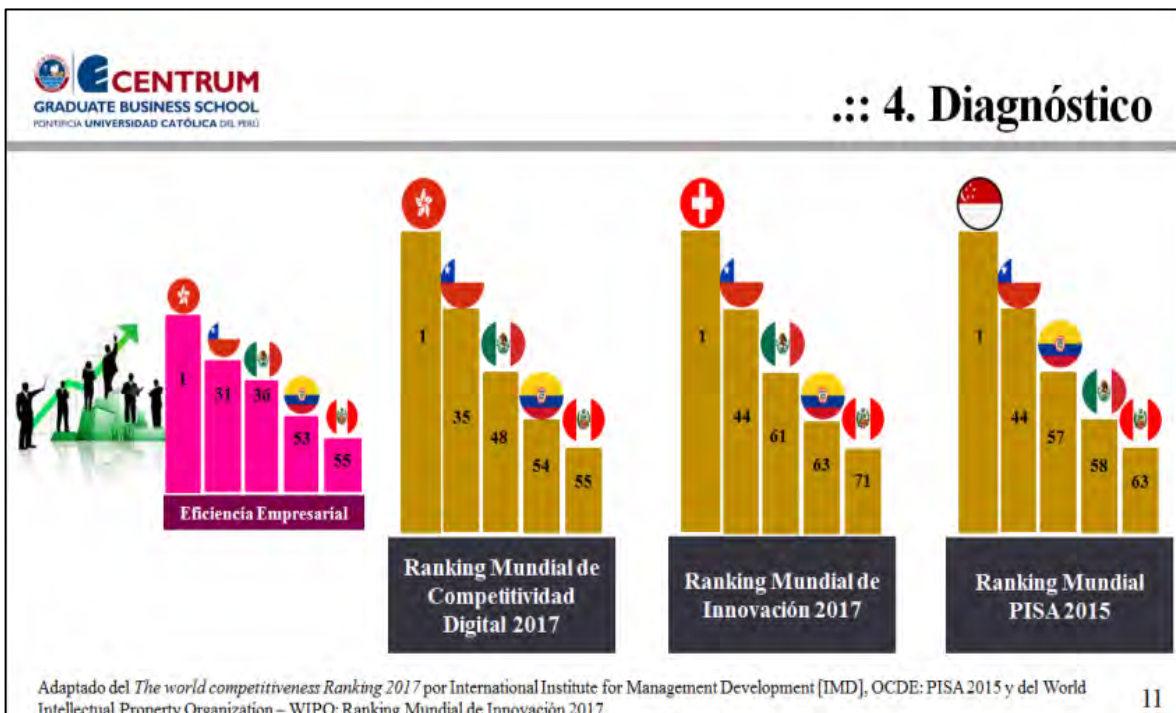
::: 2. Declaración de la Visión

respeto superación
honestidad
Ética
desarrollo humano
compromiso



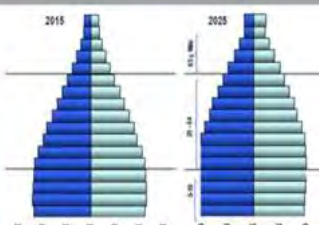







CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ


... 4. Diagnóstico




Población en edad productiva




Potencial Agrícola




Potencial Turístico




Reservas Internacionales y Cooperación Internacional



Potencial Minero



Potencial Pesquero




Potencial Geográfico

13


CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

... 5. Conclusiones



Desempeño Económico

- Economía basada en actividades primarias, poca diversificación productiva. (C6)
- Decrecimiento en el comercio internacional. (C9)
- Reducción de la inversión extranjera. (C9)



Eficiencia de Gobierno

- Democrático desde hace 37 años, sin embargo con bajo nivel de gobernabilidad. (C3)
- Corrupción en la organización del estado. (C4)
- Falta de identidad nacional, de actitud y de comportamiento basado en valores y código de ética. (C10)

14

::: 4. Conclusiones



Eficiencia en los Negocios

- Baja productividad y de gestión empresarial. (C8)
- Bajo nivel de innovación y tecnificación. (C7)
- La educación escolar se encuentra en bajo nivel de competitividad. (C2)
- Universidades que se encuentren fuera del ranking de las 500 primeras del mundo. (C2)
- La salud y el bienestar básico deficiente, existe la extrema pobreza y mortalidad infantil. (C1)



Infraestructura

- La brecha actual de infraestructura, no soporta los planes de desarrollo que tiene el Perú. (C5)
- Abundante agua dulce en una selva que poco lo aprovecha, versus la costa con limitado acceso. (C11)
- Deficiente infraestructura portuaria. (C12)

15

::: 5. Recomendaciones



Desempeño Económico



2018 - 2025, incrementar anualmente 0.25% del PBI el presupuesto en I+D, (OCP 9.3) y proyectos de tesis (OCP 9.4)



2030, contar con 5 refineries metalúrgicas. (OCP 5.6)



