

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
GRADUATE BUSINESS SCHOOL

Planeamiento Estratégico de la Región Lambayeque

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

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

PRESENTADA POR:

Felipe Carlos Chang Jara

Keveen Miguel del Carpio Quispe

Diego Edher Maurtua Ollaguez

Yenny Maribel Zambrano Díaz

Asesor: Gloria María Zambrano Aranda

Surco, enero de 2019

Agradecimientos

A Dios, por guiarnos en la búsqueda del crecimiento personal y profesional basado en el esfuerzo y en desarrollo del bien común, siempre con sentido de responsabilidad social y apoyo al prójimo.

A nuestras Familias, por su apoyo incondicional en estos largos meses de intensa actividad académica.



Dedicatorias

A mi madre por su motivación constante a ser mejor cada día, y a Victoria y Nicole quienes me apoyan con su paciencia para seguir creciendo.

Felipe Carlos Chang Jara

A mi madre por todo lo enseñado, a mis adorados hijos y a mi esposa Mariam; quienes con su apoyo, amor y confianza me fortalecen y motivan a hacer todo lo soñado.

Keveen Miguel del Carpio Quispe

A Dios por bendecirme con salud y fortaleza para afrontar los retos de la vida, a mi madre Nora, por sus sabios consejos y a mi esposa Karla, por su apoyo incondicional en todo este proceso de intenso aprendizaje.

Diego Edher Maurtua Ollaguez

A Rosa y Rosalía mujeres guerreras y amorosas. A Diana y Marcelo mis pequeños y maestros de vida. A Raúl amigo y magnífico esposo.

Yenny Maribel Zambrano Díaz

Resumen Ejecutivo

El Perú es un país hermoso, con una historia reconocida, posee una distribución de sus tierras reflejadas en las regiones, una de ellas es la región Lambayeque, que tiene características geográficas favorables en relación a su ubicación, clima, biodiversidad, entre otros. Estas cualidades le brindan la accesibilidad de recursos naturales, y son condicionantes positivos para el desarrollo de actividades productivas como la agroindustria, manufactura, servicios varios entre los que destacan los diferentes servicios en turismo.

A pesar de ello, esta región aún no consigue el posicionamiento que merece, estar en ranking de las regiones top del Perú, lo cual llamó a la reflexión y motivó a la investigación de los factores relacionados para que se vean los mecanismos necesarios para que la región Lambayeque salga adelante y logre el éxito.

Ante ello, se propone el presente plan estratégico, con proyección al año 2028, el cual estará en la capacidad de incluir las necesidades y exigencias del mercado competitivo actual, que potencialice las fortalezas y actividades estratégicas de la Región Lambayeque como son: la producción y exportación del mango, la caña de azúcar, así como la promoción y realización del turismo, que permitirán obtener mayor ingresos y dinamizar la economía en beneficio del mayor bienestar social y económico de la población Lambayecana.

Abstract

Peru is a beautiful country, with a recognized history, it has a distribution of its lands reflected in the regions, one of them in the region, Lambayeque, which has favorable geographical characteristics in relation to its location, climate, biodiversity, among others. These qualities provide access to natural resources, and are positive conditions for the development of productive activities such as agro-industry, manufacturing, various services among which the different services in tourism stand out.

In spite of this, this region has not yet achieved the position it deserves, being in the ranking of the most important regions of Peru, which called for reflection and motivated the investigation of the related factors so that the necessary mechanisms can be seen to that the Lambayeque region go ahead and achieve success.

In view of this, we propose the present, the strategic plan, the projection to the year 2028, which will be available for the ability to include the needs and demands of the current competitive market, strategic activities and strategic activities of the Lambayeque Region as the son : the production and export of mango, sugar cane, as well as the promotion and realization of tourism, which allows to obtain higher income and boost the economy in benefit of the greater social and economic welfare of the Lambayecana population.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de la Región Lambayeque.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión.....	14
2.4 Valores.....	15
2.5 Código de Ética.....	16
2.6 Conclusiones.....	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	18
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	18
3.1.2 Potencial nacional.....	24
3.1.3 Principios cardinales.....	39
3.1.4 Influencia del análisis en la Región Lambayeque.....	42
3.2 Análisis Competitivo del País.....	43
3.2.1 Condiciones de los factores.....	43
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	45
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	47
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	49

3.2.5 Influencia del análisis en la Región Lambayeque	50
3.3 Análisis del Entorno PESTE	51
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	51
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	54
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	58
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	59
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	62
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	63
3.5 La Región Lambayeque y sus Competidores.....	64
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	65
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	66
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	68
3.5.4 Amenaza de los entrantes	69
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	69
3.6 La Región Lambayeque y sus Referentes	71
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	71
3.8 Conclusiones.....	74
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	76
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	76
4.1.1 Administración y gerencia (A)	76
4.1.2 Marketing y ventas (M)	78
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	83
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	85
4.1.5 Recursos humanos (H)	86
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	87

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	88
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	90
4.3 Conclusiones.....	91
Capítulo V: Intereses de la Región Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo.....	93
5.1 Intereses de la Región Lambayeque.....	93
5.2 Potencial de la Región Lambayeque	94
5.2.1 Principios Cardinales de la Región Lambayeque	114
5.3 Matriz de Intereses de la Región Lambayeque (MIO).....	117
5.4 Objetivos de Largo Plazo	118
5.4.1 Objetivo de largo plazo OLP 1	119
5.4.2 Objetivo de largo plazo OLP 2	119
5.4.3 Objetivo de largo plazo OLP 3	119
5.4.4 Objetivo de largo plazo OLP 4.....	119
5.4.5 Objetivo de largo plazo OLP 5	120
5.4.6 Objetivo de largo plazo OLP 6	120
5.5 Conclusiones.....	120
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	122
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	122
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	124
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	127
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	130
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	131
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	133
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	135
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	135

6.9 Matriz de Ética (ME)	135
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	139
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	141
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores	142
6.13 Conclusiones	144
Capítulo VII: Implementación Estratégica	145
7.1 Objetivos de Corto Plazo	145
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	147
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	149
7.4 Estructura Organizacional de la Región Lambayeque	149
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	151
7.6 Recursos Humanos y Motivación	153
7.7 Gestión del Cambio.....	154
7.8 Conclusiones	155
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	156
8.1 Perspectivas de Control.....	156
8.1.1 Aprendizaje interno	156
8.1.2 Procesos	156
8.1.3 Clientes	157
8.1.4 Financiera	157
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	157
8.3 Conclusiones	157
Capítulo IX: Competitividad de la Región Lambayeque.....	161
9.1 Análisis Competitivo de la Región Lambayeque.....	161
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Lambayeque	166

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Lambayeque	167
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	170
9.5 Conclusiones	170
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	172
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	172
10.2 Conclusiones Finales.....	172
10.3 Recomendaciones Finales	176
10.4 Futuro de la Región Lambayeque	177
Referencias.....	180



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Lambayeque – Indicadores Demográficos al 2017</i>	2
Tabla 2 <i>Región Lambayeque: Superficie y Densidad según Provincias</i>	3
Tabla 3 <i>Región Lambayeque: Principales Indicadores</i>	4
Tabla 4 <i>Lambayeque: Valor Agregado Bruto (Miles de soles)</i>	5
Tabla 5 <i>Lambayeque - Perú: Valor Agregado Bruto (Estructura Porcentual) 2016</i>	6
Tabla 6 <i>Lambayeque: Sector Agropecuario (Producción Toneladas)</i>	6
Tabla 7 <i>Lambayeque: Datos de Turismo - 2017</i>	8
Tabla 8 <i>Matriz de los Intereses Nacionales MIN</i>	24
Tabla 9 <i>Perú: Indicadores demográficos estimados 2020 – 2025</i>	26
Tabla 10 <i>Perú: población censada, omitida y total por Censos</i>	28
Tabla 11 <i>Perú: Producto Bruto Interno en Millones de Soles y Variación Porcentual (2009-2018)</i>	32
Tabla 12 <i>Ranking de Países (Bloques económicos) 2016</i>	46
Tabla 13 <i>Exportación FOB, según sector económico – Mayo 2017</i>	47
Tabla 14 <i>Evolución de Perú de los 12 Pilares de Competitividad</i>	49
Tabla 15 <i>Índice de Innovación Global 2018</i>	61
Tabla 16 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEFE</i>	64
Tabla 17 <i>Matriz Perfil Competitivo de la Región Lambayeque</i>	72
Tabla 18 <i>MPR de la Región Lambayeque</i>	74
Tabla 19 <i>Resultado Económico y Resultado Primario 2013 – 2015</i>	86
Tabla 20 <i>Matriz de Factores Internos (MEFI)</i>	90
Tabla 21 <i>Región Lambayeque: Población Total Estimada</i>	95
Tabla 22 <i>Lambayeque: Población Económicamente Activa Ocupada</i>	95

Tabla 23 <i>Lambayeque: Porcentaje de PEA Ocupada en Actividades, Ocupación y Tamaño de empresa</i>	96
Tabla 24 <i>Lambayeque: Valor Agregado Bruto (Estructura Porcentual)</i>	98
Tabla 25 <i>Lambayeque: Sector Agropecuario (Producción Toneladas)</i>	99
Tabla 26 <i>Región Lambayeque: Exportaciones por Sectores 2016 – 2017</i>	101
Tabla 27 <i>Región Lambayeque: Visitantes a Museos y Centros Arqueológicos</i>	102
Tabla 28 <i>Lambayeque: Arribos, Pernoctaciones y Permanencia, según procedencia de huéspedes</i>	102
Tabla 29 <i>Índice de Progreso Social Regional de Lambayeque - Puntaje 2017</i>	107
Tabla 30 <i>Lambayeque – Agua por red pública, alcantarillado y prácticas adecuadas</i>	108
Tabla 31 <i>Lambayeque – Indicadores de Educación</i>	110
Tabla 32 <i>Lambayeque – Acceso a Internet, Cobertura Móvil, Telefonía Fija y Telecomunicaciones</i>	111
Tabla 33 <i>Lambayeque – Indicadores de Salud</i>	112
Tabla 34 <i>Matriz de Intereses de la Región Lambayeque (MIO)</i>	118
Tabla 35 <i>Matriz FODA de la Región Lambayeque</i>	123
Tabla 36 <i>Matriz PEYEA de la Región Lambayeque</i>	126
Tabla 37 <i>Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de la Región Lambayeque</i>	127
Tabla 38 <i>Participación Relativa de Sector Agrícola de la Región Lambayeque</i>	128
Tabla 39 <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región Lambayeque</i>	134
Tabla 40 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Lambayeque</i>	136
Tabla 41 <i>Matriz Rumelt de la Región Lambayeque</i>	137
Tabla 42 <i>Matriz de Ética de la Región Lambayeque</i>	138
Tabla 43 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia MERC</i>	140
Tabla 44 <i>Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo MEOLP</i>	141

Tabla 45 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	143
Tabla 46 <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i>	146
Tabla 47 <i>Recursos Asignados a los OCP</i>	148
Tabla 48 <i>Políticas de cada Estrategia</i>	152
Tabla 49 <i>Tablero de Control</i>	159
Tabla 49 <i>Tablero de Control (Continuación)</i>	160
Tabla 50 <i>Aspectos estratégicos y operativos</i>	170
Tabla 51 <i>Plan Estratégico Integral de la Región de Lambayeque</i>	173
Tabla 51 <i>Plan Estratégico Integral de la Región de Lambayeque (Continuación)</i>	173
Tabla 52 <i>Futuro de Región Lambayeque</i>	177
Tabla 53 <i>Beneficios Internos de la Región Lambayeque al 2028</i>	178
Tabla 54 <i>Beneficios hacia el Entorno de la Región Lambayeque al 2028</i>	179

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 2.</i> Mapa Político de Lambayeque	1
<i>Figura 3.</i> Perú – Lambayeque: Incidencia de Pobreza Total 2015 – 2016.....	4
<i>Figura 4.</i> Pirámide de la Población Peruana 1950, 2015 y 2025.	27
<i>Figura 5.</i> Perú: Emigración Internacional de Peruanas y Peruanos 1990 -2015.	27
<i>Figura 6.</i> Localización de Perú en el Mundo.	29
<i>Figura 7.</i> Tamaño del Perú comparado a otros países del mundo.....	30
<i>Figura 8.</i> Ranking de Países Latinoamericanos Según Índice de Desarrollo Inclusivo 2018.	31
<i>Figura 9.</i> PBI Turístico 2011 – 2015 (Miles de Millones de S/ y porcentaje)	33
<i>Figura 10.</i> Índice de Progreso Social Sudamérica 2016.....	35
<i>Figura 11.</i> Perfil del Trabajador Peruano 2017	36
<i>Figura 12.</i> Organización del Estado Peruano	37
<i>Figura 13.</i> Perú: Inversión Directa Extranjera (millones de US\$) 2010 – 2018	39
<i>Figura 14.</i> Balanza Comercial Peruana 2008-2017. Valores FOB Millones US\$	40
<i>Figura 15.</i> Crecimiento del PBI. Variación Porcentual.....	55
<i>Figura 16.</i> Perú Producto Bruto Interno. Millones S/ 2007.	56
<i>Figura 17.</i> PBI Perú: Variación Porcentual.....	56
<i>Figura 18.</i> Reporte de Inflación marzo 2017 - Proyectos de Inversión Previstos 2017-2018.	57
<i>Figura 19.</i> Hogares que acceden al servicio de internet 2004-2015.....	62
<i>Figura 20.</i> Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Lambayeque	77
<i>Figura 21.</i> Zonas de venta de Mangos en la Región Lambayeque.....	78
<i>Figura 22.</i> Perú: Empresas Exportadoras de Mangos 2017.	79
<i>Figura 23.</i> Perú: Destinos de Exportación de Mangos 2017.	79
<i>Figura 24.</i> Meses de Estacionalidad de Mangos en la Región Lambayeque.	80

<i>Figura 25.</i> Principales Empresas Exportadoras de la Región Lambayeque	81
<i>Figura 26.</i> Gráfica de Matriz PEYEA.	124
<i>Figura 27.</i> Matriz Boston Consulting Group de la Región Lambayeque	128
<i>Figura 28.</i> Matriz MIE de la Región Lambayeque.....	130
<i>Figura 29.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la Región Lambayeque	132
<i>Figura 30.</i> Organigrama propuesto para el Gobierno Regional de Lambayeque	150
<i>Figura 31.</i> Diamante de Porter para la región Lambayeque.....	162



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 1 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.

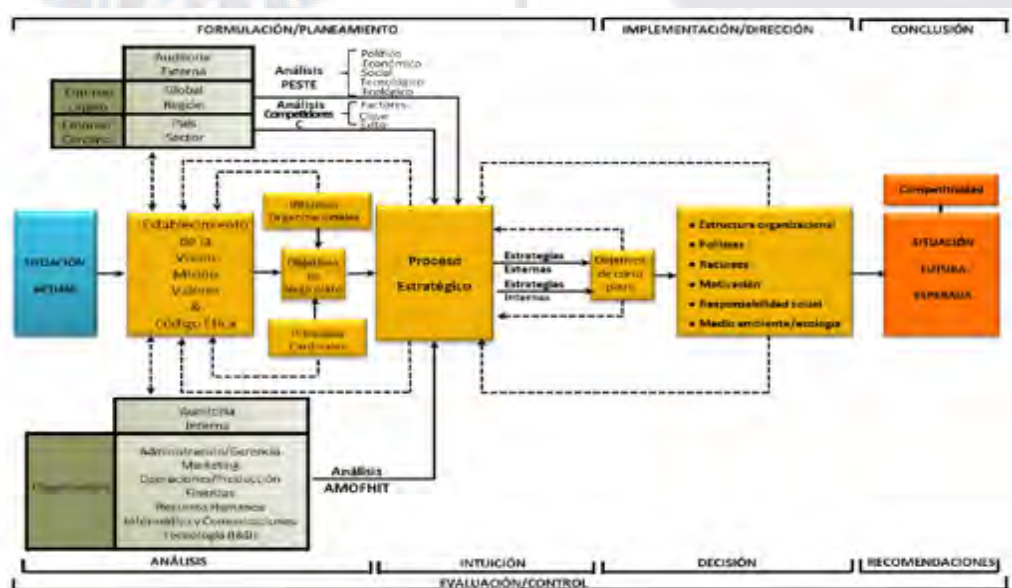


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de la Región Lambayeque

El presente capítulo expone un análisis general de la Región Lambayeque, en el cual se resaltan las principales características de la región y su población, así como información actualizada de los sectores económico, social, tecnológico, educativo, y otros aspectos; que permitirán orientar el horizonte de la región, y crear estrategias que permitan mitigar las debilidades y amenazas con el objetivo de alcanzar una situación futura deseada para la Región.

1.1 Situación General

La región Lambayeque, es una de las 24 regiones del Perú, ubicada al noreste del país. Limita al norte con la región Piura, al este con la región Cajamarca, al sur con la región La Libertad, y al oeste con el Océano Pacífico, como se aprecia en la Figura 2. Comprende una



Figura 2. Mapa Político de Lambayeque
Tomado de “Informe Económico y Social Región Lambayeque”. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/Lambayeque/Informe-Economico-Social/IES-Lambayeque.pdf>

superficie territorial de 14,231.3 km², incluyendo los 18 km², de superficie insular oceánica en el que se encuentran las Islas Lobos de Afuera y Lobos de Tierra, a nivel nacional constituye el 1.21% de la superficie territorial nacional. Políticamente, el departamento está dividido en 38 distritos agrupados en tres provincias: Ferreñafe, Lambayeque y Chiclayo. En esta última se encuentra la ciudad de Chiclayo, capital del departamento (Gobierno Regional de Lambayeque, 2017a).

El clima es semitropical; con alta humedad atmosférica y escasas precipitaciones en la costa sur, la temperatura máxima puede bordear los 35 °C entre los meses de enero y abril y la mínima es de 15 °C en el mes de julio, la temperatura promedio anual de 22.5 °C.

Los indicadores demográficos de la región, indican que la población de Lambayeque, estimada al 2017 es de 1'280,788 habitantes y la cantidad estimada al 2018 es de 1'290,617 habitantes, con una esperanza de vida de 76.9 años y un crecimiento promedio poblacional de 0.7%, además la población de la región representa el 4% de la población total del Perú. La PEA ocupada de la región Lambayeque estaba conformada por 610,472 personas en el 2011 y en el 2017 alcanzó las 628,416 personas lo que significa un aumento del 2.9% en seis años, sin embargo, ha sufrido un decremento del 2017 respecto al 2016 del 0.9%. Ver datos en la siguiente Tabla 1.

Tabla 1

Lambayeque – Indicadores Demográficos al 2017

Indicador	Unidad	Lambayeque	Perú
Población Estimada	Personas	1,280,788	31,826,018
Crecimiento Anual	Porcentaje	0.7	1.1
Rango de Edades			
0-14	Porcentaje	24.4	27.0
15-64	Porcentaje	66.7	66.9
65 y más años	Porcentaje	8.9	7.2
PEA Ocupada	Personas	628,416	16,510,984
PEA Ocupada	Porcentaje	49.1	51.9

Nota. Adaptado de INEI, 2017: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Chiclayo es la provincia que concentra el 68,1% de la población departamental con 871,899 habitantes, en esta Provincia se desarrollan la mayoría de actividades comerciales y se considera como el centro de flujo entre Piura, Cajamarca y Trujillo; Ferreñafe posee el 8.4% de la población con 108,043 personas y Lambayeque cuenta con el 23.5% de la población con 300,846 habitantes. La densidad total de la región es de 90 hab/km² y en la siguiente Tabla 2 se muestra la densidad poblacional de cada provincia.

Tabla 2

Región Lambayeque: Superficie y Densidad según Provincias

Provincia	Superficie km ²	Población personas	Población porcentaje	Densidad hab/km ²
Chiclayo	3,161	871,899	68.1	275.8
Ferreñafe	1,705	108,043	8.4	63.4
Lambayeque	9,346	300,846	23.5	32.2

Nota. Adaptado BCRP Caracterización de la Región Lambayeque. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/lambayeque-caracterizacion.pdf>

La región Lambayeque registró en el año 2016 una tasa de pobreza de 14.8%, equivalente a 188,078 personas en dicha condición, descendiendo 5.9% respecto al 2015; esta cifra es menor comparada con la tasa de pobreza a nivel nacional de 20.7%, esto, debido al efecto del crecimiento económico y la mejor redistribución de recursos mediante programas y políticas sociales, ver Figura 3. En el año 2016, la pobreza extrema en la región Lambayeque registró una tasa de 1.2%, equivalente a 15,250 habitantes con gasto per cápita menor al costo de la canasta básica de alimentos (BRCP, 2017). Sin embargo, cifras actuales del INEI muestran que en el año 2017, el índice de pobreza de la región sufrió un aumento de 3.7 puntos porcentuales alcanzando un 18.5% de la población. Según el Presidente de la Cámara de Comercio de Lambayeque, este aumento es consecuencia del Fenómeno de El Niño Costero que golpeó la zona norte del país y a la falta de reacción del Gobierno para el proceso de reconstrucción y ejecución de proyectos de mediano plazo.

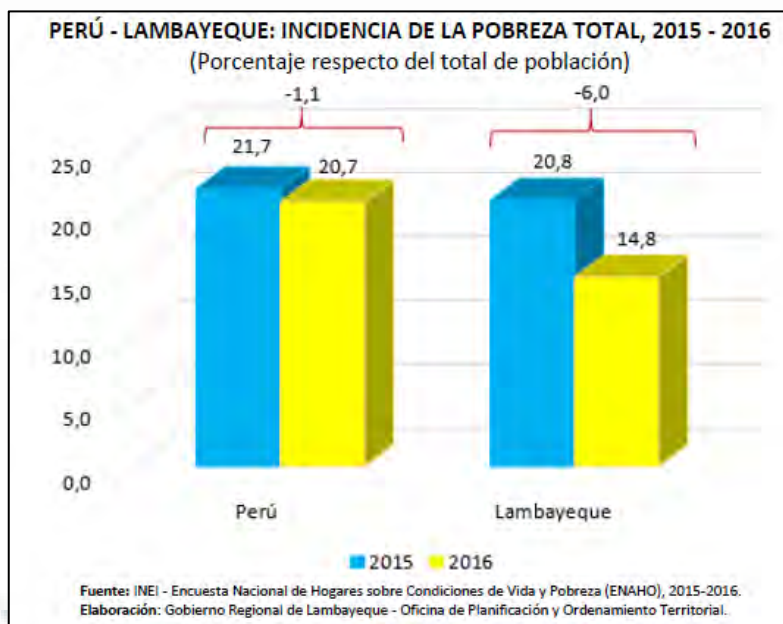


Figura 3. Perú – Lambayeque: Incidencia de Pobreza Total 2015 – 2016
Tomado de Pobreza Monetaria en el Departamento de Lambayeque. Gobierno Regional de Lambayeque, 2016. Recuperado de <https://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/15022018081034496742244.pdf>

De acuerdo a las estimaciones del INEI, al 2018 habrán 21,415 nacimientos y 7,233 defunciones; al 2017 se registra una tasa de analfabetismo de 6.1%, cifra que se ha reducido en un 27.4% desde el 2010 que se alcanzó un 8.4%; el porcentaje de la población afiliada a algún seguro de salud al 2016 se registró en 78.5% de toda la población, además posee una población urbana del 82%, una población rural del 18%. entre otros indicadores relevantes que se detallan en la siguiente Tabla 3.

Tabla 3

Región Lambayeque: Principales Indicadores

Indicador	Medida	Año	Dato
Población Total Estimada	Personas	2017	1'280,788
Esperanza de vida	Años de vida	2018	76.9
Mortalidad infantil	Por 1000 nacidos vivos	2011	22.9
Analfabetismo	Porcentaje	2017	6.1
Cobertura de seguro de salud	Porcentaje	2016	78.5
Hogares c/ agua potable	% del total de hogares	2018	86.7
Visitantes Nacionales a Museos y Centros Arqueológicos	Personas	2016	328,089
Visitantes Extranjeros a Museos y Centros Arqueológicos	Personas	2016	34,410

Nota. Adaptado de Perú en cifras. INEI, 2018. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/#url>

En el 2016 la PEA ocupada por tipo de empleo registró mayor participación en el empleo informal con 75.5% y con 24.5% en el empleo formal. Por sector económico, la PEA ocupada más destacada es el Comercio con 22.3% y los Servicios de hoteles, restaurantes, transporte, enseñanza y otros servicios con el 31.9% de participación.

La economía de la región ha tenido un crecimiento sostenido a largo de los últimos años, logrando un crecimiento promedio del 4.4% desde el 2011 hasta el 2016; en la Tabla 4 se presentan los valores del Valor Agregado Bruto en miles de soles y el crecimiento anual en el período mencionado. La región ocupa el décimo lugar en aporte al PBI nacional con un 2.2% del total, después de ciudades importantes como Arequipa, Cusco, Callao, La Libertad, Piura, Ancash, Lima Provincias, Ica y Junín, y por encima de Cajamarca, Tacna, Tumbes, entre otras.

Tabla 4

Lambayeque: Valor Agregado Bruto (Miles de soles)

Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Valor Agregado Bruto	8,937,792	9,782,672	10,138,546	10,355,140	10,806,854	11,091,092
Porcentaje Crecimiento		9.5	3.6	2.1	4.4	2.6

Nota. Adaptado de INEI Dirección de Cuentas Nacionales Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Según información elaborada por el INEI (2017) las principales actividades económicas en el 2016 han tenido una participación porcentual de: otros servicios con 28.6%; comercio 19.0%; manufactura 10.1%; transporte 7.9%; agricultura, ganadería, caza y silvicultura 8.8% y construcción con 8.0%. A pesar de haber tenido un crecimiento sostenido, se ha mostrado vulnerable a factores climáticos externos, sobre todo la agricultura y la industria que se han visto afectadas por el fenómeno El Niño y por la sequía que no ha permitido que se logren los niveles de producción esperados. En la Tabla 5 se muestra la participación porcentual del Valor Agregado Bruto de Lambayeque comparada con el Perú en el año 2016.

Tabla 5

Lambayeque - Perú: Valor Agregado Bruto (Estructura Porcentual) 2016

Actividad Económica	Participación	
	Perú	Lambayeque
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	5.7	8.2
Pesca y Acuicultura	0.4	0.7
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	14.3	0.3
Manufactura	14.6	10.1
Electricidad, Gas y Agua	2.0	1.2
Construcción	6.4	8.5
Comercio	11.7	19.0
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	6.0	8.0
Alojamiento y Restaurantes	3.5	2.7
Telecom. y Otros Servicios de Información	4.6	6.0
Administración Pública y Defensa	5.5	6.9
Otros Servicios	25.2	28.6

Nota. Adaptado de Estadística – Economía. PBI por departamentos, según actividades económicas. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

En el año 2107, el sector agrícola sufrió un decrecimiento respecto del 2016 de -4.4%.

Vale destacar la producción Agrícola de Caña de Azúcar y de Mango. En el Sector Pecuario destacaron la carne de caprino, porcino y la de ave. El maíz choclo también tuvo un destacado desempeño productivo. Ver detalles en la Tabla 6.

Tabla 6

Lambayeque: Sector Agropecuario (Producción Toneladas)

Subsectores	Año 2016	Año 2017	Variación Porcentual
Agrícola			-4.4
Orientada al mercado externo y agroindustrial			-3.6
Caña de Azúcar	2,278,785	2,489,374	11.5
Mango	51,017	61,787	21.1
Orientada al mercado interno			-5.1
Maíz choclo	23,713	27,905	17.7
Pecuario			6.9
Carne de ave	23,362	27,670	18.4
Carne de Porcino	2,039	2,207	8.2
Carne de Caprino	963	1,220	26.8
Sector Agropecuario			-2.2

Nota. Adaptado de Lambayeque: Síntesis de Actividad Económica Octubre 2017. Banco Central de Reserva del Perú, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe/docs/Sucursales/Piura/2017/sintesis-lambayeque-10-2017.pdf>

La participación en las exportaciones de la región Lambayeque, en valores FOB US\$, en el 2017 se distribuyeron en 73% en exportación de productos No Tradicionales y el 27% en Productos Tradicionales. Dentro de los productos no Tradicionales, destaca el sector Agropecuario con 98% de participación por encima de madera y papeles, metal mecánico, textil, pesquero, pieles, químico, entre otros. Dentro de los productos Tradicionales, destaca el café con una participación del 82% por encima de productos como azúcar, aceite de pescado, chancaca, entre otros.

En el 2017, el Sector Manufactura en Lambayeque decreció 10.3%, principalmente por la menor producción de arroz pilado -16.9%, azúcar -1.8% y aceite esencial de limón que decayó un 10.2%, causado básicamente por la menor disponibilidad de insumos afectados por el Niño Costero. En 2017, el Sector Pesca se contrajo en 39.3% en relación al 2016, principalmente por la menor pesca de bonito que se redujo en 55.7% y la caballa que decayó en 78.2%. El Sector Construcción en el 2017 registró una reducción de despachos de cemento 4.8% respecto del año anterior.

Una de las actividades económicas más importantes de Lambayeque es el turismo, pues cuenta con una biodiversidad de recursos naturales y culturales de gran valor histórico y turístico. Sin embargo, la región como destino turístico no logra aún mantener un crecimiento sostenido a través del tiempo, el flujo turístico de turistas nacionales y extranjeros según el número de arribos, pernoctaciones y permanencia en el período 2014 – 2017 ha ido disminuyendo. La oferta hotelera de Lambayeque a diciembre del 2017, ocupa el puesto número 13 a nivel nacional, ofreciendo 14,536 plazas – camas, además ocupa el mismo puesto a nivel nacional ofreciendo 9,779 habitaciones y ocupa el puesto 14 a nivel nacional contando con 634 establecimientos de hospedaje. Cabe resaltar que en los últimos años se registra un crecimiento de la oferta hotelera en varios distritos de la región, en especial en

donde se han instalado nuevas plantas agroindustriales, básicamente se ha invertido en hoteles dos estrellas, ver Tabla 7.

Tabla 7

Lambayeque: Datos de Turismo - 2017

Variable	Unidad de Medida	2017
Arribos	Personas	938,572
Pernoctaciones	Número de noche	1,135,527
Permanencia	Días/persona	1.18
Plazas Cama	Unidades	14,536
Habitaciones	Unidades	9,799
Establecimientos de Hospedaje	Unidades	634
Hospedajes Clasificados	Unidades	273
Hospedajes No Clasificados	Unidades	361

Nota. Tomado de INEI – Turismo. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1518/lambaye.htm

Respecto a Transportes y Comunicaciones, la región Lambayeque cuenta con 3,187 Km. de carreteras, con predominio de carreteras vecinales o rurales con 64.5% y con un 21.7% de carreteras pavimentadas. El parque automotor de la región Lambayeque en el año 2017 tuvo un total de 368,000 vehículos (entre servicio público y privado), lo que la ubica en el quinto lugar de las regiones del Perú con mayor número de vehículos y representa el 3% del parque automotor del Perú, (BCRP, 2017)

La región tiene dos puertos Eten y Pimentel, sin embargo, ninguno de los dos opera de manera adecuada ni son de gran envergadura. El Gobierno Regional viene impulsando la potenciación del puerto de Eten; éste ha sido incluido en el Plan Nacional Portuario, lo que ha permitido constituir la respectiva autoridad portuaria. Se estima que demandaría una inversión de US\$ 500 millones. El principal aeropuerto de Lambayeque es el CAP. FAP José Abelardo Quiñones Gonzales, el cual se ubica en la ciudad de Chiclayo y desde 1994 tiene la categoría de Aeropuerto Internacional. La concesionaria Aeropuertos del Perú ADP planea invertir a corto plazo en la mejora de pistas de este terminal aéreo un total de US\$ 64 millones.

En cuanto a los Servicios Financieros, Según el Banco Central de Reserva del Perú (2018), en los últimos dos años, la región Lambayeque elevó su participación financiera de 10.6% a 37.5% (ratio crédito/VAB), a la fecha cuenta con 69 entidades financieras a cargo de la banca múltiple, reflejada en 141 oficinas. A diciembre del año 2017, los créditos otorgados en la región Lambayeque aumentaron 5.7% interanual, tasa menor a la de similar mes del año previo (9.4%). Por tipo de moneda, las colocaciones en soles representaron el 91.7% del total y crecieron en 7.2% interanual, mientras que las colocaciones en moneda extranjera dieron cuenta del 8.3% del total y disminuyeron en 8.6%.

En diciembre de 2017, la inversión pública de la región Lambayeque fue de S/. 157 millones, menor en 1.2%, en términos reales, a la de similar mes del año pasado. A pesar de ello, el crecimiento de la inversión pública se dio en el Gobierno Nacional (3.5%), debido a la ejecución de las obras de vialidad (S/ 28.2 millones en el mes) y saneamiento para la Nueva Ciudad Olmos (S/ 8.0 millones en el mes). La inversión de los Gobiernos Locales disminuyó 1.3% interanual, principalmente en obras de agua y saneamiento (de S/ 18.9 millones a S/ 17.4 millones). A fines del año 2017 destaca el mejoramiento y ampliación de los servicios educativos en colegios y mejoramiento de caminos vecinales.

1.2 Conclusiones

La región Lambayeque posee características geográficas favorables en relación a su ubicación, clima, biodiversidad, entre otros los cuales le brindan la accesibilidad de recursos naturales, y son condicionantes positivos para el desarrollo de actividades productivas como agroindustria, manufactura, servicios varios entre los que destaca los diferentes servicios en turismo.

La economía de la región Lambayeque ha tenido un crecimiento sostenido a largo de los últimos años, sin embargo, este crecimiento se ha visto vulnerable a los factores climáticos externos, sobre todo la agricultura y la industria, inclusive de la manufactura que

se han visto impactadas por el fenómeno El Niño Costero, lo cual no permitió que se logren los niveles de producción esperados.

La PEA ocupada de la región, en su mayoría, se dedican a trabajar en los sectores de la agricultura y pesca, comercio, manufactura y servicios, dentro del cual se considera también al turismo. Una de las actividades económicas más importantes de la región Lambayeque es el turismo, por la biodiversidad de recursos naturales y culturales de gran valor histórico y turístico. Con esto se evidencia que es vital que el empleo formal deba incrementar, así como despertar el interés del inversionista extranjero, con el uso de tecnología e infraestructura de vanguardia, asociada a los sectores económicos potenciales de la región.

Ante estas condiciones positivas, la región Lambayeque aún no alcanza los mejores estándares de calidad y bienestar en la población; los índices de pobreza, acceso a educación superior y productividad no son los óptimos en una región que cuenta con los suficientes recursos. Por ello, se presenta un plan estratégico capaz de incluir las necesidades y exigencias del mercado competitivo actual, y que potencialice las fortalezas de Lambayeque como los productos agroindustriales de exportación, contar con un inventario y ruta turística a explotar, así como fortalecer la oferta en los servicios y fomentar la gastronomía,

Ante lo presentado, es necesario proceder con el diseño de un plan estratégico orientado a los sectores económicos predominantes en la región Lambayeque, que permitan tener una población saludable, que tenga acceso a los servicios básicos, al empleo formal con la capacidad para crecer social y económicamente, que permita obtener mayor ingresos y se pueda dinamizar la economía en beneficio de mayor bienestar de la población de manera sostenible a lo largo del tiempo.

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

El presente capítulo expone el horizonte de la región Lambayeque en diez años, para lo cual se presentan la misión y visión como base para la formulación e implementación, y controlar los objetivos de corto y largo plazo que permitan alcanzar la situación futura deseada. Para ello, todas las decisiones y acciones ejecutadas se basarán en el código de ética que permita establecer un marco sobre el cual se deberá desarrollar el planeamiento con el fin de lograr la visión de la región.

2.1 Antecedentes

Los inciertos orígenes de la civilización de los Lambayecos, admirados por su orfebrería, se remontan hasta el legendario rey Naylamp, quien llegó por mar y decretó la adoración de Yampallec. Quizá la cultura Lambayeque o Sicán aparece cuando colapsa la cultura Moche debido a la intrusión de un nuevo concepto social, ideológico y estilístico llamado Wari. Siglos después fueron incorporados al reino Chimú, distinguiéndose por sus extraordinarias obras hidráulicas como el canal de Raca Rumi, que unía Chongoyape con la costa. Finalmente, en las luchas que abarcaron cuatro décadas, los incas sometieron a los chimús apenas un siglo antes de la invasión española. (Iperu.Org, 2018)

Históricamente, Lambayeque es explicado en tres momentos o etapas de desarrollo históricos: prehispánico, hispánico de conquista y colonia, y republicano contemporáneo. En la etapa prehistórica, los primeros protagonistas lambayecanos fueron los pobladores de las sociedades o culturas prehispánicas locales, cuyo desarrollo temprano fue de una tecnología agrícola rudimentaria en la domesticación de plantas, posibilitando un crecimiento poblacional significativo a partir del segundo milenio antes de Cristo.

En la época de la Independencia, la intendencia de Lambayeque se constituyó en departamento, sus partidos en provincias y los curatos en distritos; el partido de Lambayeque se convierte en provincia del departamento de Lambayeque con los distritos de Lambayeque,

Chiclayo, Chepén, Eten, Ferreñafe, Guadalupe, Jequeteque, Monsefú, Mochumí, Pacora, Picsi, Pueblo Nuevo, Zaña y San Pedro, a los que se sumaron los distritos de Olmos, Motupe y Salas, que en la colonia pertenecieron a la intendencia de Piura. La economía Lambayecana basada en la industria azucarera sufre el impacto de la guerra con Chile, además de los cupos de impuestos y la situación global del país que no le daba las posibilidades de recuperarse rápidamente; los capitales foráneos se hacen cada vez más necesarios para su funcionamiento y empiezan a mejorar su productividad y calidad, de tal manera que a fines del siglo XIX el azúcar se convertía en un producto exportable cuyos destinos era Europa y los EE.UU.

Los aspectos tecnológicos de la construcción de ferrocarriles y de los puertos de Eten y San José fueron factores importantes que acompañaron al crecimiento económico y desarrollo lambayecano. Así, la modernización de la economía de la haciendas de la costa trajo consigo creciente migración de trabajadores de la sierra que se unieron a los negros y los asiáticos ya establecidos, iniciando un proceso más dinámico y explosivo que se haría visible en la década del 20 y mucho más aún durante el periodo del 40 al 60 cuyos efectos más inmediatos sería el acelerado crecimiento poblacional y la reconfiguración del rostro sociocultural y económico del departamento, en particular de las ciudades de Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011).

El desborde migratorio tuvo como lugares de destino los centros urbanos del departamento de Lambayeque teniendo como principal foco de atracción la ciudad Chiclayo, cuyos efectos implicó su reconfiguración y una mayor demanda de empleo y servicios sociales básicos principalmente de agua y desagüe, vivienda, educación, salud y electricidad; el incremento del proceso de urbanización y el surgimiento de asentamientos humanos marginales como pueblos jóvenes, lo que obligó al Estado a reorientar sus políticas de desarrollo urbano con el objeto de satisfacer las fuertes demandas sociales.

La Región Lambayeque posee una geo ubicación estratégica privilegiada como parte de la macro región norte del Perú, debido al dinamismo de sus actividades económicas, esta región tiene mucho potencial de desarrollo en la agroindustria donde resalta el caña de azúcar históricamente cultivada en la región y el mango como un fruto significativamente valorado en el mercado interno e internacional. Sin dejar de lado importantes restos arqueológicos como pirámides y centros administrativos sobre el desierto y en medio de calurosos valles.

Es tierra de soberanos que gobernaron hace siglos el norte del Perú y que volvieron del pasado: el Señor de Sipán. También encontramos otros importantes sitios arqueológicos aún por explorar como Sicán, Túcume y Chotuna; así como también museos de vanguardia con invalorable colecciones. Lambayeque posee playas como el balneario de Pimentel, Puerto Eten, San José y Santa Rosa; naturaleza con la Reserva Ecológica de Chaparrí, Refugio de Vida Silvestre de Laquipampa y el Santuario histórico de Chaparrí, y tiene excelente gastronomía, resultado de la memoria genética de su pueblo. (Ministerio de comercio exterior y Turismo, 2018)

2.2 Visión

La situación futura deseada para Lambayeque se enfoca en tener una región que dinamice su economía explotando sus ventajas comparativas a través de la explotación del mango, de la caña de azúcar y del turismo. Además se busca que en diez años, su población sea capaz de vivir dignamente de su trabajo, con altos índices de salud y educación superior acorde a las necesidades de la región y del mundo globalizado. Para conocer la situación actual de la región acerca de su demografía y economía se ha tomado información oficial del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, Ministerio de Agricultura y Riego MINAGRI, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR, Ministerio de Economía y Finanzas MEF, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

SUNAT y del Banco Central de Reserva del Perú BCRP; y para conocer la situación social de la población, se ha tomado información del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo MINTRA, Ministerio de Educación MINEDU, Ministerio de Salud MINSA y del Índice de Progreso Social Regional del Perú (Centrum, 2017).

Con esa información, se pueden generar objetivos de largo plazo y tener una visión con altas expectativas. Según lo expuesto, la visión establecida para la región Lambayeque será la siguiente:

“Para el año 2028, Lambayeque se posicionará dentro de las cinco primeras regiones del Perú con mayor explotación de las industrias del mango, azúcar de caña y turismo; lo que permitirá incrementar la educación superior en un 10%, el empleo formal en un 60% y la reducción de la morbimortalidad en un 40%, favoreciendo con ello al progreso social y económico de la población Lambayecana”.

2.3 Misión

El Gobierno Regional de Lambayeque se debe a su población, por ello orienta sus acciones para garantizar servicios públicos e infraestructura adecuada que promueva la inversión pública y privada. Es así que se enfoca en aumentar la producción agrícola del mango y azúcar; y a su vez el desarrollo del turismo receptivo.

Los productos agrícolas cosechados van dirigidos principalmente a los mercados extranjeros como Holanda, Estados Unidos, España, Reino Unido, Canadá entre otros. La región impulsa la tecnología agrícola existente con miras a cumplir con las exigencias de los mercados extranjeros a los cuales aún no se les vende, como el mercado asiático.

La estrategia de la región es aprovechar la creciente demanda por los productos agrícolas en el mercado mundial para generar crecimiento económico en nuestra tierra. El Gobierno Regional de Lambayeque orienta sus decisiones y funciones hacia la transparencia y honradez, y apunta a ser un modelo a seguir por el resto de las regiones del País.

Para poder lograr el crecimiento planeado la región utiliza como principal fortaleza las condiciones naturales que facilitan los sembríos de mango y azúcar; así como el patrimonio histórico y gastronómico para incrementar los ingresos de la región.

2.4 Valores

Los valores a considerar para el cumplimiento de la implementación del plan estratégico y el logro de la visión propuestos son:

- **Innovación:** Investigación constante en aras de conseguir mejores procesos, herramientas y tecnología para el desarrollo de las actividades agrícolas y turísticas.
- **Integridad y Honestidad:** conductas transparentes, honestas e íntegras.
- **Responsabilidad social:** búsqueda de la sostenibilidad en el uso de los recursos naturales, con enfoque de preservación del medio ambiente, con interés y conciencia de la población Lambayecana.
- **Desarrollo humano:** población con educación de alto nivel, con competencias necesarias y acordes para el crecimiento de la Región.
- **Orgullo e Identidad Regional:** Orgullo por pertenecer a la región Lambayeque cuna de la cultura Moche, de una tierra con amplia biodiversidad y abundantes recursos naturales.
- **Interculturalidad:** Respeto y aprecio por las diversas ramas culturales y étnicas presentes en la región, involucradas en el desarrollo del sector agrícola y turismo.
- **Beneficios Económicos:** Evaluar los beneficios obtenidos por cada inversión a realizar antes de su ejecución.
- **Actividades políticas:** Generar relaciones con las demás áreas políticas de la región a fin de evitar el proselitismo político como resultado de la utilización de sus funciones y lograr una concordancia de ideas en beneficio de la región.

- Comunidades locales: Dar prioridad a las comunidades locales ante cualquier oportunidad presentada en el área de influencia.
- Cumplimiento: conformidad con leyes y regulaciones.

2.5 Código de Ética

La gestión del Plan Estratégico de la Región Lambayeque, tiene como base lo siguiente:

- Preocupación por la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad de las actividades principales de la región.
- Cumplimiento de la legislación aplicable: toda la gestión realizada debe estar dentro del marco legal normativo vigente.
- Conducta honesta, íntegra y bajo los estándares éticos, morales y de buena costumbre de la sociedad.
- Discreción de la información: la información a la que se pueda tener acceso de manera directa o indirecta por las funciones desempeñadas y que no sean de carácter público no puede ser divulgada ni utilizada en beneficio propio o de terceros.
- Respeto y transparencia ante todos los actores involucrados en los diversos sectores en los que la región compete.
- Igualdad de oportunidad sin distinción de género: basado en la no discriminación y reconocimiento de las competencias que posee cada persona.

2.6 Conclusiones

La región Lambayeque, en función a su situación actual, su Gobierno regional es la entidad responsable de que esta región sea próspera, por eso como misión suma esfuerzos en aumentar la producción agrícola, impulsar la tecnología agrícola y hacer lo posible por fomentar el turismo. Pero eso no lo es todo, necesita del apoyo de sus ciudadanos, que sean

conscientes que si desean llegar a una situación futura deseada o visión en donde la población Lambayecana se sienta identificada con su región y sea capaz de vivir dignamente de su trabajo con accesos a los servicios básicos de agua, desagüe y energía eléctrica, con altos índices de salud y bienestar, que se evidencie el progreso social sostenible.

La visión y misión presentada para la Región Lambayeque se define con la finalidad de convertirla en una región próspera y moderna, que permitan a los grupos de interés ejecutar las estrategias definidas con una visión de diez años, en consideración al desarrollo sostenible. La Región Lambayeque, cuenta con los recursos necesarios para ejecutar sus actividades de manera eficiente y productiva, a fin de alcanzar los objetivos del presente Plan Estratégico para el año 2028, lo cual permitirá que su visión sea el motor para la obtención de sus logros y el bienestar de toda la población. En consideración a un adecuado y transparente proceso de implementación se requiere contar con una serie de valores y compromisos de todos los actores, contenidos en el código de ética a fin de garantizar un ambiente de respeto, saludable, y sostenible.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El Análisis Tridimensional de las Naciones toma importancia a nivel de las organizaciones públicas y privadas, pues se ven impactadas por las estrategias que se tomen a nivel del país al cual pertenecen (D'Alessio, 2015). En tal sentido, es preciso conocer de qué manera el país afecta en la toma de decisiones estratégicas de la región Lambayeque, motivo por el cual, es importante estudiar y analizar las variables que van a incidir en el crecimiento y desarrollo de la región.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según D'Alessio (2015), los intereses nacionales son aquellos que le interesan a un determinado país, y como son propios de cada nación, no pueden existir dos países que tengan los mismos intereses nacionales. Se priorizan en función de lo que cada nación considere más importante. Lamentablemente, en países como el Perú, los intereses nacionales pueden cambiar según el gobierno en curso.

El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 es un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos diez años. Ha sido elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, el cual es el organismo técnico especializado que ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico conduciendo de manera participativa, transparente y concertada, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo sostenible del país. De esa manera, los criterios empleados se basan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el Desarrollo como Libertad y las políticas de Estado del Acuerdo Nacional. Se definen seis objetivos nacionales, de los cuales se definen los siguientes ejes estratégicos.

Derechos fundamentales y de dignidad de las personas. Este eje se basa en fortalecer la relación del desarrollo integral y sostenible con la vigencia de los derechos fundamentales

y la dignidad de las personas, que implica que toda la ciudadanía tenga acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente. La consolidación de la institucionalidad democrática y de la participación ciudadana peruana permite reducir al mínimo las inequidades, la pobreza y la pobreza extrema. Tiene como objetivos específicos la vigencia plena y ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales; acceso garantizado a una justicia autónoma e independiente, transparente, confiable, moderna, eficiente, eficaz y predecible; Consolidación de la institucionalidad democrática y la participación política de la ciudadanía; entre otros (CEPLAN, 2011).

Oportunidades y acceso a los servicios. Este eje se compromete en lograr el acceso equitativo de los peruanos a los servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana). Entre los objetivos primordiales se presentan la educación de calidad y vencer la desnutrición. Los objetivos específicos importantes son el acceso equitativo a una educación integral que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas en sociedad; acceso universal a servicios integrales de salud con calidad; seguridad alimentaria, con énfasis en la nutrición adecuada de los infantes y las madres gestantes; acceso universal de la población a servicios adecuados de agua y electricidad; acceso y mejoramiento de la vivienda de la población; seguridad ciudadana mejorada significativamente; y beneficiarios de programas sociales convertidos en agentes productivos de bienes y servicios con base en la demanda de los mercados interno y externo. (CEPLAN, 2011).

La corrupción en la sociedad peruana se ha hecho tan familiar que la tolerancia hacia su presencia está muy extendida. Se trata de un fenómeno cuyas raíces se hunden en la historia colonial, y que continúa con mayor énfasis en la instalación de la República y sus recurrentes intermitencias, tanto dictatoriales como oligárquicas. Pero además, esos

fundamentos porosos se reproducen hoy en día desde la cuna de la socialización peruana (CEPLAN, 2011).

El debilitamiento del Estado observado a lo largo de los años ha sido producto de múltiples factores económicos, políticos, ideológicos e institucionales, y actualmente su situación y capacidad operativa no le permiten asegurar siempre los bienes y servicios básicos que debería ofrecer. Ello explica la escasa confianza y credibilidad de la población en las instituciones públicas, debido a lo cual posiblemente ya no se requiera solo una reforma convencional del Estado. Ciertamente, el Estado peruano se ha visto debilitado en la estructura social, pero es sin duda el único capaz de articular nuevamente a la sociedad para lograr el desarrollo. Las debilidades del Estado para enfrentar adecuadamente los conflictos sociales, como los socio ambientales vinculados con las industrias extractivas (CEPLAN, 2011).

Estado y gobernabilidad. Este tercer eje toma en consideración la necesidad de reducir la envergadura del sector público, sobre todo en la capital del país, heredera de una secular híper concentración del poder. Al mismo tiempo, juzga indispensable hacer crecer las instituciones del Estado en las regiones, como parte del proceso de descentralización y de erradicación del centralismo. Los objetivos específicos son: agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles, al servicio de los derechos de las personas en general y de los emprendedores e inversionistas en particular, con revaloración de los servidores y funcionarios públicos; participación equitativa y eficiente de los ciudadanos en los procesos de democratización política, toma de decisiones públicas y descentralización institucional para el desarrollo del país; fortalecimiento de la paz y la seguridad internacional, la integración y la cooperación fronteriza, subregional, regional y hemisférica, así como la asistencia y protección a los peruanos en el exterior; y plena operatividad del sistema de seguridad y defensa nacional orientado a la protección de nuestro territorio y para prevenir

y/o enfrentar cualquier amenaza, preocupación y desafío que ponga en peligro la seguridad nacional (CEPLAN, 2011).

