

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento estratégico para la Provincia de Trujillo

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

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

PRESENTADA POR:

Celestino Arias, Roy Abel

Manrique De Lara Seminario, Carlos

Miñano Rodríguez, Noheli Mily

Oliva Huancas, Julio Cesar

Asesora: Gloria María Zambrano Aranda

Surco, marzo 2019

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a todas las personas que aportaron al desarrollo de este proyecto y en especial nuestra mayor gratitud a la profesora Gloria Zambrano, por su asesoramiento en el proceso de elaboración y culminación de este estudio, soporte en la revisión continua y aportes de mejora del presente documento, su apoyo, motivación constante; y a todos nuestros docentes por sus acertadas recomendaciones, aportes, colaboración oportuna y entusiasmo permanente.



Dedicatorias

A dios por guiarme en el camino correcto, a mis padres por la formación
brindada que me permitió mi logro profesional.

Roy Abel

A mis padres por su apoyo constante en mi formación profesional y a mis
profesores por sus enseñanzas impartidas que permitieron la culminación de
mi carrera profesional.

Carlos.

A Dios, por haberme permitido llegar hasta donde estoy, a mi madre por
haberme guiado y apoyado constantemente para lograr mis objetivos.

Noheli Mily.

A mis padres y hermanos, por seguir apoyándome desde siempre y en todo
momento, para seguir adelante siendo una persona de bien.

Julio Cesar.

Resumen Ejecutivo

El presente estudio sobre el Planeamiento Estratégico Integral (PEI) para la provincia de Trujillo, tiene como fin la elaboración de un plan estratégico que ayude al control del plan estratégico elaborado por la Municipalidad de Trujillo, en su Plan de Desarrollo Local Concertado de La Provincia de Trujillo para los periodos del 2017 – 2030 (PDLC), todo ello con el fin de tener una visión integral de los ajustes necesarios que se podrían realizar a lo largo de su implementación. Para la realización del presente estudio, se empleó el modelo de Planeamiento Estratégico elaborado por el profesor D'Alessio (2015). Los resultados muestran que La Provincia de Trujillo cuenta con factores internos y factores externos favorables para mejorar su posición de competitividad. Cuenta con una ubicación geopolíticamente estratégica, una red vial que atraviesa las principales avenidas y zonas comerciales, con preponderante presencia de la industria minera formal e informal, cuentan con una agroindustria en su mayoría enfocada hacia la exportación, con una industria textil del cuero y calzado con presencia en los mercados locales y regionales del país, para lo cual se han desarrollado actividades que fomenten e impulsen la creación de clúster. Para ello, debe hacer frente a un entorno con problemas políticos, sociales y desastres naturales producto del cambio climático. Además, se proyecta un crecimiento económico sustentable y sostenido por los principales proyectos de inversión pública, en sistemas de irrigación, en el mejoramiento de su servicio educativo y el servicio de salud. Los resultados obtenidos indican que, a pesar de las adversidades del entorno, la provincia de Trujillo cuenta con el suficiente potencial para ser la región más competitiva del Perú; para ello requiere seguir un proceso estratégico que agregando valor a sus ventajas comparativas transformándose en ventajas competitivas.

Abstract

The present study on Integral Strategic Planning (PEI) for the province of Trujillo was aimed at the development of a strategic plan to help control the strategic plan of Trujillo prepared by the Municipality in the Local Development Plan Concertado of the Province of Trujillo for the period 2017 - 2030 (PDLC), to have a comprehensive vision of the necessary adjustments that could be made throughout its implementation. For the realization of the present study, the Strategic Planning model elaborated by Professor D'Alessio (2015) was used. The results show that La Provincia de Trujillo has internal factors and favorable external factors to improve its competitive position. It has a strategic location, high-reach road network, emergent and intensive mining, large agroindustrial companies, leather and footwear industries and a growing presence of the main operators of shopping centers in the country, for which they have reconsidered the traditional economic activities and encouraging the formation of cluster; To do so, it must face an environment characterized by economic inequality, the lack of political clarity in the country's vision, and atmospheric disturbances and natural disasters caused by climate change. In addition, sustainable economic growth is projected and sustained by major public investment projects executed by the three levels of government, in irrigation systems and in the improvement of their educational service and health service. The results obtained indicate that, despite the adversities of the environment, the province of Trujillo has the potential to be the most competitive region in Peru; For this, it requires following a strategic process that will add value to its comparative advantages transforming them into competitive advantages

Índice

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Trujillo	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	7
2.3. Misión	7
2.4. Valores	7
2.5. Código de Ética	8
2.6. Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	10
3.1.2. Potencial nacional.....	10
3.1.3. Principios cardinales.....	17
3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Trujillo	18
3.2. Análisis Competitivo del País	18
3.2.1. Condiciones de los factores	18
3.2.2. Condiciones de la demanda	19
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	19
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	20
3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Trujillo	20
3.3. Análisis del Entorno PESTE	21
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	21

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	21
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	22
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	23
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	23
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	24
3.5. La Provincia de Trujillo y sus Competidores.....	24
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	24
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	25
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	26
3.5.4. Amenaza de los entrantes	26
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	27
3.6. La Provincia de Trujillo y sus Referentes	27
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	27
3.8. Conclusiones	28
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	30
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	30
4.1.1. Administración y gerencia (A)	30
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	33
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	35
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	37
4.1.5. Recursos humanos (H)	39
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	42
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	43
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	45
4.3. Conclusiones	45

Capítulo V: Intereses de la Provincia de Trujillo y Objetivos de Largo Plazo	47
5.1. Intereses de la Provincia de Trujillo.....	47
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Trujillo	49
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Trujillo (MIO).....	49
5.5. Objetivos de Largo Plazo	50
5.6. Conclusiones	50
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	51
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	51
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	52
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	54
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	55
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	56
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	57
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	57
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	57
6.9. Matriz de Ética (ME)	57
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	57
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	58
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	58
6.13. Conclusiones	58
Capítulo VII: Implementación Estratégica	67
7.1. Objetivos de Corto Plazo	67
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	71
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	74
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Trujillo.....	75

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	75
7.6. Recursos Humanos y Motivación	76
7.7. Gestión del Cambio.....	76
7.8. Conclusiones	77
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	81
8.1. Perspectivas de Control.....	81
8.1.1. Aprendizaje interno	81
8.1.2. Procesos	82
8.1.3. Clientes	82
8.1.4. Financiera	82
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	82
8.3. Conclusiones	83
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Trujillo	85
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Trujillo.....	85
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Trujillo	92
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Trujillo	96
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	103
9.5. Conclusiones	104
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	105
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	105
10.2. Conclusiones Finales.....	105
10.3. Recomendaciones Finales	107
10.4. Futuro de la Provincia de Trujillo	111
Referencias.....	112

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Población Estimada de la Provincia de Trujillo del 2014-2016</i>	2
Tabla 2. <i>Exportaciones por Grupo de Productos (Valor FOB en millones de US\$)</i>	3
Tabla 3. <i>Inversión Pública (Millones de S/.)</i>	4
Tabla 4. <i>Población Perú según Sexo: 1990 – 2017</i>	12
Tabla 5. <i>Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral (Variación porcentual del índice físico)</i>	14
Tabla 6. <i>Evolución de Perú en los 12 pilares de la competitividad</i>	16
Tabla 7. <i>Población y tasa de crecimiento registrada y proyectada en el Perú (en miles de habitantes)</i>	22
Tabla 8. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la provincia de Trujillo</i>	24
Tabla 9. <i>Matriz Perfil Competitivo para la Provincia de Trujillo</i>	29
Tabla 10. <i>Matriz de Perfil Referencial para la Provincia de Trujillo</i>	29
Tabla 11. <i>Indicadores de Turismo Interno de la Provincia de Trujillo</i>	34
Tabla 12. <i>Ingreso Económico 2014–2017 de la Municipalidad Provincial de Trujillo (Miles de S/.)</i>	38
Tabla 13. <i>Matriz MEFI</i>	46
Tabla 14. <i>Matriz de Intereses Organizacionales para la Provincia de Trujillo</i>	49
Tabla 15. <i>Matriz FODA para la Provincia de Trujillo</i>	52
Tabla 16. <i>Matriz PEYEA para la Provincia de Trujillo</i>	53
Tabla 17. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	59
Tabla 18. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)-Parte 1</i>	60
Tabla 19. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)-Parte 2</i>	61
Tabla 20. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	62
Tabla 21. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	63

Tabla 22. <i>Matriz de las Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	64
Tabla 23. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)</i>	65
Tabla 24. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	66
Tabla 25. <i>Recursos Asignados a Objetivos a Corto Plazo.</i>	73
Tabla 26. <i>Matriz de Políticas y Estrategias de la Provincia de Trujillo</i>	74
Tabla 27. <i>Tablero de Control Integrado de La Libertad</i>	84
Tabla 28. <i>Resultado por factores para la Libertad</i>	91
Tabla 29. <i>Resultado de factores y su comparativa con la media nacional</i>	91
Tabla 30. <i>La Libertad: Otros Indicadores de Actividad Económica</i>	95
Tabla 31. <i>Volumen de exportación del clúster hortofrutícola de la Costa (FOB \$)</i>	103
Tabla 32: <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	109
Tabla 33. <i>Presente y Futuro de La Provincia de Trujillo</i>	111

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa político administrativo de la Provincia de Trujillo	1
<i>Figura 2.</i> Ubicación geográfica de Perú	12
<i>Figura 3.</i> Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008 – 2017 (Variación porcentual del volumen físico)	13
<i>Figura 4.</i> Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2017-2018	15
<i>Figura 5.</i> Vector de posición estratégica de la Provincia de Trujillo	54
<i>Figura 6.</i> Matriz de Boston Consulting Group para la Provincia de Trujillo	55
<i>Figura 7.</i> Matriz Interna – Externa para la Provincia de Trujillo	56
<i>Figura 8.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Provincia de Trujillo.....	56
<i>Figura 9.</i> Índice de Competitividad Regional	87
<i>Figura 10.</i> Índice de Competitividad Regional de La Libertad.....	88
<i>Figura 11.</i> Cadena de valor del clúster Harina y aceite de pescado	97
<i>Figura 12.</i> Canal de comercialización de la harina y aceite de pescado	98
<i>Figura 13.</i> Principales empresas exportadoras	99
<i>Figura 14.</i> Principales mercados destino de las exportaciones 2012	100
<i>Figura 15.</i> Evolución de las exportaciones 2007 – 2012 (millones de dólares FOB).....	101
<i>Figura 16.</i> Cadena de valor del clúster hortofrutícola de la costa	102
<i>Figura 17.</i> Canal de comercialización	103

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

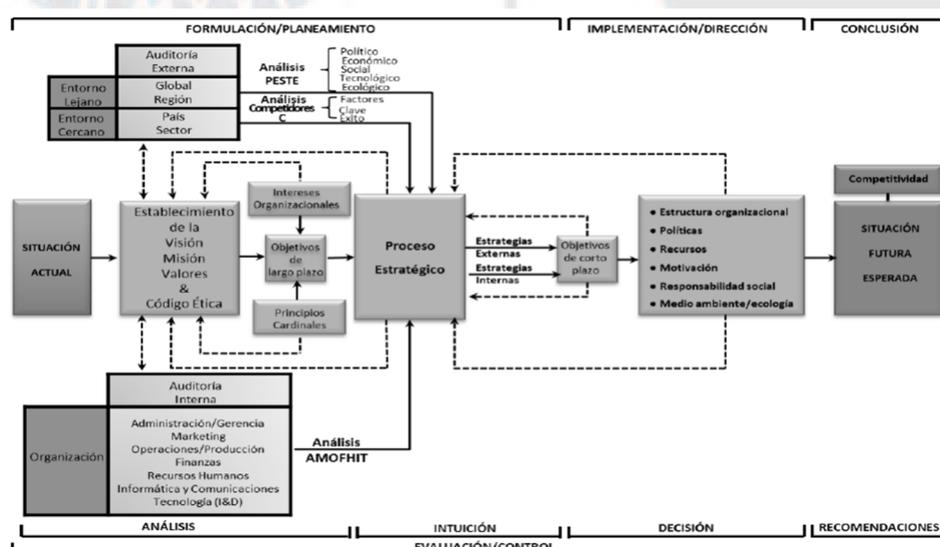


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1. Situación General

Aspectos geográficos. La provincia de Trujillo se encuentra ubicada en la región costa del departamento de La Libertad, a la margen derecha e izquierda del río Moche, formando parte del Valle de Moche o Valle de Santa Catalina. La capital provincial es la ciudad costera de Trujillo, cuya área metropolitana comprende los distritos de Trujillo, Víctor Larco Herrera, El Porvenir, Florencia de Mora, La Esperanza, así como los centros poblados urbanos y rurales del área integrada de la metrópoli que pertenecen a los distritos de Huanchaco, Laredo, Moche y Salaverry tal como se muestra en la Figura 1. (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2009).

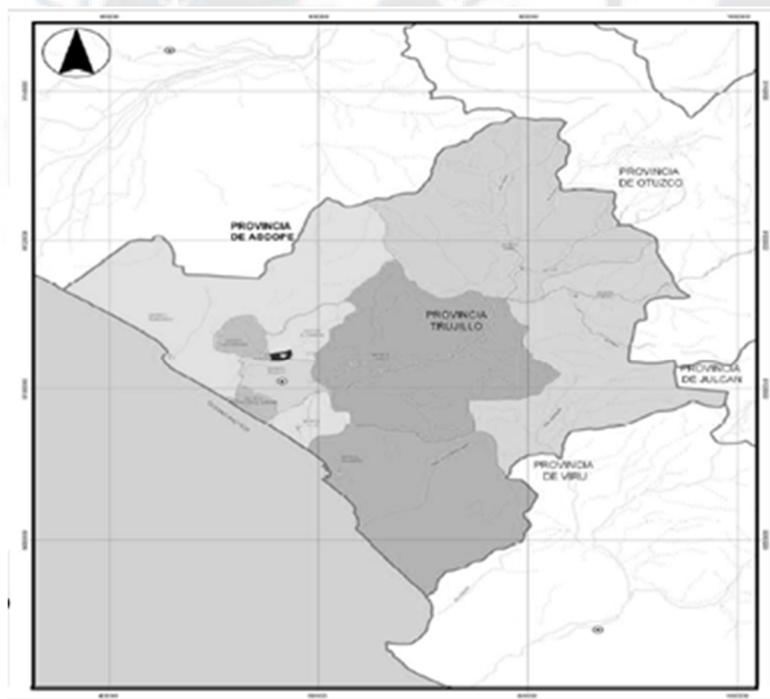


Figura 1. Mapa político administrativo de la Provincia de Trujillo
Tomado de “Plan Vial Participativo de Trujillo,” por Municipalidad Provincial de Trujillo, 2009
(<http://sial.segat.gob.pe/documentos/plan-vial-provincial-participativo-trujillo>).

Aspectos demográficos. Según CPI (2017), el departamento de La Libertad presenta una población de 1'905,300 habitantes, que representa el 6.1% del total de la población del Perú, siendo la provincia de Trujillo la cuarta provincia con mayor población a nivel nacional, solo estando por debajo de la provincia de Lima, Arequipa y el Callao. Ver Tabla 1.

Tabla 1. *Población Estimada de la Provincia de Trujillo del 2014-2016*

Distrito	2016	%	2015	%	2014	%
Trujillo	322,818	33.32	318,914	33.32	317,893	33.72
El Porvenir	188,405	19.45	186,127	19.45	180,716	19.17
Florencia de Mora	42,427	4.38	41,914	4.38	41,950	4.45
Huanchaco	68,938	7.12	68,104	7.12	64,957	6.89
La Esperanza	184,728	19.07	182,494	19.07	179,407	19.03
Laredo	35,721	3.69	35,289	3.69	35,200	3.73
Moche	34,925	3.61	34,503	3.61	34,074	3.61
Poroto	3,234	0.33	3,195	0.33	3,267	0.35
Salaverry	18,351	1.89	18,129	1.89	17,633	1.87
Simbal	4,370	0.45	4,317	0.45	4,315	0.46
Víctor Larco Herrera	64,808	6.69	64,024	6.69	63,317	6.72
Total	968,725	100.00	957,010	100.00	942,729	100.00%

Fuente: (Ministerio de Salud, 2016)

Aspectos económicos. En el marco de las actividades primarias, según el Banco de Reserva del Perú (2017), la actividad agropecuaria cayó 1,5 por ciento interanual en marzo, debido a la menor producción agrícola (-1,4 por ciento) y pecuaria (-1,7 por ciento). La actividad pesquera disminuyó 15,5 por ciento en marzo respecto a similar mes de 2016, debido al menor desembarque de diversas especies para el consumo humano directo en estado fresco (pesca artesanal, -15,5 por ciento). En el primer trimestre, la pesca creció 108,5 por ciento. Por otro lado, la producción minera decreció en 5,8 por ciento interanual en marzo, principalmente, por la menor extracción de oro (-6,2 por ciento), cuya participación en el Valor Bruto de Producción del sector es de 96,2 por ciento. Ver Tabla 2.

Tabla 2. *Exportaciones por Grupo de Productos (Valor FOB en millones de US\$)*

Tipo	Marzo 2016	Marzo 2017	Var (%)
PRODUCTOS TRADICIONALES	157	138	-12.0
Pesqueros	8	8	3.2
Agrícolas	5	0	-100.0
Mineros	143	130	-9.5
PRODUCTOS NO TRADICIONALES	42	35	-18.0
Agropecuarios	39	32	-16.2
Textiles	0	0	839.2
Maderas y papeles	0	0	-39.1
Químicos	2	1	-29.2
Productos mineros no metálicos	0	1	49.1
Sidero - metalúrgico y joyería	0	0	-100.0
Otros	1	0	-73.7

Fuente: BCRP Sucursal Trujillo, 2017. Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Trujillo, (2017). *La Libertad: Síntesis de Actividad Económica. Marzo 2017*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/trujillo/la-libertad.html>

Además de ello, el Banco Central de Reserva del Perú (2017) indica que, en marzo, la actividad manufacturera disminuyó 20,1 por ciento interanual, por la menor producción de harina de trigo (-58,1 por ciento), carrocías (-56,4 por ciento), galletas (-54,4 por ciento), azúcar (-49,0 por ciento), papel y cartón (-48,0 por ciento) y el cierre definitivo de la planta de tableros aglomerados. Al finalizar el primer trimestre, el sector acumuló una disminución de 8,2 por ciento. En el sector construcción, los despachos de cemento disminuyeron 16,0 por ciento en marzo con relación a igual mes de 2016 y acumulan una caída de 11,4 por ciento en los tres primeros meses del año. Las exportaciones en el departamento de La Libertad sumaron US\$ 172 millones en marzo, menores en 13,2 por ciento interanual. Las tradicionales y no tradicionales disminuyeron en 12,0 por ciento y 18,0 por ciento, respectivamente. El saldo del crédito directo total de las instituciones financieras a marzo (S/

7 723 millones) registró un crecimiento interanual de 2,7 por ciento. El crédito en moneda nacional se incrementó en 6,3 por ciento; mientras que lo otorgado en moneda extranjera se contrajo en 17,3 por ciento. La inversión pública correspondiente a los tres niveles de gobierno en La Libertad (S/ 111 millones) registró en el mes un aumento de 35,0 por ciento interanual, en términos reales, principalmente por una mayor inversión del Gobierno Regional (135,2 por ciento). Ver Tabla 3.

Tabla 3. *Inversión Pública (Millones de S/.)*

Niveles de Gobierno	Marzo 2016	Marzo 2017	Var (%)
Gobierno Nacional	9	9	-0.3
Gobierno Regional	16	39	135.2
Gobiernos locales	54	53	11.2
Total	79	111	35.0

Fuente: BCRP Sucursal Trujillo, 2017. Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Trujillo, (2017). *La Libertad: Síntesis de Actividad Económica. Marzo 2017*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/trujillo/la-libertad.html>

Aspectos sociales. Los índices de desarrollo humano y de densidad del estado son equivalentes a 0.6663 y 0.8491; la tasa de asistencia a educación secundaria (12 a 16 años), en el área urbana es de 89.4% y en el área rural de 80.3%; la tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más, en área urbana es de 3.3% y en el área rural es de 9.7%; la población con más de dos necesidades básicas insatisfechas es similar al 10.8%; los hogares en viviendas con características físicas inadecuadas ascienden al 2.1%; las viviendas con acceso a agua y desagüe alcanzan al 84.54% y las viviendas con electricidad ascienden al 90.10%. (Cuadros, 2012)

Aspectos laborales. Al año 2007, la PEA de 14 años y más, conformada por el de 53.9% de la población se muestra predominantemente absorbida por hombres con el 70.8% mientras que los hogares con algún miembro con una discapacidad representan el 12.1% de la población. (Cuadros, 2012)

Aspectos financieros. En el 2016, el ingreso económico total alcanzó S/ 177 784,3 miles que representa un incremento en S/ 13 213,8 miles respecto al ingreso del 2015 (variación 8,0%) explicado principalmente por un incremento en S/ 18 985,9 miles de ingresos corrientes. Respecto a la composición del ingreso económico total, el 98,7% es ingresos corrientes y el 1,3% es ingresos de capital, siendo los principales componentes del ingreso total del 2016: impuestos que representan el 37,1%; ingresos no tributarios el 38,6%; transferencias corrientes el 23,0% y los ingresos de capital el 1,3%. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)

1.2. Conclusiones

La provincia de Trujillo presenta oportunidades de crecimiento en el Sector Comercial, por tener una ubicación geográfica favorable para el comercio nacional costero y para las exportaciones agroindustriales y mineras al exterior.

