

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

José Jesús Daniel Ávalos Sánchez

Sandra del Rosario Caverro Quije

Angélica María Nervi Tuero

Marco Antonio Rivadeneyra Almeyda

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, julio de 2017

Agradecimientos

A nuestras familias, por su apoyo y paciencia durante todo el desarrollo de la maestría.

A los profesores de CENTRUM, por los conocimientos y experiencias transmitidos y compartidos, así como por su guía y consejos.

También agradecemos, de forma especial, al profesor Fernando D'Alessio Ipinza, por habernos dado las pautas y las bases para poder realizar un proceso de planeamiento estratégico acorde con las exigencias de una escuela de negocios de primer nivel.



Dedicatorias

A Dios, por estar conmigo siempre. A mis padres, por su inmenso amor y apoyo. Y a mi esposa e hijo, por su paciencia y comprensión.

José Ávalos

A Dios, por permitirme el logro de esta meta personal y profesional. A mis padres, Héctor y Charo, por su sacrificio, ejemplo y apoyo incondicional. A mi esposo Alfredo, mi compañero de vida, por su comprensión, paciencia y motivación. A mi hermana, María Alejandra, por su apoyo y por inspirarme a ser su ejemplo.

Sandra Cavero

A Dios, por darme fortaleza y protección. A mis padres, por ser mi inspiración y modelo a seguir. A mi esposo José por su amor incondicional y ser mi compañero de vida en esta y todas las aventuras en las que me enrumbo; y a mi pequeña Isabella, por enseñarme que no existen límites en el amor.

Angélica Nervi

A Dios, por darme la oportunidad de cumplir un anhelo personal y profesional. A mi padre, quien me enseñó a ser perseverante en conseguir las metas. A mi esposa Ana, quien, con su amor, paciencia y dedicación es mi aliento permanente. A mis hijos Juan Diego y Analucía, quienes son mi motor e impulso. A mi madre y mi hijo Daniel, quienes desde el cielo me dan la tranquilidad necesaria para cumplir este hermoso proyecto.

Marco Rivadeneyra

Resumen Ejecutivo

Para desarrollar el plan estratégico del Perú se han tomado como base tres referentes importantes: El *Ranking* de Competitividad Mundial del IMD, el Plan de Incorporación del Perú a la OCDE y el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional existente. Con esta base y la información recabada, se propone los ejes de acción para que al 2030 el Perú sea un país líder en competitividad en Latinoamérica, superando a países que hoy ostentan mejores posiciones, como Chile, México y Colombia.

Esta ambiciosa meta deberá estar cimentada en una institucionalidad del país que genere confianza a los diferentes actores económicos, e impulse principalmente a generar una industria diversificada y de valor agregado, para lo cual se requiere cerrar la enorme brecha en infraestructura productiva, social y turística. En esa línea, varios de los objetivos y estrategias planteados se enfocan en el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las entidades del Gobierno nacional, los Gobiernos subnacionales y los entes de control del país. Asimismo, se prioriza la construcción de infraestructura de transporte que reduzca los costos logísticos y el potenciamiento de industrias como la forestal, acuícola, agrícola, minera y el turismo, que a su vez se soporten en un recurso humano calificado que atienda la demanda empresarial y permita reducir la informalidad laboral.

Además, para alcanzar la visión, también se plantean otro grupo de objetivos y estrategias que impulsen una mejor calidad de vida de la población, reduciendo los índices de inseguridad ciudadana y potenciando sus oportunidades de desarrollo, a través de la mejora de la infraestructura y la calidad educativa y de los servicios de salud, así como el impulso de la actividad deportiva. Todo ello, basado en la interconexión tecnológica del país a través de la red de banda ancha, que a su vez permita el desarrollo y fortalecimiento de capacidades tecnológicas e innovación, que nos lleven al logro de ventajas competitivas.

Abstract

In order to develop the Strategic Plan of Peru, three important references have been taken as a basis: The IMD World Competitiveness Ranking, the Peru Country Programme to join the OECD and the existing Strategic Plan for National Development. With this base and the information gathered, the lines of action are proposed in order to achieve the vision, which means that by 2030 Peru will be a leading country in competitiveness in Latin America, surpassing countries that now hold better positions, such as Chile, Mexico and Colombia.

This ambitious goal must be grounded in the country's institutionality that generates confidence among the different economic actors, and drives mainly to generate a diversified and value-added industry, which requires closing the huge gap in productive, social and tourism infrastructure. In this line, the objectives and strategies proposed, are focused on strengthening the management capacity of national government, subnational governments and the country's control entities. It also prioritizes the construction of transport infrastructure in order to reduce logistical costs, and the enhancement of industries such as forestry, aquaculture, agriculture, mining, and tourism, supported by a qualified human resource that match the businesses demand and reduce labor informality.

In addition, in order to reach the vision, the proposed objectives and strategies promote a better quality of life for the population, reducing the citizen insecurity and enhancing their development opportunities by improving the infrastructure and quality of educational and health services, as well as, the boost of sports activities. All this, will be based on the technological interconnection of the country through the broadband network, allowing the development and strengthening of technological capabilities and innovation, leading us to the achievement of competitive advantages.

Tablas de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General del Perú	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	34
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	36
2.1 Antecedentes.....	36
2.2 Visión.....	36
2.3 Misión.....	37
2.4 Valores.....	37
2.5 Código de Ética.....	38
2.6 Conclusiones.....	38
Capítulo III: Evaluación Externa	39
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	39
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales.....	39
3.1.2 Potencial Nacional.....	47
3.1.3 Principios Cardinales.....	63
3.1.4 Influencia del Análisis en el Perú.....	66
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	67
3.2.1 Condiciones de los Factores.....	68
3.2.2 Condiciones de la Demanda.....	71
3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.....	74
3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo.....	76

3.2.5 Influencia del Análisis en Perú SA	78
3.3 Análisis del Entorno PESTE	79
3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)	80
3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)	83
3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)	87
3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	92
3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	95
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	98
3.5 El Perú y sus Competidores.....	99
3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores.....	101
3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores.....	102
3.5.3 Amenaza de los Sustitutos.....	103
3.5.4 Amenaza de los Entrantes.....	104
3.5.5 Rivalidad de los Competidores	104
3.6 El Perú y sus Referentes.....	106
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	107
3.8 Conclusiones	118
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	120
4.1 Análisis Interno (AMOFHIT)	120
4.1.1 Administración y Gerencia (A).....	120
4.1.2 Marketing y Ventas (M)	130
4.1.3 Operaciones y Logística-Infraestructura (O)	135
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)	138
4.1.5 Recursos Humanos (H).....	145
4.1.6 Sistema de Información y Comunicaciones (I).....	146

4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)	153
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	158
4.3 Conclusiones	159
Capítulo V: Intereses del Perú y Objetivos a Largo Plazo	161
5.1 Intereses del Perú	161
5.2 Potencial del Perú.....	165
5.3 Principios Cardinales del Perú.....	175
5.4 Matriz de Intereses del Perú (MIO)	178
5.5 Objetivos a Largo Plazo	180
5.6 Conclusiones	181
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	183
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	183
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	183
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	189
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)	192
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	195
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	198
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	198
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	201
6.9 Matriz de Ética (ME).....	201
6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	201
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	210
6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	210
6.13 Conclusiones	210
Capítulo VII: Implementación Estratégica	217

7.1 Objetivos de Corto Plazo	217
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	226
7.3 Políticas de cada Estrategia	227
7.4 Estructura del País.....	233
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	236
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	237
7.7 Gestión del Cambio	238
7.8 Conclusiones	239
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	240
8.1 Perspectivas de Control.....	240
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard).....	240
8.3 Conclusiones	243
Capítulo IX: Competitividad del País	244
9.1 Análisis Competitivo de la Organización.....	244
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del País.....	244
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del País.....	247
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	248
9.5 Conclusiones	249
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	251
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	251
10.2 Conclusiones Finales.....	253
10.3 Recomendaciones Finales	254
10.4 Futuro del País.....	257
Apéndice: Resumen de Plan Estratégico Desarrollado	285

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Longitud del Perímetro y Fronteras, Según País Limítrofe</i>	2
Tabla 2. <i>Países en América con Mayor Población</i>	6
Tabla 3. <i>Indicadores Demográficos Estimados por Quinquenios 2010 - 2025</i>	7
Tabla 4. <i>Población con Seguro de Salud Según Tipo de Seguro, 2008 - 2015</i>	7
Tabla 5. <i>Nivel de Educación Alcanzado por la Población de 15 a Más Años 2010 - 2015</i>	8
Tabla 6. <i>Tasa de Analfabetismo de la Población por Edad y Ámbito Geográfico 2010 - 2015</i>	8
Tabla 7. <i>Balanza Comercial 2013 - 2016</i>	13
Tabla 8. <i>Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera 2015</i>	15
Tabla 9. <i>Pesca de Captura Marina al 2014: Principales Países Productores</i>	19
Tabla 10. <i>Principales Grupos Económicos del Perú 2015</i>	23
Tabla 11. <i>Las 10 Empresas con Mayores Ingresos del Perú en el 2015</i>	23
Tabla 12. <i>Principales Líneas Ferroviarias del Perú</i>	30
Tabla 13. <i>Principales Aeropuertos del Perú</i>	33
Tabla 14. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i>	44
Tabla 15. <i>Población por Grupos de Edad y Género 2016</i>	49
Tabla 16. <i>Brecha de Infraestructura 2016 - 2025</i>	71
Tabla 17. <i>Ranking de Facilidad para Hacer Negocios Doing Business 2016 - 2017</i>	76
Tabla 18. <i>Unidades Productivas Informales, Según Rango de Actividad</i>	87
Tabla 19. <i>Estimaciones y Proyecciones de Población a Largo Plazo</i>	88
Tabla 20. <i>Índices de Desarrollo Humano</i>	89
Tabla 21. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	98
Tabla 22. <i>Ranking 2017 de Competitividad de los Países Latinoamericanos</i>	100
Tabla 23. <i>Principales Rankings Globales y Posiciones de los Países de Referencia</i>	108
Tabla 24. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	109

Tabla 25. <i>Coficiente de Gini por País</i>	114
Tabla 26. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	115
Tabla 27. <i>Lista de Ministerios del Perú</i>	122
Tabla 28. <i>Formulación y Asignación de Recursos a Proyectos en Sectores Estratégicos</i>	130
Tabla 29. <i>Exportaciones por Sectores Económicos</i>	133
Tabla 30. <i>Exportaciones FOB por Sectores Económicos: 2010 - 2016</i>	134
Tabla 31. <i>Producto Bruto Interno, al Cierre del 2016</i>	137
Tabla 32. <i>Presupuesto General de la República 2017</i>	139
Tabla 33. <i>Comparativo de Tres de los Principales Pilares de la Sociedad</i>	139
Tabla 34. <i>Clasificador de Fuentes de Financiamientos y Rubros (Año Fiscal 2017)</i>	141
Tabla 35. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFI)</i>	160
Tabla 36. <i>Matriz de Intereses del Perú (MIO)</i>	179
Tabla 37. <i>Matriz FODA</i>	184
Tabla 38. <i>Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para el Perú</i>	186
Tabla 39. <i>Datos y Antecedentes de las Industrias Evaluadas en la Matriz BCG</i>	190
Tabla 40. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	199
Tabla 41. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	202
Tabla 42. <i>Matriz de Rumelt</i>	205
Tabla 43. <i>Matriz de Ética</i>	207
Tabla 44. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	208
Tabla 45. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	211
Tabla 46. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores</i>	214
Tabla 47. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos</i>	228
Tabla 48. <i>Políticas para el Perú</i>	231
Tabla 49. <i>Tablero de Control Balanceado para el Perú</i>	241

Tabla 50. *Plan Estratégico Integral*..... 252



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico	xiii
<i>Figura 1.</i> Ubicación geográfica del Perú.....	1
<i>Figura 2.</i> Datos generales del Perú.....	4
<i>Figura 3.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual 1940 - 2016.....	5
<i>Figura 4.</i> Incidencia de pobreza total 2007 - 2015.....	9
<i>Figura 5.</i> Hogares con abastecimiento de agua desde red pública 2005-2016.....	10
<i>Figura 6.</i> Hogares con disponibilidad de servicio de desagüe por red pública 2005-2016.....	10
<i>Figura 7.</i> Evolución del PBI agregado del Perú 1978 - 2016.....	11
<i>Figura 8.</i> Población de 14 años a más, según condición de actividad 2016.....	12
<i>Figura 9.</i> Exportaciones peruanas 2013 - 2016.....	14
<i>Figura 10.</i> Exportaciones peruanas por sectores 2013 - 2016	14
<i>Figura 11.</i> Importaciones peruanas 2013 - 2016.....	15
<i>Figura 12.</i> Principales actividades económicas del Perú.....	22
<i>Figura 13.</i> Acuerdos comerciales del Perú.....	25
<i>Figura 14.</i> Mapa de ubicación de los principales puertos del Perú.....	32
<i>Figura 15.</i> Definición de los Intereses Nacionales.....	43
<i>Figura 16.</i> Población según área de residencia.....	48
<i>Figura 17.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual.....	48
<i>Figura 18.</i> Distribución poblacional por edades biológicas 2016	49
<i>Figura 19.</i> Evolución de la pirámide poblacional	50
<i>Figura 20.</i> Tasa de crecimiento macroeconómico.....	52
<i>Figura 21.</i> Inversión privada	52
<i>Figura 22.</i> Deuda Pública.....	53
<i>Figura 23.</i> Reservas Internacionales Netas.....	53

<i>Figura 24.</i> Hogares peruanos con acceso a celulares, computadoras e internet 2015.....	54
<i>Figura 25.</i> Acceso a internet en los hogares por ubicación geográfica 2015	55
<i>Figura 26.</i> Pilares del Ranking Global de TI (Resultados Perú 2016).....	56
<i>Figura 27.</i> Ejecución de Inversión Pública del Ministerio de Defensa 2011 - 2015.....	62
<i>Figura 28.</i> Índice de confianza del consumidor peruano	72
<i>Figura 29.</i> PBI de los socios comerciales del Perú.....	73
<i>Figura 30.</i> Proyección de exportaciones regionales de productos peruanos 2011 vs 2021.....	74
<i>Figura 31.</i> Evolución de la clasificación de riesgo del Perú y países de la región.....	75
<i>Figura 32.</i> Matriz de competitividad de la gestión de cadenas de suministro.....	77
<i>Figura 33.</i> Tasas de políticas monetarias en los países de Latinoamérica.....	81
<i>Figura 34.</i> Índice de efectividad gubernamental en Sudamérica.....	82
<i>Figura 35.</i> Mapa del índice de percepción de corrupción en el mundo 2016.....	83
<i>Figura 36.</i> Tasa de variación del PBI y contribución de los componentes del gasto al crecimiento de América del Sur.....	84
<i>Figura 37.</i> Empleo informal en Perú y países de referencia 2016.....	86
<i>Figura 38.</i> Población en situación de pobreza por ingreso en América Latina 1993 - 2013.....	90
<i>Figura 39.</i> Gasto público total en educación como porcentaje del producto bruto interno	91
<i>Figura 40.</i> Las tecnologías digitales se han extendido rápidamente en gran parte del mundo.....	93
<i>Figura 41.</i> Dividendos Digitales.	94
<i>Figura 42.</i> La mayor parte de la población mundial aun no dispone de internet.....	94
<i>Figura 43.</i> Las TIC y su contribución al crecimiento del PBI.....	95
<i>Figura 44.</i> Principales delitos ambientales.....	96
<i>Figura 45.</i> Comercio ilegal de vida silvestre en América Latina y el Caribe.....	96
<i>Figura 46.</i> e-waste en América Latina 2016.....	97
<i>Figura 47.</i> Presión tributaria por cada tipo de impuesto.....	101

<i>Figura 48.</i> Advertencias exigidas en los envases de alimentos en Chile.....	103
<i>Figura 49.</i> Resultados de las mediciones efectuadas por el IMD.....	105
<i>Figura 50.</i> Países en los rankings de competitividad mundial del IMD y del WEF	110
<i>Figura 51.</i> Posición en educación básica (PISA) y superior (WEF).....	110
<i>Figura 52.</i> Aspectos evaluados en el Ranking Doing Business 2017.....	111
<i>Figura 53.</i> Institucionalidad y corrupción en los países comparados.....	112
<i>Figura 54.</i> Tasa de crecimiento del PBI 2016	113
<i>Figura 55.</i> Crecimiento del PBI del Perú, sus competidores y promedio OCDE	113
<i>Figura 56.</i> Desempeño medioambiental de los países.....	114
<i>Figura 57.</i> Posición en educación básica (PISA) y superior (WEF).....	116
<i>Figura 58.</i> Curva de crecimiento del PBI del Perú, sus referentes y el promedio OCDE.....	116
<i>Figura 59.</i> Aspectos evaluados en el Ranking Doing Business 2017 - Países Referentes.....	117
<i>Figura 60.</i> Índice Gini. Perú y sus referentes.....	118
<i>Figura 61.</i> Conformación del Congreso: Escaños por organización política 2016 - 2021.....	123
<i>Figura 62.</i> Nivel de aprobación a la gestión de los Poderes del Estado Enero 2017.....	124
<i>Figura 63.</i> Percepción de los principales problemas del país a ser resueltos al 2021.....	125
<i>Figura 64.</i> Percepción de los principales problemas del país 2016.....	126
<i>Figura 65.</i> Opinión sobre la gestión del Gobierno regional por departamento a junio 2016	128
<i>Figura 66.</i> Opinión sobre la gestión del Gobierno local por departamento a junio 2016.....	128
<i>Figura 67.</i> Índice de Competitividad Regional 2016.....	129
<i>Figura 68.</i> Principales productos exportados.....	132
<i>Figura 69.</i> Principales destinos de las Exportaciones No Tradicionales	132
<i>Figura 70.</i> Participación de los sectores económicos en el PBI 2008 - 2016.....	136
<i>Figura 71.</i> PEA ocupada por sector económico 2016.....	138
<i>Figura 72.</i> Deuda Interna y Deuda Externa del Perú.....	140

<i>Figura 73.</i> Composición de la Deuda Interna del Perú al 2015.....	143
<i>Figura 74.</i> Composición de la Deuda Externa del Perú al 2015	143
<i>Figura 75.</i> Transformación a través del uso de TI.....	148
<i>Figura 76.</i> Hogares con acceso a Telefonía fija, móvil, TV cable, computadora e internet.....	150
<i>Figura 77.</i> Penetración de telefonía móvil en hogares.....	151
<i>Figura 78.</i> Penetración de telefonía fija en hogares.....	152
<i>Figura 79.</i> Contribución de la CTI al desarrollo humano	154
<i>Figura 80.</i> Gastos en actividades innovativas por países.....	157
<i>Figura 81.</i> Gasto en Investigación y Desarrollo como % del PBI.....	157
<i>Figura 82.</i> Contribución a la variación del PBI según actividad económica en el 2016.....	166
<i>Figura 83.</i> Razones por las cuales no se llegan a cubrir los requerimientos de personal capacitado	167
<i>Figura 84.</i> Mipymes formales según sector económico 2010-2015.....	170
<i>Figura 85.</i> PEA ocupada por sector económico 2016.....	171
<i>Figura 86.</i> Conflictos socioambientales activos por actividad económica.....	173
<i>Figura 87.</i> Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	188
<i>Figura 88.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	190
<i>Figura 89.</i> Matriz Interna-Externa (MIE).....	193
<i>Figura 90.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	195
<i>Figura 91.</i> Distribución del gasto del presupuesto público 2017.....	227
<i>Figura 92.</i> Estructura organizacional propuesta.....	235
<i>Figura 93.</i> Competitividad futura del país por pilares al 2030.....	259
<i>Figura 94.</i> Competitividad global del país al 2030.....	259
<i>Figura 95.</i> Futuro del país al 2030.....	260

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

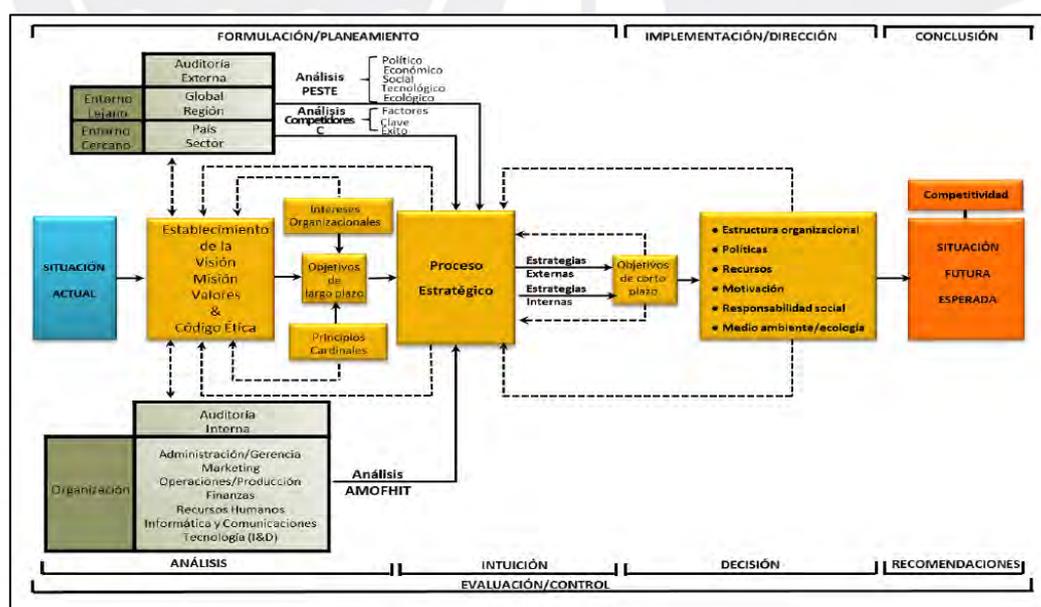


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

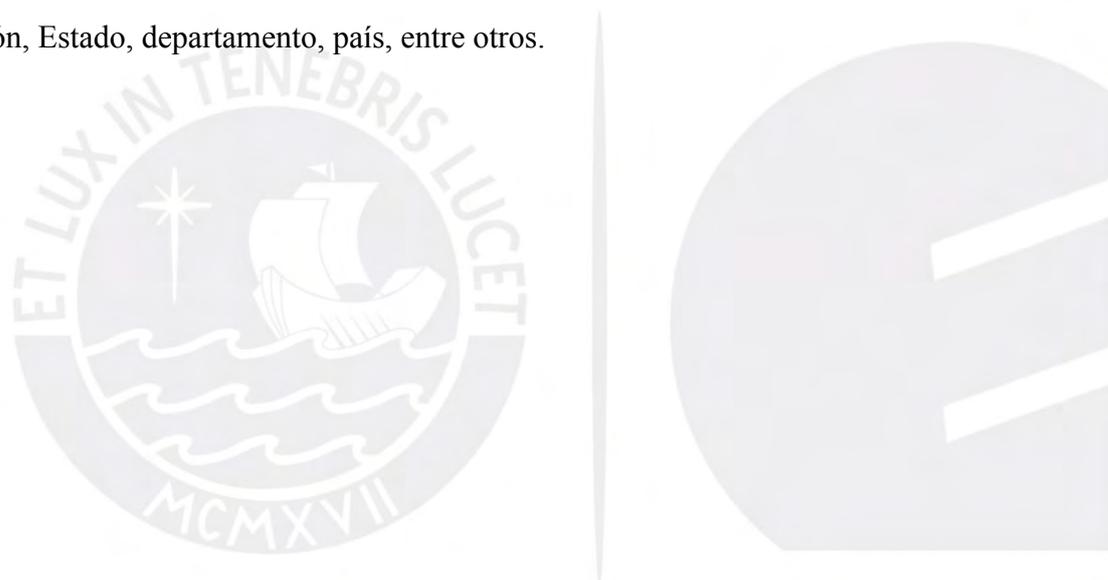
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General del Perú

1.1 Situación General

El Perú es un país emergente que viene consolidando su economía en los últimos años. Esto se ha reflejado en alta tasas de crecimiento, inflación baja, solidez fiscal y un alto nivel de reservas que han atraído a los inversionistas extranjeros. Su crecimiento anual promedio para los últimos 16 años es de 5.1% del PBI, lo cual representa un gran atractivo para los inversionistas. Asimismo, tiene la segunda clasificación de crédito de Latinoamérica, solo por debajo de Chile y comparada con la economía mexicana.

El Perú está localizado en el continente americano, en la parte central y occidental 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 (ProInversión, 2016). En la Figura 1 se muestra la ubicación del Perú en el mapamundi.



Figura 1. Ubicación geográfica del Perú.

Tomado de ProInversión – Agencia de promoción de la inversión privada.

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

Limita con el océano Pacífico al oeste con una extensión de 3,100 km, con Chile al sur con 169 km, con Brasil y Bolivia al este con 2,822 y 1,047 km respectivamente, y con Colombia y con Ecuador al norte con 1,526 y 1,529 km, respectivamente. Con una extensión territorial de 1'285,215.60 km², es el tercer país más extenso de Sudamérica después de Argentina y Brasil, y uno de los 20 más extensos del mundo. Además, cuenta con 200 millas

marinas del océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida (MRE, 2012).

Este detalle se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Longitud del Perímetro y Fronteras, Según País Límitrofe

País limítrofe	Perímetro	Longitud (Kilómetros)			
		Terrestre	Fluvial	Lacustre	Litoral
Ecuador	1,529	831	698	-	-
Colombia	1,506	135	1,371	-	-
Brasil	2,822	1,314	1,508	-	-
Bolivia	1,047	513	384	150	-
Chile	169	169	-	-	-
Océano Pacífico (Mar de Grau)	3,080	-	-	-	3,080
Total	10,153	2,962	3,961	150	3,080

Nota. Tomado de “Desarrollo e integración fronteriza,” por Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012. ([http://www.rree.gob.pe/politicaexterna/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20\(29MAY12\).pdf](http://www.rree.gob.pe/politicaexterna/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20(29MAY12).pdf))

Posee tres regiones naturales, costa, sierra y selva, con características marcadas en el clima, lo cual permite que cada una de ellas sea una fuente de recursos naturales y minerales diversos.

La costa, de aproximadamente 3,080 km de longitud, ocupa el 11.7% de la superficie y 56% de su población con 17.7 millones de habitantes. Las ciudades más importantes son: Lima, que es la capital del Perú, Trujillo, Chiclayo, Ica y Tacna.

La sierra cubre el 27.9% de la superficie y cuenta con 9.3 millones de habitantes (30% de la población), teniendo las más importantes reservas minerales del país. Se extiende sobre la cordillera de los Andes y las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca.

La selva ocupa el 60.4% de la superficie, rica en petróleo y recursos forestales, cuenta con 4.4 millones de habitantes que representan el 14% de la población. Es parte de la llanura amazónica con un gran bosque tropical, alberga una inmensa diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, petróleo y gas en el subsuelo. Las dos ciudades más importantes son Iquitos y Pucallpa.

El Perú es considerado un país diverso, pues reúne a 84 de las 117 zonas de vida existentes en el planeta (EY, ProInversión & Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016). Su territorio es atravesado por parte de la cordillera de los Andes, y en él nace el río más largo y caudaloso del mundo, el río Amazonas. Su diversidad de climas le permite tener una fauna y geografía muy rica en recursos naturales, y su dominio marítimo posee una gran variedad de fauna marina que es utilizada, tanto por la industria, como para el consumo directo.

Su unidad monetaria es el Sol y el idioma principal es el español, aunque también se habla el quechua y aimara en algunas regiones del país. Se cuenta con libertad de culto, pero la religión católica es la preponderante.

Según un estimado de la Guía de inversiones del Perú 2016-2017, la población del Perú es de 31.4 millones de habitantes, siendo el 76.6% urbana y el 23.4% rural. El principal recurso del país está compuesto por su capital humano y cuenta con una clase media emergente que en los últimos años se ha convertido en uno de los motores del desarrollo económico del país (EY, ProInversión & Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016). En la Figura 2 se muestran los datos generales del país.

Cuenta con un Gobierno democrático, siendo el presidente actual el Sr. Pedro Pablo Kuczynski, para el periodo 2016-2021. El país está compuesto políticamente por 26 circunscripciones regionales (regiones), incluyendo la Provincia Constitucional del Callao, siendo su capital la ciudad de Lima. La organización territorial del país actualmente presenta cuatro tipos de unidades administrativas que son: Regiones, departamentos, provincias y distritos. A la fecha, cada departamento constituye una región.

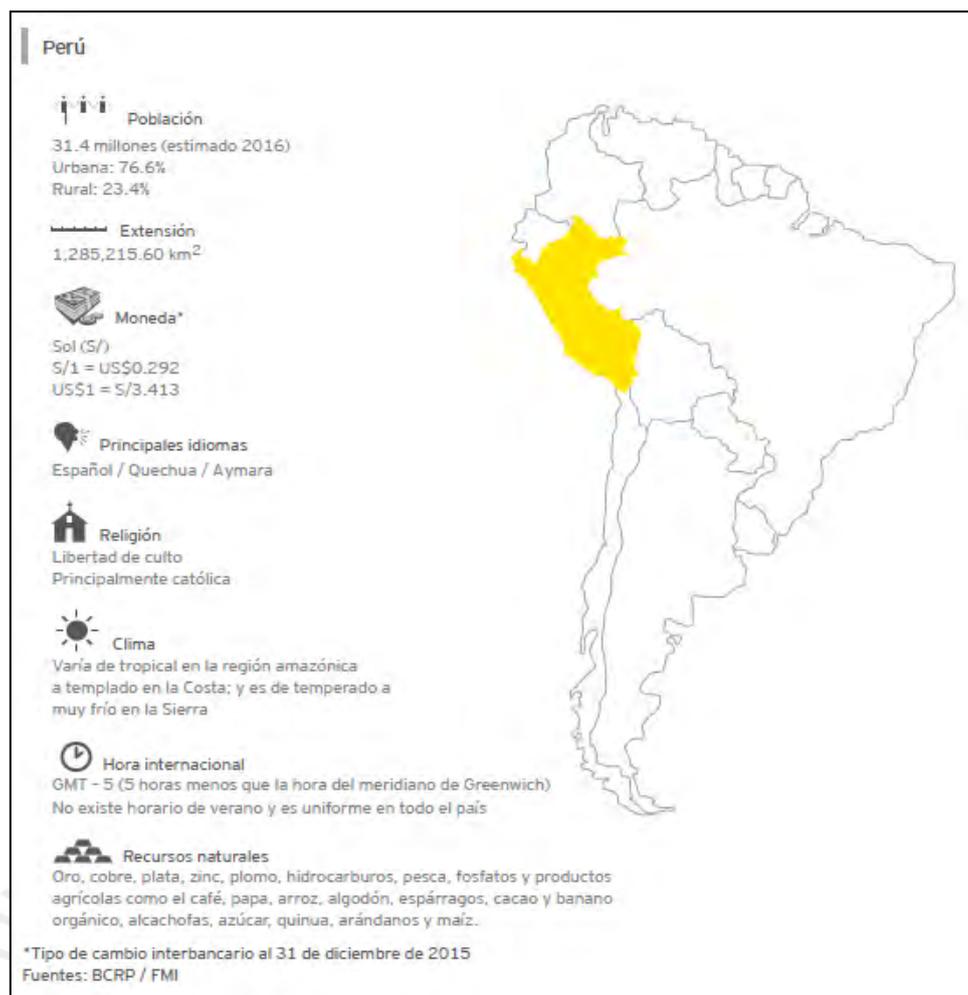


Figura 2. Datos generales del Perú.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017,” por EY, ProInversión y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016.

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7164&sec=1>).

La Provincia Constitucional del Callao, considerada una de las 26 regiones, cuenta con el principal puerto del país y con el primer Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Las regiones están divididas en 196 provincias y estas a su vez se encuentran divididas en 1,874 distritos dentro de las cuales se encuentran gobernaciones locales, anexos, caseríos y urbanizaciones.

Las unidades más pequeñas son los distritos cuyos municipios tienen competencias y recursos propios, igualmente dependen de las provincias a las que pertenecen. Los municipios provinciales cuentan con el alcalde como máxima autoridad, elegido de forma democrática por un periodo de cuatro años, constituyen el segundo nivel de jerarquía de la organización y

el conjunto de provincias forma un departamento, el cual como se mencionó anteriormente representa una región. Cada región cuenta con un presidente de región elegido de forma democrática por un periodo de cinco años, al igual que el del presidente del país.

Las 26 regiones del Perú están compuestas por: Amazonas, Áncash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Callao (Provincia Constitucional), Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tacna, Tumbes, Ucayali y Lima, que alberga a la ciudad capital del país y que se divide en 2 circunscripciones: Lima Metropolitana y Lima Provincias (ANGR, 2016).

En indicadores poblacionales al 2016, en el Perú había 31'488,625 personas. Hacia el 2021, año del bicentenario de la independencia nacional se superará los 33 millones y para el año 2050 se estima que se llegará a 40 millones de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento y seguirá creciendo por muchos años más. Entre el 2016 y 2021, se proyecta que cada año se sumarán en promedio 333,000 nuevas personas (INEI, 2016). La evolución poblacional se puede ver en la Figura 3.

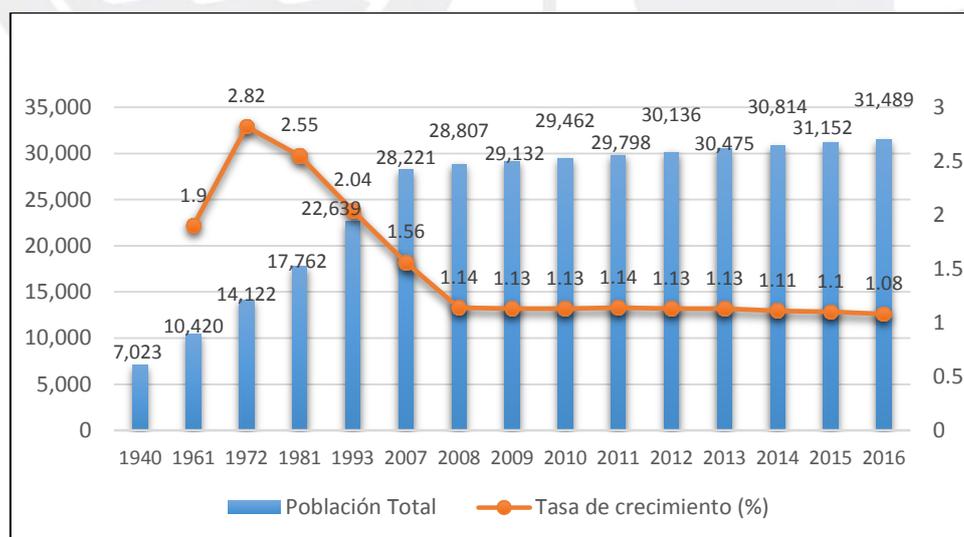


Figura 3. Población total y tasa de crecimiento promedio anual 1940 - 2016.

Tomada de "Perú: Síntesis estadística 2016," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016.

(http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Este crecimiento de la población viene acompañado de una distribución por género de 49.9% hombres y 50.1% de mujeres a nivel nacional (INEI, 2016).

En comparación con los países más cercanos, el Perú ocupa el puesto ocho de los países más poblados en América, como se puede observar en la Tabla 2 (INEI, 2015).

Tabla 2

Países en América con Mayor Población

Puesto	País	Población
1	EE.UU.	325,128
2	Brasil	203,657
3	México	125,236
4	Colombia	49,529
5	Argentina	42,155
6	Canadá	35,871
7	Venezuela	31,293
8	Perú	31,152

Nota. Tomado de “Perú: Día mundial de la población,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2015). (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

El departamento de Lima es el que presenta la mayor concentración del país, con 9’985,664 habitantes al 2016, lo que representa el 32% de la población del país (incluye a la provincia de Lima y la región Lima). En diez departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, la población supera el millón de habitantes, seis pertenecen a la sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash), tres a la costa (La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la Selva (Loreto), en conjunto centralizan el 80% de la población del país. En cambio, Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna son los departamentos que no superan los 400,000 habitantes (INEI, 2016).

Respecto a los indicadores demográficos, la tasa bruta de natalidad y la tasa de mortalidad infantil muestran una reducción continua para los quinquenios 2010-2025, como se indica en la Tabla 3.

Tabla 3

Indicadores Demográficos Estimados por Quinquenios 2010 - 2025

Indicadores demográficos	2010-2015	2015-2020	2020-2025
Nacimientos anuales (en miles)	589	572	558
Muertes anuales (en miles)	167	182	199
Esperanza de vida al nacer:			
Ambos sexos	74.13	75.07	75.92
Hombres	71.54	72.50	73.37
Mujeres	76.84	77.76	78.59
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	18.60	16.60	14.90

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap03/ind03.htm)

Los resultados del Perú respecto a la esperanza de vida, son destacados por la OCDE, sin embargo, esto no ocurre así con el resto de indicadores vinculados a la salud.

Considerando que la salud es un factor clave del bienestar y de la calidad de vida de las personas, esta además adquiere relevancia dado que influye de manera directa en su capacidad de trabajo y en su participación en la vida social. Si se compara el porcentaje de ciudadanos peruanos que se siente insatisfecho con su estado de salud, este es menor que el promedio mundial en 5%, y representa la cuarta parte de la población, lo que no se condice tampoco con el nivel de desarrollo económico alcanzado por el Perú (OCDE, 2015). En la Tabla 4 se muestra el porcentaje de la población que cuenta con seguro de salud en el país.

Tabla 4

Población con Seguro de Salud Según Tipo de Seguro, 2008 - 2015. Porcentaje Respecto a la Población Total

Tipos de seguro	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 P/ Sem.
Con seguro de Salud	53.7	60.5	63.5	64.5	61.9	65.5	69.0	71.8
Únicamente ESSALUD	20.1	21.2	21.6	22.7	24.4	24.4	24.6	25.7
Únicamente SIS	28.1	33.8	36.3	36.1	31.4	35.3	39.0	40.0
Con otros seguros 1/	5.5	5.6	5.5	5.7	6.1	5.8	5.4	6.1

1/ Incluye EsSalud y Seguro Integral de Salud - SIS

P/ Información preliminar

Nota. Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)

Por otro lado, en temas educativos, en el último informe PISA 2015 de la OCDE, se evidencia la gran brecha del nivel educativo escolar que se tiene respecto a otros países. Los estudiantes peruanos mostraron resultados que dejan mucho que desear, ubicándose entre los

últimos lugares, y evidenciando que el nivel de un estudiante promedio de 15 años en Perú es equivalente a uno que tiene tres años menos de escolarización en promedio en los países de la OCDE. (OCDE, 2015).

La brecha educativa en el nivel escolar también impacta en el nivel de educación superior. En el sector formal, alrededor de un tercio de las empresas peruanas no consiguen trabajadores adecuadamente capacitados, cuando en el caso de países OCDE esta cifra se encuentra alrededor del 15% (OCDE, 2015). En la Tabla 5 se muestra el nivel de educación alcanzado por la población de 15 años a más. Asimismo, en la Tabla 6 se muestra el último dato publicado por el INEI sobre el nivel de analfabetismo en el país, por edad y ámbito geográfico.

Tabla 5

Nivel de Educación Alcanzado por la Población de 15 a Más Años 2010 - 2015

Nivel de educación/ Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Sin nivel/inicial	5.1	4.9	4.4	4.4	4.3	4.1
Primaria	23.0	22.8	21.9	22.1	21.9	21.5
Secundaria	43.7	43.4	43.6	43.8	44.4	45.4
Superior	28.3	28.9	30.1	29.8	29.4	28.9

Nota. Adaptado de "Compendio Estadístico Perú 2016," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html)

Tabla 6

Tasa de Analfabetismo de la Población por Edad y Ámbito Geográfico 2010 - 2015

Grupos de edad / Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (estimación)
Total	7.4	7.1	6.2	6.2	6.3	6.0
Grupo de edad						
De 15 a 19 años	1.4	1.4	1.1	0.9	0.8	0.7
De 20 a 29 años	2.5	2.3	1.9	1.9	1.8	1.7
De 30 a 39 años	4.5	4.6	4.2	3.9	4.1	3.6
De 40 a 49 años	7.3	7.0	5.9	6.0	6.0	5.6
De 50 a 59 años	11.3	9.9	8.5	8.6	8.7	8.4
De 60 y más años	25.5	24.4	21.2	21.0	21.1	20.1
Área de residencia						
Urbana	4.0	4.0	3.3	3.5	3.7	3.6
Rural	18.3	17.4	15.9	15.8	15.7	14.8

Nota. Adaptado de "Compendio Estadístico Perú 2016," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html)

También existen otras brechas en temas educativos igual de importantes, como en infraestructura educativa, que ascienden a 100,000 millones de soles: 68,000 millones corresponden a infraestructura que debe ser reparada y acondicionada para ser antisísmica y ser un ambiente adecuado y seguro para los alumnos, y 32,000 millones de soles corresponde a brechas que cubran capacidades de crecimiento, dado el incremento de la población (El Comercio, 2016, 23 de mayo).

Respecto a los índices de pobreza en el país, el 21.8% de la población peruana viven aún en situación de pobreza, siendo la población rural donde existe mayor concentración (46% de la población rural) versus el 15,3% de la población urbana (INEI, 2016). La evolución del índice de pobreza entre los años 2004 al 2015 se muestra en la Figura 4.

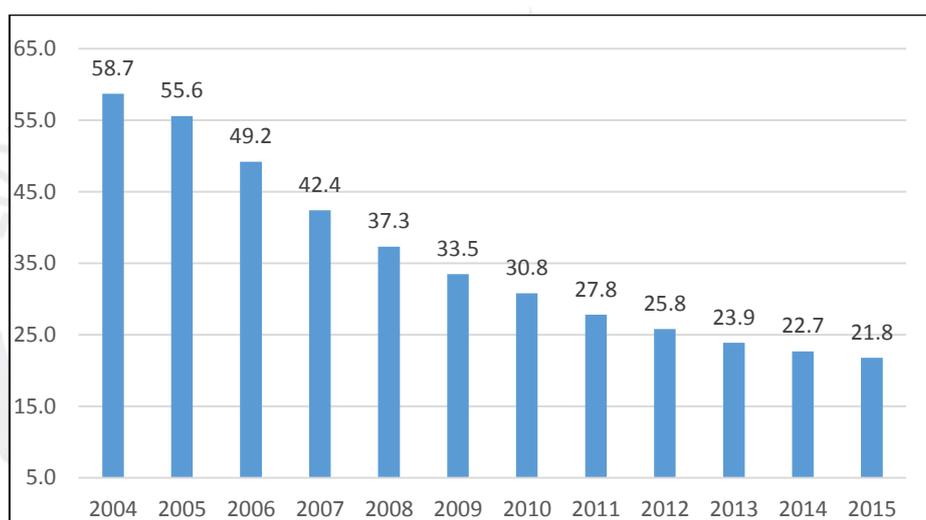


Figura 4. Incidencia de pobreza total 2007 - 2015.

Tomada de “Perú: Síntesis estadística 2016,” Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016.

(http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

En la cobertura de servicios básicos de agua y desagüe, en el 2016 se presenta un incremento importante. En la Figura 5 se muestra la evolución de hogares con acceso a agua potable, y en la Figura 6, la evolución de hogares con acceso a redes de desagüe.

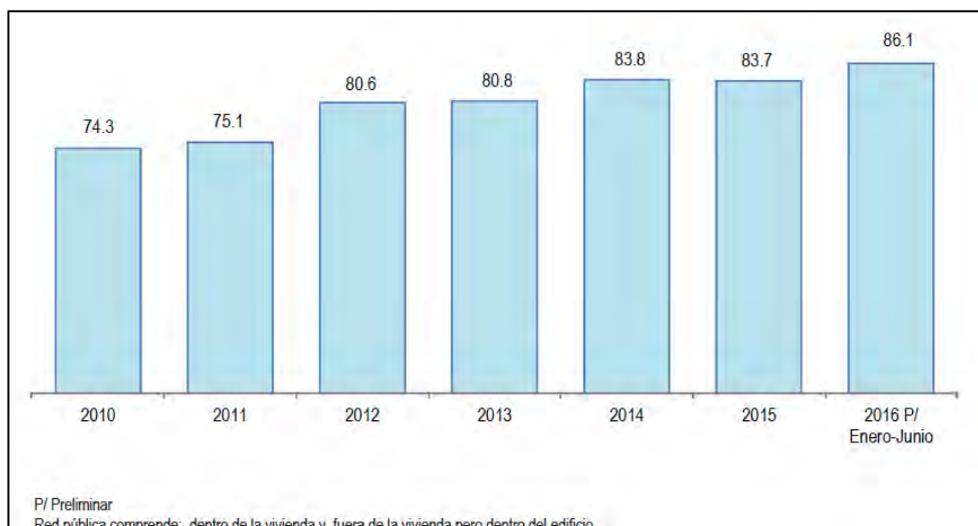


Figura 5. Hogares con abastecimiento de agua desde red pública 2005-2016.

Porcentaje respecto al total de hogares.

Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016.

(http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

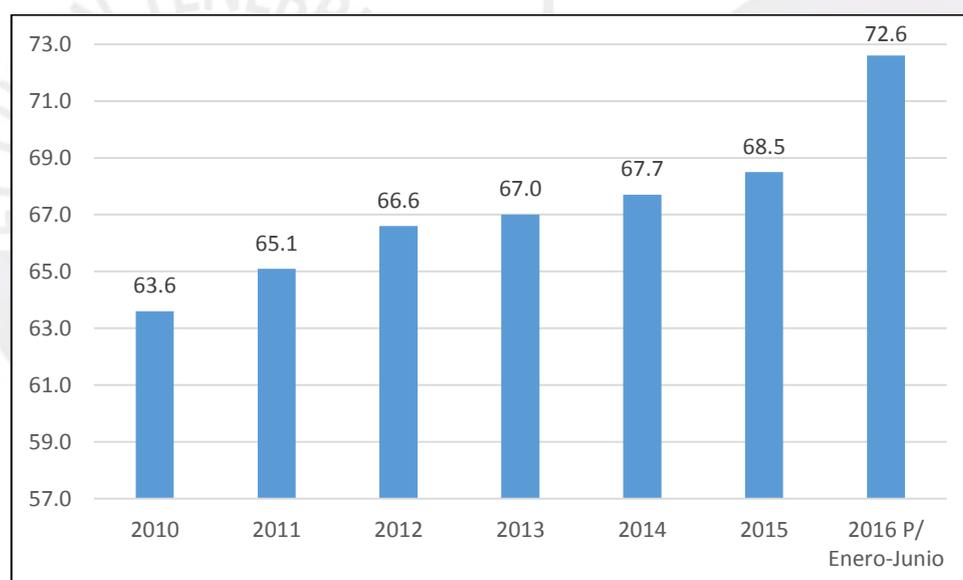


Figura 6. Hogares con disponibilidad de servicio de desagüe por red pública 2005 - 2016.

Porcentaje respecto al total de hogares.

Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016.

(http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Respecto a las comunicaciones, hasta el 2015 el 24.5% de los hogares peruanos tenía acceso a telefonía fija, un 87.2% a telefonía móvil y un 23.2% con acceso a internet desde el

hogar (INEI, 2016). Si bien se ven importantes avances, las brechas en la población que tiene o posee una tecnología de la información y comunicación (TIC) en su hogar aún son grandes.

En indicadores económicos, desde el año 2003 el Perú ha destacado en Latinoamérica debido a su buen desempeño macroeconómico, que le ha permitido crecer en promedio a un ritmo de 5.8% en los últimos años. A pesar de ello, la economía sigue fuertemente influenciada por los efectos globales, un ejemplo de ello son los impactos que sufrió la economía peruana producto de las crisis financieras de 1997 y de 2008. En la Figura 7 se aprecia el PBI agregado del 2007 al 2016 (BCRP, 2017).

A pesar de la desaceleración mundial, la productividad total de factores y la productividad laboral en el Perú han mostrado importantes tasas de crecimiento; sin embargo, persiste el reto de mantener y elevar la productividad agregada y de reducir las amplias brechas de productividad que se presentan entre sectores económicos, empresas de una misma industria y regiones, a pesar del nuevo entorno internacional desfavorable (CEPLAN, 2016).

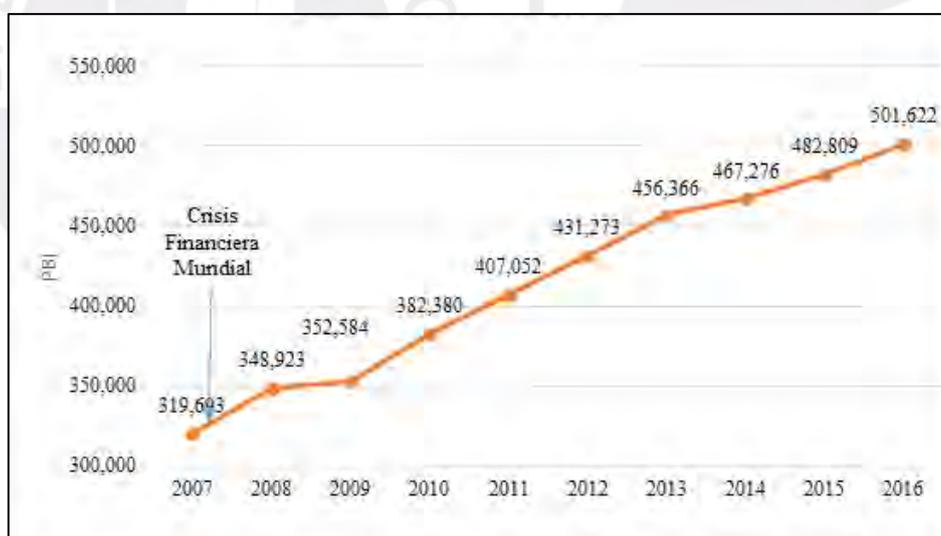


Figura 7. Evolución del PBI agregado del Perú 1978 - 2016. En millones de nuevos soles. Adaptado de “BCRP Data,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04986AA-PM04987AA-PM04988AA-PM04989AA-PM04990AA-PM04991AA-PM04992AA-PM04993AA-PM04994AA-PM04995AA-PM04996AA-PM04997AA-PM04998AA-PM04999AA-PM05000AA-PM05002AA-PM05003AA/html/2007/2017/>).

El Perú experimenta un incremento de la población económicamente activa, aunque este incremento está concentrado a nivel urbano, mientras la zona rural tiene un efecto

inversamente proporcional, lo que indica que los peruanos prefieren trasladarse a trabajar a zonas capitalinas y urbanas, independientemente del costo de vida. La modernización y la tecnología han hecho que las maquinarias sean más automatizadas en la agricultura y otros sectores rurales (ganadería p. e.) y requiere cada vez menos mano obrera. Al primer semestre del 2016 el 32% del total de la PEA se focalizaba en la ciudad de Lima (INEI, 2016). Sin embargo, una característica persistente del mercado laboral son las altas tasas de empleo informal, concentrado en actividades de baja productividad.

En la Figura 8 se puede observar la composición de la población en edad de trabajar, a nivel de género y a nivel de población económicamente activa y de población económicamente inactiva, según datos del INEI al 2016.

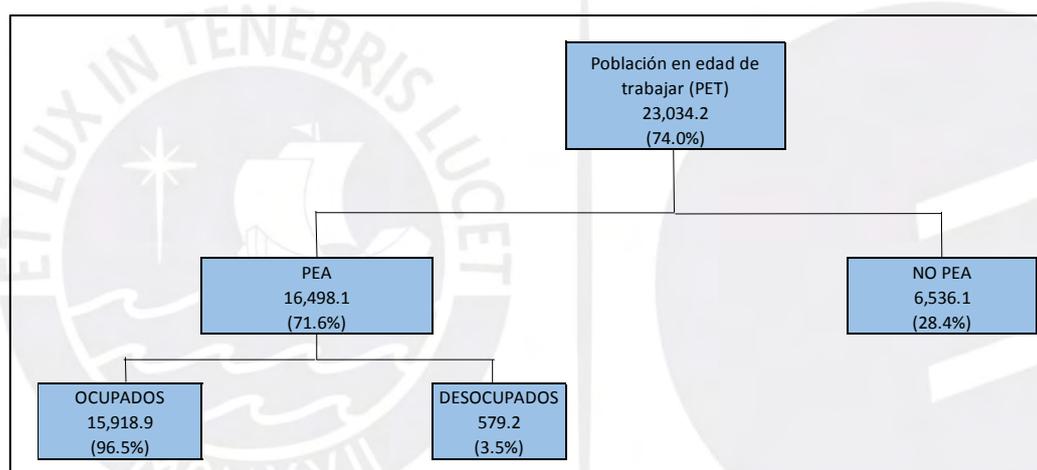


Figura 8. Población de 14 años a más, según condición de actividad 2016. En miles de personas.

Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016.
(http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

En términos de importaciones y exportaciones, el 2016 con el cambio de Gobierno, generó nuevas expectativas para los inversionistas extranjeros. Al cierre del 2016 el país logró un superávit comercial ya que las exportaciones superaron a las importaciones en un valor a USD 1,730 MM como se observa en la Tabla 7. Desde el 2013 la economía ha sufrido una desaceleración debido a que las importaciones han descendido progresivamente en los

cuatro pilares de la economía tradicional (minería, pesca, agricultura y gas –hidrocarburos–). Perú sigue siendo un país que tiene como primera actividad a la minería. Al cierre del 2016 se alcanzó USD 21,652 MM que es ligeramente superior a las exportaciones mineras del 2015, muy similar a las del 2014, pero lejos aún de las cifras reportadas en el 2013. Las exportaciones mineras disminuyeron por conflictos internos que paralizaron la actividad minera y la caída en la economía de China, que es el principal consumidor de minerales.

Tabla 7

Balanza Comercial 2013 - 2016

Expresado en (Millones de USD) por sector				
	Año	Año	Año	Año
Balanza Comercial / Años	2013	2014	2015	2016
Balanza Comercial	504	-1,509	-3,150	1,730

Nota. Adaptado de: “Indicadores económicos”, por BCR, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

En exportaciones en el 2016 del sector agropecuario registró un crecimiento de 6% acumulando USD 4 653 millones. Las principales exportaciones no tradicionales fueron las uvas frescas (USD 647 millones), seguido por los espárragos frescos (USD 420 millones) y las paltas (USD 397 millones), siendo los principales destinos Estados Unidos con una participación de 29%, Holanda con 8%, Chile con 6%, Colombia con 6%, Ecuador con 5% y España con 5% (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior - SIICEX, 2017). Los resultados de las exportaciones totales y por sectores, se pueden apreciar en las Figuras 9 y 10, respectivamente.

De igual forma, al existir menos recursos financieros para consumir, las importaciones se han reducido progresivamente año a año desde el 2013. Al cierre del 2016 se registraron importaciones por USD 35,132 MM, con lo cual fue el cuarto año consecutivo en disminución progresiva del consumo como se puede apreciar en la Figura 11 (BCR, 2016).

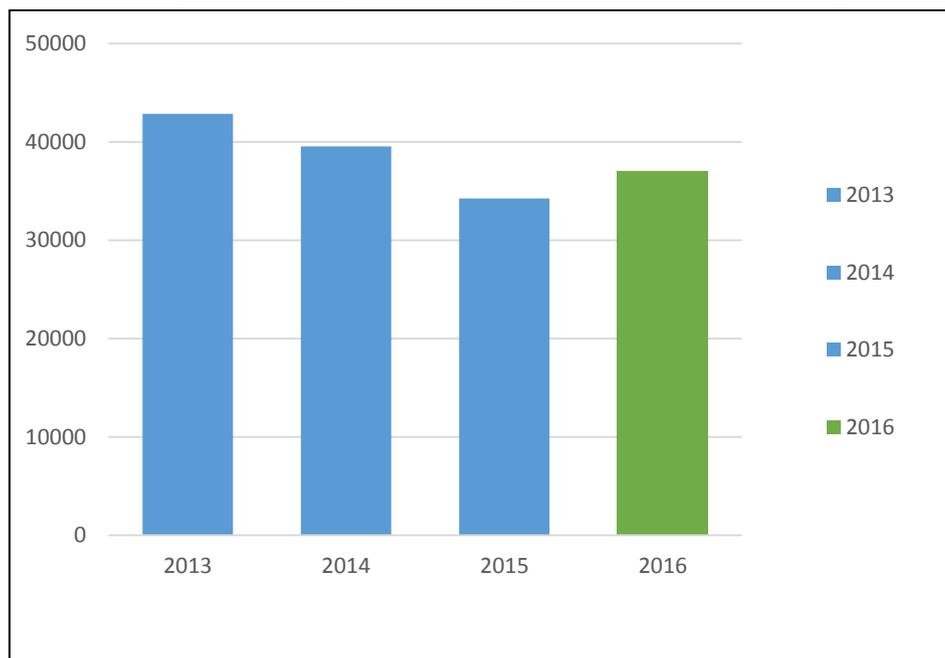


Figura 9. Exportaciones peruanas 2013 - 2016. En millones de USD.
Adaptado de “Indicadores económicos,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016.
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>)

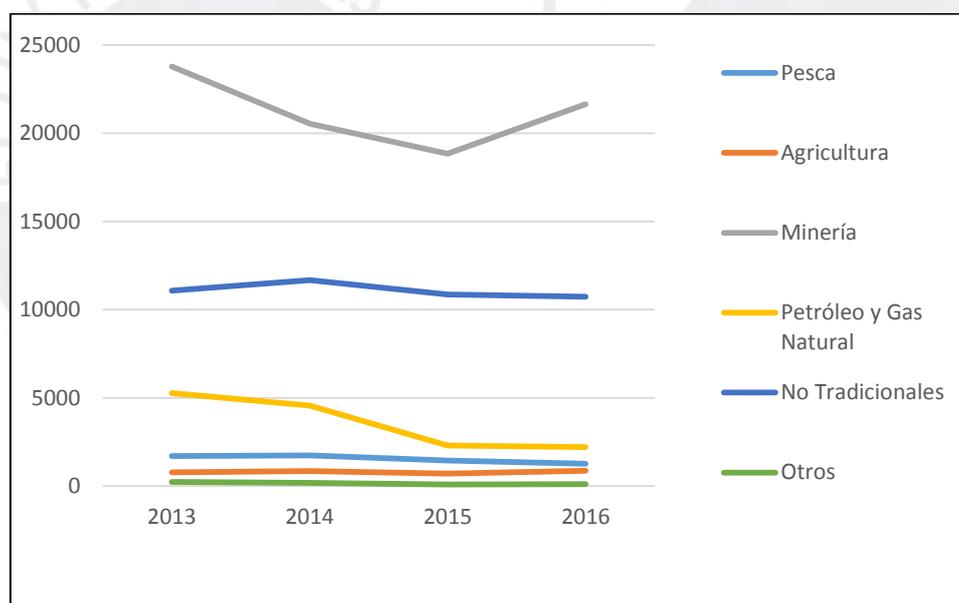


Figura 10. Exportaciones peruanas por sectores 2013 - 2016. En millones de USD.
Adaptado de “Indicadores económicos,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016.
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>)

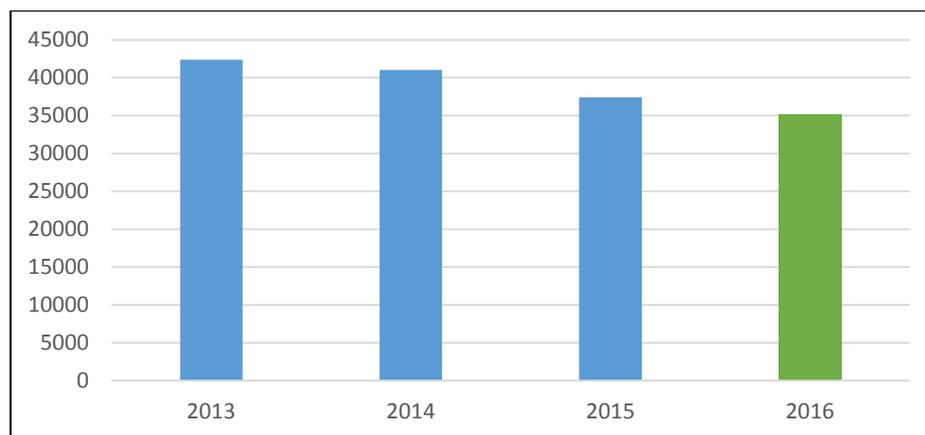


Figura 11. Importaciones peruanas 2013 - 2016. En millones de USD.
Adaptado de “Indicadores económicos,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>)

En las actividades económicas del país, la minería es una de las principales y ello se ve reflejado en su contribución al crecimiento PBI nacional que para el 2016 fue de 14.36%. (INEI, 2016). Estos resultados recientes han sido impulsados principalmente por el inicio de operaciones de grandes proyectos mineros que han incrementado fuertemente la producción de cobre. Asimismo, en cuanto a la posición internacional del Perú como productor minero al cierre del 2015 se mantiene una posición de liderazgo; como se puede apreciar en la Tabla 8.

Tabla 8

Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera 2015

Producto	Latinoamérica	Mundo
Zinc	1	3
Estaño	1	4
Plomo	1	4
Oro	1	6
Cobre	2	3
Plata	2	2
Molibdeno	2	4
Selenio	1	8
Cadmio	2	8
Roca Fosfórica	2	8

Nota. Tomado de “Anuario Minero 2015,” por Ministerio de Energía y Minas, 2016. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524

La industria minera constituye una de las principales fuentes de ingresos fiscales en el Perú, por lo que se proyecta que la recaudación anual por este concepto represente, en los

próximos diez años, un importe mayor al 30% del total anual recaudado por el Estado peruano. Asimismo, durante el año 2015 el aporte en la generación de empleo por parte del sector minero fue de 195,705 personas en forma directa, además de varios millones de personas en actividades indirectas. Para el periodo 2016-2021, el Ministerio de Energía y Minas proyecta que la inversión en minería sea alrededor de los USD 58,346 millones. Es importante destacar, sin embargo, que el nivel de reservas identificado a la fecha, así como el territorio que actualmente es explorado y explotado producto de la minería formal es mínimo, comparado con el potencial existente en el país (EY, ProInversión & Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).

En lo que se refiere a hidrocarburos, como petróleo y gas, al cierre de 2015 el Ministerio de Energía y Minas estimó que las reservas probadas de petróleo ascienden a 473.1 millones de barriles de petróleo crudo, las de gas natural ascienden a 14,086 billones americanos de pies cúbicos y 714,185 barriles de líquidos de gas natural (Ministerio de Energía y Minas, 2016). Este es un sector en el cual hay varias iniciativas de inversión privada en el país, sin embargo, ha sufrido una desaceleración desde hace ya varios meses, siendo su peor registro histórico el de enero 2016, cuando la producción de hidrocarburos cayó 29,4% de acuerdo a datos de Perúpetro. Estos resultados se explican por: (a) la menor producción de petróleo, que no solo responde a los menores precios del crudo, sino también por las roturas del Oleoducto Norperuano, que han afectado la producción del lote 192 (el cual representa el 19% de la producción total de petróleo), (b) la menor producción de líquidos de gas natural (LGN) y de gas natural debido a una rotura del ducto transportador que afectó la producción del lote 56 (el cual representa el 42% de la producción total) y por el mantenimiento de la planta procesadora (MEF, 2016). Sin duda, estos últimos acontecimientos muestran que aún hay mucho por trabajar en este sector a fin de poder aprovechar todo el potencial de los recursos existentes, pero sin generar pasivos ambientales.

Asimismo, estos sectores son muy sensibles a conflictos sociales por lo que se requiere un adecuado manejo del Estado y de las empresas del sector.

El sector agropecuario alcanzó un crecimiento de 2.84% durante el año 2015, impulsado por la mayor producción pecuaria en 5.31% (ave, huevo, leche fresca, porcino y ovino), así como debido al incremento del sector agrícola en 1.28% (maíz amarillo duro, arroz cáscara, uva, café, maca, palta, palma aceitera, cacao y maíz amiláceo). Se destaca que durante el año 2015 el país alcanzó niveles récord en la producción de arroz cáscara, maíz amarillo duro, uva, maca, cacao, maíz amiláceo y plátano (INEI, 2016).

De acuerdo al censo agropecuario del año 2012, un 64% de las unidades agropecuarias se encuentra en la sierra del país, un 20% en la selva y un 16% en la costa (INEI & MINAGRI, 2013).

En cuanto a la agroexportación, el Perú es, por segundo año consecutivo, el primer exportador de quinua en el mundo, a pesar de que se registró una menor producción que el año previo. Esta tiene como principal destino los mercados de Estados Unidos y Canadá. Por otro lado, en los últimos tres años las exportaciones de arándanos han mostrado un importante crecimiento de 451%. Otros productos característicos de la oferta exportable son: uvas frescas, café sin descafeinar y sin tostar, espárragos, paltas frescas, mangos frescos, cacao, entre otros (EY, ProInversión & Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).

Los principales mercados extranjeros a los que se dirigen las exportaciones agropecuarias del país son: Estados Unidos (33%), Holanda (15%), España (6%), Inglaterra (6%), Ecuador (5%) y Chile (3%). Otros mercados suman en conjunto 33% (Comex Perú, 2016). Cabe mencionar que las exportaciones de este sector a Estados Unidos se han incrementado desde que entró en vigencia el tratado de libre comercio con dicho país. Asimismo, Holanda se perfila como un importante comprador de los productos peruanos, pues ha incrementado su demanda respecto a años previos. Sin embargo, aún existe una gran

margen de crecimiento en estos mercados, pues actualmente solo se abastece una parte reducida de la demanda.

Es importante destacar que el sector agrícola es altamente sensible a los factores climáticos como las heladas, falta de lluvias o fenómenos como El Niño, los cuales pueden impactar en forma importante en los niveles de producción. Es por ello que las medidas de prevención y adecuación al cambio climático, así como una infraestructura de riego moderna son tareas importantes para fortalecer la agricultura en el país. Por otro lado, para seguir impulsando las agroexportaciones peruanas se requiere no solo seguir explotando los mercados actuales, sino explorar nuevos, para lo cual se debe mejorar la competitividad logística interna, así como la de los diferentes actores de la cadena.

En la pesca, Perú es un país de innegable riqueza pesquera, lo cual le ha permitido en la última década posicionarse por varios años consecutivos como segundo país pesquero del mundo en términos de desembarques de productos hidrobiológicos. Es necesario precisar, sin embargo, que en años recientes esta posición es disputada por varios otros países como Indonesia, Estados Unidos, India y Rusia, tal como se aprecia en la Tabla 9 (FAO, 2016).

A nivel interno, el desempeño del sector pesquero en el año 2015 fue positivo, pues registró un crecimiento de 15.87%, respecto al año 2014. Estos resultados se debieron a la mayor captura de anchoveta para consumo humano indirecto, dirigida principalmente para la preparación de harina y aceite de pescado, que aumentó en 60.34%. Cabe mencionar que las proyecciones para el cierre de 2016 indican que el Perú mantendría su posición de primer productor mundial de harina de pescado (Estudios Económicos Scotiabank, como se mencionó en Perú Pesquero, 2016).

Por otro lado, al cierre del 2015, la extracción de especies marítimas para consumo humano directo disminuyó en 4.43%, la cual se destina principalmente al rubro de congelado y enlatado (INEI, 2016).

Tabla 9

Pesca de Captura Marina al 2014: Principales Países Productores

País o Territorio	Promedio 2003-2012 (Toneladas)	2013	2014	Variación	
				2013-2014 (Porcentaje)	2013-2014 (Toneladas)
China	12,759,922	13,967,764	14,811,390	6.0	843,626
Indonesia	4,745,727	5,624,594	6,016,525	7.0	391,931
Estados Unidos	4,734,500	5,115,493	4,954,467	-3.1	-161,026
Rusia	3,376,162	4,086,332	4,000,702	-2.1	-85,630
Japón	4,146,622	3,621,899	3,630,364	0.2	8,465
Perú	7,063,261 918,049 ¹	5,827,046 956,416 ¹	3,548,689 1,226,560 ¹	-39.1 28.2	-2,278,357 270,144
India	3,085,311	3,418,821	3,418,821 ²	0.0	0
Vietnam	1,994,927	2,607,000	2,711,100	4.0	104,100
Myanmar	1,643,642	2,483,870	2,702,240	8.8	218,370
Noruega	2,417,348	2,079,004	2,301,288	10.7	222,284
Chile	3,617,190 2,462,885 ¹	1,770,945 967,541 ¹	2,175,486 1,357,586 ¹	22.8 40.3	404,541 390,045
Filipinas	2,224,720	2,130,747	2,137,350	0.3	6,603

Nota. Tomado de "El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura," por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2016, p. 23.

¹ Para el caso de Perú y Chile, la segunda fila de datos representa la cantidad producida sin considerar la anchoveta. ² En el caso de India, el dato considerado para el 2014 es una estimación de la FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5555s.pdf>

Es importante destacar que desde que en el año 2008 se establecieron en el país los límites máximos de captura por embarcación (LMCE), las inversiones se han diversificado permitiendo el crecimiento de otros segmentos de la pesca, como la industria de consumo directo y el desarrollo de la acuicultura. Sin embargo, en estas áreas aún hay mucho campo por desarrollar dadas las oportunidades en el mercado internacional. Por ejemplo, la demanda mundial de omega 3 y proteínas va en aumento, así como la demanda de especies como el atún o el calamar, entre otros, que no están siendo aprovechadas en su máximo potencial (Milestone Grp, 2015). Asimismo, la acuicultura peruana aún está en una etapa incipiente y las exportaciones son limitadas en comparación con países vecinos. Al respecto, cabe mencionar que desde el año 2010 existe ya un Plan Nacional de Desarrollo Acuícola que busca fomentar las acciones para generar condiciones de inversión favorables, pues se cuenta con 600 lagos y lagunas adecuadas para esta actividad (PRODUCE, 2010).

En Turismo, el Perú es un país con un rico pasado histórico y una belleza natural proveniente de su diversa geografía, fauna, flora, ríos, lagos y montañas. Además de ello, las expresiones culturales como la gastronomía, son cada vez más reconocidas en el mundo. En ese sentido, el Perú ha sido galardonado por cuarta vez consecutiva como el Mejor Destino Culinario del Mundo 2015, según los World Travel Awards (World Travel Awards, 2016).

El Índice de Marca País para Latinoamérica 2015-2016, en el que se analiza la fortaleza de la marca país de 21 naciones de la región, posiciona al Perú en el puesto cinco, destacando principalmente en la categoría de Patrimonio y Cultura, que contempla tres aspectos: belleza natural, puntos históricos de interés y, patrimonio, arte y cultura (Future Brand, 2016).

Según el Mincetur, en el 2016 la llegada de turistas al Perú fue de 3.75 millones de personas, lo cual representa un incremento de 7.1% en relación con el año 2015 (Gestión, 2017, 26 de febrero). Asimismo, según la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), al cierre de 2016 el flujo de pasajeros en vuelos nacionales aumentó en 7.88% respecto al año 2015, totalizando 10'794,031 personas (Ministerio de Transporte y Comunicaciones – MTC, 2017).

Respecto al tráfico de vuelos internacionales, este aumentó en 10.24% al cierre del 2016, en relación con el año 2015 (MTC, 2017). Asimismo, en el año 2016 el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez fue galardonado por la World Airport Awards como el segundo mejor terminal aéreo de Sudamérica, con lo cual desciende una posición respecto a años anteriores (Skytrax, 2016). En relación a ello, es importante destacar que si bien el Perú es un *hub* natural por su posición geográfica en Sudamérica, la capacidad del primer terminal aéreo peruano está quedando limitada, por lo que se hace urgente ampliar y mejorar esta infraestructura, de tal manera que permita mantener una posición estratégica a nivel de terminales aéreas.

La industria y el comercio desempeñan una función crucial en el desarrollo social y económico de un país debido a que generan valor agregado que impacta positivamente en el PBI nacional. Estas actividades deben ser fomentadas por una adecuada política de promoción de la inversión, así como deben ser competitivas y ambientalmente responsables para lograr el impacto económico, social y ambiental deseado.

En el Perú, tradicionalmente durante décadas, industrias como la de harina de pescado o la vinculada a actividades de explotación minera y de hidrocarburos, que son las que generan los ingresos más importantes. Sin embargo, el panorama industrial del país abarca otras industrias también, entre las que se pueden identificar las siguientes:

- Industria de productos alimenticios: Elaborados a base de los recursos animales y vegetales, tales como grasas, productos de harina, quesos, embutidos, conservas y bebidas.
- Industria textil: Que produce hilos y tejidos de algodón y lana, la cual se concentra en Lima, principalmente.
- Industria químico-farmacéutica: Que elabora productos plásticos, fibras sintéticas (el rayón, el poliéster), así como los medicamentos. Existen numerosas fábricas en Lima, Arequipa y Trujillo.
- Industria siderúrgica: Esta industria se localiza en Chimbote, Ica y Arequipa, transformando el acero y el fierro en alambre, tuberías, láminas, etc.
- Industria de materiales de construcción: Que produce cemento, ladrillos, losetas, sanitarios, mármol, mayólicas, etc.
- Industria metal-mecánica: Que manufactura artefactos eléctricos, herramientas, puertas, ventanas, muebles metálicos y repuestos para automóviles y barcos.
- Industria de bebidas: Elabora bebidas gaseosas y bebidas alcohólicas como cerveza, vino, pisco y champán, embotelladas o enlatadas.

- Industria papelera: El bagazo de la caña de azúcar y la pulpa de ciertas maderas son transformadas en papeles, cartulinas, cartones, que se utilizan en múltiples formas.
- Industria editorial: Dedicada a la elaboración e impresión de diarios, revistas, libros y otros productos.
- Industria peletera: Es la industria derivada de la curtiembre de los cueros, suelas, badana y gamuzas.
- Industria naval: Dedicada a la construcción y reparación de los barcos. Esta industria se encuentra en el Callao (Reportaje Perú, 2015).

En la Figura 12 se destacan las principales actividades económicas del país, distribuidas en el territorio nacional.

Por otro lado, de acuerdo con Lumbreras (2016), Gerente de Desarrollo de Proyectos de Perú Top, en el país existen doce principales grupos económicos, que concentran a las principales empresas a la que los peruanos compran bienes o servicios. De estos, siete conglomerados son de capitales peruanos y se consolidaron a fines de los años 1990 e inicios del 2000, y los cinco restantes son de capitales extranjeros, como se puede apreciar en la Tabla 10 (Ojo Público, 2016). Dentro de los grupos peruanos, muchos de estos han expandido ya su presencia empresarial y sus marcas en el extranjero.



Figura 12. Principales actividades económicas del Perú.

Tomado de: “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017,” por EY, ProInversión y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016.

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7164&sec=1>).

Asimismo, en lo que se refiere a empresas individuales y teniendo en cuenta el nivel de ingresos, la publicación *Perú: The Top 10,000 Companies* (Perú Top Publications, 2016), detalló que las principales empresas que lideran el *ranking* en el país son las que se muestran en la Tabla 11. En esta lista, cabe destacar que se encuentran dos empresas del sector estatal, como Petroperú y EsSalud, en el primer y el tercer lugar, respectivamente.

Tabla 10

Principales Grupos Económicos del Perú 2015

Grupos	Origen	Ingresos en Millones de USD
Repsol	Español	7,451
Breca	Peruano	5,000
Romero	Peruano	4,500
Telefónica	Español	4,065
Cencosud	Chileno	4,000
Credicorp	Peruano	3,900
Intercorp	Peruano	3,900
Falabella	Chileno	3,579
Graña y Montero	Peruano	2,463
BBVA	Español	2,460
Gloria	Peruano	2,142
Belcorp	Peruano	2,000

Nota. Entrevista a José Carlos Lumbreras, Gerente de Desarrollo de Proyectos de Perú Top, empresa que realiza y publica el ranking de las principales 10,000 empresas del Perú. Tomado de “El poder económico en el Perú está representado por 12 grupos empresariales,” por E. Salazar, 2016, *Ojo Público*. Recuperado de <http://ojo-publico.com/259/el-poder-economico-en-el-peru-esta-representado-por-12-empresas>

Tabla 11

Las 10 Empresas con Mayores Ingresos del Perú en el 2015:

Empresa	Ingresos en Millones de USD
Petroperú	3,741
Telefónica del Perú	3,007
EsSalud	2,973
Banco de Crédito del Perú	2,841
Refinería La Pampilla	2,741
Compañía Minera Antamina	2,255
Southern Perú Copper Corporation	2,019
Graña y Montero	1,782
Claro	1,664
BBVA Banco Continental	1,578

Nota. Tomado de “Perú: The Top 10,000 companies,” por J. Cavanagh, 2016. Copyright por Peru Top Publications.

Es importante mencionar que, de acuerdo al Reporte Global de Competitividad 2016-2017 elaborado por el World Economic Forum (WEF), se tiene entre los aspectos más deficientes algunos que se pueden vincular directamente al desarrollo de la industria del país, entre los cuales se puede mencionar los siguientes: Gastos de las empresas en investigación y desarrollo (I&D), colaboración industria-universidad en I&D, capacidad de innovación, exportación como porcentaje del PBI, naturaleza de la ventaja competitiva, amplitud de la cadena de valor, desarrollo de clústeres, entre otros (WEF, 2016). En todos estos aspectos el Perú se ubica en puestos superiores al 100 respecto a un total de 140 países, por lo cual existe aún mucho por trabajar para mejorar la competitividad del sector industrial peruano.

En acuerdos comerciales, el Perú es un país abierto a los mercados internacionales, con un modelo orientado a la libre competencia y a la promoción de la inversión local y extranjera. Asimismo, es un país que busca insertarse en el mercado global a través de diferentes acuerdos, alianzas y tratados. Este importante proceso de integración con el mundo, tuvo como primer hito el Pacto Andino (hoy Comunidad Andina de Naciones – CAN), en 1969. Luego vendría el Acuerdo de Complementación Económica N° 58 (ACE 58) con los países del MERCOSUR, y el punto de quiebre del ingreso del país a la economía global, que fue el inicio de negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, en 2004. De allí en adelante, Perú ha firmado y sigue negociando nuevos instrumentos de integración a la economía global.

Actualmente, el país cuenta con más de 17 tratados de libre comercio (Milestone GRP, 2015), lo que permite que el 92.2% de las exportaciones peruanas estén cubiertas por Acuerdos de Libre Comercio vigentes (EY, ProInversión & Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).

A continuación, en la Figura 13, se muestran las economías mundiales con las cuales el Perú cuenta con acuerdos comerciales, ya sean bilaterales, multilaterales o regionales:



Figura 13. Acuerdos comerciales del Perú.

Tomado de: “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017,” por EY, ProInversión y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016.

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7164&sec=1>).

Es importante destacar que actualmente los acuerdos que más expectativa nacional y mundial han generado son: (a) El Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico, que incluye a Colombia, Chile, México y Perú, los cuales en conjunto representan el 38% del PBI de Latinoamérica y 2.7% del PBI mundial (EY, ProInversión & Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016), además de representar la segunda economía conjunta más grande de Latinoamérica y el Caribe, así como la octava economía del mundo (Global Investor’s Guide, 2015); y (b) El Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP por sus siglas en inglés), aún en etapa de perfeccionamiento para su entrada en vigencia, el cual representa una inmejorable oportunidad para el Perú al convertirse en una de las tres únicas naciones latinoamericanas, junto con Chile y México, en formar parte de la zona de libre comercio más grande del mundo que abarca países de tres continentes: América, Asia y Oceanía. Sin embargo, en este último caso, existe una fuerte probabilidad de que no se produzca su entrada en vigor, teniendo en cuenta los anuncios realizados por el recientemente electo presidente de Estados

Unidos, Donald Trump, quien ha mostrado abiertamente su oposición a este acuerdo y ha anunciado el retiro de Estados Unidos.

Finalmente, el Perú es miembro activo del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y aspira a convertirse en miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), para lo cual ya se cuenta con el Programa País, que representa un instrumento clave para su incorporación y le da la oportunidad de participar en diversos comités, cuyo propósito es analizar, compartir y difundir las mejores prácticas de políticas públicas entre los 34 países miembros (que representan el 70% de la economía global), a fin de mejorar los servicios que brindan a sus ciudadanos (EY, ProInversión & Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).

Ejes requeridos con miras al ingreso del Perú a la OCDE hacia el 2021:

(a) Identificación de las barreras al crecimiento y desarrollo nacional, (b) Gobernanza pública y mejora de la institucionalidad, (c) Anticorrupción y transparencia del Estado, (d) Mejoras del capital humano y productividad, (e) Avances en el medio ambiente (OCDE, 2016).

En Gobierno y organización política, de acuerdo con la Constitución Política (1993), el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana que cuenta con un Gobierno unitario y representativo, el cual está organizado según el principio de separación de poderes. Estos tres poderes independientes son: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial (Portal del Estado Peruano, 2016).

El Poder Ejecutivo es ejercido por el Presidente de la República elegido por sufragio popular universal cada cinco años. Es apoyado por 19 ministros de Estado que él designa, los cuales forman el Consejo de Ministros que es presidido por el Primer Ministro. Para poder tratar los asuntos inherentes a su alcance, cada ministerio tiene a su cargo diversos organismos de gestión pública que están organizados bajo un régimen jerarquizado en base a funciones y competencias (IDEA, 2008).

El Poder Legislativo es ejercido por el Congreso de la República, el cual consta de una única cámara integrada por 130 congresistas que son elegidos por sufragio popular para un periodo de cinco años. De acuerdo con el Portal del Congreso de la República (2016), el Congreso:

Es el órgano representativo de la nación y tiene como funciones principales la representación de la nación, la dación de leyes, la permanente fiscalización y control político, orientados al desarrollo económico, político y social del país, así como la eventual reforma de la Constitución y otras funciones especiales (Portal del Congreso de la República, 2016, Funciones).

El Poder Judicial, en representación del pueblo, tiene la potestad de administrar justicia, según la Constitución de 1993. Sus principales órganos son la Corte Suprema, la Sala Penal Nacional y las Cortes Superiores.

En política exterior, el Ministerio de Relaciones Exteriores se encarga de hacer efectivos los lineamientos de la política exterior. Sus objetivos estratégicos son: Posicionar al Perú a nivel regional y global, como potencia regional emergente en los ámbitos bilateral y multilateral; Contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior a través de la promoción económica y cultural, y de la protección del patrimonio cultural; Proteger los derechos, fomentar la vinculación con el Perú y promover la inserción en el país de destino de los peruanos en el exterior; Crear, ampliar y fortalecer lazos de intercambio, asociación y cooperación internacional a nivel regional y global para el desarrollo sostenible e inclusivo del país (MRE, 2016).

Para llevar a cabo estos objetivos, el Perú es miembro de varios organismos internacionales y ha suscritos diversos tratados dentro de los cuales se tiene: ONU (Organización de Naciones Unidas) , a través del Sistema de las Naciones Unidas y sus Organismos y Programas tales como UNICEF (United Nations International Children's

Emergency Fund), PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), OMS (Organización Mundial de la Salud), BM (Banco Mundial), OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual), entre otros, con los cuales abarcan ámbitos sociales y económicos.

En el ámbito económico, el Perú es miembro además de FMI (Fondo Monetario Internacional), OMC (Organización Mundial del Comercio), Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), Alianza del Pacífico, Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP), FOCALAE (Foro de Cooperación América Latina - Asia del Este) y el PECC (Consejo de Cooperación Económica del Pacífico).

En cuanto a la integración continental y regional, el Perú es miembro de la OEA (Organización de Estados Americanos), UNASUR (Unión de Naciones Suramericanas), CAN (Comunidad Andina), entre otros.

Perú también ha suscrito Tratados de Libre Comercio con Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, EFTA (European Free Trade Association), Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica y Venezuela, y próximamente entrarán en vigencia TLC con Guatemala, Honduras y Brasil (MINCETUR, 2016).

En lo que se refiere a los acuerdos migratorios, se puede viajar a los siguientes países sin necesidad de visa: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Guyana, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Bahamas, Barbados, Belice, Costa Rica, Guatemala, Haití, Honduras, Panamá, República Dominicana, Trinidad y Tobago, México, Federación Rusa, Serbia, Montenegro, Macedonia, países del espacio Schengen, Brunei, Hong Kong, Corea del Sur, Filipinas, Indonesia, Israel, Líbano, Malasia, Singapur, Tailandia, Turquía, Marruecos y Sudáfrica (MRE, 2016).

En infraestructura, el Perú cuenta con 23,072 km de carreteras de la Red Vial, de los cuales 19,898 km se encuentran pavimentados. Entre las principales carreteras del país se

tienen las carreteras longitudinales: Panamericana (3,307 km), Longitudinal de la Sierra (3,626 km) y Longitudinal de la Selva o Marginal de la Selva (1,778 km), estas dos últimas se encuentran aún en construcción; y las carreteras transversales: Central (929 km), Vía de los Libertadores (355 km), IIRSA Norte o Eje Amazonas (955 km), IIRSA Sur o Eje Perú-Brasil-Bolivia (2,620 km). Cabe destacar que la carretera Central forma parte también de lo que será IIRSA Centro¹.