Economía, competitividad y empleo. El Plan Bicentenario sustenta una política económica estable y previsoras que aliente el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos. Para lo cual hay que lograr condiciones favorables del entorno como la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión y la presión tributaria, y la mayor estabilidad macroeconómica. Los principales objetivos específicos son: política económica a través de la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleo; estructura productiva diversificada, competitiva, sostenible y con alto valor agregado y productividad; crecimiento sostenido de las exportaciones sobre la base de una oferta exportable diversificada, actividades sostenibles y el acceso a nuevos mercados; la innovación, el desarrollo tecnológico y la aplicación del conocimiento científico contribuyen constantemente al desarrollo de las actividades productivas y a su sostenibilidad ambiental; incremento de los empleos adecuados para la modernización inclusiva; marco institucional y jurídico que garantiza la seguridad de las inversiones; y mercados financieros transparentes y eficientes, con instituciones sólidas que facilitan el financiamiento y la inversión (CEPLAN, 2011).

En el Perú, entre 1998 y 2008 ha descendido el porcentaje de subempleo y desempleo respecto del total de la PEA. El subempleo bajó de 50% a 46% de la PEA, mientras el desempleo se redujo del 6% al 4% de la PEA. Sin embargo, sigue siendo indispensable que baje todavía más. A su vez, el Perú ha mejorado su competitividad, pero mantiene como debilidad persistente un bajo índice de productividad per cápita. Actualmente el 68% de la PEA trabaja en empresas de no más de cinco trabajadores, en condiciones técnicas y productivas inferiores al promedio latinoamericano (CEPLAN, 2011).

En el sector agropecuario se encuentra cerca de una cuarta parte de la PEA total, por encima del promedio de América Latina y el Caribe, donde representa solo el 19.6%, mientras que en las economías desarrolladas apenas el 4.2% de la PEA se dedica a esta actividad. Ello evidencia el bajo nivel tecnológico alcanzado por este sector en el Perú y explicaría su bajo rendimiento en general (CEPLAN, 2011).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo publicó el Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR 2008-2018, complementado con el Plan Nacional de Calidad Turística- CALTUR. En ambos documentos se establece el concepto inicial del turismo en el Perú: desarrollo de destinos de calidad, planificación y gestión de destinos, políticas de territorio y destino, producto turístico de calidad y planes de promoción y comunicación y comercialización de los productos turísticos. Estas actividades implican líneas de acción operativas y la corresponsabilidad rural comunitaria y la oferta artesanal, entre otros, como medios para incorporar a las comunidades campesinas y/o nativas en los beneficios del turismo. Para ello, cada destino debe contar con un plan de desarrollo turístico, una imagen-marca y una propuesta principal de venta, así como recursos y servicios suficientes en cantidad y calidad para poder estructurar una oferta comercial competitiva y con personalidad propia (CEPLAN, 2011)

Desarrollo regional e infraestructura. Este eje considera imprescindible definir estrategias que contribuyan a cerrar las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre las propias regiones. Así como desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público como objetivo estratégico fundamental. Los objetivos planteados en este eje son: suficiente y adecuada infraestructura económica y productiva descentralizada de uso público en el marco de los espacios transversales de planificación macro regional; actividad industrial diversificada y con alto valor agregado en los sectores agrario, pesquero, minero y turístico,

concordante con las ventajas comparativas y competitivas de cada espacio geográfico regional; fortalecimiento de la inversión privada descentralizada, generadora de empleo y orientada a la demanda de los mercados internos y externos; agrupamiento de la población rural en ciudades intermedias establecidas sobre la base de centros poblados planificados (CEPLAN, 2011).

Recursos naturales y ambiente. Este último eje enfatiza el objetivo nacional de conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y eco sistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo. Así mismo, entre otros objetivos específicos se plantean los recursos naturales y diversidad biológica conservada y aprovechada de manera sostenible, con participación y beneficio de las poblaciones locales; calidad ambiental mejorada y gestionada con enfoque integral en el ámbito nacional; manejo integrado y eficiente del agua y las cuencas a nivel nacional; población y sistemas productivos vulnerables adaptados al cambio climático; y sistema nacional de Gestión Ambiental implementado en los tres niveles de gobierno, con activa participación ciudadana (CEPLAN, 2011).

En la siguiente Tabla 8, se plantean los siguientes puntos estratégicos como base de los intereses nacionales, señalado en seis grupos de intereses nacionales. Históricamente Chile ha mantenido relaciones tensas con Perú sobre todo desde el punto de vista geográfico y limítrofe, en el años 2014 el Tribunal Corte Internacional de Justicia de La Haya cerró un capítulo de controversia de delimitación marítima. Actualmente la migración de ciudadanos venezolanos hacia distintas partes del mundo afecta directamente al Perú, según información de la Superintendencia de Migraciones, a julio del 2018 han llegado aproximadamente 368,000 ciudadanos venezolanos, la mayoría de estos ciudadanos lo hace por razones

económicas y falta de trabajo en su país de origen lo que está causando un efecto importante en lo económico, social y cultural en el país.

Brasil ha jugado un papel vital en los temas de corrupción de los últimos años, se afirma que el caso Lava Jato es la mayor operación en la lucha contra la corrupción en la historia de Brasil. Se han abierto denuncias contra empresarios y políticos. También han sido involucrados los ex presidentes Inácio 'Lula' Da Silva y Dilma Rousseff , así mismo, el Departamento de Justicia de Estados Unidos asegura que la empresa constructora Odebrecht cometió delitos de corrupción en todo el mundo para obtener concesiones de proyectos de construcción y operar de manera ilícita. Odebrecht ha reconocido que pagó sobornos por US\$29 millones a funcionarios públicos del Perú entre los años 2005 al 2014 lo cual es motivo para que el Perú enfrente una lucha firme contra este mal que viene de muchos años atrás.

Tabla 8

Matriz de los Intereses Nacionales MIN

Ítem	Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Preservación de la soberanía nacional	EEUU Chile			
2	Desarrollo económico y social		EEUU (China) Chile	(Venezuela)	
3	Seguridad interna		Venezuela Colombia		
4	Expansión de mercado y comercio exterior		China		
5	Explotación sostenible de recursos naturales		Chile Bolivia		
6	Estabilidad política		Brasil		

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “*El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3ra. ed.)*”, por F. D’Alessio, (2015). México D.F. México: Pearson

3.1.2 Potencial nacional

Según D’Alessio, 2015, los factores del potencial nacional son los factores que indican que tan fuerte o fuertes es un Estado para alcanzar sus intereses. Hartmann

(1957/198) determinó que era necesario analizar siete elementos del poder nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico-científico; (e) histórico-psicológico-sociológico; (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

Demográfico. En el mundo existen alrededor de 7,405 millones de habitantes, distribuidos en cinco continentes y 194 países. El continente de América está conformado por 35 países, tiene al 13,5% de la población total del planeta con 1,001 millones de habitantes. El Perú ocupa el puesto número 42 en tamaño de población a nivel del mundo y el número ocho en América. El Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, estima que hacia el 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, el Perú superará los 33 millones de habitantes y para el año 2050 la población llegará a los 40 millones de habitantes.

Según el informe de Estadística Poblacional 2018 elaborado por IPSOS, al 2018, se estima que hay 32,162,184 personas en Perú y 7,913,216 hogares; el 78.2% pertenece al área urbana del país, y el 32.2% de la población se encuentra en Lima Metropolitana. La población adulta (De 21 a 59 años) representan el 52.1%, teniendo un progresivo incremento. Asimismo, el 50.1% son hombres y el 49.9% mujeres. Además, la superficie ocupada por la población peruana es de 1'285,215 Km², lo que genera una densidad poblacional de 24.5 personas por Km². El porcentaje de población por regiones es el siguiente: en la región Costa reside el 55.9% de habitantes, en la Sierra el 29.6% y en la Selva el 14.5% del total de la población del país.

En el año 2018 la esperanza de vida de los peruanos es de 75 años, además, se estima que nacerán 568,882 personas y fallecerán 184,797, esto significa que las tasas de natalidad y mortalidad serán de 17.7 y 5.7 por cada mil habitantes respectivamente, además la tasa de mortalidad infantil por cada mil estimada será de 27.0 y la tasa de crecimiento anual de la población peruana será de 1.01%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Recientes estimaciones elaboradas por el INEI, muestran los siguientes indicadores demográficos al 2025: tasa bruta de natalidad de 16.55 por cada mil habitantes, tasa bruta de mortalidad de 6.20 por cada mil habitantes, la tasa de mortalidad infantil de 20.70 por cada mil nacidos vivos y otros indicadores que se presentan a continuación en la Tabla 9.

Tabla 9

Perú: Indicadores demográficos estimados 2020 – 2025

Años	Indicador	Valor
2020	Población Total	33,756,697
2025	Población Total	35,518,232
2020 -2025	Tasa de Fecundidad	2.1
2020 -2025	Tasa Bruta de Natalidad - 1,000 habitantes	16.55
2020 -2025	Tasa Bruta de Mortalidad - 1,000 habitantes	6.20
2020 -2025	Tasa de Crecimiento - 1,000 habitantes	10.35
2020 -2025	Tasa Bruta de Mortalidad Infantil - 1,000 habitantes	20.70
Grupos de edad - 100 habitantes		
2025	0-14	23.62
2025	15-64	67.80
2025	65 y más años	8.58

Nota. Adaptado de Perú Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

La estructura de la edad de la población peruana ha sufrido cambios significativos y su proyección a futuro también, los cambios sociales y económicos a través del tiempo, muestran modificaciones en las pirámides poblacionales de los años 1950, 2015 y 2025. Se ha desarrollado un persistente y progresivo incremento de la población en edades adultas y una homogenización en los tramos de edades jóvenes. Actualmente se mantienen constantes los grupos que van desde los 0 a los 19 años, debido al descenso de la mortalidad infantil. Se estima que para el 2025 habrá una tendencia a que la población del Perú inicie una etapa de transición hacia el envejecimiento demográfico de su población, ver Figura 4.

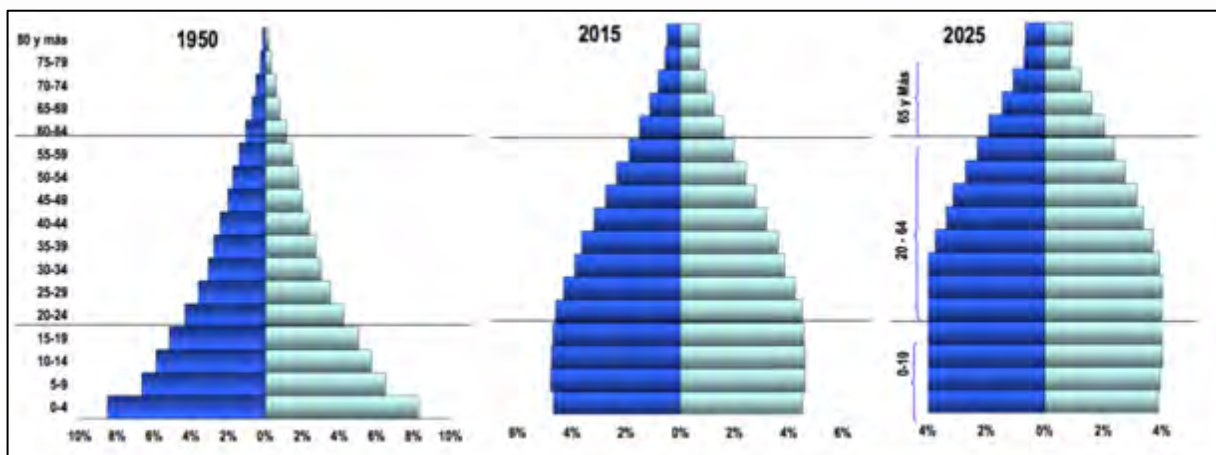


Figura 4. Pirámide de la Población Peruana 1950, 2015 y 2025.

Tomado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf

En la actualidad, el Perú es, en términos de intercambio poblacional, un país de emigrantes más que de inmigrantes. Según la Superintendencia Nacional de Migraciones (2015), se estima que en el periodo 1990-2015 el número de peruanas y peruanos en el exterior, fue de 2'885,787 personas, que registraron su salida y no han retornado al país. En el 2009 la emigración alcanzó su máximo crecimiento, en los seis últimos años (2010-2015) cambia esta tendencia a la baja. Se estima que la salida anual de peruanos al exterior se multiplicó por más de tres veces, pasando de 46,596 en 1990 a 160,918 en 2015. Ver Figura 5

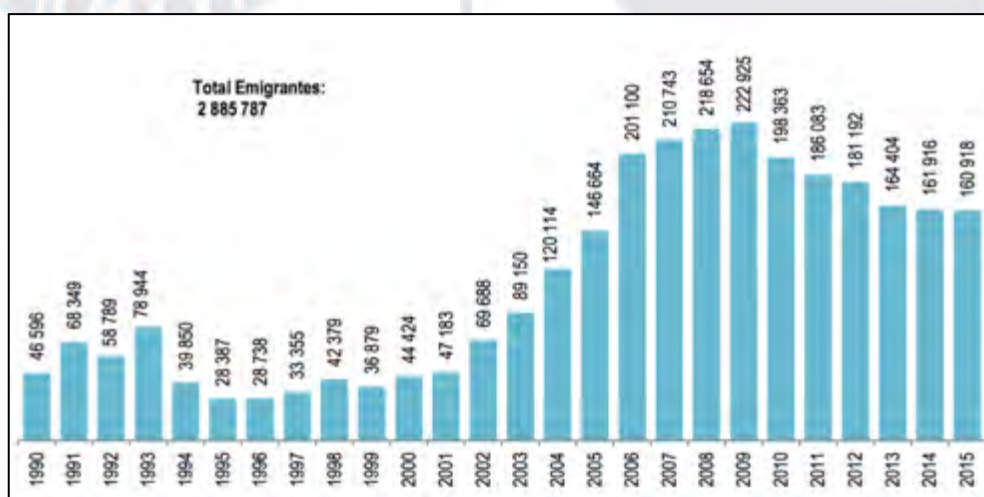


Figura 5. Perú: Emigración Internacional de Peruanas y Peruanos 1990 -2015.

Tomado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/boletin_migraciones.pdf

La población registrada en los últimos Censos Nacionales de Población y Vivienda de los años 2007 y 2017, muestran una tasa de crecimiento promedio de 1.6% como se muestra

en la Tabla 10. La tasa muestra una tendencia decreciente desde la década de los setenta debido a los menores niveles de natalidad. Los primeros resultados del censo del 2017, fueron presentados por el INEI el 25 de junio de 2018, determinándose que la población efectivamente censada fue de 29'381,884 millones de personas y que la población total (que incluye a la población omitida en el censo) fue de 31'237,385 millones de habitantes.

Tabla 10

Perú: población censada, omitida y total por Censos

Año	Total	Incremento Intercensal	Tasa de Crecimiento Intercensal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual
1940	7,023,111	3,397,246	48%	161,774	1.9%
1961	10,420,357	3,701,207	36%	336,473	2.8%
1972	14,121,564	3,640,667	26%	404,519	2.6%
1981	17,762,231	4,877,212	27%	406,434	2.0%
1993	22,639,443	5,581,321	25%	398,666	1.6%
2007	28,220,764	3,016,521	11%	301,652	
2017	31,237,285				

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda” Instituto de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf

Geográfico. El Perú es un país con una ubicación privilegiada de la zona del Pacífico sudamericano. Está ubicado en la parte central y occidental de América del Sur. En consideración a las coordenadas geográficas, el Perú se ubica entre paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. En el Mundo, el territorio peruano se localiza en el Hemisferio Sur, Meridional o Austral, tomando como referencia el Ecuador Terrestre; y en el Hemisferio Occidental, tomando como base el Meridiano de Greenwich. Su territorio limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Está asentado con soberanía sobre 1'280,215 km² de terreno y 200 millas marinas del Océano

Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida, es el tercer país más extenso en Sudamérica. Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada Perú (PROINVERSION, 2018) de las 128,5 millones de hectáreas: (a) ocho millones tienen potencial para cultivos agrícolas, (b) 18 millones tienen potencial para pastos, (c) 49 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles y (d) 54 millones de tierras protegidas.



Figura 6. Localización de Perú en el Mundo.
Tomado de <http://dasblaueo.wikispaces.com/Localización+del+Perú>

Cómo información novedosa, con el área geográfica del Perú podrían tapar, entre parcial y totalmente, hasta diez países europeos. En Asia, la silueta del país cubre Corea del Norte y Corea del Sur, además de varias zonas de Japón. Sobre China, de 9'572,900 Km², el Perú no se ve tan pequeño como se creería. En Oriente Medio, podría cubrir Siria, Líbano, Israel, Jordania e incluso parte de Irak y Arabia Saudí, como muestra se presenta la Figura 7, esto se logra con un software americano llamado "The True Size". El Perú cuenta con regiones geográficas: (a) la zona costera tiene 2,500 Km. de litoral y cuenta con 52 valles. Representa el 11% de la superficie del país y el 52% de su población, las ciudades más importantes de la costa son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna; (b) El Mar Peruano

Mar de Grau es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa, tiene una gran riqueza ictiológica



Figura 7. Tamaño del Perú comparado a otros países del mundo.

Tomado de <https://rpp.pe/tecnologia/innovaciones/de-que-tamano-es-el-peru-comparado-a-otros-paises-noticia-1036461>

El Perú es uno de los primeros países pesqueros del mundo. El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry son los puertos principales; (c) La Sierra o Montaña, abundante en minerales, se extiende sobre la Cordillera de los Andes. Se trata de una meseta recortada por valles en medio de una cadena montañosa. Las ciudades más importantes de la sierra son el Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca; (d) La Selva, región de bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población. Es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo, las dos ciudades más importantes de la selva son Iquitos y Pucallpa. La superficie territorial de cada región natural es mayor en la Selva con 775,353.84 Km², seguido por la Sierra con 353,988.94 Km² y la Costa con 150,872.82 Km².

Económico. En los últimos diez años, el Perú ha experimentado un desempeño económico destacable a nivel internacional. Según el Índice de Desarrollo Inclusivo del Foro Económico Mundial, Perú es la quinta economía más sana de Latinoamérica. La organización

internacional creó el Índice de Desarrollo Inclusivo (IDI), mediante el cual, analiza anualmente el estado de bienestar en el que se encuentra un país de un total de 103 Estados, como se aprecia en la siguiente Figura 8. Según los estimados del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, en su Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018, la economía mundial crecería a tasas moderadas de 3.5% - 3.6%. El crecimiento de las economías desarrolladas sería de 1.9% para el 2018, las economías emergentes mostrarían un gran dinamismo por la mejora de los precios de materias primas y la aplicación de políticas expansivas; sin embargo, China mostraría una desaceleración moderada de 6,6% en 2017 a 6,2% en 2018.



Figura 8. Ranking de Países Latinoamericanos Según Índice de Desarrollo Inclusivo 2018
Tomado de <https://gestion.pe/economia/peru-quinta-economia-mas-sana-latinoamerica-226198>

El año 2018 debería ser un buen año para Latinoamérica en lo que se refiere a crecimiento económico. Aunque sus pronósticos no son iguales, varios organismos internacionales han proyectado que el Producto Bruto Interno (PBI) de la región aumentará un 2% según el Banco Mundial (BM); un 1,9% según el FMI y un 2,2% según la CEPAL.

El factor PBI es uno de los más influyentes en la economía peruana y tienen un gran incidencia sobre sus regiones. Según Delgado y Rodríguez (2014), mencionaron que “han encontrado tres clubes de regiones con desempeños económicos similares, el primer club formado por: Ancash, Arequipa, Ayacucho, Cuzco, Ica, La Libertad, Lima, Madre de Dios,

Moquegua, Pasco y Tacna, con una dinámica estable de crecimiento y niveles iniciales de PBI per cápita mayores a los del resto. El segundo club formado por: Amazonas, Cajamarca, Junín, Lambayeque y Piura, con tasas de crecimiento promedio en sus PBI per cápita; y el tercer club formado por: Huánuco, Loreto, Puno, San Martín y Tumbes, con niveles bajos de crecimiento, mientras que las regiones de Huancavelica y Apurímac no pertenecen a ningún club y tienen dinámicas diferentes a las del resto” (p. 32). Lo ideal es que la mayoría de regiones tengan un nivel alto del PBI. En la Tabla 11 se muestran los valores del PBI y su variación de los últimos diez años.

Tabla 11

Perú: Producto Bruto Interno en Millones de Soles y Variación Porcentual (2009-2018)

Año	PBI (millones S/ 2007)	PBI Variación Porcentual
2009	352,584.02	1.0
2010	382,380.00	8.5
2011	407,051.98	6.5
2012	431,272.99	6.0
2013	456,448.72	5.8
2014	467,432.80	2.4
2015	482,889.58	3.3
2016	502,341.31	4.0
2017	514,726.47	2.5
2018 E	535,400.00	4.0

Nota. Tomado de PBI por Sectores. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>

El Perú recibió en el 2017 cerca de 4 millones de visitantes internacionales, de los cuales 2.5 millones (64%) llegaron por vacaciones, recreación u ocio y el resto por negocios, viajes familiares, salud, educación, entre otros motivos. El 60% de ellos provienen de Latinoamérica, 18% de Europa, 16% de Norteamérica, 6% de Asia y Oceanía. Estos turistas permanecieron en el país alrededor de 10 noches y gastaron en promedio unos US\$ 946 dólares americanos. Sin embargo, dicho gasto se eleva hasta US\$ 2,000 dólares americanos en el caso de aquellos que arribaron al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez habiendo

contratado previamente un paquete turístico. Así lo señala el estudio “Perfil del Turista Extranjero 2017”, elaborado por PromPerú, el cual indica que de los 4 millones de arribos, al menos 1.2 millones (30%) fueron hechos por turistas que visitaron el país por vacaciones, recreación u ocio, y que llegaron por el aeropuerto Jorge Chávez de Lima (PromPerú, 2017).

El sector Turismo se muestra con un gran potencial debido a la riqueza geográfica, cultural y gastronómica, el PBI de Turismo en el 2015 alcanzó S/ 23.5 miles de millones de soles lo que representó el 3.9% del PBI total, según las estadísticas de MINCETUR. En los últimos seis años, el sector ha mostrado una demanda creciente en el cual intervinieron actividades como transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva, agencias de viaje, producción y comercio de artesanías, y otros. En la Figura 9 se muestra la evolución del PBI de Turismo entre los años 2011 y 2015.

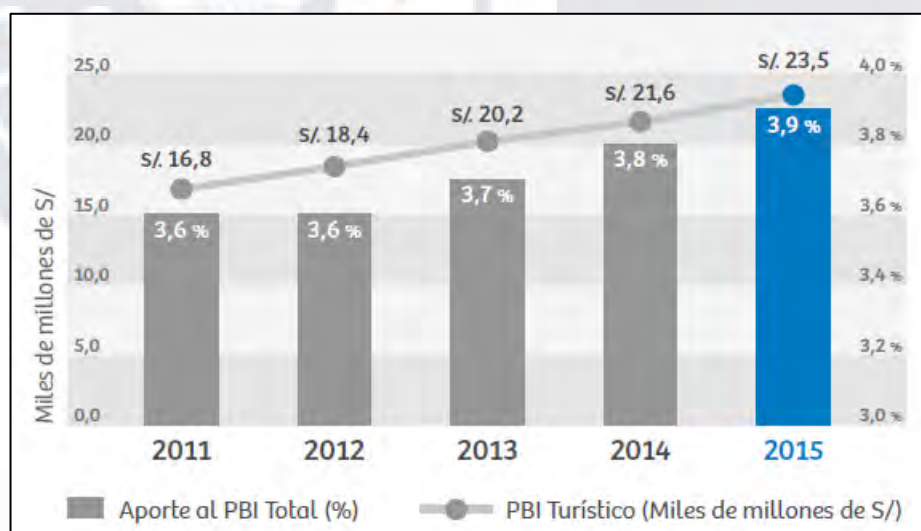


Figura 9. PBI Turístico 2011 – 2015 (Miles de Millones de S/ y porcentaje)

Tomado de Medición económica de Turismo (2016). Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

Tecnológico y Científico: Durante las últimas décadas, las comunicaciones en el mundo han evolucionado favorablemente de manera notoria, a través de la creación de nuevas tecnologías con la facilidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento; Internet se ha convertido en la actualidad en uno de los medios más utilizados por los agentes

económicos (CEPLAN, 2011). Según reportó OSIPTEL, más de 5 millones de hogares peruanos ya cuentan con conexión a Internet fijo o móvil al 2016. Estos resultados muestran un ascenso de 19.8% (durante el 2012) a un 66.5% registrado en la última Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (Erestel). El incremento del acceso a Internet se evidenció principalmente en los hogares de los segmentos socioeconómicos D y E. Entre el 2014 y 2016, la tasa de acceso a Internet entre estos hogares aumentó 34.1% y 25.4%, respectivamente.

De acuerdo al Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2017), El Perú cuenta con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021, que propone poner estas herramientas al servicio de los objetivos de desarrollo sostenido del país. Uno de los aspectos que prioriza el Plan privilegia es el fortalecimiento de las capacidades humanas, al promover que sean potenciadas y aprovechadas dotándolas del indispensable soporte material en infraestructura, información y equipamiento. Otra característica del PCNTC 2006 – 2021 es que su enfoque está dirigido hacia la demanda, es decir, las prioridades de generación y aplicación de conocimientos son definidas por los propios usuarios (empresas, organizaciones sociales, instituciones del Estado y ciudadanos en general), facilitando su aplicación industrial y comercial en los mercados, en concordancia con los objetivos sociales y ambientales que el país se proponga alcanzar.

Como parte de la tecnología, también está la presencia de los smartphones, equipos de telefonía móvil desde los cuales uno puede tener el control de las actividades que pueda realizar: pago de servicios básicos, búsqueda de empleo, control de agenda de actividades, correos electrónicos, manejo de información, etc. Según estudio de mercado realizado por la empresa de telecomunicaciones Entel y publicado en el diario Gestión (2018), mencionó “que en los últimos cuatro años, la penetración promedio de smartphones en el Perú asciende en el

año 2018 a 40%. Perú es uno de los mercados donde más se usa Facebook en el mundo, prácticamente el 96% de todos los peruanos entran todos los meses a Facebook”. Es muy probable que en Latinoamérica sean los peruanos quienes más uso hacen de sus datos, es decir, del internet, para la revisión de su información on line, en especial de las redes sociales.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú es el origen de la cultura Inca por el legado histórico en monumentos arqueológicos como Machu Picchu, Sacsayhuaman u Ollantaytambo. Asimismo, en el territorio peruano, se desarrollaron otras culturas como Paracas, Chavín, Nazca, Wari, Tiahuanaco, Mochica, entre otros pueblos; que legados como el calendario astronómico más grande del mundo en las pampas de Nazca, telares cuyos colores se mantienen por más de mil años, ciudadelas como la de Caral en la costa y Kuélap en la Selva, que hacen del Perú un territorio con una gran diversidad cultural.

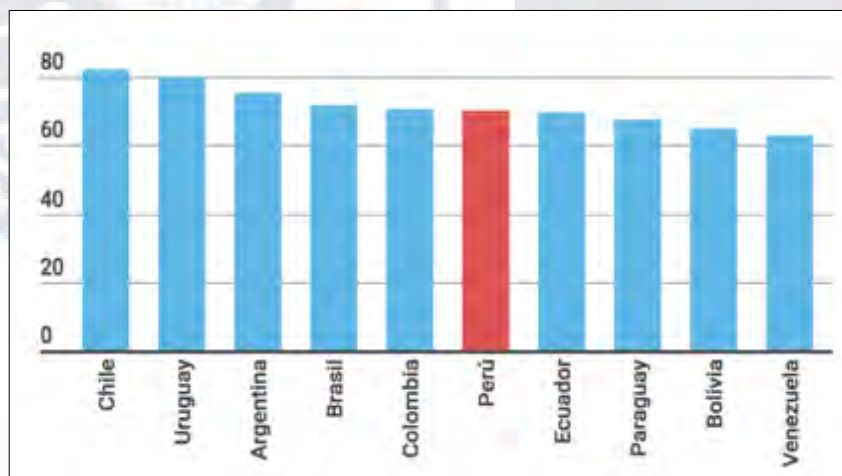


Figura 10. Índice de Progreso Social Sudamérica 2016.
Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/indice-progreso-social-peru-248271>

El Perú se ubica en el puesto 49 de 133 países analizados en el Índice de Progreso Social, un estudio que mide la capacidad que tiene una sociedad de satisfacer las necesidades básicas de su población, sentar las bases y fundamentos para que sus ciudadanos aumenten su calidad de vida y, generar las condiciones y oportunidades para que alcancen todo su potencial (El Comercio, 2016). Este Índice de Progreso Social lo calificó con 70.9 puntos, lo

que ubica a nuestro país en el grupo de naciones con un progreso social "Medio alto". Sin embargo, esto no resulta siendo tan alentador si es que se ve el resultado a nivel de la región, donde nuestro país se ubica en la sexta posición de diez países.

En el Perú, el perfil psicológico de la mayoría de los peruanos indica que son personas muy emotivas, que prestan mayor interés a los eventos del momento que a la situación política y económica del país. El trabajador peruano presenta un determinado perfil, como se aprecia en la Figura 11 (INEI, 2017).



Figura 11. Perfil del Trabajador Peruano 2017

Tomado de <http://rpp.pe/economia/estilo-de-vida/infografia-conoce-el-perfil-del-trabajador-peruano-noticia-1047502>; INEI, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Uno de los datos a considerar de lo que sucede en el Perú respecto a su población trabajadora, es que el ingreso promedio a nivel nacional es de S/.1,366 soles, el 60% no tiene tarjeta de ahorros ni de crédito, el 75% no recibe CTS, el 68% no se encuentra afiliado a una AFP, el 75% trabaja más de 48 horas a la semana y el 75% trabaja de manera informal (INEI, 2017).

Organizacional y administrativo: Según la Constitución Política del Perú promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza bajo el principio de la separación de poderes (Portal del Estado

Peruano, 2012b). Según el artículo N° 189 de la Constitución Política del Perú, el territorio de la república está integrado por regiones, departamentos y distritos en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local. Cabe señalar que en el Perú existen 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1,638 distritos (Congreso de la República, 1993).

El Estado Peruano se encuentra organizado en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, cada uno de los cuales es autónomo en sus decisiones. El legislativo, que se encarga de crear y aprobar las leyes que rige el Estado Peruano; el Ejecutivo, conformado por el Presidente y su Consejo de Ministros, se encarga de gobernar el país; y el Judicial se encarga de administrar justicia a través de las instituciones que lo conforman.

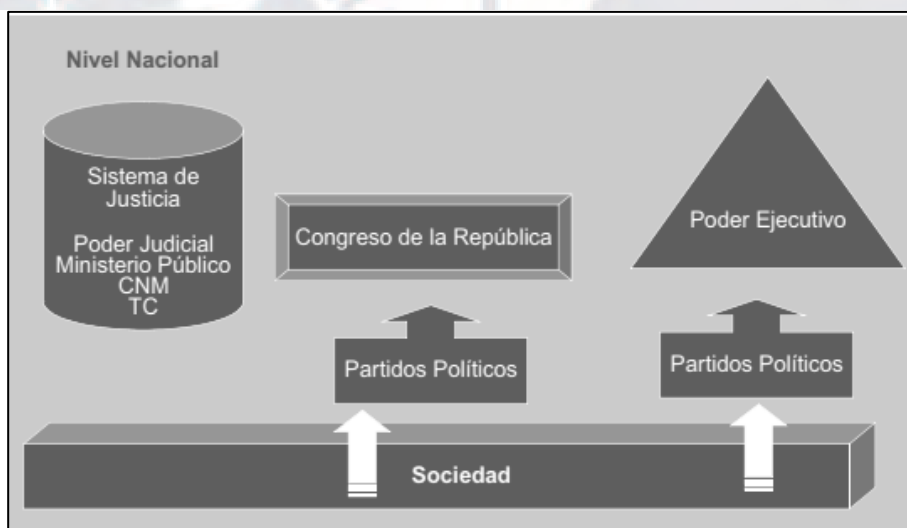


Figura 12. Organización del Estado Peruano

Tomado de Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas”. Idea & Transparencia, 2008.

La gestión pública en el Perú es burocrática y lenta, puesto que no se logra desarrollar planes estratégicos a nivel nacional, provincial y distrital que puedan cambiar dicha situación y permitan concebir una organización integral. La mayoría de los Poderes del Estado están centralizados en la capital, y no se ha logrado la descentralización total que beneficie a la población peruana. Asimismo, la división de poderes es de dos tipos: (a) horizontal, en el que se establecen tres poderes que se controlan entre sí; y (b) vertical, donde el poder se

redistribuye en tres niveles de gobierno central, regional y municipal; según el material de trabajo, como se aprecia en la Figura 12 (Idea & Transparencia, 2008). La última encuesta nacional urbano-rural de El Comercio-Ipsos muestra que la corrupción es el principal problema del país en la actualidad: un 57% de entrevistados lo considera así. Este primer lugar no se repetía desde el 2010, durante el segundo gobierno de Alan García. La delincuencia y la falta de seguridad se ubican en segundo lugar con 55%. Le siguen una educación inadecuada con 31% y el desempleo y la falta de trabajo con 25%.

En el último año en el Perú, han ocurrido acontecimientos en diversas instituciones del Estado, el país ha sido víctima de varios actos de corrupción, lo cual motivó a la intervención del actual Presidente de la República Martín Vizcarra Cornejo, quien puso en marcha un plan de intervención a funcionarios corruptos, con ello consiguió desarticular varios grupos organizados hasta en el mismo poder judicial y consejo nacional de la magistratura.

Militar. El ranking de Global Firepower (GFP) sobre los ejércitos en el mundo ubica al Perú en el puesto 51, por debajo de Brasil, Chile y Argentina. Y tiene uno de los menores presupuestos en Defensa de la región con US\$2,560 millones, lo cual no se compara con la inyección en dicha área de naciones como Estados Unidos, Rusia, China e India, que son considerados como los cuatro mejores países en términos militares, que destinan US\$520,000 millones, US\$60,400 millones, US\$145,000 millones y US\$38,000 millones respectivamente (Gestión, 2015). El Perú cuenta con tres fuerzas militares: (a) Ejército Peruano, (b) Marina de Guerra del Perú, (c) Fuerza Aérea del Perú.

El Ministerio de Defensa, como organismo central del Sistema de Defensa Nacional, tiene como finalidad, formular y difundir la doctrina de seguridad y de Defensa Nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano, sustentada en el respeto a los valores y derechos esenciales de la persona y de la colectividad (MINDEF, 2017).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales nacionales con la base de la “política exterior”, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos (Hartmann, citado por D’Alessio, 2015, p.95).

Influencia de terceras partes. En la actualidad, los inversionistas extranjeros observan al Perú como uno de los tres países más importantes de la región para concretar sus inversiones, señaló el banco de inversión estadounidense JP Morgan, 2017. Asimismo, según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada, hubo un flujo de US\$ 6,863 millones de inversión extranjera directa, monto inferior en US\$ 1,409 millones al importe obtenido en el año 2015, explicado principalmente por la culminación de megaproyectos mineros, tales como Cerro Verde y Las Bambas (PROINVERSION, 2016). En la Figura 13 se muestran los flujos de Inversión Extranjera en millones de US\$ dólares de los últimos ocho años. Entre los principales países inversionistas en el Perú se encuentran: España, Reino Unido y los Estados Unidos de América como fuentes de aportes de capital hacia el Perú, marcando una notoria influencia en el desarrollo del país.

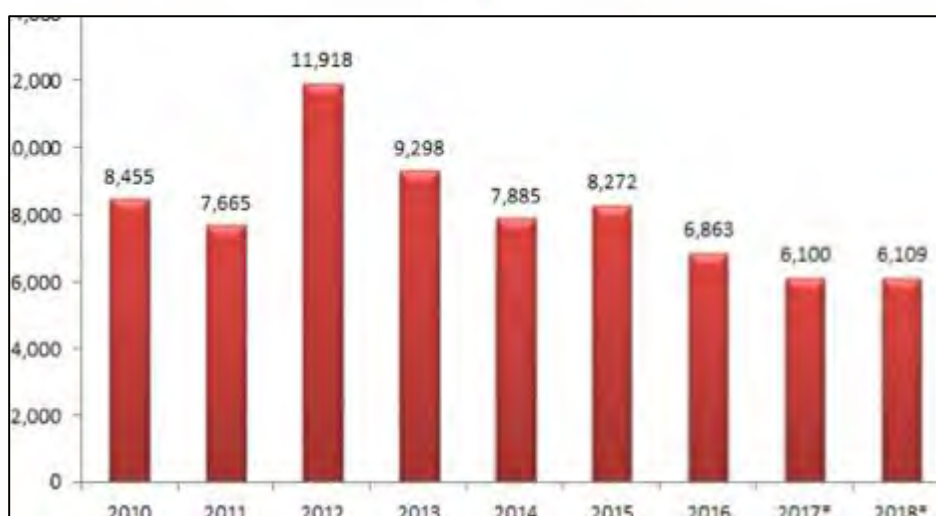


Figura 13. Perú: Inversión Directa Extranjera (millones de US\$) 2010 – 2018

Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652>

Respecto a la balanza comercial, el Perú registró en 2017 el mayor superávit comercial en cinco años, las exportaciones sumaron US\$ 44,918 millones al término del año 2017, mientras que las importaciones ascendieron a US\$ 38,652 millones, alcanzando un superávit comercial de US\$ 6,266 millones al final del año. En el 2017, las exportaciones lograron un 21.3% más que el 2016, gracias a un aumento en un 8% de venta al exterior de productos tradicionales, como la harina de pescado, cobre, oro, zinc y derivados del petróleo. Las importaciones alcanzaron un 10% más que en el 2016, como consecuencia de las mayores compras de bienes de consumo e insumos. En la Figura 14 se muestra la evolución de la Balanza Comercial desde el 2008 hasta el 2017.

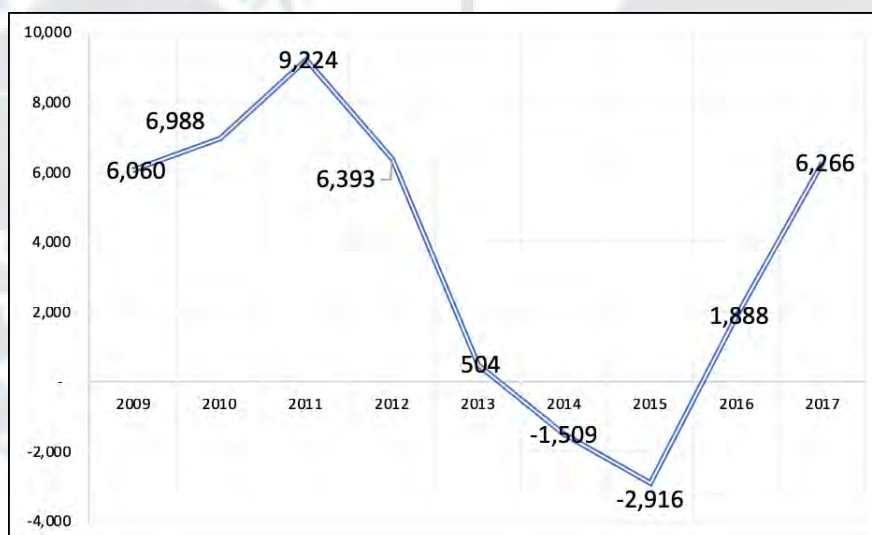


Figura 14. Balanza Comercial Peruana 2008-2017. Valores FOB Millones US\$
Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/ anuales/balanza-comercial>

Todo esto, pone al Perú en una posición expectante, se diría hasta atractiva para que otros países del mundo demanden los productos que ofrece el país.

El Perú ha establecido 32 acuerdos internacionales en materia de inversiones incluidos tres tratados de libre comercio que contemplan capítulos de inversiones con (a) Estados Unidos, (b) Canadá, y (c) Singapur; y 29 convenios bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones con (a) países de la Cuenca del Pacífico, (b) Europa, y (c) América Latina. Adicionalmente, se encuentra en proceso de ratificación el acuerdo bilateral de promoción y protección recíproca de inversiones suscrito con Japón. Todos estos

convenios son parte de una estrategia comercial a largo plazo, con la finalidad de ampliar la lista de mercados para los productos peruanos, y esto ha favorecido la inversión extranjera directa.

Lazos pasados y presente. La cultura y costumbres evolucionaron con el paso de los años, cultura que emana de una raza española, que trajo su propia cultura e idioma, influencia que afectó mucho en el desarrollo de la cultura inca, pero que contribuyó a que el país tenga un desarrollo con influencia hispana. Actualmente, la cultura inca es valorada y reconocida a nivel mundial, la etnia ha sido de mucho interés y esto se ha visto reflejado por el incremento de turistas en el Perú, que ha sido reconocido como un país con una de las nuevas siete maravillas del mundo Machu Picchu, la cual es admirada por todos. Cabe mencionar que con el pasar del tiempo, el Perú vino perdiendo territorio a raíz de las guerras luchadas, como lo fue por el sur con Chile, se le cedió Tarapacá, y en el norte con el Ecuador, se le cedió 1km² en Tiwinza. En la actualidad ambos países tienen capital invertido en el Perú, lo cual hizo que tengan presencia comercial en el mercado peruano. A pesar del antecedente bélico, dada la mejora económica del Perú, en la actualidad, inversionistas tanto Chile como Ecuador ya tienen empresas en varios sectores económicos en el Perú.

Contrabalance de los intereses. Para bien del Perú y de la región, la delimitación de la frontera marítima con el hermano país de Chile fue la última controversia limítrofe resuelta en la agenda del país, caso que se resolvió en la Corte Internacional de la Haya de manera imparcial, considerando los argumentos de ambas partes. Si bien es cierto este diferendo marítimo ocasionó controversia, se llegó a una solución pacífica y lo que se espera ahora es poder concentrar esfuerzos para lograr un desarrollo sostenido que repercuta en un real beneficio de la población y lograr una relación bilateral de cooperación entre ambos países, tal como ocurre actualmente con el Ecuador. El Perú cuenta con el Ministerio de Relaciones Exteriores, esta institución garantiza la promoción y la defensa de los intereses del Perú y la

protección de sus connacionales en el exterior y estas son prioridades en las que se enmarcan el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021, el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 y el Plan Operativo Institucional 2018. Con esto también el Perú protege sus intereses comunes en relación con los demás países del Mundo (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

Conservación de los enemigos. Convertir a un enemigo en un aliado se hace con inteligencia, esto debe ser con estrategia, no se debe ganar enemigos, ya que debilitaría al Estado al estar a la defensiva, se debe ser cautos, pero es necesario recalcar que también los enemigos pueden ayudar a crecer, se deben analizar las fortalezas de cada país colindante y saber de qué manera se pueden complementar y proteger. De los conflictos bélicos, ahora se está luchando por la atracción de las inversiones y por ganar mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal país competidor en el plano comercial. En la actualidad, Perú y Chile se encuentran compitiendo en ofrecer la mejor salida hacia el océano Pacífico al Brasil, en su búsqueda por llegar al mercado asiático. En la actualidad Chile es uno de los países de Sudamérica que más invierte en el Perú, eso va relacionado de manera directa con la generación de empleo, es decir, da empleo a Peruanos, eso denota que Chile es un país con el cual debemos conservar buenas relaciones.

3.1.4 Influencia del análisis en la Región Lambayeque

El Perú atraviesa por un contexto económicamente favorable, lo que permite a la región Lambayeque desarrollar actividades comerciales como turismo y agro exportaciones tradicionales como el mango, limón, caña de azúcar altamente demandado en el mercado interno como externo, lo que también atrae a la inversión privada.

El Perú posee un potencial nacional, el cual se ve reflejado en su ubicación privilegiada en la zona del pacífico sudamericano, lo que favorece en el tránsito para las importaciones y exportaciones; también tiene un gobierno democrático, social, independiente

y soberano eso obedece a que el gobierno central, delega la responsabilidad de gestión a los gobiernos regionales y municipales. Bajo esa directriz, el Gobierno Regional de Lambayeque tiene la responsabilidad de garantizar el progreso social de su región, siempre alineado estratégicamente a los intereses de la nación, atento a lo que suceda en el mundo entero, que pueda impactar en la región y que ese impacto sea favorable para la región, lo cual despierte el interés de que las empresas puedan invertir en la región Lambayeque.

La tendencia de crecimiento de los principales sectores económicos, y la estabilidad económica le brinda a la región Lambayeque contar con una cartera de proyectos para impulsar el crecimiento económico, social, cultural e incentivar el turismo, dentro de ello se encuentra por ejemplo La ruta Moche y el Señor de Sipan ya que ocupa el 3er lugar con más visitas nacionales y con alto potencial para extranjeros, lo que permite además trabajar en el turismo receptivo, así también existen proyectos del estado que tienen como objetivo repotenciar los puertos Eten y Pimentel de la región Lambayeque.

3.2 Análisis Competitivo del País

Michael Porter plantea la relevancia de la competitividad de un país y concluye que el éxito de las naciones se debe principalmente a las circunstancias del mismo que apoyan al desarrollo de la estrategia más adecuada para un sector en particular. Explica que las empresas que se encuentran en determinadas naciones logran el éxito internacional ya que son éstas las que otorgan características que permiten crear y mantener una ventaja competitiva. (Porter, 1990, p. 108).

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú cuenta con cincuenta y cuatro cuencas hidrográficas, de las cuales cincuenta y dos son pequeñas cuencas costeras, la cuenca del Amazonas y la cuenca de endorreica del Lago Titicaca. Dentro de la cuenca del Amazonas, nace el río Amazonas el cual es el más

largo y caudaloso del mundo, cuenta con los ríos más largos y caudalosos del Perú como el río Ucayali, Putumayo, Marañón, Yavarí, Huallaga, Urubamba y Mantaro entre otros.

Por la variedad de climas y las características geográficas, el Perú cuenta con una riqueza de flora variada debido a los diferentes pisos altitudinales, entre las principales especies que crecen en la Sierra, crecen especies como la papa, maíz, trigo, olluco, oca arvejas, mashuas, entre otros; en la Selva crecen diferentes especies de árboles madereros como la caoba, cedro, pino, líquenes, musgos, helechos y orquídeas; en la zona fluvial, crecen el molle, la cuya blanca, paca, lúcuma, palta, chirimoya y cítricos, entre otros

La riqueza en la fauna peruana es diversa debido a su geografía y clima. El Perú cuenta con más de 1800 especies de aves, 500 especies de anfibios, 440 reptiles, entre otros. La fauna marina cuenta con especies que provienen de la corriente ecuatorial, peruana, y de la Antártida. En la fauna se encuentran especies como el cuy, venado, zorrillo, iguana, tortuga, entre los auquénidos tenemos la alpaca, guanaco, llama y vicuña, avestruces; animales representativos de la selva son el jaguar, caimanes, serpientes, jabalíes, guacamayos, loros, tortugas, entre otros, animales domésticos, y la variedad de especies marinas como la anchoveta, bonito, atún, jurel, ballenas marinas, moluscos, crustáceos, entre otros.

El Perú es país minero por excelencia, lo que ha permitido un crecimiento significativo, que posteriormente se vio afectado por una reducción de precios de los metales, actualmente el sector se vuelve a intensificar en su participación del PBI del país. Los sectores mineros, agropecuario y de turismo principalmente juegan un rol importante en la economía y desarrollo nacional, el éxito y crecimiento en dichos sectores tanto en la demanda interna como externa.

En lo que corresponde a infraestructura, el Perú presenta deficiencias en su infraestructura física, cuenta sólo con dos carreteras en buenas condiciones que recorren todo

el litoral peruano, llamadas panamericana norte y sur, pero las carreteras de conexiones con las regiones del país son deficientes, inclusive el país cuenta con una infraestructura aeroportuaria con capacidad limitada, mientras que en la infraestructura naval, si se dieron mejoras, el puerto del Callao posee uno de los mejores operadores de muelle del mundo: DP - World. Este puerto no cuenta con mucha capacidad para albergar cruceros pero al menos una vez al año se recibe la visita de algún crucero. Según el Banco Mundial, lo que espera del Perú es un mayor impulso de la inversión pública, a través de la ejecución de las obras de reconstrucción de los daños causados por el Fenómeno del Niño y la vinculada a los Juegos Panamericanos que el Perú albergará en el 2019, así como con la aceleración de grandes proyectos de infraestructura (Banco Mundial, 2018).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda relacionadas al mercado interno (Tamaño, crecimiento, etc.) se basan en el precio no habría estímulo para que las empresas mejoren, si la gente compra barato para que incurran en mayores costos de permitan un mejor producto. En un mercado pequeño no es posible encontrar economías de escala, entonces hay poco interés por la innovación. Las economías de escala justifican la inversión, innovación y desarrollo si el mercado crece a ritmo acelerado se piensa que se van a reducir los costos fijos unitarios entonces se requerirá de mayor inversión para la innovación (Tapay, 2017).

Para las condiciones de factores internacionales, recomiendan usar la exportación de bienes y servicios porque miden la capacidad que tienen las industrias de convertir sus materias primas en productos con un mayor valor agregado. Peña-Vinces (2010) y Dögl, *et al.* (2012), proponen usar el valor añadido de las industrias como aproximación de la productividad real de las naciones y el valor añadido de la agricultura porque aporta en la productividad de sus sectores agrícolas. Se usa finalmente el dominio del inglés en la población, por ser el idioma universal de los negocios (Postelnicu & Ban (2010).

Los principales clientes de los productos y servicios peruanos representan la demanda internacional, los principales países que demandan principalmente los productos naturales y materias primas son EEUU, Suiza, España, Japón, Chile y otros. Según el Informe Mensual de Exportaciones, el valor FOB US \$8.4 mil millones de China lidera el ranking, Estados Unidos y Suiza en el segundo y tercer lugar, como se puede apreciar en la Tabla 12, considerando todos los productos exportados. (PROMPERU, 2017),

Tabla 12

Ranking de Países (Bloques económicos) 2016

Ranking	Código	País	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD.
1	CN	China	17,995,086,403.47	8,491,496,809.63
2	US	Estados Unidos	4,327,832,727.49	6,263,740,330.10
3	CH	Suiza	3,019,162.47	2,571,652,307.95
4	CA	Canadá	272,398,252.99	1,685,629,547.00
5	KR	Corea del Sur	1,515,964,491.12	1,393,728,736.00
6	JP	Japón	1,550,025,226.97	1,263,910,182.53
7	ES	España	2,317,535,799.89	1,220,780,579.18
8	BR	Brasil	2,301,915,975.60	1,204,895,799.70
9	CL	Chile	2,348,204,122.80	1,011,291,896.46
10	NL	Países Bajos	561,989,938.05	998,893,180.81

Nota. Tomado de Informe Mensual de Exportaciones Enero 2017 – PromPerú. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx

La demanda internacional ha mostrado una tendencia creciente, según información de INEI en su Informe Técnico denominado: Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Mayo 2017. Los sectores con mayor participación en el sector primario son el sector agrícola, petróleo y gas natural, y el agrícola y ganadera en la misma participación en promedio en el año 2016-2017. Entre los productos no tradicionales se encuentran el sector pesquero, agropecuario, metalmecánico, entre otros, como se muestra en la Tabla 13 (INEI, 2017).