Asimismo, en términos económicos la provincia de Trujillo presenta un gran potencial de crecimiento por contar con una considerable inversión pública y privada, sin embargo, estas por si solas no son suficientes ya que en es notoria la necesidad de destinar recursos para mejorar las condiciones de vida de la población en los sectores de salud, educación, empleo, etc.

Es por ello que se requiere de un plan estratégico que fomente las inversiones, acelere el desarrollo de la provincia e integre los recursos disponibles con la generación de empleo y desarrollo social en la población; por ello, es necesario el desarrollo de un PE que le permita a la gestión respectiva definir el camino correcto para lograr ser una provincia competitiva y alcanzar los objetivos trazados en los próximos 10 años.

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

2.1. Antecedentes

La Municipalidad Provincial de Trujillo ya ha venido realizando planes estratégicos de desarrollo que han permitido construir la imagen de la ciudad posible y deseada. Como en el Plan estratégico de desarrollo integral y sostenible de la Provincia de Trujillo. Gestiona un modelo de desarrollo democrático y descentralista, eficiente y equitativo, de una ciudad que se transforma progresivamente para alcanzar las metas del desarrollo económico y social, en base a infraestructuras y servicios que permitan alcanzar mejores condiciones de vida y del ambiente, y que faciliten la circulación de información, bienes, capitales y servicios.

(Municipalidad de Trujillo, 2014, pág. 3)

Con ello la Provincia de Trujillo busca su transformación del territorio en una Metrópolis líder, atractiva y competitiva, cultural, turística y agroindustrial, con un espacio urbano y rural organizado que cuente con bienes y servicios seguros y equitativos para la satisfacción de las necesidades básicas del conjunto poblacional. Luego se estableció un Plan de Desarrollo Municipal Provincial Concertado de Trujillo 2012 – 2021 para impulsar el desarrollo integral, promoviendo una amplia participación del ciudadano, promover una participación activa y coordinada de empresas e instituciones públicas y privadas de la provincia de Trujillo. (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2011).

En este marco, Provincia de Trujillo ya cuenta con un *Plan de Desarrollo Local Concertado para el 2017 – 2030*, aprobado por la Municipalidad Provincial de Trujillo (2016), el cual busca llegar al 2030 garantizando el acceso o equidad a los servicios educativos de calidad de los estudiantes de Educación Básica Regular (EBR), mejorar la competitividad empresarial en la provincia, fortalecer el sistema de seguridad ciudadana, entre otros.

2.2. Visión

Para el 2030, la provincia de Trujillo será una de las cinco provincias más competitivas a nivel nacional según el Índice de Desarrollo Humano, a través de la consolidación de tres pilares fundamentales: turismo, industria y empleo, los cuales se convertirán en el motor de crecimiento para la provincia. Además, será reconocida por su riqueza cultural, modernidad, y por la calidad de los servicios de salud y educación.

2.3. Misión

Las municipalidades distritales de la provincia de Trujillo son las encargadas de establecer las competencias administrativas, operativas, normativas y fiscalizadoras que sirvan como marco de referencia para un desarrollo sostenible e integral. Promueve la participación activa de la población, así como la actuación transparente y honesta de los servidores provinciales, acompañado de tecnologías de información, con el fin de mejorar la calidad de vida, la competitividad y el desarrollo de la población. De esta forma, lograr un sentido de pertenencia e identidad que movilice hacia el logro y fomente la cultura.

2.4. Valores

Los valores organizacionales según Jones (2008), citado por D'Alessio (2012), “son criterios, estándares o principios clave generales que las que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (p. 61).

Bajo este esquema se definen los valores que se deberán fomentar y motivar en la provincia:

- a) **Honestidad:** Valor que pone de manifiesto el actuar adecuado de la sociedad civil y empresarial, y de los servidores públicos, quienes están llamados a fomentar este valor.

- b) **Transparencia:** Este valor promueve que todas las acciones se hagan dentro de marco jurídico, social y moral, de tal forma que las actividades sean de conocimiento público y al alcance de todos los ciudadanos de la provincia.
- c) **Responsabilidad:** Valor que llama a todos los actores públicos, privados y ciudadanía en general a llevar sus actividades de manera responsable.
- d) **Vocación de servicio:** Valor que demuestra el convencimiento y pasión con que se realizan las diferentes actividades, demostrando empatía en todo momento.
- e) **Respeto:** Todas las acciones y actividades que se ejecuten deben estar enmarcadas dentro del respeto, tolerando las creencias e ideologías políticas, religiosas y de cualquier otra índole.
- f) **Solidaridad:** Este valor pretende fomentar la ayuda mutua y desinteresada para fines y objetivos comunes.
- g) **Identidad trujillana:** Este valor busca crear sentido de pertenencia hacia los rasgos, creencias propias de la provincia y que nos diferencian de los demás.

2.5. Código de Ética

Según Jones (2008), citado por D'Alessio (2012), la ética organizacional comprende “los valores, creencias, y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización” (p. 64). Todas las organizaciones tienen la obligación de fomentar, supervisar y sancionar si fuera necesario, actos que vayan contra la ética y que afecte la imagen y el buen desarrollo de las organizaciones y ciudadanía en general. El código de ética proporciona el marco referencial por el cual se deben guiar las acciones de todas las organizaciones. Se propone el siguiente código de ética:

- Promover la transparencia en todas las organizaciones, apelando a la libertad de la información de las diferentes actividades que se realicen.

- Fomentar el respeto y cumplimiento a las leyes de la constitución, y a las normas y reglamentos, los cuales deben guiar el accionar diario.
- Evitar actos que pongan en juicio la ética y la transparencia de las diferentes actividades que se realizan en la provincia.
- Los bienes, instalaciones y recursos en general de los gobiernos distritales, se deben utilizar para los fines que fueron creados o adquiridos, sin perjuicio de los ciudadanos.
- Denunciar actos corruptos o que van en contra de la moralidad y las buenas costumbres.

2.6. Conclusiones

La provincia de Trujillo presenta como sus principales actividades económicas el turismo, el comercio y la industria del calzado, siendo estas las bases para el crecimiento sostenible de la provincia hacia el 2030. Además, para darle un sentido de urgencia; se debe establecer una nueva visión que permita transmitir de forma más clara hacia dónde y cómo quiere ser reconocida la provincia de Trujillo.

Se debe tener claridad en los objetivos que se esperan cumplir, los cuales deben ser medibles mediante algún indicador que sea de fácil entendimiento para los ciudadanos. Además, se debe llevar un control riguroso que permita definir el avance de las actividades propuestas.

Es así, que todas las actividades que se establezcan deben estar dirigidas hacia el dinamismo de las principales actividades económicas de la provincia, y para lo cual es necesario se creen las condiciones adecuadas para dinamizar este crecimiento. Es indispensable, además, que todas estas actividades se den dentro del marco de los valores, la ética y enfocados siempre hacia la visión de futuro de la provincia. Todo esto creará un ambiente armonioso con la sociedad, las instituciones públicas y privadas y los demás grupos de interés.

Capítulo III: Evaluación Externa

Para lograr definir las estrategias adecuadas a aplicar en el crecimiento y desarrollo de la provincia de Trujillo resulta necesario elaborar una evaluación del entorno que influye en ésta. Para ello, se realiza un análisis externo mediante: (a) la teoría tridimensional de Hartmann, (b) las ventajas competitivas de Porter (2015), y (c) un análisis del entorno (PESTE). Sin embargo, los resultados obtenidos de los análisis mencionados se ordenarán y reflejarán mediante: (a) matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), (b) matriz de perfil competitivo (MPC), y (c) matriz de perfil referencial (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Este análisis no implica realizar el análisis para el país en sí, sino que lo relevante es encontrar las oportunidades y amenazas para el desarrollo de una ciudad moderna en la Provincia de Trujillo. (D'Alessio, 2015).

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

Los intereses nacionales están determinados de acuerdo al Plan Bicentenario el Perú hacia el 2021 desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011) en el cual se tiene una visión del Perú como un país económicamente en crecimiento, con menos desigualdad, con un bajo nivel de pobreza, más democrático y cohesionado socialmente, estableciéndose cuatro intereses fundamentales para el Perú: (a) el bienestar económico de la nación, (b) la educación de calidad, (c) contar con una población saludable, y (d) la seguridad interna y externa del país, que se desprenden a partir de los objetivos estratégicos y los intereses fundamentales.

3.1.2. Potencial nacional

Los siete dominios conocidos de poder nacional son los siguientes: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y

sociológico; (g) organizacional y administrativo; y (h) militar. Cada uno de ellos permite evaluar las fortalezas y debilidades para plantear las estrategias necesarias para lograr los Intereses Nacionales (D'Alessio, 2015).

Demografía. El Perú cuenta con tres regiones naturales y se divide territorialmente en 24 departamentos, cuyo porcentaje de población no necesariamente es equivalente con la superficie habitada. Según Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016), el 55,9% de la población peruana reside en la Costa, en la Sierra el 29,6% y en la Selva el 14,5%. No obstante, la superficie territorial es mayor en la Selva (775 mil 353,84 Km²), seguido por la Sierra (353 mil 988,94 Km²) y la Costa (150 mil 872,82 Km²).

El departamento de Lima alberga a 9 millones 985 mil 664 personas, La Libertad 1 millón 882 mil 405, Piura 1 millón 858 mil 617, Cajamarca 1 millón 533 mil 783 y Puno 1 millón 429 mil 098 habitantes; juntos concentran el 53,0% de la población total. Por el contrario, el menor número de habitantes lo tiene Madre de Dios con 140 mil 508 personas; sin embargo, es el tercer departamento con mayor superficie territorial (85 mil 300,54 Km²), después de Loreto (368 mil 799,48 Km²) y Ucayali (102 mil 399,94 Km²).

Son siete los distritos que sobrepasan el umbral de los 400 mil habitantes y se ubican en la provincia de Lima son San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores. La población en el país para el 2017 fue de 31 826 000 de habitantes manteniendo un % similar entre hombres y mujeres (ver Tabla 4)

Geografía. El Perú es un país con ventajas territoriales tanto por su ubicación como por su diversidad en flora y fauna. Según Pro-Inversión (2016) el Perú se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Ver figura 2.

Tabla 4. Población Perú según Sexo: 1990 – 2017

Año	Total	Hombres	Mujeres
1990	21,569.3	10,776.7	10,792.6
1991	21,966.4	10,961.9	11,004.5
1992	22,354.4	11,140.9	11,213.5
1993	22,740.1	11,318.4	11,421.7
1994	23,130.3	11,499.4	11,630.9
1995	23,531.7	11,688.6	11,843.1
1996	23,946.8	11,887.8	12,059.0
1997	24,371.0	12,093.6	12,277.4
1998	24,800.8	12,303.8	12,497.0
1999	25,232.2	12,515.5	12,716.7
2000	25,661.7	12,726.8	12,934.9
2001	26,090.3	12,937.2	13,153.1
2002	26,749.0	13,259.3	13,489.7
2003	27,148.1	13,461.1	13,687.0
2004	24,546.6	13,657.4	10,889.2
2005	27,179.4	13,570.5	13,608.9
2006	27,377.2	13,666.9	13,710.3
2007	28,220.8	14,025.7	14,195.1
2008	28,652.0	14,250.6	14,401.4
2009	29,105.7	14,473.6	14,632.1
2010	29,461.9	14,645.8	14,816.1
2011	29,797.7	14,817.9	14,979.8
2012	30,142.1	14,998.1	15,144.0
2013	30,517.0	15,189.9	15,327.1
2014	30,837.4	15,446.5	15,390.9
2015	31,151.6	15,605.8	15,545.8
2016	31,488.4	15,773.2	15,715.2
2017	31,826.0	15,939.1	15,886.9

Fuente: INEI (2016). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

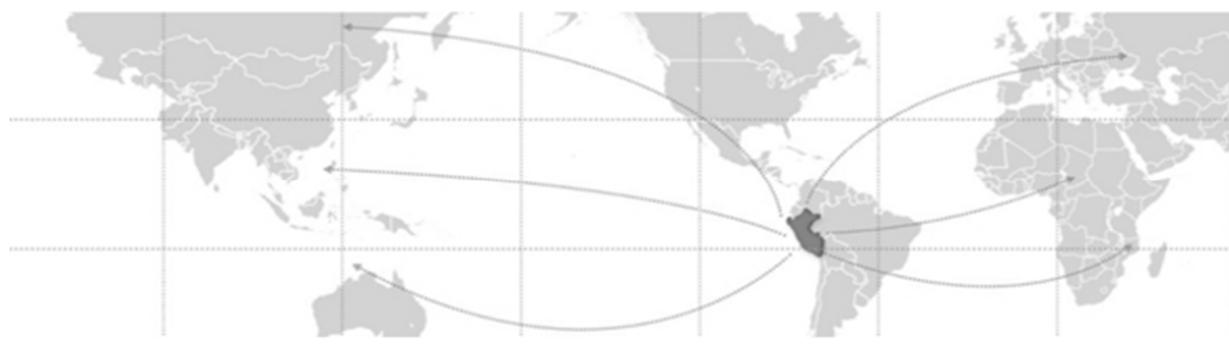


Figura 2. Ubicación geográfica de Perú

Tomado de Pro-inversión. (2016). Ubicación geográfica de Perú en el mundo. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

Economía. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] en el cuarto trimestre del año 2017, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 2,2%, explicado por la evolución favorable de la demanda interna (5,0%), en un contexto de crecimiento de las principales economías desarrolladas, con repercusiones positivas en los precios de las materias primas en particular de los metales. Ver figura 3.

Según la Tabla 5, en el crecimiento del PBI (2,2%), incidió el incremento del consumo final privado en 2,6%, consumo del gobierno (11,5%) y del buen desempeño de la inversión privada (6,2%) y pública (4,3%). Esta sincronía del gasto privado y público se reflejó en el crecimiento de la demanda interna en 5,0%, tasa mayor a las registradas desde el tercer trimestre de 2013.

El incremento del consumo privado (2,6%) se explica por las mayores adquisiciones de alimentos (1,8%), otros bienes de consumo no duraderos y servicios, no obstante, las menores adquisiciones de bienes duraderos. Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2017 El gasto de consumo final del gobierno creció en 11,5%, explicado principalmente por la mayor provisión de servicios de administración pública y defensa (12,3%), educación pública (4,9%) y salud pública (11,0%).



Figura 3. Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008 – 2017 (Variación porcentual del volumen físico)
Fuente: INEI (2017). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Tabla 5. Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral (Variación porcentual del índice físico)

Oferta y Demanda Global	2016/2015					2017/2016				
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año
Producto Bruto Interno	4.5	4.0	4.4	3.0	4.0	2.3	2.6	2.9	2.2	2.5
Extractivas	9.0	10.4	10.4	6.7	9.1	3.4	3.2	4.1	1.5	3.1
Transformación	0.0	-3.4	0.5	-1.6	-1.1	0.0	2.3	0.6	-0.9	0.5
Servicios	5.0	4.6	4.0	3.4	4.3	2.5	2.5	2.9	3.2	2.8
Importaciones	0.2	-1.7	3.3	4.1	1.5	2.9	7.1	6.4	8.3	6.2
<u>Oferta y Demanda Global</u>	3.6	2.8	4.2	3.2	3.5	2.5	3.5	3.7	3.5	3.3
Demanda Interna	3.6	2.8	4.2	3.2	3.5	-0.1	1.0	3.4	5.0	2.3
Consumo Final Privado	3.5	2.9	3.7	3.0	3.3	2.2	2.5	2.7	2.6	2.5
Consumo del Gobierno	13.2	10.0	2.7	-2.8	5.8	-3.3	2.0	6.5	11.5	4.2
Formación Bruta de Capital	-0.2	-8.6	-6.3	-2.3	-4.4	-4.5	-3.6	3.4	7.5	0.7
Formación Bruta de Capital Fijo	-3.3	-4.0	-4.5	-5.8	-4.4	-4.2	-2.1	4.5	5.8	1.0
Público	26.2	0.9	-0.7	-17.0	2.4	-16.9	-5.0	4.7	4.3	-3.2
Privado	-9.9	-5.7	-5.5	-2.2	-5.8	-0.3	-1.0	4.5	6.2	2.4
Exportaciones	3.4	12.8	16.6	12.2	11.3	13.9	14.1	4.8	-1.5	7.2

Fuente: INEI (2016). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Tecnológico / Científico. Más que en otros años, las tecnologías de información se han incorporado con más fuerza a las empresas peruanas, tanto en las medianas como en las grandes. Y la tendencia también se observa en la pequeña empresa. Según Morris (2017) uno de los grandes temas que favorece este proceso es un gran concepto que se está dando y se está promoviendo aquí en el país: la transformación digital.

La incorporación de sistemas integrados ERP, por ejemplo, comienza a ser algo natural y cada vez más organizaciones los emplean. El uso de los aplicativos móviles se ha extendido en forma considerable: muchas empresas de diversos sectores, de la banca, de los seguros, de salud, etc. ya trabajan con aplicaciones móviles como algo natural.

De acuerdo con el reporte de The Global Competitiveness report 2017-2018 por el World Economic Forum [WEF] (2017) el Perú se ubica en el puesto 72 (Figura 4), lo cual representa un retroceso de 5 posiciones respecto al Informe del año pasado y 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó el año 2013. En la Tabla 6, se detallan las mejoras 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). Los retrocesos 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).

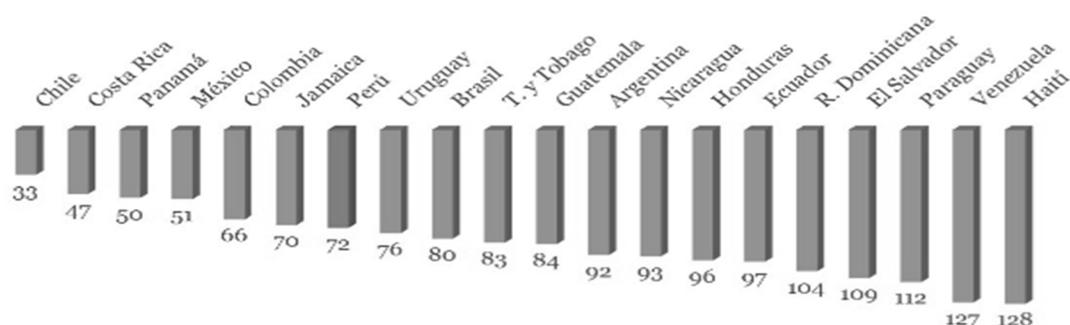


Figura 4. Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2017-2018

Fuente: The Global Competitiveness Report 2017 - 2018. Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/index.html>

Tabla 6. *Evolución de Perú en los 12 pilares de la competitividad*

Pilares	2017-2018		2016-2017	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones **	116	3.2	106	3.4
2. Infraestructura **	86	3.8	89	3.6
3. Entorno macroeconómico	37	5.4	33	5.4
4. Salud y Educación primaria **	93	5.4	98	5.3
5. Educación superior y capacitación **	81	4.1	80	4.1
6. Eficiencia de mercado de bienes *	75	4.3	65	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral *	64	4.3	61	4.3
8. Desarrollo del mercado financiero	35	4.5	26	4.7
9. Preparación tecnológica **	86	3.7	88	3.6
10. Tamaño de mercado	48	4.5	48	4.4
11. Sofisticación en materia de negocios*	80	3.8	78	3.8
12. Innovación **	113	2.8	119	2.8

Leyenda:

	1 a 60
*	61 a 80
**	81 a 137

Fuente: The Global Competitiveness Report 2017 - 2018. Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/index.html>

Este año Perú fue superado en el ranking por 5 países que el año anterior se encontraban detrás: Hungría, Chipre, Irán, Jamaica y Marruecos.

Histórico-psicológico- sociológico. En el 2017 se ha puesto en evidencia las grandes deficiencias de la sociedad peruana en desigualdad y exclusión. Según Velázquez, Rivera & Custodio (2017) el Perú es un país que muestra un crecimiento macroeconómico significativo, pero esto no ha disminuido las brechas de desigualdad existente en ámbitos como el educativo, el profesional, etc.

Organizacional-administrativo. El Gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo consta del presidente y dos Vice - presidentes y el Poder

Legislativo con un Parlamento Unicameral con 130 miembros mientras que el Poder Ejecutivo está constituido por el presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado. El simboliza y representa los intereses permanentes del país. A su vez, como Jefe de Gobierno, es quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político-electoral. En el régimen presidencial, tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular. El sistema presidencial es una forma de gobierno representativa, donde los poderes del Estado están separados en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Siendo cada uno de ellos autónomo e independiente. (Portal de estado peruano, s/f).

Militar. El Ministerio de Defensa, es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas, que ejerce la política del Estado para la defensa integral del país. 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. Además, es responsable en el Aspecto Administrativo de la preparación y desarrollo de los Institutos de la Fuerza Armada; de la movilización para casos de emergencia y de la supervisión y control de los Organismos Públicos Descentralizados del Sector Defensa. Asimismo, en el Aspecto Operativo es responsable del planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares en el más alto nivel, a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (Ministerio de defensa, s/f).