La carretera Central es la vía principal por la que se abastece a la ciudad de Lima y otras ciudades de la costa, de productos agrícolas provenientes de la sierra central. Está muy propensa a bloquearse por la recurrencia de desastres naturales y en menor grado por agitaciones sociales. Esta situación causa escasez e incrementos de los precios de los productos alimenticios. Es por eso que se hace necesario contar con rutas alternas que unan Lima con los pueblos de la sierra central. Otro beneficio adicional sería una mayor integración de la región Huancavelica que en la actualidad es reconocida como la región más pobre del Perú pese a tener yacimientos mineros que pueden ser explotados adecuadamente. Las carreteras servirían como un gran soporte para estas y otras potenciales industrias de dicha región.

En transporte terrestre-ferrocarriles, según OSITRAN (2016) el transporte ferroviario es el medio masivo más eficiente y a la vez tiene un menor índice de accidentabilidad. Además, contribuye a la descongestión de las carreteras, sin embargo, ha sido poco desarrollado en el país. En el Perú existen líneas ferroviarias públicas y privadas, de las cuales, en su mayoría, las primeras ofrecen servicios de transporte de carga respecto al servicio de pasajeros. En la Tabla 12 se listan las principales líneas ferroviarias del Perú.

¹ IIRSA: Integración de la Infraestructura Regional Suramericana.

Tabla 12

Principales Líneas Ferroviarias del Perú

No.	Nombre	Longitud (Km)	Concesionario o Administrador	Operador	Tramos	Carácter
1	Ferrocarril del Centro	489.6	Ferrovías Central Andina S.A.	Ferrocarril Central Andino S.A.	Callao-La Oroya-Huancayo La Oroya - Cerro de Pasco Cut Off-Huascacocha Tambo-Jauja	Público
2	Ferrocarril del Sur	855	Ferrocarril Trasandino S.A.	PeruRail S.A.	Matarani-Tres Cruces- Arequipa Tres Cruces-Juliaca-Puno Juliaca-Cuzco km 7400 (Empalme)-Mollendo	Público
3	Ferrocarril del Sur Oriente	122	Ferrocarril Trasandino S.A.	PeruRail S.A.	Cuzco-Hidroeléctrica Pachas - Urubamba	Público
4	Ferrocarril Huancayo-Huancavelica	128.7	MTC	MTC	Huancayo-Huancavelica	Público
5	Ferrocarril Tacna-Arica	60	Gobierno Regional de Tacna	Gobierno Regional de Tacna	Tacna - Arica	Público
6	Southern Perú	217.7	Southern Perú	Southern Perú	Fundición Ilo-El Sargento-Concentradora (Toquepala) El Sargento-Botiflaca (Cuajone)	Privado

Nota. Adaptado de “El Sistema Ferroviario Peruano y sus Planes,” por E. Cruzado, 2011, Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria, pp. 6-10.

Adicionalmente, en Lima se encuentra en funcionamiento la línea 1 del Metro de Lima para el transporte urbano que va desde San Juan de Lurigancho a Villa El Salvador y se viene construyendo la línea 2 que cubrirá la ruta de Ate al Callao y se espera que entre en funcionamiento a mediados del 2019. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), a través del portal Metro de Lima y Callao 2015, indicó que el plan general del Sistema de Metro de Lima incluye a futuro seis líneas, que tienen como objetivo principal disminuir el tiempo empleado en el transporte de las personas y contribuir con la descongestión del excesivo tráfico limeño.

La carretera Panamericana presenta actualmente altos niveles de congestión, en especial hacia las localidades del norte y sur chico, generando así desperdicio de tiempo y aumento de los costos logísticos de los transportes de pasajeros y de carga. Una alternativa a tener en cuenta es la propuesta del Gobierno que planea la construcción de los Trenes de

Cercanías: Lima Norte (Huacho-Lima), Lima Sur (Lima-Ica) y Lima Centro (Lima- Chosica). Dicho plan fue presentado en agosto del 2016 por el Premier Fernando Zavala ante el Congreso de la República. (Gestión, 2016, 18 de agosto). Asimismo, ProInversión (2014) anunció otro gran proyecto encaminado a reducir el gasto logístico del transporte de pasajeros y carga. Se trata del Proyecto Tren de la Costa que iría de Sullana (Piura) a Ica.

En Transporte Marítimo y Fluvial, los puertos marítimos solo realizan actividad de transporte de cargas mientras que los fluviales realizan actividades de transporte de pasajeros y de carga. Los principales puertos marítimos y fluviales del Perú son: (a) Callao - Terminal Norte, operado por APM Terminals, que en 2011 se adjudicó la concesión por 30 años, se está modernizando en cinco etapas al término de las cuales tendrá una capacidad anual de 30 millones de contenedores estándar y 15 millones de toneladas de carga general (APM Terminals, 2016); (b) Callao - Terminal de Embarque de Concentrados Minerales, operado por Transportadora Callao, concesionado por 20 años a partir del 2014, tiene una capacidad de 2,300 toneladas de concentrados de minerales cada hora; (c) Callao - Terminal Sur, operado por DP World Callao con una concesión a 30 años, se encuentra en la segunda fase de modernización, tiene un compromiso de inversión por 704.8 millones de USD; (d) Paita, Piura, operado por Terminales Portuarios Euroandinos Paita que tiene la concesión por 30 años y una inversión comprometida de 267 millones de USD; (e) Matarani, Arequipa, concesionado por 30 años a Terminal Internacional del Sur, tiene una inversión comprometida de 272 millones de USD; (f) ENAPU Perú S.A. tiene a su cargo varios puertos marítimos y fluviales (MTC, 2016).

En la Figura 14 se muestra la ubicación geográfica de los principales puertos del país y su estado al 2016.



Figura 14. Mapa de ubicación de los principales puertos del Perú. Tomado de “Mapa Estados de Puertos” por Autoridad Portuaria Nacional, 2016.

En las zonas de la costa y sierra de Ica existen grandes yacimientos de minerales en especial de hierro. De acuerdo con el portal de ProInversión (2012), se estimó para el año 2032 un monto de exportación de 18.5 millones de toneladas métricas de hierro. Es necesario entonces la construcción de un puerto especializado en minerales, el cual debe ubicarse en San Juan de Marcona por las características de su oleaje y profundidad.

Asimismo, Chancay es un área propicia para la construcción de un megapuerto que impulsará diversas actividades industriales, comerciales y logísticas de valor agregado, propiciando así el desarrollo económico de la zona centro-norte del país. En el largo plazo, este terminal será, junto con el Callao, dos de los principales puertos del Pacífico sur (El Comercio, 2016, 25 de mayo).

En transporte aéreo, la gran mayoría de los aeropuertos peruanos reciben solo vuelos locales, lo cual evidencia una carencia de infraestructura que no propicia a una mayor afluencia de turistas extranjeros. Los principales aeropuertos del Perú se listan en la Tabla 13.

Asimismo, dado el gran potencial turístico y comercial del Perú, se debe evaluar el desarrollo de nuevos aeropuertos o la habilitación de infraestructura complementaria que permita convertir en aeropuertos internacionales a aquellos polos que actualmente atraen gran

cantidad de turistas locales y extranjeros. En ese sentido, es importante mencionar que, del 2001 a la fecha, el tráfico aéreo de pasajeros, tanto provenientes del extranjero, como los vuelos nacionales, ha subido en más de 200% cada uno (MINCETUR, 2013).

Tabla 13

Principales Aeropuertos del Perú

Nombre	Ubicación	Operador
Internacional Jorge Chávez	Callao	Lima Airport Partners
Coronel FAP Alfredo Mendivil Duarte	Ayacucho	Aeropuertos Andinos del Perú
Chachapoyas	Amazonas	Aeropuertos del Perú
Alfárez FAP Alfredo Rodríguez Ballón	Arequipa	Aeropuertos Andinos del Perú
Mayor General FAP Armando Revoredo Iglesias	Cajamarca	Aeropuertos del Perú
Internacional Alejandro Velasco Astete	Cuzco	CORPAC
Internacional de Chinchero	Cuzco	En construcción
Alfárez FAP David Figueroa Fernandini	Huánuco	CORPAC
Tingo María	Huánuco	CORPAC
Capitán FAP Carlos Martínez de Pinillos	Trujillo-La Libertad	Aeropuertos del Perú
Capitán FAP José Abelardo Quiñones	Chiclayo-Lambayeque	Aeropuertos del Perú
Internacional Coronel FAP Francisco Secada Vignetta	Iquitos	Aeropuertos del Perú
Puerto Maldonado	Madre de Dios	Aeropuertos Andinos del Perú
Capitán FAP Guillermo Concha Iberico	Piura	Aeropuertos del Perú
Capitán FAP Víctor Montes Arias	Talara-Piura	Aeropuertos del Perú
Internacional Inca Manco Cápac	Juliaca-Puno	Aeropuertos Andinos del Perú
Coronel FAP Carlos Ciriani Santa Rosa	Tacna	Aeropuertos Andinos del Perú

Nota. Adaptado de “Lista de Aeropuertos del Perú,” por Congreso de la República del Perú, 2016. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/29686A19B4491EEF0525780005F4E82/\\$FILE/LISTA_DE_AEROPUERTOS_EN_EL_PER%C3%9A.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/29686A19B4491EEF0525780005F4E82/$FILE/LISTA_DE_AEROPUERTOS_EN_EL_PER%C3%9A.pdf).

Entre las opciones de aeropuertos internacionales, podría considerarse: (a) En la zona norte, Chiclayo (con influencia hacia Trujillo, Lambayeque, Piura, Tumbes); (b) en la zona centro, en Lima, un segundo terminal que descongestione al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez; (c) en la zona sur, Arequipa; (d) en la zona sur-este, consolidar finalmente la construcción del aeropuerto internacional de Chinchero; y (e) en la zona oriental, Iquitos, a fin de aprovechar y repotenciar al máximo este gran polo de atracción turística para la selva del país.

Respecto a las telecomunicaciones del país, en telefonía fija se tiene a los operadores Movistar y Claro mientras que en telefonía móvil además de los mencionados operan las

compañías Entel y Bitel. La telefonía móvil está en permanente crecimiento. En la Figura 77 se muestra que la penetración de la telefonía móvil al 2015 fue de 87.2% de los hogares peruanos: El uso de celulares inteligentes o *smartphones* ha aumentado considerablemente en el periodo 2014-2015.

En centrales eléctricas, el Perú cuenta con abundantes caídas de agua por lo que es propicio para la instalación de centrales hidroeléctricas. Se cuenta también con centrales térmicas.

1.2 Conclusiones

El Perú necesita incrementar su diversificación económica enfocándose en sectores que puedan generarle mayor productividad y valor agregado. Para ello, debe desarrollar capacidades, tecnologías e infraestructura.

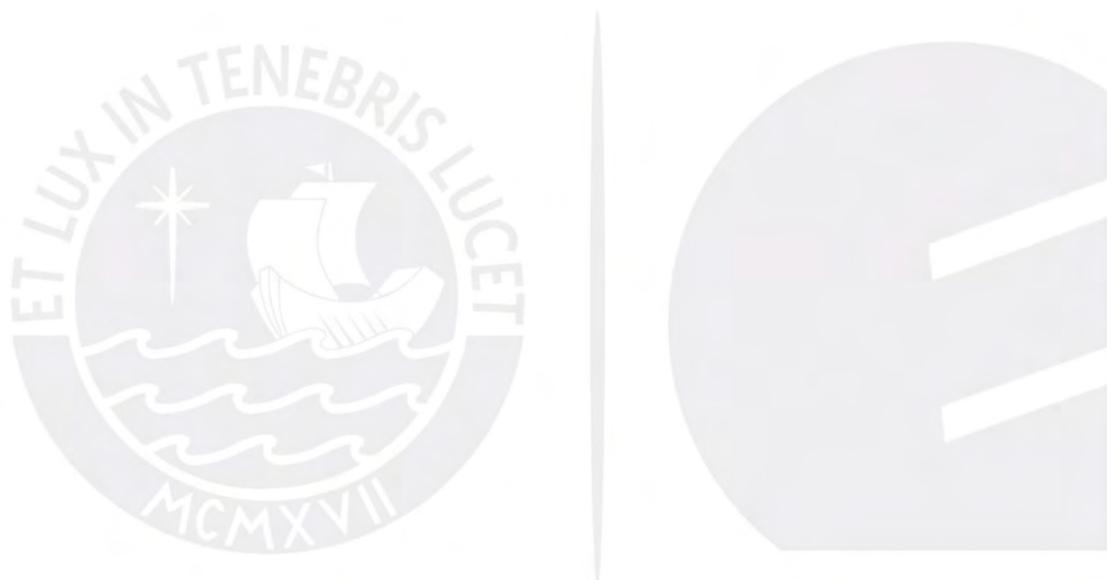
En la industria de la agricultura y la pesca falta diversificación de productos y mercados para cubrir las necesidades de los países que demandan los productos y materias primas peruanas, especialmente aquellos con los que se tienen acuerdos comerciales. Uno de los puntos a resolver es la ampliación de las áreas de cultivo con soporte público y privado.

El desarrollo del sector turismo tiene un gran potencial de crecimiento, pero se requiere una mejora importante a nivel de infraestructura que soporte un mayor volumen de afluencia de visitantes. Los reconocimientos internacionales a nivel de turismo y gastronomía obtenidos deberían servir como impulsores de esta industria en aspectos como puntos históricos de interés, patrimonio arte y cultura y belleza natural, que hoy por hoy no se aprovechan en su máximo potencial.

Las grandes brechas en educación que se identifican tienen un impacto directo en la oferta de personal calificado que demandan las empresas peruanas y que se requiere para su desarrollo. Esto también pone de manifiesto la necesidad de mejorar la educación técnica y la formación profesional.

Se debe propiciar una explotación que considere la sostenibilidad de la industria minera, un adecuado manejo de conflictos y de protección de medio ambiente. Además, se debe fomentar el desarrollo de productos con valor agregado.

Un aspecto clave para el crecimiento económico del Perú es lograr una reducción paulatina de sus deficiencias en términos de infraestructura que afecta de manera transversal a todos los sectores, por lo que las inversiones en transportes, electricidad, agua y comunicaciones impactará de forma positiva y directa, en el desarrollo de los sectores mencionados previamente y demás industrias. Además, reducirá el efecto de la distancia entre regiones, permitiendo la plena integración del mercado nacional y conectándolo a un menor costo con mercados de otros países y regiones.



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

2.1 Antecedentes

En el Plan de Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado, Perú hacia el 2021, se contempla la siguiente visión:

Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial.

Además, ha priorizado la desdolarización financiera y la reducción de la deuda externa, para reducir las fuentes de vulnerabilidad financiera históricamente demostradas como las de mayor impacto y severidad para la República. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental. (CEPLAN, 2016, p. 26).

Sin embargo, se considera que esta es una visión que tiene varios puntos pocos realistas de alcanzar en un periodo de cinco años, expresada en tiempo presente y no expresa el sentido de urgencia, tal como se establece en los criterios para evaluar la visión por Collins & Porras (1994) (citado en D'Alessio, 2015).

2.2 Visión

Para el año 2030 el Perú pasará del puesto 55 del Índice de Competitividad del IMD, que lo ubica en el cuarto lugar a nivel de Latinoamérica a ser el país líder en competitividad

en la región, superando a países que hoy ostentan mejores posiciones, como Chile, México y Colombia; destacando por su institucionalidad que genera confianza para los diferentes actores económicos, e impulsado principalmente por una industria diversificada y de valor agregado, así como, una infraestructura productiva, social y turística adecuada. Será reconocido por sus avances en educación, salud y desarrollo de capacidades tecnológicas e innovación.

2.3 Misión

Brindar a los ciudadanos, familias y empresas del Perú las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas, que permitan el desarrollo y crecimiento en el ámbito nacional y Latinoamericano, basado en la competitividad de los recursos humanos, materiales, naturales e industriales del país, soportados por un importante componente tecnológico. Todo ello en un ambiente de gestión pública transparente, integrada y centrada en el bienestar de la población y la sostenibilidad de los recursos.

2.4 Valores

Como valores que soporten a la visión y misión se han planteado los siguientes:

1. Integridad y honestidad: Transparencia en la gestión y las instituciones, integridad de sus funcionarios y el rechazo a la corrupción.
2. Trabajo en equipo: Implica la gestión integrada de los diferentes sectores e instituciones, basado en la comunicación, retroalimentación y alineamiento de objetivos.
3. Respeto: Se aseguran los derechos fundamentales de las personas, se preserva el medio ambiente, así como la independencia de los poderes del Estado.
4. Identidad nacional: Es la valoración de los recursos, patrimonio cultural y diversidad social y natural.

5. Competitividad: Basada en la identificación y desarrollo de competencias y condiciones que impulsen la productividad en todos los sectores del país.

2.5 Código de Ética

Se propone el siguiente Código de Ética para el Perú:

1. Respeto a los derechos fundamentales de la persona.
2. Conservación del medio ambiente y fomento de industrias sostenibles.
3. Búsqueda del bienestar de la población, priorizando la satisfacción de sus necesidades básicas.
4. Respeto hacia las diversidades éticas y culturales, fomentando políticas de inclusión social.
5. Fomentar una conducta ética, honesta y de rechazo a la corrupción.
6. Preocupación por lograr y mantener la seguridad ciudadana tanto en las zonas urbanas y rurales.

2.6 Conclusiones

La misión, valores y código de ética planteados están enfocados en alcanzar la visión propuesta, y para ello el primer paso importante es su difusión a todo nivel, la cual debería empezar en los centros educativos y organizaciones públicas y privadas. La visión propuesta es ambiciosa pero realista y será alcanzable en la medida en la que las instituciones públicas y privadas y en general el país, alineen sus objetivos de acuerdo a los del plan estratégico que sustenta esta visión, así como también realicen las acciones que permitan su implementación.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (1957/1983) plantea un análisis externo del planeamiento estratégico desde la perspectiva nacional que considera tres dimensiones que se evalúan en la teoría de las relaciones entre naciones: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales (citado en D'Alessio, 2015).

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales

Los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos de acuerdo a su interacción o relación y se clasifican en cuatro de acuerdo a su intensidad: supervivencia, vital, mayor o periférica (D'Alessio, 2015).

Los intereses nacionales definidos para el presente plan estratégico tienen como base tres referentes importantes del desarrollo del país: el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, el *Ranking* de Competitividad Mundial y el Plan de incorporación del Perú a la OCDE.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, responsable de la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional “Perú hacia el 2021”, considera seis ejes estratégicos que orienten el desarrollo del país hacia un escenario posible donde se ejercen derechos humanos con inclusión y sin discriminación; se tiene acceso a servicios de calidad y se desarrollan capacidades; se ha consolidado un Estado democrático que se orienta al servicio del ciudadano; se alcanza un desarrollo humano integral con igualdad de oportunidades; se logra una economía desarrollada, sostenible y diversificada; y, se consigue un desarrollo con crecimiento sostenible y competitivo (CEPLAN, 2016).

Eje 1: Derechos humanos e inclusión social. Tiene como objetivo el ejercicio pleno de los derechos humanos, respetando la dignidad de las personas, con inclusión social de la población menos privilegiada. Para ello, su indicador principal es el Índice de Desarrollo

Humano, el cual es el más representativo para monitorear este objetivo, ya que mide tres dimensiones relevantes para el ejercicio de derechos fundamentales y la inclusión social: la salud, la educación y los ingresos.

Eje 2: Oportunidades y acceso a los servicios. Tiene como objetivo garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan a la población lograr el desarrollo sus capacidades y el ejercicio de sus derechos, en condiciones equitativas y sostenibles. Para este fin, se tiene como principal indicador al Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), que es estimado internacionalmente por el PNUD bajo una metodología que cubre tres dimensiones temáticas: salud, educación y condiciones de vida (CEPLAN, 2016).

Eje 3: Estado y gobernabilidad. Tiene como objetivo desarrollar y consolidar la gobernabilidad, la democracia y una sólida institucionalidad pública. El indicador clave para esta medición es el Índice de Efectividad Gubernamental elaborado por el Banco Mundial. Este índice considera que los aspectos políticos, económicos e institucionales impactan en la gobernabilidad de los países e identifica cinco temas para el análisis de la gobernabilidad en el país: la representatividad política, la gestión pública, el Estado de derecho, la seguridad nacional y la presencia e imagen del Perú en el escenario internacional (CEPLAN, 2016).

Eje 4: Economía diversificada, competitividad y empleo. Tiene como objetivo desarrollar una economía diversificada y con crecimiento sostenible, que genere empleos dignos y se desarrolle de manera descentralizada. Para el monitoreo del logro de este objetivo se utiliza el PBI per cápita (PPP USD 2011) como indicador que muestra el desempeño económico a nivel agregado (CEPLAN, 2016).

Eje 5: Desarrollo territorial e infraestructura productiva. Tiene como objetivo lograr la integración territorial, con ciudades sostenibles y organizadas que brinden una infraestructura adecuada para los ciudadanos. El indicador principal para el seguimiento de este eje es el porcentaje de participación del valor agregado bruto departamental

(exceptuando de Lima y Callao) sobre el valor agregado bruto total nacional (CEPLAN, 2016).

Eje 6: Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres. Tiene como objetivo el aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de los recursos naturales, el cuidado ambiental, la vida saludable de las personas y el desarrollo del país. Este enfoque se enlaza a la sostenibilidad que debe impulsar también las actividades productivas de la industria nacional. El indicador principal de este eje es el Índice de Desempeño Ambiental – EPI (por sus siglas en inglés: Environmental Performance Index), que cuantifica y clasifica el desempeño ambiental de un país.

Los cuatro primeros ejes provienen de los objetivos de las políticas de Estado del Acuerdo Nacional. El eje 5 se incorporó para fortalecer el desarrollo regional y de infraestructura, y el eje 6 incorporó el enfoque de desarrollo sostenible (CEPLAN, 2016).

Desde otra perspectiva el prestigioso Ranking de Competitividad Mundial, elaborado por la reconocida escuela suiza de negocios Institute for Management Development – IMD, desde 1989, analiza 63 países con una metodología objetiva que prioriza los datos estadísticos y en menor medida encuestas. Constituye uno de los principales indicadores a nivel mundial sobre la posición competitiva de los países y desde el año 2008, el Perú es parte del *ranking* gracias a la alianza estratégica del IMD con CENTRUM. La metodología del IMD World Competitive Yearbook mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias a fin de incrementar el bienestar de su población. Esta basa su medición en cuatro pilares:

Pilar 1: El desempeño económico. Evaluándose la economía doméstica, el comercio internacional, la inversión extranjera, el empleo y los precios. Este pilar busca analizar la situación macroeconómica de la economía local.

Pilar 2: La eficiencia gubernamental. Que evalúa las finanzas públicas, la política fiscal, el marco institucional, la legislación para los negocios y el marco social. Este pilar analiza el grado en que las políticas estatales conducen la competitividad.

Pilar 3: La eficiencia en los negocios. Que comprende la productividad y eficiencia, el mercado laboral, las finanzas, las prácticas gerenciales, y las actitudes y valores. Este pilar analiza el grado en que el entorno nacional fomenta en las empresas un desenvolvimiento innovador, rentable y responsable.

Pilar 4: La infraestructura, que comprende la infraestructura básica, la infraestructura tecnológica, la infraestructura científica, la salud y el medioambiente y la educación. Analiza el grado en que los recursos básicos, tecnológicos, científicos y humanos satisfacen las necesidades de las empresas (D'Alessio, Del Carpio, y Muñoz, 2017).

Finalmente, el plan de incorporación del Perú a la OCDE, siendo esta una organización intergubernamental que sirve como foro de discusión sobre el diseño de políticas públicas que promueven una acción coordinada entre sus miembros, a través de la adopción de estándares que garanticen el desarrollo a largo plazo de los países. La OCDE trabaja con los Estados para apoyarlos en sus procesos de reforma en cuatro aspectos principales: (i) Fortalecimiento de la confianza en los mercados e instituciones que los hacen funcionar; (ii) Fomento del desarrollo de habilidades necesarias en la población con el fin de sostener el crecimiento en el largo plazo; (iii) Fomento de nuevas fuentes de crecimiento a través de la innovación, estrategias amigables con el medio ambiente, crecimiento verde, entre otras; (iv) Promoción de la sostenibilidad macroeconómica como base para el crecimiento futuro. El Perú inicia sus acercamientos a la OCDE en 1998 y a través del plan de acción de actividades del Programa País 2015-2016 se encuentra en carrera para su incorporación. Las actividades del Programa País se agrupan en los siguientes ejes de trabajo: Eje 1: Identificación de barreras al crecimiento y el desarrollo; Eje 2: Mejora de la

institucionalidad y gobernanza pública; Eje 3: Fortalecimiento de la productividad y el capital humano; Eje 4: Transparencia del Estado y lucha contra la corrupción; y Eje 5: Mejora de los estándares ambientales (D'Alessio et al., 2017).

De los ejes del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional “Perú hacia el 2021”, los pilares del *Ranking* de Competitividad Mundial del IMD y los ejes del Plan de incorporación del Perú a la OCDE, se definen los intereses nacionales que tiene el Perú para alcanzar la visión trazada, tal como se muestra en la Figura 15 y que están alineados con el gran propósito del país para los siguientes años, que es el incremento de la competitividad nacional.

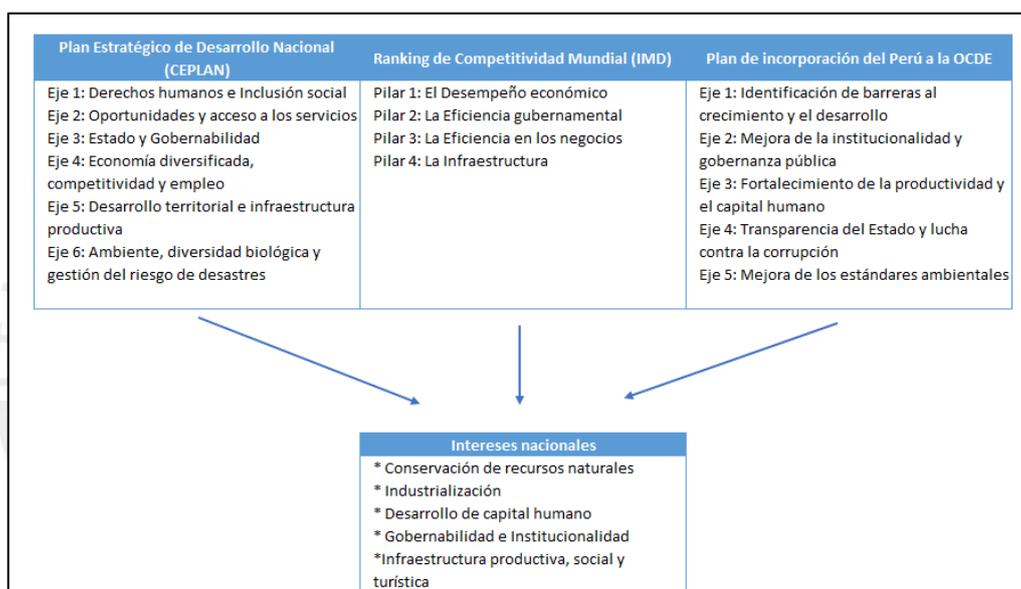


Figura 15. Definición de los Intereses Nacionales.

Adaptado de “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021,” por CEPLAN 2016. (<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-2021>). Adaptado de “Resultados del *Ranking* de Competitividad Mundial – IMD 2017,” por D'Alessio et al., 2017, por CENTRUM. Adaptado de “El Perú y la OCDE, Construyendo un mejor país”, por CENTRUM 2016.

A continuación, en la Tabla 14 se muestran los intereses nacionales y su clasificación de acuerdo al nivel de intensidad e interacción con los países con los que se relaciona.

Tabla 14

Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Conservación de recursos naturales		China ** Chile ** Brasil ** Colombia **		
2. Industrialización			USA UE China ** México **	
3. Desarrollo de capital humano		Colombia **	Chile ** España **	Venezuela ** Argentina** Brasil** Ecuador**
4. Gobernabilidad e Institucionalidad			Países OCDE	Venezuela **
5. Infraestructura productiva, social y turística			China UE Chile USA	

Nota: Intereses por defecto comunes, (**) opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia”, por D'Alessio, 2015.

Los ejes estratégicos del país que derivan a la identificación de los intereses nacionales, soportan el plan del Perú para ingreso a la OCDE y los esfuerzos por mejorar principalmente la competitividad del país.

Nivel de supervivencia. Si bien a lo largo de la historia del país se han registrado conflictos con algunos países como Chile o Ecuador, en la actualidad el Perú no mantiene conflictos armados declarados con otros países, es por ello que no se ha considerado ninguna nación en el nivel de supervivencia.

Nivel vital. En lo que se refiere al interés nacional de Conservación de Recursos Naturales, se ha considerado a países con intereses opuestos a los siguientes: (a) China, dado que, a enero de 2017, más del 35% de la inversión minera proviene de este gigante asiático, sin embargo, este exponencial incremento de inversiones ha ido de la mano con el aumento de conflictos sociales y ambientales, como Las Bambas y Morococha (La República, 2017, 20 de febrero). (b) Chile, dada su fuerte inversión directa presente en el país, en sectores

como el agropecuario, hidroenergético, minería, entre otros (Price Waterhouse Coopers, 2015, 17 de marzo), así como a las constantes controversias que se generan en torno al origen de ciertos productos, y el reciente diferendo sobre la frontera marítima de Perú y Chile, que fue resuelto en la Corte Internacional de La Haya en enero de 2014. (c) Brasil y Colombia, son países que comparten con el Perú importantes zonas de recursos naturales por su ubicación geográfica, los cuales generan competencia directa en la agroexportación y otras industrias como la forestal-maderera.

Por otro lado, en lo referido al interés nacional de Desarrollo del Capital Humano, Colombia se ha considerado como un país con intereses opuestos debido a que es el que más ha incrementado la cantidad de inmigrantes laborales formales (con permiso o visa de trabajo) que ingresan al Perú en los últimos años, siendo principalmente profesionales de las ramas de minería, industria, gas, entre otros (Organización Internacional para las Migraciones, 2015). El impulso que se pretende dar al desarrollo del capital humano peruano, mediante el alineamiento de la oferta de profesionales calificados que calce la demanda del sector empresarial, impactaría directamente en la competencia laboral con los profesionales extranjeros que hoy vienen al país a cubrir dichas posiciones.

Nivel importante. Respecto al interés nacional de Industrialización se ha considerado a los socios comerciales, Estados Unidos y la Unión Europea, como países con intereses comunes dado que son los principales demandantes de las agroexportaciones del Perú. Así, durante el 2016, Estados Unidos demandó el 31% del total exportado y los países de la UE, demandaron alrededor de 33% (MINAGRI, 2017). Asimismo, se consideró a China como un país con intereses opuestos dado que los principales productos exportados a dicho país son minerales como el cobre, plomo, hierro y zinc (INEI, 2017), por lo que una mayor industrialización de estos productos sería contraria a los intereses de la industria china. Por otro lado, México compite con el Perú en la agroexportación de productos como paltas,

espárragos y café, además de ser un país que ha desarrollado industrias de valor agregado como la de maquinaria general y equipo industrial (HSBC Global Connections, 2016, 15 de setiembre), por lo cual, tendría intereses contrarios a los del Perú respecto al desarrollo de industrias competidoras en estos rubros.

En lo que se refiere a interés nacional de Desarrollo del Capital Humano, Chile y España son países que se ha considerado con intereses opuestos debido a que han registrado también importante inmigración laboral de profesionales (con permiso o visa de trabajo) por la importante inversión directa que registran en el país. Estos profesionales ocupan importantes posiciones en empresas originarias de dichos países y en otros sectores, como en el caso de los españoles, cuya inmigración profesional se registró desde el 2010 con un *boom* de MYPES españolas en el país (Organización Internacional para las Migraciones, 2015).

En lo respecta al interés nacional de Gobernabilidad e Institucionalidad, se ha considerado a los países OCDE como países con intereses comunes, pues uno de los ejes de este organismo es la mejora de la institucionalidad y gobernanza pública.

Finalmente, en lo concerniente al interés nacional de Infraestructura Productiva, Social y Turística, se ha considerado intereses comunes con países como Estados Unidos, la Unión Europea y China, dado que son los principales socios comerciales del Perú, por lo que, cerrar la brecha de infraestructura contribuiría a reducir los costos logísticos y hacer más competitiva su oferta a dichos países.

Nivel periférico. Para el interés nacional de Desarrollo del Capital Humano, se ha considerado como países con intereses opuestos a Venezuela, Argentina, Brasil y Ecuador, debido a que son países que también registran ingresos crecientes de migrantes al Perú (Organización Internacional para las Migraciones, 2015). Estos migrantes ingresan al país con el objetivo de quedarse e insertarse en el mercado laboral peruano, lo cual puede afectar las oportunidades de empleo del recurso humano peruano.

3.1.2 Potencial Nacional

El concepto de poder nacional se refiere a las fortalezas o debilidades que posee el Estado con el objetivo de cumplir con sus intereses (D'Alessio, 2015).

Hartmann identificó siete elementos que propone como indicadores para medir el poder nacional, los cuales son: Lo demográfico referido a la estructura poblacional; lo geográfico, forma y tamaño del territorio; lo económico compuesto por el material estratégico; el desarrollo tecnológico; la historia, aspectos psicológicos y sociológico conocido como la experiencia pasada; lo administrativo y organizacional compuesto por la forma de Gobierno; y las fuerza armadas y militares referido al desarrollo del equipamiento. (D'Alessio, 2015).

Lo demográfico, estructura poblacional. Tal como se menciona en el análisis de la situación general de este documento, al 2016, el Perú tenía 31'488,625 personas. Hacia el 2021, año del bicentenario de la independencia nacional, se estima que se superará la cifra de los 33 millones y para el año 2050 llegaría a 40 millones de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento y seguirá creciendo por muchos años más. Entre el 2015 y 2021, cada año podrían sumarse 333,000 nuevas personas (INEI, 2016). Para el 2017, la población nacional proyectada es de 31'826,018 de habitantes; convirtiéndolo de esta forma en el octavo país más poblado de América. Lima, Arequipa, Trujillo y Chiclayo las ciudades más pobladas; mientras que el distrito de San Juan de Lurigancho tiene el mayor número de habitantes en la Lima Metropolitana. La cantidad de hogares del Perú es alrededor de 7.7 millones. Aproximadamente tres de cada cuatro peruanos reside en el área urbana la cual se concentra principalmente en Lima, mientras que la zona rural se encuentra mayoritariamente en la Sierra del país (Ipsos Perú, 2016). En la Figura 16 se muestra más detalle.

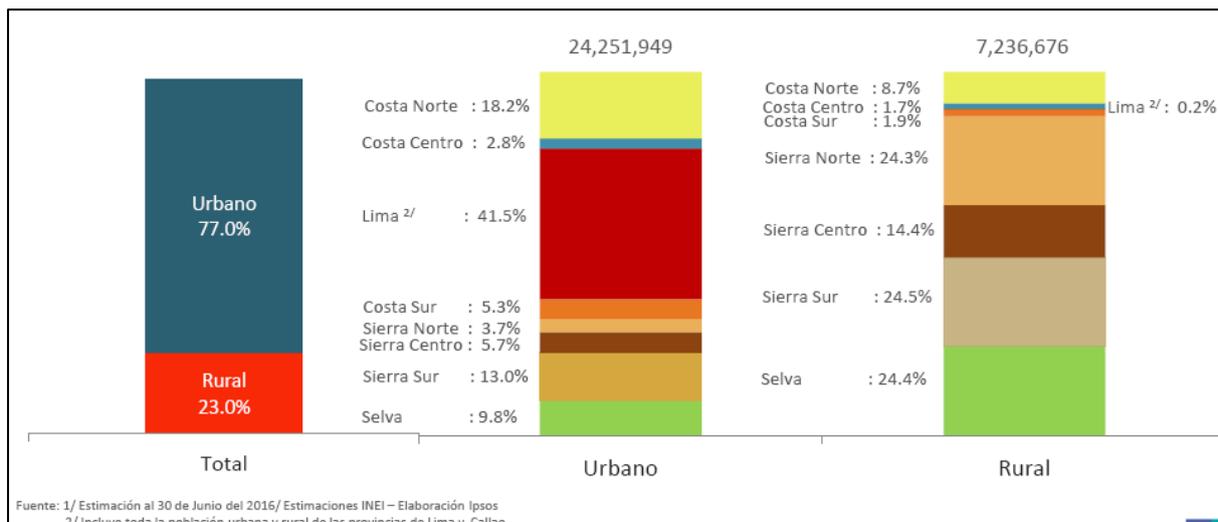


Figura 16. Población según área de residencia. Tomada de IGM Estadística poblacional (Ipsos Perú), 2016.

La población al 2016 tiene una distribución por género de 49.9% hombres y 50.1% de mujeres a nivel nacional; y esta equidad se manifiesta incluso en la distribución por genero por rango de edad, tal como se ve en la Figura 17 y la Tabla 15. Además, se estima que mantenga una distribución muy cercana a la actual para el 2030 (INEI, 2016).

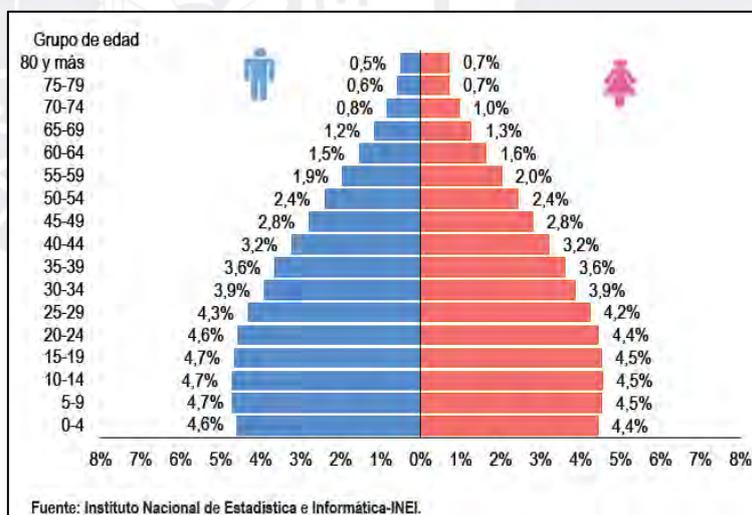


Figura 17. Población total y tasa de crecimiento promedio anual. Tomada de Perú: Síntesis estadística 2016 (INEI), 2016 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf).

Tabla 15

Población por Grupos de Edad y Género 2016

Grupos de edad	Total		Hombres		Mujeres	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
De 0 a 7 años	4,588,243	14.6%	2,340,937	14.8%	2,247,306	14.3%
De 8 a 13 años	3,498,755	11.1%	1,782,013	11.3%	1,716,742	10.9%
De 14 a 18 años	2,317,273	7.4%	1,177,566	7.5%	1,139,707	7.3%
De 18 a 24 años	3,986,912	12.7%	2,020,183	12.8%	1,966,729	12.5%
De 25 a 29 años	2,689,337	8.6%	1,357,651	8.6%	1,331,686	8.5%
De 30 a 35 años	2,915,535	9.3%	1,467,538	9.3%	1,447,997	9.2%
De 36 a 39 años	1,813,714	5.8%	911,246	5.8%	902,468	5.7%
De 40 a 54 años	5,312,841	16.9%	2,648,846	16.8%	2,663,995	17.0%
De 55 a 60 años	1,466,753	4.7%	718,721	4.6%	748,032	4.8%
De 61 a 65 años	952,610	3.0%	460,575	2.9%	492,035	3.1%
De 66 a 70 años	720,799	2.3%	342,822	2.2%	377,977	2.4%
Más de 70 años	1,225,853	3.9%	544,287	3.5%	681,566	4.3%
Total	31,488,625	100.0%	15,772,385	100.0%	15,716,240	100.0%

Nota. Tomado de Perú IGM Estadística Poblacional 2016.

Como se aprecia en la Tabla 15 y en la Figura 17, la población adulta en edad productiva representa más del 50% de los peruanos y en los últimos años este porcentaje se ha ido incrementando, siendo una tendencia que continuará los próximos años, como se ve en la Figura 19 (Ipsos Perú, 2016). Cabe mencionar, sin embargo, que es preocupante, el nivel de educación alcanzado por la población, pues como se mostró en la Tabla 5, según datos del INEI al 2015, el 45.4% de la población de 15 o más años, solo cuenta con educación secundaria y un 21.5% solo cuenta con educación primaria.

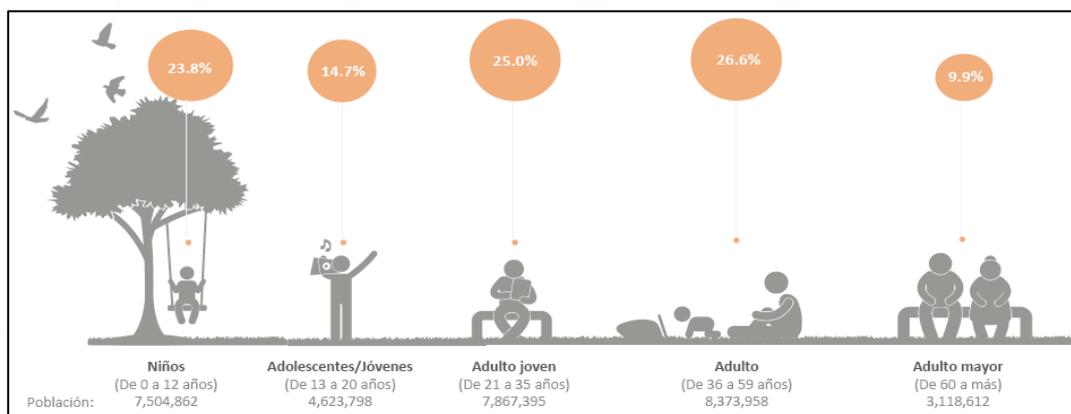


Figura 18. Distribución poblacional por edades biológicas 2016. Tomada de “Perú IGM Estadística Poblacional 2016,” por Ipsos Perú, 2016. (<http://marketingdataplus.ipsos.pe/>)

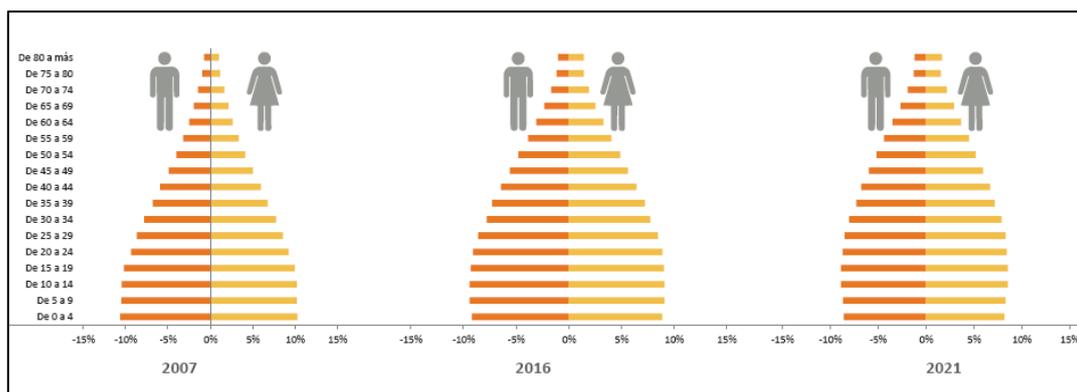


Figura 19. Evolución de la pirámide poblacional.
Tomada de “Perú IGM Estadística Poblacional 2016,” por Ipsos Perú, 2016.
(<http://marketingdatapplus.ipsos.pe/>)

Lo geográfico, la forma y el tamaño del territorio. El territorio peruano cuenta con 128.5 millones de hectáreas, ubicándose por su extensión como el noveno en el mundo con bosques naturales y segundo en América del Sur. De la capacidad del territorio, ocho millones cuentan con un gran potencial para el desarrollo del sector agrícola, 18 millones cuentan con potencial para el cultivo de pastos que pueden ser aprovechados por la ganadería, 49 millones cuentan con características idóneas para el desarrollo de la industria forestal sostenibles y finalmente se cuenta con 54 millones de hectáreas protegidas. Igualmente, dentro del territorio peruano se han identificado 11 ecorregiones y de las 117 zonas de vida del mundo, el Perú cuenta con 84, las condiciones de la rica geografía del país, permite que cuente con una gran cantidad de paisajes y una enorme variedad de recursos naturales, todo ello convierte al Perú en un país mega-diverso constituyendo una ventaja comparativa que no tienen otros países de la región. Por su altitud el Perú se divide tradicionalmente en tres grandes regiones naturales, como son la costa, sierra y selva. (ProInversión, 2016).

La localización estratégica del Perú dentro del continente, le permite convertirse en un *hub* de comunicaciones entre los continentes de América y Europa, favoreciendo así a industrias como el comercio y turismo. Las 200 millas marinas en el océano Pacífico del litoral peruano posee riquezas invaluable de fauna marina que son favorecidos por la

amplitud del zócalo, la corriente peruana, el fenómeno de afloramiento, el relieve submarino y la abundancia de zooplancton y fitoplancton.

Lo económico, material estratégico. Durante los últimos años la economía en el Perú, ha mostrado estabilidad como se puede apreciar en los resultados del PBI, del mismo modo mantiene una inflación controlada, así como tasas de cambio que se han mantenido relativamente estables. Durante los años 2004 y 2014 la tasa promedio de crecimiento del PBI se ha mantenido alrededor del 6%, creciendo 3.26% en el año 2015 y al 2016 creciendo 3.9%. Con estos resultados la economía peruana mantiene un crecimiento constante durante los últimos 17 años, incluso con promedios superiores a los de la región.

Como se observa en la Figura 20, las perspectivas económicas para el Perú son favorables si se comparan con otros países de la región, estas perspectivas se encuentran sustentadas en el impulso del consumo privado, así como los anuncios de ejecución de proyectos de inversión públicos y privados. En la Figura 21 se detalla la inversión privada de los últimos años en miles de millones. (ProInversión, 2016).

Como se mencionó, el buen comportamiento de la economía en el país, genera confianza en los agentes económicos, que buscan aumentar o iniciar inversiones dentro del país, esta estabilidad se ha mantenido incluso a través de los últimos Gobiernos, es por ello que el Fondo Monetario Internacional (FMI), lo denomina como una estrella en ascenso. El Fondo Monetario Internacional, el Perú es una “estrella en ascenso”, constituyéndose como un mercado emergente; destacando por su baja vulnerabilidad y sólido crecimiento, igualmente con 20% del PBI, el Perú registra uno de los ratios de endeudamiento más bajos de la región. En la Figura 22 se puede observar la disminución de la deuda a lo largo de los años, manteniéndose en un promedio de 20% del PB, manteniendo igualmente un alto nivel de reservas internacionales netas, las cuales totalizaron USD 63,250 millones al 15 de junio del 2017, como se puede apreciar en la Figura 23 (ProInversión, 2016).

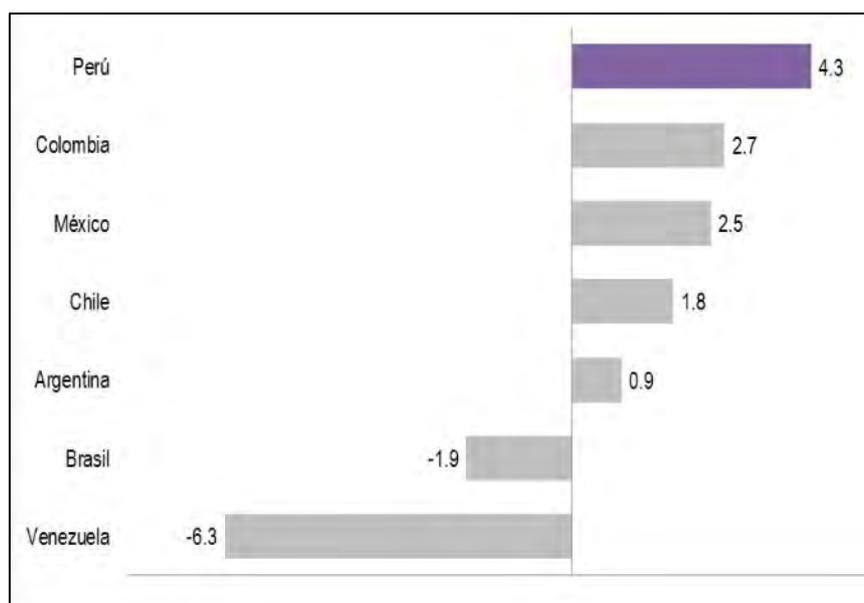


Figura 20. Tasa de crecimiento macroeconómico.

Proyecciones Latinoamérica: 2016 – 2017 (Variación promedio anual %).

Tomado de: “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017,” por EY, ProInversión y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7164&sec=1>).

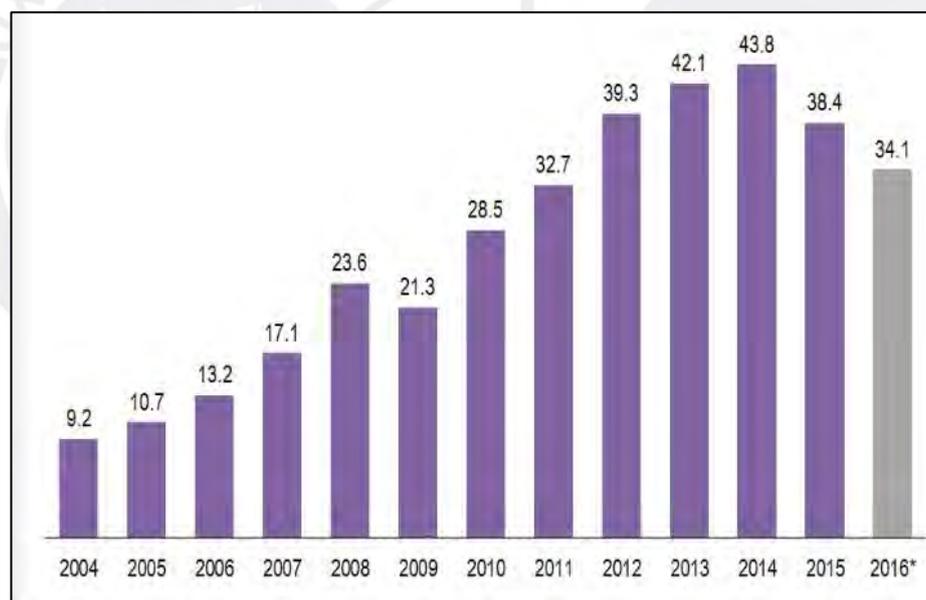


Figura 21. Inversión privada (En miles de millones de USD).

Tomado de: “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017,” por EY, ProInversión y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7164&sec=1>).

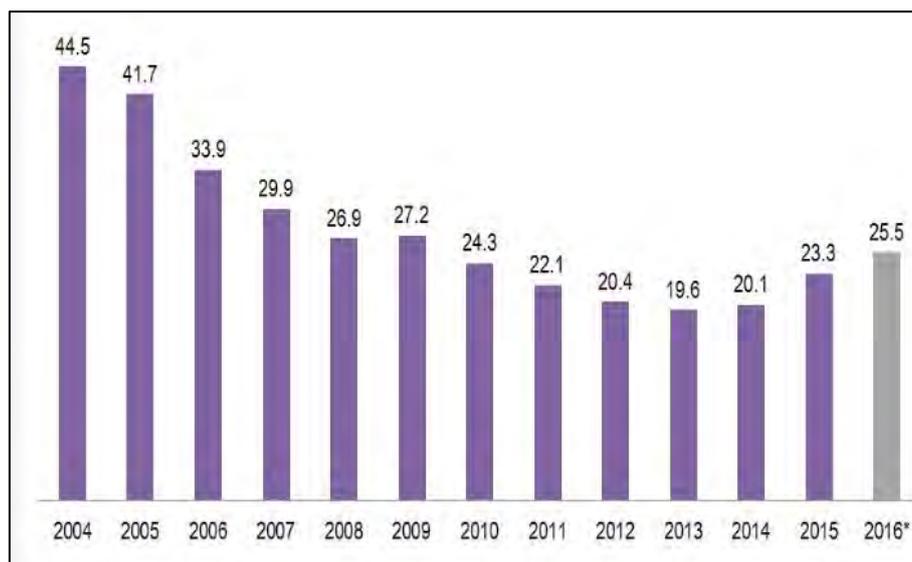


Figura 22. Deuda Pública (% del PBI).

Tomado de: “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017,” por EY, ProInversión y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7164&ec=1>).

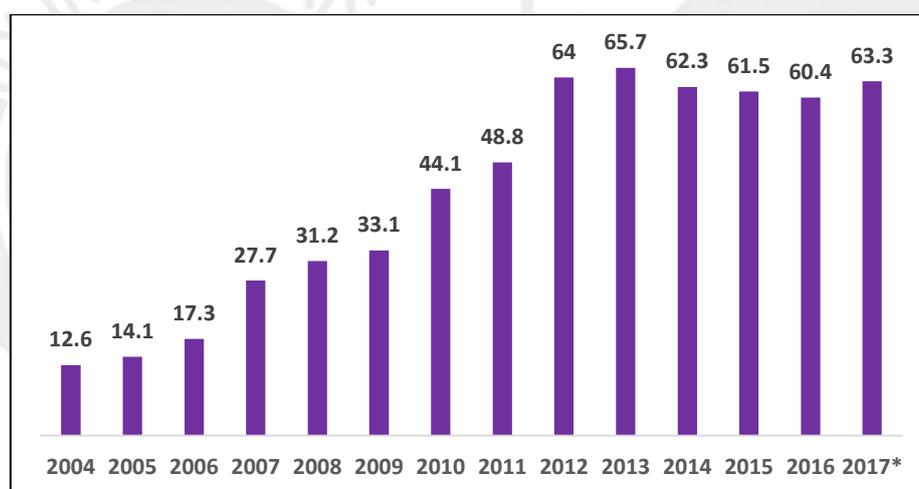


Figura 23. Reservas Internacionales Netas (En miles de millones de USD)

Tomado de: “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017,” por EY, ProInversión y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7164&sec=1>).

Sin embargo, el buen desempeño realizado también tiene algunos altibajos importantes de notar como el que se aprecia en el *Ranking* de Competitividad Mundial 2017, donde se observa que desde el año 2011 se vienen constatando caídas continuas del rendimiento económico del país que van desde el puesto 20 hasta el puesto 50 de los 63 países que forman parte de la muestra del IMD World Competitiveness Scoreboard (2017). El puesto 50 que se obtiene por el

desempeño económico en 2017, es el mismo obtenido el año anterior (2016). Este resultado muestra que el desempeño económico ya no es tan determinante como en años anteriores, esto debido a la menor inversión extranjera que se ha registrado en el último año, así como el estancamiento del nivel de empleo. En el Comercio Internacional, el país pasó del puesto 51 al 63, y si bien en valor FOB tiene una mejora en la balanza comercial, el resultado es nueve veces menor al que tuvo en el 2011. (D'Alessio et al., 2017).

El desarrollo tecnológico. Según la información oficial más reciente publicada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, al 2015 solo el 23% del total de hogares peruanos cuenta con acceso a internet (INEI, 2016). Este porcentaje dista bastante de países como Chile que llegan a casi un 60% de acceso, así como, del promedio de América Latina que para dicho año asciende a 43.4% y del promedio de países OCDE que asciende a 85% de hogares con acceso a internet (CEPAL, 2016). Si bien, en el Perú, este porcentaje ha ido aumentando a una tasa de crecimiento promedio de 14% en los últimos cinco años, esta se ha desacelerado en dicho periodo. Asimismo, en lo que respecta a acceso a telefonía móvil y computadoras en los hogares, se ha observado un importante crecimiento en los últimos 15 años, especialmente en lo que respecta a celulares, como se puede apreciar en la Figura 24. Cabe mencionar, sin embargo, que en los últimos tres años el crecimiento de hogares que cuentan con al menos una computadora se ha mantenido alrededor del 32% (INEI, 2016).

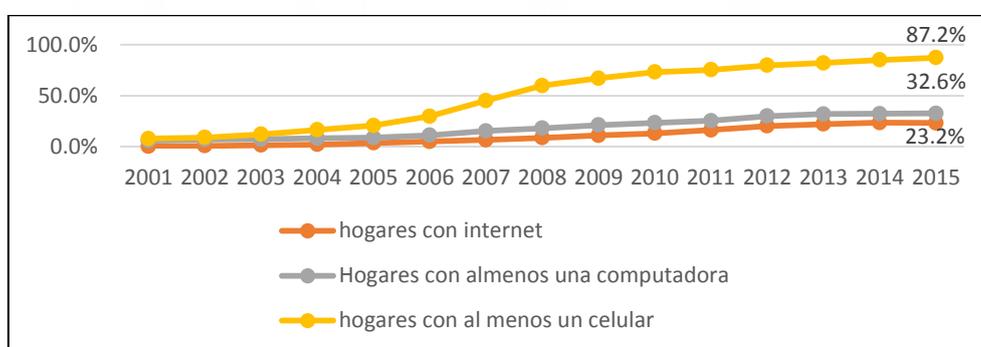


Figura 24. Hogares peruanos con acceso a celulares, computadoras e internet 2015. Adaptado de: “Estadísticas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones,” por INEI, 2016. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

Por otro lado, OSIPTEL (2017) indicó que la penetración de servicios de internet móvil al 2016 fue de solo el 59% de la población del Perú.

A pesar de los avances, el Perú sigue teniendo altos niveles de desigualdad en acceso a internet entre la población, con un coeficiente Gini cercano a 0.5, considerando que en América Latina el rango esta entre 0.2 y 0.5 (CEPAL, 2016). Según el INEI, el porcentaje más alto de hogares con acceso a internet se encuentra en Lima, donde asciende a 42%. Asimismo, la diferencia en acceso en la costa, respecto a la sierra y selva, es bastante significativa, al igual que entre las zonas urbanas y rurales, donde la brecha es de 29 puntos porcentuales, como se observa en la Figura 25 (INEI, 2016).

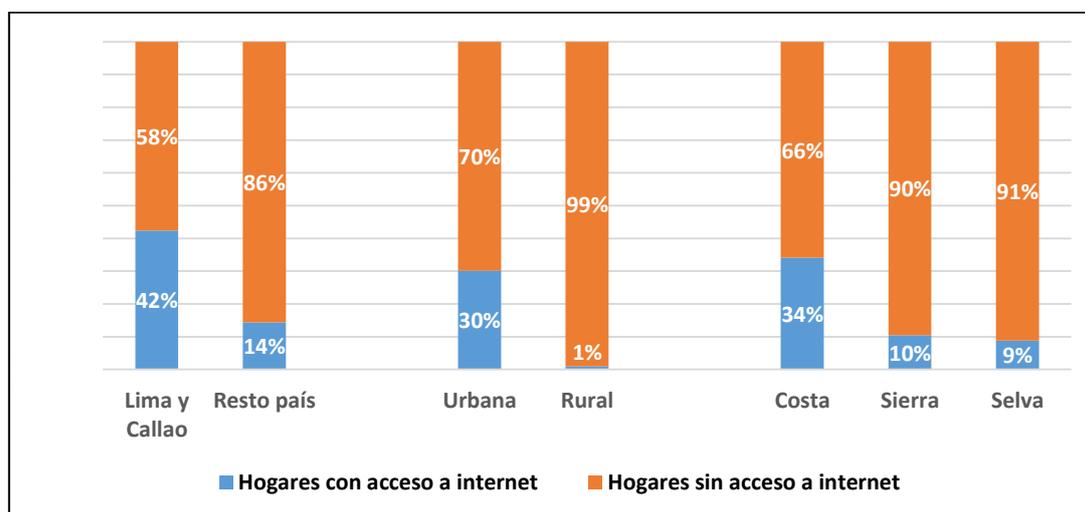


Figura 25. Acceso a internet en los hogares por ubicación geográfica 2015. Adaptado de: “Estadísticas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones,” por INEI, 2016. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

Cabe mencionar que el porcentaje de hogares urbanos cubiertos en Perú es menor al porcentaje de hogares rurales cubiertos en países como Costa Rica o Uruguay. Asimismo, en lo que se refiere a población rural, el porcentaje de penetración de internet en el Perú es uno de los más bajos en América Latina.

Además de los problemas en la equidad en el acceso a internet (diferencias según la ubicación geográfica y la situación socioeconómica de la población), persisten problemas

relacionados con la calidad (velocidades de conexión), ya que en el Perú solo alrededor de un 1.5% de hogares accede a conexiones con velocidades superiores a 15 Mbps, cuando en los países más desarrollados en esta materia, las tasas superan el 50% (CEPAL, 2016).

De acuerdo con el Informe Global de Tecnología de la Información 2016 elaborado por el World Economic Forum, el Perú se ubica en el puesto 90 de 139 países evaluados, manteniendo la misma posición que el año anterior. El ranking revela como aspecto positivo, que el país cuenta con una buena cobertura de red móvil (puesto 1), y como aspectos que limitan el desarrollo de las TIC en el Perú, la baja calidad del sistema educativo en general (puesto 129), la baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (puesto 136), la falta de eficacia de los órganos legislativos (puesto 138) y la poca eficiencia del sistema legal en la solución de conflictos (puesto 129). Los resultados para Perú, comparados con el promedio de países con ingresos medios altos, se muestra en la Figura 26 (WEF, 2016).

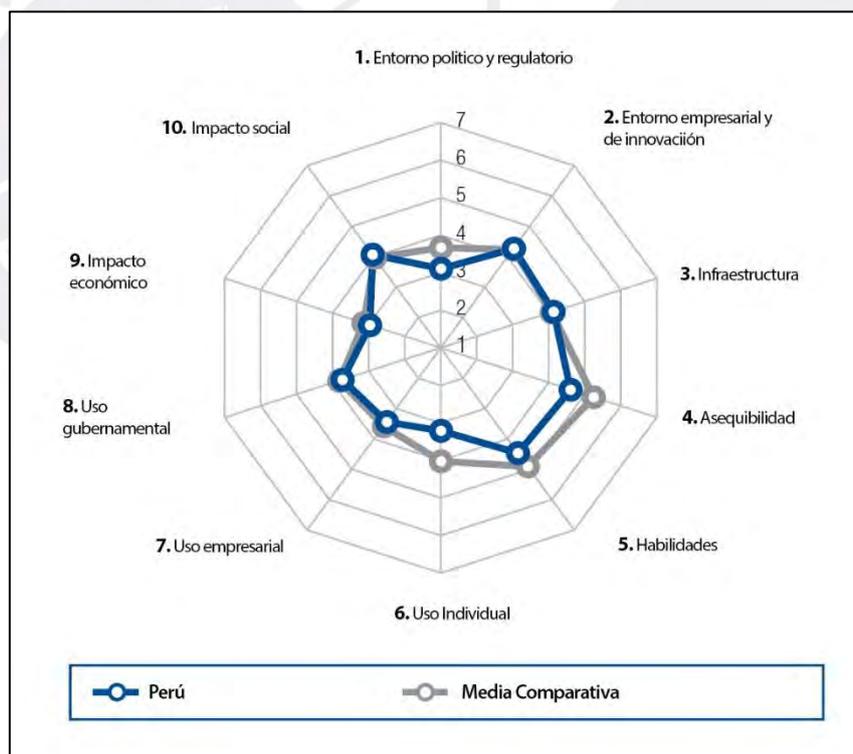


Figura 26. Pilares del Ranking Global de TI (Resultados Perú, 2016).

Recuperado de: "The Global Information Technology Report 2016," por WEF, 2016 (http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/GITR_2016_full%20report_final.pdf).

En el Perú, la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), como ente rector del Sistema Nacional de Informática, ha desarrollado la Política Nacional de Gobierno Electrónico y el portal de Servicios al Ciudadano (www.serviciosalciudadano.gob.pe), que agrupa todos los trámites de brindan las instituciones del estado, aunque solo algunos se ofrecen en línea. De acuerdo con la información publicada en la página web de la ONGEI, actualmente el portal de servicios al ciudadano cuenta con 32,348 trámites a los que se puede acceder “con un clic” (ONGEI, 2017). Para medir el grado de avance del país en los que se refiere a Gobierno electrónico, se revisó el Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico 2016 de las Naciones Unidas. Este índice ubica al Perú en el puesto 83, habiendo retrocedido nueve lugares. Esta posición dista mucho de países como Uruguay (34), Argentina (41) y Chile (42), que lideran en América Latina a pesar de haber retrocedido también algunas posiciones respecto al índice del 2014. A nivel global, Reino Unido tiene el liderazgo, seguido por Australia, Corea, Singapur y Finlandia. De acuerdo con una publicación del diario El Comercio, el Perú ha sido superado largamente por países de la región, que, aunque empezaron más tardíamente, dieron respaldo a políticas digitales que incluían la institucionalidad del tema digital y el desarrollo de políticas en alianzas multisectoriales con la participación de la sociedad civil, sector privado, academia y sector gubernamental (El Comercio, 2016, 30 de julio).

La experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico). El Perú posee un gran legado histórico que es motivo de orgullo nacional y reconocimiento a nivel mundial. Al respecto, estudios indican que la primera civilización en Perú comienza con Caral, considerada la más antigua de América, con una antigüedad promedio de aproximadamente 5,000 años, cuando en el resto de América el desarrollo urbano comenzó 1,550 años después. Luego de Caral, la cultura andina se expandió en diferentes zonas de Perú y dio lugar a

civilizaciones que han dejado un gran patrimonio arqueológico e inmaterial (Perú Travel, 2016).

Cada cultura pre-inca tuvo un nivel de desarrollo propio; pero con elementos comunes en la agricultura, la alimentación, la vestimenta, la religión, la organización social e incluso el arte. Este desarrollo continuó luego en el gran imperio Inca, conocido también como Tahuantinsuyo, el cual tuvo como capital el Cusco y cuyo dominio se expandió hasta los actuales territorios de Colombia, Chile y Argentina, incluyendo la totalidad de los territorios de Bolivia y Ecuador (Perú Travel, 2016). El legado del imperio Inca se puede ver aun en la actualidad en imponentes construcciones y técnicas de andenería y riego que subsisten hasta hoy.

La conquista del imperio Inca por parte de los españoles en 1532, trajo consigo la posterior constitución del virreinato del Perú, el cual se mantuvo por unos 200 años. Durante esa época la explotación de las riquezas mineras recayó sobre los hombros de los indígenas peruanos colonizados que vieron sus derechos restringidos y su cultura oprimida. La gran disconformidad que se fue agudizando en los distintos sectores sociales durante el virreinato, trajo consigo rebeliones, que generaron el movimiento criollo que independizó a Hispanoamérica en el siglo XIX (Perú Travel, 2016).

Desde su independencia, el 28 de julio de 1821, y como república en formación, durante sus primeros años Perú tuvo que afrontar crisis económicas y caudillismos militares que hicieron difícil la consolidación de un nuevo espíritu nacional entre indios y mestizos. Se dieron grandes booms de explotación de recursos naturales como el guano, el algodón, el azúcar y posteriormente el caucho. Asimismo, destaca en 1879 la guerra con Chile, que dejó al país en crisis.

En años más recientes, específicamente en los tres últimos decenios del siglo XX, destacan el Gobierno militar de Juan Velasco que estatizó el petróleo e hizo cuestionadas

reformas en el sector agrario. Luego en la década de 1980, se retornó a los Gobiernos democráticos con Alan García, aunque su Gobierno será recordado por la fuerte crisis económica, la hiperinflación y el recrudecimiento del terrorismo en el país. Posteriormente, en la década de 1990, el Gobierno de Alberto Fujimori trajo consigo un autogolpe de Estado en 1992, la generación de la Constitución Política vigente, el combate al terrorismo y la reinsertión del país a la economía mundial. Sin embargo, el segundo periodo de mandato de Fujimori estuvo caracterizado por serios cuestionamientos de violación de derechos humanos, a la libertad de expresión, así como por la corrupción personificada en su asesor presidencial Vladimiro Montesinos.

Respecto al terrorismo, cabe mencionar que la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) concluyó que, “el número total de muertos y desaparecidos causados por el conflicto armado interno peruano se puede estimar en 69,280 personas, dentro de un intervalo de confianza al 95%” (CVR, 2003, p. 14). Estas cifras han sido luego cuestionadas bajo diferentes argumentos, pero en caso las muertes hubieran ocurrido en menor número, estas no bajarían de 30,000 personas en el periodo 1980-2000 (Diario Correo, 2012, 13 de setiembre).

A partir del año 2000, se retorna a Gobiernos reconocidos como democráticos por la gran mayoría de la población, que iniciaron con Alejandro Toledo (2000-2005), seguido por Alan García (2006-2010) y Ollanta Humala (2011-2015). La década del 2000 se caracterizó por un crecimiento económico sostenido con índices de crecimiento jamás alcanzados en el país y superando las crisis de las décadas pasadas. Sin embargo, el buen desempeño económico se ha visto manchado por escándalos de corrupción en dichos Gobiernos, asociados a los denominados megaproyectos y obras de infraestructura, los cuales se han revelado recientemente (2016-2017), en los que estarían involucrados desde presidentes de la República, funcionarios del Estado y grandes empresas transnacionales, principalmente de

origen brasilero, entre las que se encuentran: Odebrecht, Camargo Correa, Queiroz Galvao, OAS y Andrade Gutiérrez (RPP, 2017, 9 de febrero).

Actualmente, desde el 28 de julio de 2016, ha asumido la presidencia del Perú, Pedro Pablo Kuczynski, el cual resultó ganador en segunda vuelta con el 50.12% de los votos válidos, versus su contrincante Keiko Fujimori, quien alcanzó el 49.88% de los votos válidos (ONPE, 2016). Kuczynski se enfrenta al gran reto de gobernar al país con un Congreso predominantemente compuesto por la oposición, y principalmente encabezado por Fuerza Popular, el partido de su contrincante Fujimori, el cual tiene el 56% de los escaños (JNE, 2016).

La forma de Gobierno (lo organizacional y administrativo). El Perú se constituyó desde su origen como una república democrática, sin embargo, a lo largo de su historia, no siguió estos principios fundacionales, sino que transcurrió entre Gobiernos democráticos débiles y dictaduras principalmente regidas por caudillos. En ambos casos, el Perú no estuvo libre de violencia y derramamiento de sangre, ni de la marginación de algunos grupos sociales como los indígenas y los campesinos (Lerner, 2016).

Si bien, la democracia supone la convivencia justa y respetuosa, elecciones libres para designar a las personas que serán servidoras de la sociedad, el respeto para las minorías, la apertura a la pluralidad de opinión y, lo que resulta crucial, la separación de poderes; estos beneficios como sistema de Gobierno, no se perciben muchas veces en la vida cotidiana de los ciudadanos, generando una gran brecha de satisfacción respecto a la aplicación del sistema democrático. Al respecto, Manrique (2006) indicó que, como resultado, se ha construido una república con un régimen democrático, pero sin ciudadanos de la misma categoría (citado en Román & Cruz, 2016).

En el contexto descrito, la democracia peruana presenta diversas debilidades sobre las que se tiene que trabajar, como: (a) la baja confianza en las instituciones políticas, invadidas

por corrupción (b) una sensación de inseguridad y desprotección frente a la delincuencia; y (c) una insatisfacción con el desempeño de los Gobiernos locales. Todo ello, enmarcado en un entorno en el que la representación y participación política es débil, ya que no existen partidos políticos consolidados y las coaliciones políticas se organizan únicamente de forma temporal para coyunturas específicas, como las elecciones (Román & Cruz, 2016).

De cara a futuro, y para dar solución a los problemas descritos, la educación es clave, ya que además de permitir a los sectores más deprimidos el acceso a mejores oportunidades y salir de la postergación, debe preparar a los ciudadanos para participar en la vida democrática de forma responsable y consciente de su rol, sobre la base de valores.

Las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento (lo militar). De acuerdo con el artículo 165 de las Constitución Política del Perú, las fuerzas armadas en el Perú están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea (Constitución Política del Perú, 1993). La misión constitucional de las fuerzas armadas es garantizar la independencia, soberanía, e integridad del territorio, así como, llevar a cabo las tareas que se le asignen relacionadas con operaciones de paz, orden interno, gestión de riesgos y desastres, y contribución al Desarrollo Nacional (ACFFAA, 2015).

Respecto a la capacidad militar del Perú, el *Ranking 2016 Global Firepower (GFP)* sobre los ejércitos en el mundo, ubica al país en el puesto 40 respecto a 126 países evaluados, por debajo de Brasil (15), México (31) y Argentina (35). En América Latina le siguen Colombia (41), Venezuela (45) y Chile (47). Cabe mencionar que en el *ranking 2015*, Perú se ubicó en el puesto 51. El Global Firepower (GFP) mide 50 factores para evaluar la calidad de las fuerzas militares en el mundo, como la cantidad de personas que hacen parte de este, el armamento, el número de tanques, naves y aviones, así como la inversión destinada a la defensa de cada país (Globalfirepower, 2016).

A pesar que la inversión militar del Perú es baja a comparación de otros países de la región, durante el Gobierno de Ollanta Humala se ha multiplicado hasta por 12 veces el gasto en defensa en los casi cinco años de su gestión. Así, la inversión pública del sector Defensa pasó de S/ 246 millones en el 2011 a más de S/ 3,000 millones en el 2015 (Gestión, 2016, 7 de enero). En la Figura 27 se puede ver la evolución de estos gastos.



Figura 27. Ejecución de Inversión Pública del Ministerio de Defensa 2011 - 2015. Recuperado de “Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años,” por Gestión, 2016 (<http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>).

Respecto al año 2016, la industria de defensa en el Perú, así como en otros países de Latinoamérica (en especial Colombia), ha avanzado en el ámbito productivo logrando consolidarse como diseñadores y productores de buques de tamaño pequeño y mediano, además de que ha empezado a extender su mercado más allá de las fronteras nacionales. Asimismo, durante el 2016 se realizaron adquisiciones como helicópteros Mi-17Sh-P y se inició el proceso para la compra de vehículos Striker (Infodefensa, 2017). Así también, desde el 2012 la alianza estratégica entre Perú y Corea del Sur para el desarrollo de la industria aeronáutica peruana, firmada oficialmente en el 2012, se materializa en la coproducción de aviones KT-1P en la Base Aérea Las Palmas. Esto permitiría al país convertirse en proveedor regional de este tipo de aeronaves, piezas aeronáuticas y de servicio de mantenimiento. Si

continúa con este desarrollo de forma sostenida, el Perú podría ponerse a la par de industrias modernas como la brasileña (Gestión, 2015, 07 de febrero).

Cabe mencionar que, al no haber conflictos militares actualmente con otros países, el esfuerzo militar debe enfocarse en el combate del narcoterrorismo. Al respecto, el Ministerio de Defensa del Gobierno actual anunció en setiembre de 2016 una reestructuración importante para la mejora de la lucha contra el narcoterrorismo en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro, conocido como VRAEM (Gestión, 2016, 17 de setiembre).

3.1.3 Principios Cardinales

Influencia de terceras partes. La principal influencia es a nivel económico y se relaciona principalmente con las exportaciones e importaciones que tiene el Perú ya sea con países o con bloques económicos como NAFTA, EEC y ASEAN con los cuales se tienen acuerdos comerciales. Los acuerdos bilaterales podrían llegar a limitarse o modificarse por las decisiones que se tomen al interior de los bloques económicos. La situación viceversa es también posible. Como evidencia de esta influencia se tiene el reciente retiro de Estados Unidos del acuerdo TPP que motivaría a los demás países del acuerdo a enfocarse en China como posible sustituto de Estados Unidos. De acuerdo con el diario Gestión (2017), analistas chinos opinaron que China debería incorporarse al TPP para estrechar los lazos con los países de la región y disminuir las fricciones comerciales. China incrementaría su influencia lo cual contribuiría a superar a Estados Unidos como primera potencia económica mundial.

Otro factor es la reciente salida del Reino Unido de la Unión Europea (Brexit), que pone en tela de juicio la solidez de este bloque y lleva a considerar posibles impactos de la salida de otros países, como un *shock* en la economía europea con repercusión a nivel global, contracción de las inversiones europeas en países como el Perú y la disminución de las importaciones de dichos países, lo cual afectaría la balanza comercial (El Comercio, 2016, 24 de junio).

En el ámbito regional, se tiene la Alianza del Pacífico, en donde Perú ha establecido acuerdos comerciales con México, Colombia y Chile, este último es el principal competidor en las exportaciones de minerales como el cobre y la plata. Como se mencionará más adelante esta situación se enmarcaría dentro del principio cardinal conservación de los enemigos.

Desde el punto de vista bilateral, son muy importantes las relaciones con los principales importadores de los productos peruanos ya que podría darse el caso que éstos podrían influenciar positivamente para el ingreso del Perú a otros acuerdos comerciales.

Lazos pasados y presentes. El Perú fue el centro del imperio Incaico el cual constituye un legado compartido con Ecuador, Colombia, Bolivia, Argentina y Chile. Estas historias y costumbres similares deberían haber favorecido la integración, pero esta no ha sido exitosa. Por el contrario, se han dado a lo largo de la historia problemas limítrofes que incluso han derivado en conflictos armados. El más importante fue la guerra con Chile, evento que ha dejado huellas muy profundas de resentimiento en la población peruana ya que no solo se perdieron vidas sino también un gran sector del territorio peruano. Con el transcurrir de los años la animadversión entre peruanos y chilenos continúa, pero se ha venido menguando gracias a las relaciones comerciales entre los dos países. En la actualidad hay capitales chilenos en Perú, pero también hay capitales peruanos en Chile. A esto hay que agregar que, gracias a la fuerte emigración peruana a Chile, ha surgido un nuevo e importante lazo: la gastronomía peruana que en la actualidad cuenta con aceptación muy grande al punto de haber sido adoptada como parte de la cotidianeidad chilena.

El último conflicto internacional armado que tuvo el Perú fue con Ecuador en 1995 denominado conflicto del Cenepa. No llegó a ser una guerra declarada, pero afortunadamente derivó en un acuerdo de paz que no se ha visto vulnerado hasta la fecha. Actualmente las relaciones con Ecuador son buenas.

Cabe indicar que en los últimos años se tenía un gran lazo económico comercial con Brasil a través de empresas constructoras que se han encargado de ejecutar una gran diversidad de obras en el Perú. Lamentablemente con el transcurrir de los años se ha revelado que muchas de estas contrataciones han sido fruto de la corrupción de funcionarios. El caso Odebrecht ha determinado un lazo negativo entre varios países de Latinoamérica en donde la corrupción ha encontrado lugar. En el Perú este hecho ha motivado la interrupción en la ejecución de muchas obras y se hace necesario retomarlas, pero dentro de la legalidad y los principios éticos. La corrupción es uno de los principales problemas del país.

Contrabalance de intereses. La suscripción de acuerdos comerciales ha contribuido al crecimiento económico del Perú. Actualmente es una atractiva plaza para la inversión. Sin embargo, se corre el riesgo de estancarse como un simple exportador de materias primas por lo que se hace necesario desarrollar valor agregado a los productos peruanos. Con la China se tiene un TLC desde el 2010 el cual ha sido criticado por varios sectores de la industria peruana debido a que ha posibilitado el ingreso de varios productos que también se fabrican en el Perú, pero a costos mayores. Tal es el caso de la industria textil. Al respecto, el economista Carlos Aquino, entrevistado por el diario Gestión (2016, 17 de setiembre) indicó que esta situación se pudo haber evitado si los empresarios y autoridades peruanas hubieran empleado los mecanismos de defensa que el acuerdo comercial con China especifica.

El ingreso de inversiones chinas debe darse de manera tal que se generen industrias que den mayor valor agregado a las exportaciones peruanas y de paso generen trabajo para más personas. Como alternativa, el diario Gestión (2016, 17 de setiembre) citó a Rosario Santa Gadea quien dijo que sería importante potenciar la exportación de productos no tradicionales como los agroindustriales, dada la gran aceptación que tienen en los mercados chino, estadounidense y europeo.

Conservación de los enemigos. Junto a México y Colombia, Perú y Chile forman parte de la Alianza del Pacífico. Este hecho debe manejarse con cautela dado que Chile es un rival histórico y actualmente es un fuerte competidor comercial al cual se debe vencer para lograr el liderazgo en la competitividad de la región. La Alianza del Pacífico facilita al Perú tener mapeados los movimientos comerciales de Chile y esto a su vez impulsará a los peruanos a desarrollar creatividad e innovación a fin de estar siempre un paso adelante. No debe descuidarse tampoco los movimientos de Colombia, país que también se ha convertido en una tractiva plaza para la inversión extranjera.

3.1.4 Influencia del Análisis en el Perú

Se han definido los intereses nacionales a partir del análisis de cada uno de los ejes y pilares del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, el *Ranking* de Competitividad Mundial (IMD) y el plan de incorporación del Perú a la OCDE.

A partir de estos intereses nacionales se evaluarán cuáles son las industrias y aspectos más significativos en los cuales se enfocará el plan estratégico.

Dentro de la evaluación que se ha hecho del Potencial Nacional se ha verificado que el Perú tiene a más del 50% de su población en edad productiva la cual no está empleada o está subempleada situación que se agrava por la falta de formación escolar, técnica o universitaria lo cual limita su acceso a las pocas fuentes de trabajo.

Uno de los más valiosos componentes del Potencial Nacional es la diversidad y cantidad de recursos naturales que tiene el Perú los cuales en su gran mayoría pueden ser explotados industrialmente. Esta diversidad es productos de la diversidad de microclimas y pisos ecológicos existentes que deben ser explotados, pero de una manera responsable para no perjudicar el medio ambiente.

La historia, naturaleza, cultura y ubicación geográfica del Perú favorecen el desarrollo de industrias y de las relaciones comerciales con el exterior. Sin embargo, el progreso

consistente del Perú no será realidad sino se mejora el funcionamiento de los organismos del Estado de manera tal que se prevenga y controle amenazas tales como los recientes hechos de corrupción o los desastres naturales los cuales a pesar de ser frecuentes no han marcado un impulso de acciones preventivas para aliviar las situaciones lamentables que se presentan. Tan importante como lo señalado es realizar el incentivo de las inversiones sobre todo extranjeras pues son el motor de la economía. Como punto básico en este desarrollo consistente está la mejora en la formación humana y en la educación en todos los niveles.

Otro de los aspectos importantes son las relaciones internacionales con los demás países de manera tal de lograr acuerdos comerciales justos que permitan elevar el nivel de las exportaciones e importaciones sin perjuicio de los productos peruanos sino más bien que sean un aliciente saludable para elevar la calidad y optimizar los procesos de producción de las industrias peruanas.

Un cuidado especial debe tenerse con los rivales que tiene el Perú ya no en el campo bélico sino en la competencia industrial y comercial. Es muy necesario conocer en todo momento los movimientos que los países competidores pueden hacer y no dejarse superar o mejorar lo que aún no es óptimo.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

De acuerdo con Porter (1990), la competitividad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Para ello indicó que existen cuatro atributos que conforman el diamante de la ventaja nacional, y que, por lo tanto, un país tendrá mayores probabilidades de triunfar en industrias o sectores industriales donde dicho diamante es más favorable. Estos cuatro atributos son: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo (Porter, 1990).

Es importante mencionar que, de acuerdo al Reporte Global de Competitividad 2016-2017 elaborado por el World Economic Forum (WEF), en el que se comparan 138 países, el Perú se ubica en el puesto 67, habiendo ascendido dos posiciones respecto al reporte del 2015-2016, en el que se comparó 140 naciones. Entre los aspectos más deficientes, en los que el Perú se ubica por detrás de la posición 100, existen algunos que se pueden vincular directamente al grado desarrollo de la industria del país, como los siguientes: Gastos de las empresas en investigación y desarrollo (I&D), colaboración industria-universidad en I&D, capacidad de innovación, exportación como porcentaje del PBI, naturaleza de la ventaja competitiva, amplitud de la cadena de valor, desarrollo de clústeres, entre otros (WEF, 2016).

Por otro lado, el *Ranking* de Competitividad Mundial 2017 del IMD, ubica al Perú en el puesto 55, respecto a un total de 63 países evaluados. Si bien en este *ranking*, se ha retrocedido en una posición respecto al año anterior, el Perú ha registrado una caída desde la primera medición en la que participó, en el 2008, donde ocupó la posición 35. En lo que respecta a este *ranking* y lo que revela en relación a la industria, se destaca que a pesar de mantener la posición 55 en el pilar de eficiencia en los negocios, ha habido una caída en todos los factores evaluados: (a) Productividad y eficiencia, (b) Mercado laboral, (c) Finanzas, (d) Prácticas gerenciales y (e) Actitudes y valores. Cabe mencionar, sin embargo, que el factor más deteriorado es el de productividad y eficiencia, en el que se ocupa la posición 58 debido a la baja productividad de la fuerza laboral, tanto a nivel agregado como por sectores: industria, agricultura, servicios. (D'Alessio et al., 2017).

3.2.1 Condiciones de los Factores

El Perú se ubica en el cuadrante suroriental de la cuenca del Pacífico, conjuntamente con Ecuador y Chile, pero de acuerdo con D'Alessio (2015) destaca por tener la posición más expectante y la posibilidad de ser la puerta del hemisferio sur a la cuenca del Pacífico (D'Alessio, 2015).