Al finalizar el 2017 las exportaciones en Perú crecieron un 18.89% respecto al año anterior. Las ventas al exterior representan el 21.39% de su PIB, un bajo porcentaje comparado con el de otros países, que le sitúa en el puesto 96 de 189 países del ranking de

exportaciones respecto al PIB. Con una cifra de 39,760 millones de euros Perú ocupa el puesto número 52 en el ranking de países según el importe de sus exportaciones. En el 2017 año hubo superávit en la Balanza comercial, ya que las importaciones, aunque crecieron, fueron menores que las exportaciones y la tasa de cobertura (porcentaje de lo que se importa que puede pagarse con lo que se exporta) fue del 112.7%.

Tabla 13

Exportación FOB, según sector económico – Mayo 2017

Sector Económico	(Millones de US \$ de 2007)		Variación porcentual	
	Mayo 16	Mayo 17	Mayo 17 / Mayo 16	Ene-Mayo 17/ Ene-Mayo 16
Total 1/	3 366,4	3 798,7	12,8	15,3
I Productos tradicionales	2 590,5	2 887,0	11,4	16,1
Pesquero	44,3	71,8	62,1	60,5
Agrícola	18,1	28,2	55,7	9,9
Minero	2 136,4	2 328,0	9,0	9,9
Petróleo y gas natural	391,7	458,9	17,2	53,8
II Productos no tradicionales	768,5	905,7	17,9	12,7
Agropecuario	267,2	315,1	17,9	8,2
Textil	77,0	75,7	-1,8	-0,4
Pesquero	89,2	161,6	81,3	76,6
Químico	94,5	96,0	1,5	-4,3
Metalmeccánico	45,3	51,0	12,4	4,1
Siderometalúrgico	104,9	114,8	9,4	3,1
Minería no metálica	48,2	50,1	4,0	-7,6
Resto	42,1	41,4	-1,7	6,3

Nota. Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Mayo 2017” INEI
Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2017.pdf

La demanda internacional se encuentra caracterizada principalmente por los productos orgánicos, según información de ADEX (2016), lo principales productos exportados son aquellos que brindan bondades de la naturaleza con sellos de calidad de no usar pesticidas, o fertilizantes algunos como el banano orgánico, uvas rojas, cacao, quinua, mango, paprika, entre otros.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En cuanto a los resultados de las estrategias nacionales, se menciona que el Perú se ubicó en el puesto 72 del Ranking Global de Competitividad 2017-2018 que publicó el Foro

Económico Mundial (World Economic Forum-WEF), al retroceder cinco posiciones respecto al Informe del año pasado y 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó en el 2013, ubicándose en el puesto 72, informó la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), a través de su Centro de Desarrollo Industrial.

El Foro Económico Mundial informó que entre los factores más problemáticos para hacer negocios en el país, destacan este año la corrupción, burocracia gubernamental, impuestos, inadecuada infraestructura, regulaciones laborales restrictivas, inseguridad, entre otros (El comercio, 2017). Ante esta situación adversa el Perú ha mantenido su apertura hacia la inversión internacional, en la búsqueda de incrementar los ingresos de país.

El Perú a pesar de su posición sexta para hacer negocios después de México y Colombia (Banco Mundial, 2016) el Perú sigue siendo muy atractivo, gracias a su liderazgo en crecimiento de PBI muy cerca de los países mencionados habiéndose firmado sendos acuerdos con grandes potencias o alianzas como Estados Unidos, Japón, Canadá, Chile, Comunidad Andina de Naciones, MERCOSUR y la Unión Europea. El Perú en infraestructura como requerimientos básicos para la competitividad se encuentra en el puesto 89, según el ranking de competitividad del 2016.

Según el Foro WEF los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 137 países. Así, Perú mejora en 4 de los 12 pilares: Infraestructura (89 a 86), Salud y educación básica (98 a 93), Preparación tecnológica (88 a 86) e Innovación (119 a 113). (Diario El Comercio, 2017). Los retrocesos de nuestro país corresponden a los pilares: Instituciones (106 a 116), Entorno Macroeconómico (33 a 37), Educación superior y capacitación (80 a 81), Eficiencia del mercado de bienes (65 a 75), Eficiencia del mercado laboral (61 a 64), Desarrollo del mercado financiero (26 a 35) y Sofisticación empresarial (78 a 80) (Diario Comercio, 2017). Con ello, el país ha retrocedido 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó el año 2013 en el ranking del WEF. (Diario El Comercio, 2017). Ver Tabla 14.

Es importante saber que Mejorar la competitividad de un país no es un fin por sí mismo, pero es el medio para hacer que una economía se torne más productiva, es decir, que tenga la capacidad de hacer más cosas con menos recursos. Para Alegría (2018), en el Perú, la historia reciente de la productividad es poco auspiciosa. Entre el 2011 y 2016 este factor ha restado al crecimiento económico del país o, en los mejores años, ha tenido un aporte de casi cero.

Tabla 14

Evolución de Perú de los 12 Pilares de Competitividad

Pilares	2016 - 2017		2017 - 2018	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4. Salud y Educación Básica	98	5.3	100	5.3
5. Educación Superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12. Innovación	119	2.8	116	2.8

Nota. Tomado de Nota de Prensa WEF publica Informe de Competitividad Global 2016 -2017 publicado por la Sociedad Nacional de Industrias (2016). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-168/moneda-168-05.pdf>

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Para los factores nacionales, Porter (1990) sostenía que las empresas relacionadas y otras industrias como la banca y finanzas, energía, transporte y comunicaciones son vitales para la competitividad nacional. Se usan como indicadores de las TIC's (tecnologías de información y comunicaciones) a los usuarios de internet de banda ancha, el acceso a las líneas telefónicas y las suscripciones de teléfonos móviles, porque están relacionadas a la eficiencia en comunicaciones comerciales (Sardy & Ftescherin, 2009). Teniendo en cuenta las amenazas de inseguridad que enfrentan actualmente los sistemas de internet, se consideran el número de servidores de internet seguros (Castro-Gonzáles, et al., 2013). Peña-

Vinces (2010) sostiene que las buenas condiciones de transporte es importante para el crecimiento de las industrias, por eso se consideran la calidad de infraestructura de puertos y la calidad de infraestructura global. Dögl, et al. (2012), proponen usar el consumo de energía eléctrica como una aproximación del nivel de industrialización de un país.

Existen diferentes instituciones públicas y privadas que brindan asistencia técnica a las regiones en su objetivo de desarrollo y competitividad. Las instituciones con participación en la región Lambayeque son el MINSA, Ministerio de Agricultura, Mincetur, SUNAT, RENIEC, Banco de la Nación, entre otros.

3.2.5 Influencia del análisis en la Región Lambayeque

El Perú ofrece una gran demanda nacional por la cantidad de población existente y la creciente economía que ha venido mostrando en los últimos años, todo ello le permite a la región Lambayeque incrementar la producción agrícola de sus principales productos. Por otro lado el Perú por su ubicación geográfica, amplia biodiversidad y las relaciones bilaterales como los tratados de libre comercio representan una gran oportunidad para la región, para un crecimiento progresivo y sostenible.

El análisis competitivo del país, muestra la presencia de factores susceptibles en cuanto a la cultura y costumbres, existen condiciones de factores de cada región que pueden ser aliadas para el desarrollo y competitividad de la zona. Las ventajas competitivas que se pueden aprovechar como el clima, zona geográfica, diversas especies de flora y fauna, recintos turísticos son los potenciales para el desarrollo de estrategias en materia de inversión y planes de desarrollo. Dado el crecimiento y las mejores expectativas del Perú, las condiciones y características globales deben considerarse para todas las regiones del Perú considerando las tres regiones, y descentralizando los centros de empoderamiento de modo que el bienestar se expanda hacia todas las zonas.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE está relacionado con el entorno de la organización y sus diferentes influencias que afectan directa e indirectamente la competitividad la Región Lambayeque, “la evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector” (D’Alessio, 2015, p. 111)

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El 23 de marzo del 2018, se realizó el cambio de Presidente de la República a favor del Ing. Martín Vizcarra. Para poder dirigir el país y sus regiones el gobierno peruano se basa dentro de las leyes enmarcadas en la Constitución Política del Perú, dentro de ellas se dividen los poderes ejecutivo, legislativo, y judicial. En el aspecto político, la confluencia entre un alto nivel de estabilidad y un elevado crecimiento económico permite la apertura de inversiones y capital extranjero, entre las políticas priorizadas son las reformas que eliminen todo rastro de corrupción e impunidad en la sociedad.

Una de las ventajas del Perú es que pertenece al mundo globalizado y goza de los beneficios que esto genera. Claro ejemplo de esto es la cantidad de alianzas estratégicas o tratados que mantiene con otros países más desarrollados, y que incluso están al otro lado del mundo. Perú conserva una fuerte relación comercial con países asiáticos como Corea del Sur y China, gracias a su ubicación geográfica, y a las políticas fiscales y monetarias que presenta. También cuenta con grandes alianzas con países Europeos, así como con Estados Unidos y Canadá. Esto facilita la exportación de productos agrícolas hacia mercados extranjeros. Se estima que para fines del 2025 el Perú concretase 27 tratados de libre comercio, esto lo acercaría entre un 90 a 98% al mercado internacional. Además para fines de este año ya debería de haber cerrado un tratado de libre comercio con Australia. Actualmente el Perú sostiene tratados comerciales con países pertenecientes a la Mercosur como Brasil, a los cuales exporta caña de azúcar como materia prima.

El gobierno del Perú genera apoyo y supervisión a las diversas actividades económicas del país a través de diversas entidades estatales y/o privadas. Por ejemplo, a través del Ministerio de la Producción subvenciona nuevos negocios, así como mejoras de negocios existentes que tengan como resultado la generación de empleos y modernización del ámbito laboral en el cual se encuentren. Por ejemplo se tiene a Innovate Perú y a PRODUCE Perú, que son entidades gubernamentales del Ministerio de la Producción. Otras instituciones son:

- El Gobierno Regional de Lambayeque, que ejerce a través de la Dirección Regional de Agricultura de Lambayeque. Esta entidad tiene como fin la generación y orientación del desarrollo agrícola en la Región.
- El Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA, esta entidad rige a nivel nacional los temas en materia de sanidad agraria, a su vez mantiene un sistema de supervisión y vigilancia fitosanitaria y zoonosanitaria. Con estas medidas trata de proteger al país del ingreso de plagas y enfermedades. Para los sembríos de mango y caña de azúcar, entre otros, la presencia de SENASA es permanente en las zonas de producción, esto para ejercer el programa Nacional de Control de Erradicación de Moscas de la Fruta y a la certificación y verificación de los huertos para la cosecha y previos a la exportación de frutas.
- La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU, esta entidad no solo promociona al Perú como destino turístico sino también ayuda y promueve las exportaciones peruanas.

La región Lambayeque, tiene como jurisdicción una organización gubernamental; por lo tanto, los gobiernos regionales y municipales, y demás organizaciones deben ceñirse a la siguiente normativa peruana:

- Constitución Política del Perú (1993), es la normal fundamental que rige a la nación, y considera el respeto y dignidad de la persona como fin supremo de la sociedad y del Estado. Es la base del ordenamiento jurídico nacional: principios jurídicos, políticos, sociales, filosóficos y económicos en el que se desprenden todas las leyes de la república. Establece el derecho y deber de los ciudadanos de participar en los gobiernos locales de su jurisdicción, define las competencias de las municipalidades y les otorga la autonomía política, económica y administrativa en dichos asuntos.
- Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la cual establece la organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Los gobiernos regionales tienen como finalidad primordial fomentar el desarrollo regional, promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, es el documento legal que detalla el funcionamiento, competencias, autoridades, estructura orgánica y atribuciones del gobierno municipal.

Se debe tener en cuenta también que dentro de las variables gubernamentales a las cuales va dirigido los productos producidos a nivel nacional para el mercado externo, la seguridad alimentaria se ha convertido en una exigencia primaria para ingresar a vender. Los requisitos en este campo son estrictos, sumados a una serie de controles que aseguren la inocuidad de los alimentos a exportarse. Estas normas son dadas por la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización Mundial de Salud (OMS). Dentro de los principales requisitos para ingresar los frutos producidos a mercados extranjeros se tienen:

- Requisitos exigidos por entidades no gubernamentales, por ejemplo las normas establecidas por la Globalgap.
- Requisitos exigidos por la entidad de sanidad pública de cada país (mercado), por ejemplo en Perú sería el SENASA.

- Requisitos exigidos por organismos o entidades supranacionales, como por ejemplo el Codex Alimentarius (Código de alimentación). La comisión responsable del Codex Alimentarius es la mayor autoridad a nivel mundial en cuanto a materia de normas de alimentación implica. Esta pertenece a la OMS y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

Para que los productos agrícolas peruanos, como por ejemplo el Mango y Caña de Azúcar puedan ingresar con facilidad a mercados extranjeros, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Certificación de lugar de producción
- Inspección y Certificado fitosanitaria
- Plantas empacadoras aprobadas por SENASA
- Tratamiento hidrotérmico
- Certificación Globalgap (antes Eurogap)
- Certificado de zona libre de plagas

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El entorno internacional cuenta con expectativas económicas favorables, las economías de América Latina registrarían un crecimiento de 1.4% en 2017, lo que implicaría una recuperación respecto a la contracción de 0.5% registrada en 2016, para el 2018 se prevé una tasa de crecimiento de 2.4%. En el Perú se esperará un crecimiento de 4.2% en el 2018, como se aprecia en la Figura 15. En los últimos meses, las presiones inflacionarias se redujeron debido a la caída del precio de los alimentos, la depreciación del dólar y la debilidad de la demanda interna. Esta reducción de la inflación, y la evolución de las expectativas inflacionarias, ha favorecido la flexibilización de la política monetaria en los últimos meses.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017) en su Informe sobre el Panorama de la Economía Peruana afirma que durante los años 2011 hasta el 2016, el Perú se mantuvo en el bloque de la Alianza del Pacífico, ratificó los Tratados de Libre Comercio con los principales socios comerciales, promovió la inversión extranjera, y continuó con los lineamientos de política económica aplicados en el quinquenio anterior, con énfasis en la redistribución. Un factor importante de mencionar es que entre los años 2011 y 2016 el PBI por habitante creció a una tasa media anual de 3,5%, pasando de S/.13,634 soles por persona en el año 2011 a S/.15,914 soles en el año 2016, el valor más alto registrado desde el año 1950.



Figura 15. Crecimiento del PBI. Variación Porcentual.

Tomado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportes-de-inflacion-junio-2017.pdf>

La economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI), a precios constantes de 2007, ha acumulado más de 10 años de crecimiento continuo, como se aprecia en la Figura 16. En el año 2009 el PBI del Perú estaba en S/. 352,584 millones de soles y en el año 2017 alcanzó los S/.514,726 millones de soles, logrando en los últimos nueve años un crecimiento acumulado del 40%. En el 2018 se estima que se logrará crecer hasta los S/.535,400 millones de soles. En la Figura 16 se gráfica el proceso de crecimiento anual del total del PBI (Banco Central de Reserva del Perú, 2018). Estas regiones muestran dos

denominadores comunes. Por un lado, las actividades extractivas explican sus retrocesos y, al mismo tiempo, la inversión pública no ha logrado ser un motor que las saque de ese territorio. Es importante conocer que, entre las cuatro, concentran 10% de la producción nacional.

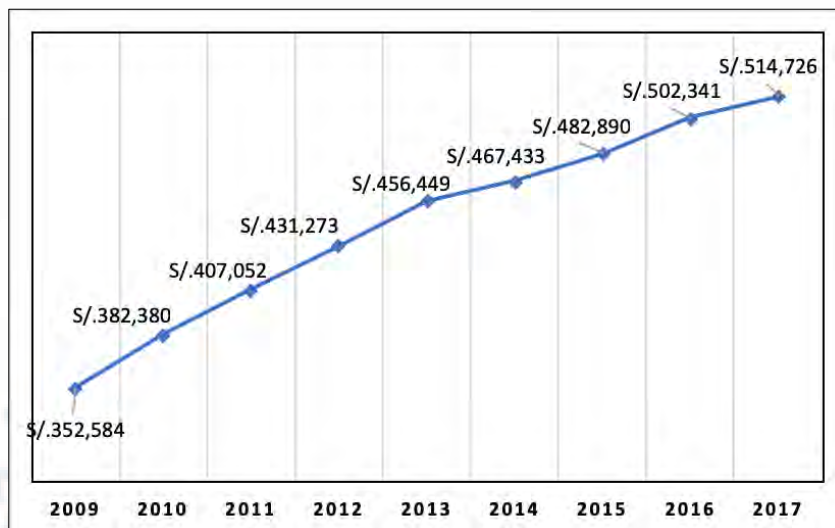


Figura 16. Perú Producto Bruto Interno. Millones S/ 2007.

Tomado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>

El PBI del Perú registró un crecimiento de 2.5% en el 2017 respecto al 2016, en la Figura 17 se muestran las variaciones porcentuales anuales. Para el año 2018 la economía se encuentra inmersa en varios retos. El del fenómeno del Niño costero y los casos de corrupción, han afectado directamente la economía, sin embargo la actual proyección determinada por el MEF es que la economía peruana crecerá en el 2018 en 4.2%.

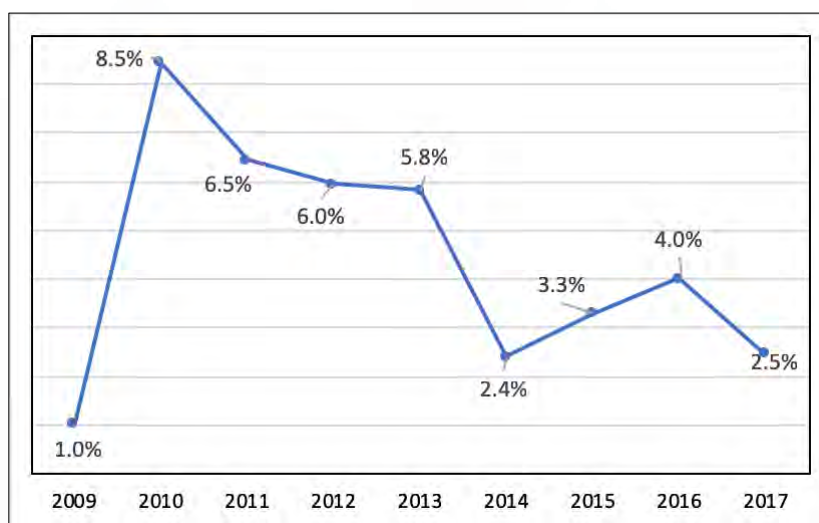


Figura 17. PBI Perú: Variación Porcentual.

Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>

Existen proyectos en cartera previstos para su ejecución, el 30.4% son proyectos de inversión de minería (ampliación de Toquepala), 15.9% de infraestructura (Concesionario Rutas de Lima), otros sectores 25.6%, 11.3% en hidrocarburos (Gaseoducto Sur Peruano), entre otros, como se muestra en la siguiente Figura 18.

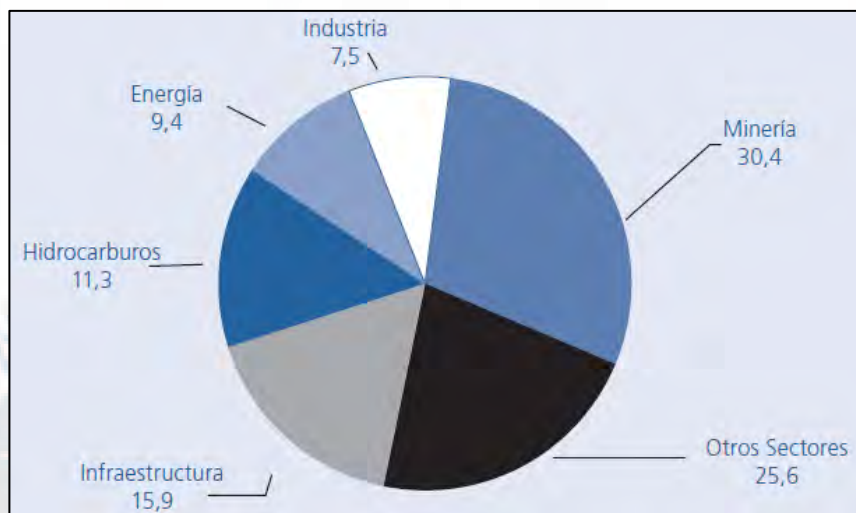


Figura 18. Reporte de Inflación marzo 2017 - Proyectos de Inversión Previstos 2017-2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

En el sector educativo, el Plan Bicentenario considera como meta triplicar la inversión anual educativa por alumno. En el Perú esta inversión fue de US \$ 432,75 el año 2008, mientras el promedio en los países desarrollados fluctúa entre los US \$ 8,000 y 12,000 anuales por educando. El Plan propone para el año 2021 una inversión anual de S/. 5,000 por alumno, aproximadamente US \$ 1,780.

En cuanto al costo de la mano de obra, el costo por hora hombre peruano es relativamente bajo en función a la región. Esto genera como consecuencia que la industria peruana aún no sea tan industrializada como otros mercados. Respecto a los costos de materias primas en cuanto a agricultura y ganadería, estos son bajos comparados con la media de la región latinoamericana. Respecto a la demanda de bienes por parte de los mercados internacionales, Estados Unidos y Europa son los principales consumidores de los productos agrícolas. El gran reto es ingresar al mercado asiático que hasta ahora se ha visto un tanto esquivo a los productos peruanos, esto debido a los altos requisitos que exigen estos

mercados sus proveedores. Como referencia y ejemplo en el mercado del mango peruano, en el último año se exportaron alrededor de 192 millones de dólares americanos a los diversos mercados internacionales.

El turismo receptivo es otra gran oportunidad a nivel nacional. Según Mincetur en el 2017, el Perú recibió 4 millones de turistas. De estos el 77.4% de ellos proviene de Europa. Y sus edades oscilan en su mayoría entre 22 y 37 años de edad. Además se sabe que el 60% de los turistas es de género masculino. Y se sabe que en promedio cada turista gasta 946 dólares americanos.

Entre los factores socioeconómicos que se agrupan según sus condiciones económicas y sociales similares entre sí, permite clasificar el perfil del nivel socioeconómico del ciudadano. Entre las principales características según el IPSOS Apoyo para el 2014 son: la educación del jefe del hogar, la tenencia de algunos bienes como computadoras, laptop, teléfonos, lavadora, microondas, entre otros), número de habitantes en la vivienda, número de habitaciones y ambientes para los miembros de la familia, tipo de material de la vivienda, acceso a diferentes servicios entre otros.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según D' Alessio (2016), las fuerzas sociales, culturales y demográficas son las que 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.

Entre los factores que permiten clasificar el perfil del nivel socioeconómico del ciudadano están: la educación del jefe del hogar; la tenencia de algunos bienes como computadoras, laptop, teléfonos, lavadora, microondas, entre otros); número de habitantes en la vivienda; número de habitaciones y ambientes para los miembros de la familia; tipo de material de la vivienda y acceso a diferentes servicios entre otros. De acuerdo al estudio

realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2016) y siguiendo los parámetros e información de la Encuesta Nacional de Hogares ENAHO, establece que niveles socioeconómicos de los habitantes del Perú para el 2016 fueron: el 2.0% pertenece al NSE A, 11.6% al NSE B, 25.8% al NSE C, 24.2% al NSE D y el 36.4% al NSE E.

Según el INEI, en el 2017 habían 31,826,018 personas en el Perú. La PEA población económicamente activa del año 2017 fue de 17,215,741 personas y la PEA Ocupada a nivel nacional fue de 16'510,984 personas; de los cuales el 28% tiene un trabajo formal y el 72% restante, tiene un trabajo informal. En Lima Metropolitana, se registró la PEA activa de más de 5 millones de personas (2016). Además se sabe que el promedio de la edad media de la PEA es 38.2 años. Es importante mencionar que el 76% de la PEA está en zonas urbanas y el resto en zonas rurales (INEI, 2016). Además según la Cámara de Comercio de Lima, en el 2017, se tenía un 8.4% de la PEA como desempleada.

A nivel mundial existe una fuerte tendencia hacia un estilo de vida más saludable y natural, esto se aplica de forma directa hacia los hábitos alimenticios. Cada vez es mayor la demanda por frutos libres de preservantes y en estado natural en países europeos y de primer mundo. Hace y varios años se viene generando una fuerte tendencia a conocer nuevos lugares y viajar por el mundo. El Perú es cada vez más un destino atractivo hacia los turistas de diversas partes del mundo. Parte de esto, es que el turismo gastronómico y vivencial en el Perú vaya cada vez más en alza. Según PROMPERU (2015), los principales competidores del Perú en esta materia son Brasil, Chile, Argentina y Bolivia

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según D'Alessio (2016), las fuerzas tecnológicas y científicas debido a las características que poseen crean la necesidad de adaptación y evolución de manera rápida, ya

que, dependiendo de la capacidad con la que cuenten las organizaciones para adecuarse al cambio, podría generarse una ventaja competitiva sostenible a nivel global.

El Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021(PNCTI) fue aprobado el 22 de enero de 2006, mediante el decreto supremo No. 001-2006-ED, que lo convierte en un documento vinculante para el sector público y referencial para el sector privado. El objetivo del PNCTI 2006 – 2021 es asegurar la articulación y concertación entre los actores del SINACYT, enfocando sus esfuerzos para atender las demandas tecnológicas en áreas estratégicas prioritarias, con la finalidad de elevar el valor agregado y la competitividad, mejorar la calidad de vida de la población y contribuir con el manejo responsable del medio ambiente. En este año el Perú se ubica en el último lugar en el rubro de infraestructura tecnológica e infraestructura científica, siendo el cuarto descenso consecutivo desde el 2009, así mismo según el Mapa de Capital Humano elaborado por Perú Económico en su edición de octubre del 2013, indicó que existe un déficit de mano de obra calificada que incluye al obrero calificado, técnico especializado y mandos de nivel medio hacia arriba, en este sentido son puntos críticos en los cuales se tiene que invertir para incrementar la productividad, el crecimiento sostenido y mejorar la competitividad en los diferentes sectores de la economía.

Una de las características que predominan en el mundo globalizado es el uso de la tecnología, este indicador es bajo en general en el Perú, por lo que en índices de competitividad se encuentra rezagado. La mayor inversión de tecnología permitirá desarrollar actividades eficientemente con igualdad de oportunidades. Como se aprecia en la Tabla 15, el Perú ocupa el puesto 71 de 126 países del Ranking de Innovación Global 2018, Chile sigue siendo el país más innovador de América Latina y México es uno de los que más ha mejorado, Nicaragua y Venezuela no fueron incluidos en el listado por falta de información. El Índice Mundial de Innovación lo publica cada año, la Universidad de Cornell de EE.UU.

junto a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), en colaboración también con la escuela de negocios francesa INSEAD.

Tabla 15

Índice de Innovación Global 2018

País	Ranking	Puntaje
Suiza	1	68.40
Holanda	2	63.32
Suecia	3	63.08
Reino Unido	4	60.13
Singapur	5	59.83
Estados Unidos	6	59.81
Finlandia	7	59.63
Dinamarca	8	58.39
Alemania	9	58.39
Irlanda	10	57.19
Chile	47	37.39
México	58	35.79
Perú	71	31.80
Argentina	80	30.65

Nota. Adaptado de Global Innovation Index 2018 – Energizing the World with Innovation. Recuperado de http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf

Actualmente, la necesidad de la adquisición y uso de la telefonía móvil se ha vuelto importante en el mercado. Si bien la penetración de telefonía móvil en el Perú ha presentado un crecimiento exponencial en los últimos años, llegando a alcanzar a fines del 2015, el 87.2% de hogares del país que cuentan con servicios de telefonía móvil y el 26.2% de hogares cuenta con acceso a Internet. En cuanto al acceso de TV por cable, el 40.9% de los hogares cuenta el servicio según la información estadística publicada por el Organismo Supervisor de Inversión Privada (OSIPTEL).

Asimismo, en los últimos años en el Perú han incursionado otras empresas de telefonía móvil tales como Entel y Bitel, como se muestra en la Figura 19, los cuales propician el crecimiento del sector con la ampliación de nuevas líneas y la disminución de las tarifas de celular y de telefonía fija.

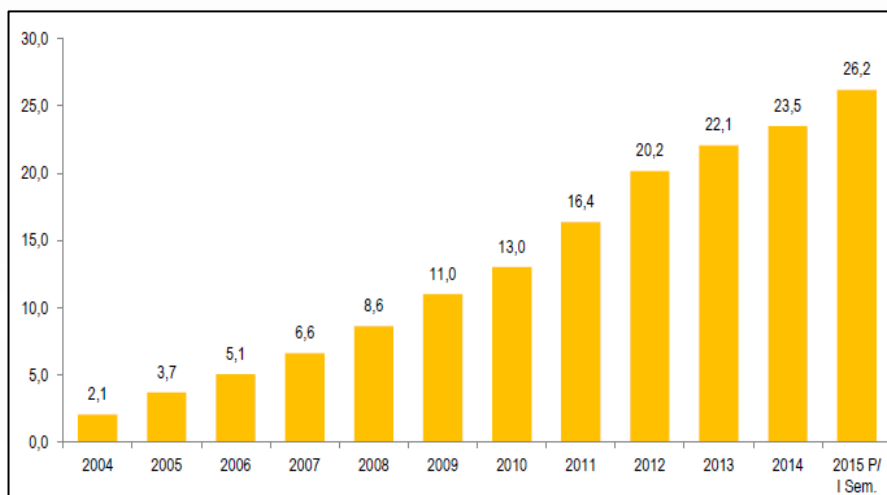


Figura 19. Hogares que acceden al servicio de internet 2004-2015.

Tomado de “Perú Síntesis Estadística 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015.

Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú, se han establecidos los estándares ambientales que son de obligatoriedad para las empresas, entre los que se tiene los Estándar de Calidad Ambiental - ECA; indicadores de calidad ambiental en el aire, agua y suelo; y los Límites Máximos Permisibles - LMP, parámetros que miden la concentración de los elementos tóxicos de alguna actividad productiva. La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el mundo globalizado viene siendo gran preocupación de los gobiernos, y organizaciones públicas y privadas. Diversos movimientos y corrientes proclaman la conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, reciclaje, consumo de productos orgánicos, entre otros.

El gobierno peruano se enmarca dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hacia el 2030 de las Naciones Unidas y la implementación de las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); ante ello ha planteado los ejes estratégicos enfocados en Perú Limpio y Perú Natural, para promover el desarrollo y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para la conservación del ambiente y crear conciencia en la población. Los lineamientos a seguir son: (a) Aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y, en particular, de los bosques; (b) Adaptación y mitigación al cambio climático; (c) Manejo eficiente de los residuos sólidos;

(d) Gestión integral marino-costera; (e) Prevención, control de la contaminación y eco-eficiencia; (f) Adecuación de la institucionalidad ambiental; (g) Medios de implementación de la política ambiental.

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el año 2016 fue el de mayor calor soportado hasta ahora, y esta tendencia aún continua. Esto amenaza fuertemente los ecosistemas a nivel mundial, así como la biodiversidad de las diversas regiones a nivel mundial. En un entorno global donde cada vez se valora más el gusto por los alimentos naturales y sin uso de químicos, esto juega en contra de dichas tendencias. Por ello es importante promover el cuidado del medio ambiente, ya que en caso de persistir el daño a los ecosistemas ello podría degenerar en una guerra por recursos naturales.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Después de un adecuado análisis externo, esto permitirá identificar los factores positivos y negativos que la región no puede controlar pero que serán importantes conocerlos para tomar acciones y enfrentarlas de la mejor manera a favor de la región. Las oportunidades deberán ser aprovechadas en beneficio de Lambayeque y las amenazas deberán ser mitigadas para evitar que la región se vea afectada negativamente. De acuerdo a D'Alessio (2015) las organizaciones deben responder a estos factores, tanto de manera ofensiva como defensiva.

Según la evaluación de la Matriz de Factores Externa MEFE de la Región Lambayeque, se obtiene un valor de 1.35, lo cual indica que la región está debajo del promedio en su capacidad de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. En la Tabla 16 se puede ver la relación y ponderación de ocho oportunidades y siete amenazas, obtenidas del análisis del entorno PESTE y que se han convertido en los factores claves de éxito a trabajar para que la región pueda establecer y desarrollar estrategias en busca de alcanzar la situación futura deseada en el año 2028.

Tabla 16

Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Demanda de productos tradicionales por países como Holanda, Francia y Japón.	0.08	1	0.08
2. Demanda de terrenos agrícolas por inversionistas nacionales y extranjeros.	0.06	1	0.06
3. Interés de inversionistas extranjeros en negocios tipo <i>retails</i> y gastronómicos.	0.06	1	0.06
4. Demanda de derivados de caña de azúcar de parte del mercado interno.	0.07	2	0.14
5. Demanda de turismo gastronómico y vivencial por parte de turistas extranjeros.	0.07	1	0.07
6. Ley N° 29230 - "Ley de obras por impuesto".	0.06	1	0.06
7. Ingreso de nuevo proveedor de internet satelital al Perú.	0.05	2	0.10
8. Demanda de profesionales y personal técnico calificado.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.50		0.67
Amenazas			
1. Países productores agrícolas con mayor tecnología y mejor competitividad.	0.10	1	0.10
2. Cambios climáticos debido al efecto invernadero y al calentamiento global, que afecten los sembríos producidos y por producir.	0.10	1	0.10
3. Conflictos políticos y económicos en los principales países consumidores de los bienes y servicios que ofrece Lambayeque.	0.07	1	0.07
4. Cambios en los regímenes alimenticios de los consumidores extranjeros.	0.05	1	0.05
5. Cambios en los beneficios sociales obligatorios por ley.	0.06	2	0.12
6. Competidores con mayores atractivos turísticos que la región Lambayeque.	0.06	2	0.12
7. Pandemias provenientes de otras regiones o países.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.50		0.68
Total	1.00		1.35

Nota. Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde Mal Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3ra. ed.)", por F. D'Alessio, (2015). México D.F. México: Pearson

3.5 La Región Lambayeque y sus Competidores

La región Lambayeque cuenta con varias regiones competidoras, en la medida que se relacionan con los productos y servicios más representativos y con mayor potencialidad en el mercado nacional como internacional, y que repercuten en la economía regional y el bienestar de la población. El Perú es reconocido mundialmente porque posee múltiples ecosistemas con características propias de climas y suelos, y una gran biodiversidad de flora y fauna, lo cual permite explotar de mejor forma los diferentes cultivos. Entre los principales productos agroindustriales se analizan el mango, ya que este será uno de los productos a exportar con miras a alcanzar un lugar privilegiado en el mundo y que contribuya con el desarrollo de la región Lambayeque. El otro producto es la caña de azúcar, Lambayeque es el segundo

productor a nivel nacional de esta planta que en su mayor proporción abastece al mercado interno, ya que este mercado, aun insatisfecho, necesita de la importación para cubrir su demanda. También se encuentra competencia en el Turismo, en la actualidad la región no logra despegar y lograr el crecimiento adecuado, sobre todo es lo que es el turismo receptivo. Se vienen haciendo esfuerzos para cubrir las necesidades, gustos y preferencias del potencial turista, sin embargo, no se ven resultados importantes ni se cumple con estándares internacionales que atraiga el turismo.

La competencia en general, se encuentra definida por fuerzas que determinan su intensidad y rentabilidad en cada sector, entre los que se encuentran el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes y la rivalidad de los competidores. Para la presente Tesis se analizarán las fuerzas que influyen en la industria del Turismo, las cuales se presentan a continuación.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en la región Lambayeque, va a depender del grado de diferenciación de los insumos, costos de cambio, la presencia de insumos sustitutos, el grado de concentración de proveedores, importancia de volumen para el proveedor y la amenaza de integración vertical.

Los proveedores tienen baja capacidad de negociación dado que son proveedores básicos de semillas, fertilizantes y agroquímicos, la mayoría de ellos se encuentran dispersos y disponen de pequeñas cantidades para la oferta. Esto debido a que los productores de mango de la región se encuentran en su mayoría fragmentados, dispersos, y disponen de pequeñas propiedades agrícolas y volúmenes de oferta reducidos. Por lo cual es importante buscar la asociación de los productores y con ello se incremente el poder de negociación para mayores volúmenes de compra que podrían realizar. El objetivo se centra en obtener menores

precios y productos de mayor calidad y el tiempo de entrega de los insumos se vería mejorado en forma importante. En la actualidad el escenario anteriormente indicado no se viene dando en el sector; y en caso se busque una integración en la cadena, se realizarían alianzas que permitirían optimizar el abastecimiento con menores costos, puesto que los proveedores tendrían volúmenes importantes para vender, con tiempos específicos, los mismos que les permitiría también realizar un mejor planeamiento para su abastecimiento y rotación de inventarios.

Los proveedores de caña de azúcar tienen un bajo poder de negociación, puesto que las materias primas son esquejes o semillas de diferentes variedades, pero no son diferenciados; los herbicidas, inhibidores de floración y madurantes son productos con fácil acceso en el mercado nacional, a un precio promedio; éstos no son difíciles de encontrarlos en el mercado, no cuentan con sustitutos y no se encuentran concentrados.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores se basa en la capacidad que tienen de reducir los precios o incrementar la calidad de los bienes y servicios que adquieren. Los compradores pueden influir en la rentabilidad media de la industria reduciendo los márgenes e incrementando la intensidad de la competencia. Aspectos a considerar con respecto al poder de negociación de los compradores son: el grado de diferenciación de los productos, los costos de cambio, los compradores obtienen bajos beneficios, el grado de concentración de compradores, la importancia relativa del volumen para el comprador y la amenaza de integración vertical. (Porter, 2009).

Grado de diferenciación de los productos. Los compradores ganan poder en la negociación en caso el producto proveído por la industria no sea diferenciado por lo que buscarán enfrentar a los participantes para obtener mejores precios (Porter, 2009). Los principales derivados de la caña de azúcar no se encuentran diferenciados. Los volúmenes y

precios de compra se manejan en el mercado global de commodities. Esta falta de diferenciación hace que los compradores ganen poder en la negociación.

Con respecto al mango, existe un alto poder de negociación de los compradores, debido a la poca o nula integración de los productores de mango. Los mayores márgenes los tienen tanto el exportador y los acopiadores. Estos cuentan con mayor información de la demanda por estar cerca del consumidor final y por el grado de conocimiento y especialización que se requiere para realizar una operación de exportación. Por otro lado, los países importadores cuentan con alto poder de negociación debido a que pertenecen a importantes bloques económicos, lo cual les permite elevar sus exigencias y solicitar mayores estándares de calidad a sus países proveedores. En este sentido, se torna importante una asociación de los productores e integración de la cadena, para aumentar el poder de negociación de los productores respecto a los acopiadores y exportadores peruanos, así como ante los países importadores. Con esta situación se podrían optimizar los costos, así como aumentar precios, puesto que la calidad del producto sería mejor y se ofrecerían mayores volúmenes. Este cuadro iría unido además a un buen planeamiento y tiempos de entrega acordes con las necesidades de los importadores. Ahora bien, en caso se facilitara esta integración entre los miembros de la cadena se formaría una estructura más consolidada, lo cual permitiría dar una ventaja a la industria.

Concentración de compradores frente concentración de empresas. En caso los compradores se encuentren más concentrados que el número de las empresas de participantes en la industria, los compradores ganan poder (Porter, 2009). En el caso del mango, los países compradores no se encuentran concentrados, y pertenecen a un grupo importante dentro del bloque económico, como son: Países Bajos, Estados Unidos, Reino Unido, España y Alemania, lo cual les permite elevar sus exigencias y solicitar mayores estándares de calidad para importar el producto.

En caso de los derivados del procesamiento de caña de azúcar, los países compradores se encuentran más concentrados que el número de las empresas de participantes. Por el lado de la producción, cuatro países producen el 70% de la caña del mundo (Organización para la Alimentación y la Agricultura de las Naciones Unidas, 2017). En contraste, por el lado del mercado de derivados los volúmenes de importación se encuentran dispersos. En el caso del azúcar, los primeros 19 países (ordenados de mayor a menor volumen de importación) apenas representan el 58% de la importación global.

Volumen de compradores. Los compradores ganan poder en caso existan en el mercado en muy poca cantidad. Por el contrario, un número elevado de compradores reduce el poder de los mismos (Porter, 2009). Existen muchos países compradores de los principales derivados de la caña de azúcar, por lo que el volumen de compradores no es un factor que les otorgue poder, lo mismo sucede con el mango.

Por otro lado, en el escenario del turismo existe una gran demanda que se encuentra atraída por la cultura y arqueología de esta región, sin embargo no existe un factor o variable que motive a los turistas a pensar en la Región Lambayeque como el principal destino turístico del país. Actualmente la región ocupa el puesto número catorce a nivel nacional en lo que a número de arribo de turistas se refiere, es claro que existen clientes dispuestos a comprar, sin embargo la mayoría opta por visitar Cuzco y Lima.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los productos sustitutos que podrían dejar de lado al mango de la región Lambayeque son básicamente otras frutas, tales como el plátano, la cereza, la maracuyá y la uva. Sin embargo, estas frutas no alcanzan el nivel de preferencia de los consumidores por lo que la amenaza de los sustitutos es relativamente baja, dada el sabor particular y propiedades reconocidos mundialmente.

Los sustitutos de la caña de azúcar, se encuentran en crecimiento debido al ingreso de productos como edulcorantes naturales y artificiales como la sacarosa o estevia. La amenaza de estos sustitutos cada vez va ganando empoderamiento, dado que existe la corriente del bienestar de la salud, y menores precios. Para el caso de uso como biocombustible, el maíz resulta ser un sustituto subsidiado que se presentaría con menores precios para el abastecimiento de bioetanol.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Existe la posibilidad que nuevas regiones o países ingresen a exportar mango, pero son muy remotas debido a que este fruto depende mucho de las características de las tierras y de los factores climatológicos de las zonas de cultivo, las regiones del norte son las más atractivas para el cultivo de mango debido a sus condiciones naturales, lo que se fortalecería con la integración de productores, especialización y capacitación para aumentar la productividad.

En el caso de la caña de azúcar, los entrantes necesitarían enfrentar las condiciones climatológicas, y la disponibilidad de extensas áreas de cultivos, por lo que es necesario un número mínimo de hectáreas requeridas, lo cual necesitaría capital grande de inversión de adquisición o arriendo de tierras, por lo tanto tendría un alto costo de entrada sumado a la infraestructura productiva y los acceso a los canales de distribución.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Crecimiento de la industria. La rivalidad de la industria es relativamente fuerte ya que actualmente Piura concentra la mayor producción de mango, con un 75% de participación; seguida de Lambayeque con un 15%, y el ingreso de nuevos productores como Ancash con 10% de participación. De acuerdo a las variedades de mango con mayor fuerza para exportación, el mango Kent es el que representa el 95% de las exportaciones de esta fruta. Actualmente, existe una gran oferta mango en el sur de Asia, en México, Brasil y

Colombia; los países asiáticos, en volumen, son los mayores productores de mangos a nivel mundial. La India es el productor más importante del mundo por un margen muy amplio: más del 40% del total producido a nivel mundial. Por otro lado, Estados Unidos es el mayor importador de mangos a nivel mundial, siguiendo el comportamiento de la categoría de guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos; donde los mangos representan, por mucho, la mayor parte de esta categoría de productos. Con una tasa de crecimiento anual promedio de 10.2%, Estados Unidos concentra alrededor del 30% del total de las importaciones de mango según la Member of GBD Network (2015).

Como puede observarse, tanto a nivel nacional como mundial, existe competencia para estos productos pero debemos indicar que el factor calidad de los mangos peruanos es superior por lo que el riesgo con los actuales competidores se calcula como medio; sin embargo, se debe de buscar la optimización del proceso productivo, la calidad del producto y sondear nuevos mercados en donde se puedan obtener mayores márgenes, con lo cual se realizarían exportaciones a países del Asia, como China, para lo cual se aprovecharían de los tratados comerciales firmados.

La industria de producción de caña de azúcar no se encuentra en equilibrio y son pocos actores los que tienen un alto peso en la misma. La Organización para la Alimentación y la Agricultura de las Naciones Unidas (2017), reportó que dos países produjeron el 57.76 % del total mundial en el 2014, Brasil con 39.07% de participación, e India con 18.69% de participación. A nivel mundial se registraron 104 países productores de caña de azúcar, en el Perú se produjeron 11.3 millones de toneladas.

Diversidad de competidores. La cantidad de países que reportaron producción de caña de azúcar en el mundo es de 104. La Organización para la Alimentación y la Agricultura de las Naciones Unidas (2017) reportó que el Perú produjo un total de 11.3 millones de toneladas y se encuentra, junto con otros 96 países, en el grupo de naciones que producen

menos de 25 millones de toneladas. Existen competidores de diverso tamaño por lo que esto no es un factor que incremente la intensidad de la competencia.

A nivel mundial son muchos los países productores de mango, siendo los principales los asiáticos: India, China, Tailandia, Pakistán, e Indonesia. A nivel de Latinoamérica, Brasil y México son grandes productores. Las variedades que se producen en Lambayeque compiten principalmente con las que se producen en Sao Paulo (Brasil), país ubicado en el Hemisferio Sur en donde coincide por el periodo de cosecha. A nivel nacional, Piura es el principal productor de mangos seguido por Lambayeque y Ancash.

3.6 La Región Lambayeque y sus Referentes

La región Lambayeque cuenta con el potencial necesario para desarrollar y obtener una ventaja competitiva frente a otras regiones con miras de desarrollo y competitividad similar. El análisis a nivel global permite encontrar regiones referentes que han logrado reconocimientos y posicionamientos bien definidos en diferentes países, mostrando alta productividad y bienestar en su población.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Según D'Alessio, en el 2016, la matriz de perfil competitivo (MPC) permite realizar un análisis entre los principales competidores de la organización en un sector determinado para identificar las mejores estrategias en función de su posicionamiento. Para poder usar esta matriz de manera adecuada se evaluaron ocho factores claves de éxito (FCE), los cuales permitirán a la región evaluar su posicionamiento y competitividad en función a las demás regiones consideradas como competencia directa. Las regiones a evaluar como competidoras son Piura, La Libertad, estas han sido elegidas por su cercanía geográfica, y la similitud en el nivel de producción agrícola y en la calidad de las tierras con altos rendimientos por hectárea trabajada; al igual que las atracciones turísticas

cuya cultura es compartida por las tres regiones. Además presentan características de infraestructura vial e hidráulica similares.

La producción de mango en la región Piura es una de las principales actividades agrícolas, su producción anual cubre el 75% del total de lo producido a nivel nacional, con 280 mil ton/año. Mientras la región Lambayeque solo produce el 15% del total, con 56 mil ton/año, y Ancash aporta solo un 10%, con 37 mil ton/año (Ministerio de Agricultura, 2017). En el caso del mango nacional, el mercado comprador es de 261 mil toneladas y principalmente se desarrolla en Países bajos con un 40%, Estados Unidos con un 25%, España con 8% entre otros países (SUNAT, 2017). Para ello las regiones cuentan con una infraestructura hidráulica adecuada a fin de poder abastecer de acuerdo al requerimiento a los diversos sembríos de las regiones.

Tabla 17

Matriz Perfil Competitivo de la Región Lambayeque

Factores clave de éxito	Peso	Región Lambayeque		Región Piura		Región La Libertad	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Productos agrícolas aptos para cubrir la demanda del mercado internacional (Mango, Caña de azúcar, otros).	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75
2. Infraestructura agrícola.	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
3. Gremios agrícolas debidamente organizados.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4. Capacidad de producción por hectárea	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5. Disponibilidad de tierras idóneas para cultivos de azúcar y mango.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6. Atractivos turísticos de fácil acceso.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
7. Capacidad hotelera instalada.	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09
8. Condiciones climáticas para el cultivo	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Total	1.00		2.11		2.65		2.63

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

Según el Ministerio de Agricultura en el 2017, los cultivos de azúcar ocupaban el 2% de todos los sembríos a nivel nacional, representando un mercado promedio de 160 millones

de soles. Dicha producción es liderada a nivel nacional por la región La Libertad, con un 46% de la producción nacional, seguido de la región Lambayeque con 23%, y posteriormente la región Lima con 22% y Ancash con 8% entre otras. Ver Matriz MPC en la Tabla 17.

En la MEFE se encontraron oportunidades en el sector Turismo; las tres regiones estudiadas pertenecen a la zona norte del Perú, y es por ello que comparten las mismas culturas prehispánicas. En la región La Libertad se ofertan 23,936 plazas-cama, en la región Lambayeque 14,536 plazas-cama, y en Piura se cuenta con 20,531 plazas-cama (MINCETUR, 2018). Respecto a los aeropuertos, la región La Libertad cuenta con uno en Trujillo, la región Lambayeque cuenta con uno en Chiclayo y Piura también cuenta con uno, en la ciudad de dicho nombre.

Matriz Perfil Referencial (MPR). En la presente matriz se presentan como regiones deseadas aquellas que han alcanzado gran nivel de competitividad, desarrollo y bienestar en su población. Entre las que destacan la Ciudad de México, la cual ha desarrollado una economía basada en conocimiento gracias a numerosas estrategias y planes económicos, tecnológicos, de infraestructura y de educación a lo largo poco más de 40 años. Dichas estrategias y planes no fueron fortuitos: son el resultado de condiciones internas específicas y generadas en respuesta a situaciones externas.

Ciudad de México es el núcleo urbano más grande de la república mexicana y también su principal centro político, económico, social, académico, financiero, empresarial, turístico, artístico, cultural, de comunicaciones, de entretenimiento y de moda. Ciudad de México es un referente debido a sus grandes logros como ciudad agrícola y exportadora. Actualmente dicha ciudad está en el top diez de las ciudades que más exportan a nivel mundial.