3.1.3. Principios cardinales

Para D'Alessio (2015) “los principios cardinales son la base de la política exterior” (p. 95). Es decir que estos principios permiten a la nación alcanzar sus objetivos o intereses supremos y se analizan en cuatro aristas: influencia de terceras partes; lazos pasados y presentes; contra balance de intereses; y conservación de los enemigos.

3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Trujillo

La provincia de Trujillo se caracteriza por su clima, su cultura que se manifiesta a través de sus costumbres, bailes, restos arqueológicos, restos virreinales, también por la actividad comercial basada en la agroindustria, manufactura, metales como el oro aportando a la producción nacional. Estas características se relacionan y se ven muy influenciadas por las ventajas comparativas que posee el Perú debido a su ubicación geográfica, buen comportamiento macroeconómico, niveles de exportación de mercaderías, diversidad cultural; por la cual la provincia puede tener buena participación de estas ventajas que presenta el país. (Arriola, Casaretto, Correa & Villarreal, 2017)

Un escenario como este impulsa a Trujillo en el sector turismo, además de ello El sector industrial también es favorecido por los Tratados de Libre comercio que tiene el país, abarcando mercados internacionales con materias primas y productos agrícolas.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

Según Pro Inversión (2016) las ventajas comparativas que presenta el Perú son los terrenos con altos rendimientos agrícolas y aún con un alto potencial de uso, territorios que aún no se utiliza y es de aproximadamente 100,000 hectáreas; las reservas minerales de gran variedad lo que le permite obtener diversos tipos de minerales para exportarlos; siendo considerado como un país que ocupa los primeros lugares de producción; el potencial energético en base a fuente renovables y de bajo costo como el uso de generación hidráulica y gas natural; el potencial petroquímico por el uso de gas natural y finalmente el turismo y gastronomía que combinadas son una fuente multiplicadora de servicios afines: la riqueza cultural es amplia y antigua pero aún no se aprovecha en toda su dimensión.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con Gestión (2018) el INEI indicó que la expansión de la demanda interna en el último trimestre del 2017 (5%) fue la tasa más alta desde el tercer trimestre del 2013. En el “Informe Técnico Comportamiento de la Economía Peruana” se precisó que dicho comportamiento se dio en un contexto de crecimiento de las principales economías desarrolladas como es el caso de la zona Euro, China, Estados Unidos de América y Canadá. A esto se sumaron las repercusiones positivas en los precios de las materias primas, en particular de los metales. En el resultado del PBI del cuarto trimestre, que fue de 2.2%, incidió el aumento del consumo final privado (2.6%), el incremento del consumo del gobierno (11.5%), el buen desempeño de la inversión privada (6.2%) y la inversión pública (4.3%). Los componentes del comercio exterior mostraron un comportamiento diferenciado; así, el volumen exportado disminuyó en 1.5% y el de las importaciones aumentó en 8.3%.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Existe evidencia de que en el Perú las prácticas empresariales no son, en promedio, adecuadas para competir eficientemente en una economía globalizada. En primer lugar, en el país predomina una cultura empresarial familiar. Muchas empresas, debido quizás al tamaño de las mismas, recurren a familiares para que ocupen puestos gerenciales clave, lo cual además reduce el adecuado control dentro de la empresa. También es evidente que la mayoría de las empresas peruanas muestran un limitado interés por mejorar la calidad de los productos. De acuerdo con datos de la International Standard Organización, a finales del año 2001, 200 empresas peruanas contaban con el sello ISO 9000 (calidad). También es evidente la baja asociatividad y articulación entre empresas productoras de bienes con necesidades similares. Además, en el país hay una falta de visión integradora que se refleja en la falta de oferta de servicios integrales (desarrollo de productos, distribución, mercadeo, etc.) en el caso de las empresas exportadoras. Este aspecto limita el crecimiento de las exportaciones dado

que se pierde el contacto con el consumidor final, elemento clave para el planeamiento estratégico. (Cillóniz, Grozo, Riva & Guzmán, 2003)

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores que más contribuyen al crecimiento del país son los sectores manufactura, energía, comercio y construcción, llegando a obtener impacto de 30% del Producto Bruto Interno, según el INEI (2015); este resultado demuestra que los demás sectores también pueden contribuir al desarrollo productivo y no depender necesariamente de las actividades extractivas, que ayuda a mejorar la competitividad entre las empresas.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que el Estado también es un sector relacionado importante si desea mejorar la competitividad empresarial, el Estado debe garantizar que todos los participantes tengan las mismas reglas de competencia y promover el desarrollo de estas en nuevos sectores. La informalidad es un factor que se debe combatir y reducir a fin de garantizar reglas justas para todos. (Arriola, Casaretto, Correa & Villarreal, 2017)

3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Trujillo

En la provincia de Trujillo se desean cerrar varias brechas y una de ellas es la equidad, el cual se logra desarrollando más trabajo; el crecimiento de sectores como el comercio, infraestructura, manufactura, turismo impacta directamente en la población de la provincia porque toma mano de obra que actualmente se encuentra desocupada. La creación de empresas dedicadas al servicio puede ser determinante para la provincia. Otro elemento a tener en cuenta es la demanda, si bien en los últimos años la inversión privada ha disminuido, las necesidades se mantienen y más en una población como la peruana que es joven. El agilizar el crédito y fortalecer sector financiero, desarrollar más comercio, aumentar las exportaciones y desarrollar los proyectos de infraestructura que faltan será fundamental para el impacto directo en la provincia. (Arriola, Casaretto, Correa & Villarreal, 2017)

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

La situación política del país aún mantiene una baja credibilidad, muchos temas de interés son politizados, el descontento, la presión social, así como la falta de representatividad y liderazgo de las organizaciones asuntos que se van normalizando. Se vive una inseguridad por las recientes elecciones, que pueda repercutir en las empresas del medio, por ello las empresas están en proceso de recesión hasta poder realizar estrategias que puedan contrarrestar las acciones del actual gobierno. La informalidad que existe en el sector desarrolla restricciones para empresas que trabajan de manera formal, provocando que no se pueda competir con la autoconstrucción o la invasión de terrenos, entre otros. La estructura financiera de las empresas constructoras y promotoras medianas y pequeñas las hace vulnerables ante una eventual crisis. (Figuerola, 2017).

Los recientes escándalos de corrupción por parte de ex gobernantes y actuales servidores públicos han logrado que la población desconfíe del liderazgo de las figuras políticas y de gobierno. Ello ha dado lugar a que diversos grupos sindicales y la población de ciertos departamentos realicen paros y amenacen con huelgas.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Gobierno no ha llegado a poner en la mesa grandes iniciativas de política económica en los primeros dos años y medio de gestión. Y tuvo las facultades para hacerlo, comenzando muy timorato, sin grandes ambiciones, como si faltase solo un año de gobierno. Ahora que no se espera mucho tiene la oportunidad de mejorar, desde el 2014 el crecimiento económico se ha estabilizado a una tasa ligeramente inferior al crecimiento mundial. Con ello, el sueño del desarrollo económico se aleja. Para comenzar, debemos enfrentar el problema laboral, partiendo por lo más fácil, igualando el terreno para contratos a tiempo indeterminado y los temporales. El fallo del Tribunal Constitucional en el 2001 –que dispuso

la reposición como remedio alternativo a la indemnización ante un despido arbitrario– ha generado una distorsión importante que ha perjudicado la creación de empleo formal de mayor calidad. Ha perjudicado a centenas de miles de trabajadores y hasta ha debilitado al propio movimiento sindical. Lo realmente difícil es aumentar la productividad empresarial y laboral de las pequeñas y microempresas, que son la fuente principal de la informalidad empresarial y laboral. (Cuba, 2018)

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

De acuerdo con el Censo Nacional de 2007 (ver Tabla 7), la población del Perú fue de 28 221 000 habitantes y, según las proyecciones del INEI, para el año 2021 llegará a 33 149 000 habitantes.

Tabla 7. *Población y tasa de crecimiento registrada y proyectada en el Perú (en miles de habitantes)*

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población	7,023	10,420	14,122	17,762	22,639	28,221	29,798	33,149	40,111
Periodo	1940- 1961	1961- 1972	1972- 1981	1981- 1993	1993- 2007	2007- 2011	2011- 2021	2021- 2050	
Tasa de crecimiento promedio por periodo	1.9%	2.8%	2.6%	2.0%	1.6%	1.1%	1.1%	0.33%	

Fuente: INEI, (2009). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950 – 2050. Recuperado de: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>

Los cambios en la estructura demográfica traen consigo retos y también oportunidades. El incremento de la participación porcentual de la población en edad de trabajar genera el denominado “bono demográfico”, representado por la ventaja de tener una relativamente menor población dependiente y una mayor población en edad de trabajar. La conversión de este cambio en una ventaja efectiva requiere la realización de las inversiones necesarias para crear oportunidades de trabajo productivo. De no ser así, se intensificarán los problemas de delincuencia y otros males sociales. (CEPLAN, 2011)

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El World Economic Forum (2010) presenta el Índice de Conectividad (Networked Readiness Index), y propone como sus pilares el entorno del mercado, el entorno político y regulatorio, la infraestructura, la preparación individual, la disposición del gobierno, el uso individual, el uso comercial y el uso público. Según este índice, el Perú ha retrocedido de la posición 89 entre 134 países en el 2009, a la posición 92 entre 133 países en el año 2010. Este resultado puede indicar la necesidad de plantear programas que permitan mejorar los pilares mencionados. La escasa productividad laboral promedio, que es diez veces inferior al valor mostrado por las economías desarrolladas según la OIT, obedece al limitado desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación productiva. El indicador más representativo de este atraso en el Perú es el escaso número de patentes otorgadas a sus residentes, apenas quince frente a más de cien en países como Argentina y México. (CEPLAN, 2011)

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). Según Resolución Ministerial N° 225-2010-MINAM, se emitieron los estándares mundiales para el año fiscal 2010-2011; por ello, las leyes y normativas están establecidas para no afectar a la sociedad y la población, proveyendo bienestar a los ciudadanos de la nación, amparado por la Ley General del Ambiente (Ley 28611), la cual estipula que “toda persona tiene el derecho irrenunciable a vivir en un ambiente saludable, equilibrado y adecuado”. En este artículo, manifiesta la necesidad y el derecho de todo habitante e incluso manifiesta el derecho de la conservación de la biodiversidad biológica. (Figueroa, 2017).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE para la provincia de Trujillo nos indica las oportunidades y amenazas que presenta la ciudad y en los cuales se debe enfocar para alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. En la Tabla 8 se observa que el valor alcanzado de 2.99 representa una posición interna fuerte.

Tabla 8. *Matriz de Evaluación de Factores Externos de la provincia de Trujillo*

Nº	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Oportunidades				
1	Mayor predisposición del gobierno central para estimular el crecimiento económico a través de la inversión pública	0.08	4	0.32
2	Crecimiento del turismo: nuevos sitios arqueológicos en exploración	0.08	3	0.24
3	Mayor recaudación tributaria por el creciente desarrollo industrial	0.05	1	0.05
4	Mayor descentralización de las instituciones públicas.	0.05	4	0.2
5	PBI per cápita en incremento	0.1	3	0.3
Sub total		0.36		1.11
Amenazas				
1	Conflictos sociales	0.09	1	0.05
2	Alta desaprobación del gobierno por pobre gestión pública e indicios de corrupción	0.12	2	0.24
3	Ocurrencia de fenómenos naturales y cambio climático	0.14	3	0.30
4	Incremento del tipo de cambio	0.12	4	0.32
5	Baja inversión en I+D	0.17	3	0.24
Sub total		0.64		1.88
Total		1.00		2.99

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

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

3.5. La Provincia de Trujillo y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con el documento Niveles Socioeconómicos 2015 de la Asociación Peruana de empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2015) el nivel socioeconómico (NSE) departamental en La Libertad (urbano más rural) mencionó que el 7.7% de hogares

pertenece al nivel AB; el 20.5% al nivel C; el 25.5% al nivel D y el 46.3% al nivel E. Es decir, más del 60% de hogares pertenecen al NSE D y E, que son los hogares que más necesidades tienen y no llegan a estar satisfechas.

El Plan de Desarrollo Local Concertado de La Provincia de Trujillo 2017 – 2030 de la Municipalidad Provincial de Trujillo (2016) mencionó las necesidades que la población trujillana requiere; el plan indicó que un 19% de la población tiene una necesidad básica insatisfecha y el 3% de la población tiene dos o más necesidades básicas insatisfechas: los distritos más complicados por tener mayor cantidad de habitantes con estas características son Poroto y Simbal, que pertenecen al sector alejado de la provincia. Sus carencias están en vivienda, sistemas de alcantarillado, educación y salud, de acuerdo con los resultados del IDH para la provincia descritos en la Tabla 2 del capítulo I. Otras demandas de la población están relacionadas al: (a) cuidado del medio ambiente, como el manejo de residuos sólidos ya que no se cuenta con relleno sanitario, sólo con un botadero; (b) contaminación sonora por el ruido, donde en horas punta el nivel de ruido excede en un 17% el nivel máximo permisible; (c) contaminación del aire por fuentes móviles, por presencia de monóxido de carbono, partículas de azufre donde el parque automotor tiene una antigüedad mayor a 15 años y emiten gases que exceden en un 38% el límite máximo permisible; y (d) la seguridad ciudadana que presenta 897 puntos de riesgo identificados.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El Plan de Desarrollo Concertado de La Provincia de Trujillo 2017 – 2030 de la Municipalidad Provincial de Trujillo (2016) mencionó que la provincia de Trujillo tiene 2,684 establecimientos dedicados a la actividad industrial manufacturera (68% de todo el departamento de La Libertad) y están distribuidos en el distrito de Trujillo (55%), El Porvenir (21.7%) y La Esperanza (8.9%); la curtiembre y la fabricación de calzado lidera la exportación a Bolivia, Chile y Argentina y está focalizada en el distrito de El Porvenir y se

desarrollan a través de micro y pequeñas empresas; actualmente se le consideraba un conglomerado por lo que existe un potencial de uso de mano de obra y abastecimiento de bienes intermedios que aún no ha podido consolidarse. El mismo autor mencionó que Trujillo también destaca por su actividad agroindustrial de exportación y consumo interno y la actividad de industria metal mecánica donde existen más de 535 pequeñas y medianas empresas (PYMES) de metal mecánica que se concentran en un 60% en el distrito de Trujillo, 17% en La Esperanza y en menor proporción en el resto de los distritos. El sector turismo es una actividad con potencial de desarrollo por la cantidad de espacios de esparcimiento (playas), restos arqueológicos y gastronomía que puede ofrecer; el sector turismo es considerado eje estratégico de desarrollo que puede ayudar a conectar, provincia, departamento y país. El corredor turístico Trujillo – Chiclayo denominado “Ruta Moche” recibe visitas de turistas nacionales y extranjeros para apreciar los restos arqueológicos que pueden complementarse con visitas a lugares recreativos como Cerro Blanco, Conache, Simbal, Poroto y el Balneario de Huanchaco que pueden ser lugares donde pernoctan (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los posibles sustitutos de la provincia de Trujillo serían las provincias que cuentan con las características geográficas tal como Chiclayo y Lima, así como con ciudades que han tenido un gran desarrollo en los últimos años como Arequipa. Todas estas ciudades tienen en común con Trujillo que representan ciudades con el mejor desarrollo comercial en el Perú.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En Perú se tienen otras provincias que están mejorando en los ámbitos industriales y sociales. En el sector turismo Trujillo cuenta con zonas turísticas gestionadas desde hace muchos años por lo cual tienen un plan turístico bien estructurado. Es este sentido el ingreso potencial de nuevos competidores es bajo.

En el sector agroindustrial Trujillo se ha desarrollado en la exportación de diversos productos a diferentes escalas., además cuenta con sedes de renombradas empresas como por ejemplo Coca Cola que generan trabajo y productividad para la ciudad por lo cual el ingreso de nuevos competidores también es bajo.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores de Trujillo es complicada debido a que si bien la ciudad cuenta con los recursos necesarios para alcanzar sus metas sus competidores también poseen recursos similares que explotar y de hecho lo están haciendo. La diferencia estará en la forma de gestionar estos recursos de forma eficiente y eficaz de modo que la ciudad alcance sus objetivos trazados.

3.6. La Provincia de Trujillo y sus Referentes

La provincia de Trujillo es considerada como un eje principal para el desarrollo de la zona norte del país; la actividad económica, turística, cultural es muy predominante e influyente. La ubicación geográfica, acompañada con el clima y la infraestructura les da una ventaja frente a las demás provincias del departamento La Libertad y demás departamentos cercanos; el Terminal Portuario Salaverry es de salida y entrada de muchos productos principalmente minerales y agroindustriales de donde se reciben y envían a las provincias y departamentos cercanos.

Al igual que el resto del país la población tiene una serie de demandas principalmente de índole social que es una brecha que debe cerrar de forma inmediata, así como fortalecer su infraestructura para lograr mejorar la calidad de vida de sus habitantes. (Arriola, Casaretto, Correa & Villarreal, 2017).

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

Para D'Alessio (2015) la finalidad de la Matriz de Perfil Competitivo [MPC] y la Matriz de Perfil Referencial [MPR] es señalar cómo está una organización respecto al resto

de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

La MPC es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la provincia de estudio y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. En la Tabla 9 se muestra una comparación de la provincia de Trujillo con las ciudades de Lima, Chiclayo y Arequipa quienes son sus principales competidores.

Por otro lado, la MPR compara los factores claves de éxito con una organización de referencia. En la Tabla 10, se muestra la matriz de perfil referencial para la provincia de Trujillo, tomando como referente a Santiago de Chile, la capital del país del sur.

3.8. Conclusiones

La evaluación interna de la provincia de Trujillo demuestra que la ciudad posee los recursos necesarios para desarrollarse, para ello debe aprovechar los acuerdos comerciales que tiene el Perú para promover la comercialización de cuero y los productos que se pueden derivar de este. Con ello se impulsaría además la disminución del desempleo, pues si esta industria se desarrolla se crearían muchos puestos de trabajo.

Asimismo, debe promover el turismo no sólo de las zonas arqueológicas más importantes de la ciudad sino también de los lugares que aún no son poco visitados porque son muy poco conocidos, para ello se debe crear programas de visitas para estas zonas mediante un adecuado programa de difusión. Además, sería importante realizar alianzas con los colegios, institutos y universidades a fin de que el conocimiento de estos atractivos turísticos inicie desde las instituciones educativas.

Tabla 9. *Matriz Perfil Competitivo para la Provincia de Trujillo*

N°	Factores claves de éxito	Peso	Provincia de Trujillo		Provincia de Chiclayo		Provincia de Lima		Provincia de Arequipa	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Infraestructura productiva.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
2	Acuerdos comerciales y TLC	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39
3	Inversión del sector público y privado	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4	Recursos financieros para el desarrollo de proyectos.	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45	3	0.45
5	Índices de informalidad en sectores industriales	0.16	2	0.32	2	0.32	3	0.48	2	0.32
6	Desarrollo del Turismo	0.16	2	0.32	2	0.32	2	0.32	2	0.32
7	Producción agrícola	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
		1	2.4		2.4		2.84		2.68	

Nota. Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

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

Tabla 10. *Matriz de Perfil Referencial para la Provincia de Trujillo*

N°	Factores claves de éxito	Peso	Trujillo		Santiago de Chile	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Infraestructura productiva.	0.13	3	0.39	4	0.52
2	Acuerdos comerciales y TLC	0.13	2	0.26	4	0.52
3	Inversión del sector público y privado	0.15	3	0.45	4	0.60
4	Recursos financieros para el desarrollo de proyectos.	0.15	2	0.3	4	0.60
5	Índices de informalidad en sectores industriales	0.16	2	0.32	3	0.48
6	Desarrollo del Turismo	0.16	2	0.32	4	0.64
7	Producción agrícola	0.12	3	0.36	4	0.48
		1	2.4		3.84	

Nota. Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

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

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La Municipalidad Provincial de Trujillo, MPT, (2016) en su Plan de Desarrollo Local Concertado 2017 - 2030 establece la misión, los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas institucionales, asimismo, contiene el análisis situacional del territorio, la situación poblacional conformada por la división política administrativa, la demografía, la pobreza, el índice de desarrollo humano; también contiene información sobre la infraestructura vial y de comunicaciones, infraestructura portuaria, aérea y redes de abastecimiento, información sobre el sistema ambiental, sistema productivo, sistema de educación, salud, recreación, seguridad, y el sistema patrimonial.

La administración y gerencia, busca mediante el ejercicio de poder otorgado lograr de manera eficiente la mayor productividad en los recursos que posee la provincia. La administración debe buscar incrementar la productividad de la organización o institución con la finalidad de poder competir con éxito no solo en mercados locales, sino también globales; por otro lado, la gerencia debe buscar establecer un rumbo claro basadas en una estrategia organizacional o institucional, orientadas al cumplimiento de la misión de la misma. Dentro de la administración y gerencias el planeamiento, la organización, la dirección, la coordinación y el control son parte fundamental para poder potenciar la gobernabilidad de la provincia. (D'Alessio, 2015)

Planeamiento. La Gestión Municipal de Trujillo tiene orientada su estrategia en los Lineamientos y Política Institucional que se han priorizado para el Período 2008-2010:

- Mejoramiento de los Programas Sociales, como acción prioritaria, de la mano con la mejora de la calidad el servicio que se brinda a la población más vulnerable que habita en la provincia.