Por otro lado, según el Centro de Monitoreo de la Conservación del Ambiente del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-WCMC), el Perú es uno de los 17 países mega-diversos del mundo, es decir, uno de los más ricos en biodiversidad, basándose principalmente en la biodiversidad endémica (Proexpansión, 2015). La importancia de este capital natural radica en el gran potencial de los recursos que brinda para contribuir con el desarrollo nacional, siempre y cuando se usen sosteniblemente y se impulse su transformación y valor agregado con una visión de inclusión y equidad (MINAM, 2015).

Asimismo, el país cuenta con una diversidad de ecosistemas que presentan valles, pampas, desiertos, cerros y quebradas, picos nevados, litoral e islas, cordilleras y bosques, además de una diversidad de suelos y climas. Estas características permiten al país explotar diversos recursos y brindan la posibilidad de desarrollo de diferentes industrias como la minería e hidrocarburos, la pesca, el turismo, el agro, entre otros, que actualmente constituyen el producto bruto interno nacional, abasteciendo no solo al mercado nacional, sino también a mercados internacionales. Sin embargo, cabe destacar que se requiere una mayor diversificación y valor agregado para estas y otras industrias.

Respecto al recurso humano con el que cuenta el país, al 2016 el Perú registró una población de 31'488,625 personas, concentrada en Lima, ya que el 32% de la población reside en esta región, así como, el 40% de la PEA (INEI, 2016).

De acuerdo con la OCDE uno de los principales aspectos a fortalecer y mejorar en el Perú es la educación en los diferentes niveles, permitiendo a la población un acceso más equitativo a educación de calidad y que esta esté ligada a las necesidades técnicas y profesionales del mercado laboral del país (OCDE, 2015). Asimismo, de acuerdo con el *Ranking* Mundial de Competitividad 2017 del IMD, el Perú presenta importantes deficiencias en aspectos como la poca transformación digital de las empresas que haría una jornada laboral más productiva y el entrenamiento y capacitación de la fuerza laboral dentro de las

empresas (D'Alessio et al., 2017). Las mejoras en este ámbito, acompañadas de la diversificación de actividades productivas y de valor agregado, contribuiría a la reducción de las altas tasas de empleo informal, concentrado actualmente en actividades de baja productividad.

Respecto a infraestructura, la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), en su publicación Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025 (AFIN, 2015), indicó que la brecha de infraestructura para dicho periodo asciende a USD 159,549 millones, destacando como sectores más deficitarios: Transporte, energía, telecomunicaciones y salud, tal como se observa en la Tabla 16. Asimismo, el Índice de Progreso Social 2016, muestra que el Perú tiene grandes oportunidades de mejora en temas de agua y saneamiento, así como en acceso a energía eléctrica (Social Progress Imperative, 2016). En adición a ello, el Reporte Global de Competitividad 2016-2017 del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), indica que, respecto a infraestructura, el Perú se ubica en el puesto 89 de 138 países incluidos en el estudio (WEF, 2016). Este resultado, también se aprecia en el *Ranking* del IMD 2017, el cual ubica al Perú en la posición 61 de 63 en el pilar de infraestructura (D'Alessio et al., 2017).

A los montos indicados en la Tabla 16 se debe adicionar los costos de reconstrucción de la infraestructura afectada por el reciente fenómeno El Niño Costero, los cuales, según estimaciones del ministro de economía y finanzas, ascienden a 6,400 millones de dólares a ser aplicado entre el 2017 y el 2020 (Gestión, 2017, 2 de mayo).

Tabla 16

Brecha de Infraestructura 2016 - 2025 (en Millones de USD)

Sector	Brecha a Mediano Plazo 2016-2020	Brecha 2021-2025	Brecha a Largo Plazo 2016-2025
Agua y Saneamiento ¹	6,970	5,282	12,252
Agua Potable	1,624	1,004	2,629
Saneamiento	5,345	4,278	9,623
Telecomunicaciones	12,603	14,432	27,036
Telefonía móvil	2,522	4,362	6,884
Banda ancha	10,081	10,070	20,151
Transporte	21,253	36,246	57,499
Ferrocarriles	7,613	9,370	16,983
Carreteras	11,184	20,667	31,850
Aeropuertos	1,419	959	2,378
Puertos	1,037	5,250	6,287
Energía	11,388	19,387	30,775
Salud	9,472	9,472	18,944
Educación ²	2,592	1,976	4,568
Inicial	1,037	585	1,621
Primaria	137	137	274
Secundaria	1,418	1,254	2,672
Hidráulico	4,537	3,940	8,477
TOTAL	68,815	90,734	159,549

Nota. Tomado de “Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025,” por Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), 2015, p. 3.

¹ La brecha de agua y saneamiento solo considera acceso al servicio, no mejoras en las conexiones ya existentes y tratamiento de aguas residuales. ² La brecha de educación contempla únicamente incrementos en la cobertura. No toma en consideración adecuación funcional de los colegios, rehabilitación o reforzamiento antisísmico. Recuperado de <http://www.afin.org.pe/>

3.2.2 Condiciones de la Demanda

De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2017-2019 aprobado por el MEF, si bien en el 2015 y el 2016 el consumo privado en el Perú se mantuvo con un crecimiento positivo pero desacelerado, se prevé una aceleración del mismo a partir del 2017 en lo que respecta al consumo de las familias debido a: (a) un mayor dinamismo del empleo formal, impulsado a su vez por un mayor dinamismo de la inversión privada y pública; (b) una menor inflación y presiones depreciatorias que contribuirán al incremento del ingreso disponible de las familias; (c) mejores condiciones de las familias para tomar créditos, dado que se ha observado una disminución del nivel de endeudamiento. Además de todo ello, cabe mencionar que, la confianza de los consumidores peruanos se viene recuperando

sostenidamente, lo que se puede observar en el índice de confianza del consumidor en la Figura 28, que a julio de 2016 fue de 58 puntos, el mayor nivel alcanzado del que se tiene registro (MEF, 2016).

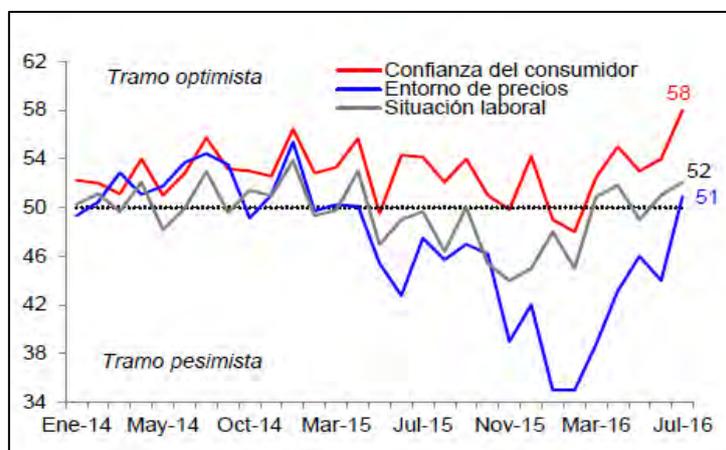


Figura 28. Índice de confianza del consumidor peruano a Julio del 2016. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2017-2019,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016, p. 41. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)

Respecto a las características del consumidor peruano, un estudio de BBVA Research (2016) indicó que este se caracteriza principalmente por: (a) ser exigente y racional, ya que le importa la calidad, tiene inclinación por la adopción temprana de nuevos productos y es proclive a comparar productos de marca; (b) es un consumidor atractivo a promociones por lo que se mantiene informado; (c) busca proximidad y conveniencia, prefiriendo los canales tradicionales. Esto se enmarca en un contexto en el cual se ha registrado una fuerte expansión de la clase media en los últimos 12 años, lo que ha variado los patrones de consumo de las familias que ahora demandan en mayor medida bienes durables y servicios (BBVA Research, 2016).

En lo que respecta a la demanda de mercados extranjeros, las exportaciones peruanas actualmente vienen siendo impulsadas por producción primaria como la minería y la pesca. Sin embargo, se prevé que las exportaciones no tradicionales se recuperen a partir del 2018 influenciadas por la recuperación económica de los países de América Latina y por la

aceleración del dinamismo de las economías avanzadas, como Estados Unidos. Se estima que esto incrementará la demanda de productos agropecuarios, textiles y químicos (MEF, 2016).

En la Figura 29 se observa el PBI de los socios comerciales del país y en la Figura 30 se muestra la proyección al 2021 de las exportaciones por región del mundo.

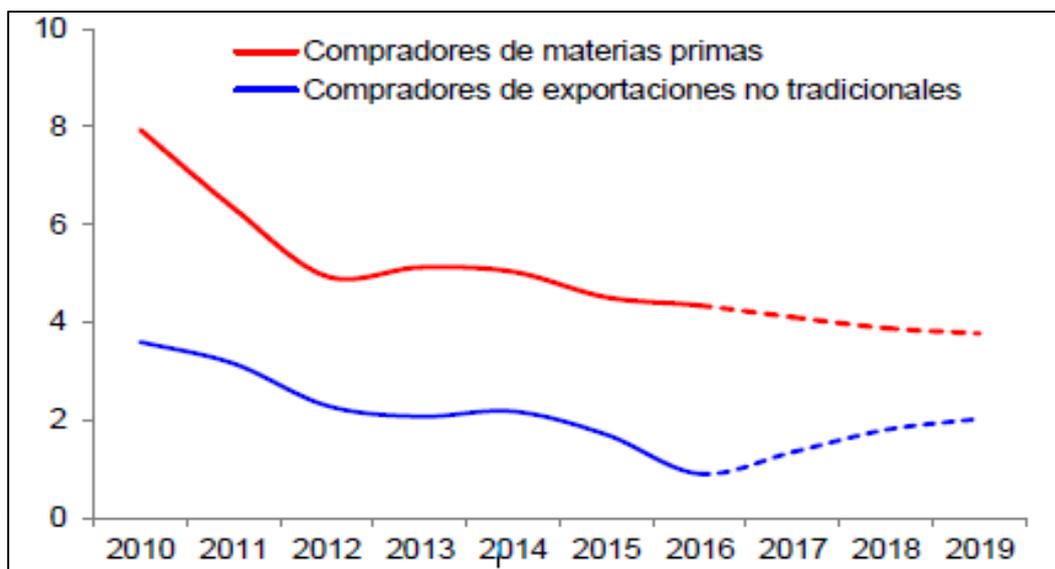


Figura 29. PBI de los socios comerciales del Perú (Var. % real anual).

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2017-2019,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016, p. 43.

¹ Crecimiento ponderado a partir de los pesos de los demandantes de materias primas y productos no tradicionales.

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)

Por otro lado, cabe destacar que, en turismo, el Perú sigue atrayendo a visitantes extranjeros, lo que se traduce en el incremento de la tasa de llegada de turistas año a año.

Entre los principales aspectos por los que el Perú destaca como destino turístico se señala la belleza natural, los puntos históricos de interés, el patrimonio, el arte y la cultura, así como la gastronomía (Future Brand, 2016).

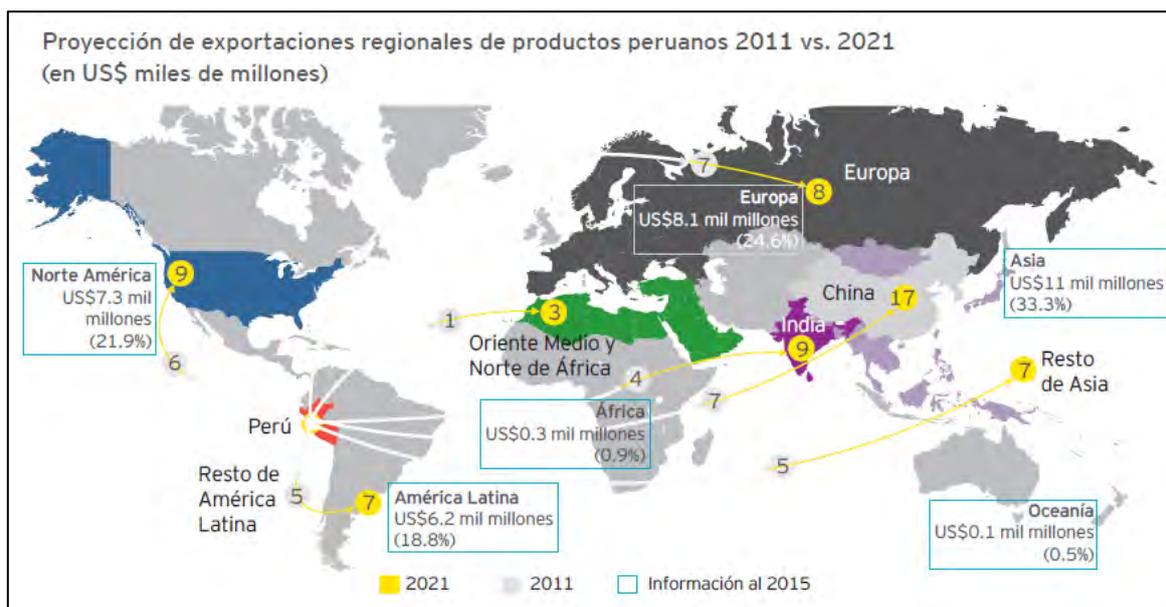


Figura 30. Proyección de exportaciones regionales de productos peruanos 2011 vs. 2021. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017,” por EY, ProInversión y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016, p. 30. (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7164&sec=1>)

3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

El Perú se caracteriza por ser una economía de libre mercado que busca atraer la inversión nacional y extranjera, lo cual es fomentado con políticas de inversión que la faciliten. Además de ello, el país cuenta con un marco legal que protege la estabilidad económica de los inversionistas y reduce la interferencia del Estado en las actividades económicas, de tal manera que las leyes, regulaciones y prácticas peruanas aplican el principio de no discriminación entre empresas locales y extranjeras (EY, ProInversión & Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).

Por otro lado, las agencias calificadoras de riesgo más reconocidas han otorgado al Perú buenas proyecciones, ratificando el grado de inversión otorgado al país. Este grado de inversión representa el grado de confianza en que las obligaciones de deuda de un país serán cubiertas oportunamente, lo cual genera mayores flujos de inversión hacia el país, atrae a un mayor número de corporaciones multinacionales, y por tanto, impacta en la mejora en el empleo y disminución de la pobreza, lo que finalmente se ve reflejado en una mejora del

bienestar social. Este grado de inversión también refleja que existe un manejo macroeconómico y fiscal adecuado en el país. De acuerdo con Moody's, la evolución de la calificación de riesgo del Perú y países vecinos es la que se muestra en la Figura 31.

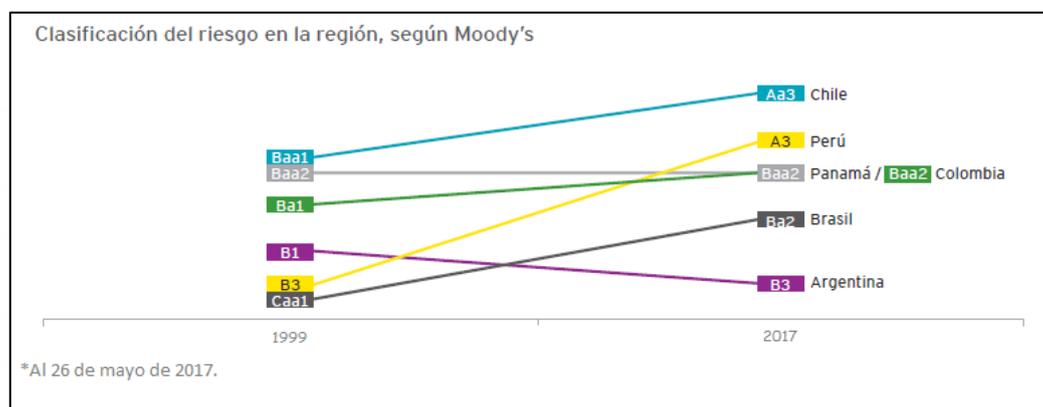


Figura 31. Evolución de la clasificación de riesgo del Perú y países de la región. Adaptado de: “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017,” por EY, ProInversión y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016, p. 36. (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7164&sec=1>).

El *ranking* de facilidad para hacer negocios *Doing Business* 2016-2017, refleja que el Perú ha descendido una posición respecto al año previo, sin embargo, al analizarlo a detalle se observa un retroceso en varios de los índices y solo avances en dos de ellos, tal como se aprecia en la Tabla 17.

Cabe mencionar que, a nivel de América Latina, el Perú ocupa el tercer puesto, solo superado por Colombia en el puesto 53 y México en el puesto 38. Chile, por su parte, se ubicó en el puesto 57 (Banco Mundial, 2016).

Asimismo, el Reporte Global de Competitividad 2016-2017 elaborado por el World Economic Forum (WEF), muestra que, en el pilar de dinamismo de negocios e innovación, el Perú se ubica en el puesto 44 de 138 países evaluados. Este pilar mide el grado en que las regulaciones promueven mentalidad emprendedora y la agilidad de los negocios, por ejemplo, la facilidad de la apertura y el cierre de una empresa y las actitudes hacia el riesgo de emprendimiento (WEF, 2016).

Tabla 17

Ranking de Facilidad para Hacer Negocios Doing Business 2016 - 2017 (Posición del Perú)

Temas	DB 2017 Clasificación	DB 2016 Clasificación	Cambio	DB 2017 (puntos porcentuales)	DB 2016 (puntos porcentuales)	Cambio en (Puntos porcentuales)
Clasificación General	54	53	↓ 1	70.25	70.22	↑ 0.03
Apertura de un negocio	103	94	↓ 9	85.01	85.02	↓ 0.01
Manejo de permisos de construcción	51	48	↓ 3	74.7	74.69	↑ 0.01
Obtención de Electricidad	62	56	↓ 6	79.06	79.09	↓ 0.03
Registro de propiedades	37	38	↑ 1	76.69	76.77	↓ 0.08
Obtención de crédito	16	14	↓ 2	80	80	-
Protección de los inversionistas minoritarios	53	51	↓ 2	60	60	-
Pago de impuestos ✓	105	107	↑ 2	69.04	68.45	↑ 0.59
Comercio transfronterizo	86	86	-	71.45	71.45	-
Cumplimiento de contratos	63	62	↓ 1	60.7	60.7	-
Resolución de la insolvencia	79	77	↓ 2	45.85	46.01	↓ 0.16

✓ =Reforma que hace más fácil hacer negocios. ✗ =Cambio que hace más difícil hacer negocios.

Nota. Tomado de "Doing Business 2017," por Banco Mundial, 2016. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>

3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo

Un reciente estudio de *supply chain management* publicado por Semana Económica en el 2015 y realizado por Ipsos a empresas industriales y comerciales que operan en el país, indica que en el Perú un importante grupo de dichas empresas se encuentra en una etapa primaria en la gestión de sus cadenas de suministro, lo cual las coloca en riesgo potencial en caso de fluctuaciones de mercado y ante competidores con un manejo más eficiente de sus cadenas. Un segundo hallazgo resaltante es que el nivel de automatización de las empresas que operan en el país es aún incipiente y que muchas aun no tienen las espaldas financieras

para implementar tecnologías más eficientes. Asimismo, se ha encontrado que el talento humano especializado en gestión de cadenas de suministro es muy escaso, lo que dificulta también mejores resultados y articulación de las mismas. Por último, el estudio revela que las empresas aún no aprovechan todo el potencial de la tercerización (solo la usa 40% de las empresas incluidas en el estudio), observándose ineficiencias a lo largo de las distintas cadenas de suministro (Semana Económica e Ipsos, 2015).

Respecto a la competitividad de las cadenas de suministro en el sector empresarial, el estudio mencionado previamente, clasificó a las empresas en cuatro cuadrantes según la eficacia de sus cadenas de suministro, lo que pasa por una gestión adecuada a lo largo de la cadena; y, por otro lado, el grado de automatización que incrementa la eficiencia en la gestión de las empresas que integran la cadena de suministro. Los resultados, que se muestran en la Figura 32, indican que la mayor parte de las empresas (37%) se encuentran en una etapa primaria, con gestiones poco eficaces y baja automatización, lo que impacta en su productividad. Este resultado es más crítico si se clasifica a las empresas por nacionalidad, ya que en ese caso el 40% de las empresas de capitales nacionales está en este cuadrante, contra solo la cuarta parte de las extranjeras (Semana Económica e Ipsos, 2015).

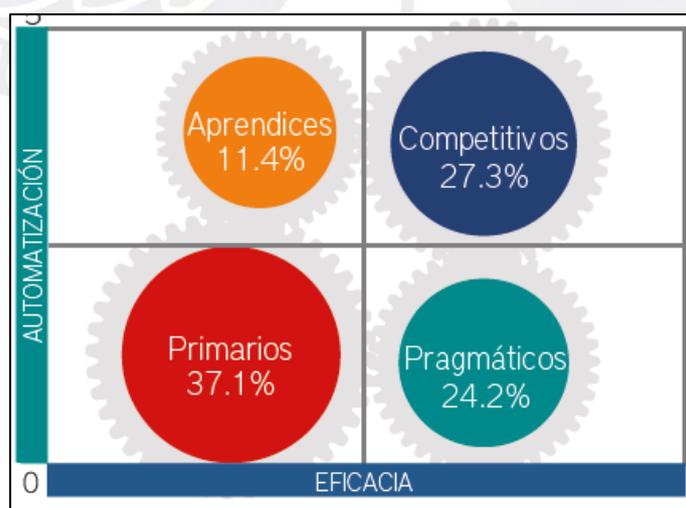


Figura 32. Matriz de competitividad de la gestión de cadenas de suministro. Tomado de: “Al Inicio del Camino: Primer Estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú,” por Semana Económica e Ipsos, 2015, p. 7.

Cabe mencionar que, dado el entorno macroeconómico mundial menos favorable que se ha dado en los últimos años, varias industrias y servicios conexos han reaccionado tomando acciones conjuntas que permitan palear las épocas difíciles, sin embargo, esta actitud ha sido más reactiva que proactiva. Asimismo, si bien esto ha mejorado la logística y las cadenas de suministro, aún hay mucho por desarrollar. De acuerdo con el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), el déficit en los sistemas de transporte y logística que sufre el país impacta en el elevado costo de servicios logísticos, que representan el 32% del valor del producto final, de allí la importancia de priorizar las inversiones en infraestructura. Como referencia, el costo promedio de servicios logísticos de América Latina es del 23% y en los países de la OECD es del 8% (Gamarra, 2016).

El Reporte Global de Competitividad 2016-2017 del World Economic Forum (WEF) muestra que el rubro de infraestructura inadecuada se ubica como el cuarto factor más problemático para hacer negocios en el Perú (WEF, 2016).

Acciones del Gobierno para impulsar la competitividad. Respecto a ello, existe desde el año 2002 el Consejo Nacional de Competitividad, que desde el 2014 tiene mayor capacidad de ejecución como órgano adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas. Este Consejo actúa como articulador para priorizar y acelerar los factores que impulsan la competitividad en el país, para lo cual viene ejecutando la Agenda de Competitividad 2014-2018, que a junio de 2016 presentaba un avance del 38%. Esta agenda incluye metas vinculadas a productividad de las empresas, conectividad del territorio y eficiencia del Estado (CNC, 2016).

3.2.5 Influencia del Análisis en Perú SA

Del análisis realizado sobre los cuatro acápites anteriores se desprende que, para que el Perú tenga un nivel de competitividad mayor que le permita jugar un papel importante en

el contexto continental y mundial, requiere trabajar decididamente en el cierre de brechas que le permitan capitalizar sus recursos, industrias y productos.

El Perú tiene el reto de generar competitividad equilibrada a lo largo del territorio, a fin de que se puedan lograr mayores índices de calidad de vida y bienestar en la población. Existe la necesidad de mejorar notablemente la infraestructura que permita generar eficiencias en las actividades productivas y costos más competitivos en las diferentes industrias. Además, será necesario contar con recurso humano capacitado que pueda llevar adelante las empresas en las industrias con más potencial de destacar en el contexto internacional e implementar reformas que generen mayor formalidad, transparencia y erradicación de la corrupción que frena los avances que se pueda tener a nivel económico.

Para un desarrollo sostenido es clave que se tenga una visión transversal entre las industrias principales y conexas, potenciándolas con investigación y desarrollo, y tecnología que incremente la eficiencia. Será importante hacer un análisis de países que compiten con el Perú en los mercados internacionales y aquellos que vienen logrando avances importantes en los últimos años. En Latinoamérica se pueden considerar aquellos que, como Chile, Colombia y México, que al 2017 superan a Perú en el *ranking* de competitividad mundial del IMD. En resumen, se requiere empresas productivas, territorio conectado y estado eficiente para poder llevar al Perú a niveles de competitividad destacables a nivel global.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En el desarrollo del análisis externo, también llamada auditoría externa, se evalúa el entorno, lo cual permite contar con una visión integral de la empresa comparada con sus principales competidores.

La auditoría externa considera los siguientes factores externos clave que afectan directamente a los productos, mercados y organizaciones que compiten en el sector estudiado a través del análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P); Económicas y

financieras (E), Sociales, culturales y demográficas (S), Tecnológicas y científicas (T), Ecológicas y ambientales (E), PESTE y a la que se agrega las fuerzas competitivas, PESTE+C (D'Alessio, 2015).

A continuación, se detallará cada una de las fuerzas que componen el análisis PESTE+C.

3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

Respecto a la política monetaria, un reciente estudio de BBVA Research referido a los países de Latinoamérica indicó, que debido a que se tenían peores perspectivas para la inflación y las subidas de los tipos de interés por la FED, esto forzó el endurecimiento de la política monetaria en los países de la Alianza del Pacífico. El aumento de la inflación y el riesgo de des anclaje de las expectativas contribuyeron también a un endurecimiento adicional de las condiciones monetarias en los tres países andinos en los últimos meses. En concreto, los tipos de interés de referencia de Chile, Colombia y Perú aumentaron en niveles 50, 150 y 100 puntos básicos respectivamente respecto a los observados hace un año, alcanzando respectivamente 3.50%, 6.0% y 4.25%.

El aumento de 25 puntos básicos de los tipos de interés en EE.UU. y las presiones sobre los tipos de cambio en la región también contribuyeron a la decisión de endurecer el tono de la política monetaria en los estos tres países andinos y en Paraguay, donde los tipos de interés se ajustaron 25 p.b. al alza en enero hasta 6.0%, tras algunos meses de estabilidad. Asimismo, la presión sobre el tipo de cambio y un eventual traslado a la inflación hizo que el banco central mexicano ajuste su tasa de fondeo en 50 p.b. el 17 de febrero, después de haber respondido con un aumento de 25 p.b. a la primera subida de tipos de interés por parte del a Reserva Federal. De esta forma, trata de reducir los riesgos de una mayor volatilidad financiera. (Research BBVA, 2016).

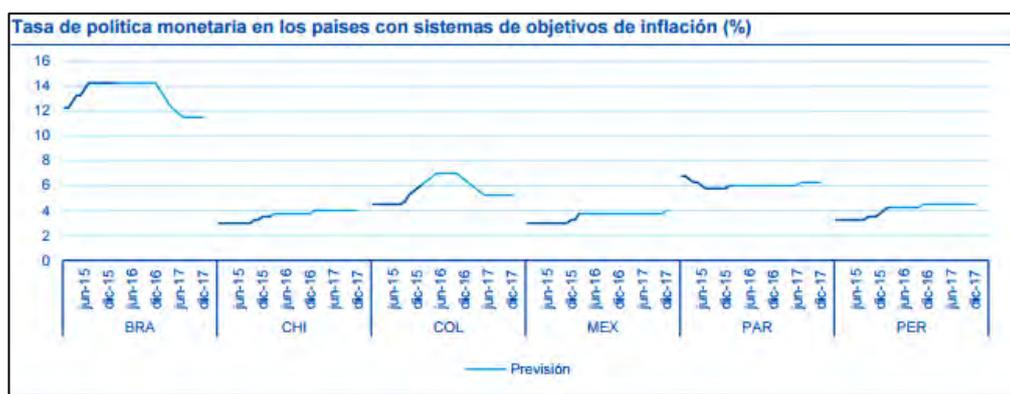


Figura 33. Tasas de políticas monetarias en los países de Latinoamérica.

Tomado de “Situación Latinoamérica. Primer Trimestre 2016”, por Research BBVA, 2016 (https://www.bbva.com/wpcontent/uploads/2016/02/Situacion_Latam_1T16_Cap6.pdf)

Uno de los factores claves de éxito de los últimos años y que contribuye a mejorar el índice de inversión en el Perú, lo da la estabilidad política que presenta el Perú, con cuatro elecciones presidenciales consecutivas, desarrollado en medio de una fiesta democrática que ha tenido la participación de observadores internacionales lo que garantiza que dichas elecciones se han desarrollado dentro de los estándares mundiales.

El Banco Mundial entre otras instituciones financieras internacionales, mide la efectividad gubernamental, indicador importante para el país, este indicador muestra la competencia de la burocracia pública de los países, así como la calidad de la prestación de sus servicios públicos, todo ello asociado a la capacidad de sus instituciones para ejercer la autoridad con lo cual será impulsado a un desarrollo económico, social y político duradero. (CEPLAN, 2016).

En este aspecto referido a la efectividad gubernamental, y en base a la tendencia de los últimos años, hay que mejorar sustancialmente para alcanzar índices que coloquen al Perú entre los mejores de Sudamérica. Manteniendo la tendencia del índice del Banco Mundial, se observa que el Perú para el 2021 estaría llegando a alcanzar el valor de 2.4, lo cual implica que estaría alrededor del promedio mundial, en ese sentido se espera que este promedio mejore sustancialmente para el 2030. (CEPLAN, 2016).

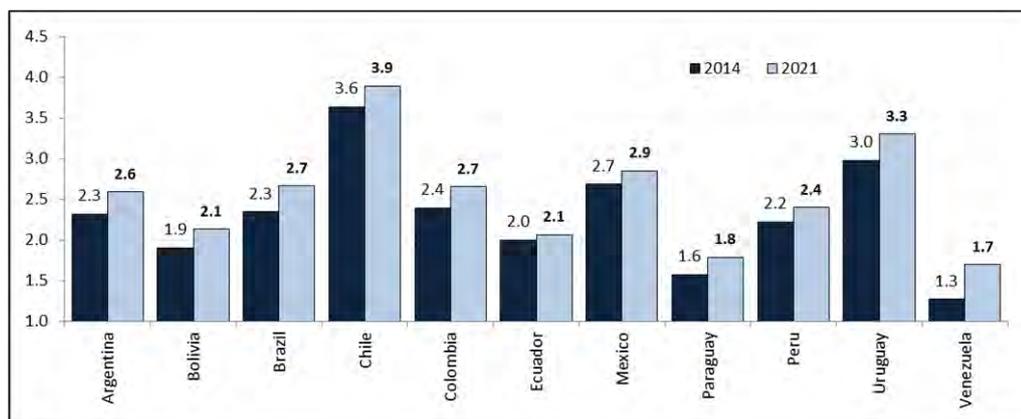


Figura 34. Índice de efectividad gubernamental (Sudamérica - Proyección al 2021). Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado. Perú hacia el 2021,” por CEPLAN, 2016. (<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-2021>)

La corrupción es una de las principales variables que se consideran en el análisis de las fuerzas Políticas de los países, por lo que a nivel mundial existe un *ranking* de Transparencia Internacional el cual mide el índice de percepción de la corrupción (IPC). El índice se basa en opiniones de expertos sobre la corrupción en el sector público en función de una serie de factores, como: (a) si se exigen responsabilidades a los líderes gubernamentales o se les sanciona por la corrupción, (b) la prevalencia percibida de los sobornos, y (c) si las instituciones públicas responden a la necesidad de los ciudadanos (Transparencia Internacional, 2016).

La ONG Transparencia Internacional concluye de acuerdo al último índice de percepción de la corrupción 2016 que la corrupción se mantiene como un problema sistemático en Latinoamérica. Evidencia de ello son los Panamá Papers que salieron a la luz en abril y el caso Odebrecht y otras constructoras brasileras. A pesar de ello, fue un buen año para la lucha contra la corrupción en América debido al inicio de grandes investigaciones de corrupción que cruzaron las fronteras internacionales destacando una creciente comunicación y cooperación en la región y con sus contrapartes en Europa y Estados Unidos (Transparencia Internacional, 2017). En promedio, América tiene un puntaje menor a 50, lo que significa que

los Gobiernos aún tienen serios problemas de lucha contra la corrupción, por ejemplo, Perú se encuentra en el puesto 101 (Transparencia Internacional, 2016).

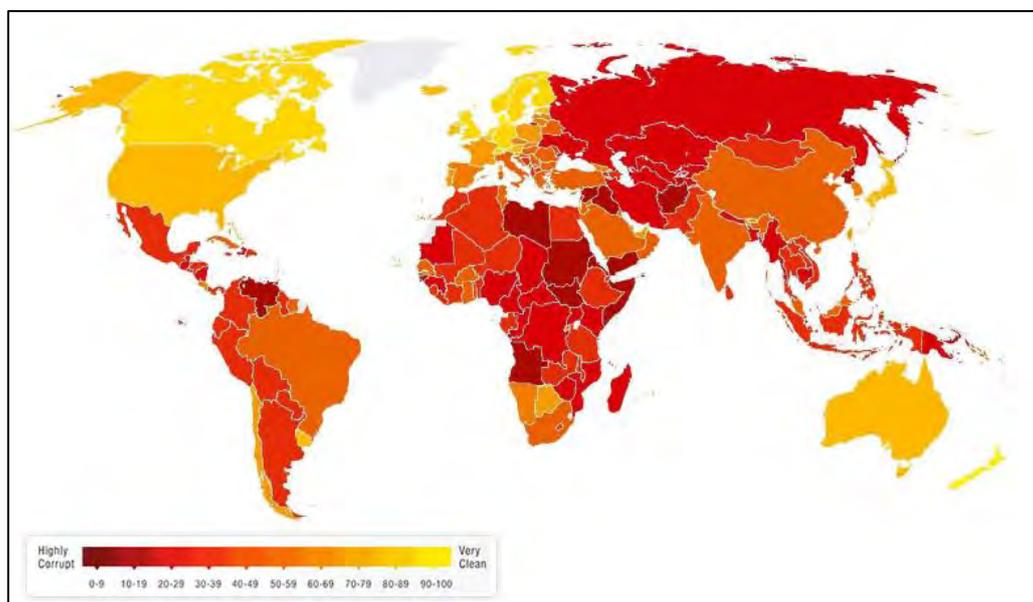


Figura 35. Mapa del índice de percepción de corrupción en el mundo, según informe 2016 de Transparencia Internacional.

Tomado de “Índice de Percepción de la Corrupción 2016 de Transparency International 2016,” por Transparencia Internacional, 2017 (<http://transparencia.org.es>).

Al igual que la corrupción otros de los puntos importantes a tener en consideración y que ayudara a destrabar los grandes proyectos que aún se encuentran paralizados lo constituye la burocracia, el Banco Mundial cuenta con diversos escritos sobre simplificación administrativa y servicio al ciudadano.

Reducir la burocracia y disminuir los obstáculos administrativos pueden estimular la inversión y el crecimiento del sector privado. El realizar mejoras en los Gobiernos sub-nacionales, y específicamente en las municipalidades, resulta de vital importancia, pues generalmente la primera interacción entre el Estado y la empresa se da a nivel local, y son las municipalidades las que normalmente concentran la principal carga administrativa.

3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Las fuerzas económicas y financieras son las que determinan las tendencias macroeconómicas, las decisiones de inversión, así como son las condiciones de

financiamiento. Este indicador cuenta con una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes y son de especial importancia para las actividades relacionadas con las exportaciones e importaciones, es decir, con el comercio internacional. (D'Alessio, 2015).

Luego de contar con grandes ganancias productos del auge internacional de las materias primas, estas vienen disminuyendo, y los Gobiernos enfrentan expectativas sociales cada vez mayores, principalmente de la clase media, quienes se encuentran insertadas e involucradas fuertemente a la economía, por lo cual su nivel de exigencia ha aumentado notablemente. CEPAL proyecta que el PBI en la región crecerá 1,3% en el año 2017, luego de una baja de medio punto en el año 2015 y 1.1% en el 2016; el dinamismo de la economía para el año 2017 será casi generalizado. La disminución de los últimos años o crecimiento negativo que muestra la región, obedeció a la fuerte caída de la inversión y del consumo, En América del Sur se redujo la inversión en (-9.9%) y el consumo privado (-2.3%), en la Figura 36 se observa la tasa de variación del PBI en América de Sur. (CEPAL, 2016).

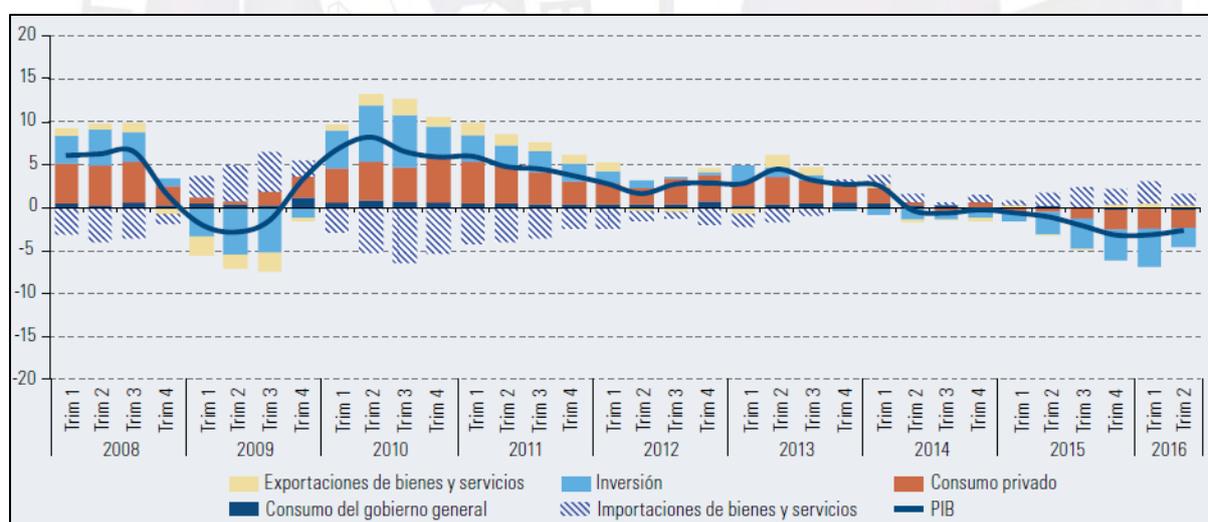


Figura 36. Tasa de variación del PIB y contribución de los componentes del gasto al crecimiento de América del Sur.

Tomado de "Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2016," por CEPAL 2016

(http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40825/91/S1601333_es.pdf)

La subida del dólar, que afecta a todos los países de la región, tiene un comportamiento marcado desde que la Reserva Federal aumentó las tasas de referencia; esto ha añadido un ingrediente más a las tensiones inflacionarias que ha ido acumulando la región desde 2014. El traspaso de la devaluación de las monedas locales frente al dólar sobre los costos de producción y el impacto del fenómeno de El Niño con respecto a los cultivos explican el repunte inflacionario junto con algunas ineficiencias estructurales de las economías regionales en cuanto a competitividad y productividad. Mientras estas causas de la dependencia de las economías y Estados se mantengan, la inflación continuará creciendo (ADN, 2016).

Según las predicciones a inicios del 2016, Perú tendría una inflación de 3.5% a finales del 2016, finalmente el país cerró el año con 3.23% de inflación, observándose una tendencia decreciente respecto a los últimos años; este resultado, por tercer año consecutivo, se encuentra fuera del rango meta del Banco Central de Reserva fijado entre 1% y 3%, es importante indicar que este resultado se encuentra debajo de los 4.40% que se alcanzó en el año 2015. (Villar, 2017, 02 de enero).

La informalidad constituye un factor que afecta directamente la economía de los países, el caso del Perú no ha sido la excepción; en el país se cuenta con la informalidad fuertemente inmersa en prácticamente todos los sectores financieros, así como en la industria, en las pequeñas y medianas empresas, en las contrataciones, fuerza laboral, etc. El estudio multidimensional del Perú de la OCDE al referirse a la informalidad laboral indica que continúa siendo una constante en el mercado de trabajo, lo cual representa un freno tanto para la productividad laboral, así como para la calidad del trabajo. (OCDE, 2016).

Los factores que favorecen la informalidad son la segmentación del mercado de trabajo, igualmente la precariedad de las condiciones laborales, así como las desigualdades de género y origen socioeconómico de las personas. El 70% de la informalidad afecta al Perú,

constituyéndose en una de las más altas de Latinoamérica. Son los jóvenes los más afectados con esta situación, es por ello que en el Perú es más probable ingresar a un trabajo informal que formal. Los altos costos salariales, así como las engorrosas y complejas regulaciones laborales, sumados a la deficiencia educativa son factores que explican este alto porcentaje de informalidad en el país. (OCDE, 2016).

En la Figura 37 se observa el empleo informal en el Perú y los países de referencia.

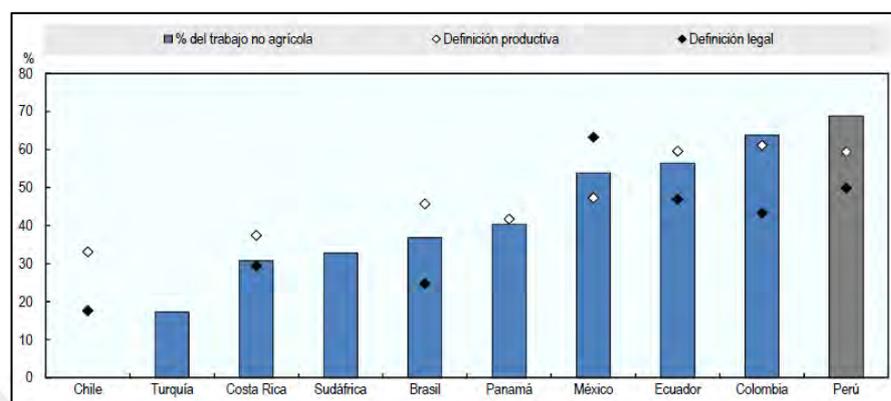


Figura 37. Empleo informal en Perú y países de referencia 2015.

Tomado de “Estudio multidimensional del Perú -Volumen 1. Evaluación inicial,” por OECD, 2015, p. 5.

(https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf)

Según el Informe Económico del INEI correspondiente al cuarto trimestre del 2016, la PEA ocupada alcanzó 12'599,383 personas (lo que representa 95.8% de la PEA total), la cantidad de la fuerza laboral informal se estima en 8'820,000 personas. (INEI, 2016).

Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo, la informalidad que se había reducido en las últimas décadas, ha crecido nuevamente a partir del año 2015 en la región de América Latina y el Caribe llegando a 134 millones para el año 2016. (OIT, 2016). En la Tabla 18 se presentan las unidades productivas informales, según el rango de actividad económica del país.

Tabla 18

Unidades Productivas Informales, Según Rango de Actividad

Actividad	Unidad
Agropecuario y Pesca	35.8
Comercio	22.4
Transporte y Comunicación	14.2
Otros Servicios	9.2
Restaurantes y alojamiento	7.7
Manufactura	7.2
Construcción	3.2
Minería	0.4

Nota. Adaptado de “Los grandes retos de la economía peruana para el 2017. El Comercio, enero, 2017 (<http://elcomercio.pe/economia/dia-1/grandes-retos-economia-peruana-2017-156766>)

La elección de Donald Trump como presidente de los EE.UU. podría tener efectos económicos en el Perú en los siguientes cinco factores como lo indicó Reyes (2016, 8 septiembre 2016): a) TLC con EE.UU. podría modificarse, aumento de las barreras proteccionistas; b) Fin de la visa a EE.UU., esta sería “congelada”, el proteccionismo que buscaría EE.UU. con Trump no solo estaría enfocado en el comercio de bienes y servicios, sino en el tránsito de personas; c) Mayor costo de financiamiento, la Reserva Federal de EE.UU. ha iniciado una progresiva alza de sus tasas de interés. La duda del mercado es si con Trump el alza podría resultar más brusca y por lo tanto con mayores efectos en los mercados emergentes como el peruano; d) Dólar al alza, “La incertidumbre que se generaría, haría que los inversionistas compren dólares y este empiece a escasear en los mercados mundiales, con un impacto inmediato en el Perú” (Reyes, 2016, 8 de setiembre).; e) Precio del oro subiría, quizá uno de los pocos efectos positivos para la economía peruana sería una posible alza en la cotización del oro.

3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Esta fuerza incluye entre otros factores la cultura de cada país, o sector de clientes que se está evaluando, así como sus características sociales, costumbres, etnia, religión entre otras. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados,

orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes, como menciona D'Alessio (2015).

Respecto a la tasa de crecimiento poblacional en Latinoamérica, se prevé que el número de habitantes en América Latina ascenderá para el 2017 a 632 millones de personas, siete millones más que el 2016, según las últimas proyecciones de población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Esa cifra supone el doble de la población registrada en 1975, que se encontraba en 316 millones de personas. La población latinoamericana siguió creciendo y se calcula que alcanzará 776 millones en 2050, como se observa en la Tabla 19 (CEPAL, 2016).

Tabla 19

Estimaciones y Proyecciones de Población a Largo Plazo

País	2010	2020	2030	2040	2050
América Latina	584,283	650,068	705,165	747,995	776,417
Argentina	41,132	45,302	48,766	51,449	53,197
Bolivia	9,909	11,564	13,139	14,542	15,704
Brasil	198,235	215,945	229,704	239,829	245,461
Chile	17,116	18,649	19,813	20,551	20,858
Colombia	45,918	50,201	53,127	54,873	55,378
Ecuador	14,935	17,335	19,552	21,437	22,883
México	116,329	132,708	147,844	160,595	170,546
Paraguay	6,210	7,046	7,741	8,245	8,567
Perú	29,379	33,315	36,794	39,583	41,477
Uruguay	3,373	3,494	3,590	3,633	3,617
Venezuela	28,560	32,401	35,585	37,967	39,409

Nota. Adaptado de "Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo 1950-2100," por CEPAL, 2016 (<http://www.cepal.org/es/estimaciones-proyecciones-poblacion-largo-plazo-1950-2100>)

Según el Informe sobre el Desarrollo Humano, la esperanza de vida de los Latinoamericanos es de 75.2 años, siendo más alta en comparación con Europa (72.6 años), Asia (68.7 años) o los Estados Árabes con (70.8 años), por otra parte, el mismo estudio indica que América Latina cuenta con 8.3 años en promedio de escolaridad, situado en términos medios, comparándolo con los 10.3 años en Europa, y los 6.2 años de Asia. En la Tabla 20 se muestra el detalle. (UNDP, 2016).

Tabla 20

Índices de Desarrollo Humano

Región y agrupación del IDH	IDH	Esperanza de vida al nacer (años)	Años promedio de escolaridad (años)	Años esperados de escolaridad (años)	Ingreso nacional bruto per cápita (PPA en US\$ de 2011)
Regiones:					
Estados Árabes	0.687	70.8	6.8	11.7	14,958
Asia Oriental y el Pacífico	0.720	74.2	7.7	13	12,125
Europa y Asia Central	0.756	72.6	10.3	13.9	12,862
América Latina y el Caribe	0.751	75.2	8.3	14.1	14,028
Asia Meridional	0.621	68.7	6.2	11.3	5,799
África Subsahariana	0.523	58.9	5.4	9.7	3,383
Agrupación del IDH:					
Desarrollo humano muy alto	0.892	79.4	12.2	16.4	39,605
Desarrollo humano alto	0.746	75.5	8.1	13.8	13,844
Desarrollo humano medio	0.631	68.6	6.6	11.5	6,281
Desarrollo humano bajo	0.497	59.3	4.6	9.3	2,649
Total mundial	0.717	71.6	8.3	12.3	14,447

Nota. Adaptado de "Human Development Report 2016," por UNDP, 2016 (<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/informe-sobre-desarrollo-humano-2016.html>).

Con respecto a los ingresos en Latinoamérica, estos han presentado variación en los últimos años, revirtiéndose prácticamente la pirámide de ingresos respecto a décadas pasadas. Mientras que, a inicio de la década de 1990, un 43% de la población económicamente activa tenía un ingreso inferior a los cuatro dólares diarios, este porcentaje disminuyó para el año 2000 a 42%, llegando en el año 2013 a 24.4%. Entre los años 1993 y 2002, en términos absolutos, la cantidad de personas en situación de pobreza creció a 22 millones, sin embargo, en los últimos años la pobreza ha disminuido de 214 millones a 142 millones, como se puede observar en la Figura 38. (PNUD, 2016).

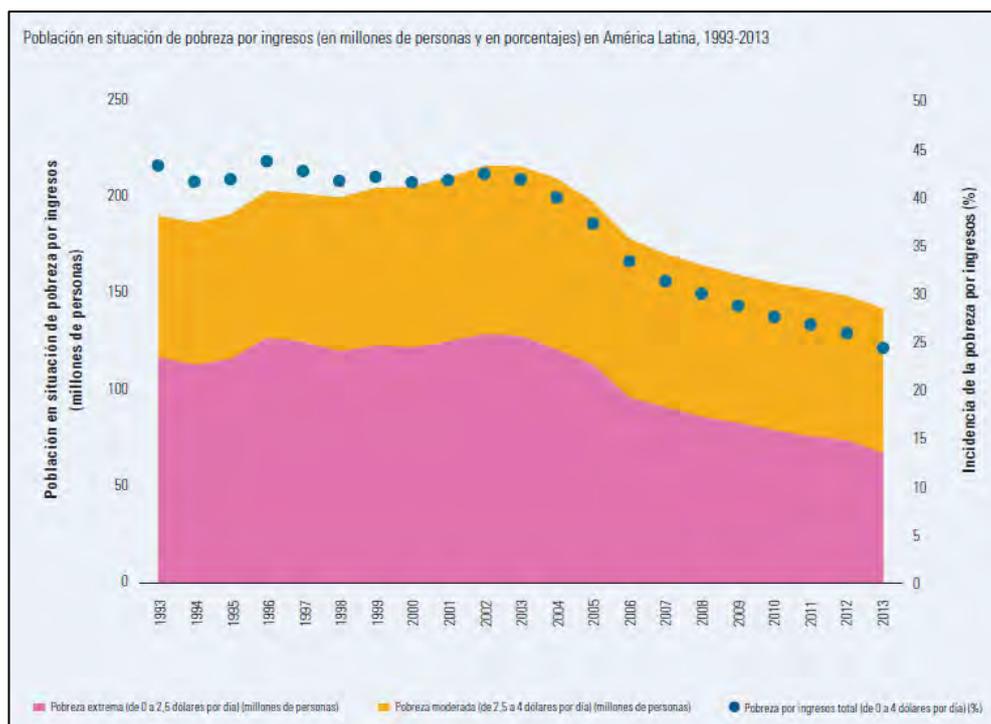


Figura 38. Población en situación de pobreza por ingreso en América Latina 1993 - 2013. Tomada de “Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe. Progreso multidimensional: Bienestar más allá del ingreso,” por PNUD, 2016. (<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-2016.html>)

La salud constituye otro de los factores importantes para el desarrollo del país, si bien se cuenta con médicos capacitados y especializados estos no cubren la gran demanda existente especialmente en el sector público. Igualmente, la infraestructura de los hospitales requiere de remodelaciones, así como de los instrumentos técnicos especializados.

De acuerdo a la información publicada por la Organización Mundial de la Salud en el año 2016, las enfermedades no transmisibles (ENT) cuentan con una gran carga de pacientes y constituye uno de los factores a combatir y desarrollar para lograr impulsar el desarrollo económico y social de la región. Las enfermedades que las componen son el cáncer, enfermedades cardiovasculares (ECV), diabetes y las enfermedades respiratorias crónicas. En Latinoamérica, 4.8 millones de personas fallecieron víctimas de las ENT, lo cual representó el 79% de las muertes en el año 2012. Las ECV se constituyeron en la principal causa de mortalidad en este grupo, representando el 38% de las muertes. (OMS, 2016).

Igualmente, la educación se constituye como otro de los factores críticos, tanto en la educación a los niños, jóvenes como en la preparación y capacitación a los adultos, todo ello cuenta con una brecha de infraestructura que debe ser cubierta con prioridad, lo cual permitirá contar con mano de obra especializada y calificada para el desarrollo de la industria y las empresas del país, igualmente una buena preparación permitirá que los jóvenes no caigan en el riesgo de la contratación informal, sino puedan conseguir un trabajo formal que les permita iniciar un desarrollo profesional. La inversión en educación que realiza el Perú es bastante baja respecto a países OCDE. Mientras que el gasto público en educación fue alrededor del 5% del PBI para la OCDE y alrededor de 4.5% para América Latina en el periodo 1999-2013, Perú registró un promedio estancado en 3% (OCDE, 2016). Actualmente solo se gasta el 40% del presupuesto de inversión anual, Chile es el país que más invierte en educación en la región.

En la Figura 39, se muestra el comparativo de la inversión pública en Educación de los años 2000 y 2010 de acuerdo a los datos de la UNESCO. Como se observa, al año 2010 Argentina, Brasil, Colombia y Chile son los países que más han invertido, mientras que Perú es uno de los más rezagados.

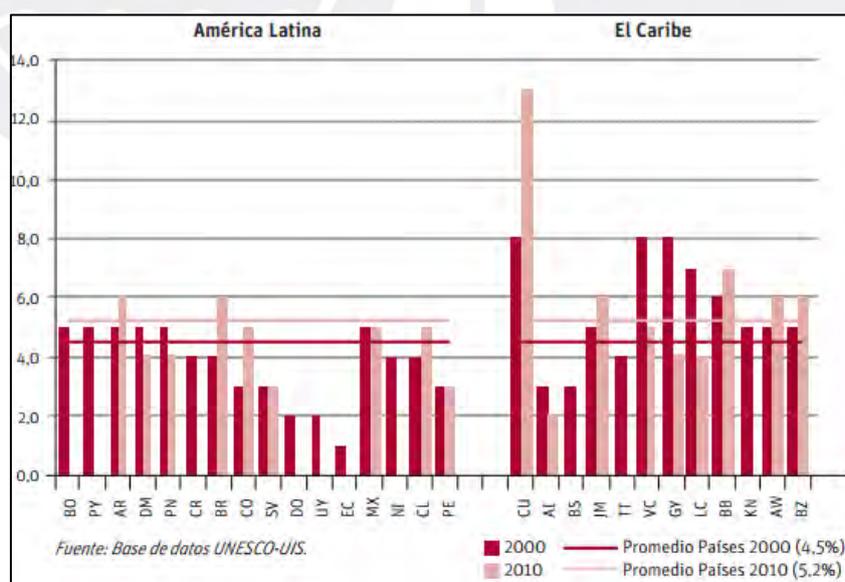


Figura 39. Gasto público total en educación como porcentaje del producto bruto interno. Tomado de “Gasto público total en educación,” por UNESCO, 2013. (<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>)

3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Esta fuerza se caracteriza por la velocidad del cambio, por la innovación en temas de tecnología. Es uno de las fuerzas que en la actualidad está en boga debido al concepto de renovación digital en la cual están inmersas las mayorías de empresas en la actualidad. La importancia del desarrollo tecnológico ha permitido que muchas empresas puedan crecer de forma exponencial teniendo como base su desarrollo tecnológico.

Las tecnologías digitales se han extendido rápidamente en gran parte del mundo. Los dividendos digitales (los beneficios más amplios en términos de desarrollo derivados de la utilización de estas tecnologías) no han avanzado en la misma medida. En muchos casos, las tecnologías digitales han impulsado el crecimiento, ampliado las oportunidades y mejorado la prestación de servicios. Sin embargo, su impacto agregado ha estado por debajo de las expectativas y sus beneficios se distribuyen de manera desigual. Para que las tecnologías digitales beneficien a todos y en todo lugar es preciso eliminar la brecha digital que aún existe, especialmente en lo que respecta al acceso a internet. Pero no bastará con adoptar las tecnologías digitales en mayor escala. Para sacar el máximo provecho de la revolución digital, los países también deben ocuparse de los “complementos analógicos”: reforzar las regulaciones que garantizan la competencia entre empresas, adaptar las habilidades de los trabajadores a las exigencias de la nueva economía, y asegurar que las instituciones sean responsables. Las tecnologías digitales (internet, los teléfonos móviles y todas las demás herramientas para recopilar, almacenar, analizar y compartir información en forma digital) se han difundido rápidamente. En los países en desarrollo son más los hogares que poseen un teléfono móvil que los que tienen acceso a electricidad o a agua limpia, y casi el 70 % de los que se encuentran en el quintil más bajo de la escala económica de esos países posee un teléfono móvil. El total de usuarios de internet se ha triplicado con creces en una década, de 1,000 millones en 2005 a una cifra estimada de 3,200 millones a fines de 2015. Esto significa

que las empresas, las personas y los Gobiernos están más conectados que nunca según indica el informe Dividendos Digitales del Banco Mundial (2016).

En la Figura 40 se muestra la difusión de las tecnologías digitales en los países según el índice de adopción digital (IAD).

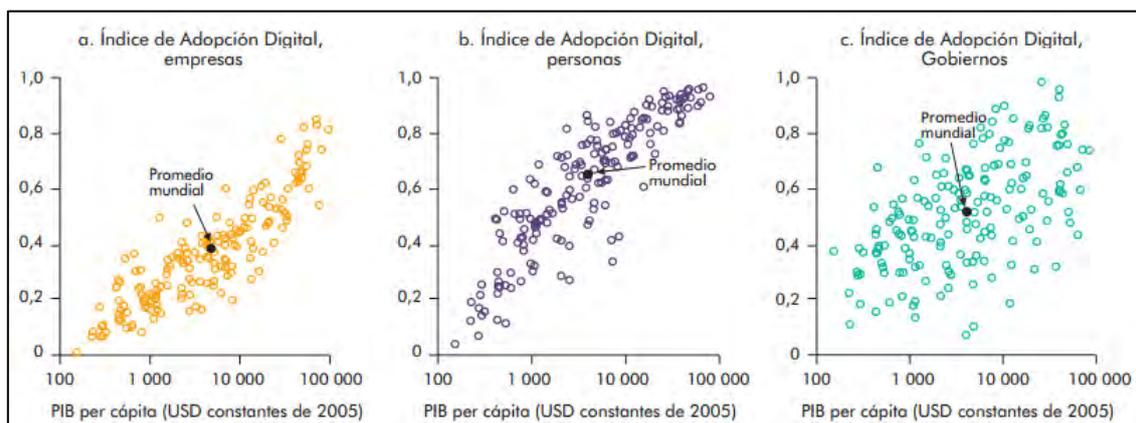


Figura 40. Las tecnologías digitales se han extendido rápidamente en gran parte del mundo. Tomado de “Dividendos Digitales,” por Banco Mundial, 2016. (<http://documents.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>)

Entonces, aunque las tecnologías digitales se han ido extendiendo, no ha ocurrido lo mismo con los dividendos digitales. ¿Por qué? Por dos motivos. Primero, casi el 60% de la población mundial aún no tiene conexión a internet y no puede participar de manera significativa en la economía digital. Segundo, algunos de los beneficios que podrían obtenerse de las tecnologías digitales se ven contrarrestados por nuevos riesgos. Muchas economías avanzadas enfrentan mercados de trabajo cada vez más polarizados y un aumento de la desigualdad, en parte debido a que la tecnología acrecienta las habilidades de más alto nivel y reemplaza los trabajos rutinarios, lo que obliga a muchos trabajadores a competir por empleos con baja remuneración. En ausencia de instituciones responsables, las inversiones del sector público en tecnologías digitales amplifican la voz de las élites, lo cual puede derivar en la captura de políticas y en un mayor control del Estado. En la Figura 41 se muestra este detalle (Banco Mundial, 2016).



Figura 41. Dividendos Digitales.

Tomado de "Dividendos Digitales," por Banco Mundial, 2016.

(<http://documents.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>)

Con respecto a la utilización de internet, que es uno de los indicadores que mide el avance en tecnología en las empresas o en los países, hay un incremento en su uso sin embargo debido a las desigualdades sociales existentes en los países estos aún representan un porcentaje menor dentro de estos, como se muestra en la Figura 42.

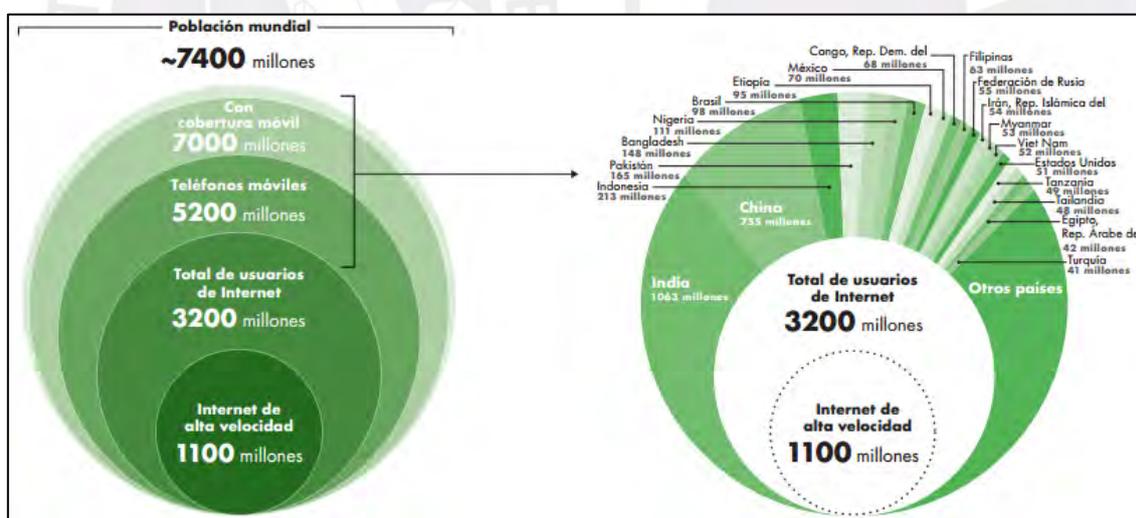


Figura 42. La mayor parte de la población mundial aún no dispone de internet.

Tomado de "Dividendos Digitales," por Banco Mundial, 2016.

(<http://documents.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>)

El informe del Banco Mundial también muestra que la contribución de la tecnología en el PBI de los países aún representa un porcentaje muy pequeño, como se ve en la Figura 43.

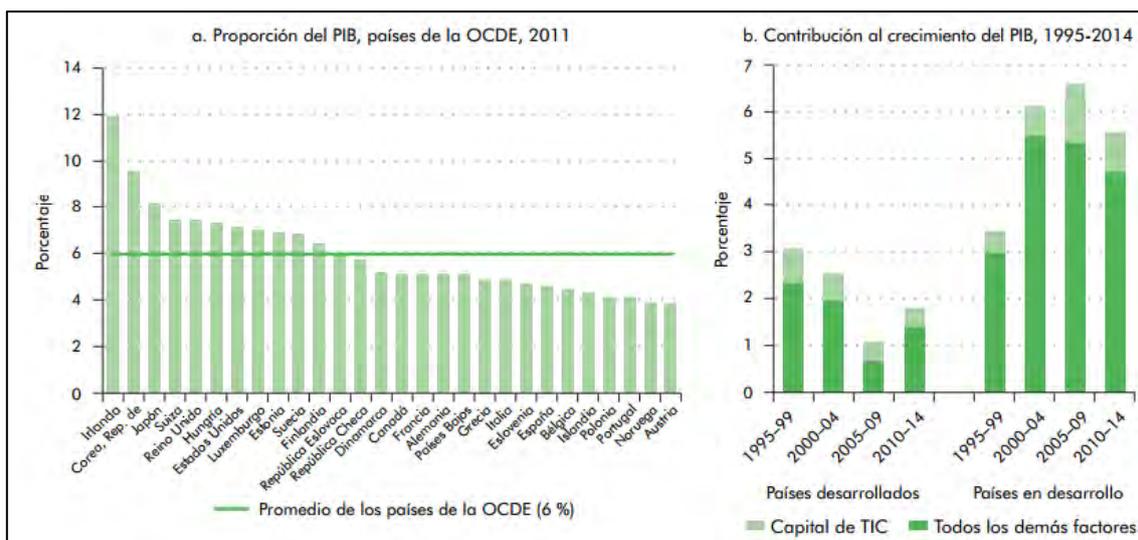


Figura 43. Las TIC y su contribución al crecimiento del PBI.

Tomado de “Dividendos Digitales,” por Banco Mundial, 2016.

(<http://documents.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>)

3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Esta fuerza referida a la forma como las empresas y los países abordan los temas de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente ha ido creciendo y tomando una importancia gravitante en las empresas y países en los últimos años, esto debido a los problemas existentes en el mundo con la preservación del medio ambiente como son las lluvias de ácido, el efecto invernadero, la capa de ozono.

En una reunión histórica en diciembre 2015, los líderes del mundo crearon un nuevo acuerdo climático global, en aras de mantener un tope de emisiones que limite el calentamiento global a 1.5 grados Celsius. A pesar del largo camino por delante en la lucha contra el cambio climático, el llamado Acuerdo de París es un paso importante para asegurar que todas las naciones, desarrolladas o no, puedan trabajar efectivamente en prevenir y reparar los efectos adversos un clima cambiante. (AIDA, 2015).

Si bien se viene avanzando bastante respecto a los temas de medio ambiente y se cuenta con el compromiso de los países y los respectivos ministerios del medio ambiente en

apoyar las nuevas medidas, aún queda mucho por hacer, como lo demuestran las estadísticas de la Figura 44.



Figura 44. Principales delitos ambientales.

Tomado de “Estadística a propósito del día mundial del medio ambiente,” por INEGI México, 2016. (http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/ambiente2016_0.pdf)

Los países de América Latina representan un importante soporte para el medio ambiente al contar con casi el 50% de la biodiversidad del planeta. Sin embargo, el comercio ilegal afecta su sostenibilidad, tal como se muestra en la Figura 45.



Figura 45. Comercio ilegal de vida silvestre en América Latina y el Caribe.

Tomado de “Estadística a propósito del día mundial del medio ambiente,” por INEGI México, 2016. (http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/ambiente2016_0.pdf)

Uno de los temas importantes dentro del control del medio ambiente lo constituye el reciclaje, y dentro de ellos los referidos a residuos electrónicos constituyen uno de los sectores que menos se está aprovechando en Latinoamérica. Un reporte de la Universidad de

Naciones Unidas y GSMA (GSM Association) muestra que, durante el año 2014, América Latina produjo el 9% de e-waste, los residuos electrónicos del mundo, lo cual equivale a 3,900 kilotonnes (kt), según el mismo informe se proyecta que para los próximos cuatro años el e-waste de la región aumentara entre 5% y un 7% anual, con lo cual alcanzara casi 4,800 kt para 2018. En ese sentido el principal desafío para los próximos años será la gestión de los desechos electrónicos en la región, realizando campañas por ejemplo de recolección y reciclaje de teléfonos móviles. En la Figura 46 se muestra una infografía al respecto.



Figura 46. e-waste en América Latina 2016.

Tomado de "Impacto de los desechos electrónicos en América Latina," por GSMA y Universidad de Naciones Unidas, 2016.

(<http://www.gsma.com/latinamerica/es/reporte-universidad-naciones-unidas-desechos-electronicos>)

La mayor parte de los desechos electrónicos en la región se generan en Brasil y México, que en 2014 produjeron 1,400 kt y 1,000 kt de e-waste respectivamente debido a sus grandes poblaciones. Los siguen Argentina (292 kt), Colombia (252 kt), Venezuela (233 kt), Chile (176 kt) y Perú (147 kt).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A fin de resumir y evaluar la información recogida en el análisis PESTE, se ha construido la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Para ello se han listado 13 factores determinantes de éxito que pueden representar oportunidades o amenazas para el Perú. A cada factor se le ha asignado un peso y una calificación de 1 a 4, según efectividad de las estrategias que está siguiendo el país, y considerando la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta está en el promedio, 1 = la respuesta es pobre.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Alianzas, acuerdos y tratados comerciales vigentes y potenciales, que brindan acceso a importantes mercados de Asia, Estados Unidos, UE y otros.	0.10	2	0.20
2	Reconocimiento internacional por la incorporación del Perú a la OCDE	0.09	2	0.18
3	Gran aceptación de los productos peruanos agroindustriales en los principales mercados mundiales	0.09	2	0.18
4	Creciente atracción del Perú como destino turístico y gastronómico	0.10	3	0.30
5	Interés de inversionistas en el mercados como el peruano	0.08	2	0.16
6	Tendencia mundial al consumo de productos de industrias sostenibles	0.08	1	0.08
Total Oportunidades		0.54		1.10
Amenazas				
1	Ingreso y expansión de redes de corrupción internacionales a las instituciones nacionales	0.09	1	0.09
2	Salida de Estados Unidos del TPP	0.05	2	0.10
3	Brexit y posible salida de otros países de la UE	0.05	1	0.05
4	Incremento de la tasa de referencia de la Reserva Federal de Estados Unidos que reduzca la inversión en el Perú	0.08	2	0.16
5	Impacto negativo del cambio climático y desastres naturales	0.07	1	0.07
6	Desarrollo de infraestructura productiva y logística competitiva en países competidores	0.07	1	0.07
7	Juventud expuesta a los vicios y sedentarismo	0.06	2	0.12
Total Amenazas		0.46		0.65
Total		1.00		1.75

Nota. 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta está en el promedio, 1 = la respuesta es pobre.

En general, se observa que el Perú no está aprovechando al máximo las oportunidades como la tendencia mundial al consumo de productos de industrias sostenibles y la *atractividad* para las inversiones, pero, sobre todo, no ha sabido hacer frente a varias amenazas que frenan su desarrollo, como la expansión de la corrupción internacional y el impacto negativo del cambio climático y desastres naturales, lo cual se ve reflejado en el pobre resultado obtenido de 1.75.

3.5 El Perú y sus Competidores

D'Alessio et al. (2017) comentaron los resultados del *Ranking* de Competitividad Mundial, el cual calcula el nivel de competitividad siguiendo cuatro pilares fundamentales: (a) Desempeño Económico, el cual incluye la economía doméstica, el comercio internacional, la inversión extranjera, el empleo y el precio de los productos; (b) Eficiencia del Gobierno, que se manifiesta a través de las finanzas públicas, la política fiscal, el marco institucional, la legislación para los negocios y el marco social; (c) Eficiencia en los negocios, calculado en base a la productividad y eficiencia, mercado laboral, finanzas, prácticas gerenciales y la actitudes y valores; (d) Infraestructura, la cual comprende la infraestructura básica, tecnológica, científica, salud y medio ambiente y la educación.

La Tabla 22 muestra a los países latinoamericanos considerados en el *Ranking* de Competitividad Mundial 2017 del IMD. Como se observa, los países que se perfilan como los principales competidores que el Perú debe superar son Chile, México y Colombia, aunque no se deben descuidar los avances que pudieran tener Argentina, Brasil y Venezuela.

Cabe mencionar, que de acuerdo con el *Ranking* de Competitividad del World Economic Forum (WEF) 2016, Chile figura en el puesto 33, siendo el primer país latinoamericano en aparecer en el *ranking*, seguido por Panamá en el puesto 42, México en el puesto 51, Colombia en el puesto 61, Perú en el puesto 67 y Uruguay en el puesto 73, entre otros que figuran más atrás en el *ranking* que abarca 138 naciones (WEF, 2016).

Acorde con la visión definida en el capítulo II, se considera que la competitividad debe lograrse consolidando la institucionalidad de manera tal que genere confianza a los inversionistas extranjeros, diversificando y desarrollando industrias sostenibles con valor agregado y responsabilidad social, y creando la infraestructura necesaria que apoye a las industrias y al bienestar social.

La Tabla 22 muestra a los competidores directos en el logro del liderazgo de la competitividad en América Latina, pero existen otros competidores del extorno de la región latinoamericana que están presentes e impactan muy fuerte en la economía de grandes sectores del país. La interrelación con estos otros competidores debería obligar a las industrias peruanas a esforzarse y mejorar, esto a su vez determinaría mejoras en la competitividad en el entorno latinoamericano.

Tabla 22

Ranking 2017 de Competitividad de los Países Latinoamericanos

País	Puesto
Chile	35
México	48
Colombia	54
Perú	55
Argentina	58
Brasil	61
Venezuela	63

Nota. Adaptado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial-IMD 2017 por F. D’Alessio et al., 2017, por Centrum Graduate Business School.

Tal es el caso de China, en el rubro de la industrialización, que compra al Perú materias primas y la devuelve convertida en productos terminados a un precio mayor. Dado el poder económico de China, convendría gestionar y lograr que algunos de esos procesos previos al producto terminado se puedan realizar aquí y de esa manera ya no solo vender materias primas.

En lo que se refiere a desarrollo de capital humano, se tiene que, con la crisis ocurrida en sus países de origen, muchos profesionales extranjeros han ingresado al mercado laboral

peruano postergando al personal local. Se tiene el caso de España cuyos profesionales desocupados han migrado hacia el Perú y se han establecido aprovechando el deficiente desarrollo del capital humano peruano.

3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Los ciudadanos y empresas peruanas son los proveedores del Estado peruano a través de los impuestos que pagan, los cuales deben servir entre otros fines para la creación de obras de infraestructura. Sin embargo, se tiene una brecha tributaria aún muy grande. En la Figura 47 se identifica que los impuestos que más aportan al fisco son el Impuesto General a la Ventas y el Impuesto a la Renta. Se estima que la reducción de las tasas favorecerá los resultados económicos de las empresas y el poder adquisitivo de los individuos a la vez se estima que estas reducciones contribuyan al aumento de los aportantes, lo cual no parece muy realista.

El poder de negociación de los proveedores se manifiesta en este caso en los mecanismos que el Estado tiene que crear para aumentar la recaudación tributaria.

Por el lado de las industrias peruanas, se tiene que estas son fuertemente afectadas por los precios de algunos insumos que son *commodities* como es el caso del petróleo cuyo precio impacta fuertemente en toda su actividad económica.

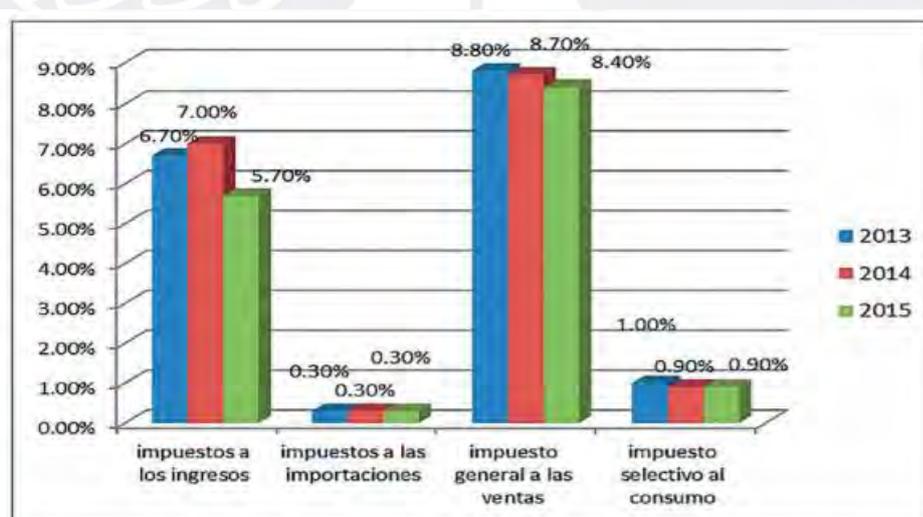


Figura 47. Presión tributaria por cada tipo de impuesto.

Tomado de “Análisis Económico y Social por la Aplicación de Impuestos” por N. Gomero, 2016, *Revista de la Facultad de Ciencias Contables Vol. 24 N° 45* pp. 113-120 por UNMSM, Lima – Perú.

En lo referente a la tecnología e innovación, el Perú al carecer de estas capacidades está supeditado a los precios de los fabricantes de maquinarias modernas que son requeridas para operar las industrias.

Pero el aspecto que más fuertemente ha impactado en la economía peruana en los últimos años, es la inversión extranjera en actividades como la minería, construcción y agricultura. En la confrontación de los requisitos que ambas partes, exigen para el establecimiento de industrias en el país, los inversionistas extranjeros tienen la ventaja sobre el Gobierno peruano el cual se ve obligado a realizar mecanismos para propiciar la inversión siendo quizás el de mayor criticidad lograr la aceptación social de los proyectos.

3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores

El Perú es mayoritariamente proveedor de materias primas muchas de ellas como el cobre, el oro, la plata y el zinc son *commodities* y por lo tanto sujeto a las variaciones de los precios que son establecidos por los compradores. Esta situación motiva el impulso o la postergación de proyectos mineros con el consiguiente impacto en el progreso económico de las comunidades aledañas a los proyectos y en general del país entero.

Los productos agropecuarios peruanos están sometidos a una serie de exigencias dadas por las normas legales y sanitarias de cada país. Como ejemplo se tiene la reglamentación chilena para la importación de alimentos en ese país, como se muestra en la Figura 48. Promperú (2016) señaló el DS N° 977 Reglamento Sanitario de los Alimentos del Ministerio de Salud chileno, que rige el control y fiscalización de la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano. Solo es permitido comercializar en Chile los productos que cumplan la normativa mencionada. Pese a que, si se permite la importación de estos productos, el incumplimiento de la legislación vigente es una limitante para la comercialización.

La acción del Estado peruano para lograr requisitos más accesibles ha sido la búsqueda de tratados de libre comercio y la incorporación en acuerdos internacionales tales como el Acuerdo del Pacífico y el Tratado de Asociación Transpacífico.



Figura 48. Advertencias exigidas en los envases de alimentos en Chile. Tomado de “Repositorio Promperú- Chile Socio Estratégico” por Oficina Comercial del Perú en Chile (2016). Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/604/Guia_requisitos_ingreso_alimentos_chile_2016_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

3.5.3 Amenaza de los Sustitutos

Las materias primas, que son los productos principales de las industrias peruanas, sufren no solo de amenazas de competidores sino también de posibles sustitutos que podrían surgir con el avance de la tecnología y la investigación que otros países realizan con miras a elaborar productos terminados cada vez mejores. De esta manera es posible que algunas materias primas queden relegadas por otras con mayor potencial de usufructo.

Otros rubros como el sector turismo y la gastronomía gozan actualmente de altas preferencias mundiales, situación que podría cambiar negativamente si se descuidan los atractivos existentes o si no se desarrollan otros nuevos.

3.5.4 Amenaza de los Entrantes

Otros países, además de los indicados en la Tabla 22, podrían ingresar en la lucha por el liderazgo en competitividad sin embargo los recursos naturales y el patrimonio cultural y turístico que el Perú posee, constituyen una barrera muy alta. No obstante, si no se desarrollan políticas públicas adecuadas, estas ventajas se perderán.

Por otro lado, lograr acuerdos comerciales y socios estratégicos no es una tarea sencilla por el contrario es muy compleja y lleva años consolidarse. En ese sentido, el Perú ha avanzado mucho con los tratados comerciales suscritos, los que se ven impulsados por su ubicación geográfica estratégica que le permite una mejor interrelación con los países del sudeste asiático y con el Brasil previo mejoramiento y explotación de las vías de comunicación hacia el Atlántico.

3.5.5 Rivalidad de los Competidores

Considerando los resultados para cada uno de los cuatro pilares y la competitividad como resultado total, medidos en el *Ranking* de Competitividad 2017 del IMD, se ha elaborado un comparativo por país sudamericano, el cual se muestra en la Figura 49. Para su elaboración se ha considerado una puntuación sobre 100 para resaltar la posición alcanzada por cada país. Se aprecia claramente el liderazgo que en la actualidad ostenta Chile en Latinoamérica y el cuarto puesto alcanzado por el Perú.

De acuerdo con el Banco Mundial (2016), en el desempeño económico es destacable que Chile ha sido uno de los países con mayor crecimiento en la última década, logrando disminuir los índices de pobreza de manera significativa. El Banco Mundial (2016) indicó que la proporción de la población considerada pobre, que vive con 2.5 USD por día, se redujo del 7.7% en 2003 al 2.0% en 2014, y la pobreza moderada, que vive con USD 4 por día, se redujo del 20.6% al 6.8% en el mismo periodo. Actualmente sufre una desaceleración de su crecimiento económico motivada por el bajo precio de cobre y la disminución de la inversión

privada, pero se espera que la situación se revierta y se recupere el precio del cobre en el periodo 2017-2018.

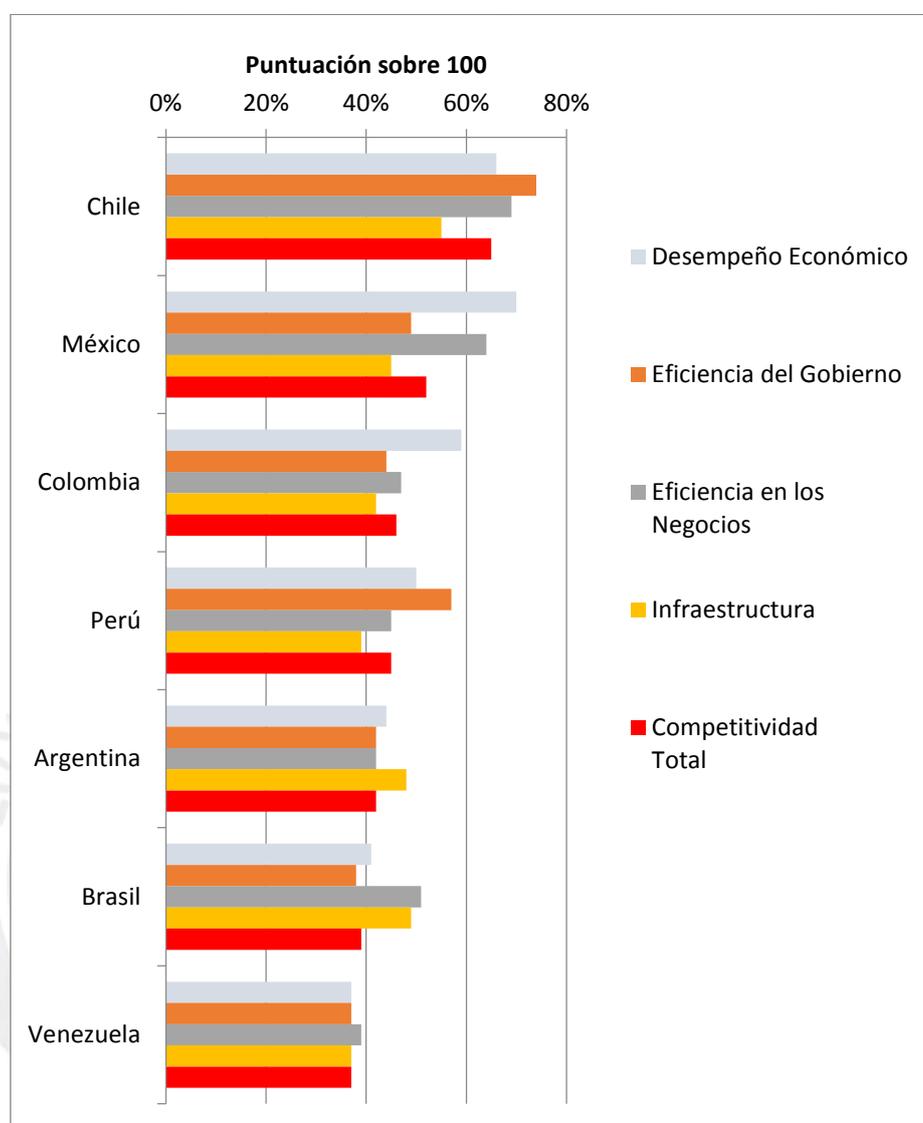


Figura 49. Resultados de las mediciones efectuadas por el IMD. Adaptado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial-IMD 2017 por F. D’Alessio et al., 2017, por CENTRUM Graduate Business School.

México, por su parte, presenta el mejor desempeño económico. Según el Banco Mundial (2016), la economía mexicana siguió creciendo a una tasa anual de 2.5 % durante la mayor parte de 2015 y principios de 2016. El Banco Mundial indicó que estimaba para fines del 2016 una desaceleración de la economía hacia el 2%, y que, debido a la debilidad en las inversiones y exportaciones, la expansión de la actividad económica depende ahora

completamente del consumo privado, dado que estos sectores ya no contribuyen al crecimiento.

Por otro lado, pese a los problemas políticos y sociales internos, Colombia ha alcanzado un aceptable desempeño en la eficiencia de Gobierno y en su desempeño económico. El reporte del Banco Mundial (2016) indicó que Colombia se vio afectada por la desaceleración económica global y por precios del petróleo más bajos, pasando su crecimiento económico del 4.6 % en 2014, al 3.1 % en 2015. El sector extractivo sufrió una caída y la economía fue impulsada por el sector de servicios. Hacia fines del 2015, la agricultura y el sector de manufactura comenzaron a recuperarse. Se espera un mayor crecimiento para el 2017.

Se destaca además en la Figura 49 que Chile y Perú son los países con mayor Eficiencia de Gobierno. Ambos han sido consistentes en general con su política económica.

3.6 El Perú y sus Referentes

Los referentes para el Perú son aquellos países que tienen las mejores prácticas y que destacan en el mundo por su competitividad en diferentes ámbitos como el desarrollo económico y social de sus habitantes, la estabilidad financiera, la innovación, la tecnología, la protección del medioambiente, el desarrollo de negocios y comercio, la transparencia y eficiencia gubernamental, entre otros. Asimismo, los referentes son países que no compiten con el Perú y que al margen de las diferencias o distancias geográficas son un *benchmark* a seguir.