Berna, una de las capitales más ricas y pequeñas de Europa y que ciudad que ha logrado conservar sus características históricas. Berna es la puerta a los Alpes, en el centro de

Suiza, cuenta con sus numerosas fuentes, fachadas de arenisca, callejones y torres históricas, la ciudad ofrece un aire medieval singular y cuyo casco antiguo es Patrimonio Mundial de la UNESCO, contando con seis kilómetros de arcadas, las así llamadas "Lauben", uno de los paseos de compras más largos y protegidos contra la intemperie de Europa. El desarrollo de la ciudad de Berna logra basarse en el desarrollo de la infraestructura, la buena distribución de sus tierras y una amplia cultura de cuidado y atención al turista.

Tabla 18

MPR de la Región Lambayeque

Factores clave de éxito	Peso	Región Lambayeque		Ciudad de México, México		Berna, Suiza	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Productos agrícolas aptos para cubrir la demanda del mercado internacional (Mango, Caña de azúcar, otros).	0.25	2	0.50	4	1.00	4	1.00
2. Infraestructura agrícola.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
3. Gremios agrícolas debidamente organizados.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
4. Capacidad de producción por hectárea	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5. Disponibilidad de tierras idóneas para cultivos de azúcar y mango.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
6. Atractivos turísticos de fácil acceso.	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36
7. Capacidad hotelera instalada.	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
8. Condiciones climáticas para el cultivo	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
Total	1.00		2.11		3.91		3.83

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

La ciudad de Berna ostentó la sexta posición de las ciudades con mejor calidad de vida del mundo en 2003, y la novena en 2009, es considerado un centro regional educacional, cultural, sanitario y ecológico ya que ocupa el decimotercer lugar en el mundo como ciudad ecológica. Ver Matriz MPR en la Tabla 18.

3.8 Conclusiones

El análisis realizado sobre el entorno, muestra que actualmente el país viene desarrollando una política económica con resultados positivos, la cual se ha evidenciado a través de los resultados favorables de los principales indicadores macroeconómicos de los

últimos periodos, tales como el crecimiento del PBI, demanda interna, aumento de llegada de turistas, crecimiento de la clase media, nivel de exportaciones, entre otros. Por otra parte, se evidencia que, pese al crecimiento económico, el país aún presenta diversas falencias ligadas mayoritariamente a la marcada desigualdad de clases sociales, y a la falta de infraestructura y educación, que directa e indirectamente afectan la competitividad del país frente a los países de la región.

El Gobierno Regional de Lambayeque, debe estar alineado al país, en función a la política que el Estado establezca, así como en sus relaciones exteriores y buscar por donde puede ser competitivo. Hecha esta evaluación, se identificaron los factores determinantes de éxito (que puede ser causa, motivo o circunstancia de que algo pueda ocurrir), que se desdoblan en oportunidades y amenazas.

En las otras regiones que se posicionan como competidores de Lambayeque, las oportunidades y amenazas son compartidas con mayor o menor intensidad. Sin embargo, en la matriz MPC, se muestra que ante estos competidores la región Lambayeque presenta mayores desventajas para lo cual se deben desarrollar planes de corto y largo plazo con la finalidad de contrarrestar estas desventajas; del mismo modo, se presenta la matriz MPR con el fin de mostrar a otras ciudades de otros países que sirvan como punto de referencia y desde donde se puedan tomar algunas gestiones exitosas desarrolladas en ellas.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Las organizaciones deben realizar un diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que poseen para ser manejado y adaptado para realizar óptimamente las estrategias y alcanzar los objetivos planteados. En este capítulo, se identifican las fortalezas y debilidades de la Región Lambayeque, en miras de mejorar el rendimiento y uso de los recursos internos para aumentar la ventaja competitiva y lograr los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015). Este análisis presenta ocho caracteres que representan las áreas funcionales dentro del ciclo operativo. Estas son: Administración y gerencia (A), Marketing, ventas e investigación de mercado (M), Operaciones & logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos & cultura (H), Sistemas de información y comunicación (I) y finalmente Tecnología & investigación y desarrollo (T). (D'Alessio 2015)

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia de la región Lambayeque se encuentra bajo la responsabilidad y dependencia del gobierno regional liderado por el Gobernador, el Sr. Humberto Acuña Peralta. El gobierno regional cuenta con una estructura orgánica compuesta de personal e infraestructura conforme a lo establecido por la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales Ley N° 27867 con la finalidad de fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública, la privada y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos, asimismo, según lo indicado en el artículo 45 de la misma ley, las funciones del gobierno regional son definir, normar, dirigir y gestionar las políticas regionales y ejercer las funciones generales y específicas en concordancia con las políticas nacionales; así como administrar los activos, empresas y proyectos de alcance general.

El organigrama se puede observar en la Figura 20. El Gobierno Regional cuenta con todos los documentos de gestión debidamente elaborados y actualizados como indica en su

portal institucional, como: Plan Operativo Institucional, Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Procedimientos (MAPRO), Manual de Clasificación de Cargos, Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Presupuesto Analítico de Personal, Presupuesto Participativo, Reglamento Interno de Servidores Civiles anualmente se les hace una retroalimentación, y cada dos años se realiza su respectiva modificación.

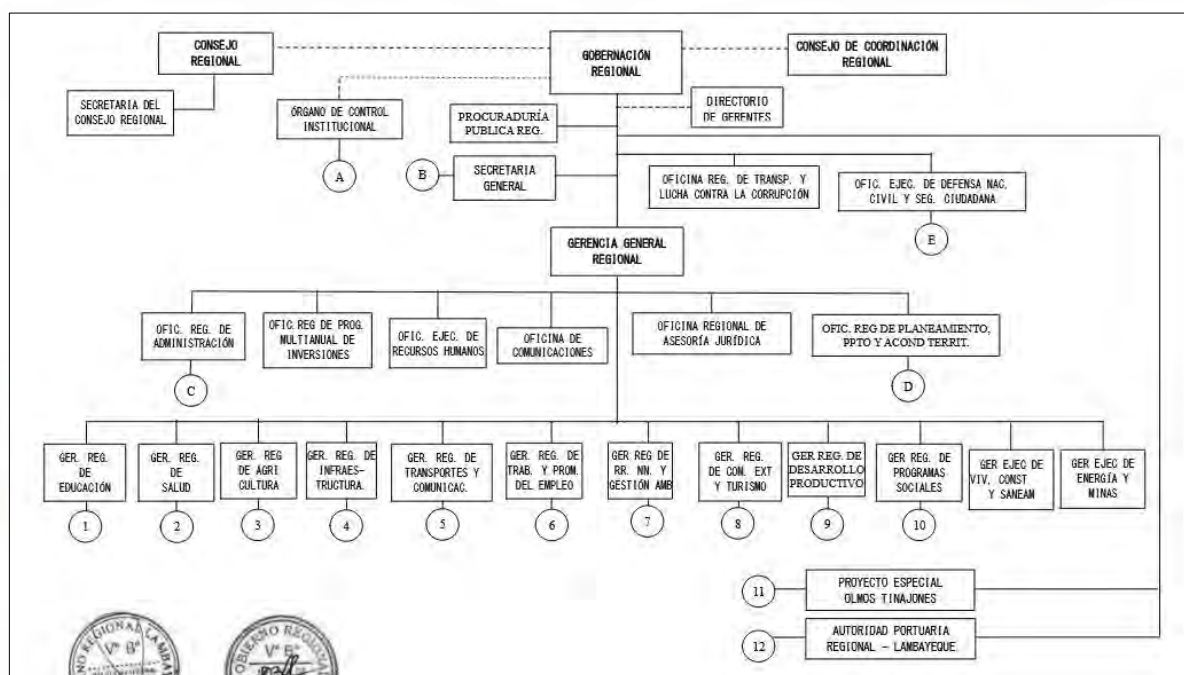


Figura 20. Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Lambayeque
Tomado de *Organigrama Institucional*, por el Gobierno Regional de Lambayeque, 2017^a. Recuperado de <https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/informacion-institucional?m1=3041&pass=Mg==>

Las entidades públicas no están operando de manera descentralizada, ya que no se enfocan en la realidad local de cada provincia de la región, a pesar de que los recursos que administran tienen una misma fuente y que deben tener un uso eficiente, coordinado e institucional. Esto se ve acrecentado, debido a que el gobierno central, a través del poder Ejecutivo no está acelerando las obras de la reconstrucción en la región que se vio afectada por los fenómenos naturales del 2017. Según el presidente de la Cámara de Comercio de Lambayeque, la burocracia juega un papel en contra de los intereses de los lambayecanos y los presupuestos no se transfieren de manera adecuada.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Lambayeque es una región que basa su valor agregado bruto en tres actividades principales, las cuales son industria, comercio y agricultura. Es por ello que estas tres actividades van ligadas entre sí. Uno de los productos más sembrados en la región es la caña de azúcar, con un 30% del total de los sembríos (Dirección Regional de Agricultura, 2017). En el caso de la producción de mango, cultivo de gran importancia para la región es el mango cuya exportación en el Perú en 2017 alcanzó los US\$ 190 millones a un precio promedio de US\$ 1.17 kilo, cuyas zonas de producción nacional se distribuye en Piura, Lambayeque, Áncash, Lima y Ucayali como se observa en la Figura 21.

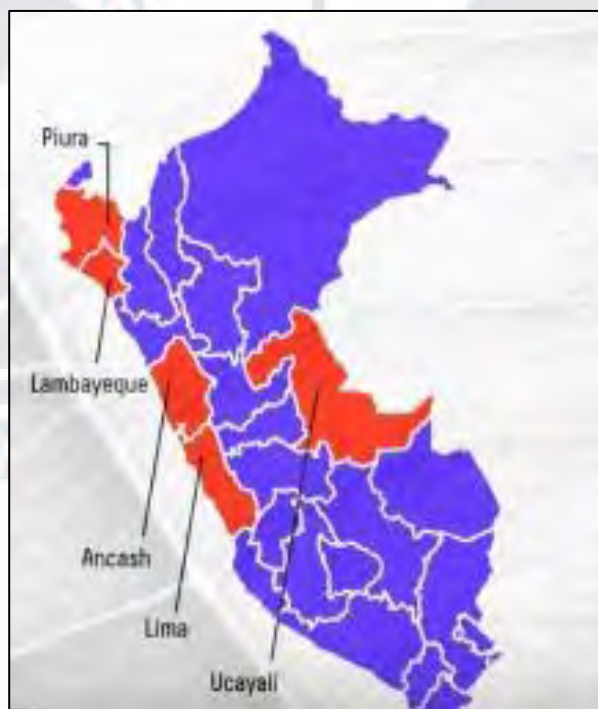


Figura 21. Zonas de venta de Mangos en la Región Lambayeque
Tomado de Revista Codex Perú Trade Análisis de la oferta exportable 2011-2016. Recuperado de https://issuu.com/codexpertrade/docs/revista_icode

Este cultivo principalmente es procesado por empresas como Sunshine Export S.A.C. Campo Sol S.A., Dominus S.A.C., Asica Farms S.A.C., Agroindustrial Golden Fresh S.A.C. como se observa en la Figura 22. Existen 229 empresas exportadoras destacando Sunshine Export con el 7% de las ventas

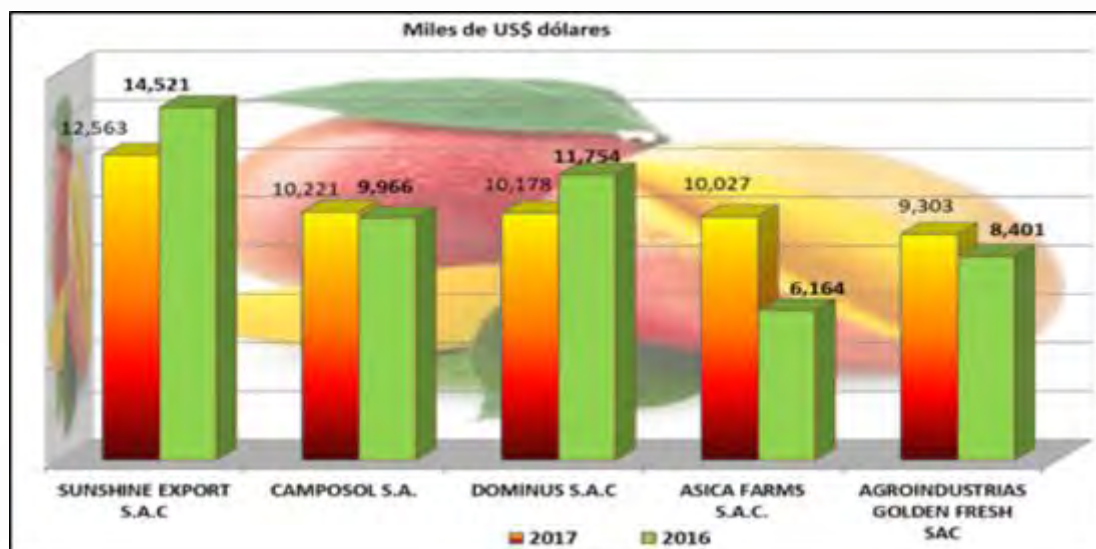


Figura 22. Perú: Empresas Exportadoras de Mangos 2017.

Tomado de Agro Data Perú – Exportaciones. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2018/02/mangos-peru-exportacion-2017-diciembre.html>

El mango se destina a los mercados europeos y norteamericanos como se observa en la Figura 23, la mayor parte de su producción es para el mercado internacional, el estilo de procesamiento puede ir desde el mango seleccionado y empacado, hasta el mango en cubitos.

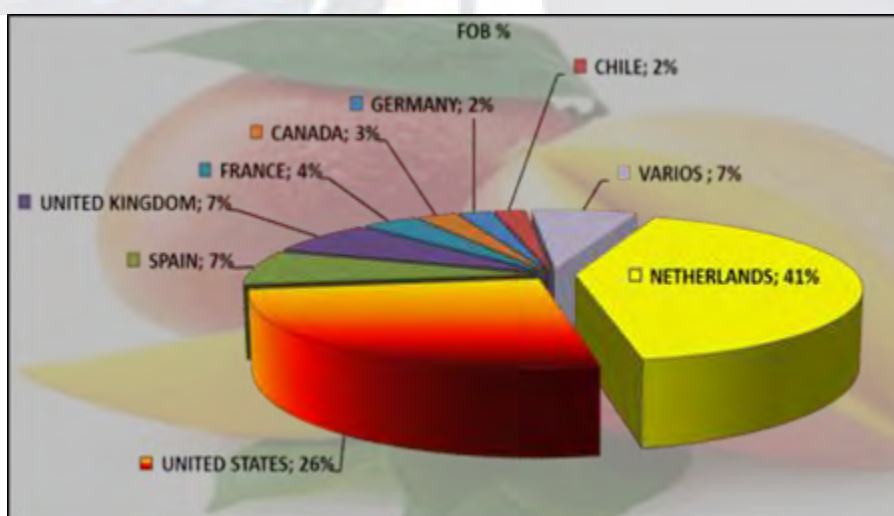


Figura 23. Perú: Destinos de Exportación de Mangos 2017.

Tomado de Agro Data Perú – Exportaciones. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2018/02/mangos-peru-exportacion-2017-diciembre.html>

Las zonas de producción de mango en la región Lambayeque son Olmos y Motupe, es una fruta que estacional, siendo los meses de cosecha diciembre, enero, febrero, marzo y abril, tal como se muestra en la Figura 24.



Figura 24. Meses de Estacionalidad de Mangos en la Región Lambayeque.
Tomado de *Revista Codex Perú Trade Análisis de la oferta exportable 2011-2016*. Recuperado de https://issuu.com/codexperutrade/docs/revista_icodex

En Lambayeque hay al menos 20 productores de mango que en promedio tienen 100 hectáreas y otro número no menos importante de pequeños productores. Los productores de mango se están preparando para certificarse con Globalgap. Para ello están organizando sus fundos con el uso de pesticidas permitidos, el trato a los trabajadores, los servicios higiénicos, los almacenes, los carteles, la ropa del personal, entre otros. El agua con la que se riegan los campos en Lambayeque es del subsuelo y es extraída de pozos.

Otro dinamizador de su actividad productiva regional, es la producción de azúcar que comienza a tener indicadores positivos de expansión, la larga debacle del sector parece tener impulsos positivos, inversiones privadas como Industrias San Juan, Azucarera del Norte, o la gestión privada de Pomalca (Grupo Oviedo), están dando resultados, la producción de azúcar crece a buen ritmo (20% anual) y además las zonas tradicionalmente productoras de caña, empiezan a diversificar su producción con cultivos de exportación como Pomalca, que ha instalado cultivos relacionados a Páprika, entre otros productos agro exportables.

Hasta la fecha la región no ha optimizado los diversos climas y tipos de suelos con los que cuenta la región. Debido a la alta demanda de productos tradicionales por el mercado extranjero, es posible optimizar las 270 mil hectáreas de uso agrícola más las 177 mil hectáreas agrícolas bajo riego. Los principales productos más demandados son los ajíes y

pimientos, paltas, hortalizas preparadas, jugo de maracuyá, hortalizas en vinagre, mango, cortezas de limón, desvainados, aceite esencial de limón.

Entre las principales empresas exportadoras de Lambayeque figuran: Gandules INC S.A.C., Perales Huancaruna S.A.C., Agribrands Purina Perú S.A. y, Agroindustrias AIB S.A. (GRCTL, 2017). El valor FOB US\$ de las empresas se observa en la Figura 25.

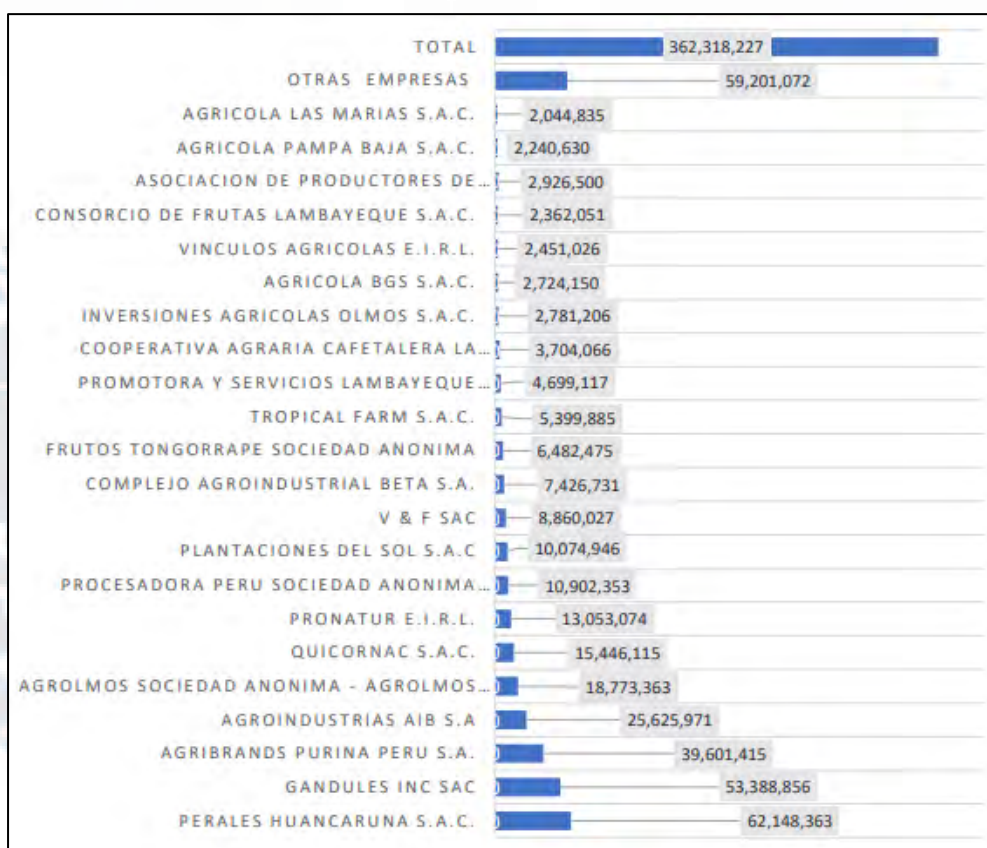


Figura 25. Principales Empresas Exportadoras de la Región Lambayeque Tomado de Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo – Exportaciones. Recuperado de [https://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor1304/ESTADISTICAS%20DE%20EXPORTACION%20ENE%20NOV%202017%20FINAL%20_0%20\(1\).pdf](https://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor1304/ESTADISTICAS%20DE%20EXPORTACION%20ENE%20NOV%202017%20FINAL%20_0%20(1).pdf)

El acompañamiento para el logro de las metas de exportación, la región se guía en el Plan estratégico Regional Exportador de MINCETUR y en el Plan Estratégico Regional de Exportaciones de Lambayeque que trabaja de la mano con la Cooperación Comercial de Suiza, el Gobierno Regional de Lambayeque y la Cámara de Comercio y producción de Lambayeque, en ánimos de un desarrollo exportador sostenible. Por otro lado, asociaciones como AREX o la Asociación Regional de exportadores brindan asesoría y acompañamiento para fines de exportación, asimismo está ADEX que es la Asociación de Exportadores de

Lambayeque. Ambas han firmado convenios con la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque a fin de impulsar su desarrollo en los diferentes sectores (Gobierno Regional de Lambayeque, 2017).

El sector turismo es clave para el desarrollo económico y social del departamento de Lambayeque, presenta grandes ventajas comparativas y competitivas en relación a las regiones vecinas como La Libertad y Piura, que se traducen en una intensa actividad comercial como consecuencia de su ubicación geopolítica y estratégica en el norte del país, en la presencia de tres museos de categoría nacional e incluso internacional, cinco áreas naturales protegidas, circuito de playas, monumentos arqueológicos e históricos, un aeropuerto con categoría internacional y la gastronomía que está posicionando a la región y al país en las preferencias mundiales, factores que en el mediano plazo podrían convertir a Lambayeque en el eje de uno de los destinos turísticos más importantes del Perú.

Es así que se ha difundido el rostro del señor de Sipán a nivel internacional gracias a un proyecto que contó con el trabajo de expertos de Brasil y con la colaboración de una universidad privada y del museo de las Tumbas Reales, el cual se convierte en una ventana abierta para potenciar el turismo, según el portal de Andina del Perú para el mundo, 2016.

La oferta hotelera de la región está muy atomizada, son muy pocos los hoteles pertenecientes a grandes grupos hoteleros o integrados en centrales de reservas, por tanto, la mayoría de los establecimientos son independientes o forman parte de grupos familiares locales. La temporada de alta ocupación de los establecimientos de hospedaje se presenta en los meses de julio, agosto y diciembre, asimismo entre los meses de enero a junio se encuentra muy marcada la temporada baja en nuestro medio.. Se ha incrementado los hoteles de categoría 3 estrellas, de un total de 17 establecimientos en el año 2005 se ha pasado a 31 en el año 2015, lo cual es positivo para la oferta de servicios de calidad y a la vez genera fuentes de empleo sostenible. A pesar del potencial que tiene Lambayeque; no existe la

promoción suficiente para el turismo lo cual desmotiva el interés de inversionistas en la ejecución de proyectos hoteleros, restaurantes y otros conexos a la actividad turística.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La economía de la región ha tenido un crecimiento sostenido a largo de los últimos años, logrando un crecimiento promedio del 4.4% desde el 2011 hasta el 2016. Este alcance es posible gracias al crecimiento del sector agropecuario, construcción y manufactura de azúcar. El Ministerio de Agricultura ha puesto a disposición la página de Abastecimiento y precios (SISAP) para que todos los agricultores puedan en línea conocer los precios de mercados mayoristas así podrán obtener los mejores precios de sus productos dentro del mercado interno.

Con respecto a las operaciones productivas de mango, son minoría de las empresas que operan en Lambayeque las que cuentan con experiencia en la producción, comercialización y exportación, esto limita el tener conocimiento de las normas de calidad y estándares fitosanitarios que exige el mercado externo. En este contexto los empresarios agrícolas han venido adecuándose a las normas Globalgap de la Unión Europea para poder tener acceso a los mejores supermercados y mantener su competitividad en el mercado europeo. Es por ello que este conocimiento se deberá de ampliar a toda la cadena involucrada en el sector, especialmente a los pequeños productores, lo cual también les permitirá tener un panorama más amplio, el cual no incluye solamente la producción. Además se tiene el problema de que existen muchos pequeños productores que solo trabajan de 2 a 4 hectáreas por temporada, lo cual no les permite aplicar económicas de escala o técnicas más industrializadas a sus sembríos, limitando así la optimización de la producción por hectárea trabajada.

Además, según el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa COPEME (2009), se presentan algunas malas prácticas en la

fase de producción debido a que el mango es un árbol frutal muy rústico y se desarrolla en condiciones donde otros árboles frutales probablemente no se desarrollarían. Esto ha originado un enfoque incorrecto acerca de la conducción agrícola adecuada de una plantación de mangos. Es decir, el hecho de tener una producción de pobre calidad y escasa en cantidad no permite que el productor de mango rentabilice su cultivo y pueda aspirar a tener mejores condiciones de vida. Una consecuencia de ello es cuando el productor trata de vender su producto, éste no cuenta con la calidad que el mercado internacional requiere y percibe un menor precio por su producto.

Los principales compradores son los acopiadores mayoristas que pueden ser de la misma localidad o de otras regiones. Los foráneos vienen sólo en las campañas de exportación y compran según los volúmenes que requieren para cumplir sus compromisos con las empresas exportadoras. La demanda de los mangos está determinada finalmente por los exportadores. Las empresas exportadoras pueden dividirse según el destino del producto. Si la comercializan en el mercado europeo o Canadá, las exportadoras son emparadoras que negocian directamente con el productor. En el caso de exportaciones a EEUU, los exportadores tienen una planta de adecuación y empaque, en donde se realiza el proceso hidrotermal exigido por EEUU.

En el caso del azúcar, Corporación Azucarera del Perú S.A. (Coazucar), es una empresa holding del Grupo Gloria que controla las empresas Casa Grande S.A.A., Cartavio S.A.A., Empresa Agrícola Sintuco S.A., y Empresa Agraria Chiquitoy S.A., todas ellas instaladas en el valle del río Chicama, Región La Libertad; y en la misma región controla Agroindustrias San Juan S.A., en el valle de Chao, en la zona de influencia de Chavimochic. Además, en la Región Áncash, Coazucar dirige la azucarera Agroindustrias San Jacinto S.A.A., ubicada en el ámbito del proyecto de irrigación Chincas, motivo por el cual tiene un alto potencial de desarrollo (Corporación Azucarera del Perú, 2017).

Por parte del sector turismo la infraestructura con la que se cuenta en la zona es deficiente ya que a la fecha según MINCETUR en el 2017, en la región solo existen 253 hoteles categorizados y 143 sin categorizar; además de los 278 restaurant existentes solo existen 33 categorizados. Además existe el gran problema de que a lo largo de las vías de la región se observa abundante desmonte y basura, y una red de alcantarillado colapsada y deficiente, además de la inseguridad que podrían afectar a los turistas que lleguen a la región. En cuanto a las vías de la región, esta cuenta con 3,187 km de carreteras, de las cuales solo 669 km son pavimentados, el 79% restante mantiene otro tipo de vías rústicas.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En diciembre 2017, la inversión pública de la región fue de S/ 157 millones, menor en 1,2 por ciento, en términos reales, a la de similar mes del año pasado. A pesar de ello, el crecimiento de la inversión pública se dio en el Gobierno Nacional (3.5%), debido a la ejecución de las obras de vialidad (S/ 28,2 millones en el mes) y saneamiento para la Nueva Ciudad Olmos (S/ 8.0 millones en el mes). En 2017, la mayor inversión pública (42.9 por ciento) se dio a nivel del Gobierno Nacional (320.2%), debido a la ejecución de las obras de vialidad y saneamiento para la Nueva Ciudad Olmos (S/ 220,9 millones y S/ 121.9 millones, respectivamente). (Banco Central de Reserva del Perú, 2017)

En diciembre del año 2017, los créditos otorgados en Lambayeque aumentaron 5.7% interanual, tasa menor a la de similar mes del año previo (9.4%). Por tipo de moneda, las colocaciones en soles representaron el 91.7% del total y crecieron en 7.2% interanual, mientras que las colocaciones en moneda extranjera dieron cuenta del 8.3% del total y disminuyeron en 8.6%.

En el 2015, sin considerar el pago de intereses de deuda, el Gobierno Regional de Lambayeque presentó un Resultado Primario negativo (déficit) de S/. -22,657.9 miles de soles producto de su gestión regional. Para el periodo 2017 – 2019 se tiene las siguientes

proyecciones: ingresos totales de S/. 831,586,9 miles en el 2017 a S/. 1,023,768 miles en el 2019. Ver Tabla 19.

Tabla 19

Resultado Económico y Resultado Primario 2013 – 2015

	Ejecución (Miles de Soles)		
	2013	2014	2015
I. Ingreso Total	965,704.9	987,464.2	1,058,374.3
Ingresos Corrientes	656,509.2	746,457.8	788,207.4
Ingreso de Capital	309,195.6	241,006.3	270,166.9
II. Gasto No Financiero Total	915,931.0	1,004,578.1	1,081,032.2
Gasto Corriente No Financiero	619,387.9	739,504.2	773,185.0
Gasto de Capital	296,543.0	265,073.9	307,847.2
III. Resultado Primario (I-II)	49,773.9	-17,114.0	-22,657.9
IV. Interés	0.0	0.0	0.0

Nota. Tomado Informe Multianual de Gestión Fiscal 2017-2019. Gobierno Regional de Lambayeque, 2016. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_regional/IMGF2016_2681.pdf

Los ingresos totales del Gobierno Regional de Lambayeque ascendieron a S/. 965,704.9 miles de soles en el 2013 y S/. 987,464.2 miles de soles en el 2014. Asimismo, en el 2015 alcanzaron los S/.1,058 374.3 miles de soles, lo cual representó una variación del 7.2% respecto al 2014; esta variación se explica principalmente por el incremento de S/. 41,749 miles de soles en ingresos corrientes. Para el 2017 se esperan ingresos corrientes por S/. 755,652 miles de soles e ingresos de capital por S/.268,116 miles de soles.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Lambayeque cuenta con una población económicamente activa (PEA) del 66.7%, asimismo, de esto el PEA ocupada es de 94.3%. Estos datos nos permiten conocer la mano de obra con la que cuenta la región siendo un factor importante para el desarrollo de bienes y servicios de una economía (INEI, 2017). Según información de Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI al 2017, la región presenta una tasa de pobreza de 18.5%, aumentando 3.7% respecto al dato del año anterior. Además cuenta con una tasa de analfabetismo de 6.1% (INEI, 2017). Referente a la tasa de mortalidad infantil de la región es de 18 niños por cada 1,000 nacidos (INEI, 2015). Según el índice de progreso social de CENTRUM del año 2017, respecto al acceso a oportunidades para alcanzar su pleno

potencial, la región descendió del puesto 6 al 12, en el último año. Mientras que referente al mismo índice de acceso a conocimiento básico la región ocupa un puesto muy bajo, ubicándose en el puesto 20 de 26 (CENTRUM, 2018)

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El gobierno regional de Lambayeque cuenta con una Oficina de Centro de Sistemas de Información CSI, cuyas funciones principales son Administrar el desarrollo informático y sistémico de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque y las UGEL; Administrar la red informática ejecutando controles a los servidores, inventarios de hardware y software, controles de acceso a la información y respaldo de la información y Coordinar de forma permanente con la Comisión de Acceso a la Información para el mejor cumplimiento de la Ley de Ética, Transparencia y Acceso a la Información del Gobierno Regional.

Además, la región Lambayeque cuenta con un Sistema de Información Ambiental Regional SIAR, que según la Ley N° 28611 (Ley General del Ambiente), promueve la consolidación de la información ambiental de los distintos organismos públicos y privados, y se desarrolla con la finalidad de servir como herramienta de apoyo a la implementación del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Este sistema permite a la población en general, acceder a información sobre los diferentes componentes del ambiente tales como: aire, agua, suelo, biodiversidad, residuos sólidos, entre otros. La información está compuesta por indicadores ambientales, mapas temáticos, documentos completos, informes sobre el estado del ambiente, legislación ambiental entre otros, SIAR Lambayeque (2017).

Según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones OSIPTEL (2017), informó que a junio del 2017, 576 centros poblados de la región Lambayeque disponen de cobertura móvil con tecnología 4G. Además, la región Lambayeque cuenta con 1,387 centros poblados, es decir el 42% de los centros poblados de la región Lambayeque cuenta con cobertura móvil. Según el portal del Gobierno Regional de

Lambayeque al 2017 se tienen disponibles: 99 estaciones de radiodifusión sonora FM; 33 estaciones de radiodifusión sonora AM; 24 empresas de radiodifusión de televisión por cable; 52,359 abonados a televisión por cable; 96,448 abonados de telefonía fija; 974,638 abonados de telefonía móvil.

Según la Dirección Ejecutiva de Comunicaciones de Lambayeque, existe una creciente evolución de la informalidad en las comunicaciones, motivo por el cual la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones en coordinación con el MTC, el Ministerio Público y la Policía Nacional, ejecuta anualmente un Plan Operativo Institucional basado en inspeccionar los servicios de radiodifusión a nivel regional para controlar y evitar la informalidad de los servicios de radio, televisión y TV- Cable. Otro factor a tener en cuenta, es que no se cuenta con una plataforma común interconectada, ni una base de datos actualizada para la comunicación directa entre entidades públicas como municipalidades, hospitales, centros de salud, policía nacional, Gobierno Regional y ciudadanía en general.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Actualmente, los procesos administrativos en el Gobierno Regional de Lambayeque no cuentan con el adecuado soporte tecnológico, no se cuenta con un sistema eficiente para los trámites documentarios, carecen de software de planillas y no existen suficientes equipos de cómputo para todas las Oficinas o Unidades orgánicas. En el 2013 se conformó el Consejo Consultivo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación; motivando la participación de instituciones del Estado, la Universidad y las empresas; se definieron funciones y se ejecutaron acciones que promovieron encuentros entre la Empresa – Universidad – Estado para incrementar la innovación, plasmándose un Plan Regional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación de Lambayeque 2008 - 2021.

Existen actualmente ideas para fomentar el uso de la tecnología en la región, las más importantes son:

- Crear una agenda de innovación tecnológica, para eso, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica CONCYTEC, en coordinación con la Gerencia Regional de Desarrollo Productivo de Lambayeque convocaron a diversas autoridades de los sectores públicos, privados de la academia y sociedad civil de Lambayeque, con la finalidad de evaluar la posibilidad de implementar una agenda de innovación tecnológica regional para impulsar el crecimiento de los diversos sectores productivos.
- Organizar concursos como: Conecta Lambayeque 2017, donde busca promover una cultura innovadora con base tecnológica y fomentar proyectos que aprovechen la conectividad de banda ancha en Lambayeque, reconociendo las ideas innovadoras y el esfuerzo de estudiantes universitarios y egresados.
- Capacitación de más de 800 docentes, de manera gratuita se realizarán capacitaciones en conocimientos tecnológicos e innovación pedagógica en escuelas. Este proyecto se realizará gracias a la gestión de la Gerencia Regional de Educación y la Fundación Telefónica.

La región Lambayeque tiene planificado ejecutar 16 proyectos de investigación en próximos diez años. Estos proyectos están destinados a la investigación, conservación, protección, defensa, puesta en valor de sitios arqueológicos y al desarrollo comunitario con el Plan Maestro para el Patrimonio Arqueológico y Museos de Lambayeque que se presentó ante el Ministerio de Cultura. La Fundación Telefónica ha presentado el proyecto Aula Digital, proyecto que engloba la educación digital de niños y adolescentes de África, Asia y Latinoamérica. En Perú, esta iniciativa beneficiará a escolares y docentes de Áncash, Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Ica, Junín, Lambayeque, Lima, Loreto, Puno, Piura y San Martín. Con este proyecto se mejorará aprendizajes y enseñanza de escolares y docentes de 104 escuelas urbanas y rurales de Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz (MEFI) o matriz de evaluación de factores internos contiene el extracto de información auditoria interna, esta herramienta es base importante para identificar factores claves y proponer la formulación de estrategias correctas, evaluando las fortalezas y debilidades más relevantes, también es parte importante para identificar y evaluar cómo se relacionan internamente las áreas funcionales (D'Alessio, 2015).

Tabla 20

Matriz de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Correcta administración de los suelos agrícolas.	0.05	3	0.15
2. Recurso humano dispuesto a trabajos agrícolas.	0.05	4	0.20
3. Gremios de productores agrícolas por tipos de producto.	0.07	3	0.21
4. Gestión del patrimonio turístico con alto potencial (museos; gastronomía, festividades religiosas; y playas).	0.08	4	0.32
5. Variedad de productos agrícolas con gran demanda en el mercado nacional e internacional.	0.06	4	0.24
6. Infraestructura hidráulica competente para un regadío adecuado de los terrenos agrícolas.	0.08	3	0.24
7. Cumplimiento de las exigencias de los mercados internacionales para el consumo de productos agrícolas.	0.08	4	0.32
8. Desarrollo de cultura de exportación en los agricultores menores.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.52		1.83
Debilidades			
1. Sistema de logística para exportaciones deficiente.	0.06	1	0.06
2. Bajo nivel de cuidado de recursos naturales para la disponibilidad de las generaciones futuras.	0.05	1	0.05
3. Bajo porcentaje de estudiantes egresados de escuelas de educación superior (25%).	0.06	2	0.12
4. Falta de infraestructura y promoción en el sector turismo y actividades relacionadas.	0.06	1	0.06
5. Bajo nivel Acceso a información y telecomunicaciones.	0.06	1	0.06
6. Falta de industrialización en el sector agrícola.	0.06	1	0.06
7. Acceso limitado en redes viales para el correcto desarrollo del sector turismo e industria.	0.07	1	0.07
8. Infraestructura y equipamiento insuficiente en el sector salud.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.48		0.60
Total	1.00		2.43

Nota: 4 – Fortaleza Mayor, 3 – Fortaleza Menor, 2 – Debilidad Menor, 1 – Debilidad Mayor.

De acuerdo al análisis interno de la región se reconocen 16 factores determinantes de éxito, ocho fortalezas y ocho debilidades; la calificación obtenida para la región en la Matriz MEFI, es de 2.43, lo que indica que la región no tiene la capacidad para ser competitivo en el mercado con las industrias existentes y debiera tomar acciones coherentes que le permitan superar las debilidades.

4.3 Conclusiones

El Ministerio de Agricultura y Riego, tiene como política agraria promover el desarrollo de las familias campesinas a través de planes y programas del sector agroindustrial. Dentro de su Programa Subsectorial de Irrigaciones (PSI) se han determinado tres programas claves para repotenciar la capacidad agrícola en el Perú. Por otro lado, el Ministerio de Agricultura y Riego, a través de su programa AGROIDEAS promueve inversiones en planes de negocios sostenibles en todas las regiones

En estos últimos años, las diversas empresas de la caña de azúcar realizan esfuerzos importantes en la gestión de la calidad. Por ejemplo, Casa Grande reforzó el Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad con auditorías internas para la planta de azúcar refinada. Cartavio llevó a cabo auditorías de seguimiento de Certificación de los estándares ISO 9001:2008 e ISO 22000:2005, con resultados satisfactorios. San Jacinto alcanzó nuevamente la recertificación ISO 9001:2008; además, llevó a cabo dos auditorías internas a todos los procesos involucrados en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

En cuanto a responsabilidad social, las empresas de producción de azúcar y mango tienen una fuerza laboral que labora en espacios y condiciones adecuadas de trabajo, que tiene en cuenta estrictas normas de seguridad y que utiliza equipos de protección personal; brinda oportunidades de trabajo a diferentes sectores y contribuye a la economía local a través de la generación de puestos de trabajo y la entrega puntual de los beneficios de ley.

Entre los proyectos de investigación y desarrollo en el sector agrícola se encuentra el desarrollo de nuevos sistemas de producción efectivo de caña de azúcar y mango en sus tres variedades, manejo integrado de plagas y enfermedades en el cultivo y selección de cultivos modernos de caña de azúcar para las condiciones agroecológicas de costa, caracterización industrial y cruzamientos genéticos en caña de azúcar para selección de genotipos de resistentes al carbón de la caña (*ustilago scitaminea syd*) y de alto rendimiento para la costa norte.

El análisis realizado dio como resultado la identificación de ocho fortalezas y ocho debilidades. Una vez realizado el cálculo se pudo obtener el puntaje de 2.43; indicando que es una organización internamente débil que no logra aprovechar los beneficios presentes en su territorio; y debido a la gestión gubernamental deficiente mantiene debilidades que no le permiten salir adelante.

El análisis interno, muestra que la región tiene debilidades que deben ser mitigadas para alcanzar la visión propuesta al 2028; así como aprovechar las oportunidades y potencialidades; se requiere afianzar la inversión en tecnología, infraestructura, salud y educación, con énfasis en capacitación técnica, innovación e investigación, por medio de un equipo de profesionales con visión clara y de largo plazo que desarrollen a través del Gobierno Regional y Gobiernos Locales, el auge de Lambayeque.

El resultado de la estrategia a implementar para la región Lambayeque es competitivo, debe buscar diferenciarse, desarrollar nuevos productos o servicios, innovar en cuanto a elementos que actualmente debe profundizar; actividades económicas como la agroindustria y el turismo, pueden ser los líderes del mercado y aumentar su aporte de Valor Agregado Bruto (VAB) al País.

Capítulo V: Intereses de la Región Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo a los objetivos nacionales definidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), los cuales fueron detallados en la sección “Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)” del Capítulo III, se han desarrollado los objetivos para la región, considerando para ello, que las estructuras de los ejes estratégicos establecidos deben estar alineados a los objetivos nacionales.

5.1 Intereses de la Región Lambayeque

Se consideran como intereses de la región los establecidos en la visión consignada en el capítulo II, asimismo los resultados de la evaluación externa e interna. Los intereses identificados para la región al 2028 son los siguientes:

Con respecto a derechos fundamentales y dignidad de las personas, asegurar todos los habitantes de la región, sean tratados con igualdad, basado en las normas y procedimientos que rigen la gestión administrativa. Eliminar las desigualdades sociales que existen, buscando para ello generar un espacio de oportunidades y desarrollo para toda la población. Además, procurar para los habitantes de la región, el acceso a los servicios básicos de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, vivienda y seguridad ciudadana, en igualdad de condiciones y oportunidades al resto del Perú, de tal manera que les permitan mejorar su nivel de calidad de vida, promoviendo para ello actividades económicas que sean sostenibles en el tiempo.

En lo referente a economía, competitividad y empleo, promover la inversión pública y privada en la región, generando oportunidades laborales y comerciales que beneficien a la población en su conjunto. Cuenta con atractivos turísticos que aún no se logra explotar, debido a una deficiente infraestructura vial, terrapuerto y aeropuerto que ayuden a mejorar la accesibilidad, así como una mayor oferta descentralizada de hoteles y restaurantes de nivel que permita una placentera, segura y cómoda estadía de sus visitantes.

Otro punto relevante es la necesidad de ampliar sistemas de riego en la región, a fin de destinarla a la agricultura, por los mayores niveles de productividad obtenida y tecnología empleada, ya que es un productor importante a nivel nacional de mango, cuyo producto tiene demanda de exportación.

En resumen, se consideran como intereses de la región los establecidos en la visión consignada en el capítulo dos, asimismo los resultados de la evaluación externa e interna. Los intereses identificados son los siguientes:

1. Incrementar los ingresos por la mayor producción de mango
2. Incrementar los ingresos por la mayor producción de caña de azúcar.
3. Incrementar los ingresos del turismo.
4. Incrementar el empleo formal.
5. Incrementar personas con estudios superiores
6. Reducir Mortalidad por enfermedades

5.2 Potencial de la Región Lambayeque

Para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar. Por lo tanto, se analizarán los dominios descritos, con el fin de determinar los factores de fortaleza y debilidad que influyen en el desarrollo de la región.

Demográfico. Respecto a la población de Lambayeque, en la actualidad, la región cuenta con 1'280,788 habitantes, según el INEI 2017, y se estima que en el 2018 cuente con 1'290,617 habitantes, esto significa el 4.0% de la población del país. Como se observa en la Tabla 21, la población de la región ha venido creciendo de manera constante a través del tiempo a razón de 0.7% anual, este crecimiento presenta tendencia a mantenerse en ese

porcentaje hasta el año 2024, donde se tiene previsto un estimado de crecimiento de solamente el 0.6%.

Tabla 21

Región Lambayeque: Población Total Estimada

Lambayeque	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total								
Estimada	1,290,617	1,300,270	1,309,731	1,318,979	1,328,021	1,336,892	1,345,628	1,354,261
% Variación	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática - Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

La PEA ocupada al 2017 fue de 628,416 personas, otro dato a tener en cuenta es que la PEA ocupada está conformada por un 55% de hombres y un 45% de mujeres, tal como se muestra en la Tabla 22, porcentajes que se mantienen constantes desde hace más de diez años. Del total de la PEA ocupada: el 69% está dentro del rango de edad entre 25 a 59 años y el 20% entre 14 y 24 años.

Tabla 22

Lambayeque: Población Económicamente Activa Ocupada

Departamento	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lambayeque	Población femenina	281,215	271,420	279,519	268,296	269,194	284,928
	Población masculina	329,257	344,893	338,035	334,613	346,499	349,033
Total PEA Ocupada		610,472	616,313	617,554	602,909	615,693	633,961

Nota. Tomado de INEI Sistema de Información Regional. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

En la Tabla 23 se muestra la PEA ocupada para la región según rama de actividad, categoría de ocupación y tamaño de empresa en el periodo 2015-2016. Destacan las actividades de Agricultura, Pesca, Comercio y Servicios; además es notoria la cantidad de personas que viven de su salario o como trabajadores independientes ya que abarcan casi el 90% de las personas ocupadas; finalmente, las pequeñas empresas ocupan más del 70% de la PEA ocupada. En el 2016 la PEA ocupada por tipo de empleo registró mayor participación en

el empleo informal con 75.5% (474,454 personas) y con 24.5% en el empleo formal (153,962 personas). Por sector económico, la PEA ocupada en Construcción es de 6.1%, Minería en 0.2%, Agricultura y Pesca representan el 21.5%, en Comercio alcanza el 22.3%, la Manufactura está en 10.7% y los Servicios de hoteles, restaurantes, transporte, enseñanza y otros servicios alcanzan el 31.9%.

Tabla 23

Lambayeque: Porcentaje de PEA Ocupada en Actividades, Ocupación y Tamaño de empresa

Rama de actividad, Categoría de ocupación y Tamaño de empresa		2015	2016
Rama de Actividad	Agricultura, Pesca y Minería	22.3	21.7
	Comercio	23.1	22.3
	Manufactura	11.1	10.7
	Transporte y Comunicaciones	9.8	9.6
	Hoteles y Restaurantes	5.3	6.1
	Construcción	6.7	6.1
	Otros Servicios	21.8	23.5
Categoría de Ocupación	Trabajador independiente	35.9	39.6
	Asalariado	50.7	47.3
	Trabajador familiar no remunerado	6.1	6.3
	Empleador o patrono	4.0	3.8
Tamaño de empresa	Trabajador del hogar	3.3	2.9
	De 1 a 10 trabajadores	73.0	71.5
	De 11 a 50 trabajadores	7.0	7.4
	De 51 a más trabajadores	17.8	19.9

Nota. Tomado de INEI - Encuesta Nacional de Hogares. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Un dato importante de la región es que, en el año 2017, cuando la Remuneración Mínima Vital RMV era de S/. 850 soles, la personas que trabajaban tenían como promedio de *Remuneración Mínima Vital Real RMVR* solamente S/. 615 soles; esto viene de años anteriores, ya que en el 2015, la RMV era de S/.750 y la RMVR era de S/. 580 en promedio; lo que muestra que existe una brecha de formalización que se debe cubrir.

Geográfico. Lambayeque es una región que abarca una superficie de 14,231.3 km², incluyendo los 18 km², de superficie insular oceánica en el que se encuentran las Islas Lobos

de Afuera y Lobos de Tierra, a nivel nacional constituye el 1.21% de la superficie territorial nacional, ubicándose al noroeste del país, entre las regiones de Piura (al norte), Cajamarca (al este) La Libertad (al sur) y el Océano Pacífico (al oeste). Es una región estratégicamente ubicada en el centro de un nudo de vías de comunicación, es así que se ha convertido en un eje carretero del norte del Perú. Políticamente, el departamento está dividido en 38 distritos agrupados en tres provincias: Ferreñafe, Lambayeque y Chiclayo, capital de la región.

El territorio de la región Lambayeque, se encuentra definido por cuatro sub espacios territoriales: (a) sub-espacio costero, que constituye el eje económicamente más dinámico de la región; se encuentran las principales cuencas hidrográficas La Leche, Motupe, Olmos, Chancay-Lambayeque, Cascajal y Zaña; (b) sub espacio andino, en el que se encuentran los distritos de Cañaris e Incahuasi de la provincia de Ferreñafe, es un espacio agrícola, pecuario y artesanal, con tierras de baja productividad destinadas al autoconsumo; (c) subespacio oriental, corresponde al pequeño espacio oriental del distrito de Cañaris de Ferreñafe, ubicada en la cuenca del río Huancabamba, que es el límite inferior con la Sierra; (d) subespacio marino – costero, con un borde costero de 137 km de longitud, que va desde Cabo Verde por el Norte, hasta Punta Chérrepe por el Sur, cuyas playas se caracterizan por ser amplias, arenosas y matizadas con dunas de tamaño mediano, se desarrollan actividades de pesca con chinchorro y pesca con cordel durante todas las estaciones del año (Gobierno Regional de Lambayeque, 2017b).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2016), la región cuenta con seis cuencas hidrográficas formadas por los ríos Cascajal, Olmos, La Leche, Chancay, Lambayeque y Zaña. Posee 274,458 hectáreas aptas para uso agrícola, pero solo utilizan 188,244 hectáreas. El Proyecto Olmos ampliará las áreas para uso agrícola en 43,500 hectáreas.

Cuenta con un clima cálido y seco con precipitaciones escasas a manera de garúa. La hidrografía proveniente de los ríos Zaña, Chancay, Motupe, Cascajal, La leche y Olmos son

usadas para fines de agricultura, industria y otros. Cuenta con abundante agua subterránea sin embargo su costo hace que sea de difícil acceso. El clima predominante es cálido y seco (22°C promedio). Las precipitaciones pluviales son escasas, manifestándose generalmente en forma de garúa, con una media anual de 18 m3.

Económico. Según información elaborada por el INEI (2017) las principales actividades económicas desde el 2011 hasta el 2016 han sido en promedio de participación porcentual: otros servicios con 28.2%; comercio 19.3%; manufactura 10.9%; transporte 7.9%; agricultura, ganadería, caza y silvicultura 8.8% y construcción con 8.8%, entre otros como se detalla en la Tabla 24.