- Fortalecimiento Institucional para brindar servicios de calidad al vecino, que implica la revisión y ajuste de los procedimientos actuales que se dan para atender las demandas de los usuarios de la municipalidad.
- Promoción del Desarrollo Territorial, a través de acciones de Planeamiento Urbano y Rural equilibrado.
- Contribución a la Promoción de la Gobernabilidad Local y Fortalecimiento de la Participación Ciudadana, se propone avanzar hacia un modelo de gestión colaborativa entre el gobierno local y la sociedad. (Municipalidad de Trujillo, 2016).

Organización. La provincia de Trujillo cuenta con una estructura orgánica que orienta la gestión al logro de metas y precisa las responsabilidades, con el objetivo de priorizar y optimizar el uso de recursos públicos. (Municipalidad de Trujillo, 2016).

Es así que la Municipalidad Provincial de Trujillo está constituida por la siguiente estructura orgánica:

a) Órganos de Gobierno:

- Concejo Municipal
- Alcaldía

b) Órganos de Coordinación y Participación:

- Concejo de Coordinación Local Provincial
- Junta de Delegados Vecinales Comunes
- Comité Provincial de Defensa Civil
- Comité Provincial de Seguridad Ciudadana
- Comités Multisectoriales Provinciales

c) Órgano de Control institucional

d) Órgano de Defensa Judicial

- Procuraduría Pública Municipal
- e) Órgano de dirección
- Gerencia Municipal
- f) Órganos de asesoramiento
- Gerencia de Asesoría Jurídica
 - Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
- g) Órganos de apoyo:
- Secretaría General
 - Imagen Institucional
 - Gerencia de Administración y Finanzas
 - Gerencia de Personal
 - Gerencia de Sistemas
 - Subgerencia de Ejecutoria Coactiva
- h) Órganos de Línea
- i) Órganos desconcentrados
- Plan de Desarrollo Territorial de Trujillo
 - Proyecto especial de Recuperación del Patrimonio Monumental de Trujillo
- j) Órganos Descentralizados:
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo
 - Servicio de Administración Tributaria de Trujillo - SATT
 - Servicio de Administración de Inmuebles Municipales - SAIMT
 - Servicio de Gestión Ambiental de Trujillo - SEGAT
 - Transportes Metropolitanos de Trujillo - TMT

Dirección. El Reglamento de Organización y funciones de las entidades de Estado busca promover una dirección de la institución ágil, donde se promueva el trabajo en equipo, en donde predomine el respeto y la confianza.

Coordinación. El tener claridad en el alcance de sus funciones permite a los directivos organizarse mejor y centrarse en los puntos clave, saber a quién recurrir por algún apoyo y por tanto se formen equipos de trabajo eficientes. Todas las actividades en general deben permitir ofrecer un servicio de calidad, es decir que el producto final genere un mayor beneficio para el administrado y la población en general.

Control. Las actividades de control son en dos fases: a nivel de cada obra o servicio que ofrece la Municipalidad para verificar la calidad y sostenibilidad de las mismas y, por otro lado, tenemos el Órgano de Control Interno que realiza controles y auditorías internas a nivel de todas las áreas de la Municipalidad.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Se inicia el análisis del área de marketing revisando los principales centros turísticos, en el cual Trujillo cuenta con importantes recursos vinculados a las bondades de su territorio y valores del paisaje, así como a su valioso patrimonio arqueológico, monumental y cultural de primer orden: Chan Chan, las Huacas del Sol y de La Luna; su centro histórico; el balneario de Huanchaco y sus caballitos de Totorá; el proyecto Chavimochic, con sus obras de ingeniería hidráulica y sus desarrollos agroindustriales; Moche y su gastronomía y un calendario de eventos y actividades culturales nacionales e internacionales como el Concurso de Marinera, el Festival de la Primavera, el Concurso de Canto Lírico, el Festival de Ballet, el Encuentro de Teatro, concurso de Caballos de Paso, presentaciones de la Orquesta Sinfónica, la Procesión del Corpus Christi; entre muchos otros atractivos. (Villarreal, Justo, Correa y Arriola, 2017).

Los lugares turísticos en Trujillo son diversos por tanto es de esperarse entonces que el turismo sea uno de los sectores más importantes para la provincia, es así que las principales

fortalezas del área funcional de marketing y ventas (M) que se han identificado en Trujillo se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11. *Indicadores de Turismo Interno de la Provincia de Trujillo*

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014
Flujo de viajes de excursionistas (no pernoctan)	897,253	456,244	179,456	304,739	128,897
Flujo de viajes de vacacionistas (mínimo 1 noche estadía)	277,689	239,333	227,950	165,493	143,761
Gasto promedio por persona durante el viaje (soles)	271	385	405	371	368
Movimiento económico (millones de soles)	75	92	92	61	53
Población objetiva (18 a 64 años Nivel Socio Económico ABC-Trujillo)	229,877	134,098	276,106	231,136	233,678
Población viajera (18 a 64 años NSE ABC Trujillo)	78,733	10,934	124,230	69,744	56,083
Población no viajera (18 a 64 años NSE ABC Trujillo)	151,144	123,164	151,876	161,392	177,595
Participación de % población viajera de población objetiva	34%	47%	45%	30%	24%

Nota. Tomado de "Indicadores de turismo interno Trujillo," por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2015. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_rep_ciudades_emisoras_1006_Turismo%20Interno_Trujillo.pdf.

Por otro lado, según la MPT (2016), en el espacio urbano la dinámica de las actividades agrícolas y agroindustriales (azúcar, espárragos), ganadería lechera, servicios educativos y tecnológicos, turismo, industria del calzado y confecciones y la gran gama de servicios financieros y administrativos permiten avizorar que este espacio seguirá consolidándose internamente y afirmando su rol de capital regional. En el espacio rural la actividad agrícola en la que predominan el maíz, hortalizas, frutales como piña y palta, está sostenida en la existencia del río Moche que riega su extensión agrícola y constituye una gran despensa de productos frescos que abastecen el espacio metropolitano como un gran mercado y a algunos otros centros poblados colindantes de la provincia de Otuzco. En contrapartida, es el espacio metropolitano el que los provee de insumos agrícolas, productos alimenticios, medicinales y servicios diversos.

Las exportaciones de la industria azucarera representan el 47% del PBI del sector; en Trujillo se encuentra la Empresa Agroindustrial Laredo SAA, que a la fecha trabaja con 5,000 hectáreas de cultivos de caña (aprox. 30% del valle de Moche) encontrándose en franco proceso de expansión y modernización con implementación de tecnología limpia en sus 58

procesos productivos. Con respecto al calzado en Trujillo se produce el 40% de zapatos del Perú. (Villarreal, Justo, Correa y Arriola, 2017).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En cuestión de la infraestructura vial, la configuración de la red interna de Trujillo tiene la forma de radio concéntrico con un sistema de anillos viales que circunvala el Centro Histórico, el primer anillo determinado por la Av. España y el segundo por la Av. América. Este sistema permite el ingreso y salida del área central. Esto produce una excesiva concentración de actividades sociales y comerciales, así como de tránsito vehicular, peatonal y de transporte urbano en el área central de la ciudad; ocasionando situaciones críticas de congestión, pérdida de tiempo y seguridad. La estructura radio céntrica de la ciudad determina que importantes vías de nivel nacional y regional crucen el área metropolitana y la vinculen con el resto del país, así como que vías radiales, confluyan en el centro y lleguen hasta la Plaza Mayor.

Por el lado de infraestructura portuaria El Terminal Portuario de Salaverry [TPS] está ubicado en la Región de La Libertad. La distancia de dicho puerto hacia Lima por carretera es de 548 Kilómetros y a la ciudad de Trujillo a 12 Kilómetros, mientras que la distancia por mar hacia el Terminal portuario del Callao es de 255 Millas. Actualmente el TPS se encuentra bajo la administración de la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU S.A.). El TPS tiene como zona de influencia la zona norte medio del país, en específico sobre las Regiones de La Libertad, Lambayeque, Ancash, Cajamarca y Lima, con una mayor intensidad en las provincias de Trujillo y Chiclayo.

Los principales productos que transitan por el TPS son el maíz, la soya, la urea, el trigo, el carbón, el nitrato y el sulfato de amonio (importación) y concentrados de minerales, azúcar, rollos de papel, harina de pescado, mariscos (en contenedores) zinc, papel, alcohol etílico y cobre (exportación). Cuenta con un rompeolas de 700 metros de largo, a pesar de

ello a menudo se encuentra expuesto a marejadas. Además, se cuenta con un calado de 32 pies, por lo que las naves con un calado mayor pueden atracar solo cuando existe marea alta. Además posee dos muelles, el Muelle N.º 1 se usa para el embarque de melaza, concentrados de mineral y minerales a granel y el Muelle N.º 2 cuenta con una banda transportadora con 2 áreas móviles de carga para el azúcar a granel y cada muelle cuenta con 2 amarraderos. Asimismo, dicho terminal cuenta con tres almacenes y 6 zonas para el almacenamiento al descubierto destinadas a la carga en general. (Municipalidad de Trujillo, 2016).

Además de ello la provincia de Trujillo está territorialmente articulada con sus propios distritos y con el resto de provincias vecinas a través dos ejes nacionales siendo uno de ellos la carretera Longitudinal de la Costa Norte, que la recorre a lo largo de su espacio costero, y el otro la transversal de penetración a la sierra (desde Salaverry); ambas asfaltadas, lo que facilita el tráfico fluido de pasajeros, recursos y carga (al interno y externo de la provincia y región), integrando los más importantes centros de producción con los centros de servicios, mercados locales, regionales y nacionales, asegurando el acceso de la mayoría de la población a los diferentes servicios básicos. El promedio de distancias entre el conjunto de distritos es de 21.36 Km. comparado con los valores máximos y mínimos entre ellos indica poca variabilidad de distancias en el recorrido para el acceso a los mismos. El promedio de distancias entre el conjunto de distritos de 21.36 Km. comparado con los valores máximos y mínimos entre ellos indica poca variabilidad de distancias en el recorrido para el acceso a los mismos. (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016).

En cuanto al transporte aéreo, según la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial [CORPAC], entre los años 2007 y 2015, el flujo de pasajeros y de carga se ha incrementado sustantivamente, al pasar de 167,3 mil a 494,9 mil pasajeros y de 478,1 a 910,8 toneladas de carga, respectivamente. Este incremento se debe al turismo relacionado con la Ruta Moche. (Villarreal, Justo, Correa y Arriola, 2017).

El aeropuerto se encuentra en calidad de concesión desde el año 2006 y es actualmente administrado y operado por la empresa privada Aeropuertos del Perú (ADP). Además, cuenta con una pista de aterrizaje de 3,024 metros de longitud, luego de haber sido ampliada en 2005. Brinda vuelos nacionales con destino a Lima, y constituye la principal puerta de entrada para los turistas que visitan la ciudad de Trujillo. Este requiere ser ampliado, modernizado y dotado de cierta autonomía para que funcione como aeropuerto internacional de carga y de pasajeros. Requiriéndose para tal fin, dotar de las facilidades físicas para el aterrizaje de aviones de mayor capacidad y facilidades administrativas para la concesión de líneas de vuelo, aduana y otros servicios. (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Según información del Ministerio de Economía y Finanzas (2017) en el 2016, el ingreso económico total alcanzó S/ 177 784,3 miles que representa un incremento en S/ 13 213,8 miles respecto al ingreso del 2015 (variación 8,0%) explicado principalmente por un incremento en S/ 18 985,9 miles de ingresos corrientes. Respecto a la composición del ingreso económico total, el 98,7% es ingresos corrientes y el 1,3% es ingresos de capital. Para el año 2017, se estima un ingreso total por S/ 155 972,8 miles que implica una variación de -12,3% con referencia a los ingresos del 2016. Los principales componentes del ingreso total del 2016 fueron: impuestos que representan el 37,1%; ingresos no tributarios el 38,6%; transferencias corrientes el 23,0% y los ingresos de capital el 1,3%. (Ver Tabla 12).

Por otro lado, el gasto no financiero total alcanzó S/ 175 802,1 miles, que implica un incremento en S/ 39 872,9 miles respecto al gasto del 2014 (variación 29,3%) explicado por un incremento en S/ 31 194,8 miles del gasto corriente no financiero. Respecto a la composición del gasto no financiero total, el 81,5% es gasto corriente no financiero y el 18,5% es gasto de capital. Para el año 2017, se estima ejecutar un gasto por S/ 154 085,8 miles que implica una variación de -12,4% con referencia al gasto no financiero del 2016.

Tabla 12. *Ingreso Económico 2014–2017 de la Municipalidad Provincial de Trujillo (Miles de S/.)*

Descripción	Ejecución 1/			Estimado 2/
	2014	2015	2016	2017
Ingreso Económico Total (I+II)	248 073,0	164 570,5	177 784,3	155 972,8
I. Ingresos corrientes	157 297,9	156 404,6	175 390,5	155 972,8
1. Contribuciones	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Impuestos	49 875,3	53 416,6	65 999,1	57 332,9
A la producción y al consumo	5 416,5	4 651,4	5 177,8	4 651,3
Al patrimonio	44 458,8	48 765,3	60 821,3	52 681,6
Otros	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Ingresos no tributarios	59 645,6	58 080,0	68 581,1	56 894,9
Multas, sanciones y otros	10 408,6	10 407,1	13 423,7	10 391,1
Otros ingresos corrientes	809,7	456,2	1 034,0	1 433,2
Prestación de servicios	1 444,9	2 181,1	2 717,2	2 181,1
Rentas de la propiedad	6 919,8	6 486,0	5 850,1	0,0
Tasas	40 057,6	38 548,2	45 554,2	42 888,0
Venta de bienes	5,0	1,5	1,9	1,5
4. Transferencias Corrientes	47 777,0	44 908,0	40 810,3	41 744,9
Canon, Sobrecanon y Regalías	7 791,3	6 322,0	5 574,1	5 319,2
Fondo de compensación municipal	29 496,0	29 614,5	28 169,1	31 305,7
Otras transferencias del Sector Público	5 006,3	3 243,4	2 594,4	4 149,2
Plan de incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal	0,0	0,0	0,0	0,0
Renta de Aduanas	984,0	758,2	831,4	970,7
Otros	4 499,4	4 969,9	3 641,4	0,0
II. Ingresos de Capital	90 775,1	8 165,9	2 393,8	0,0
1. Transferencias de Capital	86 161,9	7 875,1	2 227,8	0,0
2. Venta de activos	4 613,2	290,8	166,0	0,0
3. Otros ingresos de capital	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: Sistema de Integración Contable de la Nación (2016)

Se encuentra un manejo adecuado de la estructura de capital en la provincia municipal de Trujillo. En cuanto al cumplimiento de reglas fiscales y sus respectivas metas de convergencia al cierre del año 2016, la Municipalidad Provincial de Trujillo estima un valor de 27.7% para la ratio entre el saldo de deuda total y el promedio de los ingresos corrientes, una meta de convergencia de 100%; con lo cual se cumple la regla del saldo de deuda y su respectiva meta de convergencia. Para el cierre del año 2016 se estimó en cuanto al resultado económico un superávit fiscal (S/. 10,676.5 miles); de otro lado, el resultado primario alcanzó un superávit primario (S/. 10,676.5 miles). Asimismo, se proyecta que el resultado económico pase de un superávit fiscal (S/. 18,408.3 miles) en el 2017 a un superávit fiscal

(S/. 11,847.3 miles) en el 2019. La mayor recaudación se encuentra por medio de sistema SATT (Sistema de Administración Tributaria de Trujillo) que equivale a un 70% de los ingresos que genera la Municipalidad Provincial, el cual ha tenido un menor rendimiento con respecto al año 2014. Este rendimiento se debe a las políticas de municipalidades de realizar descuentos o exoneraciones de los tributos si los ciudadanos pagan antes de las fechas límites. (Villarreal, Justo, Correa y Arriola, 2017).

Las principales fortalezas del área funcional finanzas y contabilidad (F) que se han identificado en la provincia de Trujillo son las siguientes:

- La provincia de Trujillo desarrolla revisión de presupuesto en base al plan estratégico y tienen un plan de disminución de deuda.
- El sector empresarial en Trujillo es multisectorial, puede generar ingresos a pesar de que otros rubros estén con rentabilidad por debajo del promedio como la minería.

Por su parte, las debilidades identificadas son las siguientes:

- Impulsar las inversiones de empresas que favorezcan el empleo de mano de obra altamente calificada.
- El sistema de tributación debe ser más rígido puesto que es el principal ingreso de la municipalidad provincial Trujillo.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El plan concertado de la MPT (2016) indica que, según el criterio de clasificación de Desarrollo Humano establecido por el PNUD, el Perú en el año 2007 (acorde con el último censo) tiene un Índice de Desarrollo Humano (IDH) equivalente a 0,3952. De igual manera, el departamento de La Libertad en el 2007 cuenta con un IDH de 0,3936; ubicándose en el ranking 8° a nivel nacional. Así mismo, la provincia de Trujillo se ubica en el quinto lugar del ranking provincial nacional, con un IDH de 0.4717, tal vez, por la significativa inversión

privada que mejoró los aspectos de infraestructura y los servicios; dinamizando las actividades productivas en la provincia Trujillana.

La evolución del Desarrollo Humano en la provincia de Trujillo durante el año 2007 y 2012 ha disminuido seis posiciones (del puesto 5° al 11°), lo que significa que hay provincias que han elevado sus niveles de IDH considerablemente mientras que la provincia se desarrolla lentamente. En el 2012 la provincia tenía un IDH de 0.5742 lo que significó un aumento del IDH en 0,1025 en los últimos cinco años, experimentando mejoras en los aspectos de Esperanza de Vida al Nacer, Alfabetismo, así como el ingreso familiar Per-cápita. A pesar de estas significativas mejoras hemos disminuido de posición en el ranking provincial. El IDH se concentra con mayor énfasis en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, sin embargo, los distritos de Simbal y Poroto, son los territorios con menor IDH en la provincia, encontrándose relegadas por la existencia de espacios desarticulados y áreas rurales que limitan su acceso a mayores y mejores servicios y oportunidades de desarrollo de sus capacidades.

El sistema educativo en la Provincia de Trujillo es dirigido y supervisado por la Dirección Regional de Educación, abarca la educación escolarizada, que se brinda a través de un conjunto de establecimientos públicos y privados, en sus diferentes niveles, inicial, primaria, secundaria de menores y de adultos, y la educación superior, sea pedagógico, tecnológico o artístico. Y a través de sus modalidades educativas (ocupacional, especial). Del total de establecimientos del sistema educativo metropolitano, el 95% pertenece al régimen escolarizado y sólo el 5% al no escolarizado. De dicho total, el 42% son establecimientos estatales y el 58% son de gestión no pública. La ampliación de la infraestructura educativa estatal y la creciente participación del sector privado en la educación han permitido el progreso de la cobertura educativa en el ámbito de Trujillo Metropolitano. La distribución espacial de establecimientos educativos del régimen escolarizado se presenta en forma

desigual en Trujillo Metropolitano. Del total de área destinada para centros educativos, más del 60% se concentra en el distrito de Trujillo; en tanto que, Salaverry tiene el 1% del área destinada a educación. Esta desigual distribución de áreas para establecimientos educativos, en términos de oportunidad de acceso a la educación, se evidencia en la tasa de cobertura por distrito. La concentración de centros educativos en el distrito central corresponde principalmente a los de nivel secundaria (53%) y en menor proporción del nivel primaria (46%), donde se produce mayor oferta del sector privado o centros educativos particulares.

En cuanto a la infraestructura de atención de salud, la Provincia de Trujillo cuenta con establecimientos de salud de la red MINSA, ESSALUD y Clínicas Particulares. A continuación, se presenta el número de establecimientos en el área metropolitana de Trujillo. Por otro lado, el distrito de Trujillo concentra más del 54% de las áreas destinadas a establecimientos para la atención de salud; mientras que el distrito de Salaverry cuenta con solamente el 0.7% de las áreas destinadas al servicio de salud. (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2016).

Según Villarreal, Justo, Correa y Arriola (2017) las principales fortalezas del área funcional de recursos humanos (H) que se identifican en la provincia de Trujillo son las siguientes:

- La evolución positiva del índice de desarrollo humano.
- Calidad de empleo superior al promedio nacional, se tiene una línea de carrera en las principales empresas privadas.

Por su parte, las debilidades identificadas son las siguientes:

- El nivel de pobreza de la provincia de Trujillo a pesar de tener un ingreso per cápita superior a varias provincias.
- El alto personal estable en las municipalidades provinciales y distritales de Trujillo no genera competitividad.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La Gerencia de Sistemas es el Órgano de Apoyo encargado de gestionar los recursos Informáticos en la MPT, cumpliendo con las diferentes normas y estándares para la elaboración de soluciones buscando mejorar el desarrollo de las diferentes actividades que en la Municipalidad Provincial de Trujillo se realizan en favor de la ciudad de Trujillo.