Para hallarlos se han tomado en cuenta varias fuentes que miden el desempeño de los países en los aspectos más relevantes para el éxito de las naciones como (a) *rankings* de competitividad global, (b) índice de progreso social y calidad de vida, (c) *ranking* de facilidad para hacer negocios, (d) indicadores económicos, (e) índices de corrupción, (f) indicadores de

educación, (g) indicadores de desarrollo tecnológico, (h) indicadores de desempeño medioambiental, (i) mejores prácticas de la OCDE, entre otros.

Luego de revisar los distintos índices y *rankings* globales que evalúan varios de los aspectos antes mencionados, se ha considerado como países referentes a los siguientes: Suiza, Singapur y Finlandia. En la Tabla 23 se muestra un resumen de los principales índices y *rankings* globales y la posición de estos países de referencia. Como se puede apreciar, estos países se ubican dentro de las mejores posiciones del mundo, destacando en los diferentes ámbitos evaluados.

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

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que se muestra en la Tabla 24, compara al Perú y a sus principales competidores: Chile, Colombia y México, sobre la base de 11 Factores Críticos de Éxito (FCE) identificados. Estos FCE se pueden describir como aquellos aspectos que los países requieren desarrollar de manera óptima para ser competitivos y exitosos.

A cada uno de ellos se les ha asignado un peso de acuerdo con la importancia relativa y, para cada país, se ha asignado un valor entre 1 y 4 que indica si representa una fortaleza o debilidad, según la siguiente escala: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

Tabla 23

Principales Rankings Globales y Posiciones de los Países de Referencia

Aspecto evaluado / País	Puesto en el ranking			Comentarios
	Finlandia	Suiza	Singapur	
Ranking Competitividad IMD 2017. ^a	15°	2°	3°	
Ranking Competitividad WEF 2016-2017. ^b	10°	1°	2°	
Índice de Progreso Social 2016. ^c	1°	5°	entre 12° - 38°	Singapur no fue incluido en el ranking por información incompleta, pero se indica en el índice que estaría ubicado en el nivel “Alto” (posiciones entre la 12 y la 38).
Índice de Desarrollo Humano 2016. ^d	23°	2°	5°	
Ranking Doing Business 2017. ^e	13°	31°	2°	
Ranking Desempeño Medioambiental 2016. ^f	1°	16°	14°	
Índice de Percepción de Corrupción 2016. ^g	3°	5°	7°	Mejor puesto indica menor corrupción.
Prueba PISA 2015. ^h	5°	18°	1°	
Índice de Calidad de Vida (OCDE). ⁱ	8°	4°	-	Singapur no fue incluido en el ranking por no pertenecer a la OCDE.
Índice de Conectividad 2016. ^j	entre 1° y 16°	4°	2°	Finlandia no fue incluida en el ranking GCI 2016. La posición indicada se ha tomado de otro ranking del 2013, en el que los resultados mostrarían su ubicación como “pionero” (posiciones entre la 1 y la 16). ^k
Miembro de la OCDE	desde 1969	desde 1961	No es miembro	

Nota. Adaptado de ^a“Resultados del Ranking de Competitividad Mundial-IMD 2017,” por F. D’Alessio et al., 2017, por Centrum Graduate Business School. ^b“The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Forum (WEF), 2016 (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>). ^c“Social Progress Index 2016,” por Social Progress Imperative, 2016 (<http://www.socialprogressimperative.org/publication/2016-social-progress-index/>). ^d“Informe sobre Desarrollo Humano 2015,” por PNUD, 2016 (http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf). ^e“Doing Business 2017,” por Banco Mundial, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>). ^f“The 2016 Environmental Performance Index,” por Yale University, 2016 (http://epi.yale.edu/sites/default/files/2016EPI_Full_Report_opt.pdf). ^g“Índice de Percepción de la Corrupción 2016 de Transparency International 2016,” por Transparencia Internacional, 2017 (http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla_sintetica_ipc-2016.pdf). ^h“PISA 2015 Results in Focus,” por OCDE, 2016 (<https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus.pdf>). ⁱ“OECD Better life Index 2016,” por OCDE, 2016 (<http://www.oecdbetterlifeindex.org/#/111111111111>). ^j“Global Connectivity Index 2016,” por Huawei Technologies Co., Ltd, 2016 (<http://www.huawei.com/minisite/gci/en/>). ^k“Connectivity Scorecard 2013,” por Connectivity Scorecard, 2013 (<http://www.connectivityscorecard.org/countries/finland>).

Tabla 24

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Clave de Éxito	Peso	Perú		Chile		Colombia		México	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Infraestructura básica y productiva	0.12	1	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36
2. Calidad educativa básica y superior	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12
3. Inversión tecnológica e Innovación (I&D)	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. Marco Regulatorio competitivo	0.10	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3
5. Formalidad laboral	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16
6. Institucionalidad ^a	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
7. Gestión pública eficiente	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09
8. Acuerdos comerciales internacionales	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
9. Estabilidad macroeconómica	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	3	0.27
10. Desarrollo descentralizado	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
11. Sostenibilidad y cuidado del medio ambiente	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Total	1.00		1.70		2.58		1.63		1.96

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor. ^a El FCE de Institucionalidad incluye lo relacionado a transparencia y lucha contra la corrupción.

Las puntuaciones y calificaciones de otorgadas a cada país (fortalezas y debilidades) se han realizado sobre la base de la información disponible respecto al desempeño de cada país en los diferentes factores.

En lo que se refiere a infraestructura básica y productiva se ha considerado los resultados de los dos rankings de competitividad, del IMD y el WEF, en los cuales la ubicación de los cuatro países coincide, siendo Chile el mejor ubicado, seguido de México, Colombia y Perú, como se aprecia en la Figura 50.

La calidad educativa también es uno de los Factores Clave de Éxito considerados en la evaluación de la MPC, para ello se tomó como referencia los resultados de la Prueba PISA 2015 (donde participaron 72 países) y los resultados del pilar de Educación Superior y Capacitación del *Ranking* de Competitividad Mundial del WEF (donde se evaluaron 138 países), los cuales demuestran que Chile sigue llevando la delantera en todos los aspectos respecto a México, Colombia y Perú, tal como se puede ver en la Figura 51 (WEF, 2016).

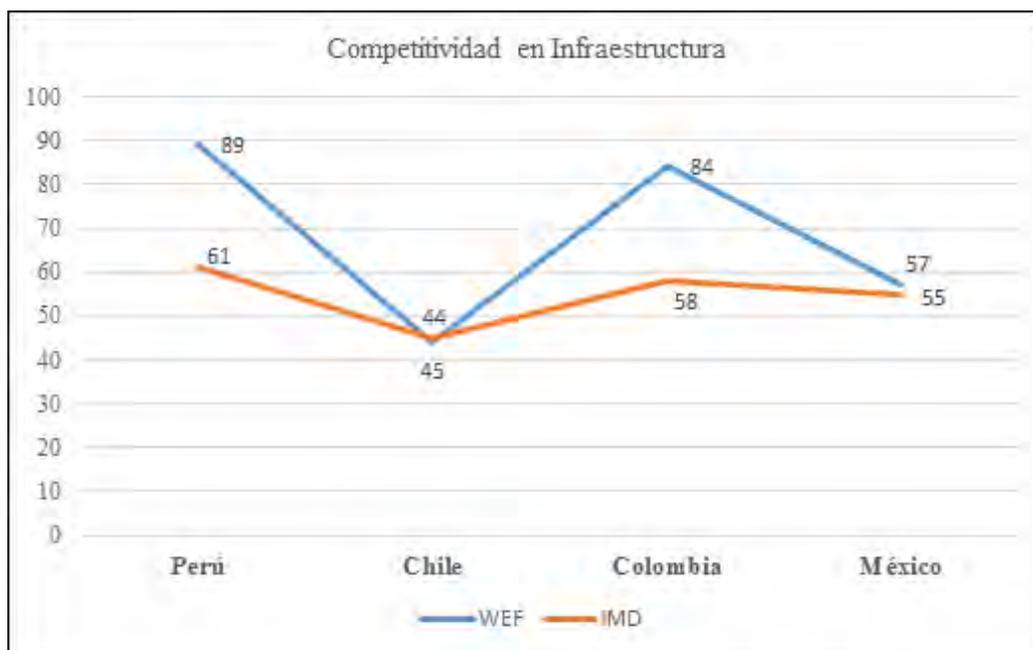


Figura 50. Países en los rankings de competitividad mundial del IMD y del WEF. Adaptado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial-IMD 2017,” por F. D’Alessio et al., 2017, por CENTRUM Graduate Business School. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Forum (WEF), 2016 (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>).

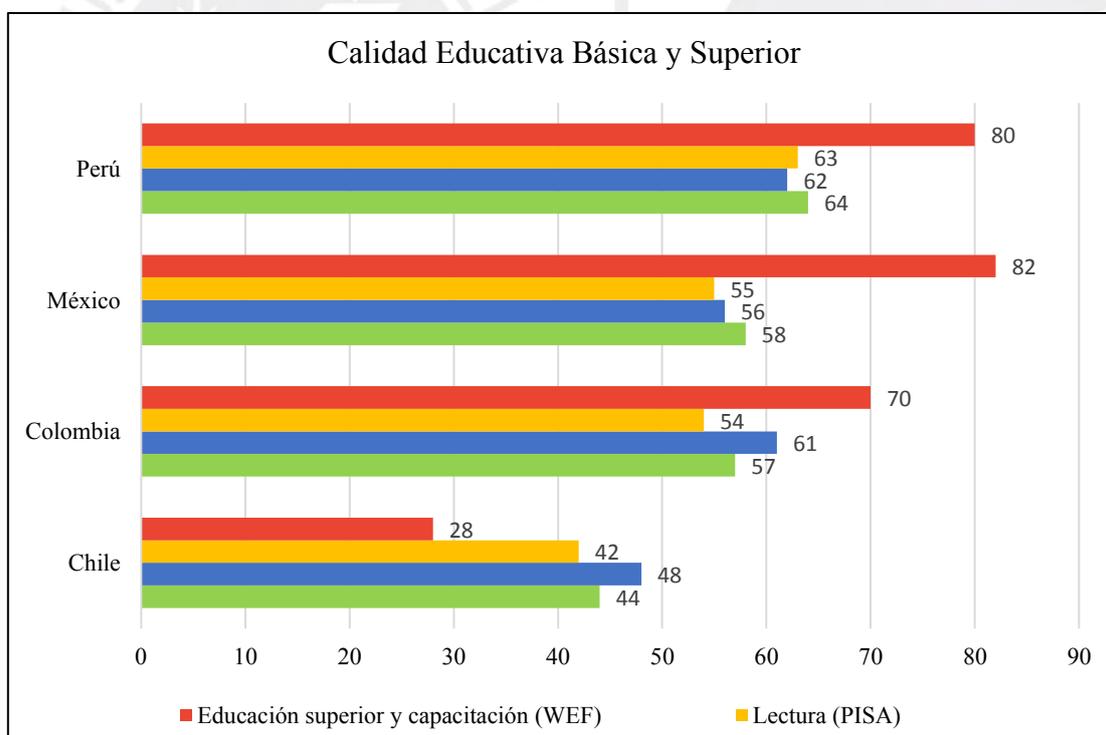


Figura 51. Posición en educación básica (PISA) y superior (WEF). Adaptado de “PISA 2015 Results in Focus,” por OCDE, 2016 (<https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus.pdf>). Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Forum (WEF), 2016 (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>).

Contar con un marco regulatorio competitivo en lo que respecta a facilidad para hacer negocios, mercado laboral, inversión y desarrollo de proyectos, entre otros, también son aspectos claves que enmarcan la productividad de un país. En ese sentido, el índice de facilidad para hacer negocios del *Ranking Doing Business 2017*, cuyo resultado se muestran en la Figura 52, así como los indicadores de empleo informal (como se mostró en la Figura 37) permiten ver y comparar al Perú respecto de otros países competidores, respectivamente. Cabe mencionar que, en cuanto al *Ranking Doing Business*, a nivel general el país mejor ubicado es México en la posición 47 de 190, seguido de Colombia en el puesto 53, Perú en el puesto 54 y Chile en el puesto 57.

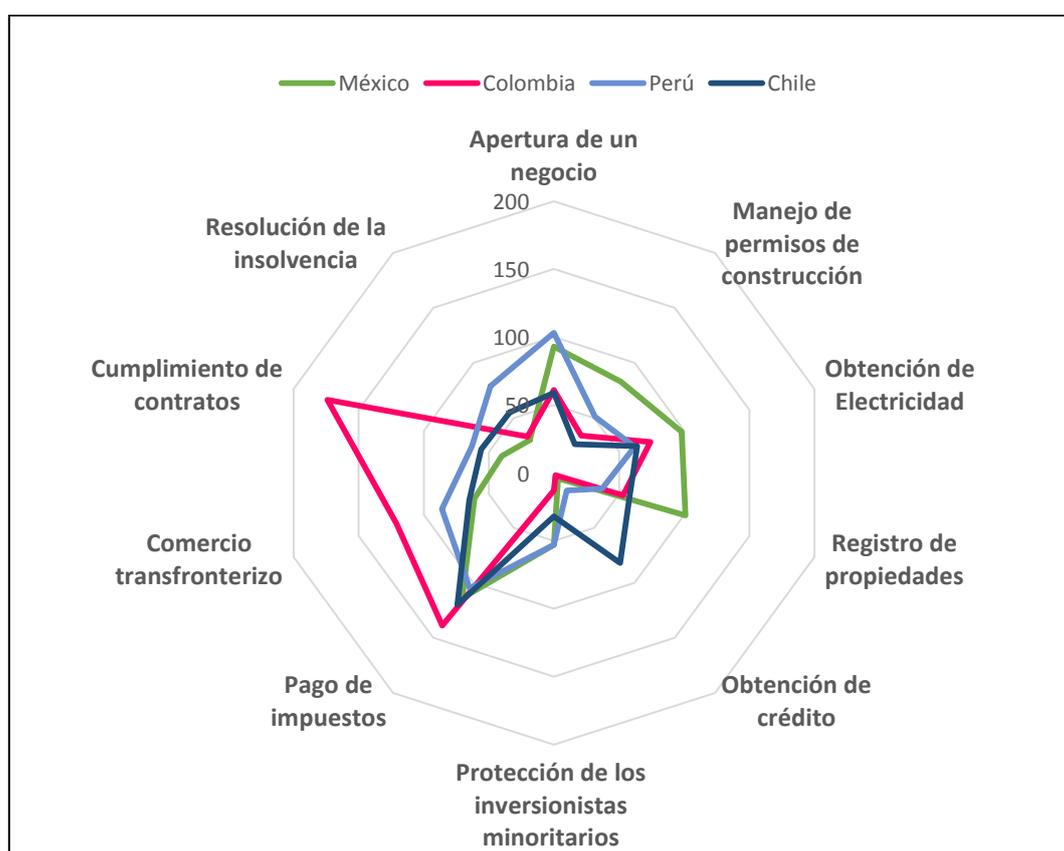


Figura 52. Aspectos evaluados en el *Ranking Doing Business 2017*. Adaptado de “Clasificación de las Economías,” por Banco Mundial, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/rankings>).

Los países con instituciones sólidas y con un alto sentido anticorrupción garantizan a sus ciudadanos el respeto de sus derechos y el cumplimiento de sus funciones, lo cual brinda

un ambiente de confianza para el desarrollo. Al respecto, el pilar instituciones del *Ranking* de Competitividad Mundial del WEF 2016-2017, y el Índice de Percepción de Corrupción (IPC) 2016 muestran que Chile lleva un marcado liderazgo en este aspecto, seguido de lejos por Perú, Colombia, y finalmente México, como se ve en la Figura 53. Al 2017, el *Ranking* IPC ubica al Perú en el puesto 101, mientras que Chile el puesto 24, Colombia el puesto 90 y México el puesto 123.

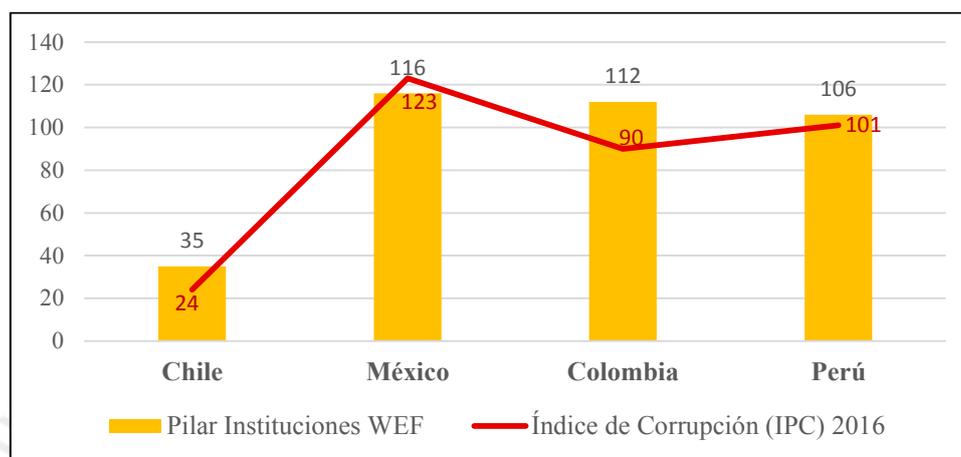


Figura 53. Institucionalidad y corrupción en los países comparados. Adaptado de “Índice de percepción de la corrupción 2016 de Transparencia Internacional 2016,” por Transparencia Internacional, 2017 (http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla_sintetica_ipc-2016.pdf). Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Forum (WEF), 2016 (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>).

La estabilidad macroeconómica es un factor clave que evalúa la gestión de los Gobiernos de los diferentes países. Si bien este se ve influenciado por los acontecimientos y decisiones que se tomen a nivel global, también es mérito de cada país lograr un desempeño adecuado que genere tranquilidad y confianza en los diversos actores económicos. En este aspecto, Perú se ha mantenido como líder en Sudamérica, como se aprecia en la Figura 54 y la Figura 55. Cabe mencionar que, los dos únicos países sudamericanos que superaron el crecimiento peruano en el 2016 son Bolivia y Paraguay con un crecimiento de 4.3% (INE, 2017) y 4.0% (BCP, 2017), respectivamente, según información oficial de dichos países.

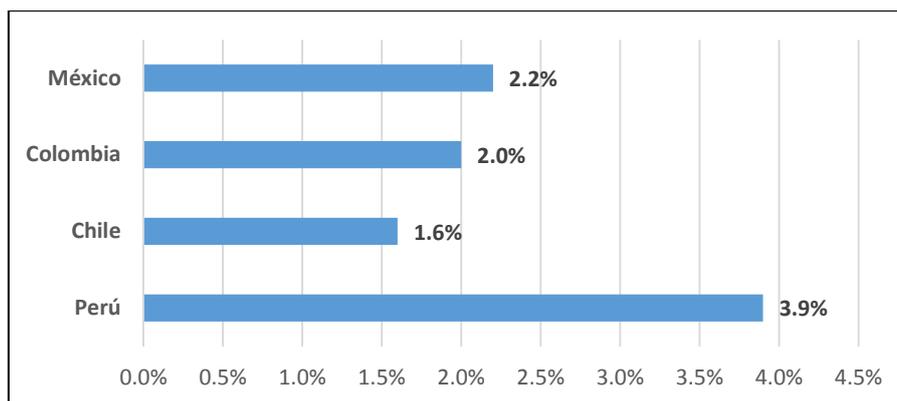


Figura 54. Tasa de crecimiento del PBI 2016.

Adaptado de “Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe a diciembre 2016,” por CEPAL, 2016

(<http://www.cepal.org/es/publicaciones/40825-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2016-documento-informativo>).

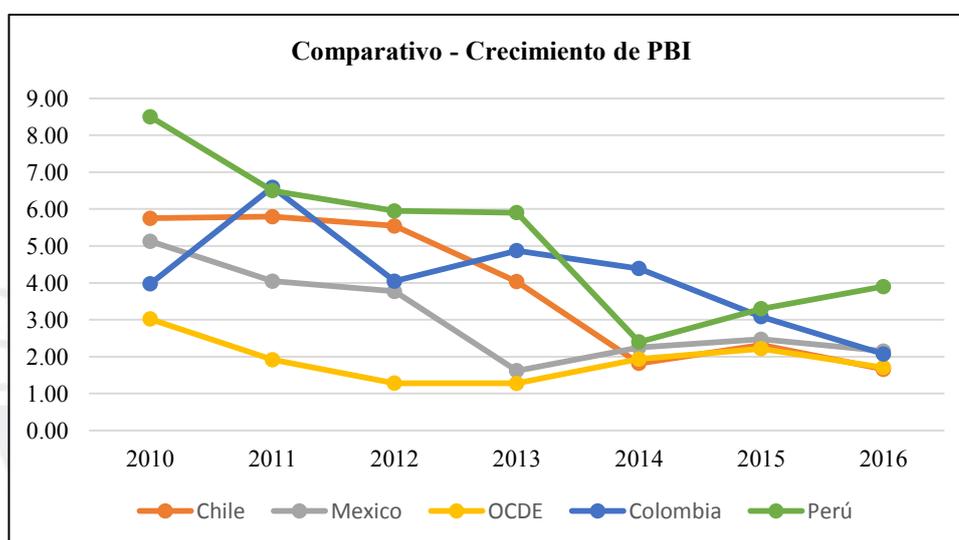


Figura 55. Crecimiento del PBI del Perú, sus competidores y promedio OCDE.

Adaptado de “OECD Economic Outlook N° 100,” por OECD, 2016

(http://www.oecd-ilibrary.org/economics/data/oecd-economic-outlook-statistics-and-projections/oecd-economic-outlook-no-100-edition-2016-2_7fa317bf-en?isPartOf=/content/datacollection/eo-data-en).

Otro factor que se consideró importante analizar y comparar en la competitividad de los países es el que se ha denominado “desarrollo descentralizado”, y que busca describir qué tan uniforme es el desarrollo dentro de un país, lo cual implica igualdad de oportunidades para sus habitantes sin importar en que región se ubiquen. Para la comparación se ha utilizado el coeficiente de Gini, que es un número entre 0 y 1, en donde 0 corresponde a la perfecta

igualdad y donde el valor 1 corresponde a la perfecta desigualdad. En ese sentido los valores obtenidos son los que se muestran en la Tabla 25.

Tabla 25

Coefficiente de Gini por País

País	C. Gini
Perú	0.439
México	0.491
Chile	0.509
Colombia	0.535

Nota. Adaptado de “Índice de concentración de Gini,” por CEPAL (CEPALSTAT), 2016 (<http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=250&idioma=e>).

Finalmente, la sostenibilidad medioambiental es un factor clave a ser evaluado por cualquier país, dado que del adecuado uso de los recursos naturales y de las medidas que se tomen para tener industrias menos contaminantes depende el futuro del mundo en su conjunto y una calidad de vida adecuada para la población. Al respecto se tomó base el Índice de Desempeño Medioambiental 2016 elaborado por la Universidad de Yale, que se muestra en la Figura 56.

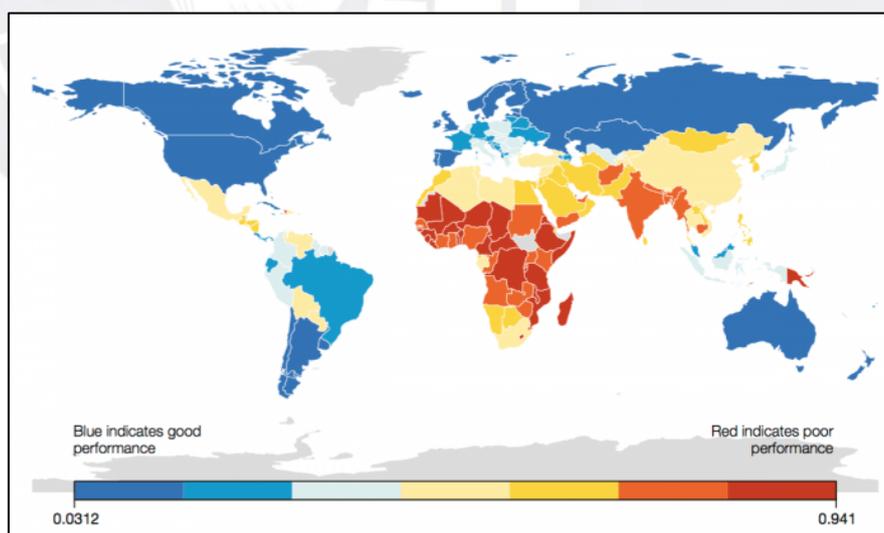


Figura 56. Desempeño medioambiental de los países: Mejores en azul y peores en rojo. Tomado de “The 2016 Environmental Performance Index,” por Yale University, 2016 (http://epi.yale.edu/sites/default/files/2016EPI_Full_Report_opt.pdf).

La Matriz de Perfil Referencia (MPR), mostrada en la Tabla 26 compara al Perú y a sus principales referentes seleccionados: Suiza, Singapur y Finlandia, sobre la base de 11 Factores Críticos de Éxito (FCE) identificados. Estos FCE son los mismos que se utilizaron para la MPC. A cada uno de ellos se les ha asignado un peso de acuerdo con la importancia relativa y, para cada país, se ha asignado un valor entre 1 y 4 que indica si representa una fortaleza o debilidad, según la siguiente escala: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor; 1 = Debilidad mayor.

Respecto a los países de referencia, entre los indicadores más importantes se puede observar la larga brecha en educación básica y superior que tiene el Perú, según los resultados de la prueba PISA y los del *ranking* de competitividad del WEF, los cuales de muestran en la Figura 57.

Tabla 26

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Clave de Éxito	Peso	Perú		Singapur		Suiza		Finlandia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Infraestructura básica y productiva	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2. Calidad educativa básica y superior	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
3. Inversión tecnológica e Innovación (I&D)	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4. Marco regulatorio competitivo	0.10	2	0.2	4	0.40	3	0.3	4	0.4
5. Formalidad laboral	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
6. Institucionalidad ^a	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4
7. Gestión pública eficiente	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
8. Acuerdos comerciales internacionales	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
9. Estabilidad macroeconómica	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18
10. Desarrollo descentralizado	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28
11. Sostenibilidad y cuidado del medio ambiente	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Total	1		1.85		3.70		3.69		3.65

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor; 1 = Debilidad mayor. ^a El FCE de Institucionalidad incluye lo relacionado a transparencia y lucha contra la corrupción.

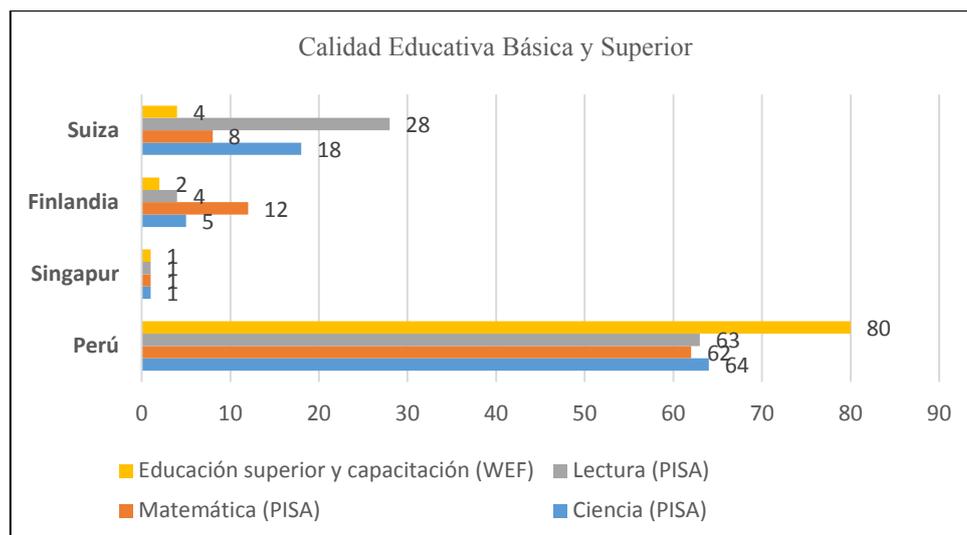


Figura 57. Posición en educación básica (PISA) y superior (WEF). Adaptado de “PISA 2015 Results in Focus,” por OCDE, 2016. (<https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus.pdf>). Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Forum (WEF), 2016. (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>)

En el aspecto económico, el crecimiento del PBI muestra que Perú ha tenido un mejor desempeño que sus referentes, salvo en el año 2014 donde fue superado por Singapur. Esta situación de liderazgo del Perú se repite en comparación con el promedio de los países de la OCDE, cuya curva aparece por debajo de los países comparados en la Figura 58, la cual es el reflejo de las dificultades económicas de las que vienen recuperándose muchos países europeos.

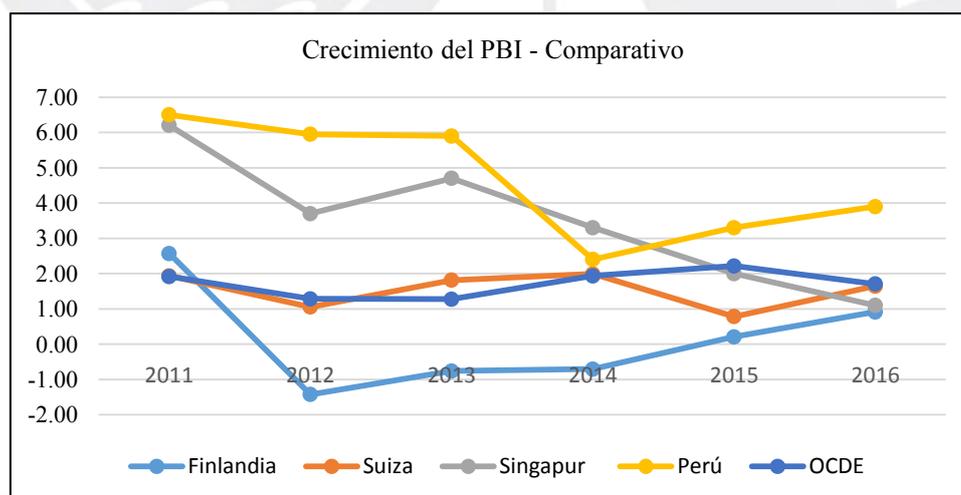


Figura 58. Curva de crecimiento del PBI del Perú, sus referentes y el promedio OCDE. Adaptado de “OECD Economic Outlook No. 100,” por OECD, 2016 (http://www.oecd-ilibrary.org/economics/data/oecd-economic-outlook-statistics-and-projections/oecd-economic-outlook-no-100-edition-2016-2_7fa317bf-en?isPartOf=/content/datacollection/eo-data-en).

La facilidad para hacer negocios en los países de referencia es liderada notablemente por Singapur como se puede observar en la Figura 59. Finlandia y Suiza aún tienen aspectos por mejorar en este tema, como la protección a inversionistas minoritarios o la obtención de crédito donde el Perú si tiene buenos resultado. Sin embargo, definitivamente superan a Perú en varios de los demás temas evaluados por este índice.

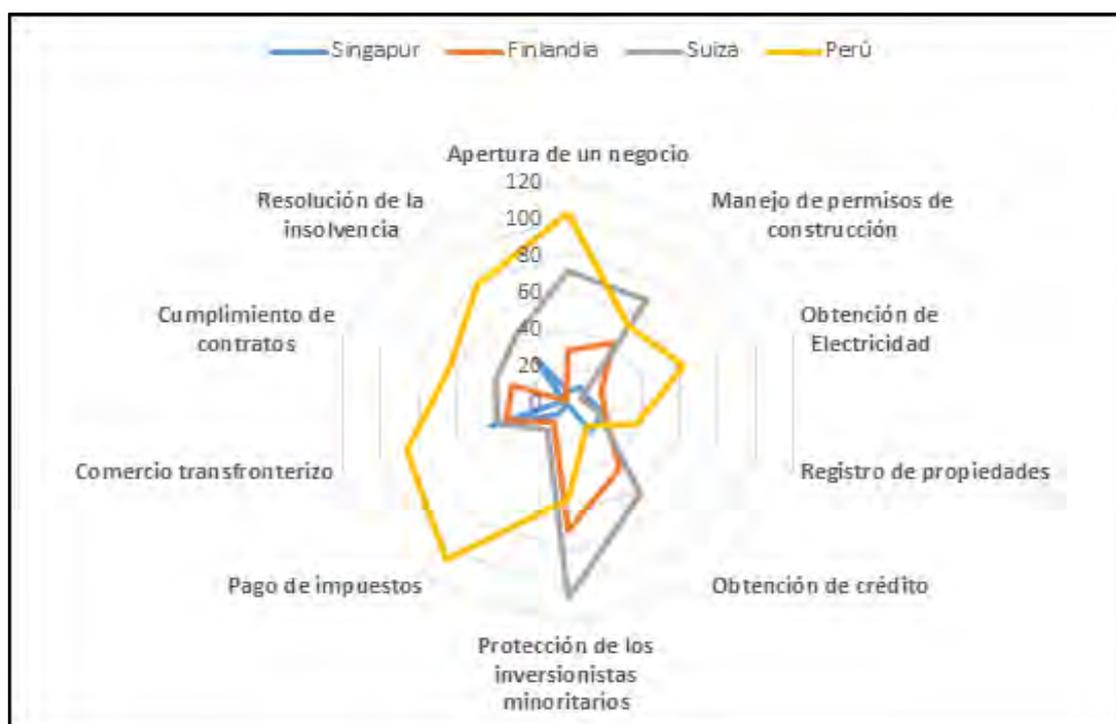


Figura 59. Aspectos evaluados en el *Ranking Doing Business 2017* - Países Referentes. Adaptado de "Clasificación de las Economías," por Banco Mundial, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/rankings>).

Respecto a factores de igualdad de oportunidades y desarrollo, medidos a través del coeficiente de Gini, (que es un número entre 0 y 1, en donde 0 corresponde a la perfecta igualdad y donde el valor 1 corresponde a la perfecta desigualdad), la Figura 60 muestra que Finlandia es el país donde se puede encontrar un desarrollo más uniforme en su población, seguido de Suiza. En Singapur el índice es un poco más elevado, pero menor al de Perú.

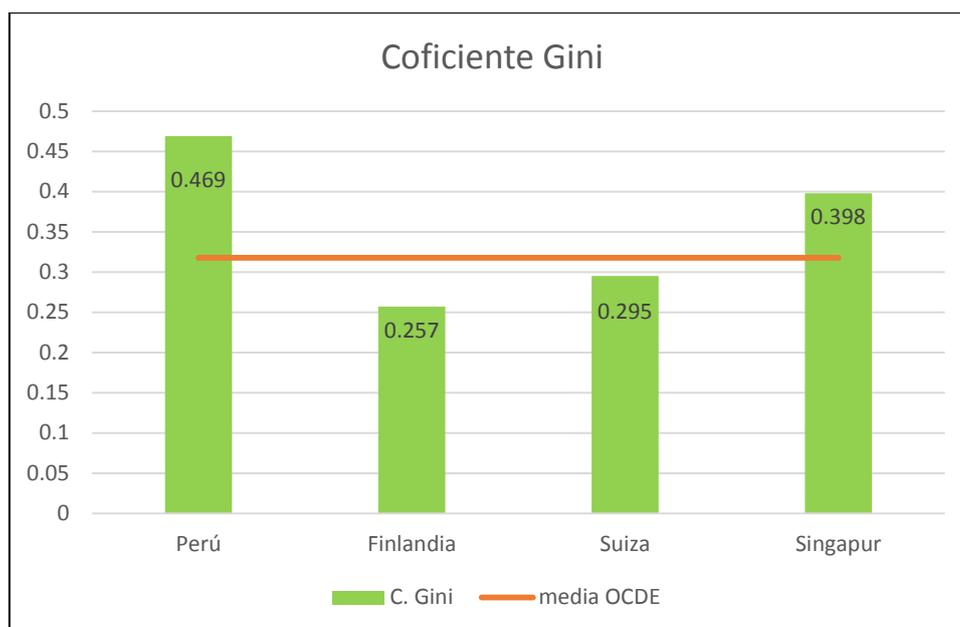


Figura 60. Índice Gini. Perú y sus referentes.
Adaptado de “Índice de concentración de Gini,” por CEPAL (CEPALSTAT), 2016
(<http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=250&idioma=e>).

3.8 Conclusiones

Con los tres conjuntos de pilares o ejes que direccionan el análisis de la evaluación externa se han determinado cinco intereses nacionales en los cuales hay que trabajar para aumentar el nivel de competitividad del país. Dado que actualmente no se está en una coyuntura de conflictos externos o internos que implique un riesgo mayor, no se ha definido ninguno de los intereses nacionales como de supervivencia.

Además de los competidores directos por el liderazgo latinoamericano de la competitividad, se ha considerado a China como un factor vital que encierra un peligro que afecta la industria peruana.

Se destaca la riqueza de los recursos naturales que posee Perú gracias a sus diversos ecosistemas y suelos que permiten obtener una gran diversidad de productos agrícolas, así como también materias primas como los minerales que constituyen el principal producto de exportación.

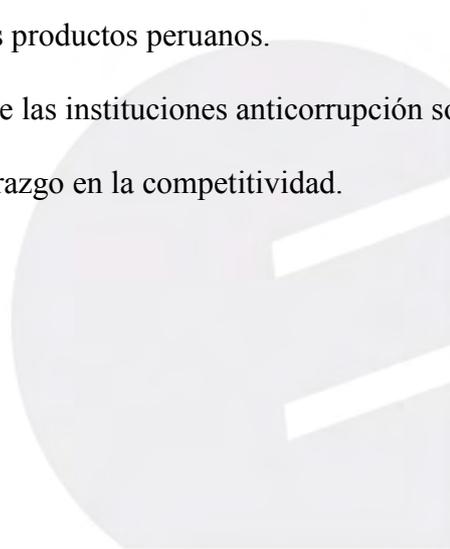
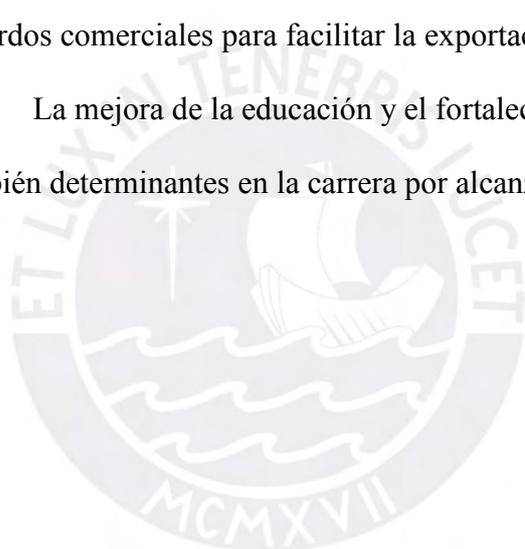
Es también importante la excelente ubicación geoestratégica del Perú que facilita las comunicaciones y el intercambio comercial con los países del sudeste asiático.

Respecto a los factores analizados en las Matriz PC y Matriz PR, se observa que como gran desventaja a superar se tiene la falta de infraestructura que permitiría un mayor desarrollo en todo aspecto. Se requiere elaborar mecanismos y un entorno de estabilidad política y económica que propicien la inversión privada y pública a la vez que disminuyan el nivel de informalidad.

Otro de los factores que impulsan la inversión privada es el uso de la tecnología digital y el internet, pero en el Perú aún hay muchas limitaciones.

La acción del Estado peruano debe abarcar también el mantenimiento de los TLC y acuerdos comerciales para facilitar la exportación de los productos peruanos.

La mejora de la educación y el fortalecimiento de las instituciones anticorrupción son también determinantes en la carrera por alcanzar el liderazgo en la competitividad.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno (AMOFHIT)

Para realizar el análisis interno AMOFHIT, se tomará en cuenta las ocho áreas funcionales que conforman el ciclo operativo del país: (a) administración y gerencia, (b) *marketing* y ventas, (c) operaciones y logística, (d) infraestructura, (e) finanzas y contabilidad, (f) recursos humanos, (g) sistemas de información y comunicaciones, y (h) tecnología de investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

La Constitución Política del Perú o Carta Magna es la ley fundamental sobre la que se rige el derecho, la justicia y las normas del país. Asimismo, determina la estructura y organización del Estado peruano. La Constitución Política del Perú que actualmente se encuentra vigente es la de 1993, esta prima sobre toda ley, sus normas son inviolables y de cumplimiento obligatorio para todos los peruanos. Además, de sus principios contenidos se desprenden todas las leyes de la república (Portal del Congreso de la República, 2016).

La organización del Estado peruano responde al principio de división de poderes, la cual se da de dos formas: (a) horizontal, en la que se establecen tres poderes que se controlan entre sí, y que están conformados por el Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial; y, (b) vertical, en donde el poder se redistribuye en tres niveles de Gobierno: Gobierno Central, Gobiernos Regionales y Gobiernos Municipales (IDEA Internacional & Asociación Civil Transparencia, 2008).

Respecto a la primera forma de división, los tres poderes se pueden describir de la siguiente manera: El Poder Legislativo, es el que da las normas generales; el Poder Ejecutivo, es el que aplica las normas y conduce la acción del Gobierno; y, el Poder Judicial, está orientado a resolver los conflictos que se presentan en la sociedad, entre individuos, y entre ellos y el Estado mismo.

De acuerdo con la Ley N° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), este está integrado por: (i) La Presidencia de la República, (ii) El Consejo de Ministros, (iii) La Presidencia del Consejo de Ministros, (iv) Los Ministerios, (v) Entidades Públicas del Poder Ejecutivo.

El Presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado, simboliza y representa los intereses permanentes del país y, a su vez, como Jefe de Gobierno, es quien dirige la política gubernamental. En el régimen presidencial, tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular. Desde el 28 de julio de 2016, Pedro Pablo Kuczynski es el Presidente Constitucional de la República, quien gobernará el país por cinco años, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Perú (Portal del Estado Peruano, 2016).

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo indica que “los ministerios y las entidades públicas ejercen sus funciones en respuesta a una o varias áreas programáticas de acción, las cuales son definidas para el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado y para el logro de sus objetivos y metas” (Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, 2007, p.4). Actualmente se cuenta con 19 Ministerios, incluyendo a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), y todas las entidades públicas del Poder Ejecutivo se encuentran adscritas a un Ministerio o a la PCM. La lista de ministerios se muestra en la Tabla 27.

El Poder Ejecutivo incluye a organismos reguladores (como por ejemplo el Organismo Supervisor de la Inversión en Minería y Energía - OSINERGMIN, entre otros), organismos constitucionalmente autónomos (como por ejemplo el Banco Central de Reserva – BCRP, entre otros), organismos técnicos especializados (como por ejemplo el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, entre otros), organismos ejecutores (como por ejemplo Sierra Exportadora, entre otros), proyectos y programas (como por ejemplo el

Programa Qali Warma, entre otros), así como, a las empresas del Estado (como por ejemplo, el Banco de la Nación, entre otras).

Tabla 27

Lista de Ministerios del Perú

Ministerios	Sigla o Acrónimo
Presidencia del Consejo de Ministros	PCM
Ministerio de Agricultura y Riego	MINAGRI
Ministerio del Ambiente	MINAM
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	MINCETUR
Ministerio de Defensa	MINDEF
Ministerio de Economía y Finanzas	MEF
Ministerio de Educación	MINEDU
Ministerio de Energía y Minas	MEM
Ministerio del Interior	MININTER
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	MINJUSDH
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	MIMP
Ministerio de la Producción	PRODUCE
Ministerio de Relaciones Exteriores	MRE
Ministerio de Salud	MINSA
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	MTPE
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	MTC
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	VIVIENDA
Ministerio de Cultura	MC
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	MIDIS

Nota. Adaptado de “Gabinete Ministerial,” por Presidencia de la República del Perú, 2017. (<https://www.presidencia.gob.pe/gabinete-de-ministros>).

El Poder Legislativo es un órgano político colegiado integrado por 130 personas elegidas democráticamente por un periodo de cinco años. Consta de una Cámara Única y constituye el lugar principal y público del debate político. Además, el Congreso cuenta con diversos instrumentos para servir de contrapeso político y fiscalizar a la administración pública como por ejemplo: i) Investidura del Primer Ministro; ii) Interpelación a los miembros del Consejo de Ministros; iii) Estación de preguntas y respuestas; iv) Moción de censura y cuestión de confianza; v) Procedimiento de investigación; vi) Procedimiento de

acusación constitucional; vii) Procedimiento de control sobre la legislación delegada, entre otros (Constitución Política del Perú, 1993 y Reglamento del Congreso de la República, 2016).

El Congreso tiene como funciones el legislar, fiscalizar y representar. Los detalles de estas funciones están contenidos en el Reglamento del Congreso de la República, el cual tiene fuerza de ley y precisa no solo las funciones del Congreso, sino también de la Comisión Permanente; además, define la organización y funcionamiento del Congreso, establece los derechos y deberes de los congresistas y regula los procedimientos parlamentarios (Portal del Congreso de la República, 2016).

Luego de las elecciones presidenciales y parlamentarias llevadas a cabo en el año 2016, el Congreso ha quedado conformado como se observa en la Figura 61.

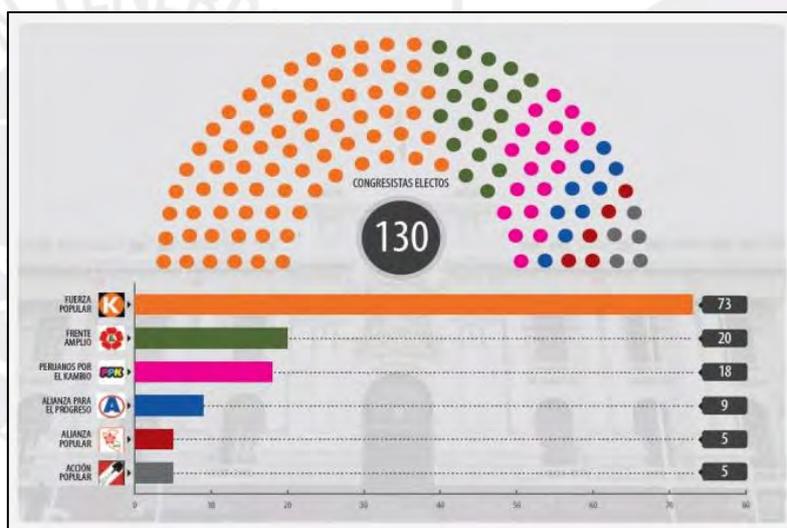


Figura 61. Conformación del Congreso: Escaños por organización política 2016 - 2021. Tomado de “Perfil del Congreso de la República 2016-2021,” por Jurado Nacional de Elecciones (JNE), 2016 (<http://elcomercio.pe/politica/elecciones/jne-elaboro-perfil-congreso-republica-2016-2021-noticia-1905822/2>).

El Poder Judicial, es un organismo autónomo que tiene potestad de administrar justicia en el Perú a través de sus órganos jerárquicos, con sujeción a la Constitución y a las leyes de país. De acuerdo con el TUO de la Ley Orgánica del Poder Judicial, en su ejercicio funcional, este es autónomo en lo político, administrativo, económico, disciplinario e

independiente en lo jurisdiccional. Asimismo, cuenta con órganos jurisdiccionales para administrar justicia y órganos que ejercen su Gobierno y administración. Los órganos jurisdiccionales que administran justicia en nombre de la Nación son: (i) La Corte Suprema de Justicia de la República; (ii) Las Cortes Superiores de Justicia, en los respectivos Distritos Judiciales; (iii) Los Juzgados Especializados y Mixtos, en las Provincias respectivas; (iv) Los Juzgados de Paz Letrados, en la ciudad o población de su sede; y, (v) Los Juzgados de Paz (TUO de la Ley Orgánica del Poder Judicial, 1993 y sus modificatorias).

La Corte Suprema, también conocida como Tribunal Supremo, es el máximo órgano de justicia del país y se encarga de interpretar la Constitución y controlar la constitucionalidad de las leyes y de los fallos judiciales. Su competencia se extiende a todo el territorio del país, siendo su sede el Palacio de Justicia ubicado en la ciudad de Lima. El actual Presidente de la Corte Suprema es Duberlí Apolinar Rodríguez Tineo, quien fue elegido en el mes de diciembre por el pleno de la sala plena del poder judicial para el periodo 2017-2018, y entró en funciones desde el 02 de enero de 2017.

De acuerdo con la encuesta de opinión pública, elaborada por Ipsos y publicada en enero de 2017, la aprobación ciudadana de los tres poderes ha descendido y en todos los casos se ubica por debajo del 40%, como se muestra en la Figura 62.

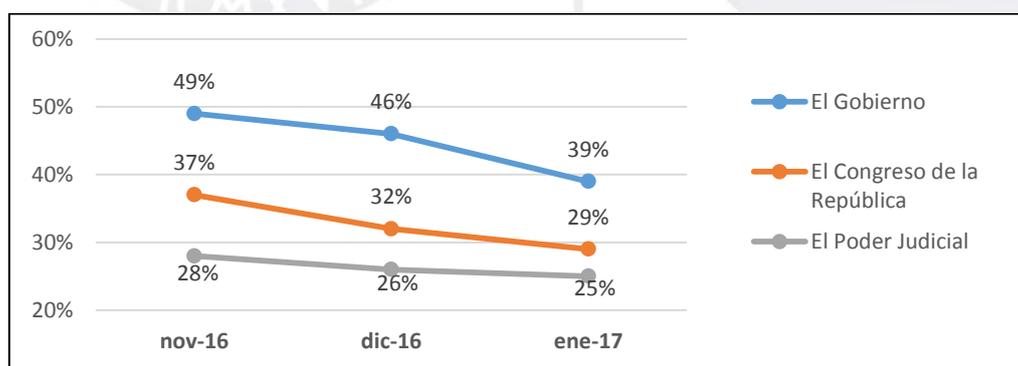


Figura 62. Nivel de aprobación a la gestión de los Poderes del Estado enero 2017. Tomado de “Opinión Data al 16 de enero de 2017,” por IPSOS, 2017 (http://www.ipsos.pe/sites/default/files/opinion_data/Opinion%20Data%20Enero%202017.pdf).

La baja aprobación de los poderes del Estado peruano está relacionada con la percepción ciudadana respecto a la atención de los problemas que afectan al país. Entre los principales aspectos que han sido sondeados en las encuestas de opinión, se tienen: la delincuencia o inseguridad ciudadana, la corrupción, la calidad educativa, la calidad de los servicios de salud, la falta de acceso a agua potable, calidad del transporte, desempleo, pobreza, entre otros. En la Figura 63 se muestra los resultados del estudio del Instituto Integración respecto a los principales problemas que la ciudadanía espera se puedan resolver al 2021.

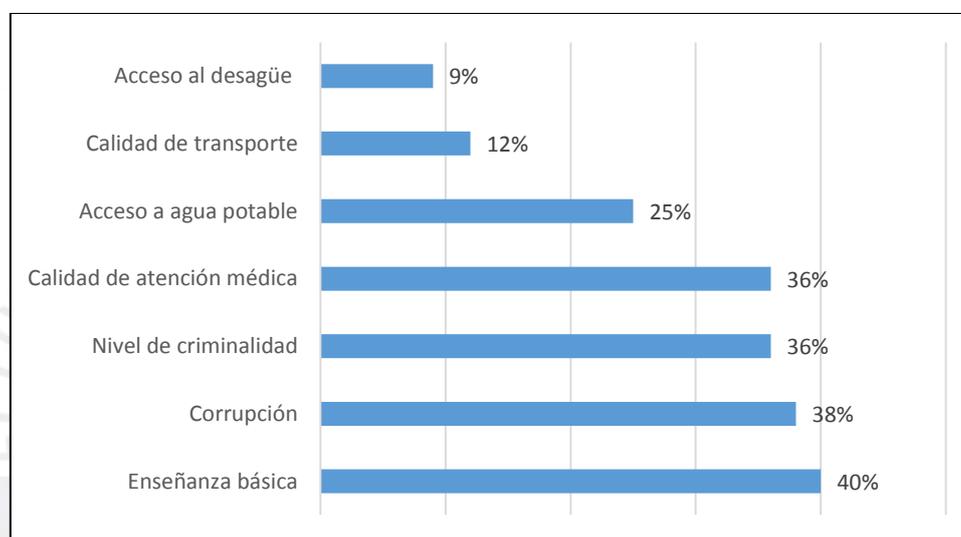


Figura 63. Percepción de los principales problemas del país a ser resueltos al 2021. Tomado de “Invertir en infraestructura es la base del desarrollo,” por Instituto Integración, febrero, 2016. (<http://dev.integracion.pe/wp-content/uploads/2016/10/Invertir-en-infraestructura-es-la-base-del-desarrollo-VISI%C3%93N-DE-FUTURO-vfinal.pdf>).

Según el reporte del INEI (2017), el porcentaje de la población urbana nacional que fue víctima de algún tipo de delito fue de 26.3% medidos entre noviembre del 2016 y abril del 2017.

Por otro lado, en la Figura 64 se muestra los principales problemas percibidos por la población, según el estudio del “Perfil Electoral Peruano” realizado con motivo de las elecciones presidenciales del año 2016 por encargo del Jurado Nacional de Elecciones (JNE).



Figura 64. Percepción de los principales problemas del país 2016.

Tomado de “Perfil Electoral Peruano 2016,” por Jurado Nacional de Elecciones, IPSOS & Instituto de Estudios Peruanos, mayo, 2016.

(http://www.votoinformado.pe/voto/OpenData/estudio_del_perfil_del_electorado.pdf).

Respecto a la organización del Estado a nivel vertical, además del Gobierno central, están los Gobiernos regionales y locales, como se señaló previamente. Este proceso de organización del estado a nivel de regiones se encuentra vigente desde el año 2002, en el que se promulgó la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. En ese sentido, el Perú cuenta con 26 circunscripciones de nivel regional: 24 departamentos y dos provincias con regímenes especiales: (a) la Provincia Constitucional del Callao, que cuenta con un Gobierno regional propio sin pertenecer a ningún departamento; y (b) la provincia de Lima, que no depende del Gobierno regional de su departamento, sino que su municipalidad cuenta con las facultades y competencias de todo Gobierno regional.

De acuerdo con la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, estos son personas jurídicas de derecho público, que emanan de la voluntad popular y cuentan con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia. Asimismo, la norma indica que los Gobiernos regionales:

Tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los

planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, 2002 y sus modificatorias, p. 8).

Están a cargo de un gobernador regional, el cual es elegido por un periodo de cuatro años. Las regiones están divididas en 196 provincias y estas a su vez se encuentran divididas en 1874 distritos dentro de las cuales se encuentran gobernaciones locales, anexos, caseríos y urbanizaciones.

De acuerdo con la Ley Orgánica de Municipalidades, las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo y son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos. Asimismo, los Gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, y sus principales autoridades son elegidas por el voto popular (alcalde y regidores), también por un periodo de cuatro años. La norma también indica que las relaciones entre los niveles de Gobierno nacional, regional y local, debe ser de cooperación y coordinación, sobre el principio de subsidiariedad, evitando la duplicidad y superposición de funciones, con criterio de concurrencia y preeminencia del interés público (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003 y sus modificatorias).

Respecto a la gestión de los Gobiernos regionales y locales, la encuesta nacional elaborada por el INEI a junio de 2016 muestra que la población percibe que esta es bastante deficiente, y que los tres Gobiernos regionales con mayor aprobación son Amazonas, Loreto y Ucayali, como se puede ver en la Figura 65. Por otro lado, en lo que se refiere a Gobiernos locales, el panorama es similar, destacando nuevamente Amazonas y Loreto, seguidos por Apurímac, como se aprecia en la Figura 66. Cabe mencionar, sin embargo, que de acuerdo con el Índice de Competitividad Regional 2016, publicado por CENTRUM, ninguna de las regiones registra un índice alto, solo se destaca Lima Metropolitana con un nivel medio alto y

el resto de regiones registra niveles bajos, muy bajos o extremadamente bajos de competitividad, como se muestra en la Figura 67. Huancavelica y Amazonas ocupan el último y penúltimo lugar, respectivamente, siendo Amazonas la región que, paradójicamente, más ha retrocedido en el *ranking*, respecto a los resultados del 2015 y 2014 (CENTRUM, 2016).

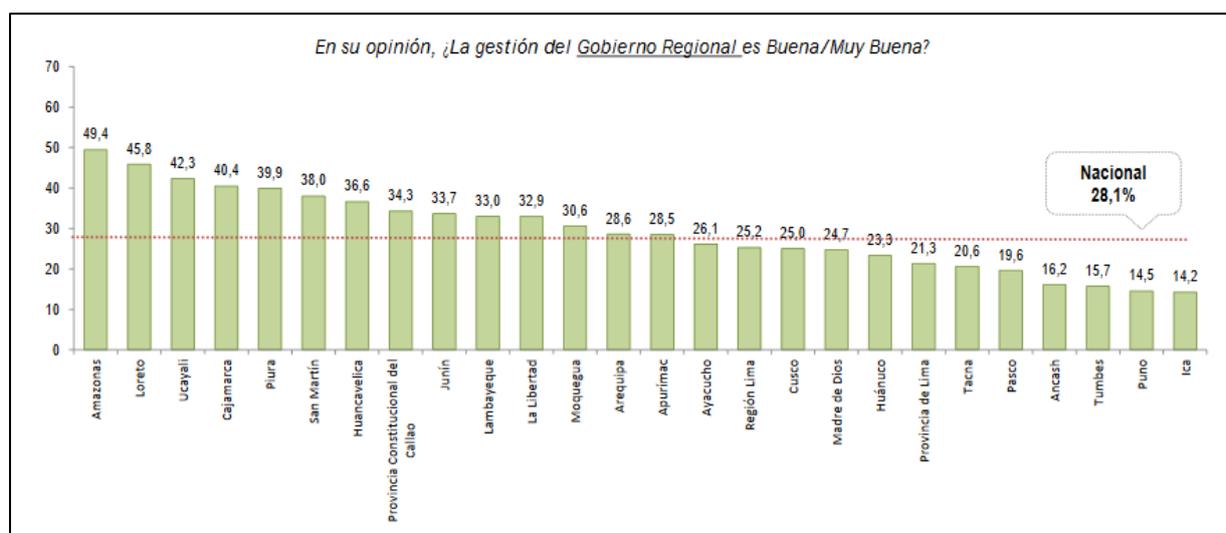


Figura 65. Opinión sobre la gestión del Gobierno regional por departamento a junio 2016. Tomado de “Percepción sobre gobernabilidad, democracia y transparencia,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), agosto 2016. (<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/09/Gobernabilidad-Enero-Junio-2016.pdf>).

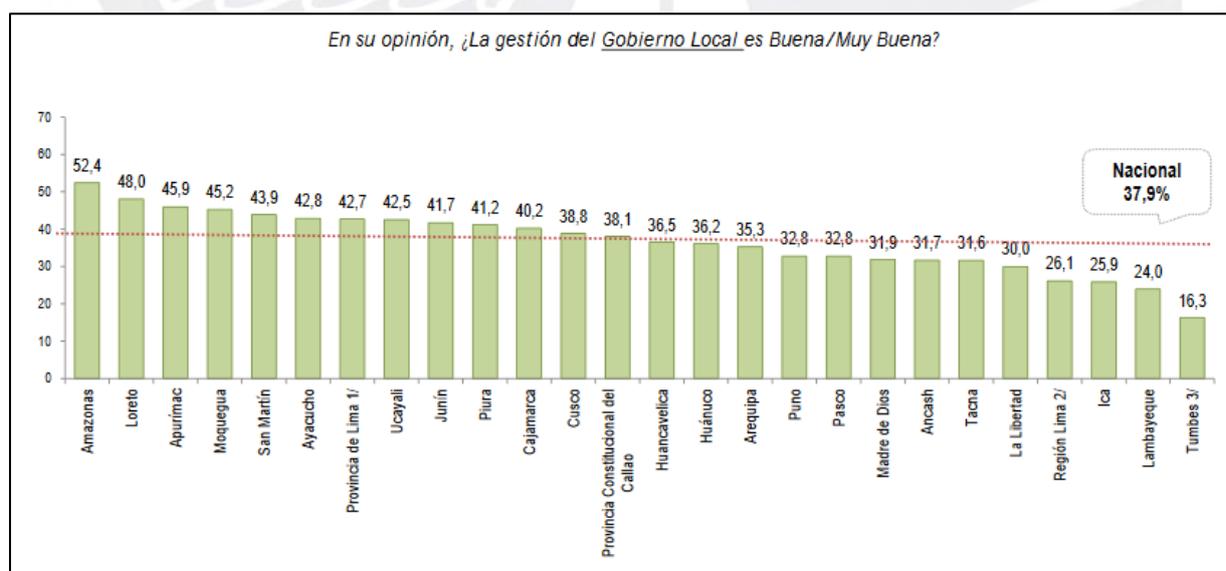


Figura 66. Opinión sobre la gestión del Gobierno local por departamento a junio 2016. Tomado de “Percepción sobre gobernabilidad, democracia y transparencia,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), agosto, 2016 (<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/09/Gobernabilidad-Enero-Junio-2016.pdf>).

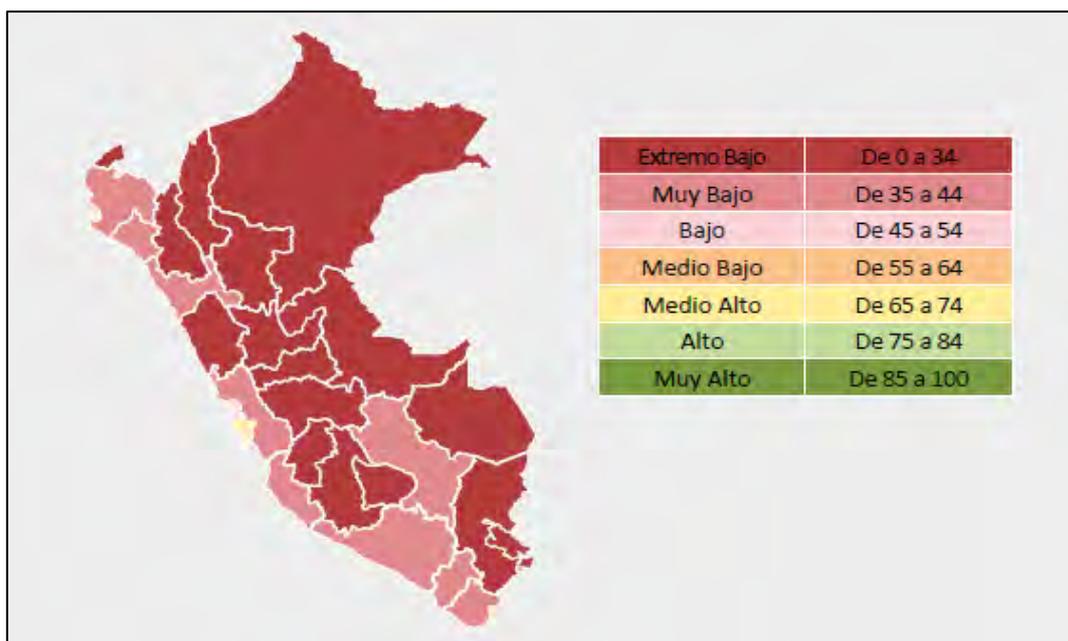


Figura 67. Índice de Competitividad Regional 2016.

Tomado de “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016,” por CENTRUM, noviembre, 2016.

(<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>).

En un estudio publicado por la Contraloría General de la República en el 2016, se analizó el alineamiento estratégico de las inversiones de los Gobiernos regionales y locales en relación a las necesidades básicas de las localidades para lograr el desarrollo social y competitividad, como son las atenciones en salud, educación, transporte, saneamiento, entre otras (sectores priorizados). En dicho estudio se comparó el Índice de Desarrollo Humano de las localidades, el porcentaje de proyectos de inversión pública de sectores priorizados formulados y declarados viables, así como, el porcentaje de proyectos priorizados ejecutados según el presupuesto anual de cada localidad para los años comprendidos entre el 2009 y el 2014 (Contraloría General de la República, 2016). Los resultados indican “desalineamientos” en muchos casos, así como, una limitada capacidad de formulación, priorización y ejecución de proyectos que contribuyan a elevar la competitividad del país como se ve en la Tabla 28, lo cual sin duda se condice y se ve reflejado en el mapa de competitividad mostrado en la Figura 67.

Tabla 28

Formulación y Asignación de Recursos a Proyectos en Sectores Estratégicos

Tipo de Gobierno Subnacional	Grado de adecuada formulación de proyectos priorizados	Grado de adecuado destino de recursos a sectores priorizados	Grado de ejecución presupuestal general
	% PIP viables	% PIM destinado	% PIM ejecutado ¹
Gobiernos regionales	67%	71%	68%
Municipalidades provinciales	59%	66%	63%
Municipalidades distritales	55%	60%	67%
Promedio	60%	66%	66%

Nota. Adaptado de “Efectividad de la inversión pública a nivel regional y local durante el periodo del 2009 al 2014,” por Contraloría General de la República, 2016. (http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/estudio/2016/Estudio_Inversion_Publica.pdf).

¹ De acuerdo con la data del MEF sobre ejecución presupuestal al cierre de 2016, los Gobiernos regionales ejecutaron el 72% de su presupuesto y los Gobiernos locales el 68% de su presupuesto.

4.1.2 Marketing y Ventas (M)

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo dirige, ejecuta, y supervisa la política de comercio exterior y de turismo. Dentro de sus responsabilidades está la promoción de las exportaciones de manera coordinada con los Ministerios de Relaciones Exteriores, MEF y los demás sectores del Gobierno en el ámbito de sus respectivas competencias. Promueve y regula la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, incluyendo la promoción, orientación y regulación de la artesanía (Portal del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2002).

Con el fin de lograr una inserción competitiva en el mercado internacional, el MINCETUR presentó un Plan Estratégico Nacional Exportador que busca contar con el esfuerzo coordinado de los sectores público y privado. La última actualización presentada es el PENX al 2025 que se formula con un enfoque competitivo a fin de generar instrumentos que den soporte al sector empresarial y fortalezcan las capacidades institucionales para lograr la sostenibilidad del sector en el largo plazo buscando apoyar, decididamente, la internacionalización de la empresa peruana, bajo cuatro pilares fundamentales: Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados; Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible; Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la

cadena logística internacional; y Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora.

Bajo el marco de la implementación del PENX 2025 el Perú ha suscrito diferentes acuerdos comerciales que generan oportunidades para el desarrollo de la oferta exportable y del sector empresarial y colocan al Perú a nivel de la región como un país que se ha preocupado no solo de ofrecer sus productos al mercado internacional, sino también de mostrar oportunidades en el mercado interno; se vienen creando los Planes de Desarrollo de Mercado (PDM) que tienen como objetivo ampliar, diversificar y consolidar la presencia de los productos e impulsar la internacionalización de las empresas peruanas en los principales mercados internacionales; se desarrolló un Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), que es un portal que proporciona información actualizada y clasificada sobre comercio exterior y exportaciones peruanas; así como también se han puesto en ejecución una serie de proyectos y programas que buscan capacitar e incentivar el comercio exterior.

Revisando el impacto de los esfuerzos realizados por el MINCETUR en el último año, se tiene que entre enero y noviembre del 2016 las exportaciones registraron un incremento de 5% (+ 1,511 millones), impulsadas por las mayores exportaciones tradicionales que crecieron 8,4%, principalmente por los envíos mineros (+13%) y agrícolas (+22.8%). Las exportaciones no tradicionales, por su parte, retrocedieron (-2.4%) debido a los menores envíos metal-mecánicos (-17.1%) y textiles (-10.9%). En cambio, se observó la recuperación de las exportaciones agropecuarias (+6.8%). El déficit comercial para el periodo se redujo en USD 3,488 millones al pasar de USD 4,539 millones (Ene-Nov 2015) a USD 1,052 millones (Ene-Nov 2016) (Portal del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

Los principales productos tradicionales exportados fueron los minerales de cobre, oro en bruto y cátodos de cobre y los principales productos no tradicionales fueron las paltas

frescas, espárragos frescos y uvas frescas, tal como se muestra en la Figura 68 donde se visualiza la variación respecto al 2015 y en la Tabla 28 donde se visualiza, además, los ingresos que generaron cada sector.

Tipo	Noviembre 2016/2015		Enero-Noviembre 2016/2015	
	US\$ millones	Var. %	US\$ millones	Var. %
TRADICIONAL				
1er Minerales de Cobre	922,9	↑ 21,8%	8 948,8	↑ 22,7%
2do Oro, en bruto	480,9	↑ 9,7%	5 852,5	↑ 9,1%
3ro Cátodos de Cobre	55,3	↓ -39,7%	1 240,6	↓ -10,3%
NO TRADICIONAL				
1er Paltas frescas	0,01	↓ -65,3%	445,8	↑ 45,7%
2do Espárragos frescos	47,0	↑ 9,1%	363,3	↓ -1,6%
3ro Uvas frescas	149,8	↓ -15,1%	412,5	↓ -14,4%

Fuente: SUNAT/ Elaboración: VMCE

Figura 68. Principales productos exportados.

Tomado de “Reporte Mensual de Comercio,” por Portal del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, noviembre, 2016.

(http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2016/RMC_Noviembre_2016.pdf).

Los principales destinos de las exportaciones no tradicionales son Estados Unidos y la Unión Europea. En esta última además se registró un mayor dinamismo y un incremento de demanda de +9.7%, tal como se aprecia en la Figura 69.

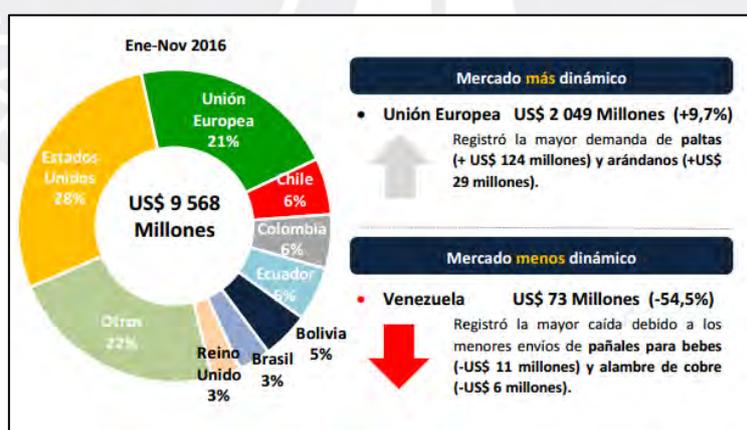


Figura 69. Principales destinos de las Exportaciones No Tradicionales.

Tomado de “Reporte Mensual de Comercio,” por Portal del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, noviembre, 2016.

(http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2016/RMC_Noviembre_2016.pdf).

Tabla 29

Exportaciones por Sectores Económicos (USD Millones)

Tipo	Ene-Nov 2015	Ene-Nov 2016	Var. % 2016/2015	Flujo
I. Tradicional	20,672.3	22,414.3	8.40%	1,741.9
Minero	16,421.1	18,549.6	13.00%	2,128.5
Petróleo y gas natural	2,217.9	1,939.4	-12.60%	-278.5
Pesquero	1,408.8	1,158.2	-17.80%	-250.6
Agrícola	624.5	767.1	22.80%	142.6
II. No Tradicional	9,798.3	9,567.7	-2.40%	-230.6
Agropecuario	3,807.8	4,067.9	6.80%	260.1
Pesquero	878.8	813.5	-7.40%	-65.4
Textil	1,223.2	1,090.3	-10.90%	-132.9
Químico	1,285.7	1,206.5	-6.20%	-79.2
Minería no metálica	641.2	575.1	-10.30%	-66.2
Sidero-metalúrgico	922.5	892.3	-3.30%	-30.2
Metal mecánico	496.5	411.8	-17.10%	-84.7
Otros	542.6	510.3	-6.00%	-32.3
TOTAL	30,470.6	31,981.9	5.00%	1,511.3

Nota. Tomado de “Reporte Mensual de Comercio,” por Portal del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, noviembre, 2016.

(http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2016/RMC_Noviembre_2016.pdf).

Los acuerdos comerciales que ha suscrito el Perú vienen favoreciendo la expansión de las exportaciones no tradicionales y permiten mejorar en la competitividad a las empresas peruana. En el 2015, el 90.4% de las exportaciones no tradicionales se enviaron a países cubiertos bajo tratados de libre comercio, situación que contrasta con la experimentada en el 2008, año en el cual las exportaciones no tradicionales cubiertas por acuerdos comerciales solo representaban el 35% del total. En la actualidad el Perú cuenta con 17 acuerdos comerciales vigentes que permiten un acceso preferencial a los productos peruanos, principalmente no tradicionales, a un total de 52 países en cuatro continentes, incluyendo a todas las principales economías mundiales como Estados Unidos, Unión Europea, China, Japón, entre otros; mientras que en el 2008 los acuerdos comerciales cubrían parcialmente el comercio solamente con ocho países, todos de América Latina.

Si bien en los últimos años se ha presentado un contexto internacional desfavorable para las exportaciones peruanas, los acuerdos comerciales han permitido mitigar el impacto negativo sobre las exportaciones no tradicionales. Por ejemplo, mientras que en el 2015 las exportaciones tradicionales se redujeron en 15%, las exportaciones no tradicionales lo hicieron en 7%. Es decir, los acuerdos comerciales permiten aprovechar los mercados para expandir las exportaciones no tradicionales bajo condiciones internacionales favorables, pero también permiten amenguar el impacto negativo bajo escenarios internacionales desfavorables (Silva, 2016).

Los beneficios que brindan los TLC unidos al gran potencial de crecimiento de tierras cultivables y los proyectos de irrigación que se vienen construyendo brindan un marco propicio que se debe aprovechar para impulsar el crecimiento de las exportaciones agrícolas. En la Tabla 30 se muestran los montos de estas exportaciones.

Tabla 30

Exportaciones FOB por Sectores Económicos: 2010 - 2016 (Millones de USD)

Productos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agrícolas (Tradicionales)	975.2	1,689.4	1,094.8	785.3	847.3	703.9	878.5
Agropecuarios (No tradicionales)	2,201.5	2,834.3	3,057.7	3,396.0	4,197.0	4,368.0	4,684.7
Totales	3,176.7	4,523.6	4,152.5	4,181.3	5,044.3	5,071.9	5,563.2
Variación		42%	-8%	1%	21%	1%	10%

Nota. Adaptado de “Exportaciones FOB por Sectores Económicos: 2000 – 2017. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_comercio_exterior.html

Por otro lado, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU, está impulsando el programa Marca Perú, herramienta que busca impulsar el turismo, las exportaciones y atraer inversiones; así como transmitir con eficacia la propuesta de valor del país. Marca Perú otorga diferentes tipos de licencias usadas a nivel organizacional, para distinguir productos peruanos y para eventos que promocionan el turismo, las exportaciones, las inversiones o la imagen del Perú. Según El Comercio (2016, 04 de febrero), en el *ranking* de Marca País que elabora cada año las consultoras Anholt y

GFK Group, el Perú se ubicó en el puesto 37 de 50 Marca País del mundo consideradas en el análisis. Con ese resultado, la Marca Perú es quinta de siete países latinoamericanos. Los dos grandes temas que se mueven a través de la Marca Perú son el turismo y la gastronomía.

Según el *Ranking* de Competitividad en Viajes y Turismo de 2017 del Foro Económico Mundial, Perú ocupa el puesto 51 con lo que mejora 22 ubicaciones respecto del 2013 cuando ocupó el puesto 73. El Índice de Competitividad en Viajes y Turismo del WEF, evalúa 4 pilares: (a) el entorno favorable, (b) las políticas y condiciones del país, (c) la infraestructura, y (c) los recursos naturales y culturales. De acuerdo con estos criterios, el Perú ocupó el puesto cuatro en competitividad turística en Sudamérica (WEF, 2017).

Por otro lado, la gastronomía peruana se ha convertido en un motor de la economía que ayuda a la ansiada diversificación de la producción. En la edición 2016 de los World Travel Awards, el Perú fue elegido por quinto año consecutivo como el Mejor Destino Culinario del Mundo 2016. Este reconocimiento, que consolida el posicionamiento del país como destino gastronómico a nivel mundial, no sería posible sin el trabajo conjunto entre el Estado y el sector privado, alianza que busca revalorar toda la cadena productiva de esta importante industria en el país (Gestión, 2016, 5 de diciembre).

4.13 Operaciones y Logística-Infraestructura (O)

Este aspecto está referido a la producción de bienes y/o servicios, comprendiendo las operaciones productivas en general, así como la logística y la infraestructura. Las operaciones involucran el uso de Materiales, Mano de obra, Maquinarias, Métodos, Medio Ambiente, Mentalidad y Moneda; las denominadas 7 M, igualmente las áreas bajo control están compuestas por las 4P: Productos, Procesos, Planta y Personal, y el C3T: Calidad (inventarios), Costos y Tiempo (D'Alessio, 2015).

Para el caso del análisis del Perú, se considera al Ministerio de la Producción, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Asociación de Exportadores, Sociedad

Nacional de Industrias, Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, entre las más representativas en este sector.

A nivel económico existen tres sectores, que están relacionados con el tipo de proceso productivo que realizan, denominados primario, secundario y terciario. El sector primario está constituido por las actividades económicas de extracción y transformación de recursos naturales en productos primarios; es decir, aquellos que son insumos de otros procesos productivos. Por ejemplo, cultivos, ganadería, pesca y extracción de recursos forestales, entre otros.

El sector secundario recibe los insumos del sector primarios para realizar procesos de transformación. Se ubican en este sector las actividades artesanales, la industria manufacturera, la industria de bienes de producción y consumo, prestación de servicios a la comunidad, etc.

Dentro del sector terciario se ubican los servicios a la sociedad y a las empresas, es decir, su labor consiste brindar a la población bienes y productos generados en las dos etapas previas. Por ejemplo, el comercio minorista y mayorista, actividades bancarias, asistencia de salud, educación y cultura, etc. (Instituto Peruano de Economía - IPE, 2014). En la Figura 70 se puede observar la participación de cada uno de estos sectores en el PBI, entre los años 2008 y 2016, destacándose el predominio del sector terciario.

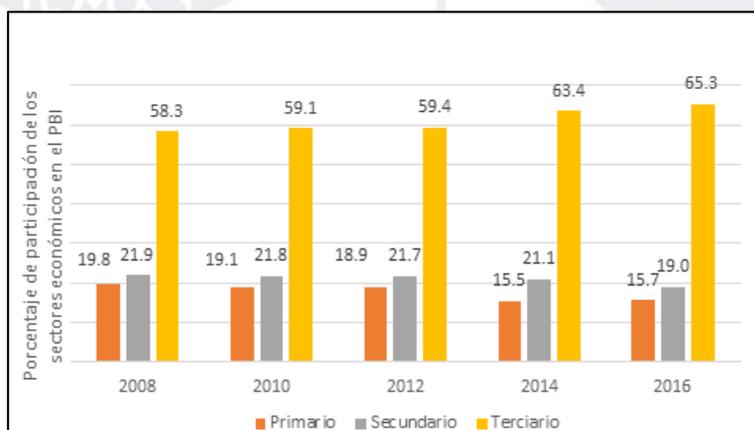


Figura 70. Participación de los sectores económicos en el PBI 2008 - 2016. Adaptado de “Perú: Producto Bruto Interno según sectores económicos, 1950 – 2016” por INEI, 2017. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Un punto que es considerado importante es determinar los sectores que más aportan al producto bruto interno (PBI) del país, y en base a ellos concentrar los esfuerzos en cerrar las brechas existentes tanto en tecnología, infraestructura, inversión, etcétera y poder focalizar los puntos más representativos en la búsqueda de obtener los resultados esperados, entre los principales sectores cuales se destacan: el agropecuario (agrícola, pecuario), pesca, minería e hidrocarburos (minería metálica, hidrocarburos), manufactura (primarios y no primarios), agua y electricidad, construcción, comercio y servicios. En la Tabla 31, se puede observar la contribución de los sectores mencionados al PBI de los últimos años.

Si bien el sector minería es el que más aporta al PBI, es el sector de agricultura el que contribuye con mayor cantidad de PEA en el país, llegando a 23.5%. En segundo lugar, se ubica el sector comercio con el 18.5%. En la Figura 71 se puede observar la participación sectorial en el PEA al 2016.

Tabla 31

Producto Bruto Interno, al Cierre del 2016

	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	1.5	1.9	3.2	2.0
Agrícola	1.0	0.7	2.0	0.6
Pecuario	2.5	5.8	5.2	4.0
Pesca	24.8	-27.9	15.9	-10.1
Minería e hidrocarburos	4.9	-0.9	9.5	16.3
Minería metálica	4.3	-2.2	15.7	21.1
Hidrocarburos	7.2	4	-11.5	-5.1
Manufactura	5.0	-3.6	-1.5	-1.5
De procesamiento de recursos primarios	8.6	-9.3	1.8	-0.5
No primaria	3.7	-1.5	-2.6	-2.0
Electricidad y agua	5.5	4.9	5.9	7.3
Construcción	8.9	1.9	-5.8	-3.1
Comercio	5.9	4.4	3.9	1.8
Servicios 1/	6.2	5.0	4.2	3.9
PBI	5.8	2.4	3.3	3.9
Producción de sectores primarios	5.0	-2.2	6.8	9.8
Producción de sectores no primarios	6.0	3.6	2.4	2.3

1/ Incluye derechos de importación y otros impuestos a los productos.

Nota. Adaptado de "Portal del BCRP, 2017".

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>)

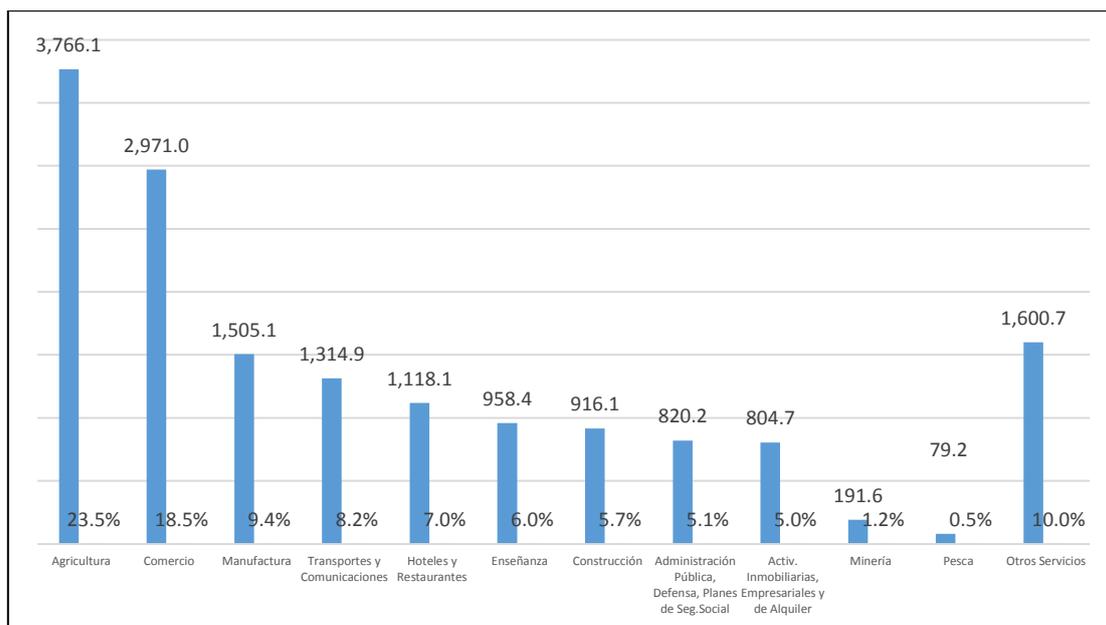


Figura 71. PEA ocupada por sector económico 2016 en miles de personas.

Tomado “Perú: Síntesis estadística 2016,” por INEI (2016).

(http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1391/libro.pdf).

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

El principal ingreso del Estado peruano se da por los impuestos a diversas actividades económicas que realizan las personas naturales y jurídicas. Sin embargo, estos no pueden ser tan altos al punto que disminuyan o anulen el incentivo de querer invertir en el país o que propicien la evasión de impuestos. El Presupuesto General de la República contiene la proyección de gastos al cual incurren todas las entidades gubernamentales como parte de sus actividades para cumplir los objetivos de brindar bienestar social. El proyecto del Presupuesto es elaborado por el Poder Ejecutivo y aprobado por el Congreso de la República. En la Tabla 32 se muestra la distribución del Presupuesto General de la República de acuerdo al Anexo 3 de la Ley del Presupuesto del Sector Público, el cual se denomina Distribución del Gasto del Presupuesto del Sector Público por nivel de Gobierno y Funciones.

Con relación al año 2016 ha habido un incremento del 2.87%. El Presupuesto del 2016 fue de 138,490’511,244 nuevos soles. La evolución en el presupuesto de tres de los principales pilares de la sociedad desde el punto de vista social se muestra en la Tabla 33.