Tabla 24

Lambayeque: Valor Agregado Bruto (Estructura Porcentual)

Actividades	Participación						Crecimiento	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio	Promedio
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	9.6	9.5	8.4	8.2	8.5	8.2	8.8	1.3
Pesca y Acuicultura	0.2	0.2	0.2	0.3	0.5	0.7	0.4	35.8
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	6.2
Manufactura	11.8	11.4	11.3	10.8	10.3	10.1	10.9	1.2
Electricidad, Gas y Agua	1.1	1.0	1.0	1.0	1.2	1.2	1.1	6.5
Construcción	8.2	9.2	9.1	8.8	8.7	8.5	8.8	5.4
Comercio	19.1	19.4	19.7	19.4	19.1	19.0	19.3	4.4
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	8.0	7.8	7.9	7.9	7.9	8.0	7.9	4.4
Alojamiento y Restaurantes	2.6	2.6	2.6	2.7	2.7	2.7	2.6	5.0
Telecom. y Otros Servicios. de Información	4.5	4.7	5.0	5.3	5.5	6.0	5.2	10.5
Administración Pública y Defensa	6.5	6.5	6.6	6.8	6.8	6.9	6.7	5.6
Otros Servicios	28.1	27.3	27.9	28.6	28.5	28.6	28.2	4.8

Nota. Tomado de Estadística – Economía. PBI por departamentos, según actividades económicas. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

A pesar de haber tenido un crecimiento sostenido, se ha mostrado vulnerable a factores climáticos externos, sobre todo la agricultura y la industria que se han visto afectadas por el fenómeno El Niño y por la sequía que no ha permitido que se logren los niveles de producción esperados. Lambayeque es un territorio eminentemente agrario, su fortaleza

radica en la producción agraria y agroindustrial, por su potencial productivo que se sustenta en sus tierras con aptitud agrícola, existencia de condiciones climáticas favorables y recurso hídrico regulado en el valle Chancay-Lambayeque, sin embargo el aporte de la actividad agrícola al Valor Agregado Bruto (VAB) solamente llega al 8.8% en los últimos seis años.

En el año 2017, el sector agropecuario sufrió un decrecimiento respecto del 2016 de 2.2%, las principales causas fueron: la menor producción de maíz amarillo duro -15.5%, algodón -96.6%, limón -42.5% y páprika -31.9%, entre otros, los cuales fueron afectados por el Niño Costero. Los productos con mayor producción en el 2017 frente a 2016, fueron: el mango con una variación de 21.1%, la caña de azúcar con una variación de 11.5% y piquillo con una variación de 143.3% para el mercado externo y agroindustrial. Ver Tabla 25.

Tabla 25

Lambayeque: Sector Agropecuario (Producción Toneladas)

Subsectores	Estructura porcentual	Año 2016	Año 2017	variación %
Agrícola	86.6			-4.4
Orientada al mercado externo y agroindustrial	43.4			-3.6
Caña de Azúcar	17.2	2,278,785	2,489,374	11.5
Maíz Amarillo Duro	16.1	101,809	85,990	-15.5
Mango	2.8	51,017	61,787	21.1
Páprika	2.7	4,022	2,737	-31.9
Piquillo	2.0	7,071	17,205	143.3
Algodón	1.0	6,300	213	-96.6
Orientada al mercado interno	43.3			-5.1
Arroz	34.9	399,038	398,550	-0.1
Camote	2.4	35,749	24,790	-30.7
Limón	1.9	51,540	29,649	-42.5
Maíz choclo	1.1	23,713	27,905	17.7
Cebolla	0.9	16,844	13,358	-20.7
Maíz Amiláceo	0.5	5,288	5,459	3.2
Papa	0.2	3,913	3,750	-4.2
Pecuario	13.4			6.9
Carne de ave	2.6	23,362	27,670	18.4
Huevo	3.9	7,068	7,233	2.3
Carne de vacuno	1.8	6,205	6,015	-3.1
Leche	3.6	59,215	55,398	-6.4
Carne de Ovino	0.5	1,604	1,399	-12.7
Carne de Porcino	0.6	2,039	2,207	8.2
Carne de Caprino	0.3	963	1,220	26.8
Sector Agropecuario				-2.2

Nota. Adaptado de Lambayeque: Síntesis de Actividad Económica Octubre 2017. BCR del Perú, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2017/sintesis-lambayeque-10-2017.pdf>

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y el Banco Central de Reserva del Perú el precio por tonelada del azúcar de caña al 2017 fue de US\$580 y la producción de Caña de Azúcar en Lambayeque llegó a 2,489,374 toneladas respectivamente, generando un valor anual de US \$ 144,383,697.

Lambayeque tiene el Proyecto Hidroenergético y de Irrigación Olmos cuyo propósito es trasvasar los recursos hídricos de la vertiente del Océano Atlántico hacia la vertiente del Océano Pacífico mediante un Túnel Trasandino de una longitud de 19.3 Km. y un diámetro interior de 4.8 m, para su posterior aprovechamiento en la generación de energía eléctrica y la irrigación de tierras áridas con condiciones climáticas muy favorables para la producción agrícola. Según el Gobierno Regional de Lambayeque (2017), los principales beneficios de este proyecto serán: (a) Irrigación de 43,500 hectáreas de tierras (5,500 hectáreas de los agricultores del Valle Viejo y de la Comunidad Campesina Santo Domingo de Olmos y 38,000 nuevas hectáreas nuevas), (b) Generación de 30,000 puestos de trabajo directos y 200,000 indirectos, (c) Lambayeque se convertirá en un polo de desarrollo agroindustrial del norte del país utilizando las condiciones favorables de clima, suelo, agua y apertura a los mercados internacionales, y (d) Generará un incremento de la producción anual en la Región por un valor bruto estimado de US\$ 345'000,000.

En el año 2017, Lambayeque se convirtió en la segunda región del país en contar con el Plan Regional Exportador “PERX Lambayeque”, el cual identifica a seis cadenas productivas, las cuales permitirán el cumplimiento de objetivos como que las exportaciones al año 2025 se tripliquen a US\$ 1,200,000. Este PERX necesita integrar y coordinar actores regionales, del sector privado, público y académico. En el 2017 se exportó 73% en productos No Tradicionales y el 27% en Productos Tradicionales. Ver la Tabla 26.

Tabla 26

Región Lambayeque: Exportaciones por Sectores 2016 – 2017

	Valor FOB		Peso Neto Kg.		FOB	Peso Kg
	2016	2017	2016	2017	Var. % 16/17	Var. % 16/17
No Tradicional						
Agropecuario	290,729,903	299,276,869	180,891,117	195,715,603	3%	8%
Madera y Papeles	1,316	9,900	2,378	2,141	652%	-10%
Metal Mecánico	311,550	357,616	38,113	63,874	15%	68%
Minería No Metálica	196,446	280,295	6,181,732	6,283,313	43%	2%
Pesqueros	527,987	319,469	214,119	188,711	-39%	-12%
Químico	5,657,618	4,902,878	305,832	392,561	-13%	28%
Textil	521,324	553,934	106,475	132,788	6%	25%
Varios (Incluye Joyería)	9,057	61,053	833	2,970	574%	257%
Total No Tradicional	297,955,263	305,800,845	187,740,616	202,796,583	3%	8%
Tradicional						
Aceite de Pescado	207,444		44,650		-100%	-100%
Azúcar		18,020		30,000	100%	100%
Café	118,064,124	93,032,024	38,873,709	33,571,481	-21%	-14%
Chancaca	65,890	18,835,064	40,915	34,895,654	28486%	85188%
Melazas	1,011,005	1,783,594	5,568,164	8,635,140	76%	55%
Total Tradicional	120,411,185	113,668,702	46,299,794	77,132,275	-6%	67%
Total Trad. + No Trad.	418,366,448	419,469,547	234,040,410	279,928,858	0.3%	19.6%

Nota. Adaptado de Exportación Región Lambayeque Enero – Diciembre 2017. Gobierno Regional de Lambayeque. Recuperado de <https://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor1304/GERCETUR%20ESTADISTICAS%20DE%20EXPORTACION%20%20FINAL%20E-D%20201728jun%2018.pdf>

Entre los atractivos turísticos más destacados de la región se encuentran los complejos arqueológicos de Sipán, Museo de Tumbas Reales de Sipán, Museo Brunning, Museo Arqueológico de Sicán, Museo de Sitio de Túcume, Huaca Rajada – Sipán, Batangrande, Pampagrande, Ventarrón, Capaq Ñam, Bosque de Pomac, Laquipampa, Chaparrí, circuitos de playas de Pimentel y Puerto Eten, entre otros. Cabe mencionar que en el 2016 se registraron 328,089 visitantes nacionales y 34,410 visitantes extranjeros a Museos y Centros Arqueológicos de Lambayeque, siendo esta actividad la mayor realizada con 58% de participación. Ver Tabla 27.

Tabla 27

Región Lambayeque: Visitantes a Museos y Centros Arqueológicos

Departamento	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lambayeque	Nacionales	305,730	322,051	325,343	289,128	285,753	328,089
Lambayeque	Extranjeros	45,229	43,520	40,874	38,032	35,184	34,410

Nota. Adaptado de INEI SRTD. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

La oferta hotelera de Lambayeque a diciembre del 2017, ocupa el puesto número 13 a nivel nacional, ofreciendo 14,536 plazas – camas, además ocupa el mismo puesto a nivel nacional ofreciendo 9,779 habitaciones y ocupa el puesto 14 a nivel nacional contando con 634 establecimientos de hospedaje. Un dato importante según el INEI (2017), es que la región terminó el año 2017 con una cifra de arribos de 938,572 personas, que representa una disminución de -4.3% en comparación a los 980,673 arribos de turistas del año anterior. Según MINCETUR, los visitantes en promedio registraron una permanencia de dos noches y un gasto promedio de S/ 471.00 (US\$ 143) por visitante, generando ingresos por US\$ 133,959,822 durante el año 2017.

Tabla 28

Lambayeque: Arribos, Pernoctaciones y Permanencia, según procedencia de huéspedes

Variable	Unidad de Medida	2014	2015	2016	2017
Arribos					
Total	Personas	931,504	938,608	980,673	938,572
Nacional	Personas	901,522	909,421	951,941	915,833
Extranjero	Personas	29,982	29,187	28,732	22,739
Pernoctaciones					
Total	Número de noches	1,129,329	1,140,249	1,179,368	1,135,527
Nacional	Número de noches	1,077,126	1,084,479	1,127,319	1,097,680
Extranjero	Número de noches	52,203	55,770	52,049	37,847
Permanencia					
Total	Días/persona	1.16	1.15	1.15	1.18
Nacional	Días/persona	1.16	1.15	1.14	1.18

Nota. Tomado de INEI – Turismo. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1518/lambaye.htm

Según COMEX Perú el precio por tonelada de mango al 2017 fue de US\$1,179. En el 2017, la producción de Mango en Lambayeque llegó a 61,787 toneladas, generando un valor anual de US \$ 72,846,979. Las principales zonas de producción de mango se encuentran ubicadas en Piura (de octubre a enero), Lambayeque (diciembre – abril) y Ancash (marzo). Según la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango APEM al 2017, del total de la producción en todas las categorías de mango, el 24 % se dirige a la exportación y el 76 % al consumo interno. En el mercado interno el principal canal de comercialización es el mayorista, seguido de los supermercados. En Lambayeque hay al menos 20 productores de mango que en promedio tienen 100 hectáreas y otro número no menos importante de pequeños productores. Los productores de mango se están preparando para certificarse con Global Gap. Para ello están organizando sus fundos con el uso de pesticidas permitidos, el trato a los trabajadores, los servicios higiénicos, los almacenes, los carteles, la ropa del personal, entre otros. El agua con la que se riegan los campos en Lambayeque es del subsuelo y es extraída de pozos.

Tecnológico – científico. Lambayeque fue la primera región en poder usar el internet de alta velocidad a nivel nacional después de Lima. La instalación de la red de fibra óptica en Lambayeque demandó S/. 200 millones de soles. Según el INEI, en el 2016 el 42.5% de viviendas tenía acceso a internet desde sus hogares. Además demuestra que el 84.6% de los hogares cuenta con al menos un miembro de la familia con teléfono celular. Existe también un proyecto para modernizar el puerto Eten y San José en la costa de Lambayeque, sin embargo este se ha visto pospuesto una vez más por los temas de la reconstrucción del fenómeno del niño. El estado además está invirtiendo en tecnificar el sector agricultura a través de mejores sistemas de irrigación, en base a los ríos Zaña y Olmos.

Las innovaciones desarrolladas han sido del sector privado básicamente en la agroindustria para hacer uso eficiente del agua y aumentar la producción de frutas y verduras

para exportación. Si bien existen ONGs preocupadas por mejorar las condiciones con el aporte de nueva tecnología, en especial para la agricultura, su desarrollo aún es incipiente. Se están incorporando técnicas de producción orgánica, lo que demuestra que los pobladores cuentan con capacidad para desarrollar innovaciones; sin embargo, no existen muchos laboratorios especializados en áreas temáticas como el estudio de suelos que permitiría crear y usar fertilizantes adecuados a las necesidades de la tierra. El soporte para fines de proyección de tecnología y desarrollo son las diez universidades actualmente asentadas en esta región. La innovación tecnológica es el medio adecuado para la sostenibilidad de los recursos.

No podemos dejar de lado el invertir en tecnologías que ayuden en mejorar la producción y procesos. El costo beneficio que esta inversión por ejemplo en softwares modernos ERP, herramientas manuales modernas pueda incurrir en las entidades públicas de Lambayeque será reflejada en la calidad de servicio de sus procesos internos.

Histórico - Psicológico - Sociológico. Lambayeque proviene de una gran historia y es conocida como la ciudad generosa y benemérita, fue fundada en 1553. El 15 de junio de 1822, la ciudad de Lambayeque, recibió el título de ciudad generosa y benemérita gracias a la participación en la independencia del Perú. La ciudad de Lambayeque junto a sus provincias es parte de la historia del Perú y en ella se alberga una gran cantidad de mitos y leyendas que forman parte de su cultura, historias que han trascendido desde sus antepasados y aún se guardan en la actualidad.

Según la Municipalidad Provincial de Lambayeque, existe la leyenda que en una época remota arribó a las playas de la actual caleta San José, en el Perú, una gran flota de balsas extrañas, tripuladas por un brillante cortejo de guerreros extranjeros, que tenían por jefe a un hombre de gran talento y valor llamado Naylamp, quien fundó esta civilización conocida como Sicán o Lambayeque (siglo VII - X DC aprox.). Sus descendientes son los forjadores de la gran Cultura Chimú, forjada en Lambayeque antes que el Imperio Inca y que

se desarrolló hasta lograr un notable estado paralelo a la Civilización inca y a diferencia de ésta, trasladó su capital a zonas más propicias y estratégicas estableciendo grandes centros urbanos. Fueron grandes agricultores y textiles, pero sobre todo maravillosos orfebres, con extraordinarios trabajos en oro. La conquista del territorio que hoy forma Lambayeque a manos de los incas duró casi cuatro décadas, habiendo intervenido para ello Pacha Kutiq, Tupaq Yupanki y Wayna Qhapaq sucesivamente.

Los pobladores Lambayecanos tuvieron grandes éxitos en la lucha por la independencia política del Perú, estuvieron presentes en las batallas de Pichincha, Junín y Ayacucho, demostrando en todo momento destreza, capacidad, valentía, méritos que los reconoció el propio Simón Bolívar. Además existen grandes personajes en la historia de la región tanto en la emancipación como en la independencia, es así que el pueblo lambayecano tuvo como su caudillo al patriota Juan Manuel Iturregui quien propagó las ideas libertarias y ayudó a ingresar armas para dicha causa, además dos valerosos ciudadanos como Elías Aguirre y Diego Ferré ofrendaron su vida a bordo del Monitor Huáscar en el Combate de Angamos.

El poblador lambayecano se caracteriza principalmente por ser cálido, amable, trabajador y hospitalario, resalta el gran orgullo y reconocimiento que tienen por la tierra que los vio nacer. Chiclayo es la principal provincia la cual es considerada como una ciudad moderna, es conocida como la “Capital de la Amistad”, ya que es tierra de hospitalidad, alegría, guitarra, baile, gallos, chalanes e ingenio. Así también se considera como una ciudad alegre y bulliciosa. Se menciona también que existe un gran apego por las tradiciones místicas (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2010). Entre las principales costumbres y tradiciones de Lambayeque destacan sus danzas, su gastronomía, sus artesanías, sus curanderos y sus fiestas tradicionales: Fiesta de San José, el 19 de marzo; y el aniversario de Chiclayo, el 18 de abril.

Organizacional – Administrativo. Lambayeque tiene 3 provincias las cuales políticamente se dividen en 38 distritos, en los cuales las características claves son ser poco funcionales y no tener límites territoriales establecidos claramente, esto dificulta fuertemente el desarrollo local y regional. La atención administrativa es demasiado burocrática y se torna lenta en las entidades estatales. Al no contar con un plan de infraestructura y de desarrollo adecuado, a la región se le dificulta bastante conseguir el financiamiento adecuado por parte del estado, otro problema fuerte de la región es que no recibe canon minero a pesar de contar con más de 450 unidades mineras en su territorio.

Este gobierno ha acreditado y recibido el 100% de competencias transferidas por el gobierno nacional sin embargo esto no va aún de la mano de mayores recursos para su ejecución esto supone conforme al plan de desarrollo concertado un reto de reestructurar la estructura organizacional y buscar la asignación de recursos para estos fines. Actualmente los mapas referenciales producidos por el Instituto Nacional de Estadística e Informática han generado conflictos de pertenencia entre distritos, entre provincias y con los departamentos vecinos por centros poblados e importantes áreas geográficas con recursos naturales y culturales.

Militar (de seguridad). La elaboración del plan integral de seguridad ciudadana para la región Lambayeque está a cargo de la Gerencia Regional de Seguridad Ciudadana que es una instancia de dialogo coordinación y elaboración de políticas, planes, programas, directivas y actividades vinculadas a la seguridad ciudadana, en el ámbito distrital, desarrollando acciones preventivas destinadas a reducir el avance de la delincuencia común, en coordinación con la Policía Nacional del Perú y la sociedad civil organizada, garantizando la tranquilidad pública.

Además, articula las relaciones entre las diversas entidades del sector público y el sector privado, presidido por el Alcalde de cada una de sus provincias y con un total de 30

integrantes. Su objetivo principal es mejorar la seguridad en las provincias y sus distritos asegurando una convivencia pacífica que incentive el desarrollo, por medio de un trabajo en conjunto entre los integrantes del comité de distintos organismos; que hoy se hace necesario frente a la inseguridad en la zona y siendo un punto a solucionar para los planes de incentivar el turismo que tiene la región en el mediano plazo.

Continuando con el análisis de la región, se tomará el “*Índice de Progreso Social Regional Perú*” elaborado por CENTRUM Católica, como “una herramienta que permite analizar rápidamente cuales son las principales carencias, donde se encuentran las brechas trascendentales y por donde orientar la inversión social” (IPS 2017). El índice clasifica las 26 regiones del país según la capacidad de convertir el crecimiento económico en mejores resultados sociales y ambientales. En ese sentido, las regiones solo podrán ser prósperas cuando sean capaces de: (a) Satisfacer las necesidades básicas humanas, (b) Establecer fundamentos para mejorar el bienestar de las personas, y (c) Crear las oportunidades que todos los ciudadanos necesitan para su desarrollo personal y profesional.

Tabla 29

Índice de Progreso Social Regional de Lambayeque - Puntaje 2017

Índice de Progreso Social Regional Lambayeque 2017: 10 Medio Bajo			
Dimensiones	Componentes	Nivel de Progreso	Ranking
Necesidades Básicas Humanas 7 de 26 Medio Alto	Nutrición y Cuidados Médicos Básicos	Medio Alto	8 de 26
	Agua y Saneamiento	Medio bajo	9 de 26
	Vivienda	Muy Alto	8 de 26
	Seguridad Personal	Medio Alto	2 de 26
Bienestar 23 de 26 Bajo	Acceso a Conocimiento Básico	Medio Alto	20 de 26
	Acceso a Información y Telecomunicaciones	Bajo	10 de 26
	Salud y Bienestar	Medio Bajo	18 de 26
	Calidad Ambiental	Extremo Bajo	22 de 26
Oportunidades 12 de 26 Medio Bajo	Derechos Personales	Muy Bajo	9 de 26
	Libertad Personal y de Elección	Medio Alto	19 de 26
	Tolerancia e Inclusión	Muy Alto	4 de 26
	Acceso a Educación Superior	Muy Bajo	15 de 26

Nota. Adaptado de Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017.

El IPS divide las dimensiones en doce componentes, los cuales permitirán tener una visión global del desarrollo social y a la vez enfocado en temas relevantes. En la Tabla 29, se

presentan los componentes agrupados según cada dimensión, el ranking a nivel nacional y el nivel de Progreso por cada dimensión. Como se puede apreciar, Lambayeque tiene deficiencias en Agua y Saneamiento, Derechos personales, Acceso a Educación Superior, Acceso a Información y Telecomunicaciones y Calidad Ambiental.

La *infraestructura del servicio de agua y saneamiento* en Lambayeque es operada principalmente por la Entidad Prestadora de Servicio de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A, que atiende aproximadamente al 80% de la población; complementado por algunas Municipalidades distritales y Juntas Administradoras de Servicio de Saneamiento JASS. A enero del 2018, un 30% de los usuarios del servicio de agua potable se veían perjudicados, porque habían 55 obras de saneamiento paralizadas en diferentes localidades del departamento, Superintendencia Nacional de los Servicios de Saneamiento (Sunnas, 2018). En julio del 2018, se dieron inicio a las operaciones de mejoramiento de los servicios de agua potable y alcantarillado que colapsaron por el impacto de El Niño Costero. Este proyecto en su integridad representa una inversión de 6.9 millones de soles y comprende la instalación de 1,088 conexiones de agua y el mismo número en alcantarillado, así como buzones, modernas redes de agua y alcantarillado, y beneficiaran a 7,500 habitantes. En la Tabla 30 se muestran indicadores sobre el servicio y uso de agua en la región.

Tabla 30

Lambayeque – Agua por red pública, alcantarillado y prácticas adecuadas

Lambayeque - Indicador	Unidad	2015	2016	2017
Cobertura de agua por red pública	Porcentaje	73.5	72.6	73.3
Cobertura de alcantarillado u otras formas de disposición de excretas	Porcentaje	24	25	22.3
Hogares con acceso al servicio de agua por red pública y realizan prácticas adecuadas en el uso del agua	Porcentaje	67.5	74.3	74.5

Nota. Adaptado INEI y MINEDU. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Como muestra la información, hay inversión del Estado en disminuir las brechas de cobertura y acceso al agua de la red pública, sin embargo, la región tiene casi un 30% de

hogares sin acceso y cobertura de agua de la red pública y casi un 80% todavía no tiene acceso a alcantarillado y formas de disponer las excretas, lo cual es un problema pendiente de solucionar.

En cuanto a **Educación**, El nivel de aprendizaje del educando de la región viene mejorando. Según la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) aplicada a escolares del segundo y cuarto grado de primaria, así como de segundo de secundaria, muestran que se ubican por encima del promedio nacional. Además el porcentaje de escuelas con acceso a Internet de Lambayeque en primaria fue 37.1% en 2016, superando ligeramente al valor nacional (27.9%), en tanto que en secundaria llegó a 55.1%, siendo un poco mayor al valor nacional (52%).

En Lambayeque se han otorgado 16 acreditaciones a 14 programas carreras universitarios, un pedagógico y una carrera tecnológica, informó el Sistema Nacional de Evaluación de la Acreditación y Certificación del Calidad Educativa (Sineace, 2017). Según los reportes oficiales de dicho organismo técnico del Ministerio de Educación, ocho de las acreditaciones a nivel universitario fueron otorgadas a las carreras de Psicología, Educación Inicial, Derecho, Odontología, Medicina Humana, Enfermería, Educación Secundaria (Filosofía y Teología) y Educación Primaria de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Gerencia Regional de Educación, 2017).

En la Tabla 31 se muestran indicadores de la región, es importante destacar que el promedio de la población con educación superior en los últimos tres años es de 26.7%, y también vale indicar que la gran mayoría, más del 95% de alumnos matriculados en una institución superior, optan por carreras tecnológicas. Un paso previo para lograr que la población opte por una carrera superior, es que concluyan sus estudios escolares completos, según el MINEDU, hoy solamente concluyen su educación secundaria el 78.6% de los estudiantes de un total de 336,172 alumnos matriculados en el colegio.

Tabla 31

Lambayeque – Indicadores de Educación

Indicador	Unidad	2014	2015	2016
Población Total	Personas	1,250,349	1,260,650	1,270,794
Población con Educación Superior	Porcentaje	25.2	26.2	28.5
Población que saben leer y escribir	Porcentaje	93.7	94.2	93.5
Tasa Bruta de asistencia escolar secundaria	Porcentaje	92.7	93.5	93.5
Tasa Bruta de asistencia escolar primaria	Porcentaje	98.7	98.7	98.8
Institutos Superiores	Número	40	43	43
Universidades Nacionales	Número	1	1	1
Universidades Privadas	Número	5	5	5
Alumnos Matriculados en Institutos Superiores	Número	15,036	15,981	15,457
Enseñanza Pedagógica	Número	479	675	842
Enseñanza Tecnológica	Número	14,338	15,059	14,366
Enseñanza Artística	Número	219	247	249

Nota. Adaptado INEI y MINEDU. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=3da5f9ee-26a9-4fc0-9701-06e0be0880a4&groupId=10156

Actualmente son nueve universidades que brindan servicio educativo en la región, de las cuales, una pertenece al sector público: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. En los tres últimos años el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo PRONABEC, ha otorgado aproximadamente 1,394 becas través del programa Beca 18 (328 en 2014, 797 en el 2015 y 269 en el 2016), esto muestra una gran oportunidad que se está desaprovechando.

El acceso a las **telecomunicaciones e internet** es un factor importante a mejorar en la región, como se muestra en la Tabla 32 se presentan los principales indicadores de este aspecto, como se puede notar, el acceso a internet va obteniendo un ligero aumento y las acciones del gobierno están contribuyendo a lograr mayores coberturas. El servicio de telefonía fija es bajo pero puede entenderse debido al aumento del uso de telefonía móvil.

El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL, 2017) informó que 576 centros poblados de la región Lambayeque disponen de cobertura móvil con tecnología 4G, según reportaron las empresas operadoras al ente regulador. Cabe indicar que al cierre del 2016, solo 162 centros poblados de la región tenían cobertura con esta tecnología. En relación con el alcance de la cobertura 3G en la región, 953 centros poblados

cuentan con este servicio en el 2017.

Hasta el 2016, Lambayeque contaba con 888 centros poblados atendidos con este tipo de tecnología móvil. En el año 2017 se inauguró el proyecto de la red dorsal de fibra óptica para Lambayeque y se vio beneficiada con Internet de alta velocidad en todas sus capitales de distrito. En la Tabla 32 se presentan algunos indicadores de la región. El MTC invirtió en la red dorsal de fibra óptica para Lambayeque S/ 200 millones. Actualmente se está llevando a cabo el proyecto “Conectividad Integral de Banda Ancha para el Desarrollo Social de la Región Lambayeque”, el cual se encuentra en un 90% de implementación. Este proyecto contribuye a cerrar las brechas de conectividad con el objetivo de acercar y mejorar la calidad de los servicios públicos en beneficio de la población. El proyecto beneficiará a más de 230,000 personas de 355 localidades rurales, y a 500 instituciones públicas, entre colegios, centros de salud y comisarías, de la región Lambayeque, que contarán con Internet de alta velocidad

Tabla 32

Lambayeque – Acceso a Internet, Cobertura Móvil, Telefonía Fija y Telecomunicaciones

Indicador	Unidad	2015	2016	2017
Hogares que tienen acceso al servicio de telefonía fija domiciliaria	Porcentaje	22.7	21.9	22.3
Población que tiene cobertura del servicio de telefonía móvil	Porcentaje	90.6	92.1	93.2
Hogares con acceso a servicio de internet	Porcentaje	24.7	27.4	28.8
Hogares rurales que no acceden a ningún servicio público de telecomunicaciones	Porcentaje	0.4	0.4	-

Nota. Adaptado INEI y Encuesta Nacional de Programas Estratégicos. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

El sector **Salud** en la región han tenido importantes avances en sus indicadores, principalmente de cobertura. Respecto a las Enfermedades Diarreicas Agudas EDAS, estas tiene un comportamiento estacional, con mayor proporción de ocurrencia en los meses de verano. Según el Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades del MINSA, Lambayeque en el año 2008 tenía una tasa de EDA del orden 226 casos por cada

10,000 habitantes, y en el año 2017 ocupó el puesto 13 a nivel nacional en notificar alguna enfermedad diarreica aguda, en solo 127 casos por cada 10,000 habitantes; Moquegua es la región más crítica con 371 casos por cada 10,000 habitantes.

Otro indicador importante de la región, es el porcentaje de habitantes que sufren alguna enfermedad, según el INEI, en el año 2008, el 20.8% de la población sufría de alguna enfermedad; esto ha mejorado notablemente ya que en el año 2017, este porcentaje se ha reducido solamente al 6.1% de la población. Así mismo, el porcentaje de partos en establecimientos de salud desde el 2008 hasta el 2017 aumentó de 84% a 92% respectivamente, con lo que se logra un buen inicio en las condiciones del salud del recién nacido; esto puede verse complementado con la Tasa de desnutrición crónica de niños y niñas menores de cinco años (según la OMS) que pasó de 20.2% en el 2008 a un 10.5% en el año 2017. Es importante tomar en cuenta la infraestructura de establecimientos de salud de la región, actualmente operan seis (06) Hospitales del Seguro Social de Salud (EsSALUD), diecinueve (19) Establecimiento de EsSALUD, 120 Centros de Salud del MINSA y 26 Hospitales del MINSA.

Tabla 33

Lambayeque – Indicadores de Salud

Indicador	Unidad	2014	2015	2016
Porcentaje de la población afiliada a algún seguro de salud	Porcentaje	61.6	70.6	78.5
Porcentaje de población afiliada al Seguro Social de Salud - EsSalud	Porcentaje	24.6	26.2	29.1
Tasa de mortalidad infantil	Por 1000 nacidos vivos	13	-	-
Tasa de Desnutrición en menores de 5 años	Porcentaje	14	-	-
Número de habitantes por cada médico	Habitantes	579	539	515
Población con algún problema de salud crónico	Porcentaje	36.6	34.8	39.5

Nota. Adaptado INEI – ENAHO - MINSA. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

En los últimos años, el sector Salud ha venido mejorando en beneficio de la población Lambayecana, una acción concreta es que su Hospital Regional ha sido categorizado como

III-1, esto permite que se cierre el círculo de las necesidades médicas, sin embargo, falta trabajar la falta de medicinas genéricas, falta de especialistas médicos, la falta de un plan regional que consolide y unifique la zona norte para cubrir necesidades importantes ante emergencias a nivel nacional, y un vacío de 1,273 camas en todo el sistema de salud. Otra brecha a reducir es la falta de presupuesto para el sector, actualmente faltan 14 millones de soles para atender la deuda que mantiene el Seguro Integral de Salud (SIS) con los hospitales y 6 millones se necesitan para atender los casos de dengue y acciones de prevención (Gerencia Regional de Salud, 2017).

Según el Ministerio de Salud (MINSA, 2016) es obligación del Estado generar las condiciones en las cuales todos puedan vivir lo más saludable posible, donde la disponibilidad, accesibilidad, oportunidad, continuidad, entre otras características sean las más adecuadas. Los servicios de salud de Lambayeque han tenido mejoras en sus indicadores, sobre todo en el aspecto de cobertura; sin embargo, en términos de calidad los servicios aún son deficientes e impactan desfavorablemente en la salud y el bienestar de la población, como es el caso de las personas que sufren algún problema de salud crónico y que al 2016 alcanza al 39.5% de la población y la tasa de Morbimortalidad (OMS, enfermedades causantes de la muerte en determinadas poblaciones, espacios y tiempos) que actualmente abarca a 108,000 habitantes (8.5% de la población) de la región.

Respecto al *Medio Ambiente*, Lambayeque cuenta con un Plan Regional de Acción Ambiental 2016 – 2021, elaborado por la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental. Este plan cuenta con un informe de diagnóstico rápido sobre la problemática ambiental en la región Lambayeque y define las estrategias, programas y proyectos a ejecutar y las metas concretas que se propone alcanzar la región en el periodo señalado. Para ello se considera procesos participativos, anteriores a la formulación, que han comprendido la participación de diversos actores sociales en la preparación de planes ambientales en los

ámbitos locales y regionales. En un análisis de línea base se encontraron los siguientes problemas:

- Falta del recojo de basura,
- Falta de una buena dotación de agua y servicios de alcantarillado por parte de Epsel, porque ya no se abastecen.
- Falta de planificación de desarrollo urbano, territorial, y
- La falta de planificación y el constante desorden en lo vehicular y urbano
- Y finalmente hay un faltante de 70% de estructuras para la recreación y áreas verdes para menores de 15 años.

Es imperativo que las autoridades tomen cartas en el asunto para gestionar y mejorar estos aspectos relevantes para el desarrollo de la población.

5.2.1 Principios Cardinales de la Región Lambayeque

Los principios cardinales, son aspectos a ser analizados para el establecimiento de los OLP, en función a la visión, misión y los intereses de la región. Previo al desarrollo de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) resulta importante analizar los cuatro principios cardinales. Si bien éstos se orientan principalmente para analizar las oportunidades y amenazas en el entorno internacional de las naciones, es posible también aplicarlo en el entorno exterior de las organizaciones, considerando: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos, cuyo análisis estará orientado a los competidores (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceros. Con respecto a los factores externos, según el Plan Estratégico Institucional 2018 – 2024; se aprecia que los Gobiernos Regionales ejecutan sus actividades dentro de un marco de orden político y legal, y buscan lograr un equilibrio que les permita alcanzar sus objetivos en función a un plan de desarrollo previamente presentado al gobierno central. Según el índice de competitividad realizado por Centrum Católica en 2016, la región

representa el séptimo lugar a nivel nacional. Es conveniente que para lograr sus objetivos la Región genere alianzas con la Región Piura y con la Región La Libertad, ya que las vías carreteras son compartidas con ellos y ambas regiones manejan las mismas fuentes económicas.

Es importante considerar que, para el óptimo desarrollo de la región, otros agentes de desarrollo externo intervengan, especialmente a través de la Cooperación Técnica Internacional, a fin de que los proyectos de inversión pública y privada puedan materializarse con recursos provenientes del exterior. Es por ello que la municipalidad debe promover a través de organismos educativos como institutos superiores, universidades y organizaciones de investigación tanto públicas como privadas puedan generar estudios de línea base para a su vez desarrollar los perfiles de inversión necesarios para potenciar la inversión.

A nivel mundial, el sector de la producción de mago está influenciado por el mercado norteamericano y europeo. Cualquier problema de tipo económico o social en estos países puede afectar sus exportaciones. Los principales exportadores con los que el Perú compite son Brasil y Ecuador. A nivel local, las regiones de Piura y Lambayeque se complementan. En cambio, la Región Ancash está buscando integrarse a esta cadena productiva.

Lazos pasados-presentes. El pasado histórico de Lambayeque, es un elemento que no se puede olvidar, como parte del legado están las costumbres representadas en su danza como la marinera y la gastronomía que es reconocida a nivel nacional y son un reflejo actual de la forma de vida en cada una de sus provincias. Hacia adelante está fortalecer estas costumbres, fortalecer el enlace histórico de los restos arqueológicos y fomentar un deseo de aceptación por parte de los pobladores.

Lambayeque posee desde hace muchos años importantes lazos comerciales con regiones vecinas como Cajamarca, La Libertad y Piura. Asimismo, existieron problemas limítrofes con Piura que luego de más de 100 años fueron resueltos en el año 2010 por una

línea fronteriza que abarcaba las provincias de Sechura, Piura, Morropón y Huancabamba. Desde épocas ancestrales hasta la actualidad, Lambayeque comparte intereses de diferente naturaleza con las regiones de Piura, Amazonas, Cajamarca y La Libertad, un ejemplo de ellos es el proyecto Olmos.

A nivel mundial, las relaciones bilaterales con Brasil siempre han sido en buenos términos. No existe rivalidad histórica. Con Ecuador, si bien antes eran distantes, ahora se han logrado fortalecer. Además, con los países a donde exportamos se tienen excelentes relaciones comerciales. Chile, un rival histórico, representa el 1% de nuestras exportaciones. Finalmente, a nivel local, las relaciones se están fortaleciendo. Las condiciones geográficas y sociales de Piura y Lambayeque son similares y de fuertes lazos.

Contra balance de intereses. Si bien es notorio que existe cierta rivalidad con las regiones cercanas por intereses comunes; estas deben ser bien manejadas para que sean motivo de alianzas estratégicas muy definidas y que sean provechosas para ambos lugares. Lambayeque en el tema histórico comparte con la región La Libertad el legado de las culturas Chimú y Mochica. Asimismo, comparte recursos hídricos con otras regiones. En temas de turismo comparte con La Libertad el lanzamiento de la Ruta Moche. Respecto a la gestión de recursos hídricos se tiene cinco cuencas que se comparte con Cajamarca y Piura (Chancay, Zaña, La Leche, Motupe y Olmos). Así también el proyecto hidroenergético Olmos ha requerido el involucramiento de otras regiones tales como Cajamarca que incluso recibió tierras para compensar a los campesinos expropiados y a manera de compensación por el trasvase del río Huancabamba.

Con Brasil, existe un proceso de integración iniciado con la carretera Interoceánica que busca beneficiar a ambos países. Tenemos ventajas competitivas relacionadas al costo de mano de obra y rendimiento con Brasil; mientras que con Ecuador la relación se basa en nuestra mejor calidad de fruto. Pero una sobreproducción en estos países puede afectar a la

cadena productiva por la tendencia a la baja de los precios internacionales. A nivel local, los intereses de la producción de mango en las regiones Piura y Ancash son opuestos a los de Lambayeque.

Un aliado importante en éste punto es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, entidad pública que invierte en proyectos de mejoramiento de infraestructura que permita otros beneficios, mejorando los servicios de transportes y comunicaciones, permitiendo el impulso del comercio, mejora de la calidad de vida y la interconexión de distintos productores y clientes de las distintas regiones con los mercados locales y foráneos.

La demanda de las viviendas constituye una oportunidad de inversión para todas las empresas del rubro construcción, así como el poder ganar obras de licitación para el estado. El retorno de la inversión es rápido a comparación con otros negocios ya que el cobro se hace por lo general al finalizar las obras. El costo beneficio es alto si es que la empresa cumple con los controles de rendimientos, calidad y gastos.

Conservación de los enemigos. En el sector agropecuario se considera como competidores directos a las otras regiones de la macro región norte tales como La Libertad y Piura, pues de acuerdo al ICRP 2015, Piura se encuentra en el segundo puesto en cuanto a exportaciones mientras que Lambayeque ocupa el octavo lugar. Con respecto al dinamismo de turismo, La Libertad lleva la delantera con el puesto quinto y Lambayeque en el séptimo. La ciudad de Sao Paulo es un competidor directo por ser un importante exportador a nivel sudamericano y tener casi la misma ventana comercial para la exportación de mango. A nivel local, la región Ancash está buscando incrementar sus exportaciones.

5.3 Matriz de Intereses de la Región Lambayeque (MIO)

Los intereses de la Región Lambayeque incluidos en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), indicados en la Tabla 34, son el reflejo de los objetivos que la región desea alcanzar y que se encuentran dentro del mercado o sectores de competencia.

Asimismo, el cumplimiento de los objetivos se verán reflejados en los intereses de cada ciudadano de la región Lambayeque y sus principales aliados estratégicos. Piura y La Libertad son competidores fuertes en mango y caña de azúcar respectivamente; Cuzco y Lima acogen a la mayoría de turistas extranjeros que llegan al Perú y en cuanto a intereses sociales como el empleo, número de egresados de educación superior y habitantes que mueren por enfermedades; son temas a solucionar y mejorar a nivel nacional y global.

Tabla 34

Matriz de Intereses de la Región Lambayeque (MIO)

Interés Regional	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Incrementar los ingresos por mayor de producción agrícola de mango que permita aumentar la oferta exportable.		Región Lima* Región Piura* Región Ancash*	Brasil Arequipa**
2. Incrementar los ingresos por la mayor producción de azúcar.		Región La Libertad*	
3. Incrementar los ingresos del turismo		Región Piura* Región La Libertad*	Cuzco** Lima**
4. Incrementar el empleo formal.		Región Piura* Región La Libertad*	Venezuela**
5. Incrementar el número de egresados con educación superior		Región Lima* Región Piura*	
6. Reducirá la Morbimortalidad	Región Piura* Región La Libertad*		

Nota. *Intereses comunes **Intereses opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. Pág. 95 México D.F: Pearson

5.4 Objetivos de Largo Plazo

Para clarificar los intereses futuros de la región Lambayeque, se plantean Objetivos a Largo Plazo, que serán los resultados que se desean obtener dentro de diez años para cumplir con la visión propuesta. Estos resultados tienen un carácter económico, cuyo éxito y rentabilidad, servirán para cerrar brechas de tipo social como la falta de empleo formal, poca educación superior y el alto número de personas que mueren por enfermedades.

5.4.1 Objetivo de largo plazo OLP 1

En el 2028, el sector de producción de mango facturará US\$ 94'000,000. En el 2017 facturó US\$ 72'846,979 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017). Esto se va lograr incrementando el recurso hídrico disponible para las cosechas, que por lo tanto aumentan las hectáreas cosechadas y con ello se va exportar mayor cantidad de mango al mercado asiático y europeo.

5.4.2 Objetivo de largo plazo OLP 2

En el 2028, el sector de producción de azúcar de caña facturará US\$ 193'000,000. En el 2017 facturó US\$ 144'383,692 según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2017). Esto se va lograr incrementando el recurso hídrico disponible para las cosechas, que por lo tanto aumentan las hectáreas cosechadas y con ello se va abastecer de mayor cantidad de azúcar al mercado interno peruano.

5.4.3 Objetivo de largo plazo OLP 3

En el 2028, el sector turismo facturará US\$ 172'000,000. En el 2017 facturó US\$ 133'959,822 según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2017). Esto se va lograr a través del desarrollo de la infraestructura vial, hotelera, y gastronómica. Con todo eso se va incrementar el flujo de turistas anuales, y también el promedio de soles gastados por cada uno durante su estadía.

5.4.4 Objetivo de largo plazo OLP 4

En el 2028, el número de empleos formales en la región se incrementará a 250,000 puestos. Actualmente es de 153,962 puestos formales según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017). Esto se va lograr al desarrollar ferias laborales, formalizar las Mypes, brindar títulos de propiedad; lo que como consecuencia va disminuir la informalidad en los diversos sectores laborales.

5.4.5 Objetivo de largo plazo OLP 5

En el 2028, se incrementará el número de egresados con educación superior, afines a las actividades económicas de la región, a 402,500. Actualmente está en 365,024 según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2017). Esto se va lograr al construir mayor infraestructura educativa, contar con mayor acceso a internet en las escuelas en zonas rurales, generar promoción a los proyectos de investigación en alianza con instituciones privadas. Todo ello va generar disminuir la tasa de analfabetismo y lograr un mayor porcentaje de egresados de escuelas superiores.

5.4.6 Objetivo de largo plazo OLP 6

En el 2028, se reducirá la Morbimortalidad del número de habitantes a 60,000 personas. Actualmente está en 108,000 personas según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017). Esto se va lograr a través de la reposición de activos y consumibles a las instituciones médicas estatales, lo que traerá consigo mejorar el porcentaje de afiliados al seguro estatal y/ o particular.

5.5 Conclusiones

Los seis objetivos de largo plazo planteados en el presente capítulo pretenden guiar el camino para alcanzar la visión establecida, los cuales están soportados en los intereses, el potencial y los principios cardinales de la Región Lambayeque. Además, se han tomado en cuenta las fortalezas y debilidades del análisis interno que permitirán alcanzar, los diferentes objetivos de largo plazo, los cuales resultan desafiantes en la medida que están alineados con la visión.

El aspecto social no ha quedado de lado al plantear los Objetivos de Largo Plazo, ya que se busca obtener una rentabilidad social que se vea reflejada en puestos de trabajo para la población Lambayecana y que les permita mejorar su calidad de vida. También se consideró dentro de los OLP's mejorar la cantidad de alumnos que egresan de educación superior, esto

incluye nivel universitario completo y nivel técnico superior completo. Esto con miras a cubrir la demanda de profesionales para realizar las actividades económicas de forma sostenida. Finalmente se incluyó también como objetivo para la siguiente década incrementar el acceso desde los hogares a internet; esto a fin de que más hogares cuenten con oportunidades de información a nivel mundial. Asimismo, teniendo en cuenta que se maneja un horizonte de tiempo de 10 años o el equivalente a dos gobiernos presidenciales, se requerirán de una adecuada eficiente gestión pública estable para mantener el rumbo adecuado y alcanzar la visión propuesta.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo se aplica la formulación y planeamiento del plan estratégico; en función al análisis externo e interno de los Capítulos III y IV respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias para poder llegar a alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

El desarrollo de este capítulo tiene dos fases; en la primera, llamada la fase del cruce, con las matrices a continuación: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente en la segunda parte se aplica la fase de la decisión estratégica o salida, se desarrollaron las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis, y permite elaborar estrategias para los cuadrantes de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA). El objetivo de cada uno de los cuadrantes es: (a) aprovechar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de la Región Lambayeque para evitar las amenazas del entorno.

La matriz FODA, como se muestra en la Tabla 35, permitió formular 24 estrategias únicas, las cuales serán validadas (retenidas) o descartadas luego del filtro de las siguientes matrices.

Tabla 35

Matriz FODA de la Región Lambayeque

FORTALEZAS- F		DEBILIDADES-D
MATRIZ FODA	1. Correcta administración de los suelos agrícolas. 2. Recurso humano dispuesto a trabajos agrícolas. 3. Gremios de productores agrícolas por tipos de producto. 4. Gestión del patrimonio turístico con alto potencial (museos; gastronomía, festividades religiosas; y playas). 5. Variedad de productos agrícolas con gran demanda en el mercado nacional e internacional. 6. Infraestructura hidráulica competente para un regadío adecuado de los terrenos agrícolas. 7. Cumplimiento de las exigencias de los mercados internacionales para el consumo de productos agrícolas. 8. Desarrollo de cultura de exportación en los agricultores menores.	1. Sistema de logística para exportaciones deficiente. 2. Bajo nivel de cuidado de recursos naturales para la disponibilidad de las generaciones futuras. 3. Bajo porcentaje de estudiantes egresados de escuelas de educación superior (25%). 4. Falta de infraestructura y promoción en el sector turismo y actividades relacionadas. 5. Bajo nivel Acceso a información y telecomunicaciones. 6. Falta de industrialización en el sector agrícola. 7. Acceso limitado en redes viales para el correcto desarrollo del sector turismo e industria. 8. Infraestructura y equipamiento insuficiente en el sector salud.
FO. Explote		DO. Busque
1. Demanda de productos tradicionales por países como Holanda, Francia y Japón.	FO1. Alcanzar estándares de producción, de calidad y salubridad exigidos por los mercados internacionales (F1, F3, F6, F7, F8, O1).	DO1. Ejecutar un plan de exportaciones a nivel macro, y alinear a los distribuidores y operadores logísticos para un mejor proceso de distribución de productos agrícolas (D1, O1, O4).
2. Demanda de terrenos agrícolas por inversionistas nacionales y extranjeros.	FO2. Posicionar a Lambayeque como una región agrícola para que inversionistas nacionales e internacionales, obtén por adquirir tierras fértiles y puedan explotarla utilizando el recurso de mano de obra disponible de la región. (F2, F5, O2).	DO2. Construir más centros de educación técnica superior y centros médicos, a través de la modalidad de "obras por impuestos". (D3, D8, O6).
3. Interés de inversionistas extranjeros en negocios tipo retails y gastronómicos.	FO3. Incrementar nuevos mercados a través de paquetes turísticos dirigidos a segmentos específicos: vivenciales, culturales, gastronómicos. Orientado al turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F4,O5).	DO3. Construir infraestructura hotelera, de restaurantes y de Centros Comerciales. (D4, O3).
4. Demanda de derivados de caña de azúcar de parte del mercado interno.	FO4. Ampliar oferta de caña de azúcar a nuevos mercados nacionales al implementar el clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque (F4, O3, O5).	DO4. Adquirir sistemas de información para unificar la información de uso común para la población agrícola. (D2, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5).
5. Demanda de turismo gastronómico y vivencial por parte de turistas extranjeros.	FO5. Extender la venta de azúcar refinada de caña a toda la zona norte del Perú. (F3, O4).	DO5. Crear vías de comunicación terrestre hacia los destinos turísticos principales a fin de facilitar el acceso a los turistas nacionales e internacionales, estas vías van a ser construidas bajo la modalidad de "obras por impuesto" (D4, D7, O5).
6. Leyes vigentes en Perú que permiten a GR ejecutar proyectos Ley N° 29230 - Ley de obras por impuestos		DO6. Entregar terrenos a los inversionistas agrícolas de gran capital, a través de contratos que establezcan montos de inversión a desarrollar. (D4, D6, O1, O2).
7. Ingreso al Perú de proveedores de internet satelital		DO7. Invertir en concientizar sobre la importancia de la educación en los egresados de secundaria y sus padres, resaltando las ventajas de tener educación. (D8, O8).
8. Demanda de profesionales y personal técnico calificado.		DO8. Ganar mayor alcance en la población, sobre el uso de la información y comunicación a través del internet. (D5, O8).
AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite
1. Países productores agrícolas con mayor tecnología y mejor competitividad.	FA1. Presentar al mundo, las zonas turísticas clave de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F4, A6).	DA1. Descartar mercados que prioricen el bajo precio de los productos sobre la calidad de los mismos. (D1, A1).
2. Cambios climáticos debido al efecto invernadero y al calentamiento global, que afecten los sembríos producidos y por producir.	FA2. Ejecutar un Plan de Seguridad Integral para reducir Vulnerabilidades y los Riesgos por Desastres Naturales. (F1, F3, A2).	DA2. Introducir al mercado, la experiencia del turismo natural y vivencial, a fin de que no resalte la falta de infraestructura vial. (D4, D7, A6).
3. Conflictos políticos y económicos en los principales países consumidores de los bienes y servicios que ofrece Lambayeque.	FA3. Ampliar mercados en Europa y Asia, en busca de diversificar el gusto del consumidor de productos agrícolas (F4, F5, F7, A3, A4).	DA3. Evitar la explotación descontrolada de recursos naturales a través de un plan de explotación sostenida. (D2, A2).
4. Cambios en los regímenes alimenticios de los consumidores extranjeros.	FA4. Desarrollar planes para la racionalización del agua a fin de evitar el estrés hídrico en la región (F1, F6, A1).	DA4. Ofrecer al extranjero, las ventajas de los productos cosechados artesanalmente vs los producidos de forma industrial. (D6, A4).
5. Cambios en los beneficios sociales obligatorios por ley..	FA5. Ejecutar acuerdos de cooperación entre Gobierno Regional e Instituciones Educativas Superiores para implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la demanda laboral de la región. (F2, F3, F7, A1).	DA5. Prevenir enfermedades con la ejecución de programas preventivos de salud, accesibles para la población. (D8, A87)
6. Competidores con mayores atractivos turísticos que la región Lambayeque.	FA6. Colocar cláusulas en los contratos entre las empresas agroindustriales y sus clientes, que permitan renegociar sus contratos ante cambios bruscos en la política gubernamental del Perú. (F3, A5).	
7. Pandemias provenientes de otras regiones o países.		