(Municipalidad Provincial de Trujillo, 2019). Los principales objetivos de esta entidad son:

- La publicación de normativas, políticas institucionales, recomendaciones y técnicas para el uso de los equipos, SI, TIC y servicios que brinda la MPT a la población trujillana.
- Disminuir la presencia física de los usuarios de la MPT.
- Capacitar al personal de la Gerencia de Sistemas para que adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al dominio de las técnicas y tecnologías que les permitan dar mantenimiento, desarrollo y mejoras a los Sistemas y Tecnologías de Información Institucionales adoptando conductas y actitudes proactivas.
- Desarrollo del Proyecto Trujillo Ciudad Digital (Propuesta Preliminar).
- Mejoramiento y Mantenimiento de los Portales Instituciones de la MPT
- Implementación de Servicios en Línea.
- Desarrollo del Sistema SIGMA para la automatización y digitalización de procedimientos (sg. Licencias de Funcionamiento, sg. Edificaciones, Defensa Civil, sg. Salud, Registros Civiles y g. Transporte).
- Desarrollo del Sistema Web de Tramite Documentario Interno para mejorar la administración de documentos en las dependencias de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

- Desarrollo de un sistema de control de asistencia mediante el uso de marcadores biométricos para la Gerencia de Personal de la MPT.
- Lograr que el usuario objetivo llegue a dominar operativamente las diversas características y funcionalidades de los SI y TIC implementadas.
- Que el usuario objetivo, ante la eventualidad de problemas que se puedan presentar en los SI y TIC, tenga alternativas de solución; para ello la Gerencia de Sistemas capacita a los usuarios en la aplicación de correctivos sencillos, inmediatos y de uso frecuente.

Sin embargo, si bien se ha avanzado con algunas plataformas como el Sistema de Información Ambiental Local de la Provincia de Trujillo - SIAL Trujillo que tiene como finalidad difundir y facilitar el acceso a la información ambiental local sistematizada por entidades públicas y privadas de la provincia de Trujillo para los tomadores de decisión, investigadores y públicos en general; aún hace falta que se desarrollen herramientas que permitan a la población estar enterados de lo acontecido en la ciudad. Y con el área de cobranza tributaria, que es la única automatizada por medio del Sistema Administración Tributaria de Trujillo (SATT). Actualmente los sistemas de información aún no se encuentran bien estructurados, la nueva gestión de la municipalidad de Trujillo tiene proyectos interesantes por implementar, pero hasta ahora no se tienen nada concreto.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Arriola, Casaretto, Correa & Villarreal (2017) indican que la empresa del sector agroindustria, Laredo, ha recibido en el 2016 la certificación de Fondo Verde por uso de control biológico. Para ello, la empresa viene combatiendo las plagas que afectan sus cultivos con el método de control biológico, el cual consiste en un proceso natural que recurre a insectos benéficos para reducir a los que causan daño. Estas nuevas tecnologías e innovación en el sector privado generan mayor productividad y rentabilidad en la producción y

exportación de los productos. En Trujillo la tecnología en el sector cultura “Chan Chan” se usa el escáner laser 3D para la investigación como para la conservación que permite registrar datos de formas y colores de elementos, para luego construir modelos digitales tridimensionales a través de la conversión de las superficies de los objetos en una nube de millones de puntos. En Trujillo se encuentran dos centros de investigación: (a) el CITE cuero y Calzado Trujillo, el cual tiene como objetivo apoyar las acciones de transferencia tecnológica, capacitación, asistencia técnica a las unidades de negocios y asesoría especializada para la adopción de nuevas tecnologías con el fin de aumentar su competitividad, optimización de procesos, capacidad de innovación, y desarrollo de productos mejorados; y (b) CITE agroindustrial Chavimochic el cual tiene el objetivo de implementar mejoras productivas y nuevas tecnologías en el sector agroindustrial.

Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2019), con la finalidad de acercar los avances en ciencia y tecnología a todo el país, se descentralizará la séptima edición de “Perú con Ciencia, la feria científica del Perú,” la cual este año se realizará en la ciudad de Trujillo. Durante la primera semana de noviembre, la Macro región Norte se beneficiará con el mayor evento de divulgación científica y tecnológica del país, donde participarán diversas instituciones expositoras que responderán a la inquietud de la población por el avance en diversas disciplinas que marcan el futuro del país. En su primera edición descentralizada, la feria “Perú con Ciencia” contará con aliados estratégicos regionales como el Gobierno Regional de La Libertad, la Municipalidad Provincial de Trujillo, la Cámara de Comercio de La Libertad, la Universidad Nacional de Trujillo y la Universidad Privada Antenor Orrego, que actuarán en calidad de coorganizadores.

Dicha red de actores altamente comprometidos con la promoción y divulgación de la ciencia, la tecnología e innovación tecnológica en la región La Libertad hará posible

organizar la primera feria regional, bajo los mismos estándares alcanzados en las ediciones anteriores realizadas en Lima. En ese sentido, se desarrolló la primera reunión de coorganizadores en la Municipalidad Provincial de Trujillo, la cual contó con la participación de representantes de todas las instituciones involucradas, la misma que cobra especial relevancia por tratarse de la primera vez que “Perú con Ciencia” se realizará fuera de Lima, y se espera pueda convertir a Trujillo en una de las ciudades eje para la promoción de la ciencia y tecnología en la Macro región Norte.

Según Villarreal, Justo, Correa y Arriola (2017) las principales fortalezas del área funcional tecnología e investigación y desarrollo (T) que se han identificado en la provincia de Trujillo son las siguientes: Las innovaciones en las empresas privadas para con el medio ambiente y mejora de productividad y la asesoría de IBM para desarrollar una ciudad inteligente a Trujillo. Por su parte, las debilidades identificadas son las siguientes: Falta de un área y presupuesto en tecnología por parte de la municipalidad de Trujillo, y además se tiene una baja capacidad de inversión en tecnología para la seguridad ciudadana.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI permite, de un lado, resumir, y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas, Para la aplicación de la MEFI se requiere un juicio intuitivo en su desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes. (D’Alessio, 2015).

Para el caso de la provincia de Trujillo la evaluación se observa en la Tabla 13.

4.3. Conclusiones

En lo que respecta a la administración y gerencia de la provincia de Trujillo, se evidencia una visión a largo plazo, ya que cuentan con un Plan Estratégico de desarrollo de la provincia, los cuales se revisan periódicamente por las principales autoridades para aprovechar las ventajas

competitivas con las que cuenta la ciudad y que se enfoca en trabajar los aspectos que tiene como amenazas.

Los esfuerzos deben enfocarse en aumentar las exportaciones y en potenciar el turismo, así como mejorar en los sectores de educación y salud. Además, el promover la mejora de los sistemas de información e innovación acelerará será muy útil para lograr estos objetivos. Para ello es necesario ejecutar correctamente el presupuesto e impulsar la recaudación interna, así como un estricto control presupuestal en cada actividad que permita priorizar los puntos más urgentes.

Tabla 13. *Matriz MEFI*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Disponibilidad de recursos agrícolas	0.15	4	0.6
2	Buena ubicación geoestratégica	0.12	4	0.48
3	Abundante en sitios arqueológicos y de esparcimiento, lo cual fomenta el turismo	0.12	3	0.36
4	Buena infraestructura de transporte terrestre, aéreo y marítimo	0.09	3	0.27
5	Segunda provincia productora de calzado de cuero	0.09	3	0.27
Sub total		0.57		1.98
Debilidades				
1	Delincuencia urbana a gran escala	0.08	2	0.16
2	Baja inversión en tecnología para la fabricación de calzado de alta calidad	0.11	2	0.22
3	Pérdida de suelos agrícolas por crecimiento no planificado de las urbanizaciones	0.07	2	0.14
4	Creciente informalidad y subempleo.	0.08	1	0.08
5	Agentes de turismo en su mayoría informales	0.09	2	0.18
Sub total		0.43		0.78
Total		1		2.76

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

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

Capítulo V: Intereses de la Provincia de Trujillo y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Provincia de Trujillo

El principal interés de la población y autoridades de la ciudad de Trujillo es desarrollar un modelo de desarrollo que permita alcanzar mejores condiciones de vida protegiendo el medio ambiente facilitando la circulación de capitales, para ello las bases de su estrategia se encuentran siendo impulsadas por el Plan Estratégico institucional – PEI: fase estratégica – fase institucional. (BCR, 2013)

5.2. Potencial de la Provincia de Trujillo

Para el sector agrícola

Para los periodos del 2001 al 2011 se registró una tasa de crecimiento anual del 6.1% la cual fue superior al 4.3% de la producción agrícola nacional. Ello se debe, a que esta es una de las principales actividades generadoras de ingresos de la región, la cual refleja una participación mayor.

Tomando en cuenta su condición geográfica al encontrarse situado en la costa, obtiene condiciones favorables para el desarrollo de la actividad, ya que posee valles en la región de Moche, Chao, Chicama, Virú y Jequetepeque. Esta industria demanda que se realicen inversiones para que las condiciones resulten ser las favorables como es el caso de la infraestructura vial la cual permite sacar los productos de la región para que puedan ser comercializados en otras partes al interior del país. Así como, la exportación de productos con alta demanda siendo estos una ventaja comparativa en los mercados externos, siendo algunos de estos productos estacionarios como puede ser el caso de la palta y del esparrago. (BCR, 2013)

Sector Pecuario

La región de la Libertad es una de las regiones con mejor desempeño en el subsector pecuario lo cual se ve reflejado en su participación en la crianza de aves y porcinos donde

ocupa un segundo lugar después de Lima. Este sector se ve impulsado directamente por la crianza de animales al consumir productos locales como es el maíz amarillo duro y productos intermedios como alimentos balanceados. La importancia de la actividad se ve reflejado en el nivel de desarrollo tecnológico en cuanto al tratamiento de la genética, equipos y alimentación. Como es el caso del pollo donde hace 40 años el pollo tenía un peso equivalente al 2.1 kilogramos en 45 días, ahora el pollo puede llegar a alcanzar un peso de 2.7 kilos en 42 días. (BCR, 2013)

Sector Pesca

El océano del pacifico en específico el mar de la región la libertad es uno de los mares con una riqueza ictiológica ello acompañado por amplia variedad de especies marinas las cuales son aptas para el consumo humano, así como para el consumo industrial, ello debido a la abundancia del plancton por el fenómeno de afloramiento de las aguas, lo cual a permitido que el Perú sea considerado como el principal productor y exportador de harina de pescado a nivel mundial. Además, la exportación de productos pesqueros no tradicionales como es el caso de las conservas y productos congelados. (BCR,2013)

Sector minero

La minería es una de las principales actividades generadoras de ingresos, directos e indirectos de la economía del país, y es la cuarta actividad en aporte al producto bruto interno en la región La Libertad. De acuerdo con el INEI la minería representa el 9.6% del valor de la producción total de esta región en el periodo 2001 – 2011, participación superior al promedio nacional que es de 6.5%. Durante la última década esta actividad mostró un incremento del 4.0% anual promedio y en el 2012, el Perú se ubicó como el tercer productor de cobre, plata y zinc a nivel mundial, el cuarto en plomo, y el sexto en oro; a nivel de América Latina. (BCR,2013)

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Trujillo

Los principios cardinales son: los intereses organizacionales, la misión y la visión, ayudan al adecuado establecimiento de los objetivos a largo plazo, los cuales están relacionados con las amenazas y oportunidades de la Región La Libertad.

Influencia de terceras partes. Los cuales se tiene las siguientes partes:

Ciudad Segura: relacionado a que se toma en cuenta las previsiones frente a los fenómenos naturales las cuales generan graves daños a los miembros de la comunidad y cuantiosos daños económicos año con año. También con el precepto de ciudad ordenada: se refiere a que la ciudad se va a ir expandiendo de manera ordenada y proporcional a sus habitantes lo cual genera un buen planeamiento físico.

En cuanto al agua, tierra y aire limpio, de la cual se ha eliminado la contaminación causada por el parque automotor, aguas servidas las cuales son vertidas al mar, la recolección parcial de los desechos sólidos, derrames de sustancias contaminantes, entre otros. (IIDMA, 2002)

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Trujillo (MIO)

En la tabla 14, se muestran los principales intereses de la región de La Libertad, que son requeridos para un adecuado desarrollo, crecimiento y sostenibilidad acorde con la visión establecida para el año 2030.

Tabla 14. *Matriz de Intereses Organizacionales para la Provincia de Trujillo*

N°	Interés	Vital	Intensidad del Interés	
			Importantes	Periférico
01	Incrementar la exportación de productos agropecuarios.	Provincia de Trujillo	Virú y Ascope	Pacasmayo y Chepén
02	Incrementar la producción en la industria del calzado	Provincia de Trujillo		
03	Posicionar a la provincia como uno de los principales destinos turísticos del país.	Provincia de Trujillo	Otuzco y Pacasmayo	Santiago de Chuco
04	Impulsar e incrementar la generación de empleo.	Provincia de Trujillo	Virú, Santiago de Chuco, Ascope y Pacasmayo	Chepén y Otuzco

Adaptado de “El proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia”, de D’Alessio (2013).

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos trazados a largo plazo para la Provincia de Trujillo son:

OLP 01: Al año 2030 las exportaciones de productos agropecuarios será de USD 12,464 millones. El 2017 fue de USD 1,165.4 millones; según MINCETUR, 2017.

OLP 02: Al año 2030 habrá un crecimiento de la industria del calzado hasta 2,620,479 pares. En el 2017 fue de 1,228,583 pares; según INEI, 2017.

OLP 03: Al año 2030 se impulsará el sector turismo para alcanzar las 532,467 visitas a sitios turísticos. En el 2017 se tuvieron 337,482 visitantes a sitios turísticos; según MINCETUR, 2017.

OLP 04: Al año 2030 la tasa de desempleo será de 2.8%. En el 2015 la tasa de desempleo fue de 3.6%; según INEI, 2016.

OLP 05: Al año 2030, la tasa de analfabetismo será de 1.94%. En el 2017 fue de 6.1%; según INEI, 2017.

5.6. Conclusiones

En la actualidad la Región de la Libertad cuenta con fuertes ventajas competitivas en las industrias de agroindustrial, pesca y minería las cuales destaca por su posición geográfica la descentralización de la región accesos a nuevos mercados y nichos a través de las rutas y accesos que se van a ir creando para el beneficio de la población, la educación y la salud van de la mano con las rutas y accesos debido a que en zonas de difícil acceso no es sencillo acceder a estos servicios como la implementación de equipo necesario e inversión en infraestructura.

Como se puede observar la región de la Libertad ha tenido buenos avances y es de interés para los inversionistas, pero la poca o casi nada atención por parte de las autoridades hace que este problema de desarrollo se agrave más sin tomar en cuenta los beneficios.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se procederá al análisis de las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). Para el desarrollo del proceso estratégico de la Provincia de Trujillo, se van a utilizar cinco matrices que servirán como herramientas: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) Matriz Interna – Externa (MIE); y (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

En esta etapa o fase que se denomina fase del emparejamiento o del proceso estratégico propiamente dicho, se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento, la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Este emparejamiento producirá estrategias ofensivas, cuando se usan las fortalezas para capitalizar las oportunidades, y estrategias defensivas, cuando se trata de superar las debilidades evitando o neutralizando las amenazas (D'Alessio, 2015).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para la construcción de la matriz FODA se toman como insumos las matrices MEFI y MEFÉ que se desarrollaron en el capítulo anterior. En esta matriz se forman cuatro cuadrantes, y cada uno de ellos con sus respectivas estrategias: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA). Desarrollar un serio y juicioso análisis del entorno, de la competencia, y del interno ayudará en gran medida a generar las estrategias en estos cuatro cuadrantes (D'Alessio, 2015).

Luego del análisis descrito, en la tabla 15, se muestran las estrategias establecidas de todas las combinaciones. Se han generado cinco estrategias FO, cuatro estrategias FA, cinco

estrategias DO y dos estrategias DA. Después de este emparejamiento, se analizarán más adelante cuáles serán retenidas y cuáles serán de contingencia.

Tabla 15. *Matriz FODA para la Provincia de Trujillo*

	Fortalezas - F	Debilidades - D
Análisis externo/ Análisis Interno	F1. Disponibilidad de recursos agrícolas. F2. Buena ubicación geoestratégica. F3. Abundante en sitios arqueológicos y de esparcimiento, lo cual fomenta el turismo. F4. Buena infraestructura de transporte terrestre, aéreo y marítimo. F5. Segunda provincia productora de calzado de cuero.	D1. Delincuencia urbana a gran escala. D2. Baja inversión en tecnología para la fabricación de calzado de alta calidad. D3. Pérdida de suelos agrícolas por crecimiento no planificado de las urbanizaciones. D4. Creciente informalidad y subempleo. D5. Agentes de turismo en su mayoría informales. D6. Deficiente infraestructura educativa
Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque
O1. Mayor predisposición del gobierno central para estimular el crecimiento económico a través de la inversión pública.	FO1. Crear convenios público - privados para que la propuesta turística esté a las expectativas del cliente (F3; F4; O1; O2).	DO1. Crear planes de seguridad ciudadana (D1; D4; O1; O4; O5).
O2. Crecimiento del turismo: nuevos sitios arqueológicos en exploración.	FO2. Impulsar programas de capacitación técnica - profesional en industria agrícola (F1; O1; O3; O5).	DO2. Crear planes urbanísticos para un crecimiento ordenado y responsable de las urbanizaciones (D3; O1; O3; O4).
O3. Mayor recaudación tributaria por el creciente desarrollo industrial.	FO3. Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones de los productos agrícolas (F1; F2; F4; F5; O3; O5).	DO3. Aumentar el ingreso de tecnología moderna que permita el incremento de la productividad (D2; D4; D5; O1; O2; O3; O4; O5).
O4. Mayor descentralización de las instituciones públicas.	FO4. Incrementar los cultivos agrícolas exportables (F1; F2; F4; O1; O3; O5).	DO4. Crear convenios entre el Mincetur y las empresas de turismo para formalizar el sector (D4; D5; O1; O2; O3; O4; O5).
O5. PBI per cápita en incremento.	FO5. Crear programas de mejora de calidad en la producción del calzado de cuero (F2; F4; F5; O3; O4; O5).	DO5. Aumentar los estímulos tributarios que fomenten la formalización empresarial (D2; D4; D5; O1; O2; O3; O4; O5).
Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
A1. Conflictos sociales.	FA1. Crear puentes de comunicación entre empresa, sociedad y estado (F1; F2; F4; F5; A1; A2; A3; A5).	DA1. Crear portales de transparencia al ciudadano (A1; A2; D1).
A2. Alta desaprobación del gobierno por pobre gestión pública e indicios de corrupción.	FA2. Crear planes de contingencia que mitiguen el impacto por desastres naturales (F3; F4; A1; A2; A3).	DA2. Crear convenios de para el desarrollo de nuevos productos (D2; A5).
A3. Ocurrencia de fenómenos naturales y cambio climático.	FA3. Aumentar la diversificación de la oferta exportable de productos agrícolas (F1; F2; F4; A1; A3; A5).	DA3. Implementar planes que incrementen y mejoren la infraestructura educativa (D4; D6)
A4. Incremento del tipo de cambio.	FA4. Crear planes de construcción y mantenimiento de redes viales (F2; F3; F4; A1; A2).	
A5. Baja inversión en I+D.		

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. Perú, Lima; Pearson educación de Perú.33

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

La matriz MPEYEA ayuda a las organizaciones a ponerse en contexto frente a su postura estratégica, tomando como referencia los factores externos e internos. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la

organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo (D'Alessio, 2015).

En la tabla 16, se muestra el análisis de los factores determinantes de la Provincia de Trujillo; y en la figura 6. El vector resultante producto del análisis de estos factores.

Tabla 16. *Matriz PEYEA para la Provincia de Trujillo*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes fortaleza industria [FI]		Factores determinantes ventaja competitiva [VC]	
Potencial de crecimiento	5	Participación en el mercado	6
Potencial de utilidades	5	Calidad del producto	5
Estabilidad financiera	4	Ciclo de vida del producto	5
Conocimiento tecnológico	5	Ciclo de reemplazo del producto	5
Utilización de recursos	4	Lealtad del consumidor	5
Intensidad de capital	4	Utilización de la capacidad de competidores	5
Facilidad de entrada al mercado	5	Conocimiento tecnológico	5
Productividad / Utilización de capacidad	4	Integración vertical	4
Poder de negociación de los productores	4	Velocidad de introducción nuevos productos	5
Promedio =	4.4	Promedio -6 =	-1.0
Factores determinantes estabilidad entorno [EE]		Factores determinantes fortaleza financiera [FF]	
Cambios tecnológicos	4	Retorno de la inversión	5
Tasa de inflación	3	Apalancamiento	4
Variabilidad de la demanda	4	Liquidez	5
Rango de precios de los productos competitivos	5	Capital requerido vs. capital disponible	4
Barreras de entrada al mercado	3	Flujo de caja	4
Rivalidad/ presión competitiva	3	Facilidad de salida al mercado	5
Elasticidad de precios de la demanda	5	Riesgo involucrado en el negocio	4
Presión de los productos sustitutos	4	Rotación de inventarios	5
		Economías de escala y experiencia	5
Promedio -6 =	-2.1	Promedio =	4.6
Coordenadas:	X		3.4
	Y		2.4

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D'Alessio, 2015. Perú, Lima; Pearson educación de Perú.

El vector que resulta de la evaluación de factores tiene las coordenadas: eje X = 3.4 y eje Y= 2.4 tal como se muestra en la Figura 6.