Tabla 32

Presupuesto General de la República 2017: Distribución por Nivel de Gobierno y Funciones

Ítem	Funciones	Monto S/.	%
1	Educación	26,181,063,959	18.38%
2	Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	18,235,999,416	12.80%
3	Transporte	14,083,330,677	9.89%
4	Salud	13,775,703,878	9.67%
5	Previsión Social	12,614,091,973	8.85%
6	Deuda Pública	11,711,959,913	8.22%
7	Orden Público y Seguridad	9,360,985,657	6.57%
8	Saneamiento	6,032,350,893	4.23%
9	Protección Social	5,780,438,037	4.06%
10	Justicia	4,997,099,364	3.51%
11	Defensa y Seguridad Nacional	4,885,563,120	3.43%
12	Agropecuaria	3,634,569,004	2.55%
13	Ambiente	2,462,338,549	1.73%
14	Vivienda y Desarrollo Urbano	2,079,619,070	1.46%
15	Cultura y Deporte	1,738,041,356	1.22%
16	Energía	996,344,685	0.70%
17	Relaciones Exteriores	714,321,678	0.50%
18	Legislativa	588,498,587	0.41%
19	Comercio	517,481,066	0.36%
20	Turismo	494,674,253	0.35%
21	Trabajo	414,467,564	0.29%
22	Pesca	414,921,670	0.29%
23	Comunicaciones	407,201,895	0.29%
24	Industria	223,158,877	0.16%
25	Minería	127,293,404	0.09%
TOTAL		142,471,518,545	100.00%

Nota: Adaptado de “Proyecto de Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017”, por Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2017/Anexos/Anexo_3.PDF

Tabla 33

Comparativo de Tres de los Principales Pilares de la Sociedad

Rubro\ Año	2015	2016	2017
	%	%	%
Educación	17.11%	18.02%	18.38%
Salud	10.51%	9.73%	9.67%
Orden Público y Seguridad	6.02%	6.02%	6.57%
Total Presupuesto	100.00%	100.00%	100%

Nota: Adaptado de “Distribución del Gasto Público por Nivel de Gobierno y Funciones” de Ministerio de Economía y Finanzas, 2017.

El rubro educación ha ocupado el primer lugar en recursos asignados los años mostrados en Tabla 33 y se ha venido incrementando en pequeños porcentajes, sin embargo, esto aún es insuficiente para asegurar una educación de calidad. La realidad indica que los montos asignados a los otros rubros son también insuficientes.

Para poder financiar estos montos, el Estado peruano recurre a las fuentes de financiamiento cuya clasificación se muestra en la Tabla 34. El último informe acerca de la deuda pública del Perú elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas, muestra las cifras del 2015. En la Figura 72 se muestra un resumen de la composición de la deuda pública peruana y una comparación de los años 2014 y 2015.

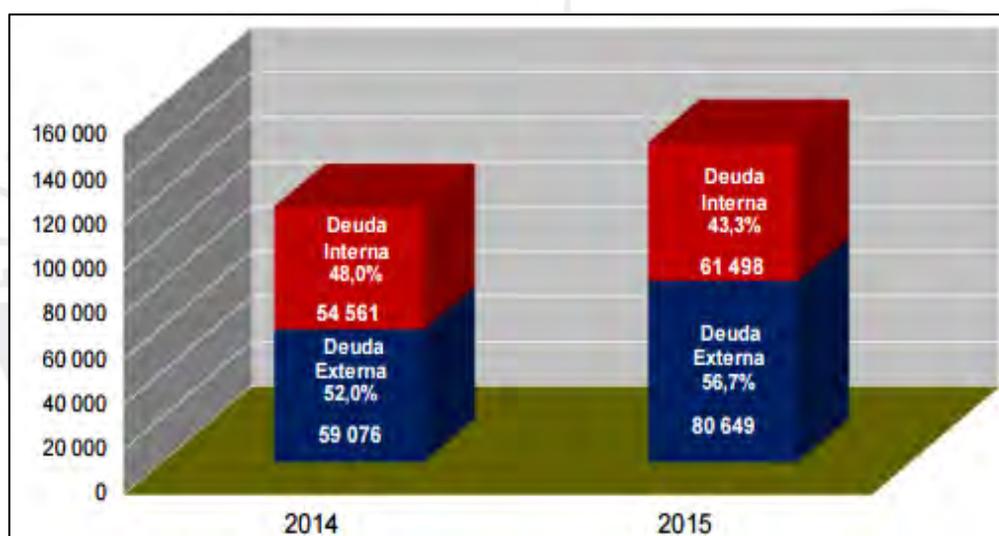


Figura 72. Deuda Interna y Deuda Externa del Perú en millones de soles. Tomado de “Informe Anual de Deuda Pública 2015”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda_public/documentos/Informe_Deuda_Publica_2015.pdf).

Tabla 34

Clasificador de Fuentes de Financiamientos y Rubros (Año Fiscal 2017)

Fuentes de financiamiento	Rubros
1. Recursos ordinarios	Corresponden a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos; deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarios; los cuales no están vinculados a ninguna entidad y constituyen fondos disponibles de libre programación. Asimismo, comprende los fondos por la monetización de productos.
2. Recursos directamente recaudados	Comprende los ingresos generados por las entidades públicas y administrados directamente por estas, entre las cuales se puede mencionar las rentas de la propiedad, tasas, ventas de bienes y prestación de servicios, entre otros; así como aquellos ingresos que les corresponde de acuerdo a la normatividad vigente. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito	Comprende los fondos de fuente interna y externa provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el Estado con instituciones, organismos internacionales y gobiernos extranjeros, así como las asignaciones de líneas de crédito. Asimismo, considera los fondos provenientes de operaciones realizadas por el Estado en el mercado internacional de capitales. Los intereses generados por créditos externos en el Gobierno nacional se incorporan en la fuente de financiamiento de recursos ordinarios, salvo los que se incorporan conforme al numeral 42.2 del artículo 42° de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. En el caso de los Gobiernos regionales y gobiernos Locales, dichos intereses se incorporan conforme al numeral 43.2 del artículo 43° de la Ley General antes citada. Incluye el diferencial cambiario, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.
4. Donaciones y transferencias	Comprende los fondos financieros no reembolsables recibidos por el Gobierno provenientes de agencias internacionales de desarrollo, gobiernos, instituciones y organismos internacionales, así como de otras personas naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país. Se consideran las transferencias provenientes de las entidades públicas y privadas sin exigencia de contraprestación alguna. Incluye el rendimiento financiero y el diferencial cambiario, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.

Nota: Tomado de “Clasificadores Presupuestarios 2017” del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/clasi_pres/2017/Anexo_4_Clasificador_Fuentes_de_Financiamiento_y_rubros_RD033_20165001.pdf

Tabla 34 (Continuación)

Clasificador de Fuentes de Financiamientos y Rubros (Año Fiscal 2017)

Fuentes de financiamiento	Rubros
5. Recursos determinados	<p>Contribuciones a fondos: Considera los fondos provenientes de los aportes obligatorios efectuados por los trabajadores de acuerdo a la normatividad vigente, así como los aportes obligatorios realizados por los empleadores al régimen de prestaciones de salud del Seguro Social de Salud. Se incluyen las transferencias de fondos del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales, así como aquellas que por disposición legal constituyen fondos para reservas previsionales. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.</p> <p>Fondo de Compensación Municipal: Comprende los ingresos provenientes del rendimiento del Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto al Rodaje e Impuesto a las Embarcaciones de Recreo. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.</p> <p>Impuestos municipales: Son los tributos a favor de los Gobiernos locales, cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa de la Municipalidad al contribuyente. Dichos tributos son los siguientes: a) Impuesto Predial b) Impuesto de Alcabala c) Impuesto al Patrimonio Vehicular d) Impuesto a las Apuestas e) Impuestos a los Juegos f) Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos g) Impuestos a los Juegos de Casino h) Impuestos a los Juegos de Máquinas Tragamonedas Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.</p> <p>Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones: Corresponde a los ingresos que deben recibir los Pliegos Presupuestarios, conforme a Ley, por la explotación económica de recursos naturales que se extraen de su territorio. Asimismo, considera los fondos por concepto de regalías, los recursos por Participación en Rentas de Aduanas provenientes de las rentas recaudadas por las aduanas marítimas, aéreas, postales, fluviales, lacustres y terrestres, en el marco de la regulación correspondiente, así como las transferencias por eliminación de exoneraciones tributarias. Además, considera los recursos correspondientes a las transferencias del FONIPREL, así como otros recursos de acuerdo a la normatividad vigente. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.</p>

Nota: Tomado de “Clasificadores Presupuestarios 2017” del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/clasi_pres/2017/Anexo_4_Clasificador_Fuentes_de_Financiamiento_y_rubros_RD033_20165001.pdf

Acorde con la fuente mencionada, la Deuda Pública Interna, en el 2015, se dio principalmente a través de bonos con lo cual se pudo concretar un calce adecuado entre los activos y los pasivos del Gobierno, reduciendo así la vulnerabilidad de la deuda pública. En la Figura 73 se muestra un resumen de la composición de la Deuda Pública Interna.

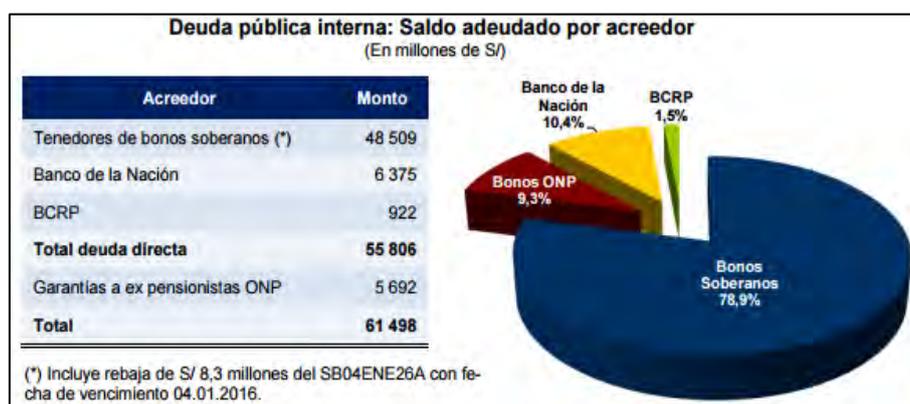


Figura 73. Composición de la Deuda Interna del Perú al 2015. Tomado de “Informe Anual de Deuda Pública 2015”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda_publ/documentos/Informe_Deuda_Publica_2015.pdf).

La Deuda Externa vino dada principalmente por obligaciones con los tenedores de bonos (61.4%), en su mayoría bonos globales; Organismos Multilaterales (27.1%), como el BID, el Banco Mundial y el Club de París con el 6.5%, con mayoría de Japón y Alemania. La Figura 74 muestra un resumen de composición de la deuda externa del Perú.



Figura 74. Composición de la Deuda Externa del Perú al 2016. Tomado de “Informe Anual de Deuda Pública 2015”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda_publ/documentos/Informe_Deuda_Publica_2015.pdf).

El Sistema Financiero Peruano cuenta con los siguientes organismos reguladores:

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), cuya principal función es mantener la estabilidad monetaria, contribuir al control de la inflación y administrar las reservas internacionales. En los últimos años ha venido cumpliendo sus objetivos con eficacia. Como prueba de su buena gestión puede mencionarse que su presidente, el Sr. Julio Velarde, recibió en octubre de 2016, los premios de las revistas especializadas Global Markets, Latin Finance y Global Finance como mejor banquero central del mundo, en reconocimiento a la solidez monetaria y a la gestión realizada.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), que tiene, de acuerdo a su web, la misión de “proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, la solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera y contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo” (SBS, 2017, Visión y Misión). A juzgar por los eventos actuales que se están develando, la labor de este organismo no ha sido eficaz en lo que corresponde a la prevención y detección del lavado de activos. En lo que respecta a tasas de interés, sí ha logrado mantener las tasas de interés en niveles menores o similares de los competidores latinoamericanos a excepción de lo que concierne a tarjetas de crédito y crédito de consumo donde aún se mantiene en niveles comparativamente altos.

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), de acuerdo con su portal (2017) tiene la finalidad de proteger a los inversionistas, velar por la eficiencia y transparencia de los mercados de su competencia, correcta formación de precios y difusión de toda la información que contribuya a lograr sus propósitos.

En líneas generales, se puede decir que la labor de estos organismos ha sido buena. La detección y erradicación del lavado de activos u otros aspectos relacionados con la corrupción están a cargo de otros organismos, uno de los cuales es la Contraloría General de la República.

Según su página web (2017), la Contraloría General de la República supervisa, vigila y verifica la correcta aplicación de las políticas públicas y el uso de los recursos y bienes del Estado. Para ello, es muy necesario contar con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera. Este organismo es uno de los llamados a detectar los casos de corrupción que tengan que ver con el mal uso de los recursos del Estado, de los Gobiernos regionales y Gobiernos locales. Además, vela por el correcto cumplimiento del Presupuesto General de la República.

Sin embargo, la realidad indica que este organismo no ha tenido éxito en sus funciones. La corrupción ha llegado a niveles muy altos como lo evidencian casos como Lavajato, o de malversación de fondos y robos en varios Gobiernos regionales y locales. Por la magnitud de estos sucesos, los signos de corrupción no podrían ser recientes, sino que han venido creciendo desde hace varios años, pues la corrupción actualmente es uno de los principales problemas del país.

4.1.5 Recursos Humanos (H)

En el capítulo I, se describieron las brechas en los diferentes niveles educativos, asimismo en el capítulo III se comparó con los competidores y los referentes las brechas en este aspecto. En el país hay un gran porcentaje de pobladores que no han completado los niveles básicos de educación y más aún el porcentaje de analfabetismo es aún significativo. Todas estas características no permiten que muchos pobladores peruanos alcancen un nivel adecuado de preparación que les permita aspirar a buenos puestos de trabajo sino por el contrario, la única opción que les queda es el subempleo en negocios informales y en el caso extremo se opta por la delincuencia como forma de vida.

Por otro lado, dado que la calidad educativa de colegios y universidades del Estado, y algunas privadas, no es de un nivel alto, los profesionales egresados tampoco lo son y

muchos de ellos, si logran conseguir empleo, lo hacen en actividades ajenas a su formación. Otro factor a considerar es que muchas veces la oferta educativa de las universidades o institutos de formación profesional, no guardan relación con la demanda del mercado.

La población peruana de bajos recursos es, en su mayoría, de bajo nivel cultural, pues han priorizado la supervivencia al desarrollo personal. El agravante, sin embargo, está en el hecho de que la difusión de valores y principios éticos han sido dejados de lado. Este escenario es propicio para el crecimiento de los niveles de delincuencia y, con ello, la inseguridad ciudadana. Esto no contribuye a desarrollar con mayor celeridad industrias como el turismo, que es de gran potencial en el país. Esta falta de valores no es una exclusividad de los niveles sociales bajos. Actualmente se vive en el Perú un periodo donde la corrupción de funcionarios públicos ha llegado a niveles muy altos, lo cual produce no solo un gran daño económico sino también un retraso en el progreso social de los pueblos al interior del país, deteriorándose progresivamente la imagen del país.

Sin embargo, debe rescatarse la gran capacidad del poblador peruano para crear soluciones a sus necesidades básicas. Con una buena orientación en cuanto a estas habilidades se podría lograr mejoras sustanciales no solo para ellos mismos sino también para el país. Se tiene la capacidad y la creatividad que los impulsa a desarrollar pequeños negocios; los cuales, con una capacitación adecuada, podrían llegar a convertirse en fuente de trabajo para más personas. Es decir, debe evitarse la informalidad que constituye otro de los grandes problemas del Perú, pero para eso, el Estado debe encontrar los mecanismos propiciadores adecuados.

4.1.6 Sistema de Información y Comunicaciones (I)

Los sistemas de información, según definición de Laudon y Laudon (2012), son un conjunto de componentes interrelacionados que recopilan, procesan y difunden la información para sustentar los procesos de toma de decisiones y de control en una

organización, pero también ayudan a los gerentes a analizar problemas y crear nuevos productos.

Las comunicaciones constituyen la plataforma tecnológica de conectividad con que cuentan los sistemas de información, entre los que se tienen las redes de internet, de telefonía, de datos, entre otras. Según D'Alessio (2015), los sistemas de información y comunicación brindan soporte en la toma de decisiones gerenciales, ejecución de los procesos, seguimiento de metas, financiamiento, y en la integración con clientes y proveedores, entre otros. Además, facilitan la retroalimentación de la estrategia organizacional.

Los sistemas de información se han desarrollado con mayor amplitud en las empresas privadas, donde se han observado grandes inversiones en Centros de Información y Datacenter, todos ellos dentro de estándares internacionales, igualmente respaldados por empresas internacionales como IBM, Microsoft, Oracle, etc.

Los sistemas de información y comunicaciones cuentan con soporte de *software* y *hardware*, los cuales evolucionan rápida y constantemente, al punto que en un corto periodo quedan obsoletos. Ante ello, es necesaria la constante renovación, actualización, así como el correcto servicio de validación de la integridad y confidencialidad de la información para mantener la última tecnología.

El Gobierno del Perú no ha sido ajeno a este desarrollo, adecuando su organización con la finalidad de unificar y contar con un ente regulador de los sistemas de información, denominado ONGEI (Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática), igualmente se ha desarrollado el concepto de Gobierno electrónico, que viene siendo aplicado en las diversas entidades de Gobierno.

La Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) es el Órgano Técnico Especializado que depende directamente del Despacho de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). La ONGEI, como ente Rector del Sistema Nacional de Informática, se

encarga de liderar los proyectos, la normatividad y las diversas actividades que en materia de Gobierno electrónico realiza el Estado. Entre sus principales actividades se encuentran las vinculadas a la normatividad informática, la seguridad de la información, el desarrollo de proyectos en las TIC, asesoría técnica a las entidades públicas, además de ofrecer capacitación sobre Gobierno electrónico y descentralización del Estado. Parte de estas actividades se muestran en la Figura 75.

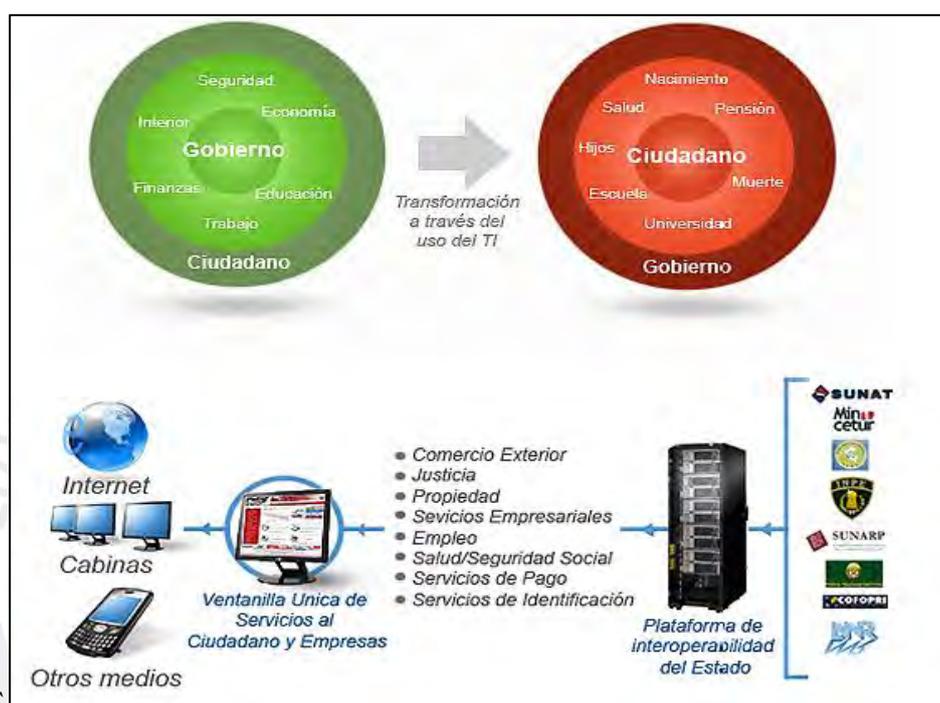


Figura 75. Transformación a través del uso de TI.
Tomado de Perú Gobierno Electrónico
(http://www.ongei.gob.pe/quienes/ongei_quienes.asp?pk_id_entidad=1878&opciones=E).

La ONU define el Gobierno electrónico como el uso estatal de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), para brindar servicios e información a los ciudadanos, aumentar la eficacia, eficiencia y transparencia de la gestión pública, a la vez que propiciar la participación ciudadana. Igualmente, la OCDE define Gobierno electrónico como el uso de internet para aplicar tecnologías que soporten las actividades comerciales y no comerciales en la Administración Pública (ONGEI, 2016).

Según el Banco Mundial, el E-Gobierno se refiere al uso de las tecnologías de información (tales como redes WAN, internet, y computadoras móviles) por parte de las entidades del Gobierno, las cuales tienen la capacidad de transformar las relaciones con los ciudadanos, las empresas y dentro del mismo Gobierno (ONGEI, 2016).

El Estado cuenta con la Agenda Digital, aprobada en el 2006, la cual es un plan estratégico para la aplicación de las TICs en aspectos como infraestructura de comunicaciones, desarrollo del talento, Gobierno electrónico, relaciones internacionales entre otros.

La Agenda Digital Peruana fue desarrollada por la Comisión para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información –CODESI– que es de carácter multisectorial. Por ello, la elaboración de dicho plan contó con la participación de 87 organizaciones y 207 especialistas de los sectores empresarial, académico y público.

En el Perú existe una brecha digital en comparación con los resultados de los países más desarrollados. Esta brecha digital involucra los aspectos económicos y sociales pues las TICs ya son parte del funcionamiento de la vida cotidiana pues sus beneficios son ampliamente reconocidos. En otras palabras, la brecha digital se manifiesta en la diferencia socioeconómica entre aquellas comunidades que tienen acceso a internet y a los dispositivos electrónicos de comunicación, y las comunidades que no lo tienen.

Algunos indicadores que muestran esta diferencia señalan que mientras el 30.2% de los hogares a nivel mundial tiene acceso a internet, en el Perú, este acceso solo lo tiene el 23.2% de los hogares (casi un cuarto de la población). Asimismo, de acuerdo con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2017), en el Perú solo el 40.9% de la población peruana cuenta con acceso a internet, siendo superado por Chile, Colombia y México.

Por otro lado, al 2015 el 87% de los hogares tenía al menos un miembro que contaba con celular, siendo la densidad más alta la correspondiente a Lima y Callao con 92.9%, y la

más baja, a Loreto con 66.5%. En lo que se refiere a la telefonía móvil, se tiene que a nivel nacional existen 95.5 teléfonos móviles por cada 100 habitantes y la mayor densidad se ubica en Lima y Callao con 137 móviles por cada 100 habitantes, seguido por Tacna con 131.1 y Arequipa con 119.3, respectivamente. Bastante abajo se encuentra Huancavelica con 17.6 teléfonos móviles por cada 100 habitantes (INEI, 2016). Asimismo, en lo que se refiere a instalaciones de internet, en sus diferentes tecnologías, en la Figura 76 se muestra la evolución en el acceso a este servicio en los hogares peruanos, para el periodo 2001-2015.

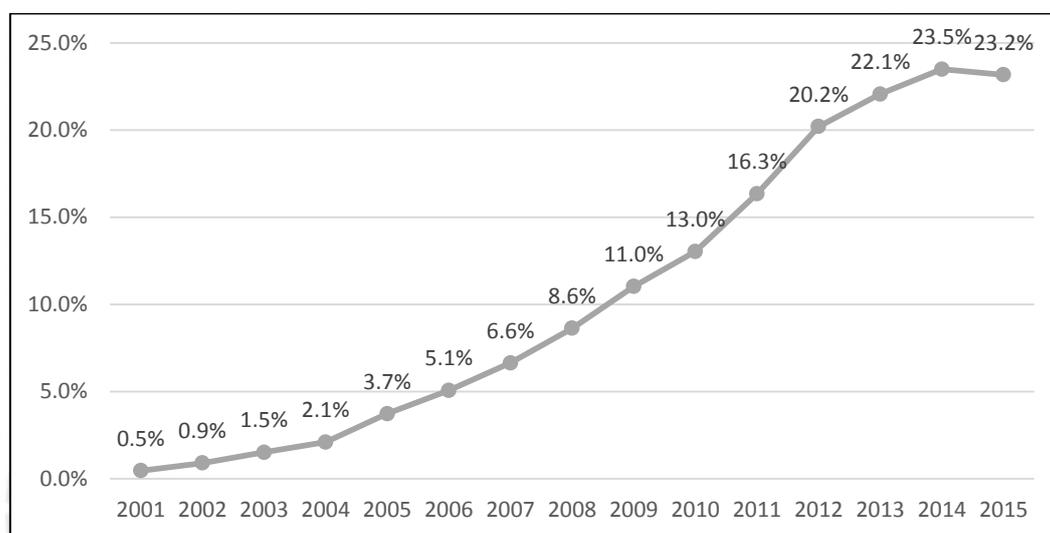


Figura 76. Hogares con acceso a internet 2001-2015.

Adaptado de: “Estadísticas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones”, por INEI, 2016

(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

En Comunicaciones existe el concepto de banda ancha, que permitirá contar con una autopista de acceso a internet de alta velocidad. La banda ancha combina la capacidad de conexión (ancho de banda) y velocidad de transferencia de datos (expresada en bits por segundo - bps), permitiendo a los usuarios acceder a diferentes contenidos y aplicaciones.

Las potencialidades de la banda son reconocidas ampliamente por diferentes países, organismos y foros internacionales. Para la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) el uso de internet, en particular de banda ancha, es un factor clave, pues su carencia limita la competitividad de los países y la inclusión social.

En lo que se refiere a las tecnologías de acceso al servicio móvil, al año 2011, el 93.13% podía acceder usando la Tecnología GSM, el 2.82% mediante CDMA (incluye WCDMA) y el 4.05% lo hacía con IDEN (Integrated Digital Enhanced Network). Ya a finales de marzo de 2011, los tres operadores móviles ofrecían servicios de banda ancha móvil por medio de la tecnología 3G y en la actualidad (2017) se ofrece servicios mediante la tecnología 4G. De acuerdo con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2017), en el Perú se han diseñado 21 proyectos de banda ancha para cubrir 1,529 capitales de distrito de un total de 1,874. De estos 21 proyectos, al 2017 se tienen ya ejecutados ocho. En los últimos años, una gran mayoría de los hogares peruanos cuentan por lo menos con uno de sus miembros haciendo uso del servicio telefónico móvil. En la Figura 77 se muestra que en el 2001 solo el 7.9% de los hogares contaba con telefonía móvil frente al 87.2% del 2015. Igualmente se muestra una evolución de la telefonía fija en el país en la Figura 78, a medida que aumentaba el número de celulares disminuía el número de teléfonos fijos a partir de 2009.

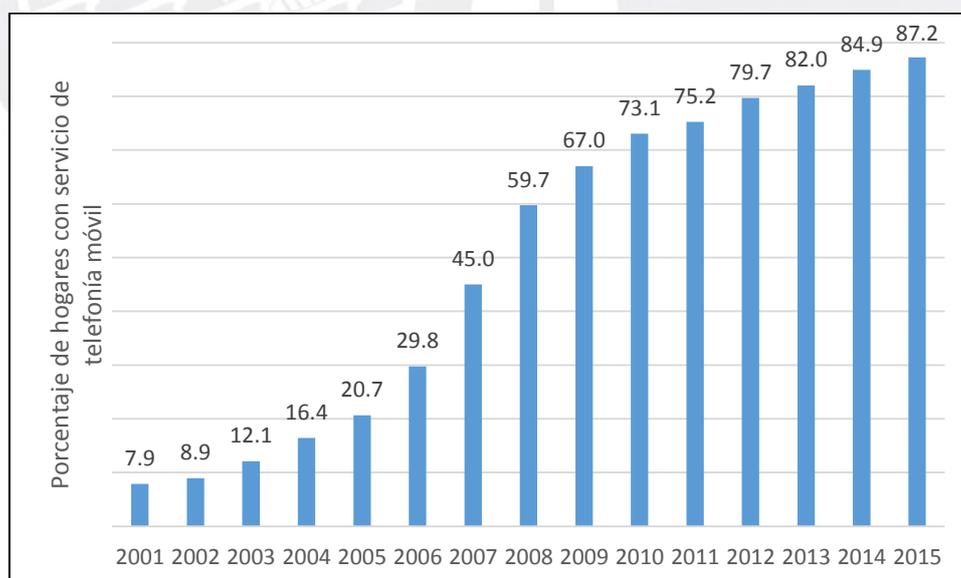


Figura 77. Penetración de telefonía móvil en hogares.

Adaptado de “Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular, según ámbito geográfico, 2001-2015” por INEI, 2016

(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

Es notoria la evolución de los servicios de telefonía, tanto móvil como fija, en el país, lo cual contribuye al desarrollo de los ciudadanos, así como de las empresas. El Plan Nacional por el desarrollo de la banda ancha servirá para tener interconectados a todo el país, lo cual contribuirá a su desarrollo.

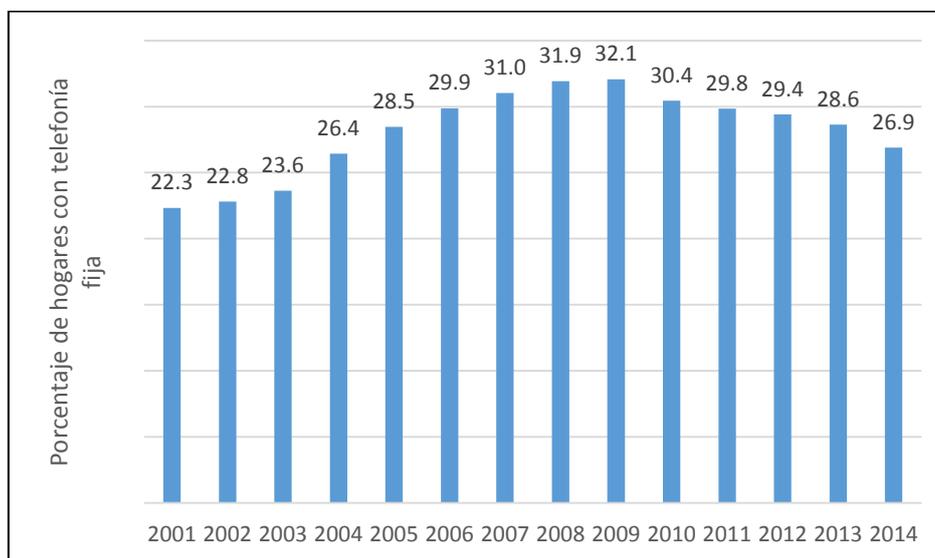


Figura 78. Penetración de telefonía fija en hogares.

Adaptado de “Hogares que tienen teléfono fijo, según ámbito geográfico, 2001-2015” por INEI, 2016. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones es el órgano del Gobierno responsable del desarrollo de los sistemas de transporte, así como de la red de comunicaciones y telecomunicaciones del país. Su labor es crucial para el desarrollo socioeconómico porque permite la integración nacional, regional e internacional, la facilitación del comercio, la reducción de la pobreza y el bienestar del ciudadano.

En cuanto a las comunicaciones, a través de los órganos competentes, tiene a su cargo la evaluación y tramitación de las solicitudes relacionadas con la operación de estaciones de radio y televisión de señal abierta y servicios privados de telecomunicaciones, además de la planificación del espectro radioeléctrico que utilizan las mismas. También ejerce la función de controlar y supervisar la prestación de los servicios y actividades de comunicaciones, con la potestad para sancionar en el ámbito de su competencia y de velar por el uso correcto del espectro radioeléctrico.

OSIPTEL es otro organismo del Estado que regula el sistema de las telecomunicaciones en el país, informa que está en constante coordinación con las Empresas Operadoras a fin de garantizar el buen funcionamiento de los servicios públicos de telecomunicaciones ante posibles interrupciones, ya sean por causas naturales o por fallas de la tecnología.

4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

En lo referido a la tecnología, la investigación y el desarrollo, existen puntos críticos con relación al desarrollo del país, los cuales comprenden: a) Desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, b) Mejorar la calidad de los productos y procesos, c) Mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad, d) Conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2015).

Conforme lo dispuesto en el artículo 14 de la Constitución Política del Perú, es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país. En ese sentido, y con la finalidad de apoyar la investigación y el desarrollo de la ciencia, es que la Presidencia del Consejo de Ministros, en el año 2016, publicó el Decreto Supremo 015-2016 PCM que aprueba la Política Nacional para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CTI.

El desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica (CTI) es considerado como un medio para desarrollar la competitividad de los países, lo cual es reconocido mundialmente y promovido por diversos países e instituciones internacionales como la OCDE, la ONU o la UNESCO. Sin embargo, la contribución de la CTI va más allá de este aspecto, constituyéndose como una herramienta vital para lograr el desarrollo humano, como se puede observar en la Figura 79.



Figura 79. Contribución de la CTI al desarrollo humano.

Tomado de Política Nacional para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CTI (https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti/item/download/82_d99f8dedcda6de865429545bcf7322b2)

Países como China, Japón, Corea del Sur, entre otros, han desarrollado la tecnología, así como su capital humano, logrando el consecuente impacto en la sociedad, pasando de ser países pequeños en cuanto a desarrollo económico a convertirse en las potencias económicas y tecnológicas que son hoy en día. Uno de los factores que ha contribuido de forma sustancial al éxito de estos países ha sido la inversión en educación, lo cual finalmente se ve reflejado en el desarrollo del talento humano, que a su vez lleva a un resultado exitoso en lo concerniente a investigación, innovación y desarrollo. Como se menciona en la política nacional de CTI, en lo referido al progreso de China, en términos de formación de capital humano, China empezó a enviar estudiantes al extranjero, empezando con 870 estudiantes el año 1978, y registrando una cifra de más de 130,000 estudiantes para el año 2006. Esta medida fue acompañada del aumento en el presupuesto y acceso a la educación, lo que permitió quintuplicar el número de estudiantes, que pasaron de 1 millón en 1997 a 5.5 millones en el 2007 (Decreto Supremo N° 015-2016-PCM, 2016).

Como parte del desarrollo de la política nacional CTI, se realizó el diagnóstico del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica, el cual muestra un sistema

débil e ineficiente. Por lo cual, es necesario promover el fortalecimiento del capital humano para la CTI, promover la generación de conocimiento y que su aplicación posibilite el cumplimiento de las demandas sociales, económicas y ambientales; mejorar y fortalecer las capacidades de investigación; permitir el desarrollo y transferencia tecnológica de los centros de investigación; promover incentivos para la innovación y emprendimiento; y mejorar la institucionalidad de la CTI en el Perú. Es decir, es necesario acortar la brecha en educación, que a mediano plazo dará beneficios en el factor investigación e innovación tecnológica como se vio en el caso de China.

En el diagnóstico del sector salud y las TIC, se ha observado la inexistencia de data estadística que describa el estado de las TIC en las instituciones de salud. El Ministerio de Salud –MINSA– tiene información sobre la cantidad de establecimientos de salud a nivel de departamentos, pero no cuenta con información que le permita conocer el nivel de conectividad de los mismos o el equipamiento que requieren para posibilitar el empleo de las TIC.

En la definición de la política nacional de TIC se identificaron las siguientes problemáticas en el Perú: a) Resultados de investigación y desarrollo tecnológico no responden a las necesidades del país (sociales, económicas y ambientales) por una escasa vinculación de los programas de formación con respecto a estas necesidades, también escasa vinculación de los centros de investigación con las necesidades sociales, económicas y ambientales y bajos incentivos para proteger la propiedad intelectual; b) Insuficientes incentivos para CTI, insuficientes fuentes de financiamiento (instrumentos), insuficientes instrumentos de promoción para la absorción, transferencia y difusión tecnológica, inadecuadas fuentes de financiamiento (altos costos financieros) e inadecuado acompañamiento del emprendimiento tecnológico; c) Insuficiente masa crítica de investigadores y recursos humanos calificados principalmente, por insuficientes y deficientes

incentivos para atracción y retención de talento, baja calidad de los programas de formación, reducida oferta de programas de formación y bajos niveles de educación básica; d) bajos niveles de calidad de los centros y laboratorios de investigación, deficiente infraestructura y equipamiento, bajas capacidades y poca vinculación con otros centros de investigación, deficiente asignación de los RR.HH. para investigación, restricciones a la incorporación de nuevos investigadores, y una inadecuada distribución geográfica de las capacidades de investigación; e) Insuficiente información sobre las condiciones del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SINACYT), déficit de mecanismos y servicios de vigilancia tecnológica, inadecuados sistemas de información (generación, recopilación, gestión, difusión y uso) e inadecuada infraestructura de comunicaciones (redes banda ancha y otros); y f) Deficiente institucionalidad y gobernanza del SINACYT, incipiente e inadecuada regulación del SINACYT, débil capacidad operativa del ente rector, escasa legitimidad del sistema ante la población y deficiente capacidad de gestión de las organizaciones del SINACYT (Decreto Supremo N° 015-2016-PCM, 2016)..

En la Figura 80 se puede observar el gasto en innovación y desarrollo que realizan diversos países. Se observa que en el Perú se invierte solo el 0.1% de las ventas en investigación y desarrollo en las empresas, a diferencia de los países más desarrollados como Suecia, Francia, Dinamarca o Chile en Latinoamérica (CONCYTEC, 2016). El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología - CONCYTEC tiene el encargo del Ministerio de Educación de evaluar el cumplimiento de las políticas nacionales en todas las entidades del Estado en materia de extensión tecnológica, medio ambiente y competitividad.

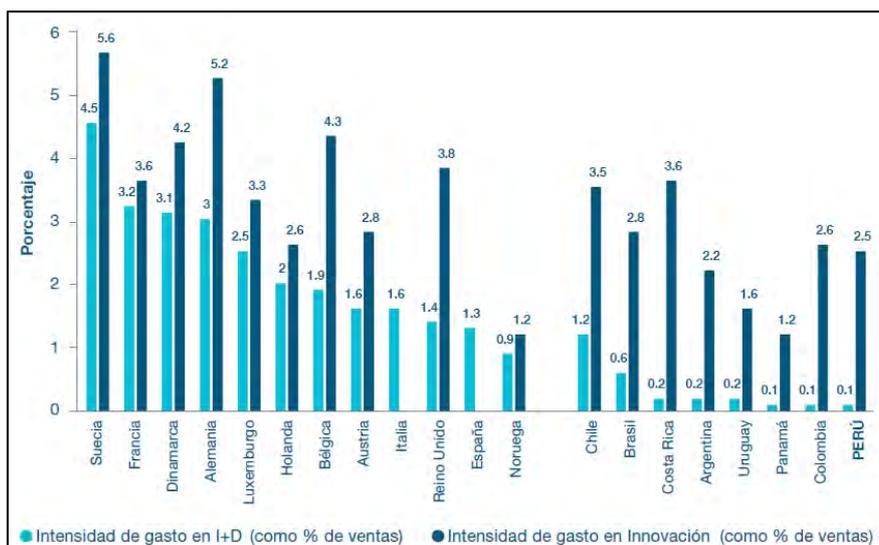


Figura 80. Gastos en actividades innovativas por países (% ventas totales)
Tomado de “Política Nacional para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CTI,” por CONCYTEC, 2016.
(https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti/item/download/82_d99f8dedcda6de865429545bcf7322b2)

En el 2015, el gasto de los Centros de Investigación en investigación y desarrollo fue de 518 millones de soles que significa el 0.08% del PBI. Esta cifra es la más baja respecto a otros países de la Alianza del Pacífico como Colombia, Chile y México, que es de 0.25%, 0.38% y 0.54% respectivamente, y la diferencia más grande cuando se revisa el dato de los países OCDE que llega a 2.38% del PBI, tal como se muestra en la Figura 81 (CONCYTEC, 2016).

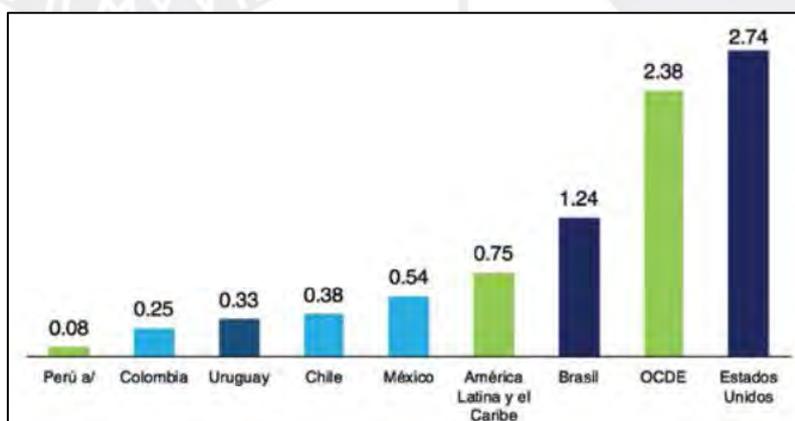


Figura 81. Gasto en Investigación y Desarrollo como % del PBI. Cifras del 2014, excepto para México (2013) y Perú (2015).
Tomado del Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016
(https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)

El gasto de Investigación y Desarrollo en el país se concentró principalmente en Lima que representaba el 53.5% del gasto total. A gran distancia le siguió Arequipa y Piura con un 4.4% y 4.1% respectivamente (CONCYTEC, 2016).

Si bien el país cuenta con los recursos necesarios para impulsar la investigación y desarrollo de la tecnología, estos no se ven reflejados aún en los indicadores del país. Existe una brecha que cubrir en este aspecto, sin embargo, hay potencial como lo demuestra, por ejemplo, la creación de nuevas empresas como las *startups* peruanas que vienen desarrollando e innovando con productos de vanguardia. En ese sentido, el Ministerio de la Producción ha creado el programa StartUp Perú, el cual se encuentra en su quinta edición, apoyando a jóvenes innovadores y emprendedores del país.

StartUp Perú es una iniciativa del Estado peruano liderada por el Ministerio de la Producción, que tiene por objetivo promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores, con alto contenido tecnológico, de proyección a mercados internacionales y que impliquen la generación de empleos de calidad. La comunidad StartUp Perú es el conjunto de actores públicos y privados –individuales e institucionales– llamados a contribuir a que nuevas empresas basadas en innovación y tecnología surjan, ingresen al mercado y se consoliden. Sin embargo, aún se requiere desarrollar un ecosistema de negocios adecuado para este tipo de iniciativas, acción que también viene impulsando COFIDE, el Banco de Desarrollo del Perú.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A fin de resumir y evaluar la información recogida en el análisis interno, se ha construido la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que se muestra en la Tabla 35. Para ello se han listado 21 factores determinantes de éxito que pueden representar fortalezas o debilidades para el Perú. A cada factor se le ha asignado un peso y una calificación de 1 a 4, según la respuesta actual de las estrategias que está siguiendo el país.

En este análisis se han identificado un mayor número de debilidades (15) frente a las fortalezas (6), lo que denota una gestión deficiente, que se evidencia con la valoración de 1 en la mayor parte de ellas. La ponderación global arroja un puntaje de 1.94 que indica que el Perú aún tiene una posición interna débil.

4.3 Conclusiones

Una de las principales fortalezas que se han identificado es la gestión eficiente de la economía y las finanzas del país (representantes del MEF, BCRP han sido reconocidos internacionalmente). La Marca Perú se viene consolidando respaldada por el turismo y la gastronomía a nivel internacional, igualmente el país cuenta con acuerdos comerciales que permiten el desarrollo de oferta exportable competitiva. Se cuenta con importantes reservas minerales y recursos naturales que impulsan el PBI del país, asimismo se cuenta con un alto índice de emprendimiento en la población, como lo demuestra el creciente número de *startups* creados en el país.

Como debilidades, se detectaron una deficiencia en la gestión de Gobiernos subnacionales, específicamente en las regiones donde se cuenta con gran presupuesto y no se ha observado mayor progreso. Uno de los problemas de Perú, a nivel latinoamericano, es el alto nivel de corrupción y desconfianza en los poderes del Estado, más aún con los recientes casos de Odebrecht y Lava Jato.

Además, se identificó una brecha en el nivel educativo con una deficiencia y desigualdad en la calidad de la misma, lo cual indica que no se tiene mano de obra calificada para las industrias. Se cuenta, además, con una brecha tecnológica, así como en infraestructura que incrementa costos logísticos. Existen trabas burocráticas que no incentivan la inversión. El principal ingreso del Estado peruano está dado por los impuestos a las diversas actividades económicas, y por ello es importante combatir la informalidad de

forma que se puedan contar con empresas y trabajadores formales que beneficien a su vez al Estado, lo cual finalmente debe redundar en beneficios para las empresas y ciudadanos.

En este análisis también se concluye que el país cuenta con fortalezas importantes y de gran impacto que no están siendo totalmente aprovechadas. Estas fortalezas representan ventajas comparativas que requieren ser transformadas en ventajas competitivas para garantizar el progreso esperado. Además, es indispensable hacer frente al gran número de debilidades identificadas mediante estrategias que permitan superarlas o minimizarlas.

Tabla 35

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Posición geográfica estratégica para la región Asia-Pacífico	0.05	4	0.20
2 Gestión eficiente de la economía y las finanzas del país (MEF, BCRP)	0.05	4	0.20
3 Reconocimiento internacional de la Marca Perú impulsados por el turismo y la gastronomía	0.04	3	0.12
4 Gran variedad de productos de oferta exportable	0.04	3	0.12
5 Importantes reservas minerales y recursos naturales que impulsan el PBI del país	0.06	4	0.24
6 Población predominantemente joven y con alto índice de emprendimiento	0.04	3	0.12
Total Fortalezas	0.28		1.00
Debilidades			
1 Deficiencias en la gestión de Gobiernos subnacionales	0.04	1	0.04
2 Deficiencias en los organismos de control	0.04	1	0.04
3 Altos niveles de corrupción y desconfianza en los poderes del Estado	0.06	1	0.06
4 Deficiencia y desigualdad en la calidad educativa	0.06	1	0.06
5 Brecha tecnológica	0.04	1	0.04
6 Brecha en infraestructura que incrementa costos logísticos	0.06	1	0.06
7 Falta de recurso humano calificado	0.05	2	0.10
8 Trabas burocráticas que no incentivan la inversión	0.04	2	0.08
9 Altos niveles de informalidad laboral	0.06	1	0.06
10 Escasa inversión en investigación y desarrollo	0.04	2	0.08
11 Deficiente manejo de conflictos sociales	0.05	2	0.10
12 Uso no responsable de recursos que afecta su sostenibilidad	0.04	2	0.08
13 Altos niveles de inseguridad ciudadana	0.04	1	0.04
14 Deficiencia y desigualdad en el servicio de salud	0.06	1	0.06
15 Bajo nivel deportivo	0.04	1	0.04
Total Debilidades	0.72		0.94
Total	1.00		1.94

Nota. Los pesos asignados a los factores consideran la siguiente escala: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad mayor.

Capítulo V: Intereses del Perú y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses del Perú

En este capítulo se considerarán los mismos intereses nacionales formulados y definidos en el capítulo III, los que son: Conservación de recursos naturales; Industrialización; Desarrollo de capital humano; Gobernabilidad e institucionalidad; e Infraestructura productiva, social y turística.

El primer interés nacional del Perú es la conservación de sus recursos naturales y es la OCDE una de las organizaciones que propugna el crecimiento económico y el desarrollo social conjuntamente con la protección del medio ambiente, es decir, un aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. De acuerdo con el portal Gerencie.com (2015), la OCDE exige a los estados miembros la implementación de reformas estructurales y políticas ambientales de protección y que a su vez disminuyan el impacto de la degradación del medio ambiente sobre la salud y el crecimiento económico.

Según el Programa País OCDE-Perú (2016), el sistema tributario peruano no da la debida importancia al medio ambiente. Deben eliminarse incluso subsidios y excepciones perjudiciales para el medio ambiente. El Perú debe fortalecer las entidades controladoras del medio ambiente en materia de financiamiento y capacidades técnicas. Tal es el caso del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE), entidad que debe convertirse en el referente técnico en los Estudios de Impacto Ambiental. Exige, además, continuar con el impulso a los procesos de Zonificación Ecológica y Económica (ZEE) y Estudios Especializados (EE), direccionándolos al diagnóstico integrado y planes de ordenamiento territorial. Esto también exige el adecuado manejo de cuencas por parte de la Autoridad Nacional del Agua.

Los requisitos apuntan también hacia la moderación del crecimiento urbano y evitar la informalidad ya que puede ocasionar daños al medio ambiente. Implementar y/o reforzar el

Sistema de Información Ambiental encargado de brindar datos sobre emisiones y calidad de los medios, indicadores biológicos, entre otros.

En esta línea, la OCDE exige también que: (a) se elabore un plan nacional de acción de salud ambiental; (b) se potencie y profundice la educación formal e informal y la concientización de la ciudadanía y del sector empresarial en temas ambientales; (c) se mejore las capacidades de las entidades del sistema de justicia en la aplicación de las leyes relacionadas a los temas ambientales; (d) se fortalezca la cooperación y los compromisos internacionales en torno al tema ambiental; (e) se atraiga inversiones en infraestructura para la gestión de residuos sólidos municipales; (f) se incremente los esfuerzos para mejorar el conocimiento científico sobre los ecosistemas y las diferentes especies de vida animal y vegetal de manera tal de crear adecuadas políticas de protección.

En Industrialización, la OCDE propugna el desarrollo de nuevas y diversas industrias competitivas, estrategias de innovación y la mejora del marco institucional para que propicie el desarrollo productivo del Perú. Es necesario establecer también un sistema de lineamientos para instalar industrias nuevas con un enfoque de prevención y gestión de riesgos y accidentes. Debe haber especial transparencia de información en el caso de las industrias extractivas, tales como la minería, a fin de evitar la contaminación ambiental o la depredación de las especies.

Adicionalmente, de acuerdo al potencial nacional identificado en el país, la geografía diversa del Perú le da ventajas comparativas para el desarrollo de algunas industrias como son la agroindustria, el turismo, la actividad forestal y la actividad pesquera y acuícola. Para el desarrollo de estas industrias y convertirlas en competitivas, se requiere la participación del Estado y del sector privado a través de inversiones que conlleven disminuir o eliminar las barreras que limitan la productividad. Por ejemplo, respecto al potencial forestal, el Perú cuenta con 73 millones de hectáreas de bosques naturales, las cuales representan dos terceras

partes del territorio nacional, lo que lo convierte en el segundo país en extensión forestal en América Latina y el noveno a nivel mundial (El Comercio, 2013, 12 de agosto). Sin embargo, este potencial aún no es explotado, pues no representa ni el 1% de las exportaciones mundiales (MINAGRI, 2014). Asimismo, esta industria es intensiva en capital humano por lo que es generadora de empleo. Otro caso es el sector acuícola, que cuenta con 205,823 áreas habilitadas y/o evaluadas para proyectos acuícolas en 19 regiones del país, además de 169,165 áreas disponibles (El Comercio, 2017, 28 de febrero), las cuales aún no son aprovechadas en todo su potencial. Igualmente, la acuicultura constituye una alternativa de producción de alimentos de alta calidad que genera empleo e ingresos y que contribuye a la seguridad alimentaria de la población (Gestión, 2016, 25 de abril).

En Desarrollo del capital humano, si bien es cierto existen varios centros de capacitación técnica y algunos de ellos con buen nivel, hay pruebas evidentes que estas instituciones y programas de formación se están quedando cortos y no llegan a cubrir la demanda del sector empresarial.

La OCDE recomienda políticas e inversiones estratégicas muy necesarias para orientar a las instituciones educativas a brindar ofertas de alta calidad y a la vez ofrecer mayor accesibilidad a los estudiantes de menores recursos. Recomienda además lo siguiente: (a) Desarrollar un sistema eficaz de acreditación para las instituciones de formación técnica y universitaria; (b) Acceso a aprendizaje en el puesto de trabajo; y (c) Brindar mayor financiación para la adquisición de equipos modernos en las instituciones públicas de formación técnica (OCDE, 2015). Esto debe ir aunado a una adecuada alineación de las carreras universitarias y técnicas a la demanda laboral de las empresas e industrias.

En Gobernabilidad e institucionalidad, de acuerdo con D'Alessio (2016), el Gobierno peruano debe lograr recuperar la confianza de la población en las instituciones gubernamentales y en las empresas a través de: (a) el estudio y análisis de las políticas

públicas y de la institucionalidad, (b) la participación en comités y grupos de trabajo, y (c) la adhesión a prácticas, estándares e instrumentos legales internacionales.

La OCDE propicia el intercambio de experiencias entre los países en la implementación de políticas públicas para resolver problemas comunes. Indica que para alcanzar los objetivos que permitan el desarrollo del país, el Perú necesita una mejor gobernanza y una mayor capacidad estatal para definir las prioridades e implementar las políticas de forma efectiva. Esto contribuirá a la confianza en el Gobierno y las instituciones públicas, la cual debe fortalecerse con la lucha frontal contra la corrupción. Asimismo, se indica que los Gobiernos subnacionales necesitan mayor capacidad para mejorar su elaboración de políticas públicas que permita una mejor atención de la población. Al respecto, también se debe implementar políticas y estrategias que permitan disminuir el tiempo y los costos tanto para empresas como para los ciudadanos (OCDE, 2015).

Se requiere mejorar la capacidad de Gobierno a todo nivel (nacional, regional y local) para definir las prioridades e implementar las políticas de forma efectiva, lo cual debe ir aunado a la lucha contra la corrupción para aumentar la confianza de los ciudadanos y contribuir a la legitimidad del Estado. Asimismo, a pesar de que se han conseguido avances considerables en la integración del sector privado en gastos e inversiones, como es el caso de las obras por impuesto o las asociaciones público-privadas, aún es necesaria una mejor gestión del proceso para evitar ineficiencias y costos fiscales inesperados (OCDE, 2015).

En infraestructura productiva, social y turística, de acuerdo con el *Ranking* de Competitividad Mundial del IMD del 2017, en el pilar de infraestructura, el Perú se ubica en el puesto 61 de los 63 países evaluados. Este pilar incluye la infraestructura básica, tecnológica, científica, educación, salud y medio ambiente. Estos resultados se han mantenido casi sin variación en los últimos cinco años, y muestran el poco avance y la gran brecha de infraestructura existente en el país (D'Alessio et al., 2017).

Si bien, el actual Gobierno ha planteado la necesidad de generar un plan nacional de infraestructura que permita identificar las principales brechas y priorizar los proyectos a nivel nacional, aún no se tiene un plan oficial. Al respecto, como se mencionó en el capítulo 3, la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN) publicó el documento Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025, el cual señaló que la brecha de infraestructura en el país para dicho periodo asciende a USD159, 549 millones, destacando como sectores más deficitarios: transporte, energía, telecomunicaciones y salud (AFIN, 2015).

5.2 Potencial del Perú

El potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos, analizándolos a nivel de sector industrial o a nivel de las áreas funcionales de la empresa. Lo que se busca con este análisis es identificar las competencias distintivas que marcan la diferencia con otras organizaciones (D'Alessio, 2015).

Para el caso del Perú, de acuerdo con la información más reciente emitida por el INEI, durante el año 2016 el PBI creció 3.9%. Este estuvo impulsado por algunos sectores y productos, entre los cuales destacaron por empujar el crecimiento los siguientes:

(a) producción de uvas; (b) producción de café; (c) producción de espárragos; (d) producción de aves; (e) producción minera y proyectos mineros vinculados al cobre, molibdeno, oro, plata y hierro; (f) gas natural; (g) producción de energía eléctrica (hidráulica, térmica); (h) producción de energía renovable (eólica y solar); (i) restaurantes; (j) telecomunicaciones; (k) préstamos de consumo; y (l) mantenimiento y reparación automotriz.

Por otro lado, los sectores o actividades que retrocedieron en el 2016, respecto al año previo y frenaron en cierto modo el crecimiento del PBI fueron: (a) producción de papa, (b) producción de anchoveta, (c) producción de zinc, plomo y estaño, (d) producción de petróleo crudo, (e) confecciones, (f) producción de lácteos, y (g) comercio de vehículos, así como la disminución de préstamos vehiculares.

En la Figura 82 se muestra la contribución a la variación del PBI por actividad económica en los meses de enero a diciembre de 2016.

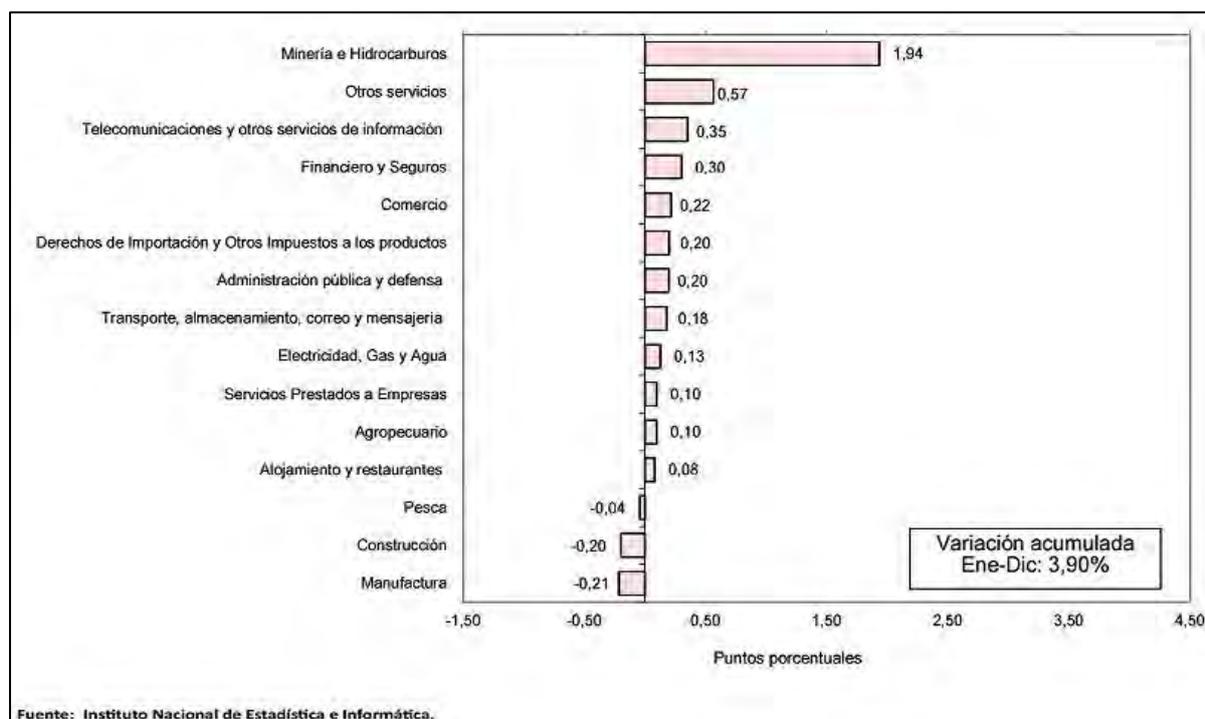


Figura 82. Contribución a la variación del PBI según actividad económica en el 2016. Tomado de “PBI 2016: veinte datos que explican la evolución de la economía peruana”, 16 de febrero de 2017. (<http://gestion.pe/economia/pbi-2016-veinte-datos-que-explican-evolucion-economia-peruana-2182321/21>)

Como se puede apreciar, destacan las industrias de minería e hidrocarburos como la principal actividad económica aportando casi el 50% del crecimiento, las telecomunicaciones y otros servicios de información que representaron casi el 15%, y el sector financiero y el comercio con un 7.7% y 5.6%, respectivamente. En contraste, sectores como la pesca, la manufactura y la construcción han decaído en su contribución al PBI. También se observa que la contribución del sector turismo (alojamiento y restaurantes) es aún bastante baja aportando solo el 2% del crecimiento del 2016, además del sector agropecuario, que solo aportó 2.6% del crecimiento (Gestión, 2017, 16 de febrero).

En lo demográfico respecto a la industria, cada año se demandan alrededor de 300,000 profesionales técnicos en el Perú, sin embargo, de las instituciones educativas solo egresan entre 100,000 y 110,000 alumnos (Gestión, 2016, 19 de junio). Este escenario de demanda se

irá incrementando a medida que se avanza en el desarrollo económico y en la industrialización del país, por eso es clave prepararse y aprovechar el recurso humano joven con el que cuenta el Perú, a fin de darle las oportunidades para el acceso a educación de calidad. Esto debe hacerse teniendo en cuenta que la educación superior debe orientarse hacia las verdaderas necesidades de las industrias peruanas. En la Figura 83 se muestran los motivos por los cuales los empresarios concluyen que los institutos de educación superior no brindan al mercado laboral lo que las empresas requieren.

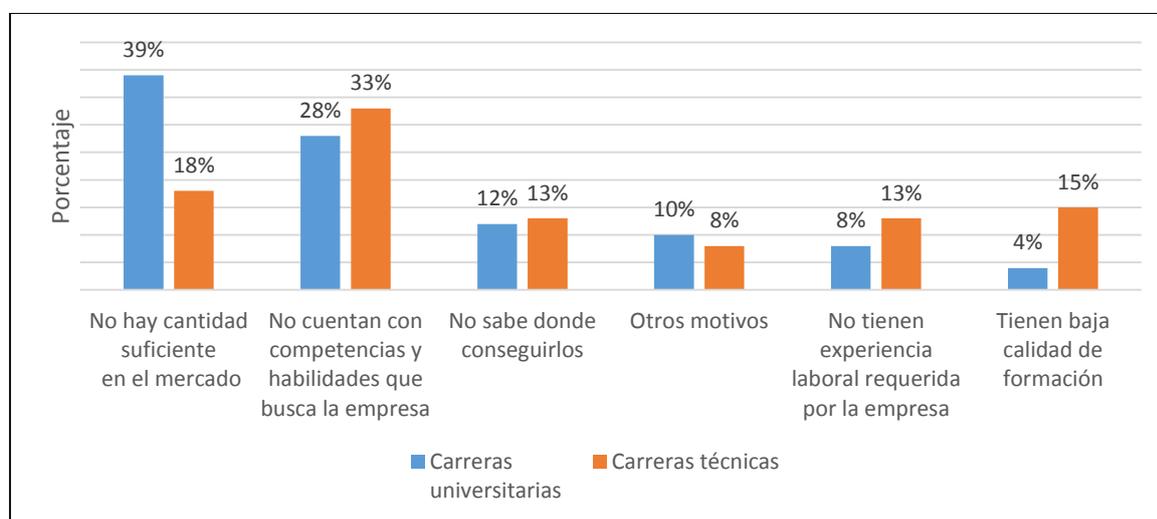


Figura 83. Razones por las cuales no se llegan a cubrir los requerimientos de personal capacitado. Tomado de “Motivos por los que no se pudo cubrir los requerimientos de personal”, por J. Guabloche., & A. Alfageme, 2014, *Revista Moneda*, (157), p. 8. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-157/moneda-157-05.pdf>

Esta preparación es prioritaria, considerando que, como se vio en la Tabla 5, solo el 28.9% de la población mayor de 15 años llega a tener educación superior en el país (INEI, 2016). Para el grupo Educación al Futuro, las carreras más cotizadas para el sector industrial son Mecatrónica Industrial, Mecatrónica Automotriz, Mantenimiento de Maquinaria de Planta, Automatización Industrial, Tecnología Mecánica Eléctrica y Tecnologías Ambientales. Asimismo, para la industria minera, las más solicitadas son Mantenimiento y Gestión de Equipo Pesado, Procesos Químicos y Metalúrgicos, Operaciones Mineras y Mantenimiento de Maquinaria Pesada, mientras que en agroindustria y construcción las más

solicitadas son Tecnología de Riego y Construcción Civil, respectivamente. Por otro lado, detalló que la carrera de Medicina se ha vuelto muy rentable debido a la creación de nuevos hospitales y centros de salud, por lo que se necesitan especialistas en determinadas ramas (Gestión, 2016, 19 de junio).

En lo geográfico y la industria, como se vio en el capítulo 3.1.2, el Perú es un país con gran diversidad y riqueza natural. Al respecto se indicó, entre otros aspectos, que se cuenta con una extensa cantidad de hectáreas aptas para actividad forestal sostenible (49 millones de hectáreas con potencial forestal), las cuales no se están aprovechando, pues esta industria ni siquiera figura entre los sectores que contribuyen al PBI. Esto representa un gran potencial, ya que como señaló Burneo (2016) esta industria se caracteriza por un gran encadenamiento hacia atrás y hacia adelante, además de ser intensiva en mano de obra, lo cual aporta dinamismo a la economía. Por ello se ve viable la promoción de la actividad forestal maderable y no maderable, pero se requiere estrategias de mejor planificación y estudios de mercado mejor definidos.

Asimismo, en lo que respecta a la actividad pesquera, considerando la riqueza del mar peruano, esta se encuentra muy concentrada aún en productos tradicionales como la harina y el aceite de pescado, además de algunas conservas, pero no se está aprovechando el potencial que existe en la industria de consumo directo y la acuicultura, la cual aún está en una etapa de desarrollo muy incipiente. Al respecto, cabe mencionar que el Perú cuenta con 600 lagos y lagunas adecuadas para esta actividad, por lo que la aplicación del Plan Nacional de Desarrollo Acuícola (generado en el 2010) es una necesidad (PRODUCE, 2010).

Adicionalmente, en el mercado internacional existen oportunidades desaprovechadas con el incremento de la demanda mundial de omega 3 y proteínas, además de la demanda de otras especies como el atún, el calamar, y otros; que no están siendo aprovechadas en su máximo potencial (Milestone Grp, 2015).

En lo que respecta al turismo, existe un gran potencial si se desarrolla la infraestructura adecuada para el acceso a más destinos que poseen gran riqueza natural, cultural e histórica. Dada la cadena de servicios asociados a la industria turística, esta tiene aún un gran potencial para impulsar la economía. Según indicó Burneo (2016), solo como referencia, “mientras que USD 100,000 invertidos en minería generan 0.3 puestos de trabajo, en el caso de sectores como el hotelero se generan 20.” (p. 22).

Los diferentes pisos ecológicos y climas con los que cuenta el país, además de las tierras aptas para el cultivo, hacen del Perú un país de tradición agrícola. Esto se refleja en el incremento y demanda de las exportaciones de productos como los espárragos, el café, uvas y otros mencionados previamente. Esta fortaleza debe afianzarse e identificar las acciones que permitan disminuir los costos logísticos, así como incursionar en actividades de mayor valor agregado para los productos cultivados.

Finalmente, el territorio peruano se caracteriza también por su riqueza mineral que ha impulsado, a lo largo de la historia, actividades extractivas como la industria minera y de hidrocarburos. Estas, sin duda, deben continuar impulsándose, pero de manera sostenible y socialmente responsable.

En lo económico y la industria, al 2015, la estructura empresarial peruana no presenta mayor cambio respecto a años previos: la gran mayoría de las empresas son microempresas (95,0%). La mayoría de estas concentradas en el sector comercio (44.3%) y el sector servicios (41.1%) como se muestra en la Figura 84. De igual manera, la mayoría de estas son empresas de subsistencia cuyos ingresos por lo general cubren sus necesidades básicas, sin generar utilidades, ni incrementar su productividad. Esta estructura representa una debilidad para el desarrollo del sector privado, y para la economía en general, dado que las grandes empresas no cuentan con una base sólida para la subcontratación ni una oferta de proveedores estable, de calidad y en crecimiento (PRODUCE, 2016).

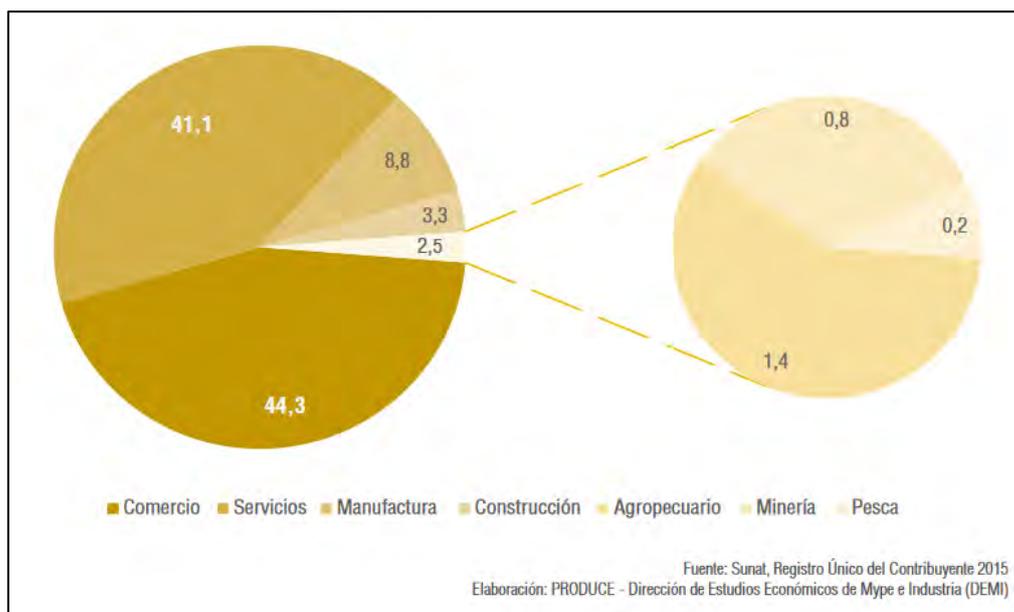


Figura 84. Mipymes formales según sector económico 2010-2015.

Tomado de “Anuario estadístico industrial, mipyme y comercio interno 2015”, Ministerio de la Producción, 2016.

(<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>)

Respecto al sector industrial y de mayor valor agregado, el indicador de empleo manufacturero indica que al 2015 la PEA ocupada en manufactura fue de 1,505 miles de trabajadores, evidenciándose un retroceso con relación al año previo que fue de 1,518 miles de personas. Esto se dio considerando la disminución de la actividad productiva en algunas industrias con mayor participación como el sector textil y confecciones (PRODUCE, 2016). La PEA ocupada por sector económico se muestra en la Figura 85. Cabe mencionar, que los datos oficiales son calculados sobre la base de empresas formales y es sabido que la tasa de informalidad en el Perú es una de las más altas de Latinoamérica, ubicándose alrededor del 70% (OECD, 2015).

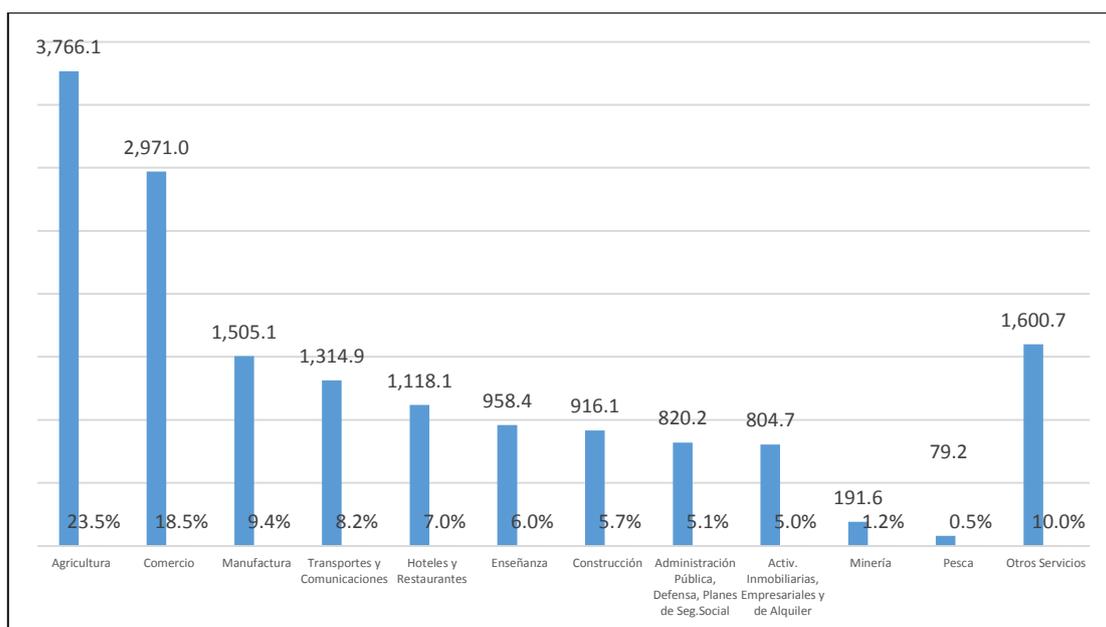


Figura 85. PEA ocupada por sector económico 2016 en miles de personas. Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2016”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf).

De acuerdo con la OECD, el Perú deberá superar el bajo crecimiento de la productividad, las grandes desigualdades y la elevada y generalizada informalidad laboral para afrontar la trampa del ingreso medio y fortalecer a su emergente clase media (OECD, 2015).

En lo tecnológico y la industria, de acuerdo con la OECD, el Perú requiere dar impulso a su industria, migrando hacia actividades donde las potenciales ganancias de productividad sean mayores, lo cual se puede reflejar en exportaciones de mayor valor agregado. Para ello, entre los aspectos que indica como claves, destacan: (a) el incremento de la innovación que implica más y mejor investigación y desarrollo, y (b) una divulgación efectiva de los nuevos conocimientos. Asimismo, una de las debilidades son los costos logísticos, para lo cual recomienda reducirlos mediante la diversificación de los medios de transporte y la mejora de los componentes de la logística, tales como los trámites aduaneros y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en el sector del transporte (OECD, 2015). Para el cierre de la brecha tecnológica en el país, se requiere el trabajo

conjunto de la inversión privada y el Estado, a fin de poder lograr competitividad de las industrias a largo plazo.

En la experiencia pasada relacionada con la industria, como se mostró en la Figura 82, el sector minería e hidrocarburos es el que más contribuye actualmente al PBI del Perú, y seguramente a futuro mantendrá su importancia en la economía del país. En ese sentido, y dado que uno de los principales problemas ligados al establecimiento y operación de proyectos de dicho sector, son los vinculados a conflictos sociales, es necesario tomar las lecciones aprendidas del pasado y el presente para poder construir a futuro una industria sostenible y que genere valor compartido en las comunidades donde se asienta.

Algunos estudios indican que para el caso de las regiones con importante presencia de minería artesanal (Madre de Dios, Arequipa, Ayacucho), los conflictos sociales pueden ser explicados por: (a) la producción artesanal minera de manera directa (a mayor producción, mayores conflictos), (b) las condiciones de vida de manera inversa (a menos IDH, más conflictos), (c) la deforestación de manera directa (a más deforestación, mayores conflictos) y, (d) los ingresos de manera inversa (a menos ingresos, más conflictos). Sin embargo, en muchos casos se observa una causa que se sobrepone a las mencionadas previamente, y es la superposición de áreas o uso de suelo para actividades como la minera, la agrícola o la forestal. En otras palabras, el factor explicativo más relevante de los conflictos socioambientales es la institucionalidad y la limitada capacidad del Estado para regular las actividades extractivas. Por ello, es importante la claridad y la aplicación del Plan de Ordenamiento Territorial, además de una decisión política firme frente a la minería ilegal. Adicionalmente, respecto a la minería informal, no es solo cuestión de darle plazos para su formalización, sino que es necesario otorgar facilidades administrativas para la aceleración de los procesos requeridos, así como capacitar al personal de las instituciones a cargo (Alvarado, 2014).

De acuerdo con el informe de la Defensoría del Pueblo, a marzo de 2017, en el Perú existen 204 conflictos sociales, de los cuales 139 son del tipo socioambiental (68.1%), y de estos, tal como se muestra en la Figura 86, el 88.8% corresponden a minería, hidrocarburos y energía.

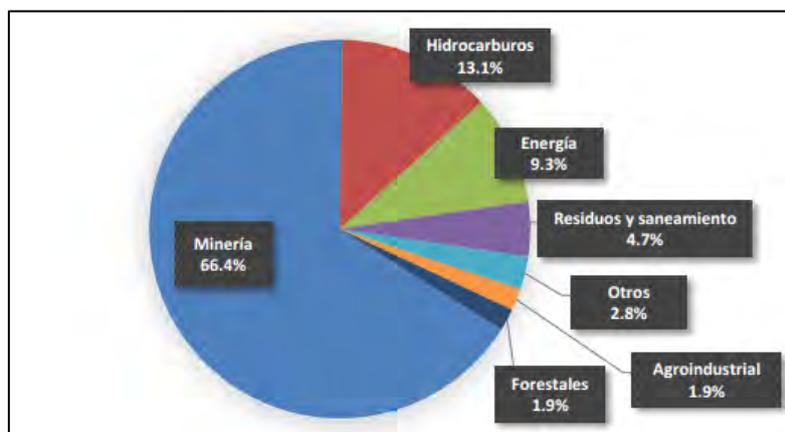


Figura 86. Conflictos socioambientales activos por actividad económica, distribución porcentual.

Tomado de “Reporte de conflictos sociales N° 157”, Defensoría del Pueblo, 2017 (<http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-157-marzo-2017.pdf>).

En la forma de Gobierno y la industria, para el desarrollo de la industria y la mejora de la competitividad, es necesario que el Estado asegure derechos democráticos, enunciados en las políticas de Estado del Acuerdo Nacional, como son: el “acceso al empleo pleno, digno y productivo”, la “mejora de la calidad del empleo con ingresos y condiciones adecuadas y acceso a la seguridad social para permitir una vida digna”, el “acceso universal a los servicios de salud”, entre otros.

Al respecto, el incremento de la formalidad es pieza clave. En ese sentido, de acuerdo con lo señalado por el actual ministro de Economía, Alfredo Thorne, en la sesión N°. 118 del Acuerdo Nacional del mes de enero de 2017, la meta del actual Gobierno es incrementar la formalidad laboral del 27% al 40% al 2021, lo cual se espera lograr mediante estrategias dirigidas a desarrollar el capital humano, facilitar la contratación formal, incrementar el acceso a la protección social, mejorar la calidad de las regulaciones, reducir el costo de

cumplimiento y facilitación administrativa, fomentar el crecimiento de las empresas y promover una revolución del crédito (El Peruano, 2017). Estas acciones se han visto traducidas recientemente en algunas primeras medidas tomadas gracias a la delegación de facultades que otorgó el Legislativo al Ejecutivo, mediante las cuales se han promulgado decretos legislativos orientados a elevar la formalidad y mejorar el clima de negocios. La efectividad de los mismos se tendrá que ver en los resultados y cifras de los próximos meses y años.

Por otro lado, a fin de fortalecer la democracia es necesario fortalecer las acciones para la lucha frontal contra la corrupción. Esto, como se ha visto recientemente, afecta tanto el ambiente de negocios en el país, como la confianza en las instituciones públicas y privadas. En ese sentido, en la sesión No. 117 del Acuerdo Nacional realizada en enero de 2017, se estipularon seis medidas para combatir la corrupción: (a) compromiso de lucha contra toda forma de corrupción, sancionando de manera drástica y efectiva a los corruptos, sean actores públicos o privados; recordando que las responsabilidades son individuales; (b) priorizar en la agenda parlamentaria las reformas políticas, judicial y del sistema nacional de control; promoviendo las reformas constitucionales para la prevención y la lucha contra la corrupción; (c) demandar que las investigaciones parlamentarias se realicen adecuadamente para establecer correctamente las responsabilidades políticas; (d) no admitir en las listas electorales de los partidos políticos a personas que tengan sentencia o resolución firme por delitos de corrupción aun cuando hayan sido rehabilitados; (e) fortalecer la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción para desarrollar el Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2017-2021; y (f) fortalecer los equipos especiales de alto nivel de lucha contra la corrupción del Poder Judicial y del Ministerio Público exhortando que jueces y fiscales actúen con la mayor objetividad (RPP, 2017).

Se espera que estas y otras medidas sean aplicadas de manera que contribuyan a un crecimiento más transparente, equitativo y eleven los estándares y la confianza en el Estado.

En lo militar y la industria, como se mencionó en el punto 3.1.2., la industria militar tiene muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo, lo cual se ha visto con los avances logrados en el 2016 en el diseño y producción de buques de tamaño pequeño y mediano. Además de ello, se ha visto los beneficios de las alianzas internacionales que actualmente vienen contribuyendo al desarrollo de la industria aeronáutica peruana a través de la coproducción de aviones, y el incremento de la capacidad técnica del personal militar que adquiere *know-how* importante.

El desarrollo de la industria militar se ve incentivado con la demanda que ha empezado a extender su mercado más allá de las fronteras nacionales y la posibilidad de convertirse en proveedor de embarcaciones, aeronaves, piezas y servicios de mantenimiento (Gestión, 2015, 07 de febrero).

5.3 Principios Cardinales del Perú

En influencia de terceras partes, el Perú está afiliado a varios organismos y acuerdos internacionales, los cuales imponen ciertos requisitos que se deben cumplir y que influyen en el desarrollo de la vida política, económica, social y ecológica del país. Uno de esos organismos es la OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Pertenecer a esta entidad supone la adopción de políticas que según D'Alessio (2016) deben lograr: (a) el restablecimiento de la confianza en las instituciones y empresas, (b) el desarrollo de habilidades necesarias en la población a fin de tener un crecimiento sostenible, (c) el fomento de nuevas fuentes de crecimiento a través de la innovación y de estrategias que protejan el medio ambiente, (d) alinear el crecimiento económico con la inclusión social, y (e) mejorar la competitividad y diversificar la economía nacional.

Maurtua de Romaña (2016) señaló que la importancia de pertenecer a la OCDE estriba en el hecho de obtener prestigio por ser un país con buenas prácticas gubernamentales

y que pertenece al grupo de países de ingresos más altos que se benefician del intercambio de tecnologías y proyectos en pro del desarrollo de la ciudadanía.

En la actualidad, el Perú sufre de un alto grado de inseguridad ciudadana. Son varios los políticos y personas que piensan que una solución efectiva como elemento disuasivo poderoso es la implantación de la pena de muerte para los delitos considerados muy graves. Al margen de la efectividad o no de esta medida, para su implantación se tiene un gran impedimento que es el compromiso adquirido en el Pacto de San José o Convención Americana sobre Derechos Humanos, por el cual, el Perú no puede aplicar la pena de muerte. Se cree que con este compromiso se pierde un mecanismo que inhibiría la ocurrencia de horrendos crímenes que azotan el país.

En cuanto a las querellas internacionales, es relevante la afiliación del Perú a la Corte Internacional de La Haya, organismo de justicia internacional que tiene como objetivo dar una solución justa a los reclamos de los demandantes y demandados. Supone el compromiso de los países miembros de aceptar sus fallos y, en ese sentido, cabe destacar el gran resultado que tuvo el Perú en el diferendo de límites marítimos con Chile.

Otros organismos internacionales que, por los compromisos que se han asumido, influyen en la política económica peruana son el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En lazos presentes y pasados, no solo como cuna de la civilización Inca, sino también como centro del Virreinato y foco crítico de la Guerra de Independencia, el Perú comparte lazos históricos con varios países de la región que se han unido en la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la cual a su vez tiene su antecedente más cercano en el Pacto Andino en donde además de Ecuador, Colombia, Bolivia y Perú, actuales miembros de la CAN, se encontraban también Chile y Venezuela. De acuerdo con su portal, la CAN tiene como objetivo el desarrollo integral, equilibrado y autónomo, mediante la integración a nivel de la

región andina, sudamericana y latinoamericana; sin embargo, no está logrando estos objetivos. El Comercio (2015, 9 de febrero) publicó una entrevista a Gastón Pacheco, presidente de ADEX, quien afirmó que, en los últimos años, países como Ecuador y Bolivia han entorpecido el comercio entre los miembros, lo cual en parte se debe a que en dichos países imperan corrientes políticas que se oponen a la integración al mundo que proponen Perú y Colombia. Hay opiniones autorizadas que defienden el alejamiento de Perú de este organismo.

Durante los setenta y los ochenta, la gran deuda contraída por el Estado peruano se había vuelto muy difícil de pagar. El segundo Gobierno de Fernando Belaúnde adoptó las medidas exigidas por el FMI pero no tuvo éxito y la economía peruana empeoró. El gobierno siguiente, con Alan García a la cabeza, rompió relaciones con el FMI y no pagó la deuda contraída por lo que el FMI declaró al Perú como inelegible para recibir créditos e inversiones. Así empezó un periodo de aislamiento económico en un marco de hiperinflación y altos niveles de pobreza. Con las reformas impuestas por el Gobierno de Alberto Fujimori, el Perú se insertó otra vez en el sistema financiero mundial y poco a poco fue saliendo de la crisis. Mejoraron las relaciones con el FMI y con el Banco Mundial, al punto que, en el 2012 fue designado como sede para la reunión anual del 2015. De acuerdo con Matute (2015), con esta designación, el FMI premió al Perú por su gran transformación económica de las últimas décadas en las cuales llegó a tener no solo la segunda mayor tasa de crecimiento económico de América Latina sino también el menor índice de inflación. Obtuvo así una calificación crediticia con grado de inversión y, por ende, acceso libre a los mercados de capitales.

En contrabalance de intereses, antes de suscribir acuerdos comerciales, es indispensable que se piensen medidas que protejan las industrias peruanas de manera tal que se genere una competencia justa con los productos que vendrán del exterior. Como se mencionó en los principios cardinales del país, la presencia de productos textiles chinos ha

puesto en aprietos a la industria local por los bajos precios de los primeros. Esto pudo haberse evitado haciendo uso de los mecanismos de defensa que todo acuerdo comercial debe tener. La intervención del Estado en el logro de un TLC no debe descuidar la necesidad de establecer estos mecanismos de defensa, a fin de lograr una reciprocidad en las transacciones con los socios comerciales.