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de la Región Lambayeque. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la postura estratégica que sea la más apropiada para la organización se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, y se calcula el promedio, como se muestra en la Tabla 36.

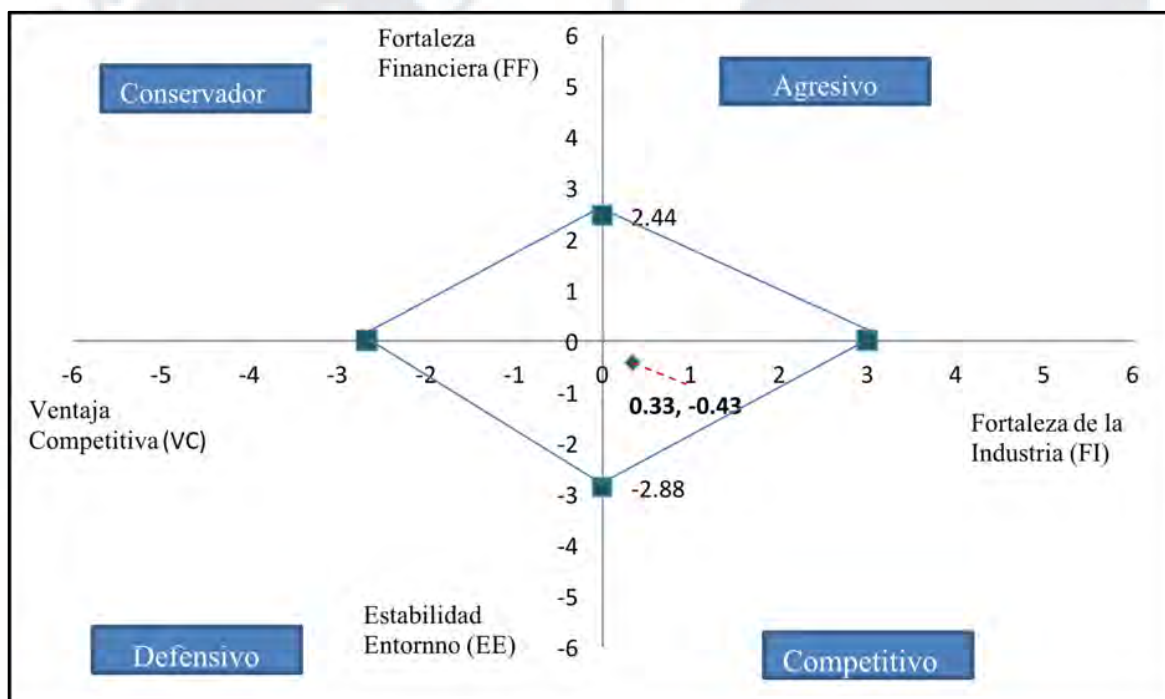


Figura 26. Gráfica de Matriz PEYEA.

En la Figura 26, se gráfica los puntajes promedios del cual resulta un polígono y se obtiene el vector direccional de la suma algebraica del eje de las x y del y, el vector direccional indica la postura estratégica apropiada. Los resultados indicaron que Lambayeque presenta fortaleza de la industria, limitada fortaleza financiera y limitada ventaja competitiva. Además, se suma la pobre estabilidad del entorno. Por estos motivos, se debe adoptar por

ejecutar alianzas estratégicas. Además, la Región de Lambayeque puede hacer mejor las cosas que sus competidores ejecutando estrategias de fusión concéntrica, fusión conglomerada, reconversión y diferenciación (productos o servicios únicos en diseño, marca, calidad y valor agregado).

De la revisión de la MPEYEA, se aprecia que el gobierno regional de Lambayeque posee una limitada fortaleza financiera, a pesar de que el el Estado Peruano asigna de manera descentralizada el presupuesto del estado y depende del gobierno regional como administra e invierte sus recursos. La región Lambayeque posee fortaleza en las industrias del turismo y agrícola, en donde el gobierno regional de Lambayeque tiene como ventaja competitiva respecto de otras regiones, los atractivos turísticos y la calidad de productos agrícolas que sus tierras cultivan. La región Lambayeque subsiste en un entorno estable, ya que la política económica del Perú no presenta fluctuaciones abruptas y a nivel mundial las principales economías del mundo siguen su normal curso económico.

En vista que el vector resultante toma ligera postura en el cuadrante Competitivo, esto motiva a que la región Lambayeque, a través del gobierno regional, debe orientarse a tener una posición estratégica más competitiva, lo cual puede lograrlo a través de la acción de la estrategia de diferenciación de los productos que ofrezca, relacionados al mango, la caña de azúcar y los servicios turísticos. Para reforzar su oferta de valor, puede optar también por la estrategia de generación de alianzas estratégicas entre las empresas por cada industria ya mencionada.

Además deberá tener el control de sus principales proveedores y distribuidores (lograr integrarse vertical y horizontalmente) para asegurar una cadena de abastecimiento de sus productos hasta los mercados donde se piensa vender; y siempre se buscará desarrollar nuevos mercados y nuevos productos (gastronomía, turismo vivencial y natural).

Tabla 36

Matriz PEYEA de la Región Lambayeque

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja

Promedio = -2.88

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta

Promedio = 3.00

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas

Promedio = 2.44

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida

Promedio = -2.67

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-2.67	0.33
Fortaleza de la Industria (FI)	3.00	-
Fortaleza Financiera (FF)	2.44	0.43
Estabilidad del Entorno (EE)	-2.88	-

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje “X” corresponde a la participación relativa en la industria y el eje “Y” indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje.

La participación de mercado y el crecimiento que tiene dicho mercado para cada uno de las principales actividades económicas que componen el portafolio de la Región Lambayeque como se muestra en la Tabla 37.

Tabla 37

Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de la Región Lambayeque

Sector Económico	A. Ingresos 2015 (miles de S/)	B. Ingresos 2016 (miles de S/)	Participación relativa de mercado (B/TOT=B)	Tasa de Crecimiento ((B-A)/A)
1. Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura	920,856.00	908,579.00	11.48	-1.33
2. Pesca y Acuicultura	59,254.00	76,126.00	0.96	28.47
3. Extracción de Petróleo, Gas, Minerales	32,730.00	32,973.00	0.42	0.74
4. Manufactura	1,115,315.00	1,117,375.00	14.11	0.18
5. Electricidad, Gas y Agua	128,245.00	127,961.00	1.62	-0.22
6. Construcción	941,878.00	939,801.00	11.87	-0.22
7. Comercio	2,059,541.00	2,107,591.00	26.62	2.33
8. Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	848,617.00	884,180.00	11.17	4.19
9. Alojamiento y Restaurantes	287,609.00	295,310.00	3.73	2.68
10. Telecomunicaciones y Servicios de Información	599,524.00	663,412.00	8.38	10.66
11. Administración Pública y Defensa	734,432.00	764,005.00	9.65	4.03
Total	7,728,001.00	7,917,313.00		

Nota. Adaptado de INEI - Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/index.html

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el VAB de las actividades económicas que dinamizan la Región Lambayeque, como se presenta en la Tabla 37. Mientras que para evaluar los productos como mango y caña de azúcar se tomó el detalle del desagregado de la región Lambayeque para la industria agrícola, los datos en la Tabla 38.

Tabla 38

Participación Relativa de Sector Agrícola de la Región Lambayeque

Sector Agropecuario Subsector Agrícola	2015	2016	2017	Participación Relativa
Caña de Azúcar	2,022,870	2,278,785	2,489,374	75.8
Arroz Cáscara	455,188	399,038	398,550	12.1
Maíz Amarillo Duro	138,890	101,809	83,428	2.5
Alfalfa	82,346	84,914	75,339	2.3
Mango	32,354	51,017	61,787	1.9
Limón	55,741	51,540	31,387	1.0
	2,956,030	3,141,520	3,283,926	

Nota. Adaptado de INEI - Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/index.html

De acuerdo a la matriz BCG, los productos (mango, caña de azúcar y turismo) caen en uno de los cuadrantes mostrados en la Figura 27: vacas (productos rentables), perros (no vale la pena invertir en ellos a corto plazo), estrellas (generan efectivo) y los signos de interrogación (pueden generar pérdidas). Según el análisis de las Tablas 37 y 38 se obtiene la figura 27 donde se muestran la ubicación de los productos que se van a explotar en la región Lambayeque: caña de azúcar en el cuadrante Vaca y Turismo y Mango en Perro.



Figura 27. Matriz Boston Consulting Group de la Región Lambayeque

De los resultados obtenidos se deberán establecer estrategias para poder explotar los productos mencionados. Por lo tanto, se ve al Turismo y al Mango como una oportunidad de venta, en vez de considerarlos productos a descartar. En la actualidad, el mango viene con una tendencia mundial creciente en producción y exportación; además se tienen áreas de cultivo que con mayor recurso hídrico e inversión, se pueden ser explotar. Del análisis de la BCG se obtienen las siguientes estrategias para la caña de azúcar:

- Posicionar a Lambayeque como una región agrícola para que inversionistas nacionales e internacionales, obtén por adquirir tierras fértiles y puedan explotarla utilizando el recurso de mano de obra disponible de la región;
 - Ampliar la oferta de caña de azúcar a nuevos mercados nacionales al implementar el clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque
- Y para el mango y Turismo:
- Ampliar mercados en Europa y Asia, en busca de diversificar el gusto del consumidor de productos agrícolas; Desarrollar planes para la racionalización del agua a fin de evitar el estrés hídrico en la región.
 - Incrementar nuevos mercados a través de paquetes turísticos dirigidos a segmentos específicos: vivenciales, culturales, gastronómicos. Orientado al turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia.
 - Presentar al mundo, las zonas turísticas clave de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada en la Región
 - Introducir al mercado, la experiencia del turismo natural y vivencial, a fin de que no resalte la falta de infraestructura vial. (D4, D7, A6).

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz MIE tiene como ejes rangos de puntajes ponderados de las matrices MEFE y MEFI, su objetivo es evaluar la complejidad de los negocios de la organización, estos permiten calificaciones en tres rangos (a) alto, (b) medio y (c) bajo. El eje “x” corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz MEFI y el eje “y” corresponde al de la matriz MEFE. Esta matriz propone tres escenarios que ejecutan estrategias diferentes. El escenario 1 sugiere crecer y construir, el escenario 2 sugiere retener y mantener; y el escenario 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. Las estrategias a ejecutar dependerán del cuadrante donde se ubica el resultado ponderado de las matrices MEFE y MEFI las mismas que se resumen en la Figura 28.

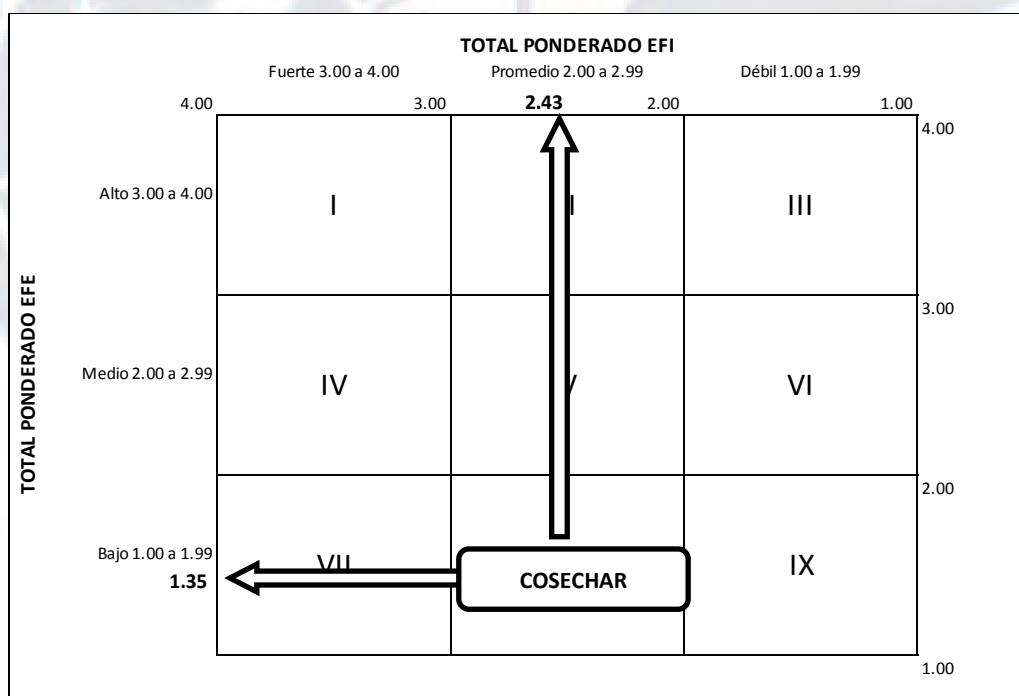


Figura 28. Matriz MIE de la Región Lambayeque

De acuerdo al cuadrante donde quedó el punto de intersección (cosechar), se asocia a establecer estrategias defensivas que según D’Alessio (2015), “las estrategias defensivas, son estrategias con las cuales la organización busca salvarse de situaciones financieras y operativas deficientes. Se basan en acciones correctivas para un mejor posicionamiento en el sector industrial, o finalmente salir del mismo. Las estrategias defensivas pueden ser de

cuatro tipos: a) Aventura conjunta (joint venture); b) Atrincheramiento (retrenchment); c) Desposeimiento (divestment); y d) Liquidación”. (p. 235). Para este caso, conocer qué decisión debe tomarse para la elección de la estrategia defensiva, se parte de la premisa que la Región Lambayeque, a través de su Gobierno Regional, se desestima: tanto el atrincheramiento (reducción de activos y costos para revertir la crisis); como el desposeimiento (vender división o parte de la organización); y la liquidación (venta de todos los activos de la organización). Por el contrario, lo que se busca es crecer pero con cautela, por eso la estrategia defensiva a establecer es la aventura conjunta, es decir, ejecutar acciones que impliquen sinergias entre organizaciones de los sectores productivos del mango, azúcar, turismo y educación, para incentivar a la generación de empleo formal.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la matriz de la gran estrategia, la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Los resultados indicaron que el sector, se sitúa en el cuadrante III como se observa en la Figura 29, este cuadrante indica que presenta una posición estratégica débil en un mercado de crecimiento lento, donde las estrategias a seguir para la búsqueda de mejoras son las estrategias de diversificación concéntrica, conglomerada y horizontal. En la estrategia de diversificación concéntrica, se pueden adicionar nuevos productos y/o servicios nuevos, relacionados a los actuales, lo cual apunta a mejorar la imagen de la organización. Esta organización debe contar con recurso humano innovador, sin interesar que el crecimiento sea lento. Por ejemplo: Vender la experiencia del turismo vivencial, a fin de que no resalte la falta de infraestructura vial, realmente es todo un reto, ya que a pesar que algunas carreteras han sido afectadas por el fenómeno del Niño Costero, hay turistas que disfrutaron del turismo

vivencial, es decir, prefieren pasar algunas de esas carreteras en motos o quizás tomar una ruta alternativa en la cual puedan ir caminando (trekking).

En la estrategia de diversificación conglomerada, se pueden adicionar nuevos productos y/o servicios, pero que no estén relacionados a los actuales, aquí si la organización necesitará ver la manera de establecer sinergias con organizaciones que tenga la experiencia en los productos y/o servicios en los que se requiere incursionar, para mitigar la probabilidad de fracaso. Por ejemplo: Vender las ventajas de los productos cosechados artesanalmente vs. los producidos de forma industrial, esto motiva al consumidor a comprar productos naturales, saludables recién salidos de la chacra, para ello, deben establecerse sinergias entre el Gobierno Regional de Lambayeque y los gremios de agricultores, para motivar la venta de productos tradicionales.

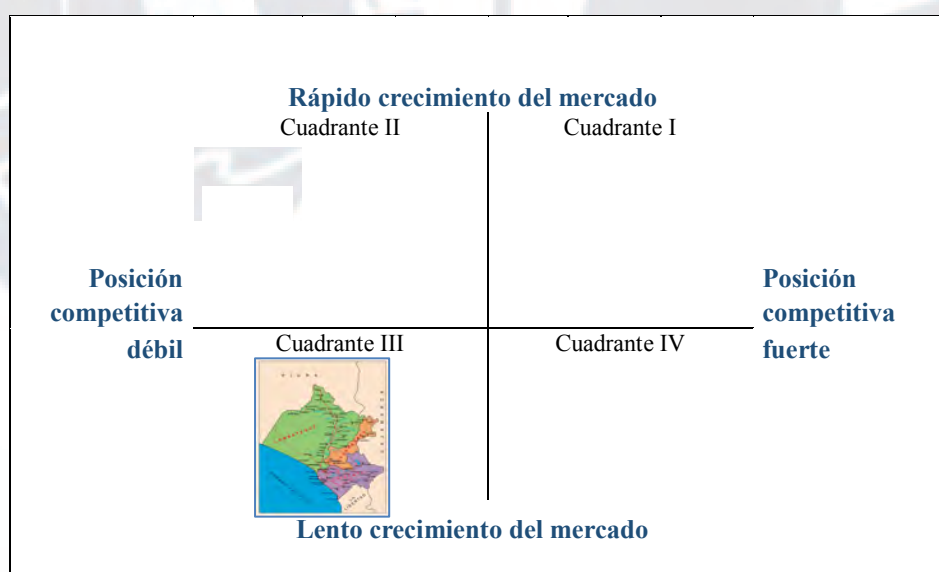


Figura 29. Matriz de la Gran Estrategia de la Región Lambayeque

En la estrategia de diversificación horizontal, se pueden adicionar nuevos productos y/o servicios, pero que no estén relacionados para los actuales consumidores, eso denota que se buscará incrementar los ingresos con los nuevos productos y/o servicios inclusive con la captación de nuevos consumidores. Por ejemplo: Motivar a los jóvenes Lambayecanos a estudiar carreras profesionales orientadas a los sectores productivos más atractivos de su región, si eso lo logran con éxito, no sólo serán atractivos para las organizaciones de su

región, pues también para las demás organizaciones del país, inclusive de los demás países del mundo.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica, conocida como MDE, es utilizada para agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso (D'Alessio, 2015).

La MDE contribuye a identificar las estrategias que deben ser retenidas. Esta matriz forma parte de la fase de formulación del Planeamiento Estratégico, orientado a la toma de decisión de que productos y/o servicios serán claves para que las estrategias a considerar, sean las idóneas para lograr los objetivos que estén asociados a la situación futura deseada.

Para ello, la Tabla 39 presenta la MDE relacionada a la Región de Lambayeque nos permitirá conocer que estrategias podemos retener. Las que tienen un puntaje mayor a tres (3) serán estrategias retenidas y las demás serán estrategias a descartar.

Tabla 39

Matriz de Decisión Estratégica de la Región Lambayeque

Estrategias Específicas	Estrategias Externas	Estrategias Internas	Facilitadores	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1. Alcanzar estándares de producción, de calidad y salubridad exigidos por los mercados internacionales (F1, F3, F6, F7, F8, O1).	Integración: Integración vertical hacia atrás.	Gerencia de Procesos (BPM), Calidad Total (TQM).	Benchmarking Outsourcing	X					1
FO2. Posicionar a Lambayeque como una región agrícola para que inversionistas nacionales e internacionales, obtén por adquirir tierras fértiles y puedan explotarla utilizando el recurso de mano de obra disponible de la región. (F2, F5, O2).	Intensivas: Desarrollo de productos.	Reingeniería de Procesos (BPR).	Tecnologías de la Información (IT). Geográfico.	X		X			2
FO3. Incrementar nuevos mercados a través de paquetes turísticos dirigidos a segmentos específicos: vivenciales, culturales, gastronómicos. Orientado al turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F4,O5).	Intensivas: Desarrollo de mercados.	Reingeniería de Procesos (BPR).	Tecnologías de la Información (IT). Integrativo.	X		X			2
FO4. Ampliar oferta de caña de azúcar a nuevos mercados nacionales al implementar el clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque (F4, O3, O5).	Intensivas: Desarrollo de mercados.	Reingeniería de Procesos (BPR).	Tecnologías de la Información (IT). Integrativo.	X		X			2
FO5. Extender la venta de azúcar refinada de caña a toda la zona norte del Perú. (F3, O4).	Integración: Integración vertical hacia atrás. (Proveedores).	Gerencia de Procesos (BPM), Calidad Total (TQM).	Benchmarking Outsourcing	X					1
DO1. Ejecutar un plan de exportaciones a nivel macro, y alinear a los distribuidores y operadores logísticos para un mejor proceso de distribución de productos agrícolas (D1, O1, O4).	Integración: Integración vertical hacia adelante.	Gerencia de Procesos (BPM).	Referenciación (Benchmarking).	X					1
DO2. Construir más centros de educación técnica superior y centros médicos, a través de la modalidad de "obras por impuestos". (D3, D8, O6).	Defensivas: Alianza estratégica, aventura conjunta.	Gerencia de Procesos (BPM).	Referenciación (Benchmarking).	X	X		X		3
DO3. Construir infraestructura hotelera, de restaurantes y de Centros Comerciales. (D4, O3).	Defensivas: Alianza estratégica, aventura conjunta.	Gerencia de Procesos (BPM).	Referenciación (Benchmarking).	X	X		X		3
DO4. Adquirir sistemas de información para unificar la información de uso común para la población agrícola. (D2, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5).	Defensivas: Alianza estratégica, aventura conjunta.	Gerencia de Procesos (BPM).	Referenciación (Benchmarking).	X	X		X		3
DO5. Crear vías de comunicación terrestre hacia los destinos turísticos principales a fin de facilitar el acceso a los turistas nacionales e internacionales, estas vías van a ser construidas bajo la modalidad de "obras por impuesto" (D4, D7, O5).	Defensivas: Alianza estratégica, aventura conjunta.	Gerencia de Procesos (BPM).	Referenciación (Benchmarking).	X	X		X		3
DO6. Entregar terrenos a los inversionistas agrícolas de gran capital, a través de contratos que establezcan montos de inversión a desarrollar. (D4, D6, O1, O2).	Integración: Integración vertical hacia atrás.	Gerencia de Procesos (BPM), Calidad Total (TQM).	Referenciación (Benchmarking). Outsourcing	X					1
DO7. Invertir en concientizar sobre la importancia de la educación en los egresados de secundaria y sus padres, resaltando las ventajas de tener educación. (D8, O8).	Intensivas: Penetración en el mercado.	Gerencia de Procesos (BPM).	Referenciación (Benchmarking).	X					1
DO8. Ganar mayor alcance en la población, sobre el uso de la información y comunicación a través del internet. (D5, O8).	Intensivas: Desarrollo de productos.	Reingeniería de Procesos (BPR).	Tecnologías de la Información (IT). Integrativo.	X		X			2
FA1. Presentar al mundo, las zonas turísticas clave de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F4, A6).	Diversificación: Diversificación concéntrica.	Reingeniería de Procesos (BPR).	Tecnologías de la Información (IT). Analítico.	X	X	X		X	4
FA2. Ejecutar un Plan de Seguridad Integral para reducir Vulnerabilidades y los Riesgos por Desastres Naturales. (F1, F3, A2).	Defensivas: Alianza estratégica, aventura conjunta.	Gerencia de Procesos (BPM).	Referenciación (Benchmarking).	X	X			X	3
FA3. Ampliar mercados en Europa y Asia, en busca de diversificar el gusto del consumidor de productos agrícolas (F4, F5, F7, A3, A4).	Intensivas: Desarrollo de mercados.	Reingeniería de Procesos (BPR).	Tecnologías de la Información (IT). Analítico.	X		X			2
FA4. Desarrollar planes para la racionalización del agua a fin de evitar el estrés hídrico en la región (F1, F6, A1).	Intensivas: Desarrollo de productos.	Reingeniería de Procesos (BPR).	Tecnologías de la Información (IT). Analítico.	X		X			2
FA5. Ejecutar acuerdos de cooperación entre Gobierno Regional e Instituciones Educativas Superiores para implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la demanda laboral de la región. (F2, F3, F7, A1).	Defensivas: Alianza estratégica, aventura conjunta.	Gerencia de Procesos (BPM).	Referenciación (Benchmarking).	X	X		X		3
FA6. Colocar cláusulas en los contratos entre las empresas agroindustriales y sus clientes, que permitan renegociar sus contratos ante cambios bruscos en la política gubernamental del Perú. (F3, A5).	Defensivas: Alianza estratégica, aventura conjunta.	Gerencia de Procesos (BPM).	Referenciación (Benchmarking).	X	X		X		3
DA1. Descartar mercados que prioricen el bajo precio de los productos sobre la calidad de los mismos. (D1, A1).	Intensivas: Desarrollo de mercados.	Calidad Total (TQM).	Outsourcing	X		X			2
DA2. Introducir al mercado, la experiencia del turismo natural y vivencial, a fin de que no resalte la falta de infraestructura vial. (D4, D7, A6).	Diversificación: Diversificación concéntrica.	Gerencia de Procesos (BPM).	Referenciación (Benchmarking).	X	X	X		X	4
DA3. Evitar la explotación descontrolada de recursos naturales a través de un plan de explotación sostenida. (D2, A2).	Defensivas: Alianza estratégica, aventura conjunta.	Gerencia de Procesos (BPM).	Referenciación (Benchmarking).	X	X		X		3
DA4. Ofrecer al extranjero, las ventajas de los productos cosechados artesanalmente vs los producidos de forma industrial. (D6, A4).	Diversificación: Diversificación conglomerada.	Gerencia de Procesos (BPM).	Referenciación (Benchmarking).	X	X			X	3
DA5. Prevenir enfermedades con la ejecución de programas preventivos de salud, accesibles para la población. (D8, A87)	Intensivas: Desarrollo de productos.	Reingeniería de Procesos (BPR).	(Benchmarking).	X		X			2

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) se usa para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables, esta se usa como insumo a los factores críticos de éxito externo e interno, obtenidos de las Matrices MEFE y MEFI; así como las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión; luego se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en base al grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos, ver Tabla 40.

El rango para calificación es: (a) No atractiva (no aceptable); (b) Algo atractiva (algo aceptable); (c) Razonablemente atractiva (aceptable); (d) Altamente atractiva (muy aceptable). Cabe destacar que el promedio ponderado de los pesos de los factores con calificación es seis, las estrategias que cuenten con mayor de seis serán aceptables. En la MCPE se presentan las estrategias retenidas en la Matriz MDE.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificado las estrategias retenidas están deberán ser evaluadas con los cuatro criterios propuestos por Rumelt, como se muestra en la Tabla 41.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia utilitarismo, si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos no debe retenerse y será descartada. Como se puede observar en la Tabla 42, las dieciséis estrategias cumplen con la auditoría de ética lo que garantiza que no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia y costumbres o utilitarismo.

Tabla 40

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Lambayeque

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 11												
Estrategias Retenidas	DO2. Construir más centros de educación técnica superior y centros médicos, a través de la modalidad de "obras por impuestos". (D3, D8, O6).	DO3. Construir infraestructura hotelera, de restaurantes y de Centros Comerciales. (D4, O3).	DO4. Adquirir sistemas de información para unificar la información de uso común para la población agrícola. (D2, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5).	DO5. Crear vías de comunicación terrestre hacia los destinos turísticos principales a fin de facilitar el acceso a los turistas nacionales e internacionales, estas vías van a ser construidas bajo la modalidad de "obras por impuesto" (D4, D7, O5).	FA1. Presentar al mundo, las zonas turísticas clave de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F4, A6).	FA2. Ejecutar un Plan de Seguridad Integral para reducir Vulnerabilidades y los Riesgos por Desastres Naturales. (F1, F3, A2).	FA5. Ejecutar acuerdos de cooperación entre Gobierno Regional e Instituciones Educativas Superiores para implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la demanda laboral de la región. (F2, F3, F7, A1).	FA6. Colocar cláusulas en los contratos entre las empresas agroindustriales y sus clientes, que permitan renegociar sus contratos ante cambios bruscos en la política gubernamental del Perú. (F3, A5).	DA2. Introducir al mercado, la experiencia del turismo natural y vivencial, a fin de que no resalte la falta de infraestructura vial. (D4, D7, A6).	DA3. Evitar la explotación descontrolada de recursos naturales a través de un plan de explotación sostenida. (D2, A2).	DA4. Ofrecer al extranjero, las ventajas de los productos cosechados artesanalmente vs los producidos de forma industrial. (D6, A4).												
Factores Críticos para el Éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES																							
1. Demanda de productos tradicionales por países como Holanda, Francia y Japón.	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32
2. Demanda de terrenos agrícolas por países vecinos.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24
3. Interés de inversionistas extranjeros en negocios tipo retails y gastronómicos.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
4. Demanda de derivados de caña de azúcar de parte del mercado interno.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21
5. Demanda de turismo gastronómico y vivencial por parte de turistas extranjeros.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21
6. Leyes vigentes en Perú que permiten a GR ejecutar proyectos Ley N° 29230 - Ley de obras por impuestos	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
7. Ingreso al Perú de proveedores de internet satelital	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10
8. Demanda de profesionales y personal técnico calificado.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20
AMENAZAS																							
1. Países productores agrícolas con mayor tecnología y mejor competitividad.	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30
2. Cambios climáticos debido al efecto invernadero y al calentamiento global, que afecten los sembríos producidos y por producir.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3. Conflictos políticos y económicos en los principales países consumidores de los bienes y servicios que ofrece Lambayeque.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07
4. Cambios en los regímenes alimenticios de los consumidores extranjeros.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
5. Cambios disruptivos en la política gubernamental del Perú.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06
6. Competidores con mayores atractivos turísticos que la región Lambayeque.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06
7. Pandemias provenientes de otras regiones o países.	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
FORTALEZAS																							
1. Correcta administración de los suelos agrícolas.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20
2. Recurso humano dispuesto a trabajos agrícolas.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
3. Gremios de productores agrícolas por tipos de producto.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21
4. Gestión del patrimonio turístico con alto potencial (museos; gastronomía, festividades religiosas; y playas).	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08
5. Variedad de productos agrícolas con gran demanda en el mercado nacional e internacional.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18
6. Infraestructura hidráulica competente para un regadío adecuado de los terrenos agrícolas.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32
7. Cumplimiento de las exigencias de los mercados internacionales para el consumo de productos agrícolas.	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32
8. Desarrollo de cultura de exportación en los agricultores menores.	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20
DEBILIDADES																							
1. Sistema de logística para exportaciones deficiente.	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
2. Bajo nivel de cuidado de recursos naturales para la disponibilidad de las generaciones futuras.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15
3. Bajo porcentaje de estudiantes egresados de escuelas de educación superior (25%).	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06
4. Falta de infraestructura y promoción en el sector turismo y actividades relacionadas.	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12
5. Bajo nivel Acceso a información y telecomunicaciones.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
6. Falta de industrialización en el sector agrícola.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24
7. Acceso limitado en redes viales para el correcto desarrollo del sector turismo e industria.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21
8. Infraestructura y equipamiento insuficiente en el sector salud.	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Total	2.00	6.35	5.18	4.38	5.00	5.76	5.51	6.27	5.22	5.00	5.02	5.40											

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00

Tabla 41

Matriz Rumelt de la Región Lambayeque

Estrategias Específicas	Matriz				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
DO2. Construir más centros de educación técnica superior y centros médicos, a través de la modalidad de "obras por impuestos". (D3, D8, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3. Construir infraestructura hotelera, de restaurantes y de Centros Comerciales. (D4, O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5. Crear vías de comunicación terrestre hacia los destinos turísticos principales a fin de facilitar el acceso a los turistas nacionales e internacionales, estas vías van a ser construidas bajo la modalidad de "obras por impuesto" (D4, D7, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1. Presentar al mundo, las zonas turísticas clave de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F4, A6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2. Ejecutar un Plan de Seguridad Integral para reducir Vulnerabilidades y los Riesgos por Desastres Naturales. (F1, F3, A2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA5. Ejecutar acuerdos de cooperación entre Gobierno Regional e Instituciones Educativas Superiores para implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la demanda laboral de la región. (F2, F3, F7, A1).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA6. Colocar cláusulas en los contratos entre las empresas agroindustriales y sus clientes, que permitan renegociar sus contratos ante cambios bruscos en la política gubernamental del Perú. (F3, A5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2. Introducir al mercado, la experiencia del turismo natural y vivencial, a fin de que no resalte la falta de infraestructura vial. (D4, D7, A6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3. Evitar la explotación descontrolada de recursos naturales a través de un plan de explotación sostenida. (D2, A2).	Sí	Sí	No	Sí	No
DA4. Ofrecer al extranjero, las ventajas de los productos cosechados artesanalmente vs los producidos de forma industrial. (D6, A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de "The evaluation of business strategy", por R. Rumelt, 1980, pp. 360-361, New York, NY: McGraw-Hill

Tabla 42

Matriz de Ética de la Región Lambayeque

Estrategias Específicas	Derechos							Matriz			Utilitarismo		Se Acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho de hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Justicia Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios Estratégicos empleados	
DO2. Construir más centros de educación técnica superior y centros médicos, a través de la modalidad de "obras por impuestos". (D3, D8, O6).	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3. Construir infraestructura hotelera, de restaurantes y de Centros Comerciales. (D4, O3).	P	P	P	N	N	N	P	J	N	N	E	E	Sí
DO5. Crear vías de comunicación terrestre hacia los destinos turísticos principales a fin de facilitar el acceso a los turistas nacionales e internacionales, estas vías van a ser construidas bajo la modalidad de "obras por impuesto" (D4, D7, O5).	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
FA1. Presentar al mundo, las zonas turísticas clave de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F4, A6).	N	P	P	N	N	P	P	J	N	N	E	E	Si
FA2. Ejecutar un Plan de Seguridad Integral para reducir Vulnerabilidades y los Riesgos por Desastres Naturales. (F1, F3, A2).	P	N	P	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Si
FA5. Ejecutar acuerdos de cooperación entre Gobierno Regional e Instituciones Educativas Superiores para implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la demanda laboral de la región. (F2, F3, F7, A1).	P	P	P	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
FA6. Colocar cláusulas en los contratos entre las empresas agroindustriales y sus clientes, que permitan renegociar sus contratos ante cambios bruscos en la política gubernamental del Perú. (F3, A5).	P	P	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Si
DA2. Introducir al mercado, la experiencia del turismo natural y vivencial, a fin de que no resalte la falta de infraestructura vial. (D4, D7, A6).	P	P	P	P	N	P	P	J	J	J	E	E	Si
DA4. Ofrecer al extranjero, las ventajas de los productos cosechados artesanalmente vs los producidos de forma industrial. (D6, A4).	P	P	P	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí

Nota: Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la matriz MCPE, matriz MR y matriz ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas para el presente Plan Estratégico de la Región Lambayeque son las siguientes Estrategias Retenidas: DO2, DO3, DO5, FA1, FA2, FA5, FA6, DA2 y DA4.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuáles serán determinantes para la toma de decisión acerca de las estrategias. Cada una de las nueve (09) estrategias seleccionadas que se emplearán responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia en dichas estrategias. Si bien se filtraron muchas estrategias en el camino, esto no resta que algunas de ellas puedan ser tomadas como plan de contingencia de ser necesario, ya sea por dificultades en el proceso de implementación de alguna de las nueve seleccionadas, o por las oportunidades que se presenten en el recorrido, lo cual motive su rápida implementación, para tener un registro de las estrategias a implementar y las que estarían en modo de contingencia, se presentan en la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC). Ver Tabla 43.

Respecto a las estrategias de contingencia presentadas: el primer grupo corresponde a las estrategias rechazadas de la Matriz de Rumelt (RM), el segundo grupo corresponde a las estrategias rechazadas de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), el tercer grupo corresponde a las estrategias rechazadas de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE).

Tabla 43

Estrategias Retenidas y de Contingencia MERC

Estrategias Retenidas
DO2. Construir más centros de educación técnica superior y centros médicos, a través de la modalidad de "obras por impuestos". (D3, D8, O6).
DO3. Construir infraestructura hotelera, de restaurantes y de Centros Comerciales. (D4, O3).
DO5. Crear vías de comunicación terrestre hacia los destinos turísticos principales a fin de facilitar el acceso a los turistas nacionales e internacionales, estas vías van a ser construidas bajo la modalidad de "obras por impuesto" (D4, D7, O5).
FA1. Presentar al mundo, las zonas turísticas clave de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F4, A6).
FA2. Ejecutar un Plan de Seguridad Integral para reducir Vulnerabilidades y los Riesgos por Desastres Naturales. (F1, F3, A2).
FA5. Ejecutar acuerdos de cooperación entre Gobierno Regional e Instituciones Educativas Superiores para implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la demanda laboral de la región. (F2, F3, F7, A1).
FA6. Colocar cláusulas en los contratos entre las empresas agroindustriales y sus clientes, que permitan renegociar sus contratos ante cambios bruscos en la política gubernamental del Perú. (F3, A5).
DA2. Introducir al mercado, la experiencia del turismo natural y vivencial, a fin de que no resalte la falta de infraestructura vial. (D4, D7, A6).
DA4. Ofrecer al extranjero, las ventajas de los productos cosechados artesanalmente vs los producidos de forma industrial. (D6, A4).
Estrategias de Contingencia
Primer Grupo
DA3. Evitar la explotación descontrolada de recursos naturales a través de un plan de explotación sostenida. (D2, A2).
Segundo Grupo
DO4. Adquirir sistemas de información para unificar la información de uso común para la población agrícola. (D2, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5).
Tercer Grupo
FO1. Alcanzar estándares de producción, de calidad y salubridad exigidos por los mercados internacionales (F1, F3, F6, F7, F8, O1).
FO2. Posicionar a Lambayeque como una región agrícola para que inversionistas nacionales e internacionales, obtén por adquirir tierras fértiles y puedan explotarla utilizando el recurso de mano de obra disponible de la región. (F2, F5, O2).
FO3. Incrementar nuevos mercados a través de paquetes turísticos dirigidos a segmentos específicos: vivenciales, culturales, gastronómicos. Orientado al turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F4, O5).
FO4. Ampliar oferta de caña de azúcar a nuevos mercados nacionales al implementar el clúster regional de turismo y gastronomía con centro de operaciones en Lambayeque (F4, O3, O5).
FO5. Extender la venta de azúcar refinada de caña a toda la zona norte del Perú. (F3, O4).
DO1. Ejecutar un plan de exportaciones a nivel macro, y alinear a los distribuidores y operadores logísticos para un mejor proceso de distribución de productos agrícolas (D1, O1, O4).
DO6. Entregar terrenos a los inversionistas agrícolas de gran capital, a través de contratos que establezcan montos de inversión a desarrollar. (D4, D6, O1, O2).
DO7. Invertir en concientizar sobre la importancia de la educación en los egresados de secundaria y sus padres, resaltando las ventajas de tener educación. (D8, O8).
DO8. Ganar mayor alcance en la población, sobre el uso de la información y comunicación a través del internet. (D5, O8).
FA3. Ampliar mercados en Europa y Asia, en busca de diversificar el gusto del consumidor de productos agrícolas (F4, F5, F7, A3, A4).
FA4. Desarrollar planes para la racionalización del agua a fin de evitar el estrés hídrico en la región (F1, F6, A1).
DA1. Descartar mercados que prioricen el bajo precio de los productos sobre la calidad de los mismos. (D1, A1).
DA5. Prevenir enfermedades con la ejecución de programas preventivos de salud, accesibles para la población. (D8, A87)

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Tabla 44

Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo MEOLP

Visión						
“Para el año 2028, Lambayeque se posicionará dentro de las cinco primeras regiones del Perú con mayor explotación de las industrias del mango, azúcar de caña y turismo; lo que permitirá incrementar la educación superior en un 10%, el empleo formal en un 60% y la reducción de la morbilidad en un 45%, favoreciendo con ello al progreso social y económico de la población Lambayecana”.						
Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
1. Incrementar los ingresos por la mayor producción de mango	En el 2028, el sector de	En el 2028, el sector de	En el 2028, el sector turismo	En el 2028, el número de empleos formales en la	En el 2028, se incrementará el número de	En el 2028, se reducirá la morbilidad del número de habitantes a
2. Incrementar los ingresos por la mayor producción de caña de azúcar.	producción de mango facturará	producción de azúcar de caña facturará	facturará US\$ 167'400,000. En el 2017 facturó	región se incrementará a	egresados con educación superior,	50,000 personas, actualmente está en
3. Incrementar los ingresos del turismo.	US\$ 95'000,000.	facturará US\$ 173'000,000. En el 2017 facturó	US\$ 133'959,822	250,000 puestos. Actualmente es de	afines a las actividades económicas de la	108,000 personas.
4. Incrementar el empleo formal.	En el 2017 facturó US\$ 72'846,979	2017 facturó US\$ 111'970,740.		153,962 puestos formales	región, a 402,500	
5. Incrementar personas con estudios superiores						
6. Reducir Mortalidad por enfermedades						
Estrategias						
DO2. Construir más centros de educación técnica superior y centros médicos, a través de la modalidad de "obras por impuestos". (D3, D8, O6).			Sí	Sí	Sí	Sí
DO3. Construir infraestructura hotelera, de restaurantes y de Centros Comerciales. (D4, O3).			Sí	Sí		
DO5. Crear vías de comunicación terrestre hacia los destinos turísticos principales a fin de facilitar el acceso a los turistas nacionales e internacionales, estas vías van a ser construidas bajo la modalidad de "obras por impuesto" (D4, D7, O5).			Sí	Sí		
FA1. Presentar al mundo, las zonas turísticas clave de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F4, A6).			Sí	Sí		
FA2. Ejecutar un Plan de Seguridad Integral para reducir Vulnerabilidades y los Riesgos por Desastres Naturales. (F1, F3, A2).	Sí	Sí		Sí		
FA5. Ejecutar acuerdos de cooperación entre Gobierno Regional e Instituciones Educativas Superiores para implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la demanda laboral de la región. (F2, F3, F7, A1).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA6. Colocar cláusulas en los contratos entre las empresas agroindustriales y sus clientes, que permitan renegociar sus contratos ante cambios bruscos en la política gubernamental del Perú. (F3, A5).	Sí	Sí		Sí		
DA2. Introducir al mercado, la experiencia del turismo natural y vivencial, a fin de que no resalte la falta de infraestructura vial. (D4, D7, A6).			Sí	Sí		
DA4. Ofrecer al extranjero, las ventajas de los productos cosechados artesanalmente vs los producidos de forma industrial. (D6, A4).	Sí	Sí		Sí		

La Matriz de Estrategias versus los Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) presentadas en la tabla 44, nos permite conocer de qué manera las estrategias retenidas, participan en cada objetivo de largo plazo. En caso una de las estrategias retenidas no tenga alcance sobre algunos de los objetivos a largo plazo, puede pasar a tomar su lugar una de las estrategias de contingencia, siempre y cuando se encuentre dentro de los parámetros éticos: de los derechos, la justicia y utilitarismo.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite analizar la posibilidad que tienen los competidores de la Región Lambayeque para enfrentar las estrategias retenidas. El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisión acerca de las estrategias. Cada una de las nueve (9) estrategias seleccionadas que se emplearán responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia en dichas estrategias.

Lambayeque pertenece a la denominada Macro Región Norte, que está compuesta por las regiones: Tumbes, Piura, La Libertad, Cajamarca, San Martín, Amazonas y Ancash. Estas regiones tienen muchas cosas en común, como la actividad agroindustrial, excelente gastronomía, brechas que cubrir en el sector salud, educación y serios problemas para ejecutar sus presupuestos, parece ser una deficiencia regional, ya que según Perú Cámaras, 2017, la Macro Región Norte ejecutó el 27,8% de su presupuesto asignado para proyectos de inversión pública, que alcanza los 2.449,9 millones de soles, registrando una reducción de 33,5% con relación al cierre del 2017. La región Lambayeque ejecutó el 37.6% de su presupuesto para proyectos de inversión pública, Tumbes el 31.8%, Cajamarca, 29%, y Piura, 28.8%. Más atrás se ubica La Libertad con el 20,1% de ejecución presupuestal.

Tabla 45

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Posibilidades de los Competidores		
Estrategias Retenidas	Piura	La Libertad
DO2. Construir más centros de educación técnica superior y centros médicos, a través de la modalidad de "obras por impuestos". (D3, D8, O6).	Búsqueda de entidades privadas o asociaciones dispuestas a cooperar mediante la modalidad de "obras por impuestos".	Búsqueda de entidades privadas o asociaciones dispuestas a cooperar mediante la modalidad de "obras por impuestos".
DO3. Construir infraestructura hotelera, de restaurantes y de Centros Comerciales. (D4, O3).	Potenciar atractivos de la zona hotelera costera, con inversión privada.	Incursión de la inversión privada para fomentar el turismo gastronómico.
DO5. Crear vías de comunicación terrestre hacia los destinos turísticos principales a fin de facilitar el acceso a los turistas nacionales e internacionales, estas vías van a ser construidas bajo la modalidad de "obras por impuesto" (D4, D7, O5).	Búsqueda de entidades privadas o asociaciones dispuestas a cooperar mediante la modalidad de "obras por impuestos".	Búsqueda de entidades privadas o asociaciones dispuestas a cooperar mediante la modalidad de "obras por impuestos".
FA1. Presentar al mundo, las zonas turísticas clave de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F4, A6).	Desarrollo de un plan de marketing turístico, con el apoyo del MINCETUR.	Desarrollo de un plan de marketing turístico, con el apoyo del MINCETUR.
FA2. Ejecutar un Plan de Seguridad Integral para reducir Vulnerabilidades y los Riesgos por Desastres Naturales. (F1, F3, A2).	Potenciar mecanismos de prevención de riesgos por desastres naturales.	Actualización del plan de restauración nacional en caso de desastres.
FA5. Ejecutar acuerdos de cooperación entre Gobierno Regional e Instituciones Educativas Superiores para implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la demanda laboral de la región. (F2, F3, F7, A1).	Reforzar relación con MINEDU para el otorgamiento de licencias para la generación de nuevas profesiones.	Reforzar relación con MINEDU para el otorgamiento de licencias para la generación de nuevas profesiones.
FA6. Colocar cláusulas en los contratos entre las empresas agroindustriales y sus clientes, que permitan renegociar sus contratos ante cambios bruscos en la política gubernamental del Perú. (F3, A5).	Gestionar acuerdos de servicio flexibles antes las políticas gubernamentales.	Gestionar acuerdos de servicio flexibles antes las políticas gubernamentales.
DA2. Introducir al mercado, la experiencia del turismo natural y vivencial, a fin de que no resalte la falta de infraestructura vial. (D4, D7, A6).	Promover el turismo gastronómico de la zona.	Promover el turismo gastronómico de la zona.
DA4. Ofrecer al extranjero, las ventajas de los productos cosechados artesanalmente vs los producidos de forma industrial. (D6, A4).	Desarrollo de tecnología agrícola, para el mejoramiento en los sembríos.	Potenciar el estado de las tierras fértiles, para diversificar sus sembríos.

6.13 Conclusiones

En el proceso estratégico se desarrollaron estrategias seleccionadas, obtenidas en base a los filtros aplicados al cruce de la matriz FODA. Las estrategias seleccionadas cumplen con los filtros básicos, tales como el ético, lo cual permite tener la certeza de la integridad de las acciones que se adoptarán. El proceso se desarrolló bajo una visión de futuro a diez años, la cual está enmarcada seis objetivos de largo plazo, y genera unos resultados que integran lo que se espera de la Región Lambayeque y lo que se puede mejorar para perfeccionarlo.

El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisión acerca de las estrategias. Cada una de las nueve estrategias seleccionadas que se emplearán responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia en los modelos. Si bien se filtraron muchas estrategias en el camino, esto no resta que algunas de ellas puedan ser tomadas como plan de contingencia de ser necesario, ya sea por dificultades en el proceso de implementación de alguna de las nueve seleccionadas, o por las oportunidades que se presenten en el recorrido, lo cual motive su rápida implementación.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, y en afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para lograr con éxito los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015). Esta implementación implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas y después en resultados, lo cual es un proceso exigente por las siguientes razones: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se debe atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2015).

De acuerdo con D'Alessio (2013), para hacerle frente a la implementación estratégica, es necesario los siguientes cuatro insumos esenciales: (a) el liderazgo comprometido de la alta dirección de tipo transformacional; (b) una cultura organizacional que soporte las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación; (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida, y (d) innovación y creatividad.

Para finalizar, la implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas y (d) estructura organizacional. Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas; por lo tanto, su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también figuran la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología; y, en forma general, resalta la gestión de todo el proceso de cambio (D'Alessio, 2015).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP).