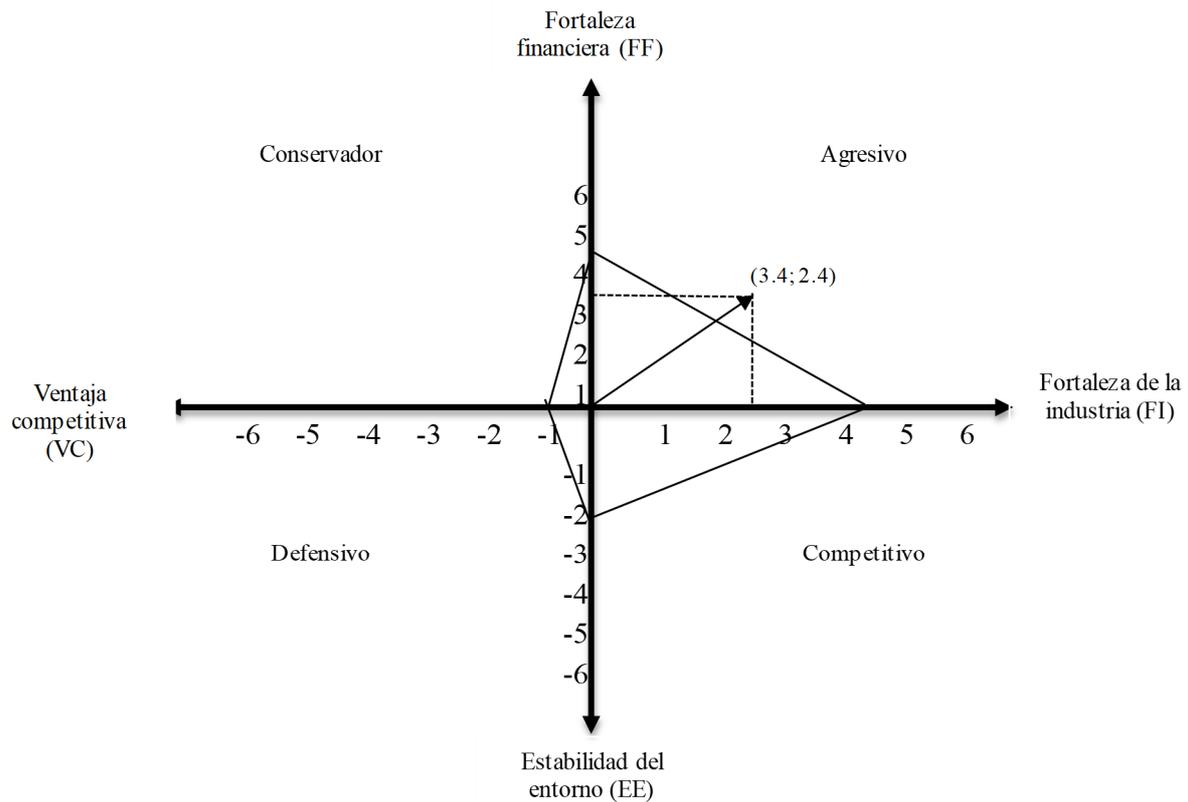


Figura 5. Vector de posición estratégica de la Provincia de Trujillo

Tomado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, (3era ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson educación de Perú.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2015). Aplicando estos conceptos para la provincia de Trujillo, en el cuadrante I (signo de interrogación) se encuentra el sector turismo con alta tasa de crecimiento, pero con baja participación en el mercado; bajo este contexto se requiere aplicar estrategias intensivas para fortalecerse; como, desarrollo de nuevos mercados, penetración de mercados y desarrollo de productos; por otro lado, la industria del calzado, las exportaciones agroindustriales y el empleo se encuentran en el cuadrante II (estrellas), con una alta tasa de crecimiento de ventas en la industria y tienen una alta participación en el mercado, para ello

se requiere inversión sustancial para mantener o consolidar la posición dominante; es necesario aplicar estrategias integración, estrategias intensivas, y aventuras conjuntas . Ver figura 7.

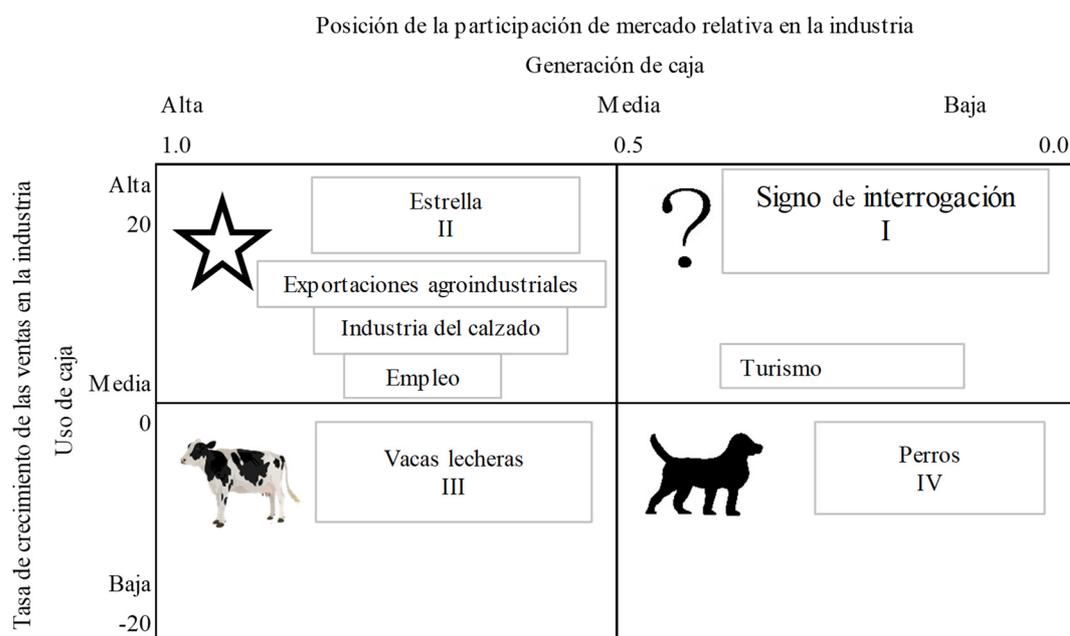


Figura 6. Matriz de Boston Consulting Group para la Provincia de Trujillo

Tomado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, (3era ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson educación de Perú

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz MIE, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI, que reflejan la posición estratégica interna de la división. El eje y corresponde al rango total de puntajes de la MEFE, el cual está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica externa de la división (D'Alessio, 2015). De acuerdo con lo mencionado se tiene la Figura 8, donde los resultados ponderados de las matrices son los siguientes: (a) $EFI= 2.44$ (eje X), y $EFE= 2.99$ (eje Y).

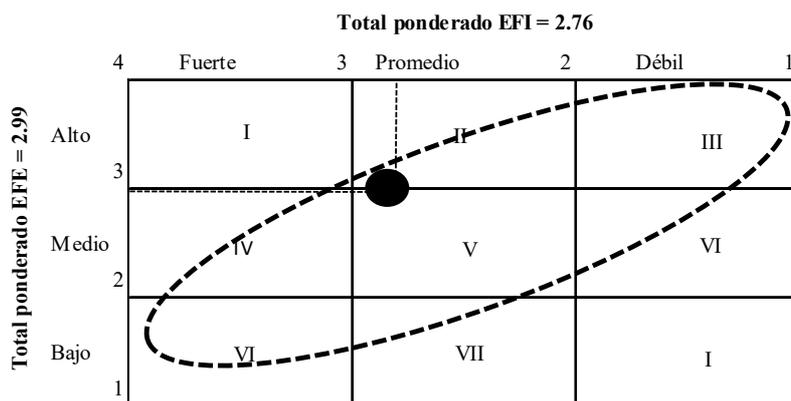


Figura 7. Matriz Interna – Externa para la Provincia de Trujillo

Tomado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, (3era ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson educación de Perú.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Con la finalidad de seguir orientando las estrategias a seguir por la provincia de Trujillo, se elabora la MGE. Es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil (D'Alessio, 2015). Del análisis se obtiene que la provincia se encuentre en una posición competitiva fuerte y con un rápido crecimiento del mercado. Ver Figura 9.

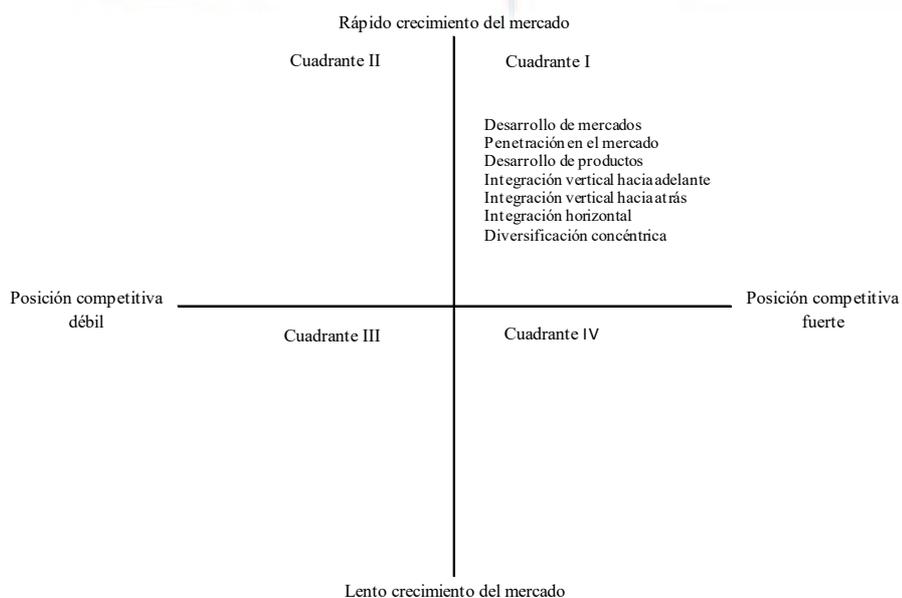


Figura 8. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Provincia de Trujillo

Tomado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, (3era ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson educación de Perú.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de Decisión Estratégica consolida los resultados obtenidos de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. De esta manera las estrategias que se repiten con mayor frecuencia en las matrices serán retenidas y las otras serán consideradas como de contingencia. Para elegir las estrategias a retener se ha tomado en cuenta las estrategias con tres a más repeticiones, y las menores a tres como estrategias de contingencia. Ver tabla 17.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE permite de manera objetiva evaluar las estrategias específicas, tomando como marco de referencia los factores claves de éxito internos y externos. Para ello la matriz incluye los resultados de las matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Al final las estrategias que fueron retenidas en la matriz MDE son las que se enlistan en la matriz MCPE. Del análisis y ponderación realizada, se retuvieron las estrategias que obtuvieron un puntaje mayor o igual a cinco (ver tabla 18 y 19).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt nos permite evaluar las estrategias que fueron retenidas. La evaluación se da en los siguientes aspectos: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2015). Ver tabla 20.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz ME nos permite verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios (D'Alessio, 2015). En función a los resultados del análisis, se decide si alguna estrategia no debe retenerse y por lo tanto debe ser descartada. Ver tabla 21.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Esta matriz nos muestra el consolidado de las estrategias específicas que pasaron por los filtros de las matrices MR, ME y CPE. Las estrategias retenidas también son conocidas

como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias (D'Alessio, 2015). Las estrategias retenidas para el presente Plan Estratégico para la Provincia de Trujillo son las que se muestran en la Tabla 22.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En esta matriz se realiza el alineamiento de las estrategias específicas retenidas con los objetivos a largo plazo. Se evalúa qué estrategias ayudarán a conseguir los objetivos a largo plazo. Ver Tabla 23.

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

Esta matriz nos permite analizar cómo reaccionarían las ciudades que compiten directamente con la provincia de Trujillo (capítulo III), frente a las estrategias seleccionadas. Ver Tabla 24.

6.13. Conclusiones

Después de analizar las estrategias específicas planteadas en la matriz FODA, realizar el proceso de emparejamiento y luego haber pasado por diferentes matrices filtro (MDE, MCPE, ME, se han seleccionado once estrategias específicas, las cuales servirán para lograr los objetivos a corto y largo plazo planteados, y finalmente llegar a cumplir la visión propuesta para la Provincia de Trujillo al 2030.

De esta manera la Provincia de Trujillo se ubicará dentro de las cinco provincias más competitivas a nivel nacional, siendo sus principales pilares competitivos: la industria, el turismo y el empleo formal.

Tabla 17. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Origen	Estrategias	Tipo de Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Crear convenios público - privados para que la propuesta turística esté a las expectativas del cliente.	Defensiva/Aventura conjunta	X			X	X	3
FO2	Impulsar programas de capacitación técnica - profesional en la industria agrícola.	Intensiva / Desarrollo de producto	X	X	X	X		4
FO3	Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones de los productos agrícolas.	Intensiva / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
FO4	Incrementar los cultivos agrícolas exportables.	Intensiva / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
FO5	Crear programas de mejora de calidad en la producción del calzado de cuero.	Intensiva/Desarrollo de producto	X	X		X	X	4
DO1	Crear planes de seguridad ciudadana.	Defensiva/Aventura conjunta	X					1
DO2	Crear planes urbanísticos para un crecimiento ordenado y responsable de las urbanizaciones.	Intensiva/Desarrollo de producto	X	X			X	3
DO3	Aumentar el ingreso de tecnología moderna que permita el incremento de la productividad.	Intensiva / Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
DO4	Crear convenios entre el Mincetur y las empresas de turismo para formalizar el sector.	Defensiva/Aventura conjunta	X	X	X	X	X	5
DO5	Aumentar los estímulos tributarios que fomenten la formalización empresarial.	Intensiva / Desarrollo de producto	X	X			X	3
FA1	Crear puentes de comunicación entre empresa, sociedad y estado.	Intensiva / Desarrollo de producto	X			X	X	3
FA2	Crear planes de contingencia que mitiguen el impacto por desastres naturales.	Defensiva/Aventura conjunta	X			X	X	3
FA3	Aumentar la diversificación de la oferta exportable de productos agrícolas.	Intensiva / Desarrollos de mercado	X	X	X	X	X	5
FA4	Crear planes de construcción y mantenimiento de redes viales.	Intensiva / Desarrollo de producto	X			X	X	3
DA1	Crear portales de transparencia al ciudadano.	Intensiva / Desarrollo de producto	X					1
DA2	Crear convenios para el desarrollo de nuevos productos.	Intensiva / Desarrollo de producto	X	X			X	3
DA3	Implementar planes que incrementen y mejoren la infraestructura educativa	Intensiva / Desarrollo de producto	X			X	X	3

Tabla 18. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)-Parte 1

Factores críticos para el éxito	Estrategias																														
	Crear convenios público - privados para que la propuesta turística esté a las expectativas del cliente.		Impulsar programas de capacitación técnica - profesional en la industria agrícola.		Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones de los productos agrícolas.		Incrementar los cultivos agrícolas exportables.		Crear programas de mejora de calidad en la producción del calzado de cuero.		Crear planes urbanísticos para un crecimiento ordenado y responsable de las urbanizaciones.		Aumentar el ingreso de tecnología moderna que permita el incremento de la productividad.		Crear convenios entre el Mincetur y las empresas de turismo para formalizar el sector.		Aumentar los estímulos tributarios que fomenten la formalización empresarial.		Crear puentes de comunicación entre empresa, sociedad y estado.		Crear planes de contingencia que mitiguen el impacto por desastres naturales.		Aumentar la diversificación de la oferta exportable de productos agrícolas.		Crear planes de construcción y mantenimiento de redes viales.		Implementar planes que incrementen y mejoren la infraestructura educativa		Crear convenios para el desarrollo de nuevos productos.		
	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	
Oportunidades -O	Peso	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		
O1. Mayor predisposición del gobierno central para estimular el crecimiento económico a través de la inversión pública	0.08 0	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
O2. Crecimiento del turismo: nuevos sitios arqueológicos en exploración	0.08 0	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
O3. Mayor recaudación tributaria por el creciente desarrollo industrial	0.05 0	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
O4. Mayor descentralización de las instituciones públicas.	0.05 0	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
O5. PBI per cápita en incremento	0.10 0	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Amenazas - A																															
A1. Conflictos sociales	0.13 0	3	0.39	2	0.26	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26
A2. Alta desaprobación del gobierno por pobre gestión pública e indicios de corrupción	0.12 0	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
A3. Ocurrencia de fenómenos naturales y cambio climático	0.12 0	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24
A4. Incremento del tipo de cambio	0.09 0	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18
A5. Baja inversión en I+D	0.14 0	1	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56	2	0.28	4	0.56	2	0.28	2	0.28	1	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42	4	0.56

Tabla 19. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)-Parte 2

Factores críticos para el éxito	Estrategias																														
	Crear convenios público - privados para que la propuesta turística esté a las expectativas del cliente.	Impulsar programas de capacitación técnica - profesional en la industria agrícola.	Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones de los productos agrícolas.	Incrementar los cultivos agrícolas exportables.	Crear programas de mejora de calidad en la producción del calzado de cuero.	Crear planes urbanísticos para un crecimiento ordenado y responsable de las urbanizaciones.	Aumentar el ingreso de tecnología moderna que permita el incremento de la productividad.	Crear convenios entre el Mincetur y las empresas de turismo para formalizar el sector.	Aumentar los estímulos tributarios que fomenten la formalización empresarial.	Crear puentes de comunicación entre empresa, sociedad y estado.	Crear planes de contingencia que mitiguen el impacto por desastres naturales.	Aumentar la diversificación de la oferta exportable de productos agrícolas.	Crear planes de construcción y mantenimiento de redes viales.	Implementar planes que incrementen y mejoren la infraestructura educativa	Crear convenios para el desarrollo de nuevos productos.																
Fortalezas - F																															
F1. Disponibilidad de recursos agrícolas	0.150	1	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60	1	0.15	2	0.30	3	0.45
F2. Buena ubicación geoestratégica	0.120	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24
F3. Abundante en sitios arqueológicos y de esparcimiento, lo cual fomenta el turismo	0.120	4	0.48	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	1	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24
F4. Buena infraestructura de transporte terrestre, aéreo y marítimo	0.090	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
F5. Segunda provincia productora de calzado de cuero	0.090	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36
Debilidades - D																															
D1. Delincuencia urbana a gran escala	0.060	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06
D2. Baja inversión en tecnología para la fabricación de calzado de alta calidad	0.090	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27
D3. Pérdida de suelos agrícolas por crecimiento no planificado de las urbanizaciones	0.060	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06
D4. Creciente informalidad y subempleo.	0.080	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24
D5. Agentes de turismo en su mayoría informales	0.090	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27
D6. Deficiente infraestructura educativa	0.090		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		5	0.45		0.00	
Puntaje de atractividad	2.00		4.96		4.45		5.57		5.18		4.96		4.38		4.88		4.81		4.89		5.40		4.85		4.87		5.22		5.18		5.06

Tabla 20. Matriz de Rumelt (MR)

Origen	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
FO1	Crear convenios público - privados para que la propuesta turística esté a las expectativas del cliente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones de los productos agrícolas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Incrementar los cultivos agrícolas exportables.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Crear programas de mejora de calidad en la producción del calzado de cuero.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Aumentar el ingreso de tecnología moderna que permita el incremento de la productividad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Crear convenios entre el Mincetur y las empresas de turismo para formalizar el sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Aumentar los estímulos tributarios que fomenten la formalización empresarial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Crear puentes de comunicación entre empresa, sociedad y estado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Aumentar la diversificación de la oferta exportable de productos agrícolas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Crear planes de construcción y mantenimiento de redes viales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Crear convenios para el desarrollo de nuevos productos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Implementar planes que incrementen y mejoren la infraestructura educativa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 21. Matriz de Ética (ME)

Origen	Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		¿Se acepta?
		Impacto en el derecho de 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 pensar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1	Crear convenios público - privados para que la propuesta turística esté a las expectativas del cliente.	P	P	P	N	N	P	N	J	J	J	E	E	SÍ
FO3	Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones de los productos agrícolas.	N	P	P	P	N	N	N	J	J	J	E	E	SÍ
FO4	Incrementar los cultivos agrícolas exportables.	N	P	N	P	N	P	P	J	J	J	E	E	SÍ
FO5	Crear programas de mejora de calidad en la producción del calzado de cuero.	N	P	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	SÍ
DO3	Aumentar el ingreso de tecnología moderna que permita el incremento de la productividad.	N	N	P	P	N	P	N	J	J	N	E	E	SÍ
DO4	Crear convenios entre el Mincetur y las empresas de turismo para formalizar el sector.	P	P	P	P	N	P	N	J	J	J	E	E	SÍ
DO5	Aumentar los estímulos tributarios que fomenten la formalización empresarial.	N	P	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	SÍ
FA1	Crear puentes de comunicación entre empresa, sociedad y estado.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SÍ
FA3	Aumentar la diversificación de la oferta exportable de productos agrícolas.	N	P	P	P	N	P	N	J	J	J	E	E	SÍ
FA4	Crear planes de construcción y mantenimiento de redes viales.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SÍ
DA2	Crear convenios para el desarrollo de nuevos productos.	N	P	P	N	N	P	N	J	J	J	E	E	SÍ
DA3	Implementar planes que incrementen y mejoren la infraestructura educativa	P	N	P	N	P	P	N	N	J	J	E	E	SÍ

Tabla 22. Matriz de las Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Origen	Estrategias Retenidas
FO1	Crear convenios público - privados para que la propuesta turística esté a las expectativas del cliente.
FO3	Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones de los productos agrícolas.
FO4	Incrementar los cultivos agrícolas exportables.
FO5	Crear programas de mejora de calidad en la producción del calzado de cuero.
DO3	Aumentar el ingreso de tecnología moderna que permita el incremento de la productividad.
DO4	Crear convenios entre el Mincetur y las empresas de turismo para formalizar el sector.
DO5	Aumentar los estímulos tributarios que fomenten la formalización empresarial.
FA1	Crear puentes de comunicación entre empresa, sociedad y estado.
FA3	Aumentar la diversificación de la oferta exportable de productos agrícolas.
FA4	Crear planes de construcción y mantenimiento de redes viales.
DA2	Crear convenios para el desarrollo de nuevos productos.
DA3	Implementar planes que incrementen y mejoren la infraestructura educativa
Origen	Estrategias de contingencia
FO2	Impulsar programas de capacitación técnica - profesional en industria agrícola.
DO2	Crear planes urbanísticos para un crecimiento ordenado y responsable de las urbanizaciones.
FA2	Crear planes de contingencia que mitiguen el impacto por desastres naturales.