En conservación de los enemigos, el Perú es desde siempre un país minero. El crecimiento del Perú se ha debido en gran parte a esta actividad económica, pero en muchos casos se ha descuidado el trato hacia la población y medio ambiente aledaños a los asientos mineros, creando un clima de desconfianza que ha originado múltiples conflictos sociales, los cuales han paralizado importantes proyectos mineros u obstaculizado las operaciones mineras ya existentes. Es por eso, que se hace muy necesario que las empresas mineras establezcan políticas de acercamiento y valor compartido con las poblaciones circundantes de manera tal que se canalice la satisfacción de sus necesidades con el logro de beneficios para ambas partes.

La desigualdad y el olvido de las autoridades han generado resentimientos sociales muy profundos en los pueblos del interior del país. Esto trajo consigo el nacimiento de grupos terroristas que dejaron destrucción y muerte durante la década de los ochenta y parte de los noventa contribuyendo fuertemente al aislamiento internacional del Perú y al consiguiente atraso. Es deber del Estado, mantenerse al pendiente de los reclamos económicos y sociales y la mejora de la calidad de vida de todas las poblaciones del Perú a fin de evitar el resurgimiento de estas agrupaciones nefastas.

5.4 Matriz de Intereses del Perú (MIO)

Para la elaboración de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) aplicada al Perú SA, se tomarán los mismos intereses nacionales identificados en el punto 3.1.1., con la diferencia que ahora están siendo evaluados respecto a las entidades internas y externas con

las que se tiene interacción o relación. En la Tabla 36 se puede ver además el nivel de intensidad con que se mide la relación.

Tabla 36

Matriz de Intereses del Perú (MIO)

Interés Nacional	Vital	Importante	Periférico
IO1. Conservación de recursos naturales	Ministerio del Medio Ambiente Ministerio de Energía y Minas PRODUCE	OCDE CEPLAN	
IO2. Industrialización	PRODUCE CONFIEP SNI ADEX COMEX Ministerio de Trabajo Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	OCDE CEPLAN COFIDE BID BM FMI AGROBANCO	Corrupción** CGTP** CTP** FTCCP**
IO3. Desarrollo de capital humano	Ministerio de Trabajo Ministerio de Educación Ministerio de la Mujer	OCDE CEPLAN CONCYTEC	
IO4. Gobernabilidad e Institucionalidad	PCM Ministerio de Justicia Congreso de la República Partidos Políticos Gobiernos Subnacionales JNE ONPE	OCDE CEPLAN Contraloría General de la República	Corrupción**
IO5. Infraestructura productiva, social y turística	PRODUCE SNI CONFIEP AFIN Gobiernos Subnacionales Ministerio de Cultura Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Ministerio de Transportes y Comunicaciones Ministerio de Economía y Finanzas	OCDE CEPLAN COFIDE BID BM FMI ADEX COMEX	

Nota: Intereses por defecto comunes, (**) opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2015.

Los ejes estratégicos del país que derivan a la identificación de los intereses operacionales, soportan el plan del Perú para ingreso a la OCDE y los esfuerzos por mejorar principalmente la competitividad del país.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

OLP1. Construir la infraestructura de transporte en el país que permita reducir los costos logísticos de la producción nacional pasando de un promedio de 32% del valor de los productos en el 2016 a un promedio de 18% en el 2030.

OLP2. Incrementar la penetración de internet en el Perú del 40.9% de la población peruana al 85% a fines del año 2030.

OLP3. Se logrará mejorar la calidad educativa que se verá reflejada en los resultados de la prueba PISA pasando del puesto 64 en el 2015 a dentro de los primeros 25 países en el 2030.

OLP4. Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado de 80% en el 2016 a 15% en el 2030.

OLP5. Se incrementará el gasto promedio de los visitantes internacionales en el Perú, pasando de USD 3,320 millones en el 2015, a atraer a USD 15,200 millones en el 2030.

OLP6. Se fortalecerá las capacidades de los Gobiernos subnacionales, pasando de una media de 66% de recursos presupuestales destinados a proyectos de inversión en sectores estratégicos asociados al desarrollo social y competitividad, a una media de 90%.

OLP7. Aumentar la capacidad hospitalaria del país incrementando el número de camas en hospitales de 1.6 por mil habitantes en el 2015 a 3.2 en el 2030.

OLP8. Reducir los conflictos socioambientales asociados a los sectores minería, hidrocarburo y energía de 139 a 90 al 2030.

OLP9. El monto de exportaciones del sector agrícola y agroindustrial pasará de 5,563 millones de USD obtenidos el 2016 a 16,500 millones de USD en el 2030.

OLP10. Al 2030, la PEA ocupada bajo informalidad laboral disminuirá del 70% actual al 35%.

OLP11. Incrementar la oferta anual de personal técnico y universitario calificado acorde con los requerimientos de las industrias, de 30% en la actualidad a 75% al 2030.

OLP12. Incrementar las exportaciones de productos maderables de USD 150 millones a USD 1,000 millones al año en el 2030.

OLP13. Incrementar las exportaciones de productos acuícolas de 256 millones de USD en el 2016 a 831 millones de USD en el 2030.

OLP14. Mejorar la posición del Perú en el Índice de Percepción de Corrupción de “Transparencia Internacional” pasando del puesto 110 en el 2016 al puesto 50 en el 2030.

OLP15. Disminuir el porcentaje de población urbana víctima de delito de 26% en el 2016 a 5% en el 2030.

OLP16. Eliminar la desnutrición crónica infantil del 14.1% en la actualidad al 0% a fines del 2030.

OLP17. Disminuir la tasa de mortalidad infantil de 17 por cada 1,000 nacimientos en el 2016 a 3 por cada 1,000 nacimientos en el 2030.

OLP18. Alcanzar una distribución descentralizada de médicos en el país de 11.3/10,000 habitantes en el 2013 a 16/10,000 habitantes en el 2030.

OLP19. El Perú obtendrá cuatro medallas en los juegos olímpicos de 2028.

5.6 Conclusiones

El Perú es un país que posee una riqueza natural, histórica y cultural, por ello debe ser una de sus prioridades conservar esos recursos, utilizándolos de manera sostenible y productiva.

La actividad económica del país está concentrada actualmente en sectores extractivos o en industrias de poco valor agregado, por lo que, considerando la variedad de recursos mencionados previamente, existe una importante oportunidad y necesidad de potenciar y diversificar las industrias hacia aquellas que dinamicen más la economía con

encadenamientos hacia atrás y hacia adelante, logrando impactos sostenibles. Esto implica generar industrias social y ambientalmente responsables, a fin de evitar efectos nocivos en las comunidades y personas, así como, la reducción de conflictos socio-ambientales.

Para el logro de lo antes mencionado, se requiere tanto de políticas de Estado que impulsen la industrialización, así como actividades de investigación y desarrollo e inversión tecnológica. Esto acompañado de generar las capacidades necesarias en el recurso humano disponible, pero que actualmente tiene un muy bajo nivel educativo. Adicionalmente, las políticas de Estado deben estar diseñadas para reducir la informalidad que genera baja productividad y subempleo.

Como país en vías de desarrollo, el Perú requiere invertir mucho en infraestructura de distinto tipo que permita cubrir las necesidades básicas de la población, así como hacer competitivas las industrias y facilitar la vida y el comercio a las personas y empresas. Asimismo, la ejecución de estas obras implica la participación activa de sector público y privado, por lo cual se requiere las capacidades técnicas y éticas que permitan llevarlas a cabo con transparencia y buscando el bien de las comunidades y los ciudadanos en general.

En todas las acciones que se planteen y ejecuten para el logro de los intereses y objetivos nacionales, con base en el aprovechamiento del potencial, se debe tener en cuenta los principios cardinales y a los *stakeholders* que puedan contribuir o afectar su consecución.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La Matriz FODA recoge las oportunidades y amenazas de la MEFE y las fortalezas y debilidades de la MEFI, las cuales se obtuvieron luego de los análisis externo e interno, respectivamente. Con estos factores críticos se crean las entradas para los cuatro cuadrantes de la matriz: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA), los cuales luego de ser emparejados, permiten analizar y diseñar estrategias externas específicas y estrategias internas para hacer frente a cada situación posible (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 37 se muestra la Matriz FODA elaborada para el Perú SA, detallando las estrategias planteadas para aprovechar las oportunidades haciendo uso de las fortalezas, neutralizar las amenazas y reducir las debilidades. En total se han identificado 42 estrategias: siete en el cuadrante FO, cuatro en el cuadrante FA, 21 en el cuadrante DO, y 10 en el cuadrante DA. La mayor cantidad de estrategias definidas para el cuadrante DO se correlaciona con el número de debilidades identificadas en el país (15), las cuales son mayores respecto a las fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas.

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

La Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA) presenta cuatro cuadrantes formados por cuatro ejes, dos de los cuales corresponden a la evaluación de factores relativos a la industria, como son la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno; y otros dos ejes que corresponden a factores relativos a la organización, que son la fortaleza financiera y la ventaja competitiva (D'Alessio, 2015).

Para la evaluación de cada uno de estos factores para el Perú y su entorno, enmarcado en América Latina, se elaboró la Tabla 38.

Tabla 37

Matriz FODA

Fortalezas: F		Debilidades: D
1	Posición geográfica estratégica para la región Asia-Pacífico.	1 Deficiencias en la gestión de Gobiernos subnacionales.
2	Gestión eficiente de la economía y las finanzas del país (MEF, BCRP).	2 Deficiencias en los organismos de control.
3	Reconocimiento internacional de la Marca Perú impulsado por el turismo y la gastronomía.	3 Altos niveles de corrupción y desconfianza en los poderes del Estado.
4	Gran variedad de productos de oferta exportable	4 Deficiencia y desigualdad en la calidad educativa.
5	Importantes reservas minerales y recursos naturales que impulsan el PBI del país.	5 Brecha tecnológica.
6	Población predominantemente joven y con alto índice de emprendimiento.	6 Brecha en infraestructura que incrementa costos logísticos.
		7 Falta de recurso humano calificado.
		8 Trabas burocráticas que no incentivan la inversión.
		9 Altos niveles de informalidad laboral.
		10 Escasa inversión en investigación y desarrollo.
		11 Deficiente manejo de conflictos sociales.
		12 Uso no responsable de recursos que afecta su sostenibilidad.
		13 Altos niveles de inseguridad ciudadana.
		14 Deficiencia y desigualdad en el servicio de salud.
		15 Bajo nivel deportivo.
Oportunidades: O	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Aprovechamiento de alianzas, acuerdos y tratados comerciales vigentes y potenciales, que brindan acceso a importantes mercados de Asia, Estados Unidos, UE y otros.	1 Construir dos carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima. F1, F4, F5, O1, O3, O4	1 Crear el Ministerio de Ciencia y Tecnología unificando las funciones del ONGEI y Concytec. D5, D8, D10, O1, O2, O5
2 Incorporación del Perú a la OCDE.	2 Construir aeropuertos internacionales en Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima. F1, F3, F5, O4, O5	2 Desarrollar un Sistema interconectado de Gobierno Electrónico de alcance nacional. D1, D2, D3, D5, D8, O2, O5
3 Gran aceptación de los productos peruanos agroindustriales en los principales mercados mundiales.	3 Incrementar la capacidad instalada de los aeropuertos existentes. F1, F3, F5, O4, O5	3 Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola. D4, D5, D7, D9, D10, O1, O2, O3, O4, O5, O6
4 Creciente atracción del Perú como destino turístico y gastronómico.	4 Atraer inversiones locales y extranjeras en infraestructura y sectores Agroindustrial, Pesca, Minería, Forestal y Turismo. F2, F5, F6, O1, O2, O4, O5	4 Ejecutar la construcción de la red dorsal de banda ancha. D1, D2, D4, D5, D6, D13, O1, O2, O5
5 Interés de inversionistas en el mercado peruano.	5 Empoderar a las embajadas peruanas para fortalecer su rol comercial en atracción de Inversión, Turismo y Exportaciones. F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6	5 Reorganizar el Sistema de Regiones en el Perú. D1, D2, D3, O2, O5
6 Tendencia mundial al consumo de productos de industrias sostenibles.	6 Construir trenes de cercanías de Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana. F1, F3, F4, O1, O3, O4, O5, O6	6 Reestructurar el Sistema Electoral. D1, D2, D3, O2
	7 Construir terminales portuarios en Marcona y Chancay. F1, F5, O1, O2, O5	7 Reestructurar el Poder Judicial. D3, D5, D13, O2, O5
		8 Incrementar la inversión pública en localidades aledañas a los centros de extracción de RR.NN. D11, O2, O4, O5, O6
		9 Desarrollar capacidades de negociación en temas de conflictos sociales en los Ministerios de Ambiente y Energía y Minas. D11, O5, O6
		10 Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales. D9, O1
		11 Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros hospitalarios a través de la modalidad APP u Oxi. D14, O2, O5
		12 Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros educativos a través de la modalidad APP u Oxi. D4, O2, O5
		13 Capacitar a los especialistas en salud y distribuirlos adecuadamente a nivel nacional. D14, O2
		14 Revalorar y reestructurar la profesión docente. D4, O2
		15 Capacitar a los directores de colegios en gestión administrativa, financiera y de recursos humanos. D4, O2
		16 Incrementar los incentivos económicos y otros que permitan el desarrollo personal y profesional de los especialistas de salud. D14, O2
		17 Crear programas de educación municipales para madres sobre alimentación y cuidados del bebé. D14, O2
		18 Crear programas escolares de educación para la prevención de embarazos en adolescentes. D14, O2
		19 Incrementar el fondo de auxilio para los casos de desnutrición verificados y empadronados. D14, O2
		20 Construir las redes de abastecimiento de agua potable a los sectores de menores recursos. D14, O2
		21 Construir infraestructura para la contrarrestar los efectos de las heladas en la sierra del Perú. D14, O2

Tabla 37

Matriz FODA (Continuación)

Fortalezas: F		Debilidades: D
1	Posición geográfica estratégica para la región Asia-Pacífico.	1 Deficiencias en la gestión de Gobiernos subnacionales.
2	Gestión eficiente de la economía y las finanzas del país (MEF, BCRP).	2 Deficiencias en los organismos de control.
3	Reconocimiento internacional de la Marca Perú impulsado por el turismo y la gastronomía.	3 Altos niveles de corrupción y desconfianza en los poderes del Estado.
4	Gran variedad de productos de oferta exportable	4 Deficiencia y desigualdad en la calidad educativa.
5	Importantes reservas minerales y recursos naturales que impulsan el PBI del país.	5 Brecha tecnológica.
6	Población predominantemente joven y con alto índice de emprendimiento.	6 Brecha en infraestructura que incrementa costos logísticos.
		7 Falta de recurso humano calificado.
		8 Trabas burocráticas que no incentivan la inversión.
		9 Altos niveles de informalidad laboral.
		10 Escasa inversión en investigación y desarrollo.
		11 Deficiente manejo de conflictos sociales.
		12 Uso no responsable de recursos que afecta su sostenibilidad.
		13 Altos niveles de inseguridad ciudadana.
		14 Deficiencia y desigualdad en el servicio de salud.
		15 Bajo nivel deportivo.
Amenazas: A	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Ingreso y expansión de redes de corrupción internacionales a las instituciones nacionales	1 Generar programas de cooperación con los países de la región Asia-Pacífico para hacer frente a desastres naturales y el cambio climático. F1, F3, F4, A2, A3	1 Empoderar a la Contraloría General de la República e involucrar a compañías auditoras externas en el proceso de control. D1, D2, D3, A1, A6
2 Salida de Estados Unidos del TPP	2 Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u OxI en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Turismo, Agricultura, Pesca y Forestal. F1, F3, F4, F6, A5, A6	2 Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (públicos y privados). D5, A5, A6
3 Brexit y posible salida de otros países de la UE	3 Empoderar la marca Perú con el concepto de sostenibilidad. F3, F4, F5, A5	3 Contratar <i>outsourcing</i> para servicios anexos en las entidades del estado. D1, D2, A1, A6
4 Incremento de la tasa de referencia de la Reserva Federal de Estados Unidos	4 Crear y promocionar nueva oferta exportable y sostenible de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado para mercados como Estados Unidos, Unión Europea y mercado asiático. F1, F3, F4, F5, F6, A2, A3, A4	4 Implementar un modelo de gestión del talento en la gestión pública. D1, D2, D3, D7, D10, A1
5 Impacto negativo del cambio climático y desastres naturales		5 Construcción de complejos deportivos de competencia internacional a través de la modalidad APP u OxI. D15, A7
6 Desarrollo de infraestructura productiva y logística competitiva en países competidores		6 Adopción de deportistas a través de la modalidad APP o inversión en deporte por impuestos. D15, A7
7 Juventud expuesta a los vicios y sedentarismo		7 Incrementar la práctica masiva del deporte como los colegios, institutos y universidades. D15, A7
		8 Realizar competencias deportivas a nivel distrital, provincial y departamental. D15, A7
		9 Incrementar el número de profesores capacitados de educación física y deporte. D15, A7
		10 Creación de Centros de alto rendimiento en cada región. D15, A7

Tabla 38

Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para el Perú

		Factores						Valor			
		Factores Determinantes de Estabilidad del Entorno (EE)									
Posición estratégica interna	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1.0
	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5.0
	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5.0
	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5.0
	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	2.0
	Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2.0
	Elasticidad de precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4.0
	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5.0
	Volatilidad del tipo de cambio	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5.0
			Promedio						-2.2		
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									
Posición estratégica interna	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5.0
	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6.0
	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3.0
	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2.0
	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3.0
	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5.0
	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2.0
	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2.0
	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1.0
			Promedio						3.2		
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									
Posición estratégica externa	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2.0
	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4.0
	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5.0
	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4.0
	Nivel de especialización del capital humano	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1.0
	Desarrollo de infraestructura	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2.0
	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1.0
	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2.0
	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2.0
			Promedio						-3.4		
		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									
Posición estratégica externa	Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3.0
	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	6.0
	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5.0
	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1.0
	Facilidad de salida de mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3.0
	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2.0
	Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1.0
	Aporte de las principales industrias al PBI	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3.0
			Promedio						3.0		
			Vector resultante		Eje X = (VC+FI)		-0.2				
				Eje Y = (FF+EE)		0.8					

Luego de realizada la evaluación de los cuatro factores, los valores obtenidos se trasladaron a cada cuadrante de la matriz MPEYEA representada en la Figura 87, en la cual se grafica el polígono direccional para el Perú y el vector resultante. El valor obtenido para el eje X es de -0.2 y el valor del eje Y es de 0.8.

Como se puede observar en la Figura 87, el vector resultante indica una postura conservadora, aunque dado que tiene un valor pequeño, se hace necesario analizar a más detalle el polígono. En ese sentido, se puede indicar que el Perú tiene una buena fortaleza financiera, sustentada básicamente por su buen manejo económico que ha llevado a sus ministros de Economía y presidente del Banco Central de Reserva a ser reconocidos internacionalmente varias veces. Asimismo, se observa que aún su ventaja competitiva como país es pobre, pues si bien cuenta con innumerables riquezas naturales, minerales y una posición geográfica expectante, aún no ha sabido aprovechar al máximo estas ventajas comparativas, estando aún relegado en varias industrias en las que el país tiene potencial. Respecto al entorno latinoamericano, se observa una aceptable estabilidad, aunque existen algunas economías que generan preocupación a nivel internacional como la de Venezuela, o la economía brasileña y argentina que muestran crecimientos negativos. Asimismo, como parte del mundo globalizado, los países latinoamericanos no dejan de estar expuestos al entorno global, por lo cual deben estar monitoreando los impactos de acciones de las principales potencias mundiales. Finalmente, respecto a la fortaleza de la industria, Latinoamérica está conformada por países aún en proceso de desarrollo, y que aún tienen una baja industrialización, pero que tienen importante producción de *commodities* (agrícolas, minerales, hidrocarburos) que abastecen a otras regiones del globo, lo que ha llevado a una aceptable fortaleza de su industria.

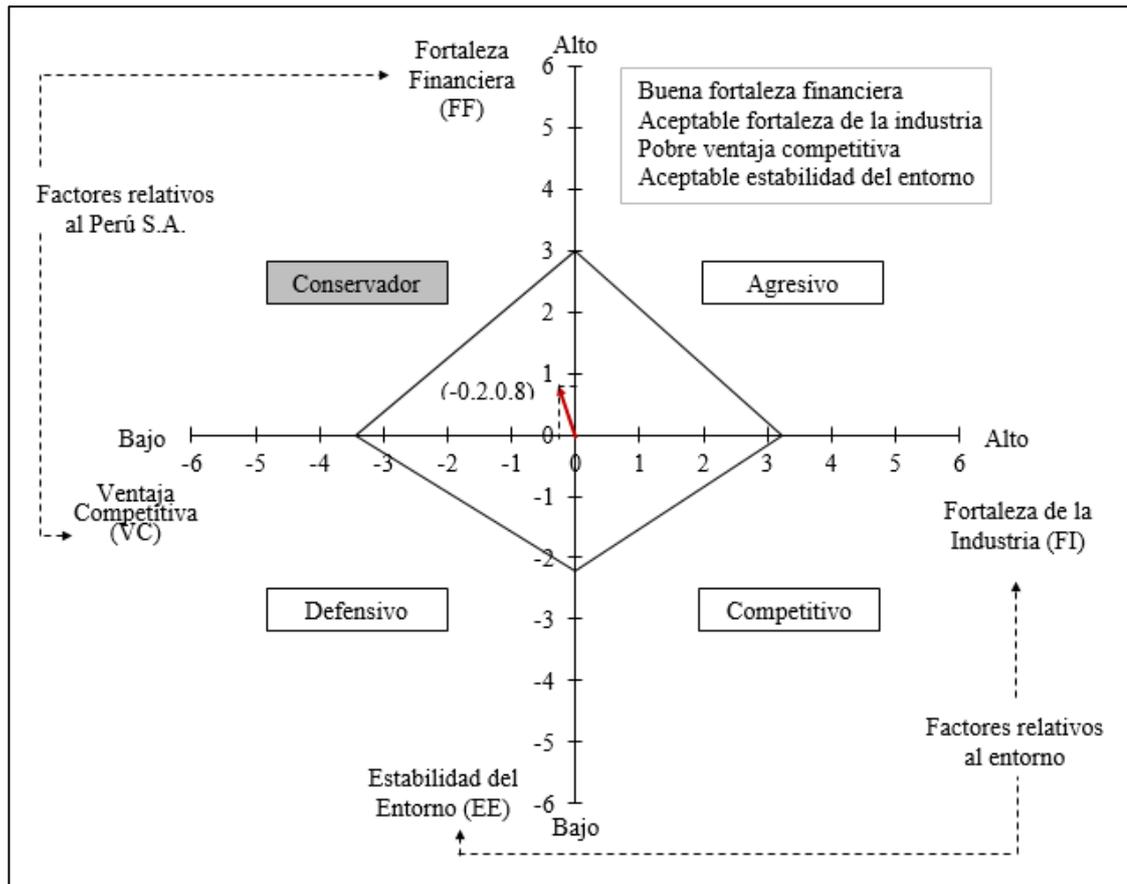


Figura 87. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).

Sobre la base de lo señalado, las estrategias más adecuadas para el cuadrante conservador son la diversificación conglomerada, segmentación de mercados y diversificación global. En ese sentido, se han definido las siguientes:

1. Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras.
2. Crear nuevos centros acuícolas en el país para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, tilapia, entre otros, para mercados como Francia, Estados Unidos, Bélgica, China, Brasil, Holanda y España.
3. Reforestar las tierras disponibles en la selva del país para cubrir la demanda local y extranjera de productos forestales maderables en mercados como los países del G8 y China.

4. Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales a través del banco de desarrollo del país.
5. Incrementar el volumen de productos orgánicos como granos andinos, maca, cacao, lúcuma y aguaymanto, destinados a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático.
6. Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola (MFODA).
7. Crear el Ministerio de Ciencia y Tecnología unificando las funciones del ONGEI y Concytec (MFODA).
8. Desarrollar un Sistema interconectado de Gobierno Electrónico de alcance nacional (MFODA).
9. Ejecutar la construcción de la red dorsal de banda ancha (MFODA).
10. Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales (MFODA).
11. Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (MFODA).
12. Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para elaborar la matriz BCG se consideró analizar las cinco industrias con mayor potencial en el país: Minería, Agroindustria (principales productos exportados como café, palta, uva), Pesca y Acuicultura, Forestal y Turismo. La participación de mercado relativa a la industria se definió con la relación entre la participación de mercado que tiene Perú y la

participación de mercado que tiene el principal competidor del Perú en cada una de las industrias: Minería (Chile), Agroindustria (Uva con Chile, Café con Colombia, Palta con México), Pesca y Acuicultura (Chile), Forestal (Chile) y Turismo (México). Por otro lado, la Tasa de Crecimiento de Ventas de la Industria se calculó con base en el crecimiento del sector evaluado en el 2016.

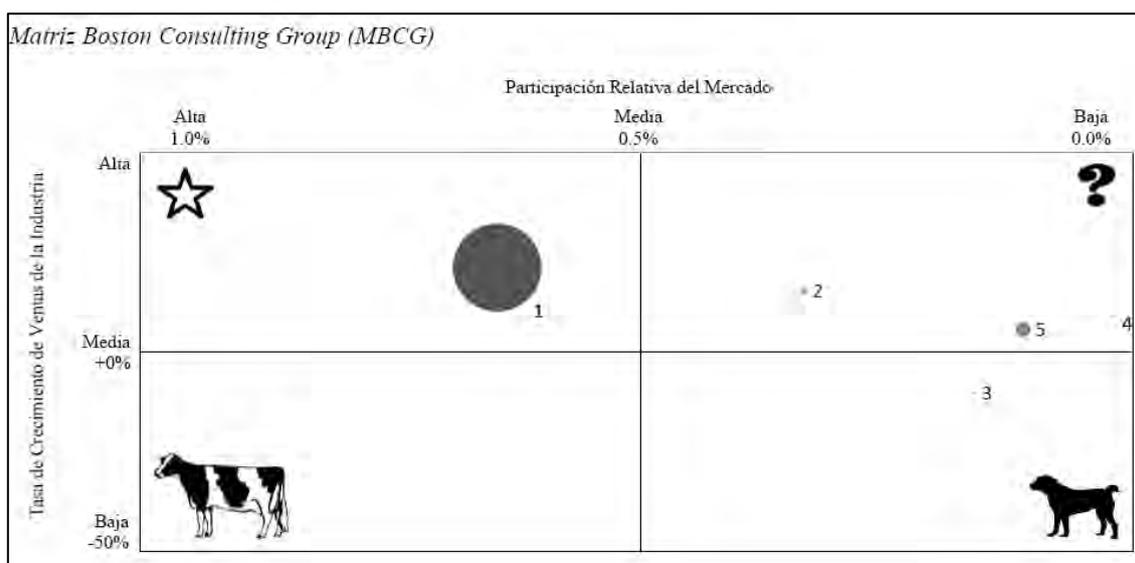


Figura 88. Matriz Boston Consulting Group (BCG).

Tabla 39

Datos y Antecedentes de las Industrias Evaluadas en la Matriz BCG

Industria	Ventas en millones de dólares	% de Ingresos	Participación Relativa del Mercado	Tasa de Crecimiento de Ventas de la Industria
1 Minería	25,990	13.30%	64% ^b	21.2% ^b
2 Agroindustria (palta, uva, café)	1,856	1.00%	33% ^c	15.4% ^c
3 Pesquera y Acuícola	782	0.40%	16% ^{d e}	-10.1% ^{d e}
4 Forestal	1,368	0.70%	2% ^f	9.0% ^f
5 Turismo	4,299	2.20%	11% ^{g h}	5.7% ^{g h}
6 Otros (*)	161,120	82.50%		
Total	195,415	100.00%		

Nota: Adaptado de ^a “El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2015. ^b “Perú se posiciona como quinto productor minero del mundo”, por El Comercio, junio 2016 (<http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-posiciona-quinto-productor-minero-mundo-228402>). ^c “Comercio internacional de bienes - Exportaciones 2001-2016”, por Centro de Comercio Internacional, 2017 (<http://www.intracen.org/itc/analisis-mercados/estadisticas-exportaciones-producto-pais/>). ^d “Perú elevará a 24% su participación en el mercado mundial de ingredientes marinos”, por Sociedad Nacional de Pesquería, mayo 2017 (<https://www.snp.org.pe/peru-elevara-a-24-su-participacion-en-el-mercado-mundial-de-ingredientes-marinos/>). ^e “Banco Mundial apoya innovación pesquera y acuícola en Perú”, por Banco Mundial, enero 2017 (<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/01/27/the-world-bank-supports-fishery-and-aquafarming-innovation-in-peru>). ^f “Productos Forestales”, por FAO Statistics, 2015 (<http://www.fao.org/3/a-i7304m.pdf>). ^g “Conozca la cifra oficial de turistas extranjeros que visitaron Perú en 2016”, por TNews, marzo 2017 (<http://tnews.com.pe/conozca-la-cifra-oficial-de-turistas-extranjeros-que-visitaron-peru-en-2016/>). ^h “El turismo mundial creció un 4% en 2016”, por infobae, enero 2017 (<http://www.infobae.com/turismo/2017/01/17/el-turismo-mundial-crecio-un-4-en-2016/>)

Como resultado, se observa en la Figura 88 y en la Tabla 39 que la Agroindustria, Sector Forestal y el Turismo se sitúan en el cuadrante de interrogante ya que presentan un crecimiento importante en la industria, pero tienen aún una baja participación en el mercado. Por otro lado, la industria minera se ubica en el cuadrante de la estrella, ya que presenta una alta participación del mercado, influenciado principalmente por el cobre; y una alta tasa de crecimiento de la industria, producto de la reactivación de algunos proyectos de inversión mineros que se habían aplazado por el contexto internacional, como lo demuestra el avance de Marcona (Ica), Toquepala (Moquegua) y Tambomayo (Arequipa). La última industria analizada fue el Sector Pesca y Acuicultura que se ubica en el cuadrante del perro, donde se tiene una baja participación del mercado (sin considerar la harina de pescado) y presenta una tasa de crecimiento negativa impactada principalmente por el cambio climático y el fenómeno del niño que ha estado presente en los últimos años.

Del resultado y análisis de la Matriz se identifican las siguientes estrategias que buscan potenciar la Agroindustria, Sector Forestal y el Turismo donde se tiene mayor oportunidad de crecimiento, mantener a la Minería como industria estrella y reactivar la industria de Pesca a través de la Acuicultura:

1. Empoderar a las embajadas peruanas para fortalecer su rol comercial en atracción de Inversión, Turismo y Exportaciones (MFODA).
2. Construir aeropuertos internacionales en Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima (MFODA).
3. Reforestar las tierras disponibles en la selva del país para cubrir la demanda local y extranjera de productos forestales maderables en mercados como los países del G8 y China (MPEYEA).

4. Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales a través el banco de desarrollo del país (MPEYEA).
5. Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola (MFODA).
6. Crear y promocionar nueva oferta exportable de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado para mercados como Estados Unidos, Unión Europea y mercado asiático (MFODA).
7. Incrementar el volumen de productos orgánicos como granos andinos, maca, cacao, lúcuma y aguaymanto, destinados a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático (MPEYEA).
8. Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región.
9. Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc. (MPEYEA).
10. Crear mecanismos de servicios ambientales por impuestos (reforestación, tratamiento de aguas, etc.).
11. Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras (MBCG).

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La MIE es considerada una matriz de portafolio que se basa en las matrices MEFI y MEFE, para lo cual se ha tomado los puntajes ponderados de ambas matrices, posicionándose

como resultado en cuadrante VIII, región 3, tal como se muestra en la Figura 89 y que sugiere cosechar o desinvertir recursos aplicando estrategias defensivas (D'Alessio, 2015).

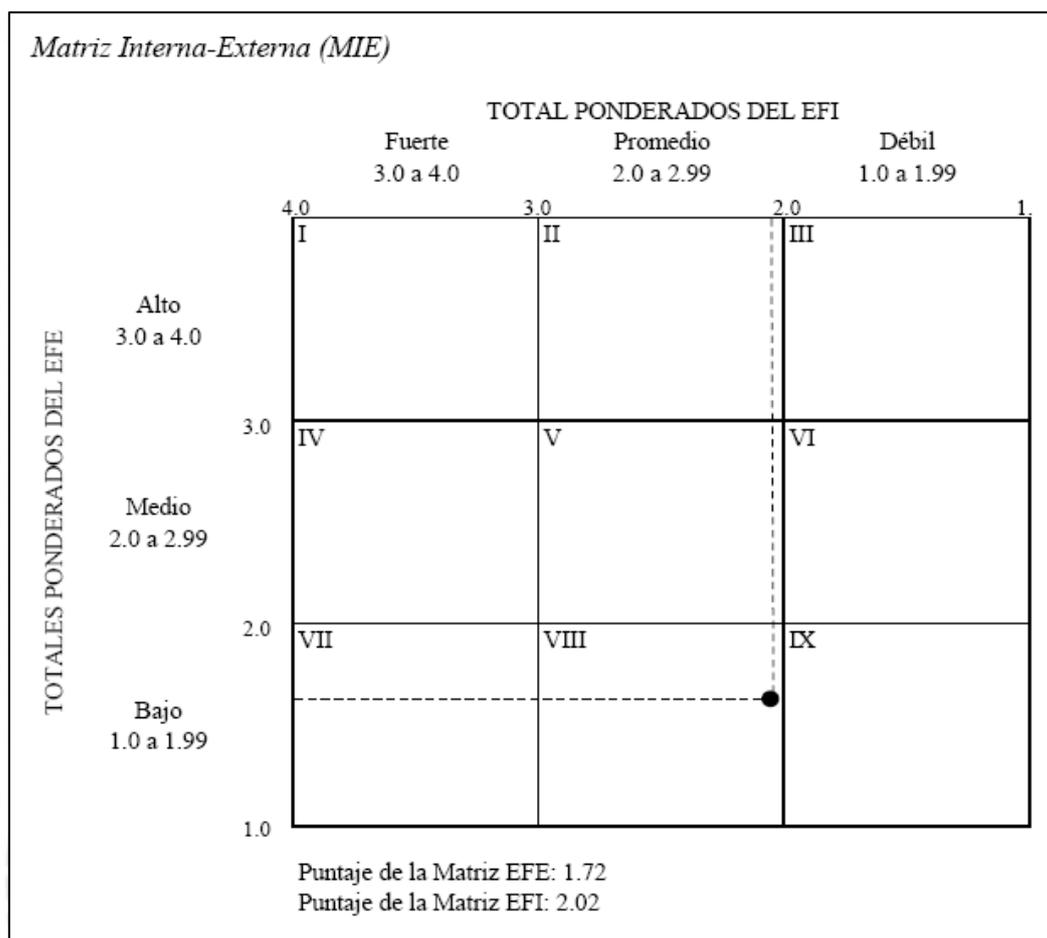


Figura 89. Matriz Interna-Externa (MIE)

Las estrategias defensivas y algunas otras identificadas de acuerdo a los resultados de la matriz son las siguientes:

1. Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras (MPEYEA).
2. Crear nuevos centros acuícolas en el país para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, tilapia, entre otros, para mercados como Francia, Estados Unidos, Bélgica, China, Brasil, Holanda y España (MPEYEA).

3. Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola (MFODA).
4. Desarrollar capacidades de negociación en temas de conflictos sociales en los ministerios de Ambiente y Energía y Minas (MFODA).
5. Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región (MBCG).
6. Construir dos carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima (MFODA).
7. Construir trenes de cercanías de Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana (MFODA).
8. Construir terminales portuarios en Marcona y Chancay (MFODA).
9. Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u OXI en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Educación, Salud, Turismo y Agricultura (MFODA).
10. Crear el Ministerio de Ciencia y Tecnología unificando las funciones del ONGEI y Concytec (MFODA).
11. Desarrollar un Sistema interconectado de Gobierno Electrónico de alcance nacional (MFODA).
12. Ejecutar la construcción de la Red Dorsal de Banda ancha (MFODA).
13. Reorganizar el Sistema de Regiones en el Perú (MFODA).
14. Reestructurar el Sistema Electoral (MFODA).
15. Reestructurar el Poder Judicial (MFODA).
16. Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales (MFODA).

17. Empoderar a la Contraloría General de la República e involucrar a compañías auditoras externas en el proceso de control (MFODA).
18. Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (MFODA).

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2015), con esta matriz se logra afinar la elección de estrategias para la organización. Se fundamenta en la ubicación de los negocios de acuerdo con la rapidez del crecimiento en el mercado y su posición competitiva, fuerte o débil que estos negocios puedan tener. Para el caso de Perú, se ha trabajado con las cinco principales actividades económicas seleccionadas tal como se muestra en la Figura 90.

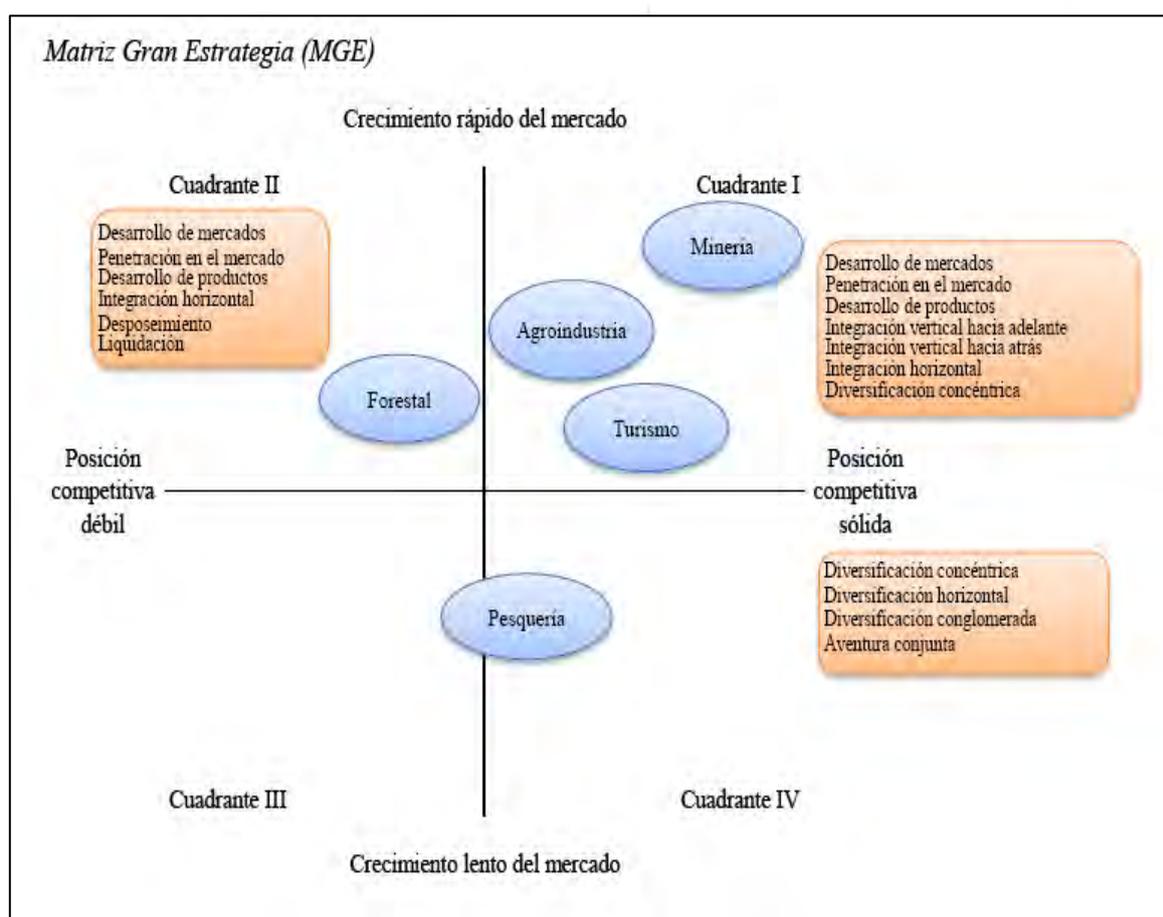


Figura 90. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Se muestran la minería, la agroindustria y el turismo dentro del primer cuadrante. Si bien es cierto que la minería, la agroindustria y el turismo peruano tienen una buena tasa de crecimiento, esta podría ser mejor si se adoptasen las siguientes estrategias:

1. Incrementar la inversión pública en localidades aledañas a los centros de extracción de recursos naturales (MFODA).
2. Desarrollar capacidades de negociación en temas de conflictos sociales en los Ministerios de Ambiente y Energía y Minas (MFODA).
3. Incrementar el volumen de productos orgánicos como granos andinos, maca, cacao, lúcuma y aguaymanto, destinados a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático (MPEYEA).
4. Crear y promocionar nueva oferta exportable de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado para mercados como Estados Unidos, Unión Europea y mercado asiático (MFODA).

En la primera década del presente siglo, el sector forestal tuvo un crecimiento de alrededor de 9% anual, pero según el reporte de ADEX (2017), inadecuados procesos de concesión de autorizaciones de explotación, frenaron el gran volumen de producción. Sin embargo, el potencial del Perú es enorme por poseer una extensa región amazónica que es propicia para la producción de árboles madereros. Las estrategias que se proponen para este sector son:

1. Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola (MFODA).
2. Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc. (MPEYEA).

3. Crear mecanismos de servicios ambientales por impuestos (reforestación, tratamiento de aguas, etc.) (MBCG).
4. Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales a través el banco de desarrollo del país (MPEYEA).

Dado que el sector pesquero está ya maduro, con un crecimiento limitado y expuesto a los fenómenos naturales como El Niño y El Niño Costero, la mejor posibilidad de crecimiento se da a través del desarrollo del subsector acuícola. En tal sentido, las estrategias propuestas son las siguientes:

1. Crear nuevos centros acuícolas en el país para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, tilapia, entre otros, para mercados como Francia, Estados Unidos, Bélgica, China, Brasil, Holanda y España (MPEYEA).
2. Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región (MBCG).
3. Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras (MBCG).

Acorde con lo expresado en la matriz FODA, hay algunas estrategias fundamentales que aplican para todos los sectores mencionados:

1. Atraer inversiones locales y extranjeras en infraestructura y sectores Agroindustrial, Pesca, Minería, Forestal y Turismo (MFODA).
2. Construir aeropuertos internacionales en Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima (MFODA).
3. Construir dos carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima (MFODA).

4. Incrementar la capacidad instalada de los aeropuertos existentes (MFODA).
5. Construir trenes de cercanías de Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana (MFODA).
6. Construir terminales portuarios en Marcona y Chancay (MFODA).
7. Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u OxI en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Educación, Salud, Turismo y Agricultura (MFODA).

Con esta estrategia se estaría cubriendo las necesidades de infraestructura portuaria, vial, turística, etc., sin la cual resultarían vanas las estrategias anteriormente mencionadas.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica permite agrupar las estrategias y visualizar las repeticiones de cada una de ellas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE (D'Alessio, 2015).

Para el caso del Perú SA, se identificó 50 estrategias, detalladas en la Tabla 40. De estas, se escogieron 34 estrategias, las cuales incluyen aquellas que se repiten tres o más veces, y, además, aquellas que, a pesar de no contar con ese número de repeticiones, se analizó que son primordiales para alcanzar la visión y los intereses organizaciones (IO) del Perú. Asimismo, quedaron 16 estrategias de contingencia (tercer grupo).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo con D'Alessio (2015), la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico permite evaluar y decidir objetivamente sobre la *atractividad* de cada una de ellas tomando en cuenta los factores clave de éxito externos e internos, conformados por las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. Al respecto, se utilizó la escala del 1 al 4 para calificar, indicándose la *no atractividad* de la estrategia hasta la *muy alta atractividad* de esta, respectivamente.

Tabla 40

Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Construir dos carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima.	X			X	X	3
FO2.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Construir aeropuertos internacionales en Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima.	X		X		X	3
FO3.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Incrementar la capacidad instalada de los aeropuertos existentes.	X				X	2
FO4.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Atraer inversiones locales y extranjeras en infraestructura y sectores Agroindustrial, Pesca, Minería, Forestal y Turismo.	X				X	2
FO5.	Penetración de mercado, Desarrollo de mercado	Empoderar a las embajadas peruanas para fortalecer su rol comercial en atracción de Inversión, Turismo y Exportaciones.	X		X			2
FO6.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Construir trenes de cercanías de Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana.	X			X	X	3
FO7.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Construir terminales portuarios en Marcona y Chancay.	X			X	X	3
FA1.	Diversificación horizontal	Generar programas de cooperación con los países de la región Asia-Pacífico para hacer frente a desastres naturales y el cambio climático.	X					1
	Aventura Conjunta (Modalidad: Alianza estratégica)	Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u Oxl en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Turismo, Agricultura, Pesca y Forestal.	X			X	X	3
FA3.	Diversificación concéntrica	Empoderar la marca Perú con el concepto de sostenibilidad.	X					1
FA4.	Diversificación concéntrica / Diversificación conglomerada / Diversificación horizontal	Crear y promocionar nueva oferta exportable y sostenible de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado para mercados como Estados Unidos, Unión Europea y mercado asiático.	X		X		X	3
DO1.	Integración vertical hacia adelante (modalidad: fusión vertical)	Crear el Ministerio de Ciencia y Tecnología unificando las funciones del ONGEI y Concytec.	X	X		X		3
DO2.	Integración vertical hacia adelante (modalidad: alianza estratégica)	Desarrollar un Sistema interconectado de Gobierno Electrónico de alcance nacional.	X	X		X		3
DO3.	Integración vertical hacia atrás	Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola.	X	X	X	X	X	5
DO4.	Integración vertical hacia atrás (modalidad: alianza estratégica)	Ejecutar la construcción de la red dorsal de banda ancha.	X	X		X		3
DO5.	Reingeniería de Procesos, <i>Rightsizing</i>	Reorganizar el Sistema de Regiones en el Perú.	X			X		2
DO6.	Reingeniería de Procesos	Reestructurar el Sistema Electoral.	X			X		2
DO7.	Reingeniería de Procesos	Reestructurar el Poder Judicial.	X			X		2
DO8.	Integración vertical hacia atrás	Incrementar la inversión pública en localidades aledañas a los centros de extracción de RR.NN.	X				X	2
DO9.	Integración vertical hacia atrás	Desarrollar capacidades de negociación en temas de conflictos sociales en los Ministerios de Ambiente y Energía y Minas.	X			X	X	3
DO10.	Integración vertical hacia atrás	Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales.	X	X		X		3
DO11.	Aventura Conjunta (Modalidad: Alianza estratégica)	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros hospitalarios a través de la modalidad APP u Oxl.	X					1

Tabla 40

Matriz de Decisión Estratégica (Continuación)

	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
DO12.	Aventura Conjunta (Modalidad: Alianza estratégica)	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros educativos a través de la modalidad APP u OxI.	X					1
DO13.	Integración vertical hacia atrás	Capacitar a los especialistas en salud y distribuirlos adecuadamente a nivel nacional.	X					1
DO14.	Integración vertical hacia atrás	Revalorar y reestructurar la profesión docente.	X					1
DO15.	Integración vertical hacia atrás	Capacitar a los directores de colegios en gestión administrativa, financiera y de recursos humanos.	X					1
DO16.	Integración vertical hacia atrás	Incrementar los incentivos económicos y otros que permitan el desarrollo personal y profesional de los especialistas de salud.	X					1
DO17.	Desarrollo de producto	Crear programas de educación municipales para madres sobre alimentación y cuidados del bebé.	X					1
DO18.	Desarrollo de producto	Crear programas escolares de educación para la prevención de embarazos en adolescentes.	X					1
DO19.	Penetración en el mercado	Incrementar el fondo de auxilio para los casos de desnutrición verificados y empadronados.	X					1
DO20.	Penetración en el mercado	Construir las redes de abastecimiento de agua potable a los sectores de menores recursos.	X					1
DO21.	Penetración en el mercado	Construir infraestructura para contrarrestar los efectos de las heladas en la sierra del Perú.	X					1
DA1.	Aventura conjunta (Modalidad: alianza estratégica) / Tercerización	Empoderar a la Contraloría General de la República e involucrar a compañías auditoras externas en el proceso de control.	X			X		2
DA2.	Gerencia de procesos -BPM (Facilitador: TIC)	Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (públicos y privados).	X	X		X		3
DA3.	Atrincheramiento/reducción, (Facilitador: tercerización)	Contratar <i>outsourcing</i> para servicios anexos en las entidades del Estado.	X					1
DA4.	Gerencia de procesos (Facilitador: <i>benchmarking</i>)	Implementar un modelo de gestión del talento en la gestión pública.	X					1
DA5.	Aventura conjunta (Modalidad: alianza estratégica)	Construcción de complejos deportivos de competencia internacional a través de la modalidad APP u OxI.	X					1
DA6.	Aventura conjunta (Modalidad: alianza estratégica)	Adopción de deportistas a través de la modalidad APP o inversión en deporte por impuestos.	X					1
DA7.	Aventura conjunta (Modalidad: alianza estratégica)	Incrementar la práctica masiva del deporte como los colegios, institutos y universidades.	X					1
DA8.	Aventura conjunta (Modalidad: alianza estratégica)	Realizar competencias deportivas a nivel distrital, provincial y departamental.	X					1
DA9.	Integración vertical hacia atrás	Incrementar el número de profesores capacitados de educación física y deporte.	X					1
DA10.	Desarrollo de producto	Creación de Centros de alto rendimiento en cada región.	X					1
MPEYEA1.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras.		X	X	X	X	4
MPEYEA2.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Crear nuevos centros acuícolas en el país para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, tilapia, entre otros, para mercados como Francia, Estados Unidos, Bélgica, China, Brasil, Holanda y España.		X		X	X	3
MPEYEA3.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Reforestar las tierras disponibles en la selva del país para cubrir la demanda local y extranjera de productos forestales maderables en mercados como los países del G8 y China.		X	X			2
MPEYEA4.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales a través el banco de desarrollo del país.		X	X		X	3
MPEYEA5.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Incrementar el volumen de productos orgánicos como granos andinos, maca, cacao, lúcuma y aguaymanto, destinados a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático.		X	X		X	3
BCG1.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región.			X	X	X	3
MPEYEA6.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc.		X	X		X	3
BCG2.	Penetración de mercado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	Crear mecanismos de servicios ambientales por impuestos (reforestación, tratamiento de aguas, etc.).			X		X	2

De las 34 estrategias retenidas de la MDE, luego de hacer el emparejamiento, se retuvo 28 estrategias que tuvieron un puntaje mayor de *atractividad* frente a los FCE, tal como se muestra en la Tabla 41. Igualmente, se dejaron seis estrategias de contingencia (segundo grupo).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Matriz de Rumelt se evalúan las estrategias retenidas en la MCPE sobre la base de cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (D'Alessio, 2015). Luego de aplicarla, se mantuvieron las 28 estrategias retenidas, las cuales se aprecian en la Tabla 42.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite evaluar que las estrategias escogidas de la MR no se contrapongan a aspectos relacionados con los derechos, la justicia y sean buenas para los fines utilitarios (D'Alessio, 2015). Al aplicar esta matriz se mantuvieron las 28 estrategias retenidas, las cuales se aprecian en la Tabla 43.

6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

En la Matriz de MERC se muestran las estrategias que fueron retenidas luego de aplicar las distintas matrices filtro, y aquellas estrategias de contingencia que quedaron como secundarias, las cuales podrían retomarse en el momento de la implementación, de ser necesario (D'Alessio, 2015). En la Tabla 44 se muestra la Matriz MERC donde figuran las 28 estrategias retenidas y las 22 estrategias de contingencia.

Tabla 41

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Factores clave	FO1. Construir carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima.		FO2. Construir aeropuertos internacionales Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima.		FO6. Construir trenes de cercanías de Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana.		FO7. Construir terminales aeroportuarios en Marcona y Chancay.		FA2. Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u OXI en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Turismo, Agricultura, Pesca y Forestal.		FA4. Crear y promocionar nueva oferta exportable y sostenible de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado como EE.UU., UE y Asia.		DO1. Crear el Ministerio de Ciencia y Tecnología unificando las funciones del ONGEI y Concytec.		DO2. Desarrollar un Sistema interconectado de Gobierno Electrónico de alcance nacional.		DO3. Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en TI y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola.		DO4. Ejecutar la construcción de la red dorsal de banda ancha.		DO6. Reestructurar el Sistema Electoral.		
	Peso	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.
Oportunidades																							
1	Aprovechamiento de alianzas, acuerdos y tratados comerciales vigentes y potenciales, que brindan acceso a importantes mercados de Asia, Estados Unidos, UE y otros.																						
2	Incorporación del Perú a la OCDE																						
3	Gran aceptación de los productos peruanos agroindustriales en los principales mercados mundiales																						
4	Creciente atracción del Perú como destino turístico y gastronómico																						
5	Interés de inversionistas en el mercado peruano																						
6	Tendencia mundial al consumo de productos de industrias sostenibles																						
Amenazas																							
1	Ingreso y expansión de redes de corrupción internacionales a las instituciones nacionales																						
2	Salida de Estados Unidos del TPP																						
3	Brexit y posible salida de otros países de la UE																						
4	Incremento de la tasa de referencia de la Reserva Federal de Estados Unidos																						
5	Impacto negativo del cambio climático y desastres naturales																						
6	Desarrollo de infraestructura productiva y logística competitiva en países competidores																						
7	Juventud expuesta a los vicios y sedentarismo																						
Fortalezas																							
1	Posición geográfica estratégica para la región Asia-Pacífico																						
2	Gestión eficiente de la economía y las finanzas del país (MEF, BCRP)																						
3	Reconocimiento internacional de la Marca Perú impulsados por el turismo y la gastronomía																						
4	Gran variedad de productos de oferta exportable																						
5	Importantes reservas minerales y recursos naturales que impulsan el PBI del país																						
6	Población predominantemente joven y con alto índice de emprendimiento																						
Debilidades																							
1	Deficiencias en la gestión de Gobiernos subnacionales																						
2	Deficiencias en los organismos de control																						
3	Altos niveles de corrupción y desconfianza en los poderes del Estado																						
4	Deficiencia y desigualdad en la calidad educativa																						
5	Brecha tecnológica																						
6	Brecha en infraestructura que incrementa costos logísticos																						
7	Falta de recurso humano calificado																						
8	Trabas burocráticas que no incentivan la inversión																						
9	Altos niveles de informalidad laboral																						
10	Escasa inversión en investigación y desarrollo																						
11	Deficiente manejo de conflictos sociales																						
12	Uso no responsable de recursos que afecta su sostenibilidad																						
13	Altos niveles de inseguridad ciudadana																						
14	Deficiencia y desigualdad en el servicio de salud																						
15	Bajo nivel deportivo																						
Total	2.00	5.36	4.95	5.13	5.21	5.27	5.50	3.10	4.10	4.61	4.97	4.12											

Tabla 41

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (Continuación)

Factores clave	DO7. Reestructurar el Poder Judicial.		DO8. Incrementar la inversión pública en localidades aledañas a los centros de extracción de RR.NN.		DO9. Desarrollar capacidades de negociación en temas de conflictos sociales en los Ministerios de Energía y Minas.		DO10. Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales.		DO11. Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros hospitalarios a través de la modalidad APP u OxI.		DO12. Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros educativos a través de la modalidad APP u OxI.		DO13. Capacitar a los especialistas en salud y distribuirlos adecuadamente a nivel nacional.		DO14. Revalorar y reestructurar la profesión docente.		DO16. Incrementar los incentivos económicos y otros que permitan el desarrollo personal y profesional de los especialistas de salud.		DA1. Empoderar a la Contraloría General de la República e involucrar a compañías auditoras externas en el proceso de control.		DA2. Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (públicos y privados).		
	Peso	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.
Oportunidades																							
1	Aprovechamiento de alianzas, acuerdos y tratados comerciales vigentes y potenciales, que brindan acceso a importantes mercados de Asia, Estados Unidos, UE y otros.																						
2	Incorporación del Perú a la OCDE																						
3	Gran aceptación de los productos peruanos agroindustriales en los principales mercados mundiales																						
4	Creciente atracción del Perú como destino turístico y gastronómico																						
5	Interés de inversionistas en el mercado peruano																						
6	Tendencia mundial al consumo de productos de industrias sostenibles																						
Amenazas																							
1	Ingreso y expansión de redes de corrupción internacionales a las instituciones nacionales																						
2	Salida de Estados Unidos del TPP																						
3	Brexit y posible salida de otros países de la UE																						
4	Incremento de la tasa de referencia de la Reserva Federal de Estados Unidos																						
5	Impacto negativo del cambio climático y desastres naturales																						
6	Desarrollo de infraestructura productiva y logística competitiva en países competidores																						
7	Juventud expuesta a los vicios y sedentarismo																						
Fortalezas																							
1	Posición geográfica estratégica para la región Asia-Pacífico																						
2	Gestión eficiente de la economía y las finanzas del país (MEF, BCRP)																						
3	Reconocimiento internacional de la Marca Perú impulsados por el turismo y la gastronomía																						
4	Gran variedad de productos de oferta exportable																						
5	Importantes reservas minerales y recursos naturales que impulsan el PBI del país																						
6	Población predominantemente joven y con alto índice de emprendimiento																						
Debilidades																							
1	Deficiencias en la gestión de Gobiernos subnacionales																						
2	Deficiencias en los organismos de control																						
3	Altos niveles de corrupción y desconfianza en los poderes del Estado																						
4	Deficiencia y desigualdad en la calidad educativa																						
5	Brecha tecnológica																						
6	Brecha en infraestructura que incrementa costos logísticos																						
7	Falta de recurso humano calificado																						
8	Trabas burocráticas que no incentivan la inversión																						
9	Altos niveles de informalidad laboral																						
10	Escasa inversión en investigación y desarrollo																						
11	Deficiente manejo de conflictos sociales																						
12	Uso no responsable de recursos que afecta su sostenibilidad																						
13	Altos niveles de inseguridad ciudadana																						
14	Deficiencia y desigualdad en el servicio de salud																						
15	Bajo nivel deportivo																						
Total	2.00	4.05	4.86	3.81	4.07	4.55	4.71	2.61	4.08	4.09	4.02	4.31											

Tabla 41

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (Continuación)

Factores clave	DA4. Implementar un modelo de gestión del talento en la gestión pública.		DA5. Construcción de complejos deportivos de competencia internacional a través de la modalidad APP u OxI.		DA6. Adopción de deportistas a través de la modalidad APP o inversión en deporte por impuestos.		DA8. Realizar competencias deportivas a nivel distrital, provincial y departamental.		DA9. Incrementar el número de profesores capacitados de educación física y deporte.		MPEYEA1. Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras.		MPEYEA2. Crear nuevos productos acuícolas para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, entre otros, para Francia, EE.UU., Bélgica, China, Brasil, Holanda y España.		MPEYEA4. Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales.		MPEYEA5. Incrementar el volumen de productos orgánicos destinados a EE.UU., Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático.		BCG1. Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región.		MPEYEA6. Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc.		BCG2. Crear mecanismos de servicios ambientales por impuestos (reforestación, tratamiento de aguas, etc.).		
	Peso	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.	Pje.	Pond.		
Oportunidades																									
1	Aprovechamiento de alianzas, acuerdos y tratados comerciales vigentes y potenciales, que brindan acceso a importantes mercados de Asia, Estados Unidos, UE y otros.																								
2	Incorporación del Perú a la OCDE																								
3	Gran aceptación de los productos peruanos agroindustriales en los principales mercados mundiales																								
4	Creciente atracción del Perú como destino turístico y gastronómico																								
5	Interés de inversionistas en el mercado peruano																								
6	Tendencia mundial al consumo de productos de industrias sostenibles																								
Amenazas																									
1	Ingreso y expansión de redes de corrupción internacionales a las instituciones nacionales																								
2	Salida de Estados Unidos del TPP																								
3	Brexit y posible salida de otros países de la UE																								
4	Incremento de la tasa de referencia de la Reserva Federal de Estados Unidos																								
5	Impacto negativo del cambio climático y desastres naturales																								
6	Desarrollo de infraestructura productiva y logística competitiva en países competidores																								
7	Juventud expuesta a los vicios y sedentarismo																								
Fortalezas																									
1	Posición geográfica estratégica para la región Asia-Pacífico																								
2	Gestión eficiente de la economía y las finanzas del país (MEF, BCRP)																								
3	Reconocimiento internacional de la Marca Perú impulsados por el turismo y la gastronomía																								
4	Gran variedad de productos de oferta exportable																								
5	Importantes reservas minerales y recursos naturales que impulsan el PBI del país																								
6	Población predominantemente joven y con alto índice de emprendimiento																								
Debilidades																									
1	Deficiencias en la gestión de Gobiernos subnacionales																								
2	Deficiencias en los organismos de control																								
3	Altos niveles de corrupción y desconfianza en los poderes del Estado																								
4	Deficiencia y desigualdad en la calidad educativa																								
5	Brecha tecnológica																								
6	Brecha en infraestructura que incrementa costos logísticos																								
7	Falta de recurso humano calificado																								
8	Trabas burocráticas que no incentivan la inversión																								
9	Altos niveles de informalidad laboral																								
10	Escasa inversión en investigación y desarrollo																								
11	Deficiente manejo de conflictos sociales																								
12	Uso no responsable de recursos que afecta su sostenibilidad																								
13	Altos niveles de inseguridad ciudadana																								
14	Deficiencia y desigualdad en el servicio de salud																								
15	Bajo nivel deportivo																								
Total	2.00		4.23		4.03		4.20		2.81		2.90		5.55		5.63		4.37		5.71		4.53		5.59		4.39

Tabla 42

Matriz de Rumelt

Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1. Construir dos carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2. Construir aeropuertos internacionales en Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6. Construir trenes de cercanías de Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7. Construir terminales portuarios en Marcona y Chancay.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2. Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u OxI en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Turismo, Agricultura, Pesca y Forestal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4. Crear y promocionar nueva oferta exportable y sostenible de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado para mercados como Estados Unidos, Unión Europea y mercado asiático.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2. Desarrollar un Sistema interconectado de Gobierno Electrónico de alcance nacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3. Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4. Ejecutar la construcción de la red dorsal de banda ancha.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6. Reestructurar el Sistema Electoral.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO7. Reestructurar el Poder Judicial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO8. Incrementar la inversión pública en localidades aledañas a los centros de extracción de RR.NN.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO10. Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO11. Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros hospitalarios a través de la modalidad APP u OxI.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO12. Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros educativos a través de la modalidad APP u OxI.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO14. Revalorar y reestructurar la profesión docente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO16. Incrementar los incentivos económicos y otros que permitan el desarrollo personal y profesional de los especialistas de salud.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1. Empoderar a la Contraloría General de la República e involucrar a compañías auditoras externas en el proceso de control.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 42

Matriz de Rumelt (Continuación)

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
DA2. Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (públicos y privados).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4. Implementar un modelo de gestión del talento en la gestión pública.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA5. Construcción de complejos deportivos de competencia internacional a través de la modalidad APP u OxI.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA6. Adopción de deportistas a través de la modalidad APP o inversión en deporte por impuestos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MPEYEA1. Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MPEYEA2. Crear nuevos centros acuícolas en el país para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, tilapia, entre otros, para mercados como Francia, Estados Unidos, Bélgica, China, Brasil, Holanda y España.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MPEYEA4. Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales a través del banco de desarrollo del país.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MPEYEA5. Incrementar el volumen de productos orgánicos como granos andinos, maca, cacao, lúcuma y aguaymanto, destinados a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
BCG1. Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
MPEYEA6. Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 43

Matriz de Ética

	Estrategias Específicas	Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se acepta	
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1.	Construir dos carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
FO2.	Construir aeropuertos internacionales en Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
FO6.	Construir trenes de cercanías de Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
FO7.	Construir terminales portuarios en Marcona y Chancay.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
FA2.	Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u OXI en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Turismo, Agricultura, Pesca y Forestal.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
FA4.	Crear y promocionar nueva oferta exportable y sostenible de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado para mercados como Estados Unidos, Unión Europea y mercado asiático.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO2.	Desarrollar un Sistema interconectado de Gobierno Electrónico de alcance nacional.	N	N	N	N	N	N	P	J	N	N	E	E	Sí
DO3.	Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO4.	Ejecutar la construcción de la red dorsal de banda ancha.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO6.	Reestructurar el Sistema Electoral.	N	N	P	N	N	P	N	J	J	N	E	E	Sí
DO7.	Reestructurar el Poder Judicial.	N	N	N	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DO8.	Incrementar la inversión pública en localidades aledañas a los centros de extracción de RR.NN.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO10.	Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO11.	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros hospitalarios a través de la modalidad APP u OXI.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO12.	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros educativos a través de la modalidad APP u OXI.	N	N	P	N	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
DO14.	Revalorar y reestructurar la profesión docente.	N	N	P	N	P	P	N	J	J	N	E	E	Sí
DO16.	Incrementar los incentivos económicos y otros que permitan el desarrollo personal y profesional de los especialistas de salud.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DA1.	Empoderar a la Contraloría General de la República e involucrar a compañías auditoras externas en el proceso de control.	N	N	N	N	N	N	P	N	J	N	E	E	Sí
DA2.	Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (públicos y privados).	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DA4.	Implementar un modelo de gestión del talento en la gestión pública.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
DA5.	Construcción de complejos deportivos de competencia internacional a través de la modalidad APP u OXI.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DA6.	Adopción de deportistas a través de la modalidad APP o inversión en deporte por impuestos.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
MPEYEA1.	Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
MPEYEA2.	Crear nuevos centros acuícolas en el país para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, tilapia, entre otros, para mercados como Francia, Estados Unidos, Bélgica, China, Brasil, Holanda y España.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
MPEYEA4.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales a través el banco de desarrollo del país.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
MPEYEA5.	Incrementar el volumen de productos orgánicos como granos andinos, maca, cacao, lúcuma y aguaymanto, destinados a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
BCG1.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
MPEYEA6.	Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc.	P	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí

Tabla 44

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1.	Construir dos carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima.
FO2.	Construir aeropuertos internacionales en Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima.
FO6.	Construir trenes de cercanías de Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana.
FO7.	Construir terminales portuarios en Marcona y Chancay.
FA2.	Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u OxI en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Turismo, Agricultura, Pesca y Forestal.
FA4.	Crear y promocionar nueva oferta exportable y sostenible de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado para mercados como Estados Unidos, Unión Europea y mercado asiático.
DO2.	Desarrollar un sistema interconectado de Gobierno electrónico de alcance nacional.
DO3.	Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola.
DO4.	Ejecutar la construcción de la red dorsal de banda ancha.
DO6.	Reestructurar el Sistema Electoral.
DO7.	Reestructurar el Poder Judicial.
DO8.	Incrementar la inversión pública en localidades aledañas a los centros de extracción de RR.NN.
DO10.	Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales.
DO11.	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros hospitalarios a través de la modalidad APP u OxI.
DO12.	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros educativos a través de la modalidad APP u OxI.
DO14.	Revalorar y reestructurar la profesión docente.
DO16.	Incrementar los incentivos económicos y otros que permitan el desarrollo personal y profesional de los especialistas de salud.
DA1.	Empoderar a la Contraloría General de la República e involucrar a compañías auditoras externas en el proceso de control.
DA2.	Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (públicos y privados).
DA4.	Implementar un modelo de gestión del talento en la gestión pública.
DA5.	Construcción de complejos deportivos de competencia internacional a través de la modalidad APP u OxI.
DA6.	Adopción de deportistas a través de la modalidad APP o inversión en deporte por impuestos.
MPEYEA1.	Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras.
MPEYEA2.	Crear nuevos centros acuícolas en el país para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, tilapia, entre otros, para mercados como Francia, Estados Unidos, Bélgica, China, Brasil, Holanda y España.

Tabla 44

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (Continuación)

MPEYEA4.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales a través del banco de desarrollo del país.
MPEYEA5.	Incrementar el volumen de productos orgánicos como granos andinos, maca, cacao, lúcuma y aguaymanto, destinados a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático.
BCG1.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región.
MPEYEA6.	Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc.
Estrategias de contingencia	
FO6.	Incrementar la capacidad instalada de los aeropuertos existentes.
FO4.	Atraer inversiones locales y extranjeras en infraestructura y sectores Agroindustrial, Pesca, Minería, Forestal y Turismo.
FO5.	Empoderar a las embajadas peruanas para fortalecer su rol comercial en atracción de Inversión, Turismo y Exportaciones.
FA1.	Generar programas de cooperación con los países de la región Asia-Pacífico para hacer frente a desastres naturales y el cambio climático.
FA3.	Empoderar la marca Perú con el concepto de sostenibilidad.
DO1.	Crear el Ministerio de Ciencia y Tecnología unificando las funciones del ONGEI y Concytec.
DO5.	Reorganizar el Sistema de Regiones en el Perú.
DO9.	Desarrollar capacidades de negociación en temas de conflictos sociales en los Ministerios de Ambiente y Energía y Minas.
DO13.	Capacitar a los especialistas en salud y distribuirlos adecuadamente a nivel nacional.
DO15.	Capacitar a los directores de colegios en gestión administrativa, financiera y de recursos humanos.
DO17.	Crear programas de educación municipales para madres sobre alimentación y cuidados del bebé.
DO18.	Crear programas escolares de educación para la prevención de embarazos en adolescentes.
DO19.	Incrementar el fondo de auxilio para los casos de desnutrición verificados y empadronados.
DO20.	Construir las redes de abastecimiento de agua potable a los sectores de menores recursos.
DO21.	Construir infraestructura para la contrarrestar los efectos de las heladas en la sierra del Perú.
DA3.	Contratar <i>outsourcing</i> para servicios anexos en las entidades del Estado.
DA7.	Incrementar la práctica masiva del deporte como los colegios, institutos y universidades.
DA8.	Realizar competencias deportivas a nivel distrital, provincial y departamental.
DA9.	Incrementar el número de profesores capacitados de educación física y deporte.
DA10.	Creación de centros de alto rendimiento en cada región.
MPEYEA3.	Reforestar las tierras disponibles en la selva del país para cubrir la demanda local y extranjera de productos forestales maderables en mercados como los países del G8 y China.
BCG2.	Crear mecanismos de servicios ambientales por impuestos (reforestación, tratamiento de aguas, etc.).

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

A través de la MEOLP se realiza el alineamiento de cada una de las estrategias retenidas con OLP definidos. En la Tabla 45 se muestra la MEOLP para el Perú SA.

6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

La MEPCS permite confrontar las estrategias retenidas con las posibilidades que puedan tener los competidores para hacerles frente. Para este análisis se tomó los competidores identificados en el análisis del Perú y sus competidores (capítulo III), donde se identificó a los siguientes países: Chile, Colombia y México. Las acciones identificadas como posibles reacciones de dichos países antes las estrategias planteadas, se muestran en la Tabla 46.

6.13 Conclusiones

Las distintas matrices elaboradas permiten el planteamiento de estrategias y análisis de las mismas considerando distintos aspectos relevantes que permiten escoger con mayor certeza aquellas que conlleven el logro de la visión y los intereses organizacionales. En el caso del Perú, se han elegido 28 estrategias que se orientan a potenciar las industrias identificadas como posibles generadoras de ventaja competitiva a futuro, así como, a superar las debilidades identificadas en el país, hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 45

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

N°	Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Conservación de recursos naturales						
2	Industrialización						
3	Desarrollo de capital humano						
4	Gobernabilidad e Institucionalidad						
5	Infraestructura productiva, social y turística						
Estrategias específicas							
FO1.	Construir dos carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima.	X				X	X
FO2.	Construir aeropuertos internacionales en Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima.	X				X	X
FO6.	Construir trenes de cercanías de Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana.	X				X	X
FO7.	Construir terminales portuarios en Marcona y Chancay.	X					X
FA2.	Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u OxI en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Turismo, Agricultura, Pesca y Forestal.	X	X			X	X
FA4.	Crear y promocionar nueva oferta exportable y sostenible de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado para mercados como Estados Unidos, Unión Europea y mercado asiático.						
DO2.	Desarrollar un Sistema interconectado de Gobierno Electrónico de alcance nacional.				X	X	X
DO3.	Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola.						
DO4.	Ejecutar la construcción de la red dorsal de banda ancha.		X		X	X	X
DO6.	Reestructurar el Sistema Electoral.						X
DO7.	Reestructurar el Poder Judicial.						
DO8.	Incrementar la inversión pública en localidades aledañas a los centros de extracción de RR.NN.	X			X	X	
DO10.	Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales.					X	
DO11.	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros hospitalarios a través de la modalidad APP u OxI.						X
DO12.	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros educativos a través de la modalidad APP u OxI.				X	X	X
DO14.	Revalorar y reestructurar la profesión docente.				X		
DO16.	Incrementar los incentivos económicos y otros que permitan el desarrollo personal y profesional de los especialistas de salud.						
DA1.	Empoderar a la Contraloría General de la República e involucrar a compañías auditoras externas en el proceso de control.						
DA2.	Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (públicos y privados).						
DA4.	Implementar un modelo de gestión del talento en la gestión pública.				X		X
DA5.	Construcción de complejos deportivos de competencia internacional a través de la modalidad APP u OxI.				X		X
DA6.	Adopción de deportistas a través de la modalidad APP o inversión en deporte por impuestos.						
MPEYEA1.	Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras.						
MPEYEA2.	Crear nuevos centros acuícolas en el país para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, tilapia, entre otros, para mercados como Francia, Estados Unidos, Bélgica, China, Brasil, Holanda y España.						
MPEYEA4.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales a través del banco de desarrollo del país.						
MPEYEA5.	Incrementar el volumen de productos orgánicos como granos andinos, maca, cacao, lúcuma y aguaymanto, destinados a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático.						
BCG1.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región.						
MPEYEA6.	Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc.						

Tabla 45

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (Continuación)

N°	Intereses organizacionales	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	OLP11	OLP12
1	Conservación de recursos naturales	Aumentar la capacidad hospitalaria del país incrementando el número de camas en hospitales de 1.6 por mil habitantes en el 2015 a 3.2 en el 2030.	Reducir los conflictos socioambientales asociados a los sectores minería, hidrocarburo y energía de 139 a 90 al 2030.	El monto de exportaciones del sector agrícola y agroindustrial pasará de 5,563 millones de USD obtenidos el 2016 a 16,500 millones de USD en el 2030.	Al 2030 la PEA ocupada bajo informalidad laboral disminuirá del 70% actual al 35%.	Incrementar la oferta anual de personal técnico y universitario calificado acorde con los requerimientos de las industrias de 30% en la actualidad a 75% al 2030.	Incrementar las exportaciones de productos maderables de USD 150 millones a USD 1,000 millones al año en el 2030.
2	Industrialización						
3	Desarrollo de capital humano						
4	Gobernabilidad e Institucionalidad						
5	Infraestructura productiva, social y turística						
Estrategias específicas							
FO1.	Construir dos carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima.			X			X
FO2.	Construir aeropuertos internacionales en Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima.						
FO6.	Construir trenes de cercanías de Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana.			X			
FO7.	Construir terminales portuarios en Marcona y Chancay.			X			X
FA2.	Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u Oxl en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Turismo, Agricultura, Pesca y Forestal.			X			X
FA4.	Crear y promocionar nueva oferta exportable y sostenible de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado para mercados como Estados Unidos, Unión Europea y mercado asiático.			X	X		
DO2.	Desarrollar un Sistema interconectado de Gobierno Electrónico de alcance nacional.						
DO3.	Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola.			X	X	X	X
DO4.	Ejecutar la construcción de la red dorsal de banda ancha.						
DO6.	Reestructurar el Sistema Electoral.						
DO7.	Reestructurar el Poder Judicial.						
DO8.	Incrementar la inversión pública en localidades aledañas a los centros de extracción de RR.NN.	X	X				
DO10.	Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales.			X		X	
DO11.	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros hospitalarios a través de la modalidad APP u Oxl.	X	X				
DO12.	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros educativos a través de la modalidad APP u Oxl.		X				
DO14.	Revalorar y reestructurar la profesión docente.					X	
DO16.	Incrementar los incentivos económicos y otros que permitan el desarrollo personal y profesional de los especialistas de salud.					X	
DA1.	Empoderar a la Contraloría General de la República e involucrar a compañías auditoras externas en el proceso de control.						
DA2.	Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (públicos y privados).						
DA4.	Implementar un modelo de gestión del talento en la gestión pública.						
DA5.	Construcción de complejos deportivos de competencia internacional a través de la modalidad APP u Oxl.						
DA6.	Adopción de deportistas a través de la modalidad APP o inversión en deporte por impuestos.						
MPEYEA1.	Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras.					X	
MPEYEA2.	Crear nuevos centros acuícolas en el país para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, tilapia, entre otros, para mercados como Francia, Estados Unidos, Bélgica, China, Brasil, Holanda y España.						
MPEYEA4.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales a través del banco de desarrollo del país.						X
MPEYEA5.	Incrementar el volumen de productos orgánicos como granos andinos, maca, cacao, lúcuma y aguaymanto, destinados a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático.			X			
BCG1.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región.						
MPEYEA6.	Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc.					X	X

Tabla 45

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (Continuación)

N°	Intereses organizacionales	OLP13	OLP14	OLP15	OLP16	OLP17	OLP18	OLP19
1	Conservación de recursos naturales							
2	Industrialización							
3	Desarrollo de capital humano							
4	Gobernabilidad e Institucionalidad							
5	Infraestructura productiva, social y turística							
Estrategias específicas								
FO1.	Construir dos carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima.							
FO2.	Construir aeropuertos internacionales en Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima.							
FO6.	Construir trenes de cercanías de Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana.							
FO7.	Construir terminales portuarios en Marcona y Chancay.							
FA2.	Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u Oxl en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Turismo, Agricultura, Pesca y Forestal.	X						
FA4.	Crear y promocionar nueva oferta exportable y sostenible de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado para mercados como Estados Unidos, Unión Europea y mercado asiático.							
DO2.	Desarrollar un Sistema interconectado de Gobierno electrónico de alcance nacional.		X	X				
DO3.	Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola.	X						
DO4.	Ejecutar la construcción de la red dorsal de banda ancha.		X		X			
DO6.	Reestructurar el Sistema Electoral.		X					
DO7.	Reestructurar el Poder Judicial.		X		X			
DO8.	Incrementar la inversión pública en localidades aledañas a los centros de extracción de RR.NN.					X	X	X
DO10.	Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales.							
DO11.	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros hospitalarios a través de la modalidad APP u Oxl.					X	X	
DO12.	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros educativos a través de la modalidad APP u Oxl.							
DO14.	Revalorar y reestructurar la profesión docente.							
DO16.	Incrementar los incentivos económicos y otros que permitan el desarrollo personal y profesional de los especialistas de salud.					X	X	
DA1.	Empoderar a la Contraloría General de la República e involucrar a compañías auditoras externas en el proceso de control.		X					
DA2.	Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (públicos y privados).					X	X	
DA4.	Implementar un modelo de gestión del talento en la gestión pública.		X					
DA5.	Construcción de complejos deportivos de competencia internacional a través de la modalidad APP u Oxl.							X
DA6.	Adopción de deportistas a través de la modalidad APP o inversión en deporte por impuestos.							X
MPEYEA1.	Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras.	X						
MPEYEA2.	Crear nuevos centros acuícolas en el país para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, tilapia, entre otros, para mercados como Francia, Estados Unidos, Bélgica, China, Brasil, Holanda y España.	X						
MPEYEA4.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales a través del banco de desarrollo del país.							
MPEYEA5.	Incrementar el volumen de productos orgánicos como granos andinos, maca, cacao, lúcuma y aguaymanto, destinados a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático.							
BCG1.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región.	X						
MPEYEA6.	Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc.							

Tabla 46

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas		Posibilidades de los competidores		
		Chile	Colombia	México
FO1.	Construir dos carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FO2.	Construir aeropuertos internacionales en Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima.	Inaugurar en 2020 un nuevo terminal internacional en el aeropuerto de Santiago que permita aumentar la capacidad hasta 30 millones de pasajeros al año.	Reforzar al aeropuerto de Bogotá como el mejor internacional en América Latina (superando al Jorge Chávez de Lima en el 2016). Proyectos para concesionar 16 aeropuertos entre 2014 y 2018	Indiferente
FO6.	Construir trenes de cercanías de Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana.	32 proyectos viales para mejorar acceso a puertos que incluyen vías férreas.	Indiferente	Indiferente
FO7.	Construir terminales portuarios en Marcona y Chancay.	Propuesta de 32 proyectos viales para mejorar acceso a puertos.	Intensiva inversión en infraestructura portuaria	Indiferente
FA2.	Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u OXI en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Turismo, Agricultura, Pesca y Forestal.	Millonario proyecto para frenar turismo de chilenos en Tacna.	Refuerzo de acuerdo de comercio bilateral entre el Perú y Colombia. Mejorar al acceso de productos como la palta, los arándanos, entre otros e intercambio de experiencias exitosas.	Gobierno mexicano reorienta recursos y proyectos para impulsar a pequeños productores del sector agrícola.
FA4.	Crear y promocionar nueva oferta exportable y sostenible de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado para mercados como Estados Unidos, Unión Europea y mercado asiático.	Generar ventas como bloque Alianza del Pacífico: Al término de una temporada en un país, entra otro, y al mismo comprador se le puede surtir todo el año.	Generar ventas como bloque Alianza del Pacífico: Al término de una temporada en un país, entra otro, y al mismo comprador se le puede surtir todo el año.	Generar ventas como bloque Alianza del Pacífico: Al término de una temporada en un país, entra otro, y al mismo comprador se le puede surtir todo el año.
DO2.	Desarrollar un sistema interconectado de gobierno electrónico de alcance nacional.	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Tabla 46

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (Continuación)

DO3.	Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola.	Generar incentivos para atraer profesionales extranjeros calificados del sector forestal.	Generar incentivos para atraer profesionales extranjeros calificados del sector forestal.	Generar incentivos para atraer profesionales extranjeros calificados del sector forestal.
DO4.	Ejecutar la construcción de la red dorsal de banda ancha.	Agenda Digital Chile 2020, objetivo: Uso masivo de la tecnología que ayude a reducir las desigualdades, mejorar la educación y el impulso de políticas públicas.	Plan Vive Digital Colombia 2014-2018, busca ser el primer país de la región con 100% de cobertura de internet de alta velocidad.	Desarrollo de la Estrategia Digital Nacional con el objetivo de alcanzar al 2018 un índice de digitalización igual al promedio de los países OCDE y convertirse en el líder latinoamericano.
DO6.	Reestructurar el Sistema Electoral.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO7.	Reestructurar el Poder Judicial.	Impulsar acciones conjuntas de lucha contra la corrupción.	Impulsar acciones conjuntas de lucha contra la corrupción.	Impulsar acciones conjuntas de lucha contra la corrupción.
DO8.	Incrementar la inversión pública en localidades aledañas a los centros de extracción de RR.NN.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO10.	Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales.	Posibilidad de inversión en Perú.	Posibilidad de inversión en Perú.	Posibilidad de inversión en Perú.
DO11.	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros hospitalarios a través de la modalidad APP u OXI.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO12.	Construir, equipar y dar mantenimiento a más centros educativos a través de la modalidad APP u OXI.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO14.	Revalorar y reestructurar la profesión docente.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO16.	Incrementar los incentivos económicos y otros que permitan el desarrollo personal y profesional de los especialistas de salud.	Generar incentivos para atraer profesionales extranjeros calificados del sector salud.	Generar incentivos para atraer profesionales extranjeros calificados del sector salud.	Generar incentivos para atraer profesionales extranjeros calificados del sector salud.
DA1.	Empoderar a la Contraloría General de la República e involucrar a compañías auditoras externas en el proceso de control.	Impulsar acciones conjuntas de lucha contra la corrupción.	Impulsar acciones conjuntas de lucha contra la corrupción.	Impulsar acciones conjuntas de lucha contra la corrupción.
DA2.	Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (públicos y privados).	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Tabla 46

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (Continuación)

DA4.	Implementar un modelo de gestión del talento en la gestión pública.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DA5.	Construcción de complejos deportivos de competencia internacional a través de la modalidad APP u OXI.	Mantener su política de desarrollo deportivo.	Mantener su política de desarrollo deportivo.	Indiferente por pertenecer a zonas de competencia geográfica diferente.
DA6.	Adopción de deportistas a través de la modalidad APP o inversión en deporte por impuestos.	Mantener su política de desarrollo deportivo.	Mantener su política de desarrollo deportivo.	Indiferente por pertenecer a zonas de competencia geográfica diferente.
MPEYEA1.	Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras.	Fortalecer su producción pesquera en los productos que compiten directamente con el mercado peruano.	Podrían iniciar acciones para impulsar esta industria, considerando el potencial de su litoral.	Fortalecer su producción pesquera en los productos que compiten directamente con el mercado peruano.
MPEYEA2.	Crear nuevos centros acuícolas en el país para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, tilapia, entre otros, para mercados como Francia, Estados Unidos, Bélgica, China, Brasil, Holanda y España.	Campañas para reafirmar su liderazgo en la industria acuícola de Sudamérica.	Podrían iniciar acciones para impulsar esta industria.	Fortalecer su producción acuícola en aquellas especies que compitan con las especies peruanas.
MPEYEA4.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales a través el banco de desarrollo del país.	Campañas para reafirmar su posicionamiento en la industria forestal de Sudamérica.	Indiferente	Indiferente
MPEYEA5.	Incrementar el volumen de productos orgánicos como granos andinos, maca, cacao, lúcuma y aguaymanto, destinados a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático.	Incentivar la producción y comercialización de los mismos productos, incrementando su participación actual del mercado.	Incentivar la producción y comercialización de los mismos productos, incrementando su participación actual del mercado.	Incentivar la producción y comercialización de los mismos productos, incrementando su participación actual del mercado.
BCG1.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región.	Campañas para reafirmar su liderazgo en la industria acuícola de Sudamérica.	Podrían iniciar acciones para impulsar esta industria.	Fortalecer su producción acuícola en aquellas especies que compitan con las especies peruanas.
MPEYEA6.	Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc.	Campañas para reafirmar su posicionamiento en la industria forestal de Sudamérica.	Indiferente	Indiferente

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos específicos de corto plazo (OCP) son los denominados hitos requeridos y necesarios para llegar a alcanzar los objetivos estratégicos o de largo plazo (OLP), es decir, constituyen el soporte y la ayuda requerida en alcanzar el objetivo final propuesto que es la Visión. También se les puede definir indicando que la sumatoria de OCP específicos dan como resultados cada uno de los OLP estratégicos (D'Alessio, 2015).