Tabla 46

Matriz de Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo
OLP1	En el 2028, el sector de producción de mango facturará US\$ 94'000,000. En el 2017 facturó US\$ 72'846,979	
OCP1.1	Del 2019 al 2021 se generarán ingresos anuales de US\$ 74'303,919. Es decir, ingresos adicionales de US\$ 1'456,940. Mediante el aumento del 2% anual de hectáreas de mango cosechadas.	
OCP1.2	Del 2022 al 2024 se generarán ingresos anuales de US\$ 78'836,756. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 4'532,837. Mediante el aumento del 2% anual de hectáreas de mango cosechadas y el mejoramiento de infraestructura de riego.	
OCP1.3	Del 2025 al 2026 se generarán ingresos anuales de US\$ 86'731,463. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 7'894,707. Mediante el aumento del 2% anual de hectáreas de mango cosechadas, el mejoramiento de infraestructura de riego y el aumento del 3% anual de exportaciones a los mercados asiáticos y europeos.	
OCP1.4	Del 2027 al 2028 se generarán ingresos anuales de US\$ 94'135,209. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 7'403,746. Mediante el aumento del 2% del total de hectáreas de mango cosechadas, el mejoramiento de infraestructura de riego, el aumento del 3% anual de exportaciones a los mercados asiáticos y europeos, y el uso de tierras de cultivo proporcionadas por el Proyecto Olmos.	
OLP2	En el 2028, el sector de producción de azúcar de caña facturará US\$ 193'000,000. En el 2017 facturó US\$ 144'383,692	
OCP2.1	Del 2019 al 2022, se generarán ingresos anuales de US\$ 161'786,692. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 17'400,000. Mediante el incremento del cultivo de caña de azúcar a razón de 75,000 toneladas por año gracias al resultado del Proyecto Olmos que permitan ampliar anualmente 70 hectáreas de cultivo.	
OCP2.2	Del 2023 al 2025, se generarán ingresos anuales de US\$ 174'836,692. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 13'050,000. Mediante el incremento del cultivo de caña de azúcar y manteniendo un rendimiento por hectárea de caña de azúcar de 107 Ton/Ha.	
OCP2.3	Del 2026 al 2028, se generarán ingresos anuales de US\$ 193'106,692. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 17'400,000. Manteniendo un rendimiento por hectárea de caña de azúcar de 107 Ton/Ha. Y logrando exportaciones anuales de 25,000 toneladas a mercados europeos y vendiendo 80,000 toneladas anuales al mercado interno.	
OLP3	En el 2028, el sector turismo facturará US\$ 172'000,000. En el 2017 facturó US\$ 133'959,822	
OCP3.1	Del 2019 al 2021, se generarán ingresos anuales de US\$ 138'242,270. Mediante el incremento del número de visitas de turistas en 3% (hoy en 938,572 turistas anuales); debido al posicionamiento de la región como la mejor alternativa gastronómica del norte del Perú y mejoramiento de la infraestructura de sus atractivos turísticos.	
OCP3.2	Del 2022 al 2024, se generarán ingresos anuales de US\$ 151'351,092. Mediante el incremento del gasto promedio por turista de US\$143 a US\$152, el aumento del número de visitas de turistas en 3%, al posicionamiento de la región como la mejor alternativa gastronómica, mejoramiento de la infraestructura de sus atractivos turísticos y, la formalización y aplicación de beneficios tributarios a las agencias de viajes y turismo.	
OCP3.3	Del 2025 al 2026, se generarán ingresos anuales de US\$ 157'405,156. Mediante el aumento del número de visitas de turistas en 4%, al posicionamiento de la gastronomía, al mejoramiento de atractivos turísticos, la formalización de agencias de turismo y la formación conjunta del circuito turístico del norte (Lambayeque, La Libertad y Piura)	
OCP3.4	Del 2027 al 2028, se generarán ingresos anuales de US\$ 173'974,120. Mediante el aumento del número de visitas de turistas por año en 5%, al posicionamiento de la gastronomía, la formación del circuito turístico del norte, la pavimentación de 50 Km. de carreteras, categorización, clasificación de establecimientos de hospedajes y elevando el gasto promedio por turista a US\$160.	
OLP4	En el 2028, el número de empleos formales en la región se incrementará a 250,000 puestos. Actualmente es de 153,962 puestos formales	
OCP4.1	Del 2019 al 2020, aumentará la contratación formal laboral en 169,636 puestos. Mediante el incremento anual de los beneficios tributarios y laborales, así como la ejecución de dos ferias laborales al año.	
OCP4.2	Del 2021 al 2022, aumentará la contratación formal laboral en 186,906 puestos. Mediante el incremento anual de los empleos formales en los sectores de la agro exportación, turismo y gastronomía.	
OCP4.3	Del 2023 al 2024, aumentará la contratación formal laboral en 205,935 puestos. Mediante el incremento anual de los empleos formales en agro exportación, turismo y gastronomía, que generará 9,000 empleos anuales, formales y especializados	
OCP4.4	Del 2025 al 2026, aumentará la contratación formal laboral en 226,901 puestos. Mediante el incremento anual de los empleos formales en agro exportación, turismo, gastronomía y a través de la formalización de 1,300 Mypes anuales.	
OCP4.5	Del 2027 al 2028, aumentará la contratación formal laboral en 250,000 puestos. Mediante la fiscalización laboral a las empresas, el incremento de los empleos formales en los sectores de la agro exportación, turismo, gastronomía y a través de la formalización de 1,300 Mypes anuales.	
OLP 5	En el 2028, se incrementará el número de egresados con educación superior, afines a las actividades económicas de la región, a 402,500	
OCP5.1	Del 2019 al 2022, la cantidad de egresados con educación superior será de 375,524 (Incremento anual de 900 alumnos becados en Institutos superiores; 1725 alumnos adicionales que estudian de manera virtual o semipresencial). A través de proyectos de investigación; incremento de instituciones de nivel técnico superior; aumento de cobertura de internet para hogares y centros de educación; ampliación del beneficio de Beca 18.	
OCP5.2	Del 2023 al 2025, la cantidad de egresados con educación superior será de 387,023 (Incremento anual de 1,700 alumnos becados en Institutos superiores, 1,900 alumnos adicionales que estudian de manera virtual o semipresencial y la oferta 233 empleos en empresas agroindustriales a recién egresados). Mediante la presentación de proyectos de investigación; incremento de instituciones de nivel técnico superior; aumento de cobertura de internet para hogares y centros de educación; ampliación y mayor acceso del beneficio de Beca 18; convenios con empresas agroindustriales para el aseguramiento de puestos de trabajos formales.	
OCP5.3	Del 2026 al 2028, la cantidad anual de egresados con educación superior será de 402,500 (Incremento anual de 2,000 alumnos becados en Institutos superiores, 2,860 alumnos adicionales que estudian de manera virtual o semipresencial, oferta de 300 empleos en empresas agroindustriales, turismo y gastronomía a recién egresados). A través de proyectos de investigación; incremento de instituciones de nivel técnico superior; aumento de cobertura de internet para hogares y centros de educación; ampliación y mayor acceso del beneficio de Beca 18; convenios con empresas agroindustriales, turísticas y gastronómicas para el aseguramiento de puestos de trabajos formales.	
OLP 6	En el 2028, se reducirá la morbimortalidad del número de habitantes a 60,000 personas, actualmente está en 108,000 personas.	
OCP6.1	Del 2019 al 2021, la morbimortalidad será de 95,000 personas. Esto se logrará a través del aumento anual del 4% de atenciones por servicios de salud y del equipamiento médico, 500 camas, medicinas genéricas y dos ambulancias.	
OCP6.2	Del 2022 al 2024, la morbimortalidad será de 82,000 personas. Esto a través del aumento anual del 4% de personas atendidas por servicios de salud, el aumento anual del equipamiento médico y de la población afiliada a un seguro médico privado o particular (de 83% a 86% de afiliaciones), además de los partos en centros de salud.	
OCP6.3	Del 2025 al 2026, la morbimortalidad será de 71,000 personas. Esto se logrará a través del aumento anual del 7% de personas atendidas por servicios de salud, el aumento anual del equipamiento médico y de la población afiliada a un seguro médico privado o particular y la atención de partos y atenciones a neonatales en centros de salud.	
OCP6.4	Del 2027 al 2028, la morbimortalidad será de 60,000 personas. Esto se logrará a través del aumento anual del 8% de personas atendidas por servicios de salud, el aumento anual del equipamiento médico y de la población afiliada a un seguro médico privado o particular, además del Sistema de Atención Móvil de Urgencia SAMU, con la atención de las emergencias médicas, traslados gratuitos por emergencia médica a los centros de salud mas cercanos.	

Por su parte, los OCP son los hitos mediante los cuales se consigue, con cada estrategia, los OLP. Por este motivo, los OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, y lograr la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2015).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los OCP, se necesita contar con los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos insumos se denominan recursos y deben ser asignados basados en los OCP. Los recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015). En la Tabla 47, se presentan la descripción de los recursos y los responsables.

El uso de los recursos tecnológicos con la finalidad de mejorar el alcance de las acciones, fines investigación y desarrollo. Es importante adquirir nuevas tecnologías que serán prioritarias para la productividad, aprovechamiento de la capacidad instalada, el nivel de servicio que permita lograr la competitividad exigible en un mercado global. Para lograr el desarrollo tecnológico de la región, es importante realizar las siguientes acciones: (a) concientizar el potencial exportador de productos tradicionales, alcanzando un trabajo en tiempo real y en base a las exigencias del mercado; (b) fomentar la inversión extranjera para el desarrollo de actividades comerciales identificando los medios tecnológicos que usan para aplicarlos en la región; y (c) crear una imagen regional como marca, basándose en el atractivo turístico y en la calidez de su gente y manteniendo informada a la región y al mundo a través de los medios virtuales, redes sociales, entre otros medios disponibles actualmente.

Recursos físicos. Para poder alcanzar los objetivos y la visión planteada, es necesario considerar el soporte de infraestructura. Para ello, se debe considerar lo siguiente: (a) impulsar como prioridad el desarrollo industrial de las tierras de cultivo para exportación con mejoras sustanciales de infraestructura para riego, así como el uso del potencial de agua

Tabla 47

Recursos Asignados a los OCP

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo
OLP1		En el 2028, el sector de producción de mango facturará US\$ 94'000,000. En el 2017 facturó US\$ 72'846,979	
	OCP1.1	Del 2019 al 2021 se generarán ingresos anuales de US\$ 74'303,919. Es decir, ingresos adicionales de US\$ 1'456,940. Mediante el aumento del 2% anual de hectáreas de mango cosechadas.	Financieros: Inversión pública y privada. Físicos: Salas de capacitaciones, Oficinas APEM. Humanos: Personal administrativo y operativo, ingenieros agrónomos. Tecnológicos: Sistemas de información y comunicación.
	OCP1.2	Del 2022 al 2024 se generarán ingresos anuales de US\$ 78'836,756. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 4'532,837. Mediante el aumento del 2% anual de hectáreas de mango cosechadas y el mejoramiento de infraestructura de riego.	Financieros: Inversión pública y privada. Físicos: Salas de capacitaciones, Oficinas APEM. Humanos: Personal administrativo y operativo, ingenieros agrónomos. Tecnológicos: Sistemas de información y comunicación.
	OCP1.3	Del 2025 al 2026 se generarán ingresos anuales de US\$ 86'731,463. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 7'894,707. Mediante el aumento del 2% anual de hectáreas de mango cosechadas, el mejoramiento de infraestructura de riego y el aumento del 3% anual de exportaciones a los mercados asiáticos y europeos.	Financieros: Inversión privada. Físicos: Chacras "piloto" para mostrar y vender. Humanos: Equipo técnico / comercial. Tecnológicos: Drones.
	OCP1.4	Del 2027 al 2028 se generarán ingresos anuales de US\$ 94'135,209. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 7'403,746. Mediante el aumento del 2% del total de hectáreas de mango cosechadas, el mejoramiento de infraestructura de riego, el aumento del 3% anual de exportaciones a los mercados asiáticos y europeos, y el uso de tierras de cultivo proporcionadas por el Proyecto Olmos.	Financieros: Inversión privada. Físicos: Infraestructura portuaria, Nuevo Puerto Etén. Humanos: Mano de obra agrícola. Personal logístico. Tecnológicos: Planta empaquetadora y congeladora de mangos.
OLP2		En el 2028, el sector de producción de azúcar de caña facturará US\$ 193'000,000. En el 2017 facturó US\$ 144'383,692	
	OCP2.1	Del 2019 al 2022, se generarán ingresos anuales de US\$ 161'786,692. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 17'400,000. Mediante el incremento del cultivo de caña de azúcar a razón de 75,000 toneladas por año gracias al resultado del Proyecto Olmos que permitan ampliar anualmente 70 hectáreas de cultivo.	Financieros: Recursos privados. Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Humanos: Ingenieros, técnicos y operativos. Tecnológicos: Software de diseño hidráulico y civil.
	OCP2.2	Del 2023 al 2025, se generarán ingresos anuales de US\$ 174'836,692. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 13'050,000. Mediante el incremento del cultivo de caña de azúcar y manteniendo un rendimiento por hectárea de caña de azúcar de 107 Ton/Ha.	Financieros: Inversión pública y privada. Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Humanos: personal capacitador y técnicos. Tecnológicos: Radio comunicación, proyectores, sistema de cómputo.
	OCP2.3	Del 2026 al 2028, se generarán ingresos anuales de US\$ 193'106,692. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 17'400,000. Manteniendo un rendimiento por hectárea de caña de azúcar de 107 Ton/Ha. Y logrando exportaciones anuales de 25,000 toneladas a mercados europeos y vendiendo 80,000 toneladas anuales al mercado interno.	Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Humanos: Personal agrícola y logístico. Tecnológicos: Sistema de comunicación y logística.
OLP3		En el 2028, el sector turismo facturará US\$ 172'000,000. En el 2017 facturó US\$ 133'959,822	
	OCP3.1	Del 2019 al 2021, se generarán ingresos anuales de US\$ 138'242,270. Mediante el incremento del número de visitas de turistas en 3% (hoy en 938,572 turistas anuales); debido al posicionamiento de la región como la mejor alternativa gastronómica del norte del Perú y mejoramiento de la infraestructura de sus atractivos turísticos.	Financieros: Recursos públicos y privados. Físicos: Infraestructura vial, atractivos turísticos y gastronómicos. Humanos: Guías turísticos, personal de cocina y hotelero. Tecnológicos: Publicidad en medios digitales extranjeros y locales.
	OCP3.2	Del 2022 al 2024, se generarán ingresos anuales de US\$ 151'351,092. Mediante el incremento del gasto promedio por turista de US\$143 a US\$152, el aumento del número de visitas de turistas en 3%, al posicionamiento de la región como la mejor alternativa gastronómica, mejoramiento de la infraestructura de sus atractivos turísticos y, la formalización y aplicación de beneficios tributarios a las agencias de viajes y turismo.	Financieros: Recursos públicos y privados. Físicos: Infraestructura vial, atractivos turísticos y gastronómicos. Humanos: Guías turísticos, personal de cocina y hotelero. Tecnológicos: Publicidad en medios digitales extranjeros y locales.
	OCP3.3	Del 2025 al 2026, se generarán ingresos anuales de US\$ 157'405,156. Mediante el aumento del número de visitas de turistas en 4%, al posicionamiento de la gastronomía, al mejoramiento de atractivos turísticos, la formalización de agencias de turismo y la formación conjunta del circuito turístico del norte (Lambayeque, La Libertad y Piura)	Financieros: Recursos públicos y privados. Físicos: Infraestructura vial, atractivos turísticos y gastronómicos. Humanos: Guías turísticos, personal de cocina y hotelero. Tecnológicos: Publicidad en medios digitales extranjeros y locales.
	OCP3.4	Del 2027 al 2028, se generarán ingresos anuales de US\$ 173'974,120. Mediante el aumento del número de visitas de turistas por año en 5%, al posicionamiento de la gastronomía, la formación del circuito turístico del norte, la pavimentación de 50 Km. de carreteras, categorización y clasificación de establecimientos de hospedajes.	Financieros: Inversión privada. Físicos: Infraestructura vial, canteras de materiales. Humanos: Ingenieros geólogos, civiles, concesiones y contrataciones. Personal del Mincetur. Tecnológicos: Teodolitos, estaciones topográficas, planos satelitales.
OLP4		En el 2028, el número de empleos formales en la región se incrementará a 250,000 puestos. Actualmente es de 153,962 puestos formales	
	OCP4.1	Del 2019 al 2020, aumentará la contratación formal laboral en 169,636 puestos. Mediante el incremento anual de los beneficios tributarios y laborales, así como la ejecución de dos ferias laborales al año.	Financieros: Recursos públicos y privados. Físicos: Infraestructura, oficinas. Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos. Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.
	OCP4.2	Del 2021 al 2022, aumentará la contratación formal laboral en 186,906 puestos. Mediante el incremento anual de los empleos formales en los sectores de la agro exportación, turismo y gastronomía.	Financieros: Recursos públicos y privados. Físicos: Infraestructura, oficinas. Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos. Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.
	OCP4.3	Del 2023 al 2024, aumentará la contratación formal laboral en 205,935 puestos. Mediante el incremento anual de los empleos formales en agro exportación, turismo y gastronomía, que generará 9,000 empleos anuales, formales y especializados	Financieros: Recursos públicos y privados. Físicos: Infraestructura, oficinas. Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos. Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.
	OCP4.4	Del 2025 al 2026, aumentará la contratación formal laboral en 226,901 puestos. Mediante el incremento anual de los empleos formales en agro exportación, turismo, gastronomía y a través de la formalización de 1,300 Mypes anuales.	Financieros: Recursos públicos y privados. Físicos: Infraestructura, oficinas. Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos. Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.
	OCP4.5	Del 2027 al 2028, aumentará la contratación formal laboral en 250,000 puestos. Mediante la fiscalización laboral a las empresas, el incremento de los empleos formales en los sectores de la agro exportación, turismo, gastronomía y a través de la formalización de 1,300 Mypes anuales.	Financieros: Recursos públicos y privados. Físicos: Infraestructura, oficinas. Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos. Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.
OLP5		En el 2028, se incrementará el número de egresados con educación superior, afines a las actividades económicas de la región, a 402,500	
	OCP5.1	Del 2019 al 2022, la cantidad de egresados con educación superior será de 375,524 (Incremento anual de 900 alumnos becados en Institutos superiores; 1725 alumnos adicionales que estudian de manera virtual o semipresencial). A través de proyectos de investigación; incremento de instituciones de nivel técnico superior; aumento de cobertura de internet para hogares y centros de educación; ampliación del beneficio de Beca 18.	Físicos: Infraestructura estudiantil. Humanos: Personal docente de nivel escolar. Tecnológicos: Internet, computadoras, software académicos. Financieros: Recursos públicos y privados.
	OCP5.2	Del 2023 al 2025, la cantidad de egresados con educación superior será de 387,023 (Incremento anual de 1,700 alumnos becados en Institutos superiores, 1,900 alumnos adicionales que estudian de manera virtual o semipresencial y la oferta 233 empleos en empresas agroindustriales a recién egresados). Mediante la presentación de proyectos de investigación; incremento de instituciones de nivel técnico superior; aumento de cobertura de internet para hogares y centros de educación; ampliación y mayor acceso del beneficio de Beca 18; convenios con empresas agroindustriales para el aseguramiento de puestos de trabajos formales.	Físicos: Infraestructura estudiantil. Humanos: Personal docente de nivel escolar. Tecnológicos: Internet, computadoras, software académicos. Financieros: Recursos públicos y privados.
	OCP5.3	Del 2026 al 2028, la cantidad anual de egresados con educación superior será de 402,500 (Incremento anual de 2,000 alumnos becados en Institutos superiores, 2,860 alumnos adicionales que estudian de manera virtual o semipresencial, oferta de 300 empleos en empresas agroindustriales, turismo y gastronomía a recién egresados). A través de proyectos de investigación; incremento de instituciones de nivel técnico superior; aumento de cobertura de internet para hogares y centros de educación; ampliación y mayor acceso del beneficio de Beca 18; convenios con empresas agroindustriales, turísticas y gastronómicas para el aseguramiento de puestos de trabajos formales.	Físicos: Infraestructura estudiantil. Humanos: Personal docente de nivel escolar. Tecnológicos: Internet, computadoras, software académicos. Financieros: Recursos públicos y privados.
OLP6		En el 2028, se reducirá la morbilidad del número de habitantes a 60,000 personas, actualmente está en 108,000 personas.	
	OCP6.1	Del 2019 al 2021, la morbilidad será de 95,000 personas. Esto se logrará a través del aumento anual del 4% de atenciones por servicios de salud y del equipamiento médico, 500 camas, medicinas genéricas y dos ambulancias.	Financieros: Recursos públicos y privados. Físicos: Infraestructura de centros de salud, equipos médicos. Tecnológicos: Internet, computadoras, software médicos.
	OCP6.2	Del 2022 al 2024, la morbilidad será de 82,000 personas. Esto a través del aumento anual del 4% de personas atendidas por servicios de salud, el aumento anual del equipamiento médico y de la población afiliada a un seguro médico privado o particular (de 83% a 86% de afiliaciones), además de los partos en centros de salud.	Financieros: Recursos públicos y privados. Físicos: Infraestructura de centros de salud. Tecnológicos: Internet, computadoras, software médicos.
	OCP6.3	Del 2025 al 2026, la morbilidad será de 71,000 personas. Esto se logrará a través del aumento anual del 7% de personas atendidas por servicios de salud, el aumento anual del equipamiento médico y de la población afiliada a un seguro médico privado o particular y la atención de partos y atenciones a neonatas en centros de salud.	Financieros: Recursos públicos y privados. Físicos: Infraestructura de centros de salud. Tecnológicos: Internet, computadoras, software médicos.
	OCP6.4	Del 2027 al 2028, la morbilidad será de 60,000 personas. Esto se logrará a través del aumento anual del 8% de personas atendidas por servicios de salud, el aumento anual del equipamiento médico y de la población afiliada a un seguro médico privado o particular, además del Sistema de Atención Móvil de Urgencia SAMU, con la atención de las emergencias médicas, traslados gratuitos por emergencia médica a los centros de salud mas cercanos.	Financieros: Recursos públicos y privados. Físicos: Infraestructura de centros de salud, equipos médicos y movilidad de tipo ambulancia. Tecnológicos: Internet, computadoras, software médicos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la Región Lambayeque. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización; es decir, con sus valores. Para ello debe existir entre ambas políticas una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015). Cada estrategia retenida tiene sus respectivas políticas, las cuales pueden servir para varias estrategias. A continuación, en la Tabla 48, se presentan las políticas de cada estrategia.

7.4 Estructura Organizacional de la Región Lambayeque

La estructura organizacional es el armazón que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades que se propone una organización. Es decir, es la que ayudará a conseguir la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Existen diversas tipificaciones de las organizaciones. Según la forma, pueden ser funcional, divisional, matricial o por unidades estratégicas de negocio (D'Alessio, 2015). La asignación del proyecto matriz ayudaría a trabajar en uno o varios proyectos, tales como los que se han dispuesto para la región en una gran cantidad de sectores públicos y privados. Al concluir con un proyecto, se regresa a la casa matriz y así podrá asignarse un nuevo proyecto que brinde asistencia a todos sus integrantes (D'Alessio, 2015). En la Figura 20 del capítulo IV del presente documento se muestra un organigrama actual del Gobierno Regional, sin embargo esta estructura organizacional no permite realizar las acciones propuestas para el logro de Objetivos a Largo Plazo, motivo por el cual se está planteando reorganizar la estructura administrativa y operativa del GR de Lambayeque y se presenta el siguiente organigrama que permita que las áreas coordinen entre sí y puedan desarrollarse mecanismos de control para que los proyectos fluyan y se ejecuten de manera más óptima.

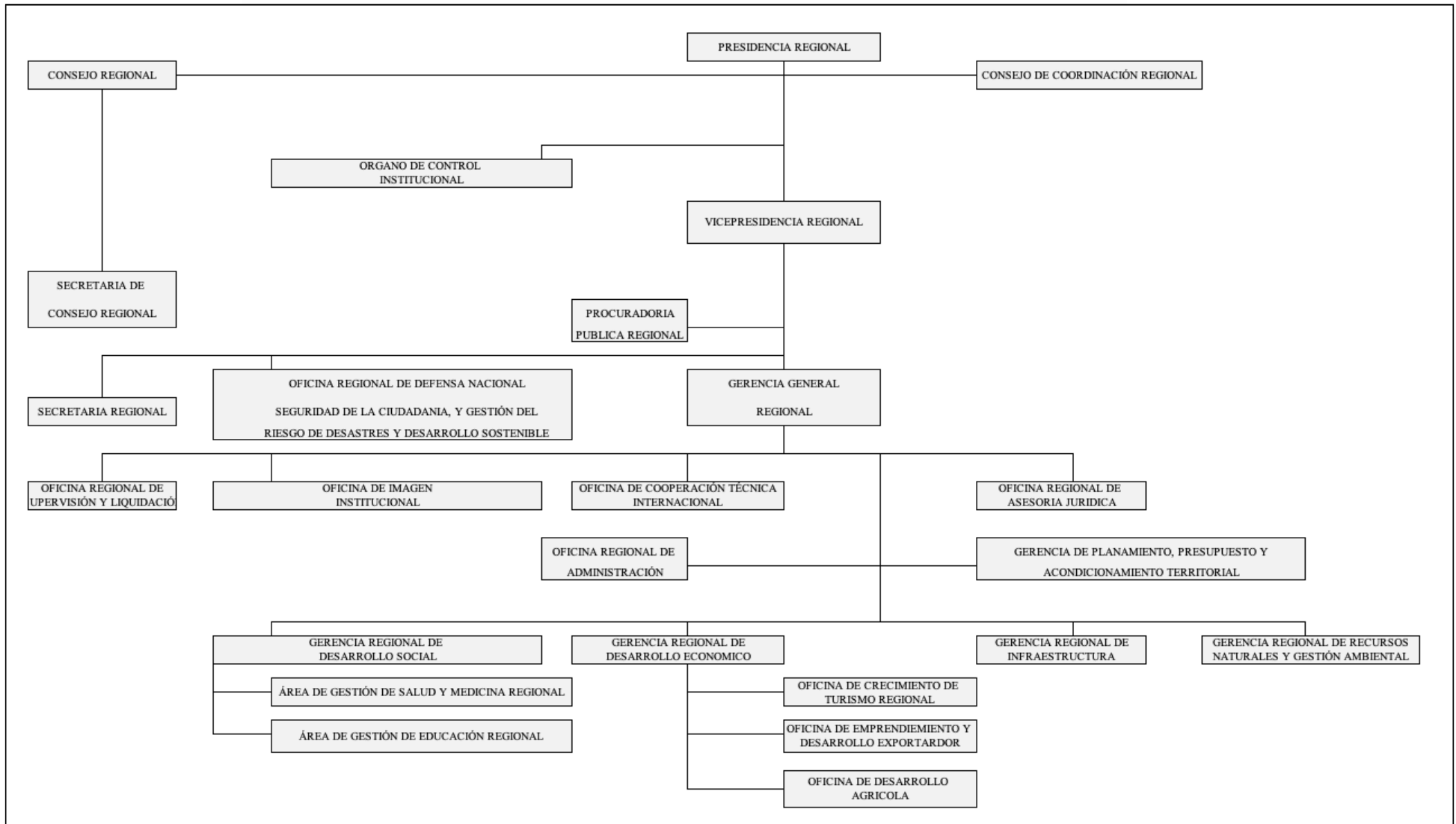


Figura 30. Organigrama propuesto para el Gobierno Regional de Lambayeque

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en nuestro país se canaliza mediante un conjunto de iniciativas, las cuales buscan enfrentar este valor de conciencia empresarial. El objetivo no es sólo la legitimación social, sino también tratar de alcanzar la tan ansiada reputación social corporativa en la sociedad.

De acuerdo al Decreto Supremo N° 008-2005-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley N° 28245, que en su artículo 38 prescribe: “El Gobierno Regional es responsable de aprobar y ejecutar la Política Ambiental Regional, en el marco de lo establecido por el artículo 53° de la Ley N° 27867, debiendo implementar el Sistema Regional de Gestión Ambiental en coordinación con la Comisión Ambiental Regional respectiva. Los Gobiernos Regionales ejercen sus funciones ambientales sobre la base de sus leyes correspondientes, en concordancia con las políticas, normas y planes nacionales, sectoriales y regionales, en el marco de los principios de la gestión ambiental contenidos en el presente reglamento; debiendo asegurar el cumplimiento de la Política Nacional Ambiental (...). La política ambiental regional debe estar articulada con la política y planes de desarrollo regional”. Asimismo, el artículo 40 prescribe: “La Comisión Ambiental Regional es la instancia de gestión ambiental de carácter multisectorial, encargada de la coordinación y concertación de la política ambiental regional, promoviendo el diálogo y el acuerdo entre los sectores público y privado. Brinda apoyo al Gobierno Regional respectivo (...)”.

El Ministerio de la Producción es el órgano encargado de implementar y ejecutar planes que velen por una extracción controlando la supervivencia de las diversas especies y el mantenimiento de una ecología estable. Por su parte, el Ministerio del Ambiente es el que debe velar porque en el país toda organización pública o privada opere dentro de los estándares y normativa de calidad ambiental vigentes y en el marco de los límites permisibles previstos para cada tipo de operación u otra actividad industrial.

Tabla 48

Políticas de cada Estrategia

Estrategias Retenidas vs. Políticas	P1. Desarrollar el bienestar de la población basado en los indicadores del Índice de Desarrollo Humano	P2. Cumplir con los estándares de calidad y responsabilidad social	P3. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor	P4. Fomentar el empleo	P5. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades para el desarrollo y expansión	P6. Buscar la eficiencia en las operaciones públicas y privadas	P7. Promocionar el casco histórico y cultural	P8. Fomentar la formalización de las empresas y los trabajadores
DO2. Construir más centros de educación técnica superior y centros médicos, a través de la modalidad de "obras por impuestos". (D3, D8, O6).	X	X	X	X	X	X		X
DO3. Construir infraestructura hotelera, de restaurantes y de Centros Comerciales. (D4, O3).	X	X	X	X		X	X	X
DO5. Crear vías de comunicación terrestre hacia los destinos turísticos principales a fin de facilitar el acceso a los turistas nacionales e internacionales, estas vías van a ser construidas bajo la modalidad de "obras por impuesto" (D4, D7, O5).		X	X	X	X	X	X	X
FA1. Presentar al mundo, las zonas turísticas clave de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F4, A6).	X	X		X		X	X	X
FA2. Ejecutar un Plan de Seguridad Integral para reducir Vulnerabilidades y los Riesgos por Desastres Naturales. (F1, F3, A2).		X		X	X	X	X	X
FA5. Ejecutar acuerdos de cooperación entre Gobierno Regional e Instituciones Educativas Superiores para implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la demanda laboral de la región. (F2, F3, F7, A1).	X	X		X	X	X		X
FA6. Colocar cláusulas en los contratos entre las empresas agroindustriales y sus clientes, que permitan renegociar sus contratos ante cambios bruscos en la política gubernamental del Perú. (F3, A5).		X		X		X		X
DA2. Introducir al mercado, la experiencia del turismo natural y vivencial, a fin de que no resalte la falta de infraestructura vial. (D4, D7, A6).	X	X	X	X	X	X	X	X
DA4. Ofrecer al extranjero, las ventajas de los productos cosechados artesanalmente vs los producidos de forma industrial. (D6, A4).		X		X	X	X		X

El factor económico financiero, estará sustentado por las políticas de estabilidad e incentivo para el desarrollo de empresas, alineamiento con políticas del gobierno encaminadas a la reducción de la informalidad y el desarrollo de la infraestructura, todas ellas en busca no solo de mejorar el valor de las empresas sino de todos los stakeholders. El impacto social, se busca a través de la mejora de la calidad educativa, la planificación urbana, la infraestructura y el desarrollo de nuevas industrias que tendrá un impacto favorable en el empleo.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, el principal ingrediente es el recurso humano. Es necesario contar con personal preparado y competitivo para la realización de sus funciones y que sea capaz de asumir la responsabilidad del cambio e innovación. Así mismo, es imprescindible contar con líderes que motiven, transformen y cambien la percepción del clima laboral en las instituciones públicas, además de trascender en sus colaboradores, quienes finalmente con su trabajo repercutirán en la sociedad entera.

Es fundamental desempeñar las funciones bajo el cambio de cultura con gestión estratégico que se controle y evalúe a través de un monitoreo permanente. Para ello será necesario implementar previamente una serie de acciones, como: (a) realizar capacitaciones con enfoque estratégico al personal, que contribuirán a que el colaborador adquiera mayor conocimiento de su trabajo; (b) desarrollar un plan de línea de carrera concreto que por política se mantenga a pesar del cambio de gobierno y permita tener trabajadores más comprometidos y motivados, (c) aprovechar la presencia de instituciones de nivel superior que sobresalgan a nivel de la Región Lambayeque (d) implementar programas de desarrollo con indicadores medibles, (e) promover la identificación de personas líderes capaces de emprender este cambio, y (f) apuntar al desarrollo de un equipo con alto rendimiento.

En este sentido, es fundamental la presencia de recurso humano especializado en sensibilización y resolución de conflictos ante la sensibilidad señalada en la tenencia, cuidado y protección de los recursos y medio ambiente.

7.7 Gestión del Cambio

Se considera que el ser humano se resiste al cambio por las siguientes razones: (a) percepción de consecuencias negativas, (b) miedo al tener que trabajar más, a fallar o a no saber cómo, (c) tener que romper paradigmas hábitos y el statu quo, (d) falta de comunicación, (e) no considerar que los esfuerzos para el cambio deben ser globales, (f) creer que se les obligará más allá de su capacidad y control, O'Toole (1996), (D'Alessio,2016).

De esta forma, se busca mejorar la destreza en las herramientas como los sistemas de planificación de gestión empresarial. Además, establecer un plan frente a alguna eventualidad en el caso que los resultados no se cumplan según lo establecido dentro del corto plazo.

Es importante que se entienda que una de sus principales falencias es la falta de educación en sus diversas etapas. Es necesario partir desde la disminución en el analfabetismo, mejorar la comprensión lectora de los niños e incrementar el porcentaje de población con estudios superiores. La gestión del cambio es vital y, para ello, la educación a todo nivel es un elemento fundamental. Sin embargo, para lograr una exitosa gestión del cambio, es necesario contemplar un adecuado programa de difusión a nivel interno y externo, que comunique claramente las estrategias que serán implementadas, los objetivos que se quieren lograr y la visión esperada. Esto generará el involucramiento necesario para hacer posible y exitoso este proceso.

La Región Lambayeque, actualmente, está ubicado en una posición estratégica favorable. Si además se añade la elaboración e implementación de un plan estratégico, con las personas y políticas adecuadas que aporten valor, se logrará que la región pase a una etapa de verdadero cambio y de logros satisfactorios.

7.8 Conclusiones

A lo largo de este capítulo y en base a los objetivos de largo plazo, se han establecido treinta objetivos de corto plazo posibles y cuantificables. Estos se han considerado a fin de que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico en función a las 3 actividades estratégicas económicas a trabajar. Así mismo, en base a las estrategias, se han planteado políticas que las hagan factibles y controlables. De igual forma, se ha detallado el uso de los recursos necesarios para alcanzar la visión esperada. Por otro lado, como base, se ha propuesto una estructura organizacional que ayude a cumplir de forma integrada y sinérgica con los objetivos planteados. Considerando el recurso humano, la ecología y la responsabilidad social, la región será competitiva y logrará desarrollarse sosteniblemente. Cabe mencionar que si bien en el desarrollo del cumplimiento de los OCP están involucrados algunas entidades gubernamentales, la principal solvencia y disposición de recursos debe provenir de inversión privada. Así, el plan estipula el logro de objetivos en el horizonte de tiempo del 2019 al 2028.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de la elaboración de un planeamiento estratégico se constituye en el proceso de monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido principalmente por los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2015). En el proceso de evaluación se dan criterios de evaluación, llamados también de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. Para tal propósito, la evaluación de estratégica revisará el análisis externo e interno, y con los objetivos crear responsables de cada uno con el cuadro de mando integral (D'Alessio, 2015).

8.1 Perspectivas de Control

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, permite tener una visión integral de la situación en la que se encuentra la región, permitiendo evaluar las estrategias y determinando metas y responsables, el tablero tiene como propósito el lograr la visión planteada mediante la satisfacción del cliente a través de la perspectiva interna y la de él mismo llegando finalmente hasta la perspectiva financiera (D'Alessio, 2015).

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva busca el desarrollo e inclusión del aprendizaje en todos los ámbitos en los que desenvuelve la gestión del gobierno; de este modo, se logrará el crecimiento de la población. Sin embargo, es importante considerar las facilidades para que todos los integrantes se involucren en el proceso y así se encuentren alineados con lo que se quiere lograr.

8.1.2 Procesos

Mediante esta perspectiva, se puede identificar la situación actual económica y financiera de la región a través de los objetivos de corto plazo. Por ende, es importante

reconocer e identificar las falencias de la misma. Por ello, se reconoció la importancia de la inversión privada y extranjera para el apoyo y cumplimiento de los objetivos planteados.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva no contribuye con lograr un enfoque hacia nuevos mercados locales o internacionales. Teniendo como base las preferencias y facilidades de los usuarios y clientes, los objetivos de corto plazo planteados ayudarán a expandir y fortalecer la imagen de la región en mercados aún no explorados con la finalidad de posicionar a la organización en la mente del turista.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva permite identificar los procesos actuales, así como la eficiencia en su ejecución. La aplicación de nuevas tecnologías, las certificaciones, la innovación turística y el posicionamiento de la marca como región ayudarán a potenciar la efectividad de los procesos actuales a través de los objetivos de corto plazo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras tanto, otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 49, se muestra el Tablero de Control para Lambayeque, con una visión integral de la organización que responde a la visión, misión valores y código de ética.

8.3 Conclusiones

El Tablero de mando integral es una herramienta imprescindible para la evaluación y control de la región, se definieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los

objetivos de corto plazo de la región en términos numéricos, tangibles y medibles en el tiempo. Estos indicadores son los que le permitirán a la Región Lambayeque y a sus responsables verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado para guiar a la región hacia el cumplimiento de su visión mediante la revisión constante del tablero de mando.



Tabla 49

Tablero de Control

Perspectiva	OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidad	Meta	Responsable
Financiera	OCP1.3	Del 2025 al 2026 se generarán ingresos anuales de US\$ 86'731,463. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 7'894,707. Mediante el aumento del 2% anual de hectáreas de mango cosechadas, el mejoramiento de infraestructura de riego y el aumento del 3% anual de exportaciones a los mercados asiáticos y europeos.	Toneladas exportadas	Porcentaje	3% anual	Oficina de Emprendimiento y Desarrollo Exportador
Financiera	OCP1.4	Del 2027 al 2028 se generarán ingresos anuales de US\$ 94'135,209. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 7'403,746. Mediante el aumento del 2% del total de hectáreas de mango cosechadas, el mejoramiento de infraestructura de riego, el aumento del 3% anual de exportaciones a los mercados asiáticos y europeos, y el uso de tierras de cultivo proporcionadas por el Proyecto Olmos.	Toneladas exportadas	Porcentaje	3% anual	Oficina de Desarrollo Agrícola y Gerencia Regional de Infraestructura
Financiera	OCP2.3	Del 2026 al 2028, se generarán ingresos anuales de US\$ 193'106,692. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 17'400,000. Manteniendo un rendimiento por hectárea de caña de azúcar de 107 Ton/Ha. Y logrando exportaciones anuales de 25,000 toneladas a mercados europeos y vendiendo 80,000 toneladas anuales al mercado interno.	Toneladas Venta	Número	105,000 Ton. anuales	Oficina de Desarrollo Agrícola.
Financiera	OCP3.1	Del 2019 al 2021, se generarán ingresos anuales de US\$ 138'242,270. Mediante el incremento del número de visitas de turistas en 3% (hoy en 938,572 turistas anuales); debido al posicionamiento de la región como la mejor alternativa gastronómica del norte del Perú y mejoramiento de la infraestructura de sus atractivos turísticos.	Arribo de turistas	Porcentaje	3% visitas anuales	Oficina de Crecimiento de Turismo Regional.
Financiera	OCP3.4	Del 2027 al 2028, se generarán ingresos anuales de US\$ 173'974,120. Mediante el aumento del número de visitas de turistas por año en 5%, al posicionamiento de la gastronomía, la formación del circuito turístico del norte, la pavimentación de 50 Km. de carreteras, categorización, clasificación de establecimientos de hospedajes y elevando el gasto promedio por turista a US\$160.	Gasto Promedio	Número	160 US\$	Oficina de Crecimiento de Turismo Regional.
Proceso Interno	OCP1.1	Del 2019 al 2021 se generarán ingresos anuales de US\$ 74'303,919. Es decir, ingresos adicionales de US\$ 1'456,940. Mediante el aumento del 2% anual de hectáreas de mango cosechadas.	Hectáreas cosechadas	Porcentaje	2% anual	Gerencia Regional de Recursos Naturales y Oficina de Desarrollo Agrícola
Proceso Interno	OCP1.2	Del 2022 al 2024 se generarán ingresos anuales de US\$ 78'836,756. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 4'532,837. Mediante el aumento del 2% anual de hectáreas de mango cosechadas y el mejoramiento de infraestructura de riego.	Infraestructura de Riego	Hectáreas	2% anual	Gerencia Regional de Recursos Naturales y Oficina de Desarrollo Agrícola
Proceso Interno	OCP2.1	Del 2019 al 2022, se generarán ingresos anuales de US\$ 161'786,692. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 17'400,000. Mediante el incremento del cultivo de caña de azúcar a razón de 75,000 toneladas por año gracias al resultado del Proyecto Olmos que permitan ampliar anualmente 70 hectáreas de cultivo.	Producción de Toneladas de caña	Toneladas	6,260 toneladas anual	Oficina de Desarrollo Agrícola.
Proceso Interno	OCP2.2	Del 2023 al 2025, se generarán ingresos anuales de US\$ 174'836,692. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 13'050,000. Mediante el incremento del cultivo de caña de azúcar y manteniendo un rendimiento por hectárea de caña de azúcar de 107 Ton/Ha.	Rendimiento Toneladas por Hectárea	Toneladas / Hectárea	107 Ton/Ha	Oficina de Desarrollo Agrícola.
Proceso Interno	OCP3.2	Del 2022 al 2024, se generarán ingresos anuales de US\$ 151'351,092. Mediante el incremento del gasto promedio por turista de US\$143 a US\$152, el aumento del número de visitas de turistas en 3%, al posicionamiento de la región como la mejor alternativa gastronómica, mejoramiento de la infraestructura de sus atractivos turísticos y, la formalización y aplicación de beneficios tributarios a las agencias de viajes y turismo.	Reposición de Atractivos	Porcentaje	20% de atractivos	Oficina de Crecimiento de Turismo Regional y Gerencia Regional de Infraestructura.
Proceso Interno	OCP3.3	Del 2025 al 2026, se generarán ingresos anuales de US\$ 157'405,156. Mediante el aumento del número de visitas de turistas en 4%, al posicionamiento de la gastronomía, al mejoramiento de atractivos turísticos, la formalización de agencias de turismo y la formación conjunta del circuito turístico del norte (Lambayeque, La Libertad y Piura)	Arribo de turistas	Porcentaje	4% de visitas anuales	Oficina de Crecimiento de Turismo Regional.
Proceso Interno	OCP5.1	Del 2019 al 2022, la cantidad de egresados con educación superior será de 375,524 (Incremento anual de 900 alumnos becados en Institutos superiores; 1725 alumnos adicionales que estudian de manera virtual o semipresencial). A través de proyectos de investigación; incremento de instituciones de nivel técnico superior; aumento de cobertura de internet para hogares y centros de educación; ampliación del beneficio de Beca 18.	Cobertura Internet	Porcentaje	90% cobertura total	Gerencia Regional de Infraestructura - Área de Gestión de Educación Regional.

Tabla 50
Tablero de Control (Continuación)

Perspectiva	OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidad	Meta	Responsable
Cliente	OCP4.4	Del 2025 al 2026, aumentará la contratación formal laboral en 226,901 puestos. Mediante el incremento anual de los empleos formales en agro exportación, turismo, gastronomía y a través de la formalización de 1,300 Mypes anuales.	Fiscalización	Porcentaje	70% menos de informalidad laboral	Gerencia de Desarrollo Económico y Oficina de Desarrollo Agrícola
Cliente	OCP4.5	Del 2027 al 2028, aumentará la contratación formal laboral en 250,000 puestos. Mediante la fiscalización laboral a las empresas, el incremento de los empleos formales en los sectores de la agro exportación, turismo, gastronomía y a través de la formalización de 1,300 Mypes anuales.	Formalización Mypes	Número	1,300 Mypes anuales	Gerencia de Desarrollo Económico y Oficina de Desarrollo Agrícola
Cliente	OCP6.1	Del 2019 al 2021, la morbimortalidad será de 95,000 personas. Esto se logrará a través del aumento anual del 4% de atenciones por servicios de salud y del equipamiento médico, 500 camas, medicinas genéricas y dos ambulancias.	Equipos	Número	Equipamiento médico, 500 camas, medicinas genéricas y dos ambulancias	Área de Gestión de Salud y Medicina Regional.
Cliente	OCP6.4	Del 2027 al 2028, la morbimortalidad será de 60,000 personas. Esto se logrará a través del aumento anual del 8% de personas atendidas por servicios de salud, el aumento anual del equipamiento médico y de la población afiliada a un seguro médico privado o particular, además del Sistema de Atención Móvil de Urgencia SAMU, con la atención de las emergencias médicas, traslados gratuitos por emergencia médica a los centros de salud mas cercanos.	Atención SAMU	Porcentaje	300% adicional	Área de Gestión de Salud y Medicina Regional.
Aprendizaje	OCP4.1	Del 2019 al 2020, aumentará la contratación formal laboral en 169,636 puestos. Mediante el incremento anual de los beneficios tributarios y laborales, así como la ejecución de dos ferias laborales al año.	Contratos por Beneficios	Número	5,300 contratos anuales	Gerencia de Desarrollo Económico
Aprendizaje	OCP4.2	Del 2021 al 2022, aumentará la contratación formal laboral en 186,906 puestos. Mediante el incremento anual de los empleos formales en los sectores de la agro exportación, turismo y gastronomía.	Contratos por Agro Exportación	Número	5,700 contratos anuales	Gerencia de Desarrollo Económico
Aprendizaje	OCP4.3	Del 2023 al 2024, aumentará la contratación formal laboral en 205,935 puestos. Mediante el incremento anual de los empleos formales en agro exportación, turismo y gastronomía, que generará 9,000 empleos anuales, formales y especializados	Contratos por Turismo	Número	9,000 contratos anuales	Gerencia de Desarrollo Económico
Aprendizaje	OCP5.2	Del 2023 al 2025, la cantidad de egresados con educación superior será de 387,023 (Incremento anual de 1,700 alumnos becados en Institutos superiores, 1,900 alumnos adicionales que estudian de manera virtual o semipresencial y la oferta 233 empleos en empresas agroindustriales a recién egresados). Mediante la presentación de proyectos de investigación; incremento de instituciones de nivel técnico superior; aumento de cobertura de internet para hogares y centros de educación; ampliación y mayor acceso del beneficio de Beca 18; convenios con empresas agroindustriales para el aseguramiento de puestos de trabajos formales.	Convenios	Porcentaje	30% adicional	Gerencia Regional de Infraestructura - Área de Gestión de Educación Regional.
Aprendizaje	OCP5.3	Del 2026 al 2028, la cantidad anual de egresados con educación superior será de 402,500 (Incremento anual de 2,000 alumnos becados en Institutos superiores, 2,860 alumnos adicionales que estudian de manera virtual o semipresencial, oferta de 300 empleos en empresas agroindustriales, turismo y gastronomía a recién egresados). A través de proyectos de investigación; incremento de instituciones de nivel técnico superior; aumento de cobertura de internet para hogares y centros de educación; ampliación y mayor acceso del beneficio de Beca 18; convenios con empresas agroindustriales, turísticas y gastronómicas para el aseguramiento de puestos de trabajos formales.	Beca 18	Número	800 becarios adicionales	Gerencia Regional de Desarrollo Social - Área de Gestión de Educación Regional.
Aprendizaje	OCP6.2	Del 2022 al 2024, la morbimortalidad será de 82,000 personas. Esto a través del aumento anual del 4% de personas atendidas por servicios de salud, el aumento anual del equipamiento médico y de la población afiliada a un seguro médico privado o particular (de 83% a 86% de afiliaciones), además de los partos en centros de salud.	Afiliaciones	Porcentaje	3% anual adicional	Área de Gestión de Salud y Medicina Regional.
Aprendizaje	OCP6.3	Del 2025 al 2026, la morbimortalidad será de 71,000 personas. Esto se logrará a través del aumento anual del 7% de personas atendidas por servicios de salud, el aumento anual del equipamiento médico y de la población afiliada a un seguro médico privado o particular y la atención de partos y atenciones a neonatales en centros de salud.	Atenciones	Número	50% adicional	Área de Gestión de Salud y Medicina Regional.

Capítulo IX: Competitividad de la Región Lambayeque

El presente capítulo evalúa la competitividad de la Región Lambayeque basado en el *Rombo de la Ventaja Nacional de Porter*. La evaluación permitirá reconocer cuales son las ventajas competitivas y las desventajas de la región para lograr los objetivos de corto y largo plazo basado en su capacidad de producir ventajas competitivas.

9.1 Análisis Competitivo de la Región Lambayeque

El análisis correspondiente se basará en el Diamante de Porter aplicado a la Región Lambayeque. De este análisis se reconocerán las necesidades e intereses de la región que una vez atendidos podrán generar ventajas competitivas. El presente análisis considera las condiciones de los factores; la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; condiciones de la demanda y; sectores relacionados y de apoyo. Ver figura 31. La publicación Harvard Business Review (1990, p.78) resalta lo explicado por Michael Porter en su libro *The Competitive Advantage Of Nations* a través del diamante de la competitividad. Este modelo se usará para analizar la competitividad de la Región bajo el supuesto que las estrategias retenidas antes detalladas ya han sido implementadas y que los objetivos de corto y largo plazo ya han sido alcanzados.

Condiciones de los factores.

Mano de obra. Si bien es cierto que la Región Lambayeque tiene los mayores indicadores de asistencia en la educación primaria y secundaria existe una brecha marcada entre la educación rural y la educación urbana que no se ha podido superar debido a las condiciones socioeconómicas en ambas partes. Según INEI al 2016 la población de Lambayeque cuenta con de más de 15 años con estudio superior es de 29.4%, con nivel secundaria 37.8%, con nivel primaria 25.4% y un 7.2% sin ningún nivel de educación. Los centros de formación laboral cuentan con infraestructura para educación secundaria, educación superior no universitaria y educación superior universitaria, En Lambayeque se

encuentra la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo con más de 8,000 alumnos y aporta un buen nivel de educación. La Población en Edad de Trabajar (PET) es aquella que está potencialmente disponible para desarrollar actividades productivas, se considera a la población de 14 y más años de edad, en concordancia con el convenio 138 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) aprobado por Resolución Legislativa N° 27453, de fecha 22 de mayo del 2001. La PET en Lambayeque es de 71,7%, es decir hay una fuerza laboral importante con capacidad para contribuir al crecimiento económico y existe sólo un 49,8% de la PET que está activa. En Lambayeque la PEA ocupada urbana con seguro de salud es de 36,6% y la PEA ocupada rural con seguro de salud es de 26%. (INEI, 2007).