Tabla 23. Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

		Visión				
		Para el 2030, la provincia de Trujillo será una de las cinco provincias más competitivas a nivel nacional según el Índice de Desarrollo Humano, a través de la consolidación de tres pilares fundamentales: turismo, industria y empleo, los cuales se convertirán en el motor de crecimiento para la provincia. Además, será reconocida por su riqueza cultural, modernidad, y por la calidad de los servicios de salud y educación.				
Intereses organizacionales		Objetivos de Largo Plazo				
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Potenciar la capacidad agroexportadora de la provincia					
2	Elevar la cantidad y calidad de producción de calzado					
3	Potenciar la oferta turística de la provincia					
4	Generar fuentes de empleo formal					
5	Mejorar el nivel educativo de la provincia					
		Al año 2030 las exportaciones de productos agropecuarios serán de USD 12,464 millones. El 2017 fue de USD 1,165.4 millones.	Al año 2030 habrá un crecimiento de la industria del calzado hasta 2, 186,877 pares. En el 2017 fue de 1,228, 583 pares.	Al año 2030 se impulsará el sector turismo para alcanzar las 512,972 visitas a sitios turísticos. En el 2017 se tuvieron 337,482 visitantes a sitios turísticos.	Al año 2030 la tasa de desempleo será de 2.8%. En el 2015 la tasa de desempleo fue de 3.6%.	Al año 2030, la tasa de analfabetismo será de 1.94%. En el 2017 fue de 6.1%, según INEI 2017.
Estrategias						
FO1	Crear convenios público - privados para que la propuesta turística esté a las expectativas del cliente.			X	X	
FO3	Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones de los productos agrícolas.	X	X		X	
FO4	Incrementar los cultivos agrícolas exportables.	X			X	
FO5	Crear programas de mejora de calidad en la producción del calzado de cuero.		X	X	X	
DO3	Aumentar el ingreso de tecnología moderna que permita el incremento de la productividad.	X	X	X	X	
DO4	Crear convenios entre el Mincetur y las empresas de turismo para formalizar el sector.		X	X	X	
DO5	Aumentar los estímulos tributarios que fomenten la formalización empresarial.		X	X	X	
FA1	Crear puentes de comunicación entre empresa, sociedad y estado.	X	X	X	X	
FA3	Aumentar la diversificación de la oferta exportable de productos agrícolas.	X			X	
FA4	Crear planes de construcción y mantenimiento de redes viales.	X	X	X	X	
DA2	Crear convenios para el desarrollo de nuevos productos.	X	X	X	X	
DA3	Implementar planes que incrementen y mejoren la infraestructura educativa				X	X

Tabla 24. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias retenidas		Posibilidades de los Competidores		
		Arequipa	Lima	Chiclayo
FO1	Crear convenios público - privados para que la propuesta turística esté a las expectativas del cliente.	Alta	Alta	Alta
FO3	Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones de los productos agrícolas.	Alta	Alta	Alta
FO4	Incrementar los cultivos agrícolas exportables.	Alta	Media	Alta
FO5	Crear programas de mejora de calidad en la producción del calzado de cuero.	Baja	Alta	Baja
DO3	Aumentar el ingreso de tecnología moderna que permita el incremento de la productividad.	Alta	Alta	Alta
DO4	Crear convenios entre el Mincetur y las empresas de turismo para formalizar el sector.	Alta	Alta	Alta
DO5	Aumentar los estímulos tributarios que fomenten la formalización empresarial.	Alta	Alta	Alta
FA1	Crear puentes de comunicación entre empresa, sociedad y estado.	Alta	Alta	Alta
FA3	Aumentar la diversificación de la oferta exportable de productos agrícolas.	Alta	Alta	Alta
FA4	Crear planes de construcción y mantenimiento de redes viales.	Alta	Alta	Alta
DA2	Crear convenios para el desarrollo de nuevos productos.	Alta	Alta	Alta
DA3	Implementar planes que incrementen y mejoren la infraestructura educativa	Alta	Alta	Alta

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según Wilbaut y Tlatli (2012), los objetivos a corto plazo resultan de otros objetivos cuyo horizonte temporal está más alejado. Son generalmente puntuales y representan una acción inminente. Pueden referirse a algo que debemos realizar en el día, semana o el mes. Estos objetivos servirán para construir el camino hacia la visión de la provincia de Trujillo.

Los objetivos de corto plazo son importantes, debido a que: (a) Constituyen la base para asignar los recursos de la organización, (b) se enfocan en el rendimiento, e influyen en el esfuerzo, la persistencia, y la dirección de la atención (c) motivan el desarrollo de estrategias y ayudan a superar los obstáculos que inevitablemente se presenta, (d) Son utilizados como mecanismos de evaluación de gerentes de y funcionarios, (e) funcionan como medios para monitorear el progreso hacia los objetivos de largo plazo, (f) son instrumentos para establecer las prioridades de las organizaciones, sus divisiones y departamentos, (g) permiten que el proceso estratégico se retroalimente continuamente. (D'Alessio, 2015).

Objetivos de Corto Plazo

OLP1: Al año 2030 las exportaciones de productos agropecuarios serán de USD 12,464 millones. El 2017 fue de USD 1,165.4 millones; según MINCETUR, 2017.

Los objetivos de corto plazo asociados son:

OCP1.1: Del 2019 al 2021 se participará en cuatro ferias internacionales con el apoyo de la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad, lo que determinará que las exportaciones de productos agropecuarios incrementarán de US\$1,165.4 millones hasta US\$ 2,416.57 millones.

OCP1.2: Del 2022 al 2024, se capacitará al 40% de empresas agropecuarias de Trujillo mediante campañas de formación empresarial en Marketing y Administración de

Negocios, lo que determinará que las exportaciones de productos agropecuarios incrementarán de US\$2,416.57 millones hasta US\$ 4,175.84 millones.

OCP1.3: Del 2025 al 2027, en conjunto con la Cámara de Comercio de La Libertad se implementará en un 50% de las empresas agropecuarias un “Plan de Calidad” que garantice de manera directa la competitividad de los productos y servicios ofrecidos en la provincia de Trujillo. Esto permitirá que las exportaciones de productos agropecuarios incrementen de US\$4,175.84 millones hasta US\$7,215.85 millones.

OCP1.4: Del 2028 al 2030, al menos el 40% de los empresarios agropecuarios de Trujillo tendrá acceso a préstamos para mejora en infraestructura, tecnología y expansión. Esto permitirá que las exportaciones de productos agropecuarios se incrementen de US\$7,215.85 millones hasta US\$12,464 millones.

OLP2: Al año 2030 habrá un crecimiento de la industria del calzado hasta 2, 620,479 pares. En el 2017 fue de 1,228, 583 pares; según INEI, 2017.

Los objetivos de corto plazo asociados son:

OCP2.1: Del 2019 al 2021, Trujillo será sede de dos ferias internacionales de calzado. Esto permitirá que la venta de calzado se incremente de 1, 380,436 pares hasta 1, 551,058 pares.

OCP2.2: Del 2021 al 2024, se capacitará al 50% de empresas de calzado de Trujillo mediante campañas de formación empresarial en Marketing y Administración de Negocios. Esto permitirá que las ventas de calzado se incrementen de 1, 551,058 pares hasta 1, 847,335 pares.

OCP2.3: Del 2022 al 2027, se aumentará un 40% las ventas de calzado escolar mediante un apalancamiento del programa Cómprale al Perú. Esto permitirá que las ventas de calzado se incrementen de 1, 847,335 pares hasta 2, 200,205 pares.

OCP2.4: Del 2028 al 2030, al menos el 30% de las empresas de calzado de Trujillo tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura, tecnología y expansión. Esto permitirá que las ventas de calzado se incrementen de 2, 200,205 pares a 2, 620,479 pares.

OLP3: Al año 2030 se impulsará el sector turismo para alcanzar las 532,467 visitas a sitios turísticos. En el 2017 se tuvieron 337,482 visitantes a sitios turísticos; según MINCETUR, 2017.

Los objetivos de corto plazo asociados son:

OCP3.1: Del 2019 al 2021, el 30% de jóvenes egresados de secundaria será capacitado en enseñanza técnica especializada en: Turismo y hotelería, Gastronomía y Comercio Exterior. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos se incrementen de 362,008 hasta 388,317 visitas.

OCP3.2: Del 2022 al 2024, se lanzarán campañas internacionales de promoción y difusión de las áreas turísticas, actividades culturales y deportivas desarrolladas en cada uno de los distritos de Trujillo. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos e incrementen de 388,317 hasta 431,408 visitas.

OCP3.3: Del 2025 al 2027, al menos el 30% de las empresas turísticas de Trujillo tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura, tecnología y expansión. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos se incrementen de 431,408 hasta 479,281 visitas.

OCP3.4: Del 2028 al 2030, se tendrá implementado el Plan Integral de Turismo de Trujillo el cual contará con la programación de los principales puntos turísticos de cada distrito y paquetes promocionales. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos se incrementen de 479,281 hasta 532,467 visitas.

OLP4: Al año 2030 la tasa de desempleo será de 2.8%. En el 2015 la tasa de desempleo fue de 3.6%; según INEI, 2016.

Los objetivos de corto plazo asociados son:

OCP4.1: Del 2019 al 2021, se reducirá en 30% la cantidad de empresas de calzado informales. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca del 3.37% hasta 3.26%.

OCP4.2: Del 2022 al 2024, se promoverá el ingreso de capital privado para incentivar la creación de nuevas plantas industriales a través de beneficios tributarios. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca de 3.26% hasta 3.10%.

OCP4.3: Del 2025 al 2027, se promoverá la modernización de los clústeres a través de acciones tributarias que incentiven la adquisición de nueva maquinaria y tecnología. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca de 3.10% hasta 2.95%.

OCP4.4: Del 2028 al 2030, el Centro de Desarrollo Empresarial de Trujillo asesorará a 300 MI PYMES, así como emprendedores, asociaciones o cooperativas de diversas industrias. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca del 2.95% hasta 2.8%.

OLP5. Al año 2030, la tasa de analfabetismo será de 1.94%. En el 2017 fue de 6.1%, según INEI 2017.

Los objetivos de corto plazo asociados son:

OCP5.1: Del 2019 al 2021, se invertirá en mejorar la infraestructura de las instituciones educativas, priorizando las zonas de mayor necesidad en la provincia. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 5.46% hasta 4.82%.

OCP5.2: Del 2022 al 2024, se invertirá en tecnología educativa que se conviertan en herramientas potentes tanto para los docentes como para los alumnos en su camino a una educación de calidad. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 4.5% hasta 3.86%.

OCP5.3: Del 2025 al 2027, se realizarán programas de capacitación anual para docentes involucrados en la enseñanza especializada de la comprensión de lectura y técnicas de escritura dirigidas a jóvenes y adultos con mayor índice de analfabetismo. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 3.54% hasta 2.9%.

OCP5.4: Del 2028 al 2030, se implementará el sistema integral de monitoreo y seguimiento al cumplimiento de las jornadas de clase que garanticen el correcto aprendizaje de la lectura y escritura en los colegios estatales. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 2.58% hasta 1.94%.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Son los que permitirán ejecutar las estrategias, basado en los objetivos de corto plazo y se identifican por ser de tipo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humano y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2015). Ver tabla 25.

Recursos financieros. La provincia de Trujillo deberá obtener sus recursos financieros de las partidas provenientes de la región (origen público), es así que el presupuesto del gobierno regional de La Libertad para el año 2019 asciende a 1, 854, 905,387 soles (RPP, 2018).

Además, los recursos directamente recaudados a través del pago de impuestos y arbitrios deben de fomentarse como de vital importancia para el progreso de la región, dado que generan los recursos necesarios para los diferentes gastos y proyectos que se formulan.

Por otro lado, Trujillo posee varios proyectos de inversión privada, los cuales deben ser reformulados o repotenciados a fin de hacer estos proyectos económicamente rentables y que aporten al desarrollo económico de la provincia.

Recursos físicos. Trujillo cuenta con diversas vías de acceso desde todo el departamento de La Libertad. Según cifras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2018), el departamento de La Libertad cuenta con una red vial de 8 767,8 km., de los cuales 1 264,3 km. pertenecen a la Red Nacional, 1 932,1 Km. a la Red Departamental y 5 571,0 Km. a la Red Vecinal.

Por otro lado, cuenta con un aeropuerto de nivel internacional en la ciudad de Trujillo. El aeropuerto internacional “Cap. FAP. Carlos Martínez de Pinillos” está ubicado en el distrito de Huanchaco a 11 km. de la ciudad de Trujillo y cuenta con una pista asfaltada de 3 000

metros de largo por 45 metros de ancho y una Torre de Control de cinco pisos con 17,5 metros de altura. Actualmente, se encuentra bajo la administración de la empresa privada “Aeropuertos del Perú” (ADP), que logró la concesión en diciembre de 2006, por un período de 25 años y que recientemente ha realizado inversiones para modernizar la infraestructura. (BCRP, 2018)

Recursos humanos. Tomando como referencia que el conocimiento es el principal activo del hombre, es de vital importancia que los ciudadanos, colaboradores del sector público y privado tengan un nivel de capacitación superior a fin de que sean entes generadores de cambio en la provincia. Para esto es necesario implementar convenios educativos con las principales escuelas de negocios y de formación técnica que aporten al buen desarrollo de los proyectos de inversión que se propongan.

Recursos tecnológicos. Uno de los pilares estratégicos es conectar no solo a la provincia de Trujillo sino a la región La Libertad con el mundo, para este fin los servicios de Internet y telefonía debe masificarse con mayor y mejor acceso a estos servicios. Se debe brindar facilidades para que los diferentes operadores de estos servicios puedan instalar su infraestructura tecnológica a lo largo de la región; claro está cumpliendo con los estándares internacionales de seguridad.

Tabla 25. Recursos Asignados a Objetivos a Corto Plazo.

Objetivo	Objetivos	Recurso Asignado
OCP1.1	Del 2019 al 2021 se participará en cuatro ferias internacionales con el apoyo de la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad, lo que determinará que las exportaciones de productos agropecuarios incrementarán de US\$1,165.4 millones hasta US\$ 2,416.57 millones	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo y PROMPEX.
OCP1.2	Del 2022 al 2024, se capacitará al 40% de empresas agropecuarias de Trujillo mediante campañas de formación empresarial en Marketing y Administración de Negocios, lo que determinará que las exportaciones de productos agropecuarios incrementarán de US\$2,416.57 millones hasta US\$ 4,175.84 millones	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo, el Gobierno Regional de La Libertad y el MINTRA.
OCP1.3	Del 2025 al 2027, en conjunto con la Cámara de Comercio de La Libertad se implementará en un 50% de las empresas agropecuarias un "Plan de Calidad" que garantice de manera directa la competitividad de los productos y servicios ofrecidos en la provincia de Trujillo. Esto permitirá que las exportaciones de productos agropecuarios incrementen de US\$4,175.84 millones hasta US\$7,215.85 millones	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo y el gobierno Regional de la Libertad y la Cámara de Comercio.
OCP1.4	Del 2028 al 2030, al menos el 40% de los empresarios agropecuarios de Trujillo tendrá acceso a préstamos para mejora en infraestructura, tecnología y expansión. Esto permitirá que las exportaciones de productos agropecuarios se incrementen de US\$7,215.85 millones hasta US\$12,464 millones	Recursos financieros de ONG's con enfoque a desarrollo del sector agropecuario a través de préstamos.
OCP2.1	Del 2019 al 2021, Trujillo será sede de dos ferias internacionales de calzado. Esto permitirá que la venta de calzado se incremente de 1, 380,436 pares hasta 1, 551,058 pares	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo y el Gobierno Regional de La Libertad.
OCP2.2	Del 2021 al 2024, se capacitará al 50% de empresas de calzado de Trujillo mediante campañas de formación empresarial en Marketing y Administración de Negocios. Esto permitirá que las ventas de calzado se incrementen de 1, 551,058 pares hasta 1, 847,335 pares	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo y el gobierno Regional de la Libertad y el MINTRA.
OCP2.3	Del 2022 al 2027, se aumentará un 40% las ventas de calzado escolar mediante un apalancamiento del programa Cómprale al Perú. Esto permitirá que las ventas de calzado se incrementen de 1, 847,335 pares hasta 2, 200,205 pares	Recursos Financieros del Gobierno Regional de la Libertad y el MINCETUR
OCP2.4	Del 2028 al 2030, al menos el 30% de las empresas de calzado de Trujillo tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura, tecnología y expansión. Esto permitirá que las ventas de calzado se incrementen de 2, 200,205 pares a 2, 620,479 pares	Recursos financieros de ONG's con enfoque a desarrollo de la industria del calzado a través de préstamos.
OCP3.1	Del 2019 al 2021, el 30% de jóvenes egresados de secundaria será capacitado en enseñanza técnica especializada en: Turismo y hotelería, Gastronomía y Comercio Exterior. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos se incrementen de 362,008 hasta 388,317 visitas	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo y el gobierno Regional de la Libertad, el MINTRA y el MINCETRUR.
OCP3.2	Del 2022 al 2024, se lanzarán campañas internacionales de promoción y difusión de las áreas turísticas, actividades culturales y deportivas desarrolladas en cada uno de los distritos de Trujillo. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos e incrementen de 388,317 hasta 431,408 visitas	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo y el gobierno Regional de la Libertad y el MINCETRUR.
OCP3.3	Del 2025 al 2027, al menos el 30% de las empresas turísticas de Trujillo tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura, tecnología y expansión. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos se incrementen de 431,408 hasta 479,281 visitas	Recursos financieros de ONG's con enfoque a desarrollo del sector turismo a través de préstamos.
OCP3.4	Del 2028 al 2030, se tendrá implementado el Plan Integral de Turismo de Trujillo el cual contará con la programación de los principales puntos turísticos de cada distrito y paquetes promocionales. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos se incrementen de 479,281 hasta 532,467 visitas	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo y el gobierno Regional de la Libertad, el MINCETRUR y las empresas de turismo de Trujillo.
OCP4.1	Del 2019 al 2021, se reducirá en 30% la cantidad de empresas de calzado informales. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca del 3.37% hasta 3.26%	Inversión pública y privada con beneficios tributarios.
OCP4.2	Del 2022 al 2024, se promoverá el ingreso de capital privado para incentivar la creación de nuevas plantas industriales a través de beneficios tributarios. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca de 3.26% hasta 3.10%	Inversión privada y beneficios tributarios.
OCP4.3	Del 2025 al 2027, se promoverá la modernización de los clústeres a través de acciones tributarias que incentiven la adquisición de nueva maquinaria y tecnología. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca de 3.10% hasta 2.95%.	Plan de beneficios tributarios para adquisición de maquinaria y tecnología.
OCP4.4	Del 2028 al 2030, el Centro de Desarrollo Empresarial de Trujillo asesorará a 300 MI PYMES, así como emprendedores, asociaciones o cooperativas de diversas industrias. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca del 2.95% hasta 2.8%.	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo y el gobierno Regional de la Libertad, el MINTRA y ONGs.
OCP5.1	Del 2019 al 2021, se invertirá en mejorar la infraestructura de las instituciones educativas, priorizando las zonas de mayor necesidad en la provincia. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 5.46% hasta 4.82%.	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo, el Gobierno Regional de La Libertad y el MINEDU.
OCP5.2	Del 2022 al 2024, se invertirá en tecnología educativa que se conviertan en herramientas potentes tanto para los docentes como para los alumnos en su camino a una educación de calidad. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 4.5% hasta 3.86%.	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo, el Gobierno Regional de La Libertad y el MINEDU.
OCP5.3	Del 2025 al 2027, se realizarán programas de capacitación anual para docentes involucrados en la enseñanza especializada de la comprensión de lectura y técnicas de escritura dirigidas a jóvenes y adultos con mayor índice de analfabetismo. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 3.54% hasta 2.9%.	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo, el Gobierno Regional de La Libertad y el MINEDU.
OCP5.4	Del 2028 al 2030, se implementará el sistema integral de monitoreo y seguimiento al cumplimiento de las jornadas de clase que garanticen el correcto aprendizaje de la lectura y escritura en los colegios estatales. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 2.58% hasta 1.94%.	Recursos financieros de la Municipalidad Provincial de Trujillo, el Gobierno Regional de La Libertad y el MINEDU.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Son los límites del accionar gerencial mediante las cuales se acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas de la organización; es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. (D'Alessio, 2015).

Las políticas que acompañan a cada una de las estrategias se presentan en la tabla 26, donde se detalla la correspondencia entre políticas y estrategias.