En el desarrollo del presente plan estratégico se ha identificado 94 OCP, que se muestran agrupados por cada uno de los 19 OLP identificados.

OLP1. Construir la infraestructura de transporte en el país que permita reducir los costos logísticos de la producción nacional pasando de un promedio de 32% del valor de los productos en el 2016 a un promedio de 18% en el 2030.

- OCP11. Culminar a fines de 2020 la construcción de la carretera asfaltada PE-24 264 km (Cañete-Yauyos-Pilcomayo- Huancayo).
- OCP12. Concluir al año 2020 el puerto de San Juan de Marcona.
- OCP13. Culminar a fines de 2022 la construcción del aeropuerto internacional de Chinchero - Cusco.
- OCP14. Culminar a fines de 2024 la construcción de la carretera asfaltada PE-26 134 km (Chincha - Castrovirreyna- Huancavelica).
- OCP15. Culminar a fines de 2024 la construcción del aeropuerto secundario de Lima.
- OCP16. Concluir al año 2025 el tren de cercanías Huacho-Lima -Ica y Lima - Chosica.
- OCP17. Culminar a fines de 2027 la construcción del aeropuerto internacional de Arequipa.

- OCP18. Culminar a fines de 2030 los aeropuertos internacionales de Iquitos y Chiclayo.
 - OCP19. Al 2030, se culminarán los tramos asfaltados de interconexión entre las carreteras PE-24 y PE-26 y entre las carreteras PE-26 y PE-28.
 - OCP110. Concluir al año 2030 el tren de la Costa Ica - Sullana.
 - OCP111. Concluir al año 2030 la quinta etapa del puerto de Chancay.
- OLP2. Incrementar la penetración de internet en el Perú del 40.9% de la población peruana al 85% a fines del año 2030.
- OCP21. Ejecutar los 13 proyectos restantes de red de banda ancha al 2021.
 - OCP22. Ampliar la penetración de servicios de internet fijo de 23% de hogares en el 2015 al 50% en el 2021.
 - OCP23. Ampliar la penetración de servicios de internet móvil de 59% en usuarios en el 2016 a 73% el 2023.
 - OCP24. Ampliar la penetración de servicios de internet fijo de 50% de hogares en el 2021 al 85% en el 2030.
 - OCP25. Ampliar la penetración de servicios de internet móvil de 73% en usuarios en el 2023 a 85% el 2030.
- OLP3. Se logrará mejorar la calidad educativa que se verá reflejada en los resultados de la prueba PISA pasando del puesto 64 en el 2015 a dentro de los primeros 25 países en el 2030.
- OCP31. Al 2022, el 100% de los profesores de colegios públicos cumplirán con un programa de capacitación continua anual y evaluación de desempeño.
 - OCP32. Incrementar el presupuesto en educación de 3.85% del PBI en el 2016 al 7% del PBI al 2025.

- OCP33. Al 2025, el 100% de los profesores de colegios públicos se beneficiarán de un nuevo sistema de incentivos del docente.
- OCP34. Mejorar el resultado de la prueba PISA, estar dentro de los primeros 50 países en el año 2025.
- OCP35. Al 2025, el 100% de los profesores de colegios privados tendrán una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimo establecido (Avolio, 2016).
- OCP36. Incrementar el presupuesto en educación de 7% del PBI en el 2025 al 10% del PBI al 2030.
- OCP37. Al 2030, el 100% de colegios públicos y privados alcanzarán la acreditación del SINEACE.
- OCP38. Mejorar el resultado de la prueba PISA, estar dentro de los primeros 25 países en el año 2030.
- OLP4. Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado de 80% en el 2016 a 15% en el 2030.
- OCP41. Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado del 80% en el 2016 a 67% para el 2021.
- OCP42. Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado del 67% en el 2021 a 44% para el 2026.
- OCP43. Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado del 44% en el 2026 a 15% para el 2030.
- OCP44. Al 2021, el 70% de colegios públicos a nivel nacional deberán contar con los servicios básicos de agua, desagüe y electricidad. Al 2016 solo el 44.4% cuenta con los tres servicios.
- OCP45. Los colegios públicos a nivel nacional con los servicios básicos de agua, desagüe y electricidad pasarán del 70% al 100% al 2030.

OLP5. Se incrementará el gasto promedio de los visitantes internacionales en el Perú pasando de USD 3,320 millones en el 2015 a atraer a USD 15,200 millones en el 2030.

- OCP51. Incrementar el gasto promedio por turista pasando de USD 960.7 en el 2015 a USD 1,200 en el 2030.
- OCP52. Incrementar el número de visitantes internacionales en el Perú pasando de 3.7 millones a 12.7 millones al 2030.
- OCP53. Crear clúster de turismo en las regiones de Cusco, Lambayeque, Amazonas, Arequipa, Lima, Loreto y Puno al 2021.
- OCP54. Al 2022, se reducirá la brecha hotelera en 15,700 habitaciones con relación al 2017.
- OCP55. Al 2027, se reducirá la brecha hotelera en 15,100 habitaciones con relación al 2022.
- OCP56. Al 2030, se reducirá la brecha hotelera en 9,100 habitaciones con relación al 2027.

OLP6. Se fortalecerá las capacidades de los Gobiernos subnacionales, pasando de una media de 66% de recursos presupuestales destinados a proyectos de inversión en sectores estratégicos asociados al desarrollo social y competitividad, a una media de 90%.

- OCP61. Implementar programas de capacitación en administración de recursos del Estado al 100% de las autoridades regionales electas al 2018.
- OCP62. Implementar programas de capacitación en administración de recursos del Estado al 100% de las autoridades locales electas al 2021.
- OCP63. Reestructurar el sistema regional pasando de 26 regiones a 10 macro regiones al 2030.
- OCP64. Incluir requisitos de competencias mínimas requeridas para la elección y reelección de autoridades locales y regionales al 2025.

- OCP65. Al 2025, implementar la medición de la gestión de los Gobiernos regionales a través de 4 indicadores principales.

OLP7. Aumentar la capacidad hospitalaria del país incrementando el número de camas en hospitales de 1.6 por mil habitantes en el 2015 a 3.2 en el 2030.

- OCP71. Aumentar la capacidad hospitalaria incrementando el número de camas en hospitales de 1.6 por mil habitantes en el 2015 a 2.1 en el 2021.
- OCP72. Aumentar la capacidad hospitalaria incrementando el número de camas en hospitales de 2.1 por mil habitantes en el 2021 a 2.6 en el 2026.
- OCP73. Aumentar la capacidad hospitalaria incrementando el número de camas en hospitales de 2.6 por mil habitantes en el 2026 a 3.2 en el 2030.

OLP8. Reducir los conflictos socioambientales asociados a los sectores minería, hidrocarburo y energía de 139 a 90 al 2030.

- OCP81. Reducción de conflictos socioambientales asociados al sector minería de 139 en el 2016 a 122 en el año 2021.
- OCP82. Reducción de conflictos socioambientales asociados al sector minería de 122 en el 2016 a 104 en el año 2026.
- OCP83. Reducción de conflictos socioambientales asociados al sector minería de 104 en el 2016 a 90 en el año 2030.

OLP9. El monto de exportaciones del sector agrícola y agroindustrial pasará de 5,563 millones de USD obtenidos el 2016 a 16,500 millones de USD en el 2030.

- OCP91. Al 2021, incrementar en 20% el número de productores certificados en productos orgánicos. Al año 2015 se cuenta con 97,016 productores.
- OCP92. Al 2030, incrementar la superficie agrícola utilizada de 5.5 millones de hectáreas, a 6.4 millones de hectáreas.
- OCP93. Crear clúster de palta, uva, café, espárragos al 2021.

- OCP94. Crear clúster de mango, arándanos, granos andinos al 2025.
- OLP10. Al 2030 la PEA ocupada bajo informalidad laboral disminuirá del 70% actual al 35%.
- OCP101. Aumentar la inversión en el programa de innovación, ciencia y tecnología, de 0.13% en el 2016 al 1.1% del PBI en el año 2025.
 - OCP102. Al 2025, disminuir al 40% la cantidad de PYMES informales en el Perú. Al 2015 se cuenta con 83%.
 - OCP103. Al 2030, contar con un millón de MYPES formales digitalizadas. Al 2016 se cuenta con 100,000.
 - OCP104. Disminución de la tasa de ocupación informal de 70% en el 2017 al 50% al 2021.
 - OCP105. Disminución de la tasa de ocupación informal de 50% en el 2021 al 35% al 2030.
- OLP11. Incrementar la oferta anual de personal técnico y universitario calificado acorde con los requerimientos de las industrias de 30% en la actualidad a 75% al 2030.
- OCP111. Al 2024, el 100% de universidades públicas y privadas deben contar con la licencia de funcionamiento aprobada por la SUNEDU. Al 2017, solo 12 universidades cuentan con la licencia.
 - OCP112. Al 2024, el 100% de los institutos superiores tecnológicos públicos y privados deben contar con la acreditación de calidad.
 - OCP113. Al 2025, el 100% de institutos superiores tecnológicos públicos y privados tendrán convenios con empresas del sector público y privado.
 - OCP114. El Índice de Escasez de Talento pasará de 46% en el 2016 a 10% en el 2030.
- OLP12. Incrementar las exportaciones de productos maderables de USD 150 millones a USD 1,000 millones al año en el 2030.

- OCP121. Al 2020, el Perú habrá realizado reforestación productiva de 2 millones de hectáreas.
 - OCP122. Incrementar la capacidad de producción forestal por hectárea (productividad) del 15% al 60% al 2025.
 - OCP123. Al 2030, crear un clúster del sector maderero con las regiones de Loreto, Madre de Dios, San Martín, Ucayali y Amazonas.
 - OCP124. Incrementar el Fondo MiPyme para el Sector Forestal de 500 millones de soles en el 2016 a 3,000 millones de soles al 2021.
- OLP13. Incrementar las exportaciones de productos acuícolas de 256 millones de USD en el 2016 a 831 millones de USD en el 2030.
- OCP131. Incrementar el porcentaje para exportación de la cosecha total de 33% en el 2016 a 35% en el 2020.
 - OCP132. Incrementar el porcentaje para exportación de la cosecha total de 35% en el 2020 a 38% en el 2023.
 - OCP133. Incrementar el porcentaje para exportación de la cosecha total de 38% en el 2023 a 41% en el 2026.
 - OCP134. Incrementar el porcentaje para exportación de la cosecha total de 41% en el 2026 a 45% en el 2030.
 - OCP135. Crear un clúster para la producción de especies acuícolas al 2023.
- OLP14. Mejorar la posición del Perú en el Índice de Percepción de Corrupción de “Transparencia Internacional” pasando del puesto 110 en el 2016 al puesto 50 en el 2030.
- OCP141. A partir del 2019 todos los aportes a todos los partidos políticos deberán ser bancarizados.

- OCP142. Al 2022, el 100% de los funcionarios de la contraloría y los OCI cumplirán con un programa de capacitación continua anual.
- OCP143. Al 2022, el 33% de los organismos públicos comprendidos en la Ley 27785 contarán con el personal de OCI respectivo.
- OCP144. Al 2026, el 66% de los organismos públicos comprendidos en la Ley 27785 contarán con el personal de OCI respectivo.
- OCP145. Al 2030, el 100% de los organismos públicos comprendidos en la Ley 27785 contarán con el personal de OCI respectivo.

OLP15. Disminuir el porcentaje de población urbana víctima de delito de 26% en el 2016 a 5% en el 2030.

- OCP151. Al 2025, se implementará al 100% el patrullaje integrado policía/serenazgo en las principales ciudades del país (capitales de región).
- OCP152. Al 2021, se implementará al 100% el GPS en los patrulleros de la policía nacional.
- OCP153. Al 2021, se interconectará al 100% las cámaras de vigilancia de todos los distritos de Lima.
- OCP154. Al 2025, se implementará de sistemas de cámaras de vigilancia las principales ciudades del país (capitales de región).
- OCP155. Al 2030, se interconectará al 100% las comisarías de todas las provincias del país.

OLP16. Eliminar la desnutrición crónica infantil del 14.1% en la actualidad al 0% a fines de 2030.

- OCP161. La tasa de desnutrición crónica infantil bajará de 14.1% el 2016 al 7% el 2024.

- OCP162. La tasa de desnutrición crónica infantil disminuirá de 7% en el 2024 a 0% en el 2030.
 - OCP163. Al 2030, el 100% de familias en extrema pobreza y empadronadas recibirán una dotación diaria de alimentos nutritivos para niños menores a 12 años.
- OLP17. Disminuir la tasa de mortalidad infantil de 17 por cada 1,000 nacimientos en el 2016 a 3 por cada 1,000 nacimientos en el 2030.
- OCP171. Al 2024, la tasa de mortalidad infantil disminuirá de 17 a 10 por cada 1,000 nacimientos.
 - OCP172. Al 2030, la tasa de mortalidad infantil disminuirá de 10 a 3 por cada 1,000 nacimientos.
 - OCP173. Al 2024, el 95% de comunidades campesinas alto andinas contarán con albergues municipales provistos de calefacción contra las heladas.
- OLP18. Alcanzar una distribución descentralizada de médicos en el país de 11.3/10,000 habitantes en el 2013 a 16/10,000 habitantes en el 2030.
- OCP181. Al 2025, el 100% de los médicos de los sistemas policiales y fuerzas armadas cumplirán con un programa de capacitación continua anual.
 - OCP182. Al 2030, el 100% de los médicos de los sistemas MINSA y ESSALUD cumplirán con un programa de capacitación continua anual.
 - OCP183. Incrementar el presupuesto en el sector salud de 5.5% del PBI en el 2015 al 8.5% del PBI al 2030.
 - OCP184. Al 2025, el 100% de los médicos de los sectores MINSA, ESSALUD, policiales y fuerzas armadas, se beneficiarán de un nuevo sistema de incentivos.
 - OCP185. Al 2030, tener interconectados los principales sistemas de salud (privados, MINSA, ESSALUD, policiales y fuerzas armadas).

- OLP19. El Perú obtendrá cuatro medallas en los juegos olímpicos de 2028.
- OCP191. Lograr la adopción de 10 deportistas destacados al año a través de las modalidades de APP o inversión en deportes x impuestos a partir de 2018.
 - OCP192. Lograr la adopción de 20 deportistas destacados al año a través de las modalidades de APP o inversión en deportes x impuestos a partir de 2024.
 - OCP193. Al 2025, el 20% de las capitales de región tendrán un complejo deportivo para competencias internacionales.
 - OCP194. Al 2030, el 40% de las capitales de región tendrán un complejo deportivo para competencias internacionales.
 - OCP195. Al 2026, el 100% de las facultades de Educación Física de las universidades del país habrán implementado como especialidad al menos tres deportes olímpicos dependiendo de la ubicación de estas universidades.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son aquellos insumos que se asignarán a los objetivos de corto plazo para asegurar su logro. Estos recursos pueden ser de tipo: (a) material, (b) recurso humano, (c) maquinaria, (d) métodos, (e) clima o ambiente laboral, (f) cultura organizacional, o (g) recursos monetarios (D'Alessio, 2015).

El Perú cuenta con un presupuesto anual asignado que es propuesto por el Poder Ejecutivo a fines del periodo previo para su aprobación por parte del Poder Legislativo. Para el periodo 2017, el Congreso promulgó la Ley 30518 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017, el cual asigna el monto de S/ 142,471'518,545 que se distribuye para el Gobierno central y las instancias descentralizadas (El Peruano, 2016). El detalle de los recursos del presupuesto aprobado en noviembre de 2016, asignados a nivel porcentual según rubros, se muestra en la Figura 91.

Considerando los OCP planteados y las principales necesidades del país, que permitan lograr los OLP y finalmente la visión, se ha definido los recursos necesarios para cada uno en la Tabla 47.

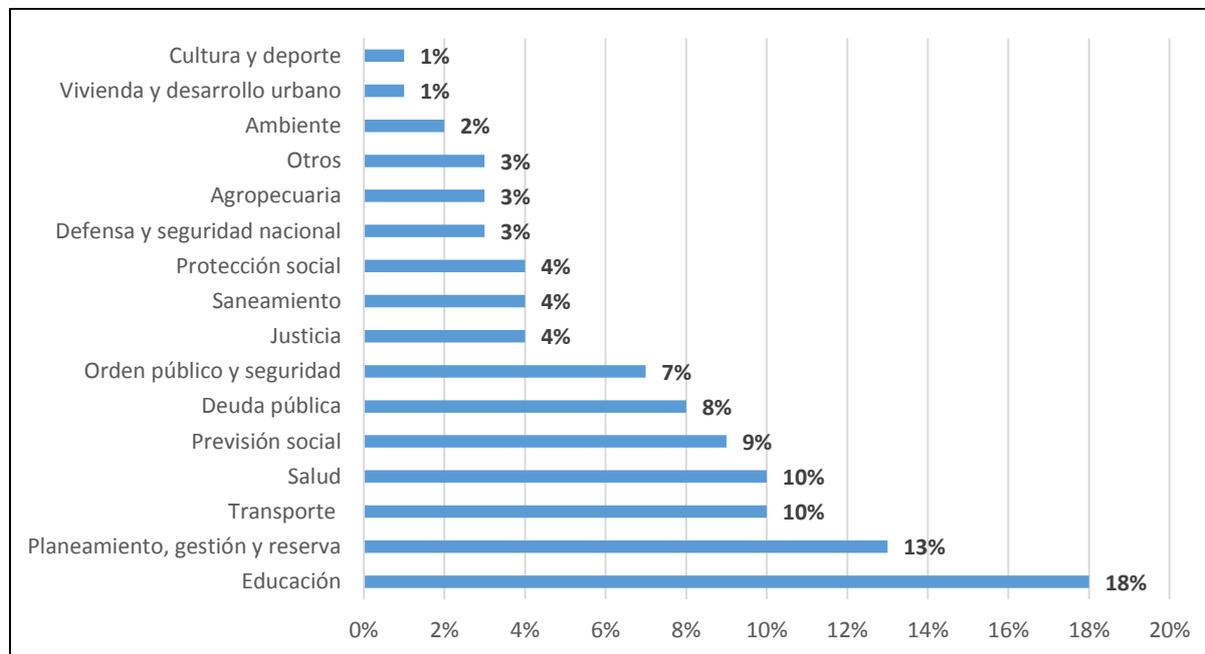


Figura 91. Distribución del gasto del presupuesto público 2017.

Tomado de “Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017”, El Peruano, 2016.

(<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-presupuesto-del-sector-publico-para-el-ano-fiscal-201-ley-n-30518-1459891-1/>)

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son las reglas de juego que permiten poner límites y enmarcar el accionar de la gerencia. Asimismo, las políticas se basan en los valores de la organización, y, por lo tanto, orientan el camino para el logro de la visión (D’Alessio, 2015).

Para el Perú SA, se han planteado 14 políticas, las cuales se alinean a los valores propuestos y se alinean a las estrategias retenidas. Esta relación se muestra en la Tabla 48.

Tabla 47

Objetivos de Corto Plazo y Recursos

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos	Responsable
OLP1		Construir la infraestructura de transporte en el país que permita reducir los costos logísticos de la producción nacional pasando de un promedio de 32% del valor de los productos en el 2016 a un promedio de 18% en el 2030.		
	OCP11	A fines de 2020 culminar la construcción de la carretera asfaltada PE-24 264 km (Cañete-Yauyos-Pilcomayo- Huancayo).	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Normativa de APP / Contratistas del Estado	MTC
	OCP12	Concluir al año 2020 el puerto de San Juan de Marcona.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Normativa de APP / Contratistas del Estado	APN
	OCP13	Culminar a fines del 2022 la construcción del aeropuerto internacional de Chinchero - Cusco.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Normativa de APP / Contratistas del Estado	MTC
	OCP14	A fines del 2024 culminar la construcción de la carretera asfaltada PE-26 134 km (Chincha - Castrovirreyna- Huancavelica).	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Normativa de APP / Contratistas del Estado	MTC
	OCP15	Culminar a fines del 2024 la construcción del aeropuerto secundario de Lima.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Normativa de APP / Contratistas del Estado	MTC
	OCP16	Concluir al año 2025 el tren de cercanías Huacho-Lima-Ica y Lima-Chosica.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Normativa de APP / Contratistas del Estado	MTC
	OCP17	Culminar a fines del 2027 la construcción del aeropuerto internacional de Arequipa.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Normativa de APP / Contratistas del Estado	MTC
	OCP18	Culminar a fines del 2030 los aeropuertos internacionales de Iquitos y Chiclayo.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Normativa de APP / Contratistas del Estado	MTC
	OCP19	Al 2030, se culminarán los tramos asfaltados de interconexión entre las carreteras PE-24 y PE-26 y entre las carreteras PE-26 y PE-28.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Normativa de APP / Contratistas del Estado	MTC
	OCP110	Concluir al año 2030 el tren de la Costa Ica - Sullana.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Normativa de APP / Contratistas del Estado	MTC
	OCP111	Concluir al año 2030 la quinta etapa del puerto de Chancay.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Normativa de APP / Contratistas del Estado	APN
OLP2		Incrementar la penetración de internet en el Perú del 40.9% de la población peruana al 85% a fines del año 2030.		
	OCP21	Ejecutar los 13 proyectos restantes de red de banda ancha al 2021.	Asignación de concesiones / Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Personal técnico en telecomunicaciones	MTC
	OCP22	Ampliar la penetración de servicios de internet fijo de 23% de hogares en el 2015 al 50% en el 2021.	Nuevas empresas de telefonía (Competidores) / Inversión privada / Campañas promocionales / Equipos tecnológicos y de comunicaciones / Personal de ventas y técnico	MTC / Empresas de Telefonía
	OCP23	Ampliar la penetración de servicios de internet móvil de 59% en usuarios en el 2016 a 73% el 2023.	Nuevas empresas de telefonía (Competidores) / Inversión privada / Campañas promocionales / Equipos tecnológicos y de comunicaciones / Personal de ventas y técnico	MTC / Empresas de Telefonía
	OCP24	Ampliar la penetración de servicios de internet fijo de 50% de hogares en el 2021 al 85% en el 2030.	Nuevas empresas de telefonía (Competidores) / Inversión privada / Campañas promocionales / Equipos tecnológicos y de comunicaciones / Personal de ventas y técnico	MTC / Empresas de Telefonía
	OCP25	Ampliar la penetración de servicios de internet móvil de 73% en usuarios en el 2023 a 85% el 2030.	Nuevas empresas de telefonía (Competidores) / Inversión privada / Campañas promocionales / Equipos tecnológicos y de comunicaciones / Personal de ventas y técnico	MTC / Empresas de Telefonía
OLP3		Se logrará mejorar la calidad educativa que se verá reflejada en los resultados de la prueba PISA pasando del puesto 64 en el 2015 a dentro de los primeros 25 países en el 2030.		
	OCP31	Al 2022, el 100% de los profesores de colegios públicos cumplirán con un programa de capacitación continua anual y evaluación de desempeño.	Escuelas de PostGrado / Institutos especializados / Especialistas en educación / Presupuesto del Estado	MINEDU
	OCP32	Incrementar el presupuesto en educación de 3.85% del PBI en el 2016 al 7% del PBI al 2025.	Benchmark Internacional / TIC: Ofimática y Telecomunicaciones / Presupuesto de Estado	MEF / MINEDU
	OCP33	Al 2025, el 100% de los profesores de colegios públicos se beneficiarán de un nuevo sistema de incentivos del docente.	Plan de incentivos al docente / Benchmark Internacional / Convenios	MINEDU
	OCP34	Mejorar el resultado de la prueba PISA, estar dentro de los primeros 50 países en el año 2025.	Indicadores internos / Exámenes estandarizados / Personal del MINEDU	MINEDU
	OCP35	Al 2025, el 100% de los profesores de colegios privados tendrán una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimo establecido (CENTRUM, 2016).	Gasto privado	MINEDU / ACOPRIL / Colegios privados
	OCP36	Incrementar el presupuesto en educación de 7% del PBI en el 2025 al 10% del PBI al 2030.	Presupuesto de Estado	MEF / MINEDU
	OCP37	Al 2030, el 100% de colegios públicos y privados alcanzarán la acreditación del SINEACE.	Especialistas en calidad / Presupuesto del Estado / Inversión privada	SINEACE / MINEDU
	OCP38	Mejorar el resultado de la prueba PISA, estar dentro de los primeros 25 países en el año 2030.	Indicadores internos / Exámenes estandarizados / Personal del MINEDU	MINEDU
OLP4		Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado de 80% en el 2016 a 15% en el 2030.		
	OCP41	Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado del 80% en el 2016 a 67% para el 2021.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Personal de PRONIED	MINEDU / PROINVERSIÓN
	OCP42	Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado del 67% en el 2021 a 44% para el 2026.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Personal de PRONIED	MINEDU / PROINVERSIÓN
	OCP43	Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado del 44% en el 2026 a 15% para el 2030.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Personal de PRONIED	MINEDU / PROINVERSIÓN
	OCP44	Al 2021, el 70% de colegios públicos a nivel nacional deberán contar con los servicios básicos de agua, desagüe y electricidad.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Personal de PRONIED	MINEDU / PRONIED
	OCP45	Al 2016 solo el 44.4% cuenta con los tres servicios. Los colegios públicos a nivel nacional con los servicios básicos de agua, desagüe y electricidad pasarán del 70% al 100% al 2030.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Personal de PRONIED	MINEDU / PRONIED
OLP5		Se incrementará el gasto promedio de los visitantes internacionales en el Perú pasando de USD 3,320 millones en el 2015 a atraer a USD 15,200 millones en el 2030.		
	OCP51	Incrementar el gasto promedio por turista pasando de USD 960.7 en el 2015 a USD 1,200 en el 2030.	Oferta de servicios turísticos / Infraestructura para transporte terrestre, aéreo y acuático / Presupuesto de Estado / Inversión privada / Infraestructura hotelera	MINCETUR / MTC / MC / Empresarios / Gobiernos Regionales
	OCP52	Incrementar el número de visitantes internacionales en el Perú pasando de 3.7 millones a 12.7 millones al 2030.	Oferta de servicios turísticos / Infraestructura para transporte terrestre, aéreo y acuático / Presupuesto de Estado / Inversión privada / Financiamiento / Infraestructura hotelera / Capacitación en servicios turísticos	MINCETUR / MTC / MC / Empresarios
	OCP53	Crear clúster de turismo en las regiones de Cusco, Lambayeque, Amazonas, Arequipa, Lima, Loreto y Puno al 2021.	Oferta de servicios turísticos / Infraestructura para transporte terrestre, aéreo y acuático / Presupuesto de Estado / Inversión privada / Financiamiento / Infraestructura hotelera / Capacitación en servicios turísticos	MINCETUR / MTC / MC / Empresarios / Gobiernos Regionales
	OCP54	Al 2022, se reducirá la brecha hotelera en 15,700 habitaciones con relación al 2017.	Inversión privada / Financiamiento / Facilidades tributarias	MINCETUR / MEF / Empresarios / Gobiernos Regionales
	OCP55	Al 2027, se reducirá la brecha hotelera en 15,100 habitaciones con relación al 2022.	Inversión privada / Financiamiento / Facilidades tributarias	MINCETUR / MEF / Empresarios / Gobiernos Regionales
	OCP56	Al 2030, se reducirá la brecha hotelera en 9,100 habitaciones con relación al 2027.	Inversión privada / Financiamiento / Facilidades tributarias	MINCETUR / MEF / Empresarios / Gobiernos Regionales

Tabla 47

Objetivos de Corto Plazo y Recursos (Continuación)

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos	Responsable
OLP6		Se fortalecerá las capacidades de los Gobiernos subnacionales, pasando de una media de 66% de recursos presupuestales destinados a proyectos de inversión en sectores estratégicos asociados al desarrollo social y competitividad, a una media de 90%.		
	OCP61	Implementar programas de capacitación en administración de recursos del Estado al 100% de las autoridades regionales electas al 2018.	Escuelas de Negocios / Institutos especializados / Presupuesto público	PCM
	OCP62	Implementar programas de capacitación en administración de recursos del Estado al 100% de las autoridades locales electas al 2021.	Escuelas de Negocios / Institutos especializados / Presupuesto público	PCM
	OCP63	Reestructurar el sistema regional pasando de 26 regiones a 10 macro regiones al 2030.	Marco legal / Especialistas en sectores de Economía y Producción / Presupuesto público / Asesoría y <i>benchmark</i> externo	PCM
	OCP64	Incluir requisitos de competencias mínimas requeridas para la elección y reelección de autoridades locales y regionales al 2025.	Marco legal / Campañas de comunicación a <i>stakeholders</i> / Presupuesto público	JNE / Poder Ejecutivo / Congreso
	OCP65	Al 2025, implementar la medición de la gestión de los Gobiernos regionales a través de 4 indicadores principales.	Personal técnico capacitado al interior de los Gobiernos regionales / Presupuesto público / Inversión privada / Marco legal / Información del INEI	PCM
OLP7		Aumentar la capacidad hospitalaria del país incrementando el número de camas en hospitales de 1.6 por mil habitantes en el 2015 a 3.2 en el 2030.		
	OCP71	Aumentar la capacidad hospitalaria incrementando el número de camas en hospitales de 1.6 por mil habitantes en el 2015 a 2.1 en el 2021.	Presupuesto del Estado / MINSA	MINSA
	OCP72	Aumentar la capacidad hospitalaria incrementando el número de camas en hospitales de 2.1 por mil habitantes en el 2021 a 2.6 en el 2026.	Presupuesto del Estado / MINSA	MINSA
	OCP73	Aumentar la capacidad hospitalaria incrementando el número de camas en hospitales de 2.6 por mil habitantes en el 2026 a 3.2 en el 2030.	Presupuesto del Estado / MINSA	MINSA
OLP8		Reducir los conflictos socioambientales asociados a los sectores minería, hidrocarburo y energía de 139 a 90 al 2030.		
	OCP81	Reducción de conflictos socioambientales asociados al sector minería de 139 en el 2016 a 122 en el año 2021.	Ministerio de Medio Ambiente / PCM / Gobiernos Regionales / Gobiernos Locales / Defensoría del Pueblo	PCM
	OCP82	Reducción de conflictos socioambientales asociados al sector minera de 122 en el 2016 a 104 en el año 2026.	Ministerio de Medio Ambiente / PCM / Gobiernos Regionales / Gobiernos Locales / Defensoría del Pueblo	PCM
	OCP83	Reducción de socioconflictos ambientales asociados al sector minera de 104 en el 2016 a 90 en el año 2030.	Ministerio de Medio Ambiente / PCM / Gobiernos Regionales / Gobiernos Locales / Defensoría del Pueblo	PCM
OLP9		El monto de exportaciones del sector agrícola y agroindustrial pasará de 5,563 millones de USD obtenidos el 2016 a 16,500 millones de USD en el 2030.		
	OCP91	Al 2021, incrementar en 20% el número de productores certificados en productos orgánicos. Al año 2015 se cuenta con 97,016 productores.	Incentivos tributarios / Capital propio de las empresas / Financiamiento / Agricultores / Capacitaciones y asesorías	MINAGRI / SENASA / INACAL
	OCP92	Al 2030, incrementar la superficie agrícola utilizada de 5.5 millones de hectáreas, a 6.4 millones de hectáreas.	Maquinaria e implementos agrícolas / Capital propio de las empresas / Financiamiento / Extensión de terreno / Agricultores y especialistas técnicos / Tecnologías de riego	MINAGRI
	OCP93	Crear clúster de palta, uva, café, espárragos al 2021.	Base de datos de <i>stakeholders</i> / Incentivos tributarios / Especialistas en negociación / Capital propio de las empresas / Financiamiento	MINAGRI / PRODUCE / Gobiernos Regionales
	OCP94	Crear clúster de mango, arándanos, granos andinos al 2025.	Base de datos de <i>stakeholders</i> / Incentivos tributarios / Especialistas en negociación / Capital propio de las empresas / Financiamiento	MINAGRI / PRODUCE / Gobiernos Regionales
OLP10		Al 2030 la PEA ocupada bajo informalidad laboral disminuirá del 70% actual al 35%.		
	OCP101	Aumentar la inversión en el programa de innovación, ciencia y tecnología, de 0.13% en el 2016 al 1.1% del PBI en el año 2025.	PRODUCE / Presupuesto del Estado / StartupPeru	PRODUCE
	OCP102	Al 2025, disminuir al 40% la cantidad de PYMES informales en el Perú. Al 2015 se cuenta con 83%.	PRODUCE / Presupuesto del Estado / MTC	PRODUCE
	OCP103	Al 2030, contar con un millón de Mypes formales digitalizadas. Al 2016 se cuenta con 100,000.	PRODUCE / Presupuesto del Estado / MTC	PRODUCE
	OCP104	Disminución de la tasa de ocupación informal de 70% en el 2017 al 50% al 2021.	PRODUCE / Presupuesto del Estado	PRODUCE
	OCP105	Disminución de la tasa de ocupación informal de 50% en el 2021 al 35% al 2030.	PRODUCE / Presupuesto del Estado	PRODUCE
OLP11		Incrementar la oferta anual de personal técnico y universitario calificado acorde con los requerimientos de las industrias de 30% en la actualidad a 75% al 2030.		
	OCP111	Al 2024, el 100% de Universidades Públicas y Privadas deben contar con la licencia de funcionamiento aprobada por la SUNEDU. Al 2017, solo 12 universidades cuentan con la licencia.	Inversión del sector privado / Infraestructura educativa / Equipamiento de laboratorios / Proyectos de investigación y desarrollo	SUNEDU
	OCP112	Al 2024, el 100% de los Institutos Superiores Tecnológicos públicos y privados deben contar con la acreditación de calidad.	Inversión del sector privado / Presupuesto del Estado / Profesores capacitados y de alta calidad / Proyectos de investigación y desarrollo / Currícula de Estudios reestructurada	IST / SINEACE / SUNEDU
	OCP113	Al 2025, el 100% de Institutos Superiores Tecnológicos públicos y privados tendrán convenios con empresas del sector público y privado.	Inversión del sector privado / Presupuesto del Estado / Profesores capacitados y de alta calidad / Coordinaciones conjuntas Instituciones Educativas y Sector privado	IST / SINEACE / SUNEDU
	OCP114	El Índice de Escasez de Talento pasará de 46% en el 2016 a 10% en el 2030.	Guía de carreras más demandadas / Encuestas Programa intensivo de prácticas pre profesionales y profesionales	SUNEDU
OLP12		Incrementar las exportaciones de productos maderables de USD 150 millones a USD 1,000 millones al año en el 2030.		
	OCP121	Al 2020, el Perú habrá realizado reforestación productiva de 2 millones de hectáreas.	Inversión del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Especialistas en negociación / Especialistas en temas forestales	MINAGRI / SERFOR
	OCP122	Incrementar la capacidad de producción forestal por hectárea (productividad) del 15% al 60% al 2025.	Inversión del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Personal técnico altamente especializado	MINAGRI / SERFOR
	OCP123	Al 2030, crear un clúster del sector maderero con las regiones de Loreto, Madre de Dios, San Martín, Ucayali y Amazonas.	Inversión del Estado / Inversión privada / Especialistas en negociación	MINAGRI / SERFOR
	OCP124	Incrementar el Fondo MiPyme para el Sector Forestal de 500 millones de soles en el 2016 a 3,000 millones de soles al 2021.	Inversión del Estado / Proyectos propuestos / Asesoría administrativa y financiera	MINAGRI / COFICE
OLP13		Incrementar las exportaciones de productos acuícolas de 256 millones de USD en el 2016 a 831 millones de USD en el 2030.		
	OCP131	Incrementar el porcentaje para exportación de la cosecha total de 33% en el 2016 a 35% en el 2020.	Incentivos tributarios / Capital propio de las empresas / Financiamiento / Especialistas en acuicultura / Capacitaciones y asesorías	PRODUCE / SENASA / Gobiernos Regionales
	OCP132	Incrementar el porcentaje para exportación de la cosecha total de 35% en el 2020 a 38% en el 2023.	Incentivos tributarios / Capital propio de las empresas / Financiamiento / Especialistas en acuicultura / Capacitaciones y asesorías	PRODUCE / SENASA / Gobiernos Regionales
	OCP133	Incrementar el porcentaje para exportación de la cosecha total de 38% en el 2023 a 41% en el 2026.	Incentivos tributarios / Capital propio de las empresas / Financiamiento / Especialistas en acuicultura / Capacitaciones y asesorías	PRODUCE / SENASA / Gobiernos Regionales
	OCP134	Incrementar el porcentaje para exportación de la cosecha total de 41% en el 2026 a 45% en el 2030.	Incentivos tributarios / Capital propio de las empresas / Financiamiento / Especialistas en acuicultura / Capacitaciones y asesorías	PRODUCE / SENASA / Gobiernos Regionales
	OCP135	Crear un clúster para la producción de especies acuícolas al 2023.	Base de datos de <i>stakeholders</i> / Incentivos tributarios / Especialistas en negociación / Capital propio de las empresas / Financiamiento	PRODUCE / SENASA / Gobiernos Regionales

Tabla 47

Objetivos de Corto Plazo y Recursos (Continuación)

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos	Responsable
OLP14		Mejorar la posición del Perú en el Índice de Percepción de Corrupción de "Transparencia Internacional" pasando del puesto 110 en el 2016 al puesto 50 en el 2030.		
	OCP141	A partir del 2019 todos los aportes a todos los partidos políticos deberán ser bancarizados.	Sistema Bancario / Sistema Interconectado entre entidades del Estado	Jurado Nacional de Elecciones Partidos Políticos Contraloría
	OCP142	Al 2022, el 100 % de los funcionarios de la Contraloría y los OCI cumplirán con un programa de capacitación continua anual.	Especialistas en Auditoría / Presupuesto del Estado / <i>Benchmark</i> Internacional / TIC: Ofimática y Telecomunicaciones	Contraloría
	OCP143	Al 2022, el 33% de los organismos públicos comprendidos en la Ley 27785 contarán con el personal de OCI respectivo.	Presupuesto del Estado / Personal calificado	Contraloría
	OCP144	Al 2026, el 66% de los organismos públicos comprendidos en la Ley 27785 contarán con el personal de OCI respectivo.	Presupuesto del Estado / Personal calificado	Contraloría
	OCP145	Al 2030, el 100% de los organismos públicos comprendidos en la Ley 27785 contarán con el personal de OCI respectivo.	Presupuesto del Estado / Personal calificado	Contraloría
OLP15		Disminuir el porcentaje de población urbana víctima de delito de 26% en el 2016 a 5% en el 2030.		
	OCP151	Al 2025, se implementará al 100% el patrullaje integrado policía/serenazgo en las principales ciudades del país (capitales de región).	PNP / Municipalidades / Ministerio del Interior	Ministerio del Interior
	OCP152	Al 2021, se implementará al 100% el GPS en los patrulleros de la policía nacional.	PNP / Proyecto de implementación de GPS / MTC	Ministerio del Interior
	OCP153	Al 2021, se interconectará al 100% las cámaras de vigilancia de todos los distritos de Lima.	Gobierno Regional de Lima / Municipalidades / MTC	Gobierno Regional
	OCP154	Al 2025, se implementará de sistemas de cámaras de vigilancia las principales ciudades del país (capitales de región).	Gobiernos Regionales / Municipalidades / MTC	Gobierno Regional
	OCP155	Al 2030, se interconectará al 100% las comisarías de todas las provincias del país.	PNP / Proyecto de interconexión de comisarías / MTC	Ministerio del Interior
OLP16		Eliminar la desnutrición crónica infantil del 14.1% en la actualidad al 0% a fines del 2030.		
	OCP161	La tasa de desnutrición crónica infantil bajará de 14.1% el 2016 al 7% el 2024.	Presupuesto del Estado / Campañas promocionales / Campañas municipales de educación sobre alimentación y cuidados del bebé/niño / Centros de salud con sistemas de interconexión / Número suficiente de médicos y personal de salud	MINSA / MIMP / Municipalidades / Gobiernos Regionales
	OCP162	La tasa de desnutrición crónica infantil disminuirá de 7% en el 2024 a 0% en el 2030.	Presupuesto del Estado / Campañas promocionales / Campañas municipales de educación sobre alimentación y cuidados del bebé/niño / Centros de salud con sistemas de interconexión / Número suficiente de médicos y personal de salud	MINSA / MIMP / Municipalidades / Gobiernos Regionales
	OCP163	Al 2030, el 100% de familias en extrema pobreza y empadronadas recibirán una dotación diaria de alimentos nutritivos para niños menores a 12 años.	Presupuesto del Estado / Campañas promocionales / Campañas municipales de educación sobre alimentación y cuidados del bebé/niño / Programas municipales de suministro de víveres para empadronados / Centros de salud con sistemas de interconexión / Número suficiente de médicos y personal de salud	MINSA / MIMP / Municipalidades / Gobiernos Regionales
OLP17		Disminuir la tasa de mortalidad infantil de 17 por cada 1,000 nacimientos en el 2016 a 3 por cada 1,000 nacimientos en el 2030.		
	OCP171	Al 2024, la tasa de mortalidad infantil disminuirá de 17 a 10 por cada 1,000 nacimientos.	Presupuesto del Estado / Campañas promocionales / Campañas municipales de educación sobre alimentación y cuidados del bebé/niño / Programas municipales de suministro de víveres para empadronados / Centros de salud con sistemas de interconexión / Número suficiente de médicos y personal de salud	MINSA / MIMP / Municipalidades / Gobiernos Regionales
	OCP172	Al 2030, la tasa de mortalidad infantil disminuirá de 10 a 3 por cada 1,000 nacimientos.	Presupuesto del Estado / Campañas promocionales / Campañas municipales de educación sobre alimentación y cuidados del bebé/niño / Programas municipales de suministro de víveres para empadronados / Centros de salud con sistemas de interconexión / Número suficiente de médicos y personal de salud	MINSA / MIMP / Municipalidades / Gobiernos Regionales
	OCP173	Al 2024, el 95% de comunidades campesinas alto andinas contarán con albergues municipales provistos de calefacción contra las heladas.	Presupuesto del Estado / Campañas promocionales / Campañas municipales de educación sobre alimentación y cuidados del bebé/niño / Programas municipales de suministro de víveres para empadronados / Centros de salud con sistemas de interconexión / Número suficiente de médicos y personal de salud / Gas natural	MINSA / MIMP / Municipalidades / Gobiernos Regionales
OLP18		Alcanzar una distribución descentralizada de médicos en el país de 11.3/10,000 habitantes en el 2013 a 16/10,000 habitantes en el 2030.		
	OCP181	Al 2025, el 100% de los médicos de los sistemas policiales y fuerzas armadas cumplirán con un programa de capacitación continua anual.	Institutos especializados / Especialistas en educación del sector salud / Presupuesto de MINSA / Programa de capacitación	MINSA
	OCP182	Al 2030, el 100 % de los médicos de los sistemas MINSA y ESSALUD cumplirán con un programa de capacitación continua anual.	Institutos especializados / Especialistas en educación del sector salud / Presupuesto de MINSA / Programa de capacitación	MINSA
	OCP183	Incrementar el presupuesto en el sector salud de 5.5% del PBI en el 2015 al 8.5% del PBI al 2030.	Presupuesto de Estado	MEF / MINSA
	OCP184	Al 2025, el 100% de los médicos de los sectores MINSA, ESSALUD, policiales y fuerzas armadas, se beneficiarán de un nuevo sistema de incentivos.	Plan de incentivos al médico / <i>Benchmark</i> Internacional / Convenios	MINSA
	OCP185	Al 2030, tener interconectados los principales sistemas de salud (Privados, MINSA, ESSALUD, policiales y fuerzas armadas).	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Personal técnico en telecomunicaciones	MTC / MINSA
OLP19		El Perú obtendrá cuatro medallas en los juegos olímpicos de 2028.		
	OCP191	Lograr la adopción de 10 deportistas destacados al año a través de las modalidades de APP o Inversión en deportes x impuestos a partir de 2018.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Seguros de Salud	Ministerio de Deportes
	OCP192	Lograr la adopción de 20 deportistas destacados al año a través de las modalidades de APP o Inversión en deportes x impuestos a partir de 2024.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Seguros de Salud	Ministerio de Deportes
	OCP193	Al 2025, el 20% de las capitales de región tendrán un complejo deportivo para competencias internacionales.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Especialistas en infraestructura deportiva	Ministerio de Economía y Finanzas Ministerio de Deportes Ministerio de Vivienda y Construcción
	OCP194	Al 2030, el 40% de las capitales de región tendrán un complejo deportivo para competencias internacionales.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento / Especialistas en infraestructura deportiva	Ministerio de Economía y Finanzas Ministerio de Deportes Ministerio de Vivienda y Construcción
	OCP195	Al 2026, el 100% de las facultades de Educación Física de las universidades del país habrán implementado como especialidad al menos 3 deportes olímpicos dependiendo de la ubicación de estas universidades.	Presupuesto del Estado / Inversión privada / Financiamiento para equipamiento / Especialistas en disciplinas deportivas / Programas de cooperación internacional en materia de deportes	Ministerio de Educación SUNEDU Ministerio de Deportes

Tabla 48

Políticas para el Perú

N°	Estrategias / Políticas	Estrategias / Políticas													
		P1. Promover la simplificación de los procesos	P2. Preservar al medio ambiente y contribuir al desarrollo sostenible	P3. Promover la innovación y el uso de la tecnología	P4. Promover la transparencia y la comunicación efectiva para la lucha contra la corrupción	P5. Promover las inversiones que generen valor agregado y bienestar social	P6. Contar con el mejor talento humano en la gestión pública	P7. Gestión integrada de todas las instituciones del Gobierno central y su nacional	P8. Asegurar la igualdad de oportunidades y trato justo para toda la población nacional	P9. Evitar el cortoplacismo en la gestión pública	P10. Promover el trabajo en conjunto del sector privado y público	P11. Fomentar una cultura de preservación y respeto al patrimonio nacional	P12. Promover la formalización	P13. Promover la formación en ciencia y tecnología en todos los niveles educativos	P14. Impulsar la práctica recreativa, competitivo y educacional
FO1.	Construir dos carreteras asfaltadas alternas a la carretera central para integrar Huancavelica con Huancayo y Lima.	X			X					X	X	X			
FO2.	Construir aeropuertos internacionales en Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo y un aeropuerto secundario en la ciudad de Lima.	X			X					X	X	X			
FO6.	Construir trenes de cercanías de Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur y el Tren de la Costa de Ica a Sullana.	X			X					X	X	X			
FO7.	Construir terminales portuarios en Marcona y Chancay.	X			X					X	X				
FA2.	Ejecutar obras de infraestructura a través de la modalidad APP u OXI en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Turismo, Agricultura, Pesca y Forestal.	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			
FA4.	Crear y promocionar nueva oferta exportable y sostenible de productos agroindustriales no tradicionales de valor agregado para mercados como Estados Unidos, Unión Europea y mercado asiático.		X	X		X				X		X	X	X	
DO2.	Desarrollar un sistema interconectado de gobierno electrónico de alcance nacional.	X		X	X			X	X						
DO3.	Crear carreras técnicas y profesionales con especialización en tecnología y en los sectores con mayor potencial de desarrollo: forestal, agroindustrial y acuícola.			X				X	X	X	X	X		X	
DO4.	Ejecutar la construcción de la red dorsal de banda ancha.			X		X			X		X				
DO6.	Reestructurar el Sistema Electoral.	X		X	X			X	X	X	X				
DO7.	Reestructurar el Poder Judicial.	X		X	X	X		X	X	X	X				
DO8.	Incrementar la inversión pública en localidades aledañas a los centros de extracción de RR.NN.		X		X	X				X	X		X		
DO10.	Generar empresas formales intensivas en capital humano que atraigan o asocien a los trabajadores independientes informales.	X		X						X		X			
DO14.	Revalorar y reestructurar la profesión docente.			X				X		X				X	
DO16.	Incrementar los incentivos económicos y otros que permitan el desarrollo personal y profesional de los especialistas de salud.			X				X		X				X	

Tabla 48

Políticas para el Perú (Continuación)

N°	Estrategias / Políticas	Estrategias / Políticas													
		P.1. Promover la simplificación de los procesos	P.2. Preservar al medio ambiente y contribuir al desarrollo sostenible	P.3. Promover la innovación y el uso de la tecnología	P.4. Promover la transparencia y la comunicación efectiva para la lucha contra la corrupción	P.5. Promover las inversiones que generen valor agregado y bienestar social	P.6. Contar con el mejor talento humano en la gestión pública	P.7. Gestión integrada de todas las instituciones del Gobierno central y subnacional	P.8. Asegurar la igualdad de oportunidades y trato justo para toda la población nacional	P.9. Evitar el cortoplacismo en la gestión pública	P.10. Promover el trabajo en conjunto del sector privado y público	P.11. Fomentar una cultura de preservación y respeto al patrimonio nacional	P.12. Promover la formalización	P.13. Promover la formación en ciencia y tecnología en todos los niveles educativos	P.14. Impulsar la práctica masiva del deporte recreativo, competitivo y educacional
DA1.	Empoderar a la Contraloría General de la República e involucrar a compañías auditoras externas en el proceso de control.				X		X	X		X					
DA2.	Desarrollar un sistema de información integral e interconectado para el Sector Salud (públicos y privados).	X		X		X					X				
DA4.	Implementar un modelo de gestión del talento en la gestión pública.			X	X		X	X							
DA5.	Construcción de complejos deportivos de competencia internacional a través de la modalidad APP u OXI.				X	X			X	X				X	
DA6.	Adopción de deportistas a través de la modalidad APP o inversión en deporte por impuestos.										X			X	
MPEYEA1.	Desarrollar productos pesqueros de valor agregado para mercado local y exportación a partir de especies ricas en omega 3 y proteínas, como la pota, atún, calamares y otras.		X	X		X					X	X	X	X	
MPEYEA2.	Crear nuevos centros acuícolas en el país para el cultivo de especies como trucha, concha de abanico, langostino, tilapia, entre otros, para mercados como Francia, Estados Unidos, Bélgica, China, Brasil, Holanda y España.		X	X		X					X	X	X	X	
MPEYEA4.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos forestales maderables como reforestación, concesiones forestales con fines maderables y sistemas agroforestales a través el banco de desarrollo del país.		X			X					X	X			
MPEYEA5.	Incrementar el volumen de productos orgánicos como granos andinos, maca, cacao, lúcuma y aguaymanto, destinados a los mercados de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Japón y otros países del sudeste asiático.		X	X		X					X	X	X	X	
BCG1.	Desarrollar líneas de financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo de productos y técnicas acuícolas por región.		X			X					X	X			
MPEYEA6.	Desarrollar productos forestales de valor agregado como madera aserrada, pulpa, papel, muebles de madera, etc.		X	X		X					X	X	X	X	

7.4 Estructura del País

El establecimiento de una nueva estrategia conlleva evaluar la estructura actual de la organización, a fin de determinar si esta se adecúa a dichas estrategias y permite su consecución. En ese sentido, el contar con una estructura adecuada es un factor clave de éxito para la implementación estratégica (D'Alessio, 2015).

Actualmente, la estructura del Estado, dentro del Poder Ejecutivo, cuenta con 19 Ministerios y una serie de instituciones y organismos adscritos a cada uno de ellos (tal como se indicó en la evaluación interna, en el aspecto de administración y gerencia del AMOFHIT). Sin embargo, se observa que, para la aplicación de las estrategias planteadas, algunas de estas instituciones y organismos deben ser absorbidas o redefinidas en su alcance funcional e importancia, dado que se evidencia que no tienen la suficiente autoridad, competencia y/o relevancia para ejecutar las acciones requeridas para el logro de la estrategia planteada.

Entre los mecanismos utilizados para la propuesta del nuevo organigrama se usó el *benchmarking* y el *rightsizing*, así como la reingeniería de algunas funciones. Entre las principales propuestas se encuentran las siguientes:

Asignar a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) la función de Planificación Estratégica, a través del viceministerio, el cual actualmente tiene solo la función de gobernanza territorial. Esta función de planificación estratégica debe tener continuidad y visión a largo plazo que provenga de un consenso nacional, de tal manera que vaya más allá del periodo de Gobierno de turno. De esta manera, se absorbería a lo que hoy es CEPLAN, institución que queda relegada entre otras pequeñas, y que no tiene la relevancia ni el alcance que se requiere para una verdadera implementación estratégica. Así, el Premier sería el gran articulador y orientador de las acciones en el ámbito nacional y subnacional, para lograr la visión del país.

Se plantea la creación del Ministerio de Infraestructura, que consolide la planificación y realización de proyectos de infraestructura en el país, desarrollando el plan nacional de infraestructura que integre todas las necesidades de este ámbito y permita cerrar la brecha existente. Este Ministerio incorporaría a ProInversión y tendría una estrecha coordinación con todas las carteras y con el Ministerio de Economía y Finanzas. Asimismo, tendría estrecha coordinación con los Gobiernos subnacionales. De igual manera, absorbería y articularía las funciones vinculadas a infraestructura que hoy están repartidas en cada ministerio.

El Ministerio de Producción y Competitividad no solo incorporaría un cambio en su denominación, sino también una competencia adicional sobre el sector forestal, a través de un viceministerio, que daría impulso a una industria clave que aún no es explotada en su máximo potencial en el país. De esta manera, absorbería a entes como el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) y el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y la Fauna Silvestre (OSINFOR). Igualmente, sería el responsable de promover la industrialización, competitividad y la formación de los clústeres en las industrias con mayor potencial.

Con la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología, se propone desarrollar la adopción de las tecnologías de la información y las comunicaciones entre los ciudadanos, las empresas, el Gobierno y demás actores nacionales, de tal manera que permita dar soporte y continuidad al desarrollo social, económico y político en un mundo cambiante y globalizado. En ese sentido, este ministerio promovería la investigación e innovación, buscando competitividad y avance tecnológico. De esta manera se absorbería a instituciones como la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico (ONGEI) y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC).

Se plantea también la creación de un Ministerio del Deporte que absorba y brinde mayor relevancia al Instituto Peruano del Deporte (IPD) actual. El objetivo es contribuir al

aumento de la práctica de la actividad física y deportiva de todos los sectores de la población, incluyendo su fomento desde edades tempranas y en las instituciones educativas, para lo cual trabajaría en estrecha coordinación con el Ministerio de Educación y el de Salud. Así, este ministerio impulsaría la mejora del desempeño del deporte de alto rendimiento nacional, internacional y olímpico, fortaleciendo las actividades de planificación, preparación y participación en dichas competencias.

Los cambios mencionados previamente impactarían a ministerios como el de Transportes y Comunicaciones, que debe convertirse en una autoridad única de transporte que articule a las empresas o entidades que administren medios de transporte como trenes, metro, puertos, aeropuertos y similares en el país.

En la Figura 92 se muestra la estructura organizacional propuesta.

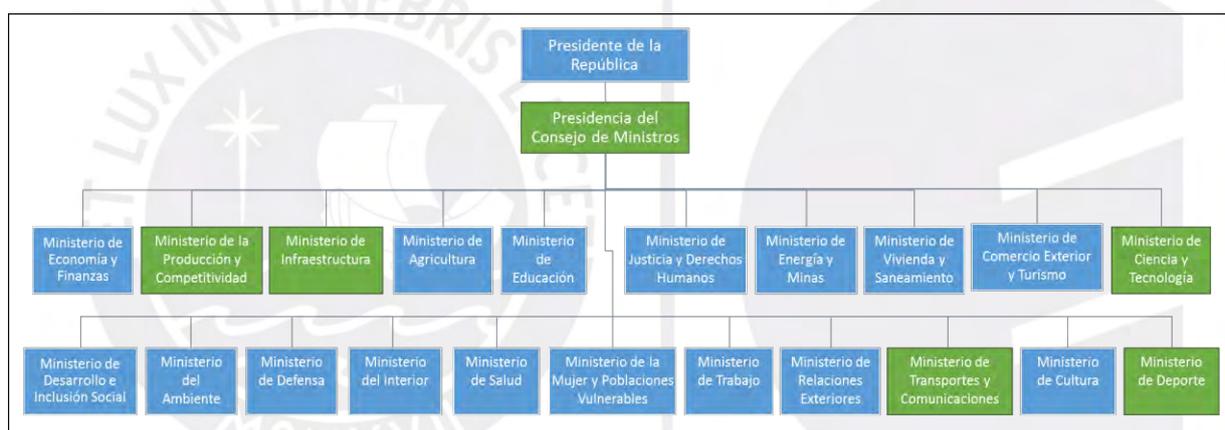


Figura 92. Estructura organizacional propuesta.

Contar con una administración pública efectiva y eficiente es el medio principal para promover el crecimiento económico y asegurar que este se traduzca en bienestar para todos los ciudadanos. Por ello, una adecuada administración basada en una estructura que facilite los servicios al ciudadano de forma ágil, eficiente y transparente, es un poderoso instrumento para que las familias y las empresas recobren la confianza en los Gobiernos (nacional y subnacionales) y, en general, en las instituciones públicas.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Para la implementación estratégica se debe tener un enfoque de triple resultado, que no solo tome en cuenta el aspecto económico, sino también los impactos a nivel ambiental y social de las acciones planteadas. Al respecto, si bien en la evaluación de las estrategias se pasó el filtro de la matriz de ética, se debe asegurar que durante la implementación no haya impactos imprevistos al medio ambiente y la ecología (D'Alessio, 2015).

Desde que el Perú forma parte de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), ha mantenido su compromiso con el medio ambiente, lo cual se ve reflejado en su ofrecimiento presentado ante las Naciones Unidas de reducir o mitigar sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en 20% para el año 2030, de tal manera que se contribuya a controlar el calentamiento global (CMNUCC, 2015).

En ese sentido, si bien actualmente el Perú es un país de bajas emisiones per cápita y totales, con un porcentaje de solo 0.3% de participación mundial sobre el total de emisiones, se debe destacar que si lo que se busca es la industrialización del país a través de la incorporación de valor agregado, estas podrían aumentar, por lo que se debe asegurar que se establezca el marco regulatorio adecuado para compensar dichas emisiones y disminuir, evitar o mitigar cualquier otro impacto ambiental (CMNUCC, 2015).

En el caso de las industrias priorizadas para lograr los IO planteados, se ha identificado, por ejemplo, la industria Forestal, la cual debe ser potenciada con un enfoque de sostenibilidad que nos permita ser competitivos a largo plazo. Así, se han identificado algunas modalidades como la reforestación con fines comerciales, las concesiones forestales con fines maderables y los sistemas agroforestales, los cuales son modelos que además tienen un potencial de mitigación que representa el 14% del total de mitigación al año 2030, el mismo que asciende a 89.4 millones de toneladas de CO₂ equivalente (Gutiérrez, Zúñiga y Abanto, 2016).

En el caso de industrias como la minería, que en la actualidad es la más representativa del país a nivel de aporte al PBI, el enfoque debe estar orientado a una adecuada gestión de los impactos ambientales, desde las etapas de planificación y evaluación previa, las etapas operativas en el tratamiento de los productos minerales o desechos y el cumplimiento de los planes de cierre de operaciones mineras. Esto aunado a un adecuado manejo de los conflictos socioambientales y la regulación adecuada que debe poner y fiscalizar el Estado.

Considerando lo señalado previamente, se concluye que se requiere acciones integradas y sinérgicas entre el sector público, privado y la ciudadanía en general para cumplir los compromisos ambientales a nivel nacional e internacional, así como para mantener una economía altamente competitiva basada en una industria eficiente e inclusiva que permita posiciones expectantes en el contexto mundial y maximice los beneficios sociales y ambientales.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Luego de haber planteado los cambios en la estructura organizacional, principalmente orientados a las dependencias del Poder Ejecutivo, esta nueva estructura debe ir acompañada de un modelo de gestión del talento humano que garantice contar con el personal más idóneo y con las competencias, formación y experiencia necesarias para los puestos que ocupen. Asimismo, este modelo de gestión humana debe extenderse a cada una de las dependencias de los Gobiernos subnacionales y al resto de dependencias de los distintos poderes del Estado.

Se debe priorizar los procesos y actividades *core* de cada dependencia del Estado, procurando establecer modalidades que permitan tercerizar u optar por alianzas estratégicas con el sector privado para proveer los servicios y recursos de soporte. Esto deberá realizarse también asegurando la idoneidad del personal que brinde estos servicios y bajo una estricta política de transparencia y rendición de cuentas que evite los actos de corrupción.

Asimismo, como se hizo en otros países que emprendieron reformas estratégicas importantes en la gestión pública, se debe establecer equipos de trabajo multidisciplinarios que agrupen a los principales representantes de los distintos niveles de cada institución, a fin de comprometerlos en la generación de planes y acciones medibles que permitan lograr el entendimiento, compromiso y cambio cultural en el personal de las instituciones públicas.

Por otro lado, se debe asegurar que los procesos de selección, retención, incentivos y desvinculaciones del personal estén basados en la gestión por competencias, dando las oportunidades de capacitación y cierre de brechas, y recompensando adecuadamente a aquellos que muestren un mejor desempeño. Para ello, el modelo de gestión humana debe ser debidamente comunicado a todo personal del sector público y reforzado periódicamente.

Las evaluaciones de desempeño y los incentivos deben reflejarse en indicadores que recojan, entre otros aspectos, los siguientes: (a) grado cumplimiento del perfil del puesto, (b) alienación a los valores y políticas y, (c) cumplimiento de metas del puesto y de la institución.

7.7 Gestión del Cambio

La implantación de la nueva estrategia y el nuevo modelo de gestión humana requieren una previa e intensa campaña de comunicación y sensibilización en el personal. Para ello, los líderes deben estar involucrados y convencidos del modelo, por lo que serán el primer grupo que debe ser concientizado. Luego, a través de los equipos multidisciplinarios de trabajo planteados, se identificará al personal de las distintas instituciones que tienen influencia y liderazgo informal y formal, de tal manera que sean aliados estratégicos en la gestión del cambio, siendo el segundo grupo a concientizar. Finalmente, las tareas de sensibilización deben llegar al resto del personal de manera amigable, clara y abierta. Asimismo, debe estar apoyada por las áreas de recursos humanos y de comunicación interna,

quienes deben trabajar alineadamente a la PCM, como responsable de la planeación estratégica nacional.

Todas estas acciones se deben plasmar en un plan de trabajo de gestión del cambio que debe ser medido a través de indicadores de avance y la definición de planes de acción, en caso de que se detecten desviaciones a lo planificado.

7.8 Conclusiones

Para una implementación estratégica exitosa se requiere definir los OCP que permitan avanzar hacia el logro de los OLP y, finalmente, a la Visión. En ese sentido, los OCP planteados también se alinean y son ejecutados mediante las estrategias definidas. Para ello, se ha identificado los recursos necesarios para llevarlos a cabo y las políticas sobre las cuales se enmarcará esta labor.

Dentro de los principales recursos y de más compleja gestión, están los recursos humanos, los cuales son el motor que pondrá en marcha la estrategia. Por este motivo, se determinó algunos cambios relevantes en la estructura organizacional, acompañados de un modelo mejorado de gestión del talento que asegure contar con el mejor recurso humano en las instituciones del Estado y que facilite la ejecución de las distintas estrategias.

Finalmente, para la implementación de los cambios estratégicos, se plantea acciones y programas de comunicación, sensibilización y concientización en los distintos niveles e instituciones, así como monitoreo de los avances y acciones específicas para reorientar las desviaciones o incumplimientos del plan de trabajo.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control balanceado, planteado por Kaplan y Norton en 2001, permite llenar el vacío entre lo que la organización ha propuesto en la etapa de planeación y lo que efectivamente se hace en la implementación, actuando como una herramienta de control estratégico. Este tablero se enfoca en cuatro perspectivas: (a) Perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva de los procesos internos y, (d) aprendizaje y crecimiento de la organización (D'Alessio, 2015).

Para el caso del Perú se han identificado indicadores para monitorear los distintos OCP, de los cuales se han concentrado, según la siguiente distribución: Seis indicadores de la perspectiva financiera, 32 indicadores de la perspectiva cliente, 42 indicadores de la perspectiva de procesos internos y 14 de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta distribución denota que el Perú requiere principalmente de mejoras orientadas a la eficiencia y efectividad de sus procesos en los diferentes niveles del Estado, que permita la satisfacción de las necesidades de la población (clientes); para ello, se requiere acciones direccionadas a incrementar las capacidades del recurso humano que lleve a cabo estas actividades. Todo esto contribuirá finalmente al logro de los resultados financieros que permitan la sostenibilidad y estabilidad económica del país.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balance Scorecard*)

En la Tabla 49, se muestra cada una de las perspectivas que conforman el tablero de control del Perú, sus indicadores y las unidades en que se miden.

Tabla 49

Tablero de Control Balanceado para el Perú

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades	Perspectiva
OLP1		Construir la infraestructura de transporte en el país que permita reducir los costos logísticos de la producción nacional pasando de un promedio de 32% del valor de los productos en el 2016 a un promedio de 18% en el 2030.			
	OCP11	A fines de 2020 culminar la construcción de la carretera asfaltada PE-24 264 km (Cañete-Yauyos-Pilcomayo- Huancayo).	Km de carretera asfaltada / Km de carretera proyectada	% de avance de obra	Cliente
	OCP12	Concluir al año 2020 el puerto de San Juan de Marcona.	Porcentaje de operación del puerto	%	Cliente
	OCP13	Culminar a fines del 2022 la construcción del aeropuerto internacional de Chinchero - Cusco.	Nivel de avance / Plan de proyecto	%	Cliente
	OCP14	A fines del 2024 culminar la construcción de la carretera asfaltada PE-26 134 km (Chincha - Castrovirreyna- Huancavelica).	Km de carretera asfaltada / Km de carretera proyectada	% de avance de obra	Cliente
	OCP15	Culminar a fines del 2024 la construcción del aeropuerto secundario de Lima.	Nivel de avance / Plan de proyecto	%	Cliente
	OCP16	Concluir al año 2025 el tren de cercanías Huacho-Lima-Ica y Lima-Chosica.	Nivel de avance / Plan de proyecto	%	Cliente
	OCP17	Culminar a fines del 2027 la construcción del aeropuerto internacional de Arequipa.	Nivel de avance / Plan de proyecto	%	Cliente
	OCP18	Culminar a fines del 2030 los aeropuertos internacionales de Iquitos y Chiclayo.	Nivel de avance / Plan de proyecto	%	Cliente
	OCP19	Al 2030, se culminarán los tramos asfaltados de interconexión entre las carreteras PE-24 y PE-26 y entre las carreteras PE-26 y PE-28.	Km de carretera asfaltada / Km de carretera proyectada	% de avance de obra	Cliente
	OCP110	Concluir al año 2030 el tren de la costa Ica-Sullana.	Nivel de avance / Plan de proyecto	%	Cliente
	OCP111	Concluir al año 2030 la quinta etapa del puerto de Chancay.	Porcentaje de operación del puerto	%	Cliente
OLP2		Incrementar la penetración de internet en el Perú del 40.9% de la población peruana al 85% a fines del año 2030.			
	OCP21	Ejecutar los 13 proyectos restantes de red de banda ancha al 2021.	Proyectos terminados / Proyectos concesionados	Número	Proceso
	OCP22	Ampliar la penetración de servicios de internet fijo de 23% de hogares en el 2015 al 50% en el 2021.	Porcentaje de penetración	%	Cliente
	OCP23	Ampliar la penetración de servicios de internet móvil de 59% en usuarios en el 2016 a 73% el 2023.	Porcentaje de penetración	%	Cliente
	OCP24	Ampliar la penetración de servicios de internet fijo de 50% de hogares en el 2021 al 85% en el 2030.	Porcentaje de penetración	%	Cliente
	OCP25	Ampliar la penetración de servicios de internet móvil de 73% en usuarios en el 2023 a 85% el 2030.	Porcentaje de penetración	%	Cliente
OLP3		Se logrará mejorar la calidad educativa que se verá reflejada en los resultados de la prueba PISA pasando del puesto 64 en el 2015 a dentro de los primeros 25 países en el 2030.			
	OCP31	Al 2022, el 100 % de los profesores de colegios públicos cumplirán con un programa de capacitación continua anual y evaluación de desempeño.	Profesores capacitados / Total profesores	%	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP32	Incrementar el presupuesto en educación de 3.85% del PBI en el 2016 al 7% del PBI al 2025.	Participación del PBI	%	Financiero
	OCP33	Al 2025, el 100% de los profesores de colegios públicos se beneficiarán de un nuevo sistema de incentivos del docente.	Profesores con beneficios / Total de profesores	%	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP34	Mejorar el resultado de la prueba PISA, estar dentro de los primeros 50 países en el año 2025.	Cifra de puesto inicial menos el puesto del año anterior	Posición en el ranking	Proceso
	OCP35	Al 2025, el 100% de los profesores de colegios privados tendrán una remuneración proporcional a tres veces el salario mínimo establecido (CENTRUM, 2016).	Profesores con beneficios / Total de profesores	%	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP36	Incrementar el presupuesto en educación de 7% del PBI en el 2025 al 10% del PBI al 2030.	Participación del PBI	%	Financiero
	OCP37	Al 2030, el 100% de colegios públicos y privados alcanzarán la acreditación del SINEACE.	Colegios acreditados / Total de colegios	%	Proceso
	OCP38	Mejorar el resultado de la prueba PISA, estar dentro de los primeros 25 países en el año 2030.	Cifra de puesto inicial menos el puesto del año anterior	Posición en el ranking	Proceso
OLP4		Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado de 80% en el 2016 a 15% en el 2030.			
	OCP41	Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado del 80% en el 2016 a 67% para el 2021.	Colegios públicos en mal estado / Total de colegios públicos	%	Cliente
	OCP42	Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado del 67% en el 2021 a 44% para el 2026.	Colegios públicos en mal estado / Total de colegios públicos	%	Cliente
	OCP43	Disminuir la brecha de locales educativos públicos en mal estado del 44% en el 2026 a 15% para el 2030.	Colegios públicos en mal estado / Total de colegios públicos	%	Cliente
	OCP44	Al 2021, el 70% de colegios públicos a nivel nacional deberán contar con los servicios básicos de agua, desagüe y electricidad. Al 2016 solo el 44.4% cuenta con los tres servicios.	Colegios públicos con servicios básicos / Total de colegios públicos	%	Proceso
	OCP45	Los colegios públicos a nivel nacional con los servicios básicos de agua, desagüe y electricidad pasarán del 70% al 100% al 2030.	Colegios públicos con servicios básicos / Total de colegios públicos	%	Proceso
OLP5		Se incrementará el gasto promedio de los visitantes internacionales en el Perú pasando de USD 3,320 millones en el 2015 a atraer a USD 15,200 millones en el 2030.			
	OCP51	Incrementar el gasto promedio por turista pasando de USD 960.7 en el 2015 a USD 1,200 en el 2030.	Gasto por turista	USD	Financiero
	OCP52	Incrementar el número de visitantes internacionales en el Perú pasando de 3.7 millones a 12.7 millones al 2030.	Número de turistas extranjeros al año	Turistas	Proceso
	OCP53	Crear clúster de turismo en las regiones de Cusco, Lambayeque, Amazonas, Arequipa, Lima, Loreto y Puno al 2021.	(Número de regiones con Clúster de Turismo/7) x100%	%	Proceso
	OCP54	Al 2022, se reducirá la brecha hotelera en 15,700 habitaciones con relación al 2017.	Brecha hotelera en habitaciones	Habitaciones	Cliente
	OCP55	Al 2027, se reducirá la brecha hotelera en 15,100 habitaciones con relación al 2022.	Brecha hotelera en habitaciones	Habitaciones	Cliente
	OCP56	Al 2030, se reducirá la brecha hotelera en 9,100 habitaciones con relación al 2027.	Brecha hotelera en habitaciones	Habitaciones	Cliente
OLP6		Se fortalecerá las capacidades de los Gobiernos subnacionales, pasando de una media de 66% de recursos presupuestales destinados a proyectos de inversión en sectores estratégicos asociados al desarrollo social y competitividad, a una media de 90%.			
	OCP61	Implementar programas de capacitación en administración de recursos del Estado al 100% de las autoridades regionales electas al 2018.	Autoridades capacitadas/Autoridades electas	%	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP62	Implementar programas de capacitación en administración de recursos del Estado al 100% de las autoridades locales electas al 2021.	Autoridades capacitadas/Autoridades electas	%	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP63	Reestructurar el sistema regional pasando de 26 regiones a 10 macro regiones al 2030.	Nivel de avance/Plan de regionalización	%	Proceso
	OCP64	Incluir requisitos de competencias mínimas requeridas para la elección y reelección de autoridades locales y regionales al 2025.	Nivel de avance/Plan de reestructuración electoral	%	Proceso
	OCP65	Al 2025, implementar la medición de la gestión de los Gobiernos regionales a través de 4 indicadores principales.	Productividad = Crecimiento de producto Regional Bruto por unidad de fuerza de trabajo empleada Ingresos = Crecimiento promedio de los sueldos y salarios reales en la región Empleo = Crecimiento neto del empleo del sector privado en la región Producción = Crecimiento neto del número de empresas en la región ^a	%	Proceso
OLP7		Aumentar la capacidad hospitalaria del país incrementando el número de camas en hospitales de 1.6 por mil habitantes en el 2015 a 3.2 en el 2030.			
	OCP71	Aumentar la capacidad hospitalaria incrementando el número de camas en hospitales de 1.6 por mil habitantes en el 2015 a 2.1 en el 2021.	Estadísticas MINSA	Camas x 10,000 habitantes	Cliente
	OCP72	Aumentar la capacidad hospitalaria incrementando el número de camas en hospitales de 2.1 por mil habitantes en el 2021 a 2.6 en el 2026.	Estadísticas MINSA	Camas x 10,000 habitantes	Cliente
	OCP73	Aumentar la capacidad hospitalaria incrementando el número de camas en hospitales de 2.6 por mil habitantes en el 2026 a 3.2 en el 2030.	Estadísticas MINSA	Camas x 10,000 habitantes	Cliente
OLP8		Reducir los conflictos socioambientales asociados a los sectores minería, hidrocarburo y energía de 139 a 90 al 2030.			
	OCP81	Reducción de conflictos socioambientales asociados al sector minería de 139 en el 2016 a 122 en el año 2021.	Estadísticas INEI	Número de conflictos	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP82	Reducción de conflictos socioambientales asociados al sector minera de 122 en el 2016 a 104 en el año 2026.	Estadísticas INEI	Número de conflictos	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP83	Reducción de conflictos socioambientales asociados al sector minera de 104 en el 2016 a 90 en el año 2030.	Estadísticas INEI	Número de conflictos	Aprendizaje y Crecimiento
OLP9		El monto de exportaciones del sector agrícola y agroindustrial pasará de 5,563 millones de USD obtenidos en el 2016 a 16,500 millones de USD en el 2030.			
	OCP91	Al 2021, incrementar en 20% el número de productores certificados en productos orgánicos. Al año 2015 se cuenta con 97,016 productores.	Crecimiento de productores certificados	%	Proceso

Tabla 49

Tablero de Control Balanceado para el Perú (Continuación)

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades	Perspectiva
	OCP92	Al 2030, incrementar la superficie agrícola utilizada de 5.5 millones de hectáreas, a 6.4 millones de hectáreas.	Hectáreas de superficie agrícola	Número	Proceso
	OCP93	Crear clúster de palta, uva, café, espárragos al 2021.	Nivel de avance/Plan de formación de clúster	%	Proceso
	OCP94	Crear clúster de mango, arándanos, granos andinos al 2025.	Nivel de avance/Plan de formación de clúster	%	Proceso
OLP10		Al 2030 la PEA ocupada bajo informalidad laboral disminuirá del 70% actual al 35%.			
	OCP101	Aumentar la inversión en el programa de innovación, ciencia y tecnología, de 0.13% en el 2016 al 1.1% del PBI en el año 2025.	Inversión / PBI	%	Financiero
	OCP102	Al 2025, disminuir al 40% la cantidad de PYMES informales en el Perú. Al 2015 se cuenta con 83%.	Número de PYMES informales / Número de PYMES	%	Proceso
	OCP103	Al 2030, contar con un millón de MYPES formales digitalizadas. Al 2016 se cuenta con 100,000.	MYPES digitalizadas	Número de PYMES	Proceso
	OCP104	Disminución de la tasa de ocupación informal de 70% en el 2017 al 50% al 2021.	Estadísticas Ministerio del trabajo	%	Proceso
	OCP105	Disminución de la tasa de ocupación informal de 50% en el 2021 al 35% al 2030.	Estadísticas Ministerio del trabajo	%	Proceso
OLP11		Incrementar la oferta anual de personal técnico y universitario calificado acorde con los requerimientos de las industrias de 30% en la actualidad a 75% al 2030.			
	OCP111	Al 2024, el 100% de universidades públicas y Privadas deben contar con la licencia de funcionamiento aprobada por la SUNEDU. Al 2017, solo 12 universidades cuentan con la licencia.	Número de universidades con licencia / Total de universidades	%	Proceso
	OCP112	Al 2024, el 100% de los institutos superiores tecnológicos públicos y privados deben contar con la acreditación de calidad.	Número de IST acreditados / Número total de IST	%	Proceso
	OCP113	Al 2025, el 100% de institutos superiores tecnológicos públicos y privados tendrán convenios con empresas del sector público y privado.	Número de IST con convenios / Número total de IST	%	Proceso
	OCP114	El Índice de Escasez de Talento pasará de 46% en el 2016 a 10% en el 2030.	Cifra de puesto inicial menos el puesto del año anterior	Posición en el ranking	Aprendizaje y Crecimiento
OLP12		Incrementar las exportaciones de productos maderables de USD 150 millones a USD 1,000 millones al año en el 2030.			
	OCP121	Al 2020, el Perú habrá realizado reforestación productiva de 2 millones de hectáreas.	Hectáreas reforestadas / Hectáreas planificadas	%	Proceso
	OCP122	Incrementar la capacidad de producción forestal por hectárea (productividad) del 15% al 60% al 2025.	Productos forestales / Hectárea utilizada	%	Proceso
	OCP123	Al 2030, crear un clúster del sector maderero con las regiones de Loreto, Madre de Dios, San Martín, Ucayali y Amazonas.	Nivel de avance/Plan de formación de clúster	%	Proceso
	OCP124	Incrementar el Fondo MiPyme para el Sector Forestal de 500 millones de soles en el 2016 a 3,000 millones de soles al 2021.	Fondo MiPyme para el Sector Forestal	Millones de soles	Financiero
OLP13		Incrementar las exportaciones de productos acuícolas de 256 millones de USD en el 2016 a 831 millones de USD en el 2030.			
	OCP131	Incrementar el porcentaje para exportación de la cosecha total de 33% en el 2016 a 35% en el 2020.	Porcentaje de cosecha acuícola destinado a exportación	%	Cliente
	OCP132	Incrementar el porcentaje para exportación de la cosecha total de 35% en el 2020 a 38% en el 2023.	Porcentaje de cosecha acuícola destinado a exportación	%	Cliente
	OCP133	Incrementar el porcentaje para exportación de la cosecha total de 38% en el 2023 a 41% en el 2026.	Porcentaje de cosecha acuícola destinado a exportación	%	Cliente
	OCP134	Incrementar el porcentaje para exportación de la cosecha total de 41% en el 2026 a 45% en el 2030.	Porcentaje de cosecha acuícola destinado a exportación	%	Cliente
	OCP135	Crear un clúster para la producción de especies acuícolas al 2023.	Nivel de avance/Plan de formación de clúster	%	Proceso
OLP14		Mejorar la posición del Perú en el Índice de Percepción de Corrupción de "Transparencia Internacional" pasando del puesto 110 en el 2016 al puesto 50 en el 2030.			
	OCP141	A partir del 2019 todos los aportes a todos los partidos políticos deberán ser bancarizados.	N° de partidos políticos adscritos al sistema	Partidos Políticos	Proceso
	OCP142	Al 2022, el 100% de los funcionarios de la Contraloría y los OCI cumplirán con un programa de capacitación continua anual.	Funcionarios capacitados / Total Funcionarios	%	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP143	Al 2022, el 33% de los organismos públicos comprendidos en la Ley 27785 contarán con el personal de OCI respectivo.	Organismos públicos coberturados / Total Organismos públicos	%	Proceso
	OCP144	Al 2026, el 66% de los organismos públicos comprendidos en la Ley 27785 contarán con el personal de OCI respectivo.	Organismos públicos coberturados / Total Organismos públicos	%	Proceso
	OCP145	Al 2030, el 100% de los organismos públicos comprendidos en la Ley 27785 contarán con el personal de OCI respectivo.	Organismos públicos coberturados / Total Organismos públicos	%	Proceso
OLP15		Disminuir el porcentaje de población urbana víctima de delito de 26% en el 2016 a 5% en el 2030.			
	OCP151	Al 2025, se implementará al 100% el patrullaje integrado policía/serenazgo en las principales ciudades del país (capitales de región).	Número de ciudades patrulladas / Número de ciudades	%	Proceso
	OCP152	Al 2021, se implementará al 100% el GPS en los patrulleros de la policía nacional.	Número de patrulleros con GPS / Número de patrulleros	%	Proceso
	OCP153	Al 2021, se interconectará al 100% las cámaras de vigilancia de todos los distritos de Lima.	Número de distritos interconectados / Total de distritos	%	Proceso
	OCP154	Al 2025, se implementará de sistemas de cámaras de vigilancia las principales ciudades del país (capitales de región).	Número de ciudades implementadas / Total de ciudades	%	Proceso
	OCP155	Al 2030, se interconectará al 100% las comisarías de todas las provincias del país.	Número de comisarías interconectadas / Número de Comisarías	%	Proceso
OLP16		Eliminar la desnutrición crónica infantil del 14.1% en la actualidad al 0% a fines del 2030.			
	OCP161	La tasa de desnutrición crónica infantil bajará de 14.1% el 2016 al 7% el 2024.	% de niños con desnutrición	%	Cliente
	OCP162	La tasa de desnutrición crónica infantil disminuirá de 7% en el 2024 a 0% en el 2030.	% de niños con desnutrición	%	Cliente
	OCP163	Al 2030, el 100% de familias en extrema pobreza y empadronadas recibirán una dotación diaria de alimentos nutritivos para niños menores a 12 años.	Porcentaje de familias en extrema pobreza que reciben alimentos	%	Proceso
OLP17		Disminuir la tasa de mortalidad infantil de 17 por cada 1,000 nacimientos en el 2016 a 3 por cada 1,000 nacimientos en el 2030.			
	OCP171	Al 2024, la tasa de mortalidad infantil disminuirá de 17 a 10 por cada 1,000 nacimientos.	N° de fallecidos por cada 1,000 nacimientos	Niños fallecidos	Cliente
	OCP172	Al 2030, la tasa de mortalidad infantil disminuirá de 10 a 3 por cada 1,000 nacimientos.	N° de fallecidos por cada 1,000 nacimientos	Niños fallecidos	Cliente
	OCP173	Al 2024, el 95% de comunidades campesinas alto andinas contarán con albergues municipales provistos de calefacción contra las heladas.	% de comunidades campesinas con albergues	%	Proceso
OLP18		Alcanzar una distribución descentralizada de médicos en el país de 11.3/10,000 habitantes en el 2013 a 16/10,000 habitantes en el 2030.			
	OCP181	Al 2025, el 100% de los médicos de los sistemas Policiales y Fuerzas Armadas cumplirán con un programa de capacitación continua anual.	Número de médicos capacitados/Número total de médicos	%	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP182	Al 2030, el 100% de los médicos de los sistemas MINSA y ESSALUD cumplirán con un programa de capacitación continua anual.	Número de médicos capacitados/Número total de médicos	%	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP183	Incrementar el presupuesto en el sector salud de 5.5% del PBI en el 2015 al 8.5% del PBI al 2030.	Participación del PBI	%	Financiero
	OCP184	Al 2025, el 100% de los médicos de los sectores MINSA, ESSALUD, policiales y fuerzas armadas, se beneficiarán de un nuevo sistema de incentivos.	Número de médicos con incentivos / Número total de incentivos	%	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP185	Al 2030, tener interconectados los principales sistemas de salud (Privados, MINSA, ESSALUD, policiales y fuerzas armadas).	Número de hospitales interconectados / Número total de hospitales	%	Proceso
OLP19		El Perú obtendrá cuatro medallas en los juegos olímpicos de 2028.			
	OCP191	Lograr la adopción de 10 deportistas destacados al año a través de las modalidades de APP o Inversión en deportes x impuestos a partir de 2018.	Número de deportistas adoptados al año	Deportistas	Proceso
	OCP192	Lograr la adopción de 20 deportistas destacados al año a través de las modalidades de APP o Inversión en deportes x impuestos a partir de 2024.	Número de deportistas adoptados al año	Deportistas	Proceso
	OCP193	Al 2025, el 20% de las capitales de región tendrán un complejo deportivo para competencias internacionales.	Porcentaje de capitales de región que cuentan con un complejo deportivo internacional	%	Proceso
	OCP194	Al 2030, el 40% de las capitales de región tendrán un complejo deportivo para competencias internacionales.	Porcentaje de capitales de región que cuentan con un complejo deportivo internacional	%	Proceso
	OCP195	Al 2026, el 100% de las facultades de Educación Física de las universidades del país habrán implementado como especialidad al menos 3 deportes olímpicos dependiendo de la ubicación de estas universidades.	Porcentaje de facultades que cuentan al menos con especialidades de tres deportes olímpicos	%	Aprendizaje y Crecimiento

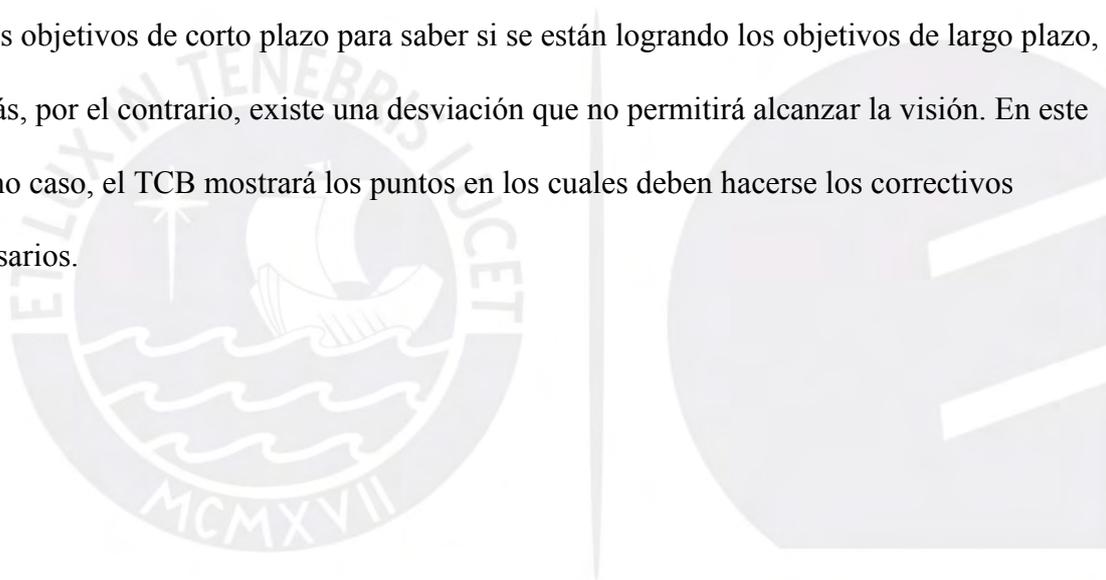
Nota. ^a Tomado de "Necesitamos un Sistema Educativo de Primer Nivel para Competir en el Mundo", por B. Avolio, 2016, *Estrategia*, 39, p. 27. Copyright 2016 por CENTRUM Católica.