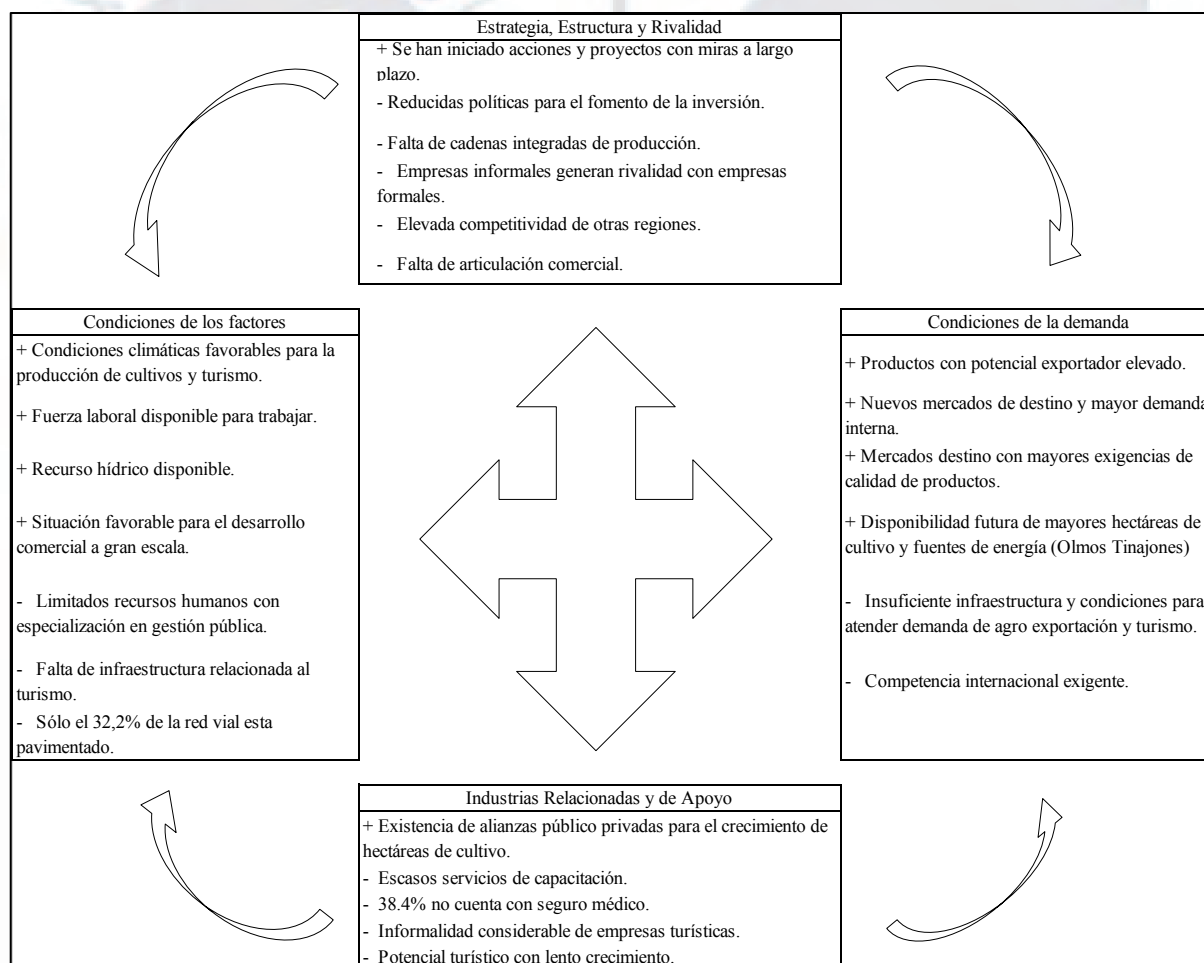


Figura 31. Diamante de Porter para la región Lambayeque.

En la educación superior existen sobre ofertas de carreras ya saturadas que no están alineadas a las necesidades para fortalecer sus potenciales y sus clúster de la Región Lambayeque, la participación del sector privado en educación es mayor en el sector privado que en el público. En la actualidad el sector educación tiene pocos recursos humanos con especialización en gestión pública y tasas de rotación altas, a esto se suma el poco respaldo financiero para emprender cambios drásticos en este sector que es necesario para fortalecer en los planes estratégicos de la Región. Así como la infraestructura necesaria y complementaria en este sector para el mejor desenvolvimiento de los estudiantes.

Infraestructura. La región Lambayeque tiene una excelente ubicación geográfica que le permite integrarse con otras regiones, existen vías de comunicación aunque algunas en mal estado para una mejor interconexión, además cuenta con cercanía a un aeropuerto internacional y la existencia de un proyecto de electrificación en marcha para la producción agroexportadora, lo que hay que potenciar es la infraestructura relacionada al turismo, ya que la actual está poco desarrollada, no hay infraestructura hotelera ni restaurantes de primer nivel como lo hay en el distrito de Chiclayo, su competidor geográfico más céntrico.

De acuerdo al informe del Centro de Investigación Empresarial (CIE), en Lambayeque el 32,2% de la Red Vial Departamental o Regional está pavimentado, de un total de 663.1 kilómetros. En tanto, en lo que respecta a la Red Vial Vecinal o Rural, solo el 1,3% se encuentra pavimentado, de 2,056.6 kilómetros. En cuanto al transporte aéreo se viene remodelando aeropuerto José Abelardo Quiñones con una inversión que supera los US\$ 340 millones, es imprescindible para mantener la tasa de crecimiento anual de 17%. En el 2016 el flujo de pasajeros aumentó 7%, cifra que caerá a 3% o 4% este año por la contracción de la demanda corporativa y turística, debido a los efectos del Niño Costero (Aeropuerto del Perú, 2018).

En Lambayeque se cuenta con cobertura de agua y desagüe al 90.5 y 73.8% respectivamente, para el año 2015, porcentajes superiores al promedio nacional. Asimismo, los niveles de pobreza y pobreza extrema son menores que el promedio del país, lo que revela un menor índice de pobreza en general en la región, además, posee una infraestructura de crecimiento residencial urbana a raíz de la construcción de la autopista. Cuenta con una ubicación privilegiada a la costa norte donde confluyen pobladores de la costa, sierra y selva siendo propicia para desarrollar actividades comerciales.

Por otro lado, no se ha potenciado el desarrollo de grandes centros comerciales, y se ha concentrado en pequeños negocios sin mayor atractivo. Sobre la base de lo indicado, Lambayeque presenta una situación favorable para el desarrollo comercial a gran escala, así como para potenciar el crecimiento inmobiliario.

Capital. Para el año fiscal 2017, los ingresos corrientes y transferencias del Gobierno Regional de Lambayeque ascendió a S/ 1 238 838 miles, lo que representa un incremento en S/ 123 266 miles respecto del año 2016 (11,0%) principalmente explicado por un incremento en S/ 137 412 miles de ingresos corrientes. En el 2017, los ingresos corrientes representaron el 79,9% de los ingresos totales y el 20,1% fueron los ingresos de capital. Para el año 2018, se estima que los ingresos totales alcanzarán los S/ 954 505 miles lo que significaría una variación de -23,0% respecto del 2017. Entonces se puede inferir que el Gobierno Regional presenta un sistema de ejecución poco eficiente.

Condiciones de la demanda. Según Porter (2012), las naciones logran ventaja cuando su demanda interior presenta una imagen anticipada de nuevas necesidades de los compradores y producto de ello se ven en necesidad de innovar con rapidez para lograr mayor competitividad. Lambayeque dispone aún de insuficiente infraestructura y condiciones para atender su demanda creciente de productos de agro exportación que hoy en día goza de gran demanda internacional. Sus mercados destino son cada vez mayores y más

exigentes en temas de calidad de sus productos, en el extranjero demandan también de empresas formalizadas respetuosas de estándares y normativas vigentes. (Gobierno Regional Lambayeque, 2014).

Los mercados destino son también cada vez más accesibles debido a la firma de Tratados de libre comercio del estado peruano, esto a su vez genera mayor demanda de productos y por tanto mejores técnicas de producción y distribución que les permitan atender la demanda. El mayor comprador es Estados Unidos, sin embargo el mercado asiático es el que genera expectativas y se proyecta en la tendencia a nivel mundial. Lambayeque tiene potencial en aspectos turísticos, sin embargo su desarrollo en este aspecto es aún poco significativo para poder competir con las regiones vecinas, por tanto es necesario procesos de modernización e implementar mayores y mejores instalaciones a fin de poder aprovechar sus recursos para competir con las otras regiones.

Sectores afines y de apoyo. La Región Lambayeque tiene una demanda creciente de recursos hídricos para fines agrícolas. Por tanto ha aprovechado alianzas y superado esta demanda interna mediante la puesta en marcha de proyectos de gran envergadura como es Olmos Tinajones. Mediante recursos y programas estatales como fuentes de financiamiento externo se proyecta a la dinámica económica apuntando a la disponibilidad futura de mayores hectáreas de cultivo y nuevas fuentes de energía eléctrica para la región.

Según INEI (2015), Lambayeque en cifras, un 61.6 % de pobladores pueden acceder a algún tipo de seguro de salud. Por tanto un 38.4% se encuentra desprotegido ante alguna enfermedad. En educación se tiene un 6.3 % de tasa de analfabetismo y se observan mejoras graduales en indicadores censales con un 43.1% de nivel satisfactorio para este ejercicio.

Contexto de la estrategia y rivalidad. La falta de una visión de largo plazo ha llevado a no tener un plan que pueda haber llevado a tener una ruta de gobierno a gobierno, además

de no involucrar al gobierno central en las necesidades de la Región para establecer un plan a ejecutar. La Región Lambayeque es una región cuyos gerentes han decidido no ser cortoplacistas y por tanto han iniciado acciones y proyectos con miras a largo plazo. Este aspecto se ve reflejado en el tercer lugar a nivel nacional del ICRP (CENTRUM, Católica 2015). Es necesario implementar políticas de inversión que fomenten y garanticen el desarrollo de las inversiones, todas dentro del marco de la seguridad y el medio ambiente.

Como parte del incentivo para emprender negocios se determinará facilidades para la formalización de los negocios. No obstante, existen talleres y pequeñas empresas informales que generan rivalidad con las ya formales. Bajo este aspecto se deberá fortalecer programas de emprendimiento para las personas que tienen ideas, proyectos de negocios pequeños para que inicien su proceso de adecuación a la formalidad. Este crecimiento económico producto de la competencia será sin descuidar la conciencia ecológica como cualidad representativa.

La Región Lambayeque se requiere el apoyo del gobierno central y los gobiernos locales en los aspectos más importantes como la educación, salud, infraestructura vial y redes de comunicación. Otras instituciones complementarias son las ONG y los comités de cada provincia y distrito, es fruto de las reuniones concertadas que se ha tenido cada cierto periodo tiempo para revisar y evaluar los avances de los proyectos sostenibles en salud, educación, salud y nutrición, producción y bionegocio, patrimonio y turismo sostenible.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Lambayeque

Del análisis obtenido con el diamante de Porter se puede observar que las ventajas competitivas de la región Lambayeque serían potenciar sus fortalezas actuales en producción para la agro exportación y calidad de vida de la población a través de la diferenciación.

Tomando el modelo National Competitiveness Council las ventajas competitivas de la región Lambayeque serían:

Recursos Históricos. Cuenta con abundante recursos turísticos e históricos a lo largo de la ciudad construidas en la época del virreinato, dicha provincia tuvo un papel muy importante en la historia del Perú el cual lo hace muy atractivo para el turista. Cada lugar de Lambayeque tiene sus propios sitios atractivos como son las plazuelas, parques, arquitectura antigua como también contemporánea, el cual lo que los hace diferenciar uno de otro por lo que a la vista podemos apreciar matices dentro de una misma ciudad.

Recursos Naturales. El recurso natural más importante sin duda son los minerales metálicos y no metálicos lo cuales se pueden encontrar a los alrededores de la ciudad, sin embargo, el recurso agrícola hoy por hoy ha tomado fuerza en la economía de la Región siendo reconocido por su calidad en el producto final. Además, la fibra de la alpaca que brinda una fibra de gran calidad, la calidad de sus tierras agrícolas, su turismo cultural, ecológico y de aventura aún poco explorado pero con un alto potencial, sus reservas de minerales, recursos hídricos y marinos.

Clima. La ventaja de Lambayeque que no posee climas extremos (calor ni frío) la mayor parte del año se disfruta de días soleados, pero con vientos que refrescan el ambiente. Recursos Humanos: La población en su mayoría está representada por jóvenes por lo que indica que existe una fuerte población en edad de trabajo. Los jóvenes de Lambayeque se distinguen por su buena actitud, abiertos a las novedades y cambios; son personas que se preocupan por su bienestar físico, la comida y son innovadores en la tendencia de la moda.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Lambayeque

En Lambayeque, se encuentran principalmente clústeres atendiendo a una determinada demanda con preferencias y recursos similares, de esa manera se identifican los siguientes clústeres con mayor dinamismo en la economía provincial:

Considerando la visión al 2028, los objetivos a largo plazo y evaluando el entorno actual, existen tres clúster potenciales a desarrollar en la región Lambayeque: (a) clúster agroindustrial (b) clúster gastronómico; y (c) clúster turístico.

Clúster Agroindustrial. La Región Lambayeque aprovecha solo el 37% del total del territorio para uso agrícola, esto representa 254,000 hectáreas y aprovecha el 95% de ellas, para que puedan producir necesita recursos hídricos, por tanto tiene en marcha proyectos hidro energéticos vitales para superar esta carencia. Sus universidades públicas y privadas, en total 11 proporcionan egresados en las carreras de agronomía e Industrias alimentarias para hacerse cargo de este clúster. Las vías más importantes de la región para el traslado de productos son Puerto Eten y la carretera Panamericana Norte.

La región por su posición estratégica conecta con Piura, La Libertad, Cajamarca, Tumbes y otros que para estos fines resultan vitales pues serían los medios para el desplazamiento de productos u otros. Para poder exportar la región tiene a mano el aeropuerto José Abelardo Quiñonez. Es decir se tiene varias alternativas para poder exportar (aeropuerto, puertos y vía terrestre). Por las características y coincidencias entre regiones este clúster agruparía a las regiones vecinas que también exportan productos no tradicionales, es decir estaría conformado por Piura, La Libertad y Lambayeque.

Clúster Turístico. Aprovechando la ventaja comparativa rica en historia ancestral y cultural, la presencia de museos renombrados, monumentos históricos y playas, entre ellos tenemos: En la capital Chiclayo, el Complejo arqueológico de Huaca Rajada y Sipán, Complejo arqueológico de Túcume, Museo Nacional Tumbas Reales de Sipán, Museo Nacional Arqueológico Bruning, Mercado Artesanal de Monsefú. En Ferreñafe podemos visitar la Iglesia Santa Lucia, Santuario histórico bosque de Pómac, Museo Nacional Sicán, Complejo Arqueológico Batan Grande, Uyurpampa, Cerro Chaparri, zona reservada de

Laquipampa y finalmente en Lambayeque Catedral, Palacio Municipal, Iglesia de San Pedro, Casa Cuneo y Casa Descalsi entre los lugares más conocidos.

Se debe impulsar el mejoramiento de la infraestructura de la Región Lambayeque, ya que en la actualidad no existe una industria hotelera adecuada lo que limita el desarrollo turístico y no permite atraer clientes con alto poder adquisitivo, así mismo existe un deficiente número de agencias turísticas acreditadas que promuevan el turismo y vías de comunicación en mal estado producto del fenómeno del Niño y la falta de capacidad de gestión de las autoridades.

Por lo tanto para el desarrollo del clúster turístico en Lambayeque debe realizar lo siguiente: (a) Difundir en coordinación con PROMPERÚ los museos existentes y otros atractivos culturales; (b) impulsar la inversión de la industria hotelera con beneficios tributarios; (c) empadronar y capacitar a las agencias turísticas posicionándolas en el mercado; (d) fomentar la construcción de centros de recreación nocturnos donde los turistas puedan quedarse en la región; (e) mejorar la calidad de transporte y las vías de comunicación; (e) concientizar a la población en buenas prácticas de trato al turista; y (f) promover la venta de artesanías y souvenirs.

Clúster Gastronómico. Lambayeque tiene la ventaja comparativa de ser reconocida por su tradición gastronómica y teniendo en cuenta el desarrollo del boom gastronómico en el país se debe buscar el posicionamiento de la cocina lambayecana a nivel regional, nacional e internacional mediante la creación y registro de un conglomerado de restaurantes de primer nivel que puedan atender y satisfacer la demanda del turista.

La Región tiene ventajas comparativas y es potencialmente un polo de desarrollo debido a su ubicación geográfica privilegiada en la costa norte donde confluyen pobladores de la costa, sierra y selva siendo propicia para desarrollar actividades comerciales, como segunda ventaja es que cuenta con una rica historia, pues en sus tierras floreció una cultura

prehispánica importante como es la cultura Chimú que se desarrolló antes que el imperio inca, siendo grandes agricultores, textiles y maravillosos orfebres dejando restos arqueológicos importantes, sus obras asombraron con el descubrimiento del Señor de Sipán que se expone en el museo Tumbas Reales y constituye su principal atractivo. Además, una ventaja comparativa es que siendo una zona eminentemente agrícola y con la implementación del Proyecto Hidro energético Olmos- Tinajones existe un potencial agrícola y agroexportador.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Una organización puede permanecer y crecer en el mercado, junto a sus competidores; pero existen razones estratégicas y operativas que pueden beneficiarla.

Tabla 51

Aspectos estratégicos y operativos

Clúster	Estratégicos	Operativas
Agroindustrial	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos del gobierno (MEF, MINAGRI, PRODUCE) para el sector • Crear alianzas con el Ministerio de Agricultura y anexos 	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalizar y modernizar plantas de producción • Innovación en tecnología • Lograr economías de escala y de experiencia • Controlar la distribución del producto final • Sincerar gastos fijos y variables
Turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos tributarios • Seguridad ciudadana • Atraer la inversión privada • Diseñar un plan estratégico para promover el turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Remodelar la infraestructura de turismo • Capacitar al personal
Gastronómico	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la inversión privada 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la creación de restaurantes de primer nivel • Promover la creación de institutos educativos • Promover buenas prácticas de preparación y conservación de alimentos. • Impulsar la creación de nuevas ferias gastronómicas

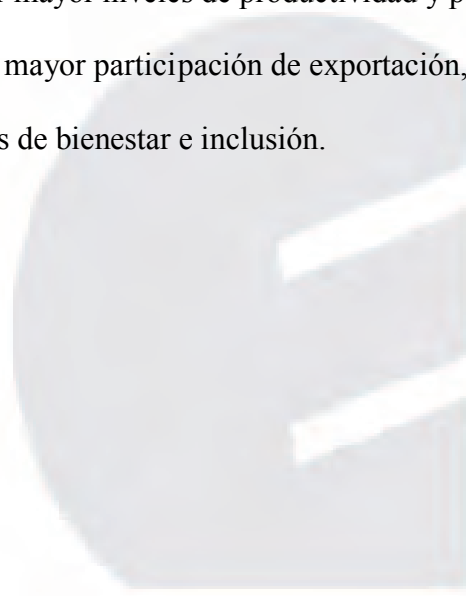
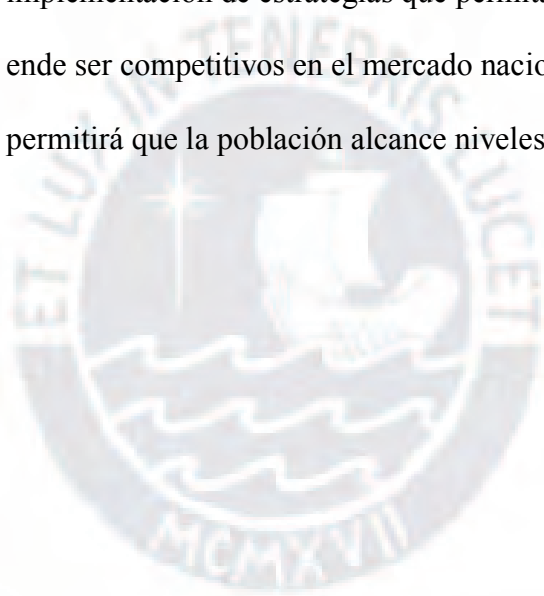
(Berumen, 2006). En la Tabla 50, se presenta una propuesta de aspectos estratégicos y operativos para cada clúster como el agroindustrial, turístico y gastronómico.

9.5 Conclusiones

Lambayeque cuenta con las condiciones necesarias para posicionarse como una de las regiones con mayor alcance competitivo a desarrollar y potencializar los pilares referentes a economía, impulsando el turismo y la gastronomía, en cuanto a gobierno mejorando la calidad del gasto y garantizando la seguridad ciudadana, respecto a capital humano

mejorando el nivel de educación y la creación de instituciones de educación superior, en infraestructura se requiere mejorar las vías de comunicación y mejorar la señalización y el acceso a los lugares turísticos, por último en el pilar empresas se requiere impulsar la inversión pública y privada para generar empleo.

El fortalecimiento de los clústeres de gastronomía y turismo se torna una alternativa para lograr un crecimiento sostenido de las provincias y distritos, así como mejorar la calidad de vida de los pobladores. Asimismo, el sector Agroindustrial, es de vital importancia para la implementación de estrategias que permitan alcanzar mayor niveles de productividad y por ende ser competitivos en el mercado nacional, y con mayor participación de exportación, esto permitirá que la población alcance niveles adecuados de bienestar e inclusión.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Con este capítulo se cierra el proceso del planeamiento estratégico para la Región de Lambayeque al 2028, el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del Plan Estratégico Integral, que resume el proceso estratégico desde la formulación, el planeamiento y la implementación, la cual ayudará al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector con el tiempo, manteniendo una visión integral del plan.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral se define como una herramienta que va a ayudar al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. Se presenta el PEI de la Región de Lambayeque en la Tabla 51. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallado sea, será más fácil realizar el seguimiento del mismo.

Una vez culminado el plan estratégico, es indispensable presentar el resumen en una Tabla, denominado Plan Estratégico Integral, resaltando lo más relevante del planeamiento elaborado. Esto nos permite tener una visión global del plan y sirve para dar a conocer lo que hay que hacer, establecer responsables y plazos, tomar decisiones y tener un adecuado control del proceso estratégico, a la vez que se puedan realizar las correcciones pertinentes. En ella se presentan los diferentes aspectos desarrollados en el Planeamiento Estratégico, permitiendo su monitoreo y la realización de ajustes de ser necesarios.

10.2 Conclusiones Finales

La Región de Lambayeque se presenta como una ciudad costeña con un potencial de desarrollo turístico, agropecuario y agroindustrial, es importante resaltar su historia, gastronomía, tradiciones y ubicación geográfica estratégica, al constituirse en puerta de

Tabla 52

Plan Estratégico Integral de la Región de Lambayeque

MISIÓN	VISIÓN: Para el año 2028, Lambayeque se posicionará dentro de las cinco primeras regiones del Perú con mayor explotación de las industrias del mango, azúcar de caña y turismo; lo que permitirá incrementar la educación superior en un 10%, el empleo formal en un 60% y la reducción de la morbilidad en un 40%, favoreciendo con ello al progreso social y económico de la población Lambayecana						PRINCIPIOS CARDINALES	VALORES	
<p>El Gobierno Regional de Lambayeque se debe a su población, por ello orienta sus acciones para garantizar servicios públicos e infraestructura adecuada que promueva la inversión pública y privada. Es así que se enfoca en aumentar la producción agrícola del mango y azúcar; y a su vez el desarrollo del turismo receptivo. Los productos agrícolas cosechados van dirigidos principalmente a los mercados extranjeros como Holanda, Estados Unidos, España, Reino Unido, Canadá entre otros. La región impulsa la tecnología agrícola existente con miras a cumplir con las exigencias de los mercados extranjeros a los cuales aún no se les vende, como el mercado asiático. La estrategia de la región es aprovechar la creciente demanda por los productos agrícolas en el mercado mundial para generar crecimiento económico en nuestra tierra. El Gobierno Regional de Lambayeque orienta sus decisiones y funciones hacia la transparencia y honradez, y apunta a ser un modelo a seguir por el resto de las regiones del País. Para poder lograr el crecimiento planeado la región utiliza como principal fortaleza las condiciones naturales que facilitan los sembríos de mango y azúcar; así como el patrimonio histórico y gastronómico para incrementar los ingresos de la región.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar los ingresos por la mayor producción de mango Incrementar los ingresos por la mayor producción de caña de azúcar. Incrementar los ingresos del turismo. Incrementar el empleo formal. Incrementar personas con estudios superiores Reducir Mortalidad por enfermedades 	OBJETIVOS LARGO PLAZO						<ol style="list-style-type: none"> Influencia de terceras partes. Lazos pasados. Contrabalance de intereses. Conservación de los enemigos. 	<p>Innovación: Investigación constante en aras de conseguir mejores procesos, herramientas y tecnología para el desarrollo de las actividades agrícolas y turísticas.</p> <p>Integridad y Honestidad: conductas transparentes, honestas e íntegras.</p>
	ESTRATEGIAS	<p>OLP1</p> <p>En el 2028, el sector de producción de mango facturará US\$ 94'000,000. En el 2017 facturó US\$ 72'846,979</p>	<p>OLP2</p> <p>En el 2028, el sector de producción de azúcar de caña facturará US\$ 193'000,000. En el 2017 facturó US\$ 144'383,692</p>	<p>OLP3</p> <p>En el 2028, el sector turismo facturará US\$ 172'000,000. En el 2017 facturó US\$ 133'959,822</p>	<p>OLP4</p> <p>En el 2028, el número de empleos formales en la región se incrementará a 250,000 puestos. Actualmente es de 153,962 puestos formales</p>	<p>OLP5</p> <p>En el 2028, se incrementará el número de egresados con educación superior, afines a las actividades económicas de la región, a 402,500</p>	<p>OLP6</p> <p>En el 2028, se reducirá la morbilidad del número de habitantes a 60,000 personas, actualmente está en 108,000 personas.</p>	POLÍTICAS	<p>Responsabilidad social: búsqueda de la sostenibilidad en el uso de los recursos naturales, con enfoque de preservación del medio ambiente, con interés y conciencia de la población Lambayecana.</p> <p>Desarrollo humano: población con educación de alto nivel, con competencias necesarias y acordes para el crecimiento de la Región.</p> <p>Orgullo e Identidad Regional: Orgullo por pertenecer a la región Lambayeque cuna de la cultura Moche, de una tierra con abundantes recursos naturales.</p> <p>Interculturalidad: Respeto y aprecio por las diversas ramas culturales y étnicas presentes en la región, involucradas en el desarrollo del sector agrícola y turismo.</p> <p>Beneficios Económicos: Evaluar los beneficios obtenidos por cada inversión a realizar antes de su ejecución.</p> <p>Actividades políticas: Generar relaciones con las demás áreas políticas de la región a fin de evitar el proselitismo político como resultado de la utilización de sus funciones y lograr una concordancia de ideas en beneficio de la región.</p> <p>Comunidades locales: Dar prioridad a las comunidades locales ante cualquier oportunidad presentada en el área de influencia.</p> <p>Cumplimiento: conformidad con leyes y regulaciones.</p>
DO2. Construir más centros de educación técnica superior y centros médicos, a través de la modalidad de "obras por impuestos". (D3, D8, O6).			Sí	Sí	Sí	Sí	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8.		
DO3. Construir infraestructura hotelera, de restaurantes y de Centros Comerciales. (D4, O3).			Sí	Sí			P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8.		
DO5. Crear vías de comunicación terrestre hacia los destinos turísticos principales a fin de facilitar el acceso a los turistas nacionales e internacionales, estas vías van a ser construidas bajo la modalidad de "obras por impuesto" (D4, D7, O5).			Sí	Sí			P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8.		
FA1. Presentar al mundo, las zonas turísticas clave de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada en la Región (F4, A6).			Sí	Sí			P1, P2, P4, P6, P7, P8.		
FA2. Ejecutar un Plan de Seguridad Integral para reducir Vulnerabilidades y los Riesgos por Desastres Naturales. (F1, F3, A2).	Sí	Sí		Sí			P2, P4, P5, P6, P7, P8.		
FA5. Ejecutar acuerdos de cooperación entre Gobierno Regional e Instituciones Educativas Superiores para implementar carreras profesionales y técnicas acordes con la demanda laboral de la región. (F2, F3, F7, A1).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	P1, P2, P4, P5, P6, P8.		
FA6. Colocar cláusulas en los contratos entre las empresas agroindustriales y sus clientes, que permitan renegociar sus contratos ante cambios bruscos en la política gubernamental del Perú. (F3, A5).	Sí	Sí		Sí			P2, P4, P6, P8.		
DA2. Introducir al mercado, la experiencia del turismo natural y vivencial, a fin de que no resalte la falta de infraestructura vial. (D4, D7, A6).			Sí	Sí			P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8.		
DA4. Ofrecer al extranjero, las ventajas de los productos cosechados artesanalmente vs los producidos de forma industrial. (D6, A4).	Sí	Sí		Sí			P2, P4, P5, P6, P8.		

Tabla 53

Plan Estratégico Integral de la Región de Lambayeque (Continuación)

TABLERO DE CONTROL	OBJETIVOS CORTO PLAZO						TABLERO DE CONTROL	CÓDIGO DE ÉTICA
1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	OCP1.1:Del 2019 al 2021 se generarán ingresos anuales de US\$ 74'303,919. Es decir, ingresos adicionales de US\$ 1'456,940. Mediante el aumento del 2% anual de hectáreas de mango cosechadas.	OCP2.1: Del 2019 al 2022, se generarán ingresos anuales de US\$ 161'786,692. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 17'400,000. Mediante el incremento del cultivo de caña de azúcar a razón de 75,000 Ton. por año gracias al resultado del Proyecto Olmos que permitan ampliar anualmente 70 hectáreas de cultivo.	OCP3.1:Del 2019 al 2021, se generarán ingresos anuales de US\$ 138'242,270. Mediante el incremento del número de visitas de turistas en 3% (hoy en 938,572 turistas anuales); debido al posicionamiento de la región como la mejor alternativa gastronómica del norte del Perú y mejoramiento de la infraestructura de sus atractivos turísticos.	OCP4.1:Del 2019 al 2020, aumentará la contratación formal laboral en 169,636 puestos. Mediante el incremento anual de los beneficios tributarios y laborales, así como la ejecución de dos ferias laborales al año.	OCP5.1:Del 2019 al 2022, la cantidad de egresados con educación superior será de 375,524 (Incremento anual de 900 alumnos becados en Institutos superiores; 1725 alumnos adicionales que estudian de manera virtual o semipresencial). A través de proyectos de investigación; incremento de instituciones de nivel técnico superior; aumento de cobertura de internet para hogares y centros de educación; ampliación del beneficio de Beca 18.	OCP6.1:Del 2019 al 2021, la morbimortalidad será de 95,000 personas. Esto se logrará a través del aumento anual del 4% de atenciones por servicios de salud y del equipamiento médico, 500 camas, medicinas genéricas y dos ambulancias.	1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Preocupación por la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad de las actividades principales de la región. Cumplimiento de la legislación aplicable: toda la gestión realizada debe estar dentro del marco legal normativo vigente. Conducta honesta, íntegra y bajo los estándares éticos, morales y de buena costumbre de la sociedad. Discreción de la información: la información a la que se pueda tener acceso de manera directa o indirecta por las funciones desempeñadas y que no sean de carácter público no puede ser divulgada ni utilizada en beneficio propio o de terceros. Respeto y transparencia ante todos los actores involucrados en los diversos sectores en los que la región compete. Igualdad de oportunidad sin distinción de género: basado en la no discriminación y reconocimiento de las competencias que posee cada persona.
	OCP1.2:Del 2022 al 2024 se generarán ingresos anuales de US\$ 78'836,756. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 4'532,837. Mediante el aumento del 2% anual de hectáreas de mango cosechadas y el mejoramiento de infraestructura de regadío.	OCP2.2: Del 2023 al 2025, se generarán ingresos anuales de US\$ 174'836,692. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 13'050,000. Mediante el incremento del cultivo de caña de azúcar y manteniendo un rendimiento por hectárea de caña de azúcar de 107 Ton/Ha.	OCP3.2:Del 2022 al 2024, se generarán ingresos anuales de US\$ 151'351,092. Mediante el incremento del gasto promedio por turista de US\$143 a US\$152, el aumento del número de visitas de turistas en 3%, al posicionamiento de la región como la mejor alternativa gastronómica, mejoramiento de la infraestructura de sus atractivos turísticos y, la formalización y aplicación de beneficios tributarios a las agencias de viajes y turismo.	OCP4.2:Del 2021 al 2022, aumentará la contratación formal laboral en 186,906 puestos. Mediante el incremento anual de los empleos formales en los sectores de la agroexportación, turismo y gastronomía.	OCP5.2:Del 2023 al 2025, la cantidad de egresados con educación superior será de 387,023 (Incremento anual de 1,700 alumnos becados en Institutos superiores, 1,900 alumnos que estudian de manera virtual o semipresencial y la oferta 233 empleos en empresas agroindustriales a recién egresados). Mediante la presentación de proyectos de investigación; incremento de instituciones de nivel técnico superior; aumento de cobertura de internet para hogares y centros de educación; ampliación y mayor acceso del beneficio de Beca 18; convenios con empresas agroindustriales para el aseguramiento de puestos de trabajos formales.	OCP6.2:Del 2022 al 2024, la morbimortalidad será de 82,000 personas. Esto a través del aumento anual del 4% de personas atendidas por servicios de salud, el aumento anual del equipamiento médico y de la población afiliada a un seguro médico privado o particular (de 83% a 86% de afiliaciones), además de los partos en centros de salud.		
	OCP1.3:Del 2025 al 2026 se generarán ingresos anuales de US\$ 86'731,463. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 7'894,707. Mediante el aumento del 2% anual de hectáreas de mango cosechadas, el mejoramiento de infraestructura de regadío y el aumento del 3% anual de exportaciones a los mercados asiáticos y europeos.	OCP2.3: Del 2026 al 2028, se generarán ingresos anuales de US\$ 193'106,692. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 17'400,000. Manteniendo un rendimiento por hectárea de caña de azúcar de 107 Ton/Ha. Y logrando exportaciones anuales de 25,000 toneladas a mercados europeos y vendiendo 80,000 toneladas anuales al mercado interno.	OCP3.3:Del 2025 al 2026, se generarán ingresos anuales de US\$ 157'405,156. Mediante el aumento del número de visitas de turistas en 4%, al posicionamiento de la gastronomía, al mejoramiento de atractivos turísticos, la formalización de agencias de turismo y la formación conjunta del circuito turístico del norte (Lambayeque, La Libertad y Piura)	OCP4.3:Del 2023 al 2024, aumentará la contratación formal laboral en 205,935 puestos. Mediante el incremento anual de los empleos formales en agroexportación, turismo y gastronomía, que generará 9,000 empleos anuales, formales y especializados	OCP5.3:Del 2026 al 2028, la cantidad anual de egresados con educación superior será de 402,500 (Incremento anual de 2,000 alumnos becados en Institutos superiores, 2,860 alumnos adicionales que estudian de manera virtual o semipresencial, oferta de 300 empleos en empresas agroindustriales, turismo y gastronomía a recién egresados). A través de proyectos de investigación; incremento de instituciones de nivel técnico superior; aumento de cobertura de internet para hogares y centros de educación; ampliación y mayor acceso del beneficio de Beca 18; convenios con empresas agroindustriales, turísticas y gastronómicas para el aseguramiento de puestos de trabajos formales.	OCP6.3:Del 2025 al 2026, la morbimortalidad será de 71,000 personas. Esto se logrará a través del aumento anual del 7% de personas atendidas por servicios de salud, el aumento anual del equipamiento médico y de la población afiliada a un seguro médico privado o particular y la atención de partos y atenciones a neonatales en centros de salud.		
	OCP1.4:Del 2027 al 2028 se generarán ingresos anuales de US\$ 94'135,209. Es decir, se tendrán ingresos adicionales de US\$ 7'403,746. Mediante el aumento del 2% del total de hectáreas de mango cosechadas, el mejoramiento de infraestructura de regadío, el aumento del 3% anual de exportaciones a los mercados asiáticos y europeos, y el uso de tierras de cultivo proporcionadas por el Proyecto Olmos.		OCP3.4:Del 2027 al 2028, se generarán ingresos anuales de US\$ 173'974,120. Mediante el aumento del número de visitas de turistas por año en 5%, al posicionamiento de la gastronomía, la formación del circuito turístico del norte, la pavimentación de 50 kms de carreteras, categorización, clasificación de establecimientos de hospedajes y elevando el gasto promedio por turista a US\$160.	OCP4.4:Del 2025 al 2026, aumentará la contratación formal laboral en 226,901 puestos. Mediante el incremento anual de los empleos formales en agroexportación, turismo, gastronomía y a través de la formalización de 1,300 Mypes anuales.		OCP6.4:Del 2027 al 2028, la morbimortalidad será de 60,000 personas. Esto se logrará a través del aumento anual del 8% de personas atendidas por servicios de salud, el aumento anual del equipamiento médico y de la población afiliada a un seguro médico privado o particular, además del Sistema de Atención Móvil de Urgencia SAMU, con la atención de las emergencias médicas, traslados gratuitos por emergencia médica a los centros de salud más cercanos.		
				OCP4.5:Del 2027 al 2028, aumentará la contratación formal laboral en 250,000 puestos. Mediante la fiscalización laboral a las empresas, el incremento de los empleos formales en los sectores de la agroexportación, turismo, gastronomía y a través de la formalización de 1,300 Mypes anuales.				
(a) Recursos financieros, (b) Recursos físicos, (c) Recursos humanos, (d) Recursos tecnológicos Estructura Organizacional Planes Operacionales								

entrada a la costa de las poblaciones del norte, oriente peruano; y de otros distritos de la Región

Las conclusiones finales del presente Plan Estratégico, nos permite ratificar lo elaborado e investigado en función el modelo secuencial del proceso estratégico, cuyo resultado contribuirá a que la situación actual pase a la situación futura deseada con el éxito que amerita, cuyas conclusiones se mencionan a continuación:

1. Es posible incrementar las ventas de mango en 29%. Gracias a la gran demanda de los diversos mercados internacionales y a la gran riqueza de climas presentes en las tierras de la región.
2. Es posible incrementar la venta de azúcar de caña en 30%. Gracias a la creciente demanda del mercado internacional y al gran consumo interno no cubierto.
3. Es posible incrementar las ventas del 31% en el sector turismo gracias a la gran biodiversidad de recursos naturales y culturales de gran valor histórico y a la excelente gastronomía de la región.
4. Es posible incrementar el empleo formal en 60%, gracias al incremento de la demanda de mano de obra calificada para la atención de actividades de producción de mango, azúcar de caña y turismo.
5. Es posible incrementar el número de egresados con educación superior en 10%. Gracias al incremento de oportunidades en el sector agrícola, el acceso a la tecnología para la innovación y el aumento de número de becas para estudios superiores.
6. Es posible reducir la morbilidad en 40%. Gracias al incremento de los servicios de salud, al incremento de personas aseguradas y a la mejora del equipamiento del sector.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Referente al mango se recomienda cumplir con los requisitos impuestos por los diversos mercados globales. Concesionar las tierras a inversionistas nacionales y extranjeros. Tecnificar el sector agrícola manguero y mejorar el proceso exportador a través del transporte multimodal.
2. Referente al azúcar de caña se recomienda culminar el proyecto de irrigación Olmos, a fin de incrementar las hectáreas fértiles de la región. Tecnificar la siembra y cosecha de la caña de azúcar. Enfocarse en aumentar el rendimiento de toneladas por hectárea cosechada.
3. Referente al turismo se recomienda posicionar el circuito turístico del norte en conjunto con la región La Libertad y Piura. También se recomienda afianzar el turismo gastronómico como el mejor de la macro región norte. Y desarrollar la infraestructura necesaria para que el turista pueda acceder fácilmente a los grandes atractivos turísticos de la región.
4. Referente al empleo formal se recomienda la ejecución de al menos 3 ferias laborales por cada año. También implementar mayores beneficios tributarios laborales a las empresas formales. Y convenios de empleabilidad con las empresas establecidas en el medio.
5. Referente a la cantidad de egresados de educación superior, se recomienda incrementar instituciones técnicas superiores; así como el aumento de la cobertura de internet. También la creación de proyectos de investigación y convenios con empresas agroindustriales para el aseguramiento de puestos de trabajos formales.
6. Referente a la reducción de la morbimortalidad, se recomienda incrementar las atenciones de salud y equipamiento médico. Elevar la cantidad de pobladores afiliados a un seguro médico. Aumentar las atenciones de partos y de neonatos en

centros de salud y también incrementar las cantidades disponibles para el programa SAMU.

7. Se recomienda al gobernador regional de la región Lambayeque y a su equipo de gestión, poner en marcha este plan estratégico.

10.4 Futuro de la Región Lambayeque

A continuación se presenta un esquema de lo que se quiere lograr al 2028. Tabla 52.

Tabla 54

Futuro de Región Lambayeque

Descripción	Objetivos a Cumplir
 <p data-bbox="507 929 766 963">Producción de mango</p>	<p data-bbox="949 840 1300 1008">En el 2028, el sector de producción de mango facturará US\$ 94'000,000. En el 2017 facturó US\$ 72846,979.</p>
 <p data-bbox="507 1131 766 1164">Producción de Azúcar</p>	<p data-bbox="949 1041 1300 1209">En el 2028, el sector de producción de azúcar de caña facturará US\$ 193'000,000. En el 2017 facturó US\$ 144'383,692</p>
 <p data-bbox="507 1310 606 1344">Turismo</p>	<p data-bbox="949 1243 1300 1377">En el 2028, el sector turismo facturará US\$ 172'000,000. En el 2017 el sector facturó US\$ 133'959,822.</p>
 <p data-bbox="507 1478 694 1512">Empleo Formal</p>	<p data-bbox="949 1411 1300 1579">En el 2028, el número de empleos formales se incrementará a 250,000 puestos. Actualmente es de 153,962 puestos formales.</p>
 <p data-bbox="507 1713 734 1747">Educación superior</p>	<p data-bbox="949 1612 1300 1814">En el 2028, se incrementará el número de egresados con educación superior, afines a las actividades económicas de la región, a 402,500. Actualmente es de 365,024.</p>
 <p data-bbox="507 1915 574 1948">Salud</p>	<p data-bbox="949 1848 1300 2016">En el 2028, se reducirá la morbimortalidad del número de habitantes a 60,000 personas, actualmente está en 108,000 personas.</p>

Los resultados presentados en la tabla anterior, llevaran a la Región a obtener beneficios económicos los cuales podrán generar beneficios sociales directamente para su población, además el presente Plan Estratégico servirá para que internamente mejore el funcionamiento de la región y además, servirá para que Lambayeque proporcione a su entorno regional y nacional, aspectos favorables que servirán para lograr un crecimiento futuro y con buenas expectativas, ver Tabla 53 y Tabla 54

Tabla 55

Beneficios Internos de la Región Lambayeque al 2028

Aspecto	Beneficios Proporcionados
Administración	Implementar un esquema de trabajo orientado a la mejora continua de resultados, basado en la participación y compromiso del Gobierno Regional y de las partes interesadas en el desarrollo de la Región Lambayeque.
Marketing	Reconocimiento de los productos agrícolas y servicios turísticos de la región a nivel nacional e internacional, con resultados económicos favorables que fomentan el desarrollo de nuevos proyectos y el incremento de transacciones comerciales exitosas y rentables.
Operaciones	Estandarización de procesos productivos y servicios que promueven el incremento de la satisfacción de los clientes. Incremento y formalización de empleos basados en una cultura de desarrollo permanente.
Finanzas	Incremento de la Inversión económica del sector privado orientado a la generación de riqueza y cultura para los negocios. Control del uso eficiente del presupuesto de la región conforme a los resultados esperados.
Recursos Humanos	Desarrollo de competencias laborales de la población. Instituciones con capacidad suficiente para dirigir e implementar acciones que aseguren la disminución de la brecha de necesidades de salud, educación y empleo.
Tecnología	Uso de tecnología coherente a los resultados esperados, con una región capaz de comunicarse y conectarse con el mundo y que beneficien a las actividades productivas de la región.
Infraestructura	Habilitación de nueva infraestructura para el desarrollo agropecuario, agroindustrial e incremento del turismo. Mejora de la calidad educativa con centros de estudios acorde las necesidades. Mejora de la atención en salud.

El presente PEA deberá estar alineado con la visión que se tiene del país, esto es, buscar una región moderna, descentralizada, con oportunidades para todas sus provincias, transparente, participativo, sin corrupción y ético al servicio de la población lambayecana.

Tabla 56

Beneficios hacia el Entorno de la Región Lambayeque al 2028

Aspecto	Beneficios proporcionados
Político	La Región Lambayeque será un referente con respecto a las demás regiones del Perú, en la medida de que este alineada a las políticas de estado, sin corrupción de por medio.
Económico	El crecimiento sostenido del PBI de la Región Lambayeque, se verá reflejado en los rubros relacionados al turismo, la producción del mango y del azúcar, lo cual lo posicionará como un referente con respecto a las demás regiones del Perú.
Social	La reducción de la morbimortalidad de los ciudadanos Lambayecanos, será el resultado de la cultura preventiva de salud, así como el incremento de profesionales que denotará una Región con ciudadanos con potencial educativo y saludable.
Tecnológico	La innovación y creatividad orientada a la generación de tecnología agrícola generará atracción de la inversión extranjera para la compra de productos de primera calidad.
Ecológico	La Región Lambayeque trabajará en conjunto con empresas socialmente responsables con el cuidado del medioambiente, cooperando con el cuidado de los recursos naturales.
Competitivo	Al tener una población Lambayecana saludable, profesional y con empleo formal y con recursos por explotar, la hace una Región competitiva y atractiva a mercados nacionales e internacionales.

Referencias

- Alegria, L. (2018). *¿Se ha hecho más competitivo el Perú entre 2014 y 2018?*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ocurre-agenda-competitividad-pais-noticia-489424>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018”. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Reporte de Inflación diciembre 2017, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). Lambayeque: Síntesis de actividad económica a Octubre 2017. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2017/sintesis-lambayeque-10-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Cuadros Anuales Históricos. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- BBVA Research (2017). Perú – Informalidad Laboral y Propuestas para Reducirla. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-informalidad-laboral1.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). “Plan Bicentenario al 2021” CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2017). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

D’Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.

D’Alessio, F. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. Centrum Católica Graduate Business School.

GBD Network (2015). *Mercado Mundial del Mango: Oferta, Demanda y Proyecciones*. Recuperado de https://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/re_-_mango_-_mar_20152.pdf

Geo Web (2018). Localización del Perú. Recuperado de <http://dasblageo.wikispaces.com/Localización+del+Perú>

Gobierno Regional de Lambayeque (2010). Estructura del diagnóstico socio económico del departamento de Lambayeque año 2010. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=Estructura+del+diagn%C3%B3stico+socio+econ%C3%B3mico+del+departamento+de+Lambayeque+a%C3%B1o+2010&oq=Estructura+del+diagn%C3%B3stico+socio+econ%C3%B3mico+del+departamento+de+Lambayeque+a%C3%B1o+2010&aqs=chrome..69i57.938j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Gobierno Regional de Lambayeque (2011). Plan de Desarrollo Regional Concertado de Lambayeque 2011 – 2021. Recuperado de

https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/14_pdrc_lambayeque_2011_2021.pdf

Gobierno Regional de Lambayeque (2016). Tomado Informe Multianual de Gestión Fiscal 2017-2019. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_regional/IMGF2016_2681.pdf

Gobierno Regional de Lambayeque (2017a). Plan Estratégico Institucional 2015-2018.

Recuperado de https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate_id=9712ADPORTAL&pass=Mg==

Gobierno Regional de Lambayeque (2017b). Prospectiva Territorial de Lambayeque al 2030.

Recuperado de https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate_id=9712ADPORTAL&pass=Mg==

Gobierno Regional de Lambayeque (2017c). Plan Desarrollo Regional Concertado <al 2021.

Recuperado de https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate_id=9712ADPORTAL&pass=Mg==

Gobierno Regional de Lambayeque (2018). Plan Desarrollo Regional al 2030. Recuperado de

https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate_id=9712ADPORTAL&pass=Mg==

Institute for Management Development (2016). Ranking de Competitividad Mundial al 2016

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). Censos Nacionales 2007: XI de

Población y VI de Vivienda. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1136/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Compendio Estadístico 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Nota de Prensa: Más de Medio Millón de Maestros en el Perú celebran su día. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n143-2017-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Perú: Síntesis estadística 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2018.PDF

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Series Nacionales – Estadísticas – Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Peruano de Economía (2017). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

IPSOS (2018). Estadística Poblacional: el Perú en el 2018. Recuperado de

<https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017a). Producción de caña de azúcar en el

Perú. Perspectivas. Perfil técnico N° 5. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017%3Fdownload%3D11375:boletin-produccion-de-cana-de-azucar+%&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017b). Anuarios Estadísticos de

Producción Agrícola del año 2005 al 2015. Recuperado de

<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>

Ministerio de Defensa MINDEF (2005). Perú en el Mundo. Recuperado de

http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Defensa MINDEF (2017). Reseña Histórica. Recuperado de

<https://www.mindef.gob.pe/historia.php>

Ministerio de Economía y Finanzas MEF (2016). Marco Macroeconómico Multianual 2017-

2019. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas MEF (2017). Presupuesto aprobado año 2017.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-3092/leyes-de-presupuesto-del-sector-publico>

Ministerio de Salud MINSA (2017). *Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y*

Control de Enfermedades. Recuperado de

<http://www.dge.gob.pe/portal/docs/vigilancia/sala/2017/SE16/edas.pdf>

Movimiento Alianza PAIS. (2017). *El PIB latinoamericano crecerá 1,3% en 2017*.

Recuperado de: <https://www.alianzapais.com.ec/2016/12/27/el-pib-latinoamericano-crecera-13-en-2017/>

Mondragón M. (2016). *El Perú y sus 21 Tratados de Libre Comercio*. Recuperado de:

<http://www.victormondragon.com/2016/02/el-peru-y-sus-21-tratados-de-libre.html>

OCDE/FAO (2017). *Azúcar en OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2017-2026*. OECD

Publishing, Paris. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2017-9-es

Pingo, R. (2012). *Marketing región Lambayeque: Mejorando el Turismo Receptivo*.

Recuperado de:

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/download/3883/855>

Peru.travel. (2017). *Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de: <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones, p. 108 – 185.

Presidencia del Consejo de Ministros. *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2020*.

Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/>

Sociedad Nacional de Industrias (2017). *Nota de Prensa: Informe Global de Competitividad del World Economic Forum 2017 – 2018*. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*.

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.