Tabla 26. *Matriz de Políticas y Estrategias de la Provincia de Trujillo*

N°	Estrategias	Promover la exportación de productos de cuero	Difundir el turismo vivencial en el norte del Perú	Capacitación constante de los actores del sector agrícola, turístico y de calzado	Alcanzar altos estándares de calidad de los productos.	Concientizar sobre la responsabilidad ambiental y la sostenibilidad del uso de los recursos.
FO1	Implementar convenios público - privados para que la propuesta turística esté a las expectativas del cliente.		X	X		X
FO3	Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones de los productos agrícolas.	X		X	X	X
FO4	Incrementar los cultivos agrícolas exportables.		X	X	X	X
FO5	Crear programas de mejora de calidad en la producción del calzado de cuero.	X		X	X	
DO3	Aumentar el ingreso de tecnología moderna que permita el incremento de la productividad.	X			X	
DO4	Implementar convenios entre el Mincetur y las empresas de turismo para formalizar el sector.		X	X		
DO5	Aumentar los estímulos tributarios que fomenten la formalización empresarial.	X	X			
FA1	Crear puentes de comunicación entre empresa, sociedad y estado.	X	X	X	X	X
FA3	Aumentar la diversificación de la oferta exportable de productos agrícolas.				X	X
FA4	Crear planes de construcción y mantenimiento de redes viales.	X	X			
DA2	Implementar convenios para el desarrollo de nuevos productos en a la industria del calzado.	X		X		X

7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Trujillo

La estructura organizacional debe estar diseñada de tal manera que la estructura siga a la estrategia. La estructura debe favorecer que las decisiones o los trámites se hagan de manera ágil, disminuyendo de esta manera los trámites burocráticos que ralenticen las decisiones estratégicas en la provincia.

La estructura organizacional actual de la municipalidad provincial de Trujillo es de tipo funcional y presenta una jerarquía vertical de cuatro niveles de autoridad, donde existen las siguientes posiciones: consejo municipal y alcaldía, gerencia municipal, gerencias funcionales y subgerencias funcionales. (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2007)

Las gerencias funcionales son las siguientes:

- Gerencia de Desarrollo humano
- Gerencia de desarrollo económico local
- Gerencia de obras públicas
- Gerencia de educación cultura, juventud y deportes
- Gerencia de desarrollo social
- Gerencia de seguridad ciudadana y defensa civil
- Gerencia de transporte y tránsito y seguridad vial
- Gerencia de asesoría jurídica
- Gerencia de planeamiento y presupuesto
- Gerencia de sistemas
- Gerencia de personal
- Gerencia de administración y finanzas.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Todas las estrategias y por tanto las actividades para cumplir tales fines deben diseñarse respetando en medio ambiente y la ecología. Para tal fin, debe haber un organismo

regulador que vigile el accionar (actividades productivas, extractivas, de comercio, exportación, etc.) de las empresas u organizaciones dentro de la provincia para salvaguardar el medio ambiente y la ecología.

En la provincia de Trujillo se cuenta con el Servicio de Gestión Ambiental de Trujillo, SEGAT, el cual responde a la necesidad de implementar un adecuado y eficiente servicio de áreas verdes, limpieza pública y disposición final de residuos sólidos en el Distrito de Trujillo.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La población de la Región La Libertad tiene que tener las herramientas necesarias para poder aportar positivamente en el desarrollo de la región; a través de proyectos de inversión, emprendimientos nuevos, y en general que posea un nivel de instrucción acorde a la tendencia de la época y esté preparada para poder enfrentar los retos futuros. Es así que se deben crear programas de retención de profesionales, a través de convenios con las mejores empresas de la región. La Región La Libertad debe fomentar y promover la interacción estratégica entre las universidades y escuelas de negocios y las empresas que operan en la región.

7.7. Gestión del Cambio

El punto de partida es que el cambio no es un problema, sino una parte de la evolución hacia la que tienden personas e instituciones para sobrevivir y, además disfrutar con ello (Ferrer, 2015). Se debe implementar programas de difusión de las principales iniciativas y actividades promovidas por la provincia de Trujillo; esto con la finalidad de que los habitantes de la región se mantengan informados y creen conciencia del beneficio e importancia de los cambios propuestos en los diferentes sectores de la región; y que además aporten positivamente para tal fin.

El uso de la tecnología y las redes actuales de comunicación masiva juegan un rol trascendental para que la comunicación y entendimiento por parte de los pobladores sea eficaz.

7.8. Conclusiones

Para poder llegar a cumplir con los objetivos a largo plazo, es estrictamente necesario cumplir primero los objetivos a corto plazo, siendo los principales:

- Del 2019 al 2021 se participará en cuatro ferias internacionales con el apoyo de la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad, lo que determinará que las exportaciones de productos agropecuarios incrementarán de US\$1,165.4 millones hasta US\$ 2,416.57 millones.
- Del 2022 al 2024, se capacitará al 40% de empresas agropecuarias de Trujillo mediante campañas de formación empresarial en Marketing y Administración de Negocios, lo que determinará que las exportaciones de productos agropecuarios incrementarán de US\$2,416.57 millones hasta US\$ 4,175.84 millones.
- Del 2025 al 2027, en conjunto con la Cámara de Comercio de La Libertad se implementará en un 50% de las empresas agropecuarias un “Plan de Calidad” que garantice de manera directa la competitividad de los productos y servicios ofrecidos en la provincia de Trujillo. Esto permitirá que las exportaciones de productos agropecuarios incrementen de US\$4,175.84 millones hasta US\$7,215.85 millones.
- Del 2028 al 2030, al menos el 40% de los empresarios agropecuarios de Trujillo tendrá acceso a préstamos para mejora en infraestructura, tecnología y expansión. Esto permitirá que las exportaciones de productos agropecuarios se incrementen de US\$7,215.85 millones hasta US\$12,464 millones.

- Del 2019 al 2021, Trujillo será sede de dos ferias internacionales de calzado. Esto permitirá que la venta de calzado se incremente de 1, 380,436 pares hasta 1, 551,058 pares.
- Del 2021 al 2024, se capacitará al 50% de empresas de calzado de Trujillo mediante campañas de formación empresarial en Marketing y Administración de Negocios. Esto permitirá que las ventas de calzado se incrementen de 1, 551,058 pares hasta 1, 847,335 pares.
- Del 202 al 2027, se aumentará un 40% las ventas de calzado escolar mediante un apalancamiento del programa Cómprale al Perú. Esto permitirá que las ventas de calzado se incrementen de 1, 847,335 pares hasta 2, 200,205 pares.
- Del 2028 al 2030, al menos el 30% de las empresas de calzado de Trujillo tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura, tecnología y expansión. Esto permitirá que las ventas de calzado se incrementen de 2, 200,205 pares a 2, 620,479 pares.
- Del 2019 al 2021, el 30% de jóvenes egresados de secundaria será capacitado en enseñanza técnica especializada en: Turismo y hotelería, Gastronomía y Comercio Exterior. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos se incrementen de 362,008 hasta 388,317 visitas.
- Del 2022 al 2024, se lanzarán campañas internacionales de promoción y difusión de las áreas turísticas, actividades culturales y deportivas desarrolladas en cada uno de los distritos de Trujillo. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos e incrementen de 388,317 hasta 431,408 visitas.
- Del 2025 al 2027, al menos el 30% de las empresas turísticas de Trujillo tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura, tecnología y expansión. Esto

permitirá que las visitas a sitios turísticos se incrementen de 431,408 hasta 479,281 visitas.

- Del 2028 al 2030, se tendrá implementado el Plan Integral de Turismo de Trujillo el cual contará con la programación de los principales puntos turísticos de cada distrito y paquetes promocionales. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos se incrementen de 479,281 hasta 532,467 visitas.
- Del 2019 al 2021, se reducirá en 30% la cantidad de empresas de calzado informales. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca del 3.37% hasta 3.26%.
- Del 2022 al 2024, se promoverá el ingreso de capital privado para incentivar la creación de nuevas plantas industriales a través de beneficios tributarios. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca de 3.26% hasta 3.10%.
- Del 2025 al 2027, se promoverá la modernización de los clústeres a través de acciones tributarias que incentiven la adquisición de nueva maquinaria y tecnología. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca de 3.10% hasta 2.95%.
- Del 2028 al 2030, el Centro de Desarrollo Empresarial de Trujillo asesorará a 300 MI PYMES, así como emprendedores, asociaciones o cooperativas de diversas industrias. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca del 2.95% hasta 2.8%.
- Del 2019 al 2021, se invertirá en mejorar la infraestructura de las instituciones educativas, priorizando las zonas de mayor necesidad en la provincia. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 5.46% hasta 4.82%.
- Del 2022 al 2024, se invertirá en tecnología educativa que se conviertan en herramientas potentes tanto para los docentes como para los alumnos en su camino

a una educación de calidad. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 4.5% hasta 3.86%.

- Del 2025 al 2027, se realizarán programas de capacitación anual para docentes involucrados en la enseñanza especializada de la comprensión de lectura y técnicas de escritura dirigidas a jóvenes y adultos con mayor índice de analfabetismo. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 3.54% hasta 2.9%.
- Del 2028 al 2030, se implementará el sistema integral de monitoreo y seguimiento al cumplimiento de las jornadas de clase que garanticen el correcto aprendizaje de la lectura y escritura en los colegios estatales. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 2.58% hasta 1.94%.

Para poder lograr los objetivos, es fundamental un trabajo articulado de los actores clave en desarrollo de las estrategias y su posterior ejecución. Para ello además es imprescindible el soporte financiero que permita que los planes se vuelvan realidad.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

La etapa final del proceso estratégico es la evaluación y el control, proceso que se manifiesta en forma permanente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico e integral que permita ajustar siempre lo desarrollado (D'Alessio, 2008).

Para la evaluación y monitoreo de las estrategias y objetivos de corto plazo del presente plan estratégico se utilizará el Tablero de Control Integrado, una herramienta que permitirá a la provincia de Trujillo mantener una visión holística de su situación actual y controlar el desempeño de los objetivos de corto plazo propuestos. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control estratégico que traduce la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores. El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: (a) perspectiva de aprendizaje interno, referente al personal del sector; (b) perspectiva de procesos; (c) perspectiva del cliente, referente a los clientes del sector, y (d) perspectiva financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento determinan cómo una organización puede seguir mejorando y añadiendo valor. Esta perspectiva analiza el recurso humano, ya que es clave para desarrollar la organización con una visión de largo plazo (Kaplan & Norton, 2009). Algunos de los principales indicadores que analiza esta perspectiva son: (a) la satisfacción de la fuerza laboral, (b) la retención de la fuerza laboral, (c) la capacitación laboral, (d) las actitudes culturales corporativas, y (e) la capacidad de los sistemas de información.

8.1.2. Procesos

Kaplan y Norton (2009) indicaron que la perspectiva interna analiza la organización, los procesos y qué debe hacerse para sobresalir ya sea en calidad, costos, tiempo o desarrollo de productos. Esta perspectiva permitirá que el sector se especialice en las acciones que realiza y brinde un servicio diferenciado al cliente; para ello, se clasifican los objetivos de corto plazo que servirán de soporte para la perspectiva.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado. El indicador principal es la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio que se brinda en la organización. Esta perspectiva permite a las organizaciones mejorar los indicadores relacionados con el mercado objetivo, tales como participación del mercado, adquisición de nuevos clientes, satisfacción y fidelización del cliente (Kaplan & Norton, 2009).

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera analiza el rendimiento sobre inversiones y el valor añadido a la organización (Kaplan & Norton, 2009). En el caso de la provincia de Trujillo, se identificarán objetivos que harán posible contar con una infraestructura financiera que permita la implementación de las estrategias. Como resultado, se generarán mejoras financieras para la provincia de Trujillo.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Kaplan y Norton (2009), definieron:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo con entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan

una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Además, complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.

El Cuadro de Mando Integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos y aprendizaje y crecimiento.

Esta herramienta permitirá tener una visión más amplia de la provincia de Trujillo y además ayudará en la evaluación de la medición de las estrategias. En la tabla 27 se muestra el tablero de control integral de Trujillo.

8.3. Conclusiones

El tablero de control integrado es una herramienta que permite certificar el cumplimiento de los objetivos a corto plazo. Por ello, la relevancia de realizar mediciones y controles del desempeño de los objetivos de corto plazo; para lo cual se han establecido indicadores de control para cada uno de ellos, los cuales permitan evidenciar de manera oportuna la eficacia de las estrategias planteadas, y con ello corregir cualquier desviación que no permita alcanzar los objetivos de largo plazo. En esta etapa, es importante que las mediciones y evaluaciones se hagan de manera fidedigna y oportuna, pues en esta etapa se destaca el dinamismo del entorno que está sujeto a constantes cambios, por lo que el plan estratégico debe mantenerse en constante evaluación.

Tabla 27. Tablero de Control Integrado de La Libertad

Nº	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva financiera				
OCP1.4	Del 2028 al 2030, al menos el 40% de los empresarios agropecuarios de Trujillo tendrá acceso a préstamos para mejora en infraestructura, tecnología y expansión. Esto permitirá que las exportaciones de productos agropecuarios se incrementen de US\$7,215.85 millones hasta US\$12,464 millones.	Porcentaje de empresarios	%	Gerencia General Municipal
OCP2.4	Del 2028 al 2030, al menos el 30% de las empresas de calzado de Trujillo tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura, tecnología y expansión. Esto permitirá que las ventas de calzado se incrementen de 2, 200,205 pares a 2, 620,479 pares.	Porcentaje de empresas	%	Gerencia General Municipal
OCP3.3	Del 2025 al 2027, al menos el 30% de las empresas turísticas de Trujillo tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura, tecnología y expansión. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos se incrementen de 431,408 hasta 479,281 visitas.	Porcentaje de empresas	%	Gerencia General Municipal
OCP5.1	Del 2019 al 2021, se invertirá en mejorar la infraestructura de las instituciones educativas, priorizando las zonas de mayor necesidad en la provincia. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 5.46% hasta 4.82%.	Numero de Instituciones	Número	Gerencia General Municipal
OCP5.2	Del 2022 al 2024, se invertirá en tecnología educativa que se conviertan en herramientas potentes tanto para los docentes como para los alumnos en su camino a una educación de calidad. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 4.5% hasta 3.86%.	Numero de Instituciones	Número	Gerencia General Municipal
Perspectiva del cliente				
OCP1.1	Del 2019 al 2021 se participará en cuatro ferias internacionales con el apoyo de la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad, lo que determinará que las exportaciones de productos agropecuarios incrementarán de US\$1,165.4 millones hasta US\$ 2,416.57 millones.	Número de Ferias	Número	Gerencia General Municipal
OCP2.1	Del 2019 al 2021, Trujillo será sede de dos ferias internacionales de calzado. Esto permitirá que la venta de calzado se incremente de 1, 380,436 pares hasta 1, 551,058 pares.	Número de Ferias	Número	Gerencia General Municipal
OCP3.2	Del 2022 al 2024, se lanzarán campañas internacionales de promoción y difusión de las áreas turísticas, actividades culturales y deportivas desarrolladas en cada uno de los distritos de Trujillo. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos e incrementen de 388,317 hasta 431,408 visitas.	Numero de campañas	Número	Gerencia General Municipal
OCP3.4	Del 2028 al 2030, se tendrá implementado el Plan Integral de Turismo de Trujillo el cual contará con la programación de los principales puntos turísticos de cada distrito y paquetes promocionales. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos se incrementen de 479,281 hasta 532,467 visitas.	Numero de planes	Número	Gerencia General Municipal
Perspectiva interna (procesos)				
OCP1.3	Del 2025 al 2027, en conjunto con la Cámara de Comercio de La Libertad se implementará en un 50% de las empresas agropecuarias un “Plan de Calidad” que garantice de manera directa la competitividad de los productos y servicios ofrecidos en la provincia de Trujillo. Esto permitirá que las exportaciones de productos agropecuarios incrementen de US\$4,175.84 millones hasta US\$7,215.85 millones.	Porcentaje de empresas	%	Gerencia General Municipal
OCP2.3	Del 202 al 2027, se aumentará un 40% las ventas de calzado escolar mediante un apalancamiento del programa Cómprale al Perú. Esto permitirá que las ventas de calzado se incrementen de 1, 847,335 pares hasta 2, 200,205 pares.	Porcentaje de ventas	%	Gerencia General Municipal
OCP4.1	Del 2019 al 2021, se reducirá en 30% la cantidad de empresas de calzado informales. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca del 3.37% hasta 3.26%.	Porcentaje de empresas	%	Gerencia General Municipal
OCP4.2	Del 2022 al 2024, se promoverá el ingreso de capital privado para incentivar la creación de nuevas plantas industriales a través de beneficios tributarios. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca de 3.26% hasta 3.10%.	Porcentaje de empleos	%	Gerencia General Municipal
OCP4.3	Del 2025 al 2027, se promoverá la modernización de los clústeres a través de acciones tributarias que incentiven la adquisición de nueva maquinaria y tecnología. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca de 3.10% hasta 2.95%.	Porcentaje de empleos	%	Gerencia General Municipal
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno				
OCP1.2	Del 2022 al 2024, se capacitará al 40% de empresas agropecuarias de Trujillo mediante campañas de formación empresarial en Marketing y Administración de Negocios, lo que determinará que las exportaciones de productos agropecuarios incrementarán de US\$2,416.57 millones hasta US\$ 4,175.84 millones.	Porcentaje de empresas	%	Gerencia General Municipal
OCP2.2	Del 2021 al 2024, se capacitará al 50% de empresas de calzado de Trujillo mediante campañas de formación empresarial en Marketing y Administración de Negocios. Esto permitirá que las ventas de calzado se incrementen de 1, 551,058 pares hasta 1, 847,335 pares.	Porcentaje de empresas	%	Gerencia General Municipal
OCP3.1	Del 2019 al 2021, el 30% de jóvenes egresados de secundaria será capacitado en enseñanza técnica especializada en: Turismo y hotelería, Gastronomía y Comercio Exterior. Esto permitirá que las visitas a sitios turísticos se incrementen de 362,008 hasta 388,317 visitas.	Porcentaje de jóvenes	%	Gerencia General Municipal
OCP4.4	Del 2028 al 2030, el Centro de Desarrollo Empresarial de Trujillo asesorará a 300 MI PYMES, así como emprendedores, asociaciones o cooperativas de diversas industrias. Esto permitirá que la tasa de desempleo se reduzca del 2.95% hasta 2.8%.	Número de MYPES y otros	Número	Gerencia General Municipal
OCP5.3	Del 2025 al 2027, se realizarán programas de capacitación anual para docentes involucrados en la enseñanza especializada de la comprensión de lectura y técnicas de escritura dirigidas a jóvenes y adultos con mayor índice de analfabetismo. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 3.54% hasta 2.9%.	Número de programas	Número	Gerencia General Municipal
OCP5.4	Del 2028 al 2030, se implementará el sistema integral de monitoreo y seguimiento al cumplimiento de las jornadas de clase que garanticen el correcto aprendizaje de la lectura y escritura en los colegios estatales. Esto permitirá que la tasa de analfabetismo se reduzca de 2.58% hasta 1.94%.	Numero de colegios	Número	Gerencia General Municipal

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Trujillo

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Trujillo

Para hacer el análisis competitivo de la Provincia de Trujillo se ha tomado como referencia el informe denominado “Índice de Competitividad Regional”, emitido por el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2017), el cual se presenta por cuarto año consecutivo (Ver figura 10). El objetivo fundamental de este reporte es dar a conocer la realidad económica y social de todas las regiones del Perú, así como el comportamiento de estas dentro de las regiones. En la figura 6 se muestra el índice de competitividad de todas las regiones el Perú, en donde la región La Libertad ocupa el puesto 7 de 24. A partir de este informe, se tienen las siguientes conclusiones:

- Los resultados indican una relación directa entre competitividad y desarrollo económico y social. Siete de las ocho regiones más pobres también son las menos competitivas.
- Las regiones más competitivas continúan siendo Lima, Moquegua y Arequipa.
- Las regiones menos competitivas son Cajamarca, Loreto y Huancavelica.
- Lima continúa siendo la región más competitiva del país. La región capital ocupa el primer puesto en cuatro de los seis pilares del INCORE y se ubica en los tres primeros lugares en 22 de los 45 indicadores. En el pilar Salud mejoró una posición y se convirtió en la líder a nivel nacional debido a los avances en los indicadores morbilidad (3 posiciones, cobertura hospitalaria (1 posición) y partos institucionales (1 posición). Asimismo, retrocedió tres posiciones en el pilar instituciones por la caída de la ejecución de la inversión pública.
- Ucayali fue una de las cuatro regiones que registró mayor avance en posiciones en el INCORE 2017, al subir dos posiciones y alcanzar el puesto 14. Ucayali mejoró posiciones en cuatro de los seis indicadores. El avance de la región se explica por

las mejoras en los pilares Instituciones y Educación en cuatro y tres posiciones, respectivamente. El avance del primer pilar se debe a la mejora en los indicadores de criminalidad (5 posiciones) y conflictos sociales (3 posiciones). El avance del segundo pilar responde a la mejora de la asistencia escolar primaria y secundaria (4 posiciones).

- Huancavelica es una de las tres regiones que más retrocedió, al caer tres posiciones y ubicarse en el puesto 22. Dicho descenso responde, principalmente