8.3 Conclusiones

La presencia mayoritaria de la perspectiva proceso en la Tabla de Control Balanceado (TCB) está evidenciando la gran necesidad de construcción de infraestructura y de mejora en los procesos para poder desarrollar las industrias que son motivo del enfoque del presente plan estratégico.

También se refleja la orientación del Perú hacia el aumento de su presencia en el comercio mundial tratando de lograr la transformación de las diversas variables comparativas en ventajas competitivas. Hay además un enfoque hacia la satisfacción de las necesidades de educación y salud como pilares para poder soportar el crecimiento del país.

Es importante el uso del TCB para realizar un correcto monitoreo de los indicadores de los objetivos de corto plazo para saber si se están logrando los objetivos de largo plazo, o quizás, por el contrario, existe una desviación que no permitirá alcanzar la visión. En este último caso, el TCB mostrará los puntos en los cuales deben hacerse los correctivos necesarios.



Capítulo IX: Competitividad del País

9.1 Análisis Competitivo de la Organización

D'Alessio (2015) citó la definición de Porter de competitividad: “nivel de productividad de una organización” (p. 633). La productividad, a su vez, es una ratio que involucra a la cantidad o nivel de resultados dividido entre la cantidad de recursos empleados. El nivel de resultados está muy ligado al hecho de lograr ventajas competitivas. Para determinar las mismas, una ayuda muy importante es el diamante de la competitividad de las naciones de Porter.

En el presente capítulo se analizará la competitividad de Perú a partir del estudio del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) elaborado por CENTRUM en el 2016 basándose en la metodología desarrollada por el International Institute for Management Development - IMD cuyos resultados del 2017 también se utilizarán en este análisis. Ambos utilizan cinco pilares, los cuales son: Economía, Empresas, Gobierno, Infraestructuras y Personas. Como información de apoyo se cuenta con el Índice de Progreso Social Regional Perú 2016.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del País

De lo anteriormente mencionado se tratará de identificar aquellos factores que actualmente constituyen ventajas competitivas.

En el pilar de desempeño económico, de acuerdo al *ranking* IMD de 2017, el Perú se ubica en el puesto 50 por debajo de México (30), Chile (34) y Colombia (41). Esta baja posición del Perú se debió a la caída de los precios de los minerales, la débil demanda externa dentro de un marco de desaceleración mundial, condiciones financieras volátiles y la gran diferencia en el intercambio de divisas por cuanto el monto por las exportaciones peruanas es mucho menor al monto de las importaciones (D'Alessio et al., 2017). En cuanto al ICRP 2016, los resultados arrojaron a Lima-Metropolitana como la más competitiva y se ubica en

el rango Alto, seguida de Callao, Ica, Piura y Arequipa que se ubican en el rango Muy Bajo. Esto es evidencia del mal resultado de la regionalización vigente y/o de la falta de capacidad de gestión de los Gobiernos regionales.

En el pilar de eficiencia del Gobierno, Perú se ubica en el puesto 43 del *ranking* IMD, habiendo empeorado en dos posiciones con relación a lo obtenido el 2016. Pese a esta caída sigue siendo el pilar donde está ubicado mejor el Perú. Aún sigue siendo una fortaleza la continuidad de la política económica, pero ha habido un deterioro de las finanzas públicas. El marco social, que es también integrante de este pilar, se mantiene en la ubicación 58 respecto al 2016 (D'Alessio et al., 2017). Este resultado se verifica con la determinación del Índice de Progreso Social Regional Perú 2016. Al respecto, D'Alessio (2016) indicó que este índice arroja que los pobladores de 10 regiones del Perú tienen una baja calidad de vida. Se agrega los graves problemas de inseguridad ciudadana que aún están muy lejos de resolverse y se están incrementando. Esto es evidencia de la incapacidad de los gobernantes nacionales y regionales para atender las necesidades básicas de estos ciudadanos.

Otro de los factores que se siguen deteriorando es el marco institucional con la ubicación 49 en el 2016 y 48 en el 2017. Contribuyen a esto los niveles de corrupción, presentes en diversas entidades del Estado y dentro de ellas; y el Poder Judicial, del cual hay muchas quejas por la lentitud y visos de corrupción en sus procesos.

El ICRP indica a Lima Metropolitana dentro del rango Alto, seguida de Tacna, Callao, Moquegua y Lima Provincias dentro del rango bajo. En este pilar se evidencia nuevamente la mala gestión de los Gobiernos regionales.

En el pilar de eficiencia en los negocios, Perú descendió en su ubicación a 55 con una caída en el desempeño en todos los factores. Esto se debe a que otros países del *ranking* también decayeron en su performance. Los factores de mayor caída significativa fueron:

- Menor productividad y eficiencia en los negocios, que cayó de 55 en el 2016 a 58 en el 2017. Nuevamente no se logró aprovechar las ventajas comparativas del país para transformarlas en ventajas competitivas. Las ventajas comparativas del Perú se relacionan directamente con la riqueza y cantidad de recursos naturales, el turismo y la gastronomía, las mismas que no llegan a convertirse totalmente en competitivas por falta de inversiones y toma de decisión para acelerar el cambio.
- Mercado laboral, que se reflejó en una disminución de los puestos de trabajo. En el ranking hubo una caída de 47 en el 2016 a 49 en el 2017.
- Finanzas, donde la inversión en general decayó en el 2017, lo cual se refleja en el ranking como una caída de 48 en el 2016 a 50 en el 2017. Factores como la desaceleración del crecimiento de China, la caída de los precios de los minerales y la incertidumbre generada por las elecciones y el cambio de Gobierno motivaron el decaimiento de la inversión.

El ICRP señala que Lima Metropolitana se ubica en el primer lugar dentro del rango Medio Alto, seguida de La Libertad, Tacna y Callao en el rango Medio Bajo y Lima Provincias en el Rango Bajo.

En el pilar infraestructura, para el año 2017, Perú ha descendido dos posiciones, impactado principalmente en infraestructura básica, tecnológica, científica y de salud y medioambiente. La brecha en infraestructura sigue siendo alta y afecta transversalmente a todas las industrias. Mención especial son los casos de Salud y Educación por falta de locales adecuados, equipamiento y personal tanto en número como en calidad.

El ICRP señaló a Lima Metropolitana en el rango Medio Bajo seguida de El Callao con rango Bajo y Arequipa con rango Muy Bajo. A continuación, están las demás regiones dentro del rango Extremo Bajo.

De lo revisado en los párrafos anteriores, se evidencia que el crecimiento económico obtenido en los últimos años no ha sido volcado en crear mejoras competitivas que ayuden a incrementar la productividad y la calidad de vida de las personas dentro de cada una de las regiones. Como indicó D'Alessio (2015), los factores más importantes de las ventajas competitivas son los creados y no los heredados por lo que es necesario crear, mejorar, y especializarse para competir a nivel global; en este sentido, el Perú aún tiene mucho camino por recorrer potenciando sus industrias con valor agregado más allá de la simple explotación de los recursos que posee. En el análisis se ha determinado que las ventajas comparativas a considerar, para que sean transformadas en ventajas competitivas, son los recursos biológicos aprovechables mediante una intensa y tecnificada acuicultura, las grandes zonas forestales aprovechadas en industrias primarias, secundarias y terciarias sostenibles, la excelente calidad y demanda de café, palta, mango, arándanos y granos andinos, aprovechados a través de diversas industrias de productos derivados; los reconocidos atractivos turísticos convenientemente gestionados y potenciados; además de seguir intensificando la explotación de la minería pero no solo en los niveles de materia prima sino mediante la elaboración de otros productos de mayor valor agregado. Para esto es necesario ir superando los factores en los que el IMD evalúa al Perú con puntajes bajos.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del País

Acorde con García-Vega (2011), la falta de desarrollo industrial y de dinero para invertir, hace necesario atraer inversión extranjera y la participación del sector privado para poder comenzar a convertir las ventajas comparativas en ventajas competitivas. En ese sentido, desarrollar clústeres es muy importante pues generan actividades económicas en la

cual se ven involucradas varias industrias que se benefician de la interacción entre ellas, estableciendo relaciones de colaboración, competencia y abriendo la posibilidad de ingresar al mercado global.

Tomando en cuenta las diversas ventajas comparativas del Perú relacionadas a los recursos vegetales, forestales, hidrobiológicos y turísticos, el Plan Estratégico para el 2030 considera para estos 13 años la creación de los clústeres de:

- Turismo en las regiones de Cusco, Lambayeque, Amazonas, Arequipa, Lima, Loreto y Puno, ciudades con gran potencial turístico.
- Clústeres de Agroindustrias: Palta, uva, café, espárragos, mango, arándanos y granos andinos.
- Maderero, aprovechando las grandes reservas de las regiones amazónicas.
- Acuícola, con la crianza de especies de gran potencial nutritivo.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Identificados los potenciales clústeres, hay aspectos claves que deben tenerse en cuenta para el éxito de los mismos.

El financiamiento de los proyectos debe ser accesible. En ese sentido, en Perú existen entidades como la Corporación Financiera de Desarrollo, COFIDE, que ha priorizado el financiamiento de proyectos sostenibles de valor agregado como los que se pretenden desarrollar en los clústeres mencionados.

Para lograr productividad es muy importante que estos clústeres cuenten con personal capacitado para lo cual ayudaría la estrecha coordinación entre los sectores público y privado a fin de crear carreras profesionales y técnicas acordes con los requerimientos de las industrias involucradas.

La adopción de nueva tecnología es importante para la mejora y simplificación de los procesos. La penetración del internet es vital y para ello es necesario el uso masivo de redes de banda ancha.

Dado que en el país existen pequeños productores que viven en una economía de sobrevivencia, se hace necesario lograr formar asociaciones y dotar a las mismas de orientación y asesoría técnica y administrativa con el fin de lograr mejora de procesos, crecimiento, capacidades de transformación industrial y exportar tanto materia prima como productos derivados.

Es probable que, como parte del desarrollo de las industrias involucradas en los clústeres, surjan situaciones latentes de conflictos sociales por cuestiones de expropiación de tierras o temores de contaminación que generen oposición al desarrollo. Ante esto es importante la presencia del Estado a través de obras públicas, difusión de información acerca de los beneficios de estas industrias sostenibles y la participación de personas especialistas en resolución de conflictos.

9.5 Conclusiones

Son varias las ventajas comparativas del Perú, pero solo algunas de ellas han sido explotadas y convertidas a ventajas competitivas, aunque todavía con un techo muy alto. Los índices de competitividad señalan que la posición del Perú no es buena pues está en posiciones cercanas a la última en los pilares considerados.

No ha habido la capacidad o la decisión política de impulsar la creación de estas ventajas competitivas pese a que la globalización ha permitido al Perú el acceso al mercado mundial.

Se han identificado productos de gran atractivo mundial con los cuales es posible crear clústeres que permitan impulsar la actividad económica, generar riqueza y lograr mayor

bienestar para los peruanos elevando su calidad de vida. Pero hay aspectos claves que se deben tener en cuenta sin los cuales los esfuerzos serían en vano.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

A través de Plan Estratégico Integral se busca plasmar en un cuadro resumen lo más relevante del planeamiento estratégico realizado brindando un panorama integral de todo el proceso. En la Tabla 50 se muestra el Plan Estratégico Integral del Perú SA:

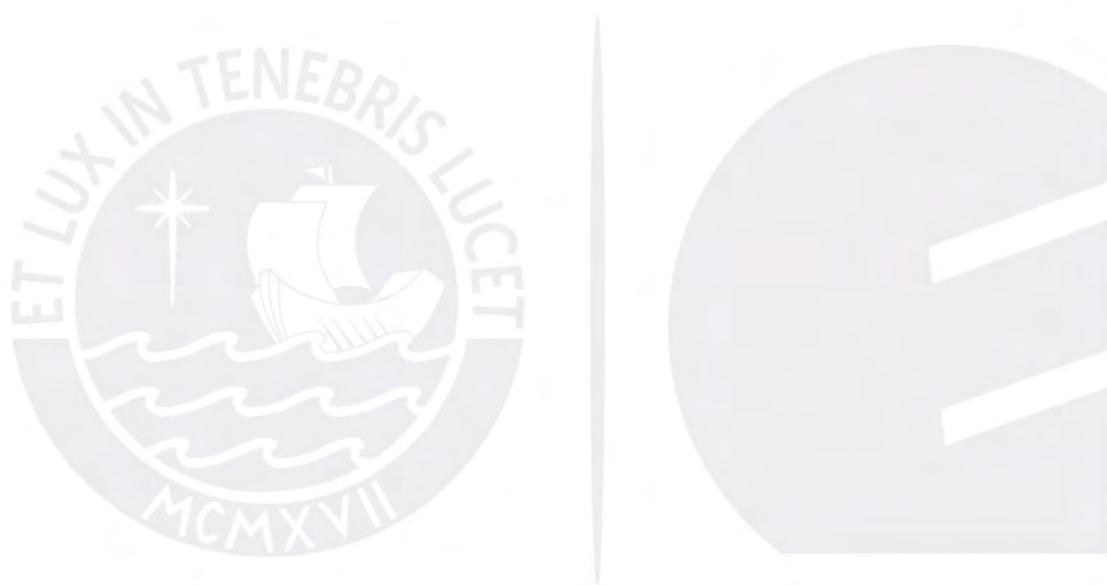


Tabla 50

Plan Estratégico Integral

Main table with columns for ODS, OLPs (OLP1-OLP19), and OCPs (OCF1-OCF19). Rows include 'Intereses estratégicos', 'Estrategias específicas', 'Procesos', 'Aprendizaje y Crecimiento', 'Clientes', and 'Financiero'. Each cell contains a description of the strategy or process and a grid of 'X' marks indicating alignment with specific OLPs and OCPs.

Vertical text on the right side of the table, likely containing a legend or additional notes for the OLP/OCP grid.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación, se presentan las conclusiones finales:

1. La misión y visión planteadas para el Perú, son ambiciosas pero claves para alcanzar la competitividad que requiere el país, basada en el desarrollo de industrias diversificadas que generen valor agregado y bienestar para la población. Asimismo, el Código de Ética y valores propuestos crean el marco que se requiere para hacer frente a los problemas de corrupción e institucionalidad que vienen frenando el desarrollo del país.
2. El Perú no aprovecha de manera estratégica su ubicación privilegiada y expectante en la cuenca del Pacífico, ni la gran diversidad de recursos naturales que posee y que constituyen sus ventajas comparativas; motivo por el cual no ha logrado superar en competitividad a países como Chile, Colombia y México.
3. El Perú no es un país competitivo, dado que sus industrias no generan valor agregado, además, requiere cerrar importantes brechas en educación, salud, infraestructura y tecnología, así como, resolver problemas de inseguridad ciudadana, informalidad, corrupción y grave deficiencia en la gestión pública; todo ello, a pesar de su sobresaliente desempeño económico en los últimos años.
4. Considerando las ventajas comparativas del país y su posición competitiva actual, se definieron como intereses nacionales: la conservación de los recursos naturales, la industrialización, el desarrollo del capital humano, la gobernabilidad e institucionalidad y el desarrollo de la infraestructura productiva, social y turística; temas en los cuales se han enfocado los objetivos a largo plazo propuestos que permitirán alcanzar la visión deseada.
5. El plan estratégico se ha enfocado en aquellas industrias que logren un mayor impacto económico, social y ambiental, como la Minería, Agroindustria, Forestal, Turismo y

Acuicultura, a fin de aprovechar la gran variedad de recursos y ventajas comparativas identificadas.

6. Los esfuerzos para el desarrollo del país, no solo dependen de la actividad económica, por lo que se han propuesto objetivos y estrategias enfocados en impulsar el progreso social en igualdad de condiciones, a través de la educación, salud, tecnología, deporte, seguridad ciudadana y la infraestructura que los soporte.
7. La estructura organizacional del Perú requiere ser modificada, dado que no contribuye al plan estratégico planteado, ya que las entidades claves para impulsar e implementar este plan no cuentan con la capacidad y el empoderamiento adecuados, y la regionalización no ha dado los frutos esperados. Asimismo, se requiere mayor control para hacer frente a la corrupción que genera desconfianza y frena el progreso del país.
8. Es necesario impulsar el desarrollo del capital humano joven y emprendedor con el que cuenta el país, que permitan dotarlo de las competencias requeridas para atender las necesidades actuales y futuras, y satisfacer la demanda del mercado laboral público y privado. Igualmente, se requieren adecuados mecanismos de atracción y retención de talento que mejoren la productividad de las empresas y contribuyan a reducir la informalidad laboral existente.
9. Para cerrar la brecha tecnológica en el país se requiere implementar las obras de infraestructura tecnológica y los sistemas que permitan interconectar a las principales instituciones del Estado, a fin de facilitar los servicios a la ciudadanía, generar sinergias, disminuir la burocracia y contribuir a la transparencia en la gestión pública.

10.3 Recomendaciones Finales

Acorde con las conclusiones indicadas se presentan las siguientes recomendaciones:

1. La primera y principal recomendación es que el Poder Ejecutivo del Perú adopte y proponga el presente Plan Estratégico al Acuerdo Nacional, donde participan los

principales representantes de las fuerzas políticas y sociedad civil del país, y los convoque a comprometerse a darle continuidad dejando de lado el *cortoplacismo* y los intereses particulares.

2. Que la Presidencia del Consejo de Ministros lidere la comunicación y difusión a todo nivel de este plan estratégico, a fin de que la visión, misión, valores y código de ética del país sean conocidos por todos y se cree conciencia de que se trata de un trabajo en conjunto y a largo plazo, en el que se logre el alineamiento estratégico de todas las instituciones del Estado y la participación activa del sector privado.
3. Crear el Ministerio de Infraestructura que trabaje de la mano con ProInversión y los diferentes ministerios y Gobiernos subnacionales en la planificación y ejecución de los proyectos de inversión, para lo cual se debe promover modalidades como las asociaciones público-privadas, obras por impuestos, entre otras, destinadas a disminuir brechas en los distintos sectores.
4. Que el MEF y los ministerios competentes, prioricen, incentiven y faciliten las inversiones locales y extranjeras que promuevan la investigación y desarrollo de nuevos productos en las industrias con mayor potencial identificadas en el presente plan (Minería, Agroindustria, Forestal, Turismo y Acuicultura).
5. La Banca de Desarrollo del país (COFIDE, Agrobanco, Banco de Materiales, entre otros) deben destinar líneas de financiamiento a las industrias identificadas en el presente plan (Minería, Agroindustria, Forestal, Turismo y Acuicultura), a fin de impulsar su crecimiento y hacerlas atractivas a la inversión privada.
6. Implementar los clústeres de Turismo en las regiones de Cusco, Lambayeque, Amazonas, Arequipa, Lima, Loreto y Puno; clústeres del sector agrícola de palta, uva, café, mango, arándanos, espárragos y granos andinos; un clúster de productos

- acuícolas y un clúster del sector maderero que agrupe las regiones de Loreto, Madre de Dios, San Martín, Ucayali y Amazonas.
7. Crear el Ministerio de Ciencia y Tecnología que absorba a instituciones como la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico (ONGEI) y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC). Este ministerio tendrá el nivel y alcance que se requiere para lograr mantener al país a la vanguardia del desarrollo tecnológico mundial.
 8. Que la Contraloría trabaje en conjunto con las empresas auditoras externas para asegurar la cobertura de sus actividades de control en el total de entidades públicas y que contribuya a la transparencia y la lucha contra la corrupción.
 9. Crear el Ministerio de Deporte que absorba al Instituto Peruano del Deporte (IPD), de manera que tenga el nivel y la relevancia requerida para el impulso del deporte en el país promoviendo la participación activa del sector privado a través de programas como la adopción de deportistas por impuestos, a fin de elevar el nivel competitivo.
 10. Crear un comité de trabajo permanente entre el MINEDU, MINTRA, PRODUCE, CONFIEP y SNI que revise, monitoree y facilite la correspondencia de la demanda en el mercado laboral y la oferta de las instituciones educativas.
 11. Implementar un modelo de gestión de talento en la administración pública que se aplique en todas las instituciones del Estado, como La Ley Servir, a fin de asegurar que los procesos de selección, retención e incentivos del personal, estén basados en la gestión por competencias.
 12. Incrementar el presupuesto en educación y salud que permita disminuir las brechas en infraestructura y equipamiento existente, así como implementar un plan de capacitaciones e incentivos para atraer y retener a los mejores profesionales del sector salud y educación.

13. Que el Ministerio del Interior destine los recursos tecnológicos que permitan la interconexión de las dependencias policiales y genere alianzas estratégicas con los Gobiernos subnacionales, para la dotación de recursos humanos y servicios requeridos para la lucha contra la inseguridad ciudadana.
14. Incluir requisitos de competencias mínimas para la elección y reelección de autoridades regionales y locales. Además, incluir un programa de capacitación en gestión de recursos públicos, una vez electas las autoridades, e implementar un sistema de evaluación y medición periódica del desempeño de su gestión.
15. Evaluar la creación de macro regiones con el objetivo de mejorar la eficiencia en la gestión y generar sinergias que incrementen su competitividad conjunta. Para esta evaluación, deberá realizarse pilotos que agrupen a las regiones por intereses económicos, sociales, recursos compartidos y/u otros intereses que permita decidir cuál es la agrupación más conveniente.

10.4 Futuro del País

El cumplimiento exitoso del Plan Estratégico determinará que al 2030, el Perú será el líder de la competitividad en Latinoamérica. Se alcanzará un gran desarrollo de las industrias que han sido motivo del enfoque del plan, las cuales impulsarán a su vez el crecimiento de otras industrias emergentes y el incremento de la actividad formal en el país. El respeto al medio ambiente y la conservación de los recursos serán la base de la sostenibilidad de las mismas, generando bienestar para todos los grupos de interés.

Este gran desarrollo será cimentado y acompañado por la disminución significativa de la brecha de infraestructura del país, consiguiendo, además, elevar el índice del progreso social que brinde a los ciudadanos peruanos servicios básicos de calidad, en especial salud y educación, así como seguridad e igualdad de oportunidades. Evidencia de esto, será la disminución de la desnutrición infantil, la eliminación de la mortalidad infantil, mejores

posiciones en la prueba PISA y un empresariado satisfecho con el recurso humano que las universidades y los institutos de educación superior suministran al mercado laboral.

La confianza en el sector público se habrá recobrado, impulsado por una gestión más eficiente, menos burocrática y transparente, que sanciona proporcionalmente los actos de corrupción y reconoce y retiene al mejor talento. De igual forma, el país tendrá importantes avances en tecnología que lo pondrán a la vanguardia que caracteriza al mundo competitivo de hoy.

Finalmente, a través del impulso al deporte se habrá elevado el desempeño a nivel olímpico y de competencia internacional, permitiendo integrar la práctica deportiva al estilo de vida de la población en pro de su bienestar.

En la Figura 93 se presenta los avances que lograrían en cada uno de los cuatro pilares de competitividad del IMD luego de aplicar las estrategias y alcanzar los objetivos planteados. El plan estratégico propone objetivos enfocados en ver resultados de impacto en infraestructura y eficiencia en los negocios que luego repercutan en el desempeño económico del país. Por otro lado, se estima una mejora moderada y cautelosa en la eficiencia del Gobierno debido a los graves problemas que se presentan en el marco institucional como corrupción, inseguridad ciudadana, burocracia, incapacidad de gestión, entre otros; y que suponen un proceso de cambio más lento que daría mejores frutos en un periodo de tiempo mayor al contemplado.

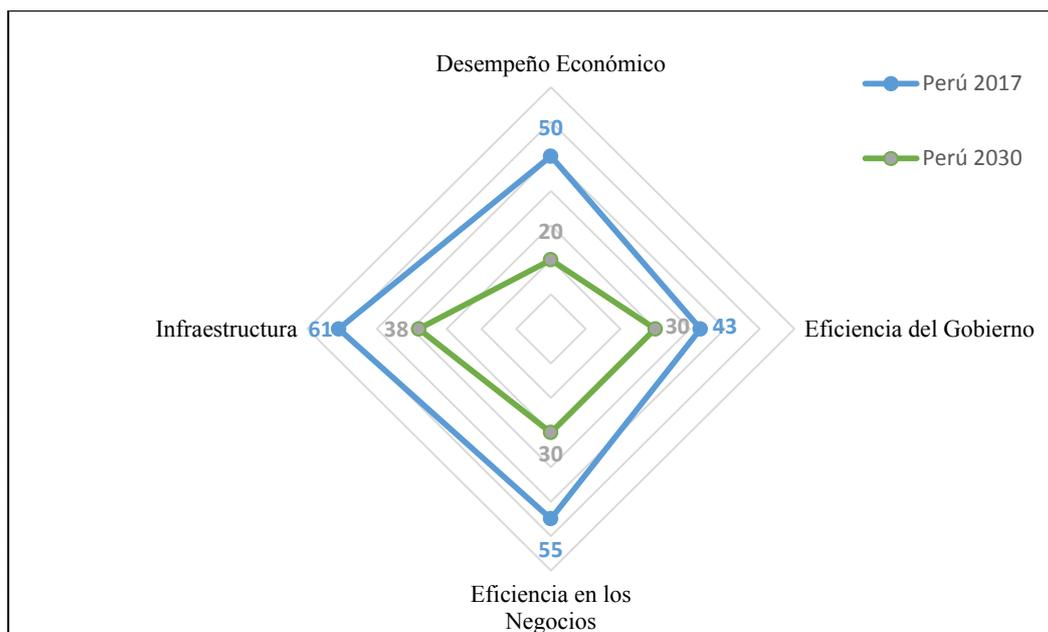


Figura 93. Competitividad futura del país por pilares al 2030.

Al 2030, se espera que el Perú pase de la posición 55 en el 2017 a la posición 31, tal como se muestra en la Figura 94.

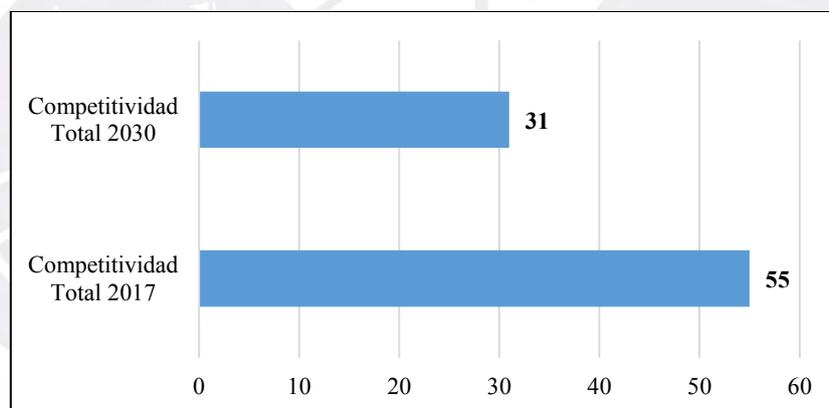


Figura 94. Mejora en la competitividad global del país al 2030.

Finalmente, en la Figura 95 se muestra cómo sería el Perú al 2030, una vez logrados los objetivos trazados desde las diferentes perspectivas.



Figura 95. Futuro del país al 2030.

Referencias

- ADN. (2016). *Cuál será la inflación de América Latina en 2016*. Recuperado de <http://www.adnagencia.info/latinoamerica/item/4981-cu%C3%A1l-ser%C3%A1-la-inflaci%C3%B3n-de-am%C3%A9rica-latina-en-2016.html>
- Acuerdo Nacional: Sus seis medidas para luchar contra la corrupción. (2017, 5 de enero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/acuerdo-nacional-sus-seis-medidas-para-luchar-contr-la-corrupcion-noticia-1021670>
- Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas - ACFFAA. (2015). *Plan Estratégico de Compras, Periodo 2016-2021*. Recuperado de <http://www.infodefensa.com/archivo/files/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Compras%20de%20Defensa%202016-2021.pdf>
- Alvarado, L. (2014). *Causas, impactos y lecciones aprendidas sobre los conflictos socioambientales: El caso de la minería ilegal e informal en Madre de Dios*. Recuperado de http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/informe_alvarado.pdf
- APM Terminals. (2016). *Reseña*. Recuperado de <https://www.apmterminalscallao.com.pe/default.aspx?id=13&articulo=1>
- Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales - ANGR. (2016). *Miembros de la ANGR*. Recuperado de http://angr.org.pe/?page_id=11
- Asociación de Exportadores - ADEX. (2017). *Perú Exporta* (Boletín Semanal N° 191). Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/peru-exporta>
- Asociación Interamericana de Defensa del Ambiente - AIDA. (2015). *10 victorias ambientales de América Latina en 2015*. Recuperado de <http://www.aida-americas.org/es/blog/10-victorias-ambientales-de-america-latina-en-2015>

Así será el Tren de cercanías que iniciará la gestión de PPK. (2016,18 de agosto). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/asi-tren-cercanias-que-iniciara-gestion-ppk-2168168>

Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional - AFIN. (2016). *Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025*. Recuperado de <http://www.afin.org.pe/Avolio>, B. (2016).

Necesitamos un Sistema Educativo de Primer Nivel para Competir en el Mundo.

Strategia: El referente en estrategia, gestión y negocios - Centrum Católica, 39(9), 19-28.

Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. (2016). *Indicadores económicos - II Trimestre 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. (2017). *BCRP Data*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04986AA-PM04987AA-PM04988AA-PM04989AA-PM04990AA-PM04991AA-PM04992AA-PM04993AA-PM04994AA-PM04995AA-PM04996AA-PM04997AA-PM04998AA-PM04999AA-PM05000AA-PM05002AA-PM05003AA/html/2007/2017/>

Banco Mundial. (2016). *América Latina y el Caribe: panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>

Banco Mundial. (2016). *Chile - Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

Banco Mundial. (2016). *Colombia - Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Banco Mundial. (2016), *Dividendos Digitales*. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>

- Banco Mundial. (2016). *Doing Business 2017*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>
- Banco Mundial. (2016). *México - Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>
- BBVA Research. (2016, agosto). *Situación Perú. Tercer trimestre 2016*. Recuperado de <https://www.bbva.com/public-compuesta/informe-situacion-peru-segundo-trimestre-2016/>
- Brecha en infraestructura educativa es de S/100 mil millones (2017, mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/brecha-infraestructura-educativa-s-100-mil-millones-425290>
- Brexit y el Perú: ¿tendrá un efecto en nuestra economía? (2016, junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/brexit-y-peru-tendra-efecto-nuestra-economia-noticia-1911847>
- Burneo, K. (2016). Lo que pasó y proyecciones para el 2017. *Estrategia: El referente en estrategia, gestión y negocios - Centrum Católica*, 44(10), 16-25.
- Cavanagh, J. (2016). *Perú: the top 10,000 companies 2016*. Lima: Peru Top Publications, 2016.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado. Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-2021>
- CENTRUM. (2016). *Ranking de competitividad mundial, análisis 2008 - 2016*.
- CENTRUM. (2016). *El Perú y la OCDE, Construyendo un mejor país*.
- CENTRUM. (2016, noviembre). *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>

Céspedes, N. (2015, octubre). *Crecer no es Suficiente para Reducir la Informalidad*.

Documento de Trabajo del Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2015/documento-de-trabajo-05-2015.pdf>

Comisión de la Verdad y Reconciliación - CVR. (2003). *Informe Final. Anexo 2: Estimación del total de víctimas causadas por el conflicto armado interno entre 1980 y el 2000*.

Recuperado de <http://www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf/Tomo%20-%20ANEXOS/ANEXO%202.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2016). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39558/S1501387_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2016). *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016*. Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40528/6/S1601049_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2016). *CEPALSTAT: Índice de concentración de Gini*. Recuperado de

<http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=250&idioma=e>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2016). *La población de América Latina alcanzará 625 millones de personas en 2016, según estimaciones de la*

CEPAL, Recuperado de <http://www.cepal.org/es/noticias/la-poblacion-america-latina-alcanzara-625-millones-personas-2016-segun-estimaciones-la>

COMEXPERÚ. (2016). *Semanario comexperú 862*. Recuperado de

<https://semanariocomexperu.wordpress.com/el-sector-agropecuario-en-numeros/>

Comunidad Andina de Naciones (2017). *Quiénes Somos - Somos Comunidad Andina*.

Recuperado de

<http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>

Congreso de la República. (2016). *Reglamento del Congreso de la República*. Recuperado de

<http://www4.congreso.gob.pe/documentos/reglamento/index.html#!/pagina/132>

Connectivity Scorecard. (2013). *Conectivity Scorecard 2013 by country: Finland*.

Recuperado de <http://www.connectivityscorecard.org/countries/finland>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). *Política*

Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.

Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-](https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti/item/download/82_d99f8dedcda6de865429545bcf7322b2)

[nacional-de-cti/item/download/82_d99f8dedcda6de865429545bcf7322b2](https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti/item/download/82_d99f8dedcda6de865429545bcf7322b2)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). I Censo

Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016. Recuperado de

https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

Consejo Nacional de Competitividad. (2016). *Agenda de Competitividad 2014-2018:*

Avances y Desafíos a junio de 2016. Recuperado de

[http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/9/23062016%20Tercera%20](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/9/23062016%20Tercera%20Rendici%C3%B3n%20P%C3%ABlica_Avances%20Agenda%20de%20Competitividad.pdf)

[Rendici%C3%B3n%20P%C3%ABlica_Avances%20Agenda%20de%20Competitividad.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/9/23062016%20Tercera%20Rendici%C3%B3n%20P%C3%ABlica_Avances%20Agenda%20de%20Competitividad.pdf)

[ad.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/9/23062016%20Tercera%20Rendici%C3%B3n%20P%C3%ABlica_Avances%20Agenda%20de%20Competitividad.pdf)

Constitución Política del Perú. (1993). Recuperado de [http://www.pcm.gob.pe/wp-](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf)

[content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf)

Contraloría General de la República. (2016). *Efectividad de la inversión pública a nivel*

regional y local 2009-2014. Recuperado de [http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-](http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/estudio/2016/Estudio_Inversion_Publica.pdf)

[especiales/estudio/2016/Estudio_Inversion_Publica.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/estudio/2016/Estudio_Inversion_Publica.pdf)

- Contraloría General de la República. (2017). *Qué es la Contraloría*. Recuperado de http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgnew/siteweb/contraloria/queeslacontraloria!/ut/p/b1/pZDLCsIwEEU_aaZJTNzGWmwMGLQWazYlgpRKH5E8O-NwW2j0NkNnDuXOWChAju4Z9u4RzsOrvvsItebzGiWiKfj9gyVICVJ5AEXReKBs wdwYiSGPEFKaXrkivHVGqViWMhcK6L4Nz9RwFP6X34KWIpZ_ZkW8_o98MPf FmzTjRev-gQ2BgcXAYjJl0I30T_8bp2-dhf4d6XfqpXoW7sDfF1XZk!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/
- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático - CMNUCC. (2016). *Contribución prevista y determinada a nivel nacional (indc) de la República del Perú*. Recuperado de <http://www4.unfccc.int/ndcregistry/PublishedDocuments/Peru%20First/iNDC%20Peru%20C3%BA%20castellano.pdf>
- Cruzado, E. (2011, febrero). *El Sistema Ferroviario Peruano y sus Planes*. Informe del Área de Servicios del Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria - Congreso de la República. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/28B8B07211EB066405257D1D00740BCB/\\$FILE/ElSistemaFerroviarioPeruanoYsusPlanes.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/28B8B07211EB066405257D1D00740BCB/$FILE/ElSistemaFerroviarioPeruanoYsusPlanes.pdf)
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson Education.
- D'Alessio, F. (2016). Índice de Progreso Social Regional Perú 2016. *Strategia: El referente en estrategia, gestión y negocios - Centrum Católica*, 41(10), 52-71.
- D'Alessio, F. (2016). La OCDE: 56 años de labor fructífera. *Strategia: El referente en estrategia, gestión y negocios*, 43(10), 8-13.
- D'Alessio, F., Del Carpio, L., Muñoz, R. (2017). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial - IMD 2017* (Publicación de CENTRUM Católica).

Decreto Supremo N° 015-2016-PCM. Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CTI. Presidencia de la República del Perú (2016).

Defensoría del Pueblo. (2017, marzo). *Reporte de Conflictos Sociales N° 157*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-157-marzo-2017.pdf>

El 50% de la producción acuícola peruana fue para consumo interno (2016, 25 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/50-produccion-acuicola-peruana-fue-consumo-interno-2159354>

¿El Perú debe quedarse o salir de la Comunidad Andina? (2015, 9 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-quequedarse-salir-comunidad-andina-naciones-ecuador-can-noticia-1790276>

Exportación forestal alcanzaría los USD 5.000 millones en diez años (2013, 12 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/exportacion-forestal-llegar-us5-mil-mlls-diez-anos-noticia-1616716>.

EY, ProInversión & Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2016-2017*. Recuperado de http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf

Future Brand. (2016). *Country Brand Report América Latina 2015-2016*. Recuperado de http://starterdaily.com/wp-content/uploads/2015/11/starterdaily_futurebrand_latambrandindex.pdf

Gamarra, L. F. (2016, 20 de marzo). Gestión de costos. La consigna: innovar en tiempos de desaceleración. *Semana Económica*, 1511(31), 36-42.

García-Vega, E. H. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el periodo 2011-2016. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 112.

Gasto Militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años. (2016, 7 de enero). *Gestión*.

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

Gerencie.com (2015). *Requisitos y estándares que un país debe cumplir para ingresar a la OCDE*. Recuperado de <http://www.gerencie.com/requisitos-y-estandares-que-un-pais-debe-cumplir-para-ingresar-a-la-ocde.html>

Global Fire Power. (2016). *Countries ranked by military strength 2016*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gobierno anuncia reestructuración en lucha contra el narcoterrorismo en el Vraem. (2016, 17 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/gobierno-anuncia-reestructuracion-lucha-contra-narcoterrorismo-vraem-2170370>

Gomero, N. (2016). Análisis Económico y Social por la Aplicación de Impuestos. *Quipukamayoc, Revista de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM* 24(45), 113-120.

GSMA & Universidad de Naciones Unidas. (2016). *Impacto de los desechos electrónicos en América Latina*. Recuperado de <http://www.gsma.com/latinamerica/es/reporte-universidad-naciones-unidas-desechos-electronicos>

Guabloche, J., & Alfageme, A. (2014). Educación técnica en el Perú: Lecciones aprendidas y retos en un país en crecimiento. *Revista Moneda*, (157), 25-29. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-157/moneda-157-05.pdf>

- Gutiérrez, M.E., Zúñiga, A., y Abanto, D. (2016). *Estudio Nro. 6. Mecanismos y fuentes de financiamiento para el sector forestal en el contexto de las NDCs*. Recuperado de <http://planccperu.org/wp-content/uploads/2017/02/Estudio-6.-Mecanismos-financieros-para-el-sector-forestal.pdf>
- HSBC Global Connections (2016, 15 de setiembre). *Principales productos que México exporta al mundo*. Recuperado de <https://globalconnections.hsbc.com/mexico/es/articulos/principales-productos-que-mexico-exporta-al-mundo>
- Huawei Technologies. (2016). *Global Connectivity Index 2016*. Recuperado de <http://www.huawei.com/minisite/gci/en/>
- Infodefensa. (2017). *La industria latinoamericana de defensa despega pese a la crisis*. Recuperado de <http://www.infodefensa.com/latam/2017/01/03/noticia-latinoamericana-cierra-industria-reforzada.html>
- Institute for Democracy and Electoral Assistance – IDEA, Asociación Civil Transparencia (2008, septiembre). *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 Integración. (2016, febrero). *Invertir en infraestructura es la base del desarrollo*. Recuperado de <http://dev.integracion.pe/wp-content/uploads/2016/10/Invertir-en-infraestructura-es-la-base-del-desarrollo-VISI%C3%93N-DE-FUTURO-vfinal.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2015). *Día mundial de la población*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2016). *Compendio*

Estadística Perú 2016. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1375/compendio2016.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2016). *Estadísticas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2016, febrero). *Informe técnico de producción nacional enero - diciembre 2015*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática & Ministerio de Agricultura y Riego. (2013).

IV censo nacional agropecuario 2012. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2016). *Percepción sobre*

governabilidad, democracia y transparencia. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/09/Governabilidad-Enero-Junio-2016.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2016). *Perú: Informe Económico*

Trimestral - IV Trimestre 2016. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1418/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2015). *Perú: Síntesis Estadística 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2016). *Perú: Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2017). *Estadísticas de seguridad ciudadana* (Informe Técnico N° 3 nov 2016-abril 2017). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_estadisticas-seguridad-ciudadana-nov2016-abr2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2017, febrero). *Evolución de las exportaciones e importaciones - Diciembre 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2017). *Perú: Producto Bruto Interno según sectores económicos, 1950 – 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México - INEGI. (2016). *Estadísticas a propósito del día mundial del medio ambiente*. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/ambiente2016_0.pdf
- Instituto Peruano de Economía- IPE. (2014). *Sectores Productivos*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/sectores-productivos>
- IPSOS. (2016). *Perú IGM Estadística Poblacional 2016*. Recuperado de <http://marketingdataplus.ipsos.pe/>
- IPSOS. (2017, enero). *Opinión Data al 16 de enero de 2017*. Recuperado de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/opinion_data/Opinion%20Data%20Enero%202017.pdf
- Jurado Nacional de Elecciones - JNE. (2016). *Perfil del Congreso de la*

- República 2016-2021*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/elecciones/jne-elaboro-perfil-congreso-republica-2016-2021-noticia-1905822/2>
- Jurado Nacional de Elecciones, IPSOS & Instituto de Estudios Peruanos. (2016, mayo). *Perfil Electoral Peruano 2016*. Recuperado de http://www.votoinformado.pe/voto/OpenData/estudio_del_perfil_del_electorado.pdf
- La cifra inexacta de la CVR: 69,280 muertos. (2012, 13 de septiembre). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/politica/la-cifra-inexacta-de-la-cvr-69-280-muertos-233395/>
- Las cinco constructoras brasileñas involucradas en el caso Lava Jato. (2017, 9 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado de http://rpp.pe/politica/judiciales/conoce-a-las-seis-constructoras-brasilenas-involucradas-en-el-caso-lava-jato-noticia-1029617?ns_source=self&ns_mchannel=seccion.politica&ns_campaign=content.cronologico&ns_linkname=1
- Laudon, K. & Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial* (Decimo Segunda Edición). México: Pearson.
- Lerner, S. (2016, 15 de abril). Elecciones y Democracia. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/opinion/760067-elecciones-y-democracia>
- Ley 30518. Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017 (2016). Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-presupuesto-del-sector-publico-para-el-ano-fiscal-201-ley-n-30518-1459891-1/>
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. (2007). Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Ley-Organica-del-Poder-Ejecutivo_29158-LOPE.pdf
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. (2002 y sus modificatorias). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/67DAE9FB43F0233205257853006501EC/\\$FILE/Ley_27867.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/67DAE9FB43F0233205257853006501EC/$FILE/Ley_27867.pdf)

- Ley Orgánica de Municipalidades. (2003 y sus modificatorias). Recuperado de [http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll/demo/coleccion00000.htm/tomo00021.htm/dia00052.htm/sector00053.htm/sumilla00054.htm?f=templates\\$fn=document-frame.htm\\$3.0#JD_salas5069](http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll/demo/coleccion00000.htm/tomo00021.htm/dia00052.htm/sector00053.htm/sumilla00054.htm?f=templates$fn=document-frame.htm$3.0#JD_salas5069)
- Marca Perú cae un puesto en ranking de marcas de Anholt-GFK. (2016, 4 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/marca-peru-cae-puesto-ranking-marcas-anholt-gfk-noticia-1876307>
- Más del 35% de la inversión minera en Perú es de China. (2017, 20 de febrero). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresia/economia/850036-mas-del-35-de-la-inversion-minera-en-peru-es-de-china>
- Matute, G. (2015, 7 de octubre). ¿Por qué el FMI y el Banco Mundial se reúnen en Perú?. *CNN en español*. Recuperado de <http://cnnespanol.cnn.com/2015/10/07/por-que-el-fmi-y-el-banco-mundial-se-reunen-en-peru/>
- Maurtua de Romaña, O. (2016). La OCDE y la APEC en el Perú. *Strategia: El referente en estrategia, gestión y negocios - Centrum Católica*, 43(10), 28-31
- Meta del Ejecutivo es subir la formalidad laboral a 40%. (2017, 25 de enero). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-meta-del-ejecutivo-es-subir-formalidad-laboral-a-40-50537.aspx>
- Miembros de Fuerzas Armadas recibirán mañana un nuevo aumento de honorarios. (2016, 30 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/miembros-fuerzas-armadas-recibiran-manana-nuevo-aumento-honorarios-2173575>
- Milestone GRP. (2015). *Global investor's guide: Perú 2015*. Londres, Reino Unido.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2014). *Presente y futuro del sector forestal peruano: el caso de las concesiones y las plantaciones forestales*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Seminarios/2014/forestal/forestal-2014-munoz.pdf>

Mincetur: Perú aspira a recibir más de cuatro millones de turistas extranjeros en el 2017.

(2017, 26 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mincetur-peru-aspira-recibir-mas-cuatro-millones-turistas-extranjeros-2017-2183146>

Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI. (2017, febrero). *Agro peruano exportó por casi US\$ 5,800 millones en 2016*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2017/18518-agro-peruano-exporto-por-casi-us-5-800-millones-en-2016>.

Ministerio del Ambiente. (2015). *¿Por qué nuestra biodiversidad es importante para el desarrollo sostenible de nuestro país?* Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/diiversidad/celebraciones-de-anos-anteriores/di-nacional-de-la-diversidad-biologica-2015/por-que-nuestra-biodiversidad-es-importante-para-el-desarrollo-sostenible-de-nuestro-pais/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *Sector Turismo Perú*. Recuperado de www.mincetur.gob.pe/

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Acuerdos Comerciales del Perú*.

Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/Ministerio de Educación>.

(2014, 27 de noviembre). Mecanismos de participación público-privadas para la inversión en educación. Presentación para la promoción de inversiones en educación, Lima, Perú.

Ministerio de Energía y Minas. (2016). *Anuario minero 2015*. Recuperado de

http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524

Ministerio de Energía y Minas. (2016). *Libro anual de reservas 2015*. Recuperado de

http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=5&idPublicacion=525

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016, agosto). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Proyecto de Presupuesto Año 2017 (Nacional, Regional y Local)- Anexo 3*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2017/Anexos/Anexo_3.PDF.

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Clasificadores Presupuestarios*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/clasi_pres/2017/Anexo_4_Clasificador_Fuentes_de_Financiamiento_y_rubros_RD033_20165001.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Informe Anual de la Deuda Pública 2015*.

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda_publ/documentos/Informe_Deuda_Publica_2015.pdf

Ministerio de la Producción. (2016). *Anuario estadístico, industrial, mipyme y comercio interno 2015*. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>

Ministerio de la Producción. (2010). *Plan nacional de desarrollo acuícola*. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/documentos/acuicultura/ds001-2010-produce.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2012). *Desarrollo e integración fronteriza*. Recuperado de

[http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20\(29MAY12\).pdf](http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20(29MAY12).pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *Objetivos Estratégicos Generales*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *Países que no exigen visa a peruanos*.

Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/servicioalciudadano/Documents/PAISES_QUE_NO_EXIGEN_VISA_A_PERUANOS.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2010). *Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú*. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/portal/proyecto_banda_ancha/Plan%20Banda%20Ancha%20vf.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2015). *Metro de Lima y Callao*. Recuperado de <https://www.metrodelima.gob.pe/rutas.php>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Puertos*. Recuperado de

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

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *Política Nacional de Banda Ancha*.

Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/imagen/2.Politica_Nacional%20de_Banda_Ancha_DGRAIC.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *Tráfico mensual de pasajeros a nivel nacional 2009 - 2017*. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/estadistica/pasajeros.html

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *Tráfico mensual de pasajeros a nivel internacional 2009 - 2017*. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/estadistica/pasajeros.html

- Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática - ONGEI. (2017). *Conceptos de Gobierno Electrónico*. Recuperado de http://www.ongei.gob.pe/quienes/ongei_quienes.asp?pk_id_entidad=1878&opciones=C
- Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática - ONGEI. (2017). *Portal de servicios al ciudadano y empresas*. Recuperado de http://www.ongei.gob.pe/otros/ONGEI_OTROS.asp
- Oficina Nacional de Procesos Electorales - ONPE. (2016). *Resultados presidenciales 2016*. Recuperado de <https://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2016/PRP2V2016/Resumen-GeneralPresidencial.html#posicion>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público - OSITRAN. (2016). *Vías Férreas*. Recuperado de <https://www.ositran.gob.pe/ferrocarriles.html>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL (2017). *Penetración del Servicio de Internet Móvil*. Recuperado de https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/63-suscripciones-de-internet-movil-segun-empresa/IntMovil_C6.3_Penetracion.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (2016). *Anuario de estadísticas de pesca y acuicultura 2014*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5716t.pdf>
- Organización Internacional para las Migraciones. (2015, diciembre). *Informe técnico sobre situación de los migrantes extranjeros en el Perú y su acceso a servicios sociales, servicios de salud y de educación*. Recuperado de http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/19-01-2016_Informe%20Final%20Extranjeros%20PERU_OIM.pdf

- Organización Mundial de la Salud. (2016). *Indicadores básicos, situación de la Salud en las Américas*. Recuperado de <http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/31288/IndicadoresBasicos2016-spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE. (2016). *Avanzando hacia una mejor educación para Perú*. Recuperado de <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE. (2015). *Estudio multidimensional del Perú Volumen 1. Evaluación inicial*. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE. (2016). *PISA 2015 Results in Focus*. Recuperado de <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2016). *Programa País OCDE-Perú: Resúmenes ejecutivos y principales recomendaciones*. Recuperado de <http://www.oecd-ilibrary.org>
- PBI 2016: veinte datos que explican la evolución de la economía peruana (2017, 16 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/pbi-2016-veinte-datos-que-explican-evolucion-economia-peruana-2182321/21>
- Perú demanda 300,000 profesionales técnicos al año, pero solo egresa la tercera parte. (2016, 19 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/peru-demanda-300000-profesionales-tecnicos-al-ano-solo-egresa-tercera-parte-2163678>
- ¿Perú productor de aviones? El camino que sigue la Fuerza Aérea Peruana de la mano de Corea del Sur. (2015, 7 de febrero). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-productor-aviones-camino-que-sigue-fuerza-aerea-peruana-mano-corea-sur-2122791>

Perú es elegido como mejor destino culinario del mundo por quinto año consecutivo. (2016, 5 de diciembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/peru-elegido-como-mejor-destino-culinario-mundo-quinto-ano-consecutivo-2176468>

Perú y China: los beneficios y riesgos de acercarnos más a la economía del dragón. (2016, 17 de setiembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-y-china-beneficios-y-riesgos-acercarnos-mas-economia-dragon-2170363>

Perú retrocedió 9 puestos en Índice de Gobierno Electrónico. (2016, 30 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-retrocedio-8-puestos-indice-gobierno-electronico-noticia-1920605>

Perú Travel. (2016). *Sobre Perú. Historia peruana: veinte mil años de civilización*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/identidad-peruana/historia.aspx>

Portal del Congreso de la República. (2016). *Constitución y Reglamento*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/constitucionyreglamento/>

Portal del Estado Peruano. (2016). *Organización del Estado 2016*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Portal del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2002). *Ley de Organización y Funciones*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/documentos/institucional/LEY-27790.htm>

Portal del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Reporte Mensual de Comercio, noviembre 2016*. Recuperado de

http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2016/RMC_Noviembre_2016.pdf

Portal de la Presidencia de la República. (2016). *Gabinete Ministerial*. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/gabinete-de-ministros>

Porter, M. (1990). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. México DF, México: Compañía Editorial Continental.

Price Waterhouse Coopers (2015, 17 de marzo). *Inversiones chilenas en Perú ascienden a US\$ 16.000 millones*. Recuperado de <http://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2015/inversiones-chilenas-en-peru-ascienden-a-us-16000-millones.html>

Proexpansión. (2015). *Perú es uno de los 17 países más diversos del mundo*. Recuperado de http://proexpansion.com/es/articulos_oe/600-peru-es-uno-de-los-17-paises-megadiversos-del-mundo

Producción acuícola totalizará las 100.000 toneladas este año. (2017, 28 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/produccion-acuicola-totalizara-100-000-toneladas-ano-406477>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2016). *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe. Progreso multidimensional: Bienestar más allá del ingreso*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-2016.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2015). *Informe sobre Desarrollo Humano 2015*. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_report_sp.pdf

- ProInversión. (2012). *Inversiones Estratégicas - Terminal Portuario de San Juan de Marcona*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5400>
- ProInversión. (2014). *Inversiones Estratégicas – Proyecto Tren de la Costa*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyectoIP.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=7921&SEC=31>
- ProInversión. (2016). *Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Promperú. (2016). *Repositorio Promperú - Chile Socio Estratégico*. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/604/Guia_requisitos_ingreso_alimentos_chile_2016_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Puerto Chancay: Inicia construcción del puerto y área logística. (2016, 25 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/puerto-chancay-inicia-construccion-puerto-area-logistica-211182>
- Reportaje Perú. (2015). *Actividades económicas en el Perú*. Recuperado de <http://www.reportaje.com.pe/economia-peru.html>
- Reyes, J. C. (2016, 8 de setiembre). El efecto Trump: Los cinco impactos económicos que sufriría el Perú de ganar las elecciones en EE.UU. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/efecto-trump-cinco-impactos-economicos-que-sufriria-peru-ganar-elecciones-eeuu-2169671>
- Román, A. & Cruz, M. (2016, junio). La democracia peruana: apreciaciones e hipótesis desde la escuela. *Argumentos*, 2(10). Recuperado de

<http://revistaargumentos.iep.org.pe/articulos/la-democracia-peruana-apreciaciones-e-hipotesis-desde-la-escuela/>

Salazar, E. (2016, 27 de julio). El poder económico en el Perú está representado por 12 grupos empresariales. *Ojo Público*. Recuperado de <http://ojo-publico.com/259/el-poder-economico-en-el-peru-esta-representado-por-12-empresas>

Semana Económica & Ipsos. (2015). *Al Inicio del Camino: Primer estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú*, p.7. Recuperado de http://semanaeconomica.com/wp-content/uploads/2013/10/encarte_Supply_Chain_Management_OK_baja.pdf

Silva, M. (2016). *Acuerdos comerciales favorecen la expansión de las exportaciones no tradicionales y permiten mejoras de competitividad a las empresas peruanas - Mincetur*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/acuerdos-comerciales-favorecen-la-expansion-de-las-exportaciones-no-tradicionales-y-permiten-mejoras-de-competitividad-a-las-empresas-peruanas/>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior - SIICEX. (2017). *Informe Anual de Exportaciones: Enero - Diciembre 2016*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/475365896rad8069C.pdf> Skytrax. (2016). *World airport awards 2016*. Recuperado de http://www.worldairportawards.com/Awards/airport_award_winners_2016.html

Social Progress Imperative (2016). *Índice de Progreso Social 2016*. Recuperado de <http://www.socialprogressimperative.org/countries/per/?lang=es>

Superintendencia de Banca y Seguros (2017). *Visión y Misión*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/vision-y-mision/41/c-41>

Superintendencia del Mercado de Valores (2017). *Finalidad y Funciones*. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo.aspx?data=BB59C7F473A6A3A7364E3D611A6E59708F2EC053FD3AD4533881D5B48E6C9458CAFA3A

Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial. (1993 y sus modificatorias).

Recuperado de <http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll?f=templates&fn=default-tuoleyorganicapj.htm&vid=Ciclope:CLPdemo>

Thorne: ahorros del Perú financiarán el 80% del costo de la reconstrucción. (2017, 2 de mayo). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/thorne-ahorros-peru-financiaran-80-costo-reconstruccion-2188760>

TPP: es pronto para hablar de que China reemplace a Estados Unidos en acuerdo comercial. (2017, febrero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/tpp-pronto-hablar-que-china-reemplace-estados-unidos-acuerdo-comercial-2181907>

Transparencia Internacional. (2016). *Índice de Percepción de la Corrupción 2016 de Transparency International 2016*. . Recuperado de <http://www.transparency.org/cpi2015>

United Nations Development Programme (UNDP, 2016), *Human Development Report 2016*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/informe-sobre-desarrollo-humano-2016.html>

Villar, P. (2017, 2 de enero). Inflación cerró el 2016 en 3,23%, sobre rango meta del BCR. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-cerro-2016-3-23-rango-meta-bcr-231455>

World Economic Forum. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

World Economic Forum. (2016). *The global Information Technology Report 2016*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/GITR_2016_full%20report_final.pdf

World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

World Travel Awards. (2015). *World winners 2015*. Recuperado de

<https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-culinary-destination-2015>

Yale University. (2016). *The 2016 Environmental Performance Index*. Recuperado de

http://epi.yale.edu/sites/default/files/2016EPI_Full_Report_opt.pdf.



Apéndice: Resumen de Plan Estratégico Desarrollado





TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERÚ SA

Presentada por:

JOSÉ ÁVALOS SÁNCHEZ
SANDRA CAVERO AQUIJE
ANGÉLICA NERVI TUERO
MARCO RIVADENEYRA ALMEYDA



PLAN ESTRATÉGICO DEL PERÚ SA
Resumen Ejecutivo



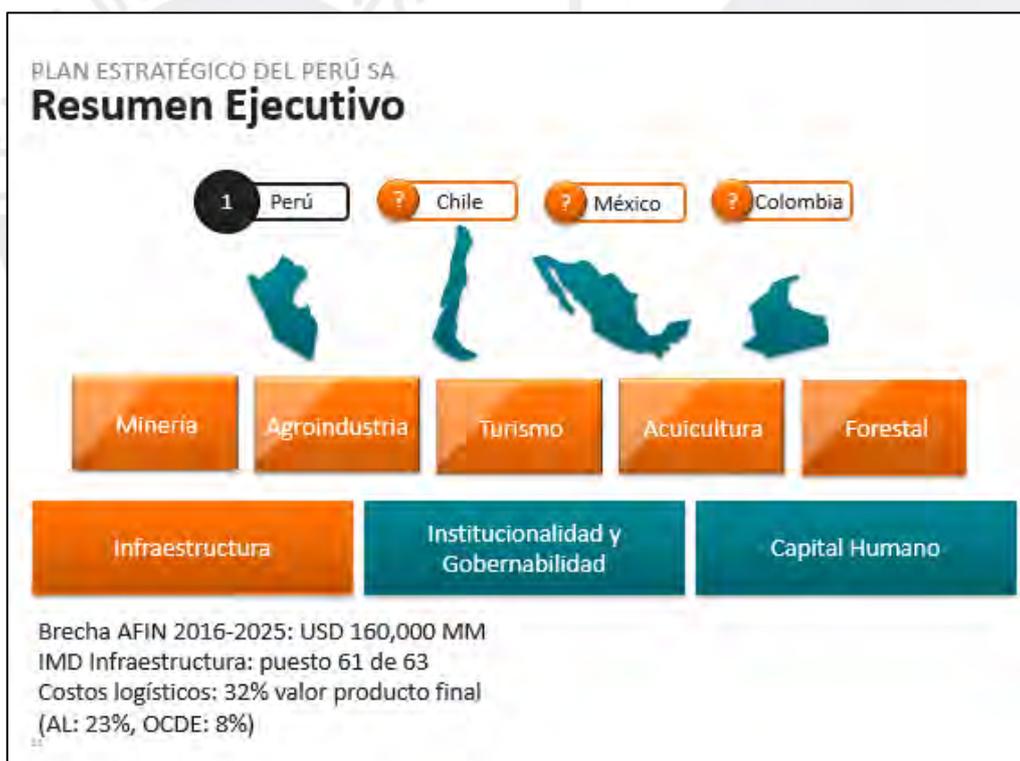
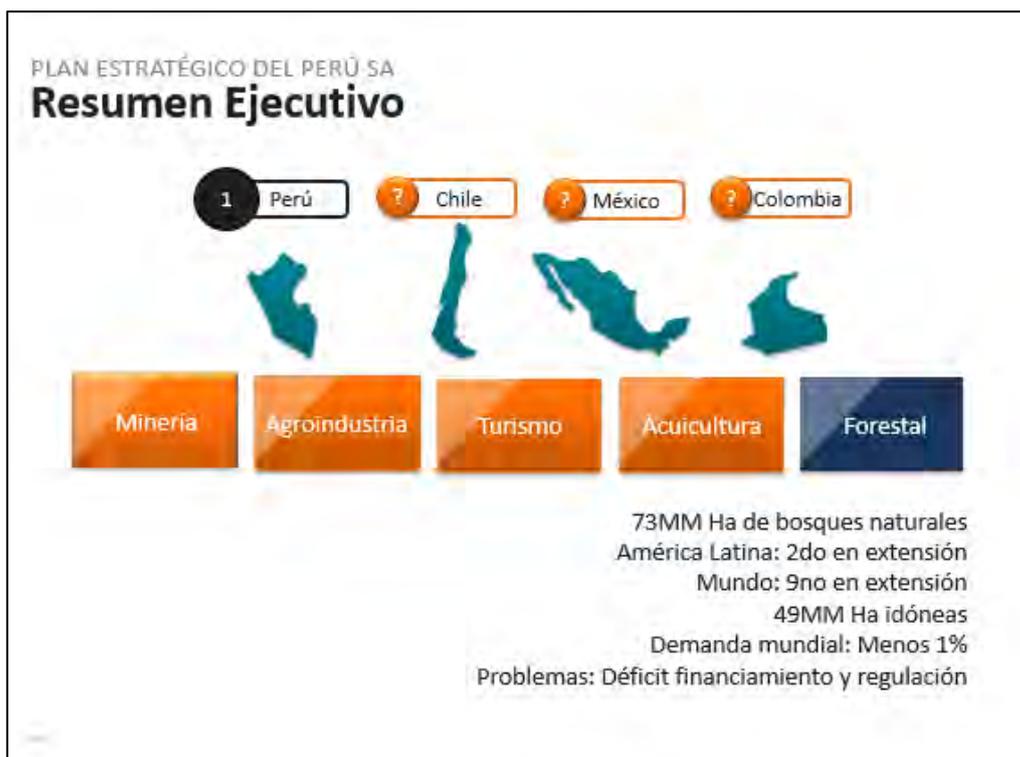
2016: 14.36% del crecimiento PBI
 Top 10: Plata (2do), cobre (3ro), zinc (3ro)
 Inversión China: 35%
 Problemas: Conflictos sociales y pasivos ambientales

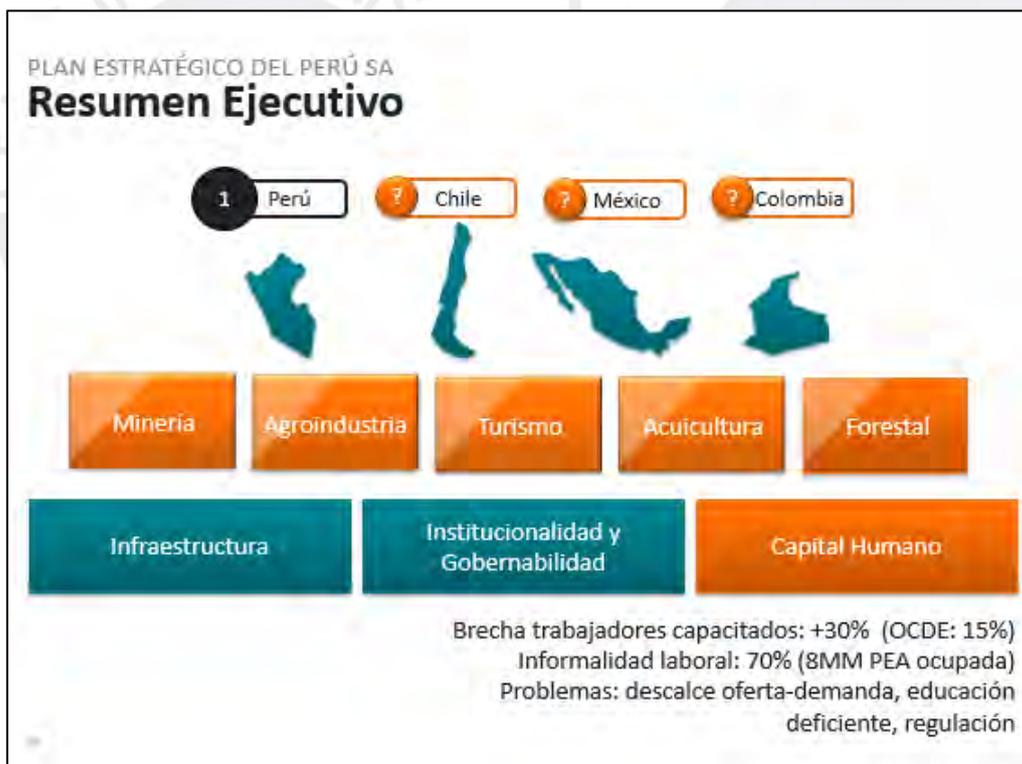
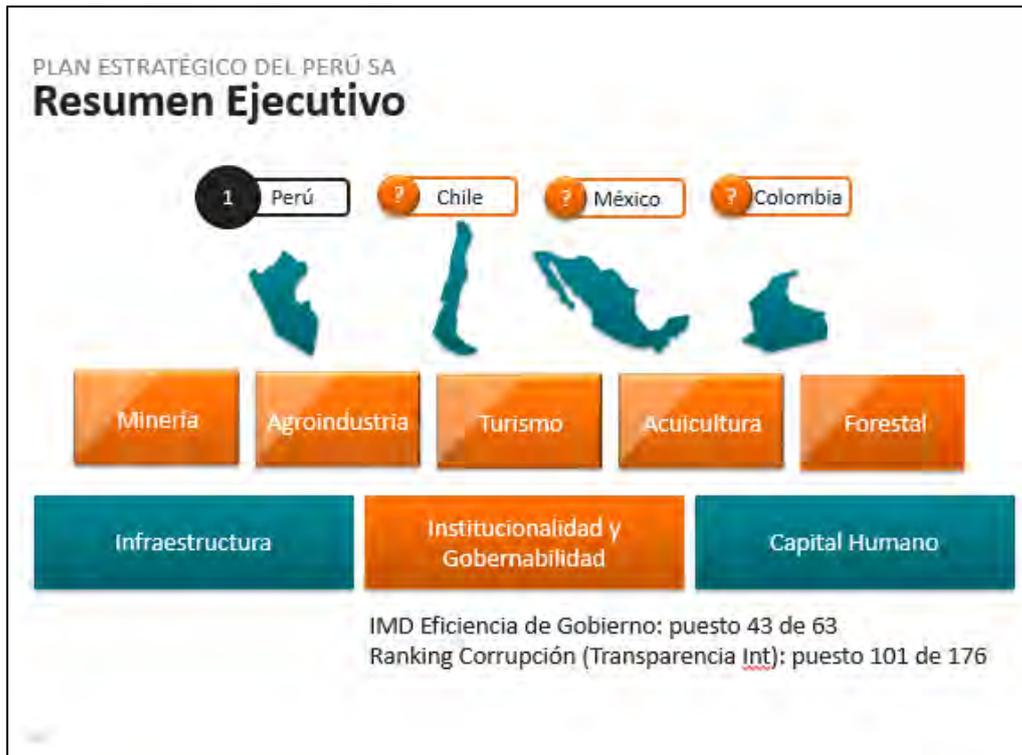
PLAN ESTRATÉGICO DEL PERÚ SA
Resumen Ejecutivo

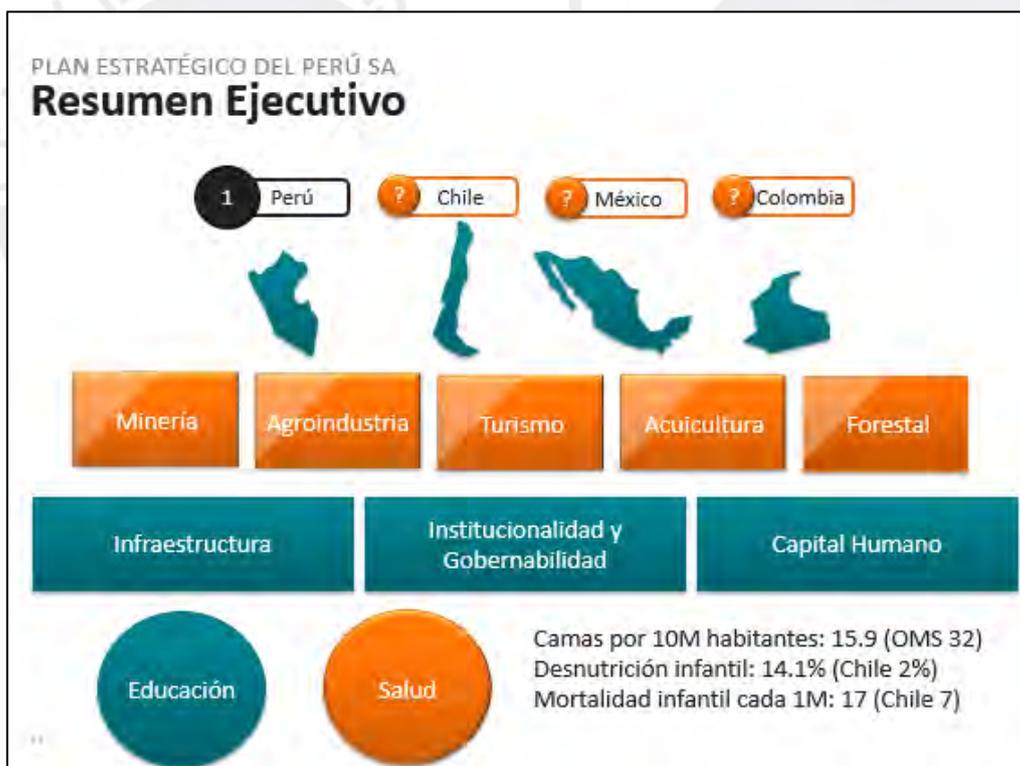
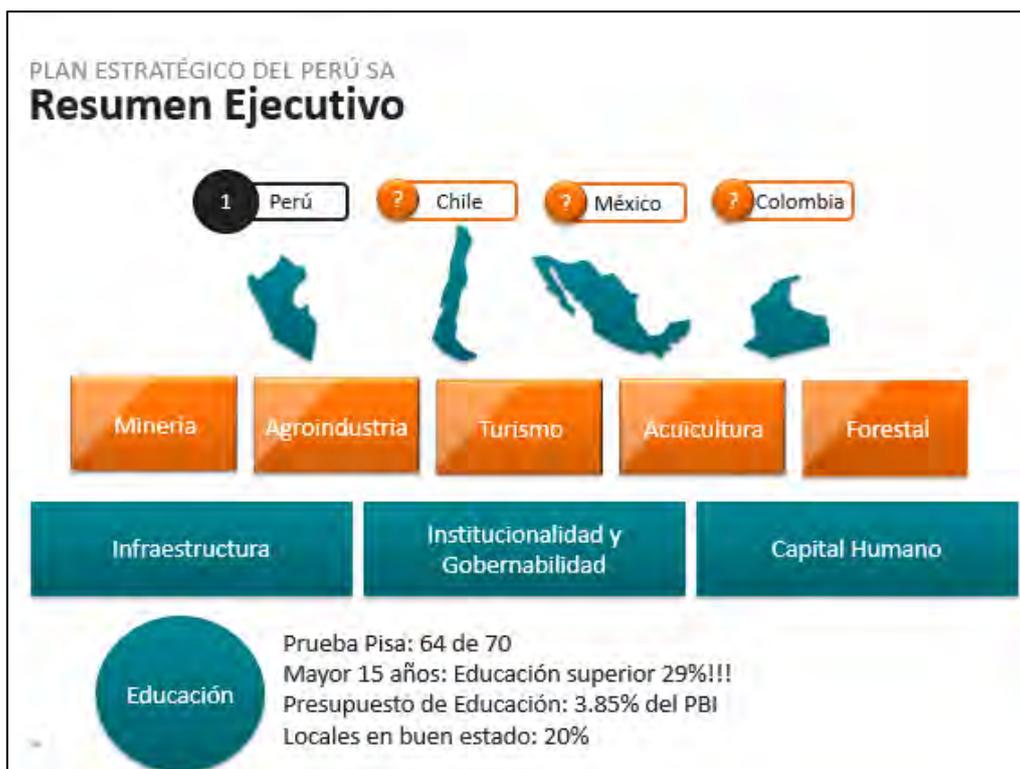


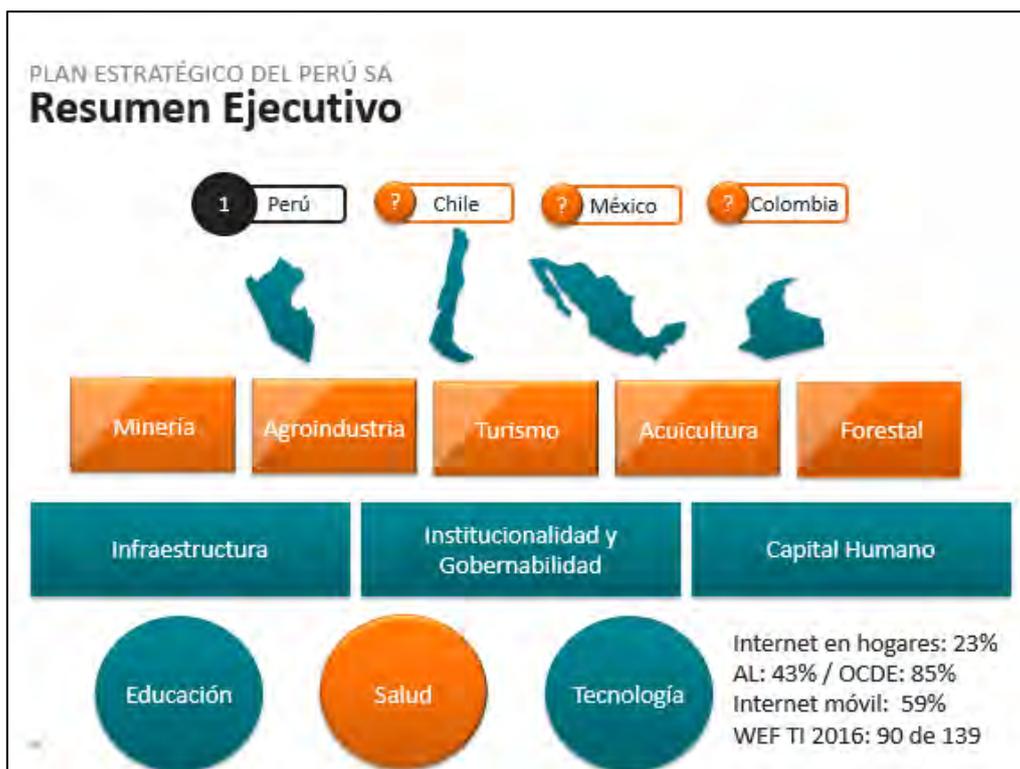
Exportaciones 2016: Uvas, espárragos, palta (frescos)
 Principales destinos: USA (29%), Holanda (8%), Chile (6%)
 Líder: Quinua
 Demanda creciente: Arándanos ↑ 451%
 Problemas: Productos poco procesados y bajo valor agregado



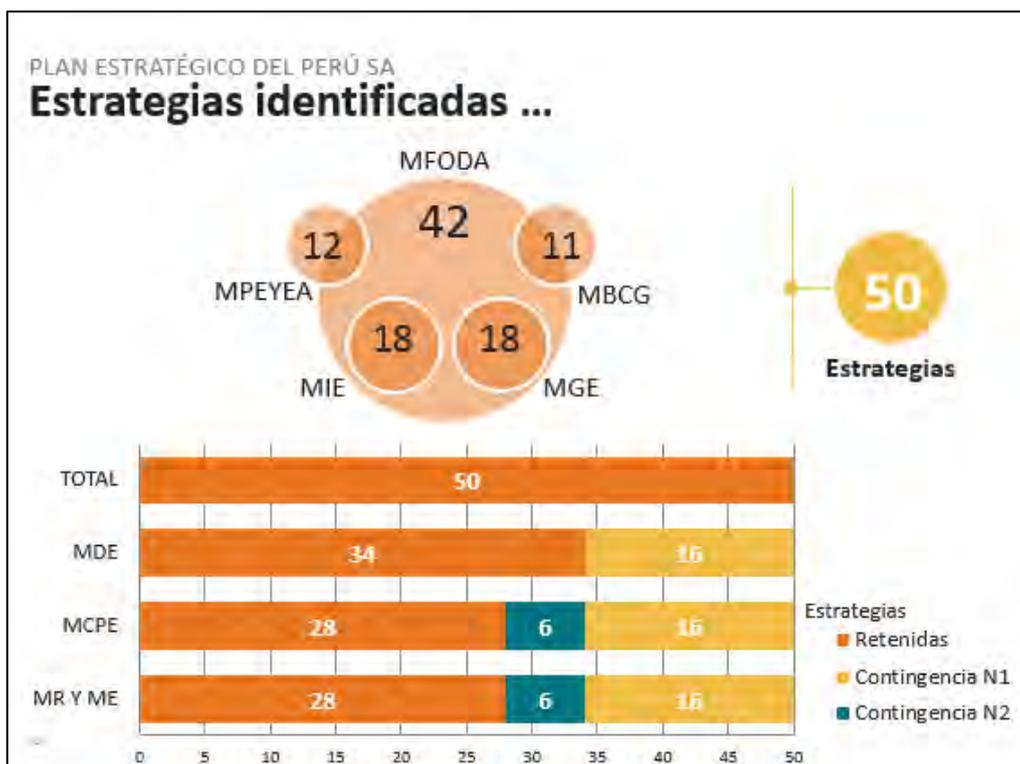


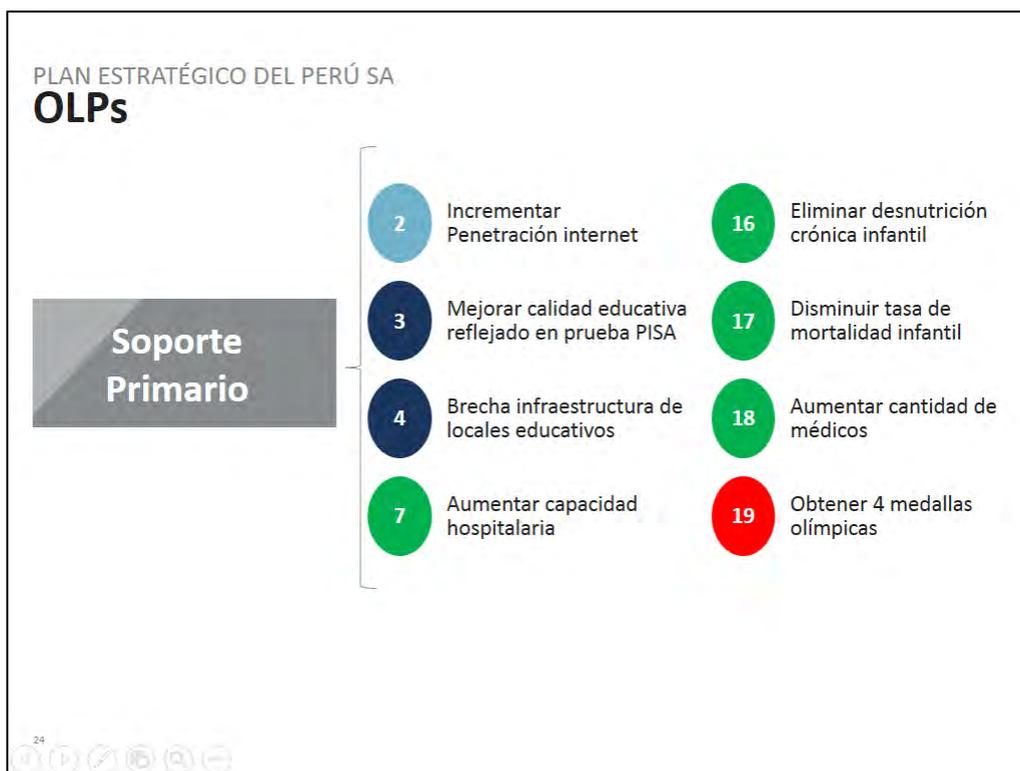
















PLAN ESTRATÉGICO DEL PERÚ SA

Estructura del País y Gestión del Cambio

Presidencia del Consejo de Ministros

- Función de Planificación Estratégica (Absorbe CEPLAN).
- Articule logro de OLPs a nivel nacional y subnacional.

Ministerio de la Producción y Competitividad

- Competencia adicional sobre la industria forestal (SERFOR, OSINFOR).
- Formación de los clústeres en las industrias con mayor potencial.

Ministerio de Infraestructura

- Consolida funciones de infraestructura.
- Desarrolle el plan nacional de infraestructura integrado.
- Trabajo integrado: ProlInversión+ Ministerios+ Gobiernos+ Privado.

Ministerio de Ciencia y Tecnología

- Función de desarrollo de TICs en el país (absorba ONGEI, CONCYTEC).
- Promueva investigación e innovación.

Ministerio de Deporte

- Políticas para práctica de actividad física y deportiva.
- Trabajo integrado con MINEDU y MINSALUD.
- Deporte de Competencia: Planificación, preparación y participación.



PLAN ESTRATÉGICO DEL PERÚ SA

Estructura del País y Gestión del Cambio

Cultura de:



Gestión por competencias



Eficiencia



Agilidad



Transparencia



Comunicación



Equipos multidisciplinares



Planificación



Triple Resultado

31