2026, contar con 2 fabricas ensambladoras de automóviles. (OCP 5.5)



2021, duplicar exportaciones de productos derivados del cobre. (OCP 5.1)



2025, incrementar exportación de acero estructural y acero en varillas. (OCP 5.3)



2021, duplicar exportaciones de joyería y orfebrería, (OCP 5.2)

16



CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

::: 5. Recomendaciones



Desempeño Económico



2025, duplicar exportaciones de productos derivados del zinc. (OCP 5.4)



2025 – 2030, triplicar las exportaciones de textiles a base de alpaca y vicuña. (OCP 6.2)



2030, incrementar 10% anualmente el valor de las exportación de servicios, hasta representar el 9% del PBI (OCP 6.3)



2030 exportar productos congelados, envasados al vacío y otros, contribuyendo a incrementar la participación para ser el 5% del PBI. (OCP 7.2)



2021-2025, incrementar presupuesto en promoción del turismo al 2% del PBI. (OCP 4.1)

17



CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

::: 5. Recomendaciones



Eficiencia de Gobierno



2025, presupuesto en educación será el 9% del PBI, incrementar un 1% cada dos años. (OCP 1.2)



2018 - 2025, implementar nuevo sistema de contratación de funcionarios públicos. (OCP 13.1 y 13.3)
2021, incorporar controles anticorrupción en las entidades publicas, a través de un sistema de inteligencia. (OCP 13.2)





2024, capacitar al 100% en identificar síntomas de enfermedades peligrosas y en la prevención de las mismas; en zonas rurales y urbanas (OCP 10.1)
2027, 100% cobertura de la población infantil en vacunación de enfermedades víricas. (OCP 10.2)



2018, descontar hasta el 50% del IR a las empresas que inviertan I+D de PNT (OCP 9.2)

18

E-CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

::: 5. Recomendaciones



Eficiencia de Gobierno



2021, lanzar la plataforma virtual de declaración de renta obligatoria de los ingresos y egresos de toda la PEA. (OCP 3.2)





2020, el banco agrario destinará el 70% de su financiamiento al desarrollo de proyectos que generen productos con valor agregado. (OCP 15.1)



2018, se elevará la valla de requisitos para la creación de nuevas universidades. (OCP 12.1)

19

E-CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

::: 5. Recomendaciones



Eficiencia en los Negocios



2025, crear cooperativas que ayuden a pagar precios justos a los productores pequeños agrícolas. (OCP 15.3)




2022, cerrar la brecha de infraestructura hotelera equivalente a 16,000 habitaciones. (OCP 4.2)



Al 2030, posicionar al puerto del Callao del sexto lugar en Latinoamérica al cuarto lugar. (OCP 8.3)




2030, construir 30 plantas procesadoras de productos agrícolas, tanto para productos frescos, congelados y envasados. (OCP 15.4)

20

CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

::: 5. Recomendaciones

Infraestructura




2027, 100% CE's con saneamiento, electrificación e internet. (OCP 2.7)



2030, 100% de la población con acceso a agua potable. (OCP 2.10)



2028, cada región provincia y distrito contará con un hospital de alta complejidad, hospital nivel II y de nivel I respectivamente. (OCP 2.8)



2026, concluir la panamericana en doble vía. (OCP 2.3)



2025, construir 10 plantas de ósmosis inversa (OCP 15.2)

2027, concluir la carretera interandina y los ramales de conexión a los centros poblados. (OCP 2.4)

2025, culminar la obra de irrigación Majes Siguas. (OCP 2.2)

21

CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

::: 5. Recomendaciones

Infraestructura




2027, contar con 2 aeropuertos internacionales, zona sur y norte. (OCP 2.6)



2026, ampliar puerto de Paíta e Ilo (OCP 8.1 y 8.2)



2025, construir la red de conexión internacional con los países limítrofes (OCP 16.2)



2021, tren de cercanías de Huacho y Pisco a Lima (OCP 2.1) y al 2030, concluir las líneas 3, 4, 5 y 6 del metro de Lima. (OCP 2.9)

2027, construir la red ferroviaria Brasil - Océano Pacífico. (OCP 2.5)



2021, construir 4 centrales de energía: fotovoltaica y eólica en la zona sur del país (OCP 16.1) y 4 hidroeléctricas (OCP 16.3)

22

CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

... 5. Recomendaciones

PERÚ 2030

- Capacitación PEA
- Gobernabilidad
- Anticorrupción
- Infraestructura
- Producción no tradicional
- Valores, ética, amor a la patria
- Ingeniería disponible
- Atractividad Comercial

Recursos, ventajas comparativas

23

CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

"Lo más importante es tener siempre un plan. Si no es el mejor plan, eso es al menos mejor que no tener ningún plan."
Sir Jhon Monash, 1865-1931

"La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras, sino del futuro con las decisiones actuales."
Peter Drucker, 1909 - 2005

"Una estrategia delinea un territorio en el que una empresa busca ser única."
Michael E. Porter, 1947 – act.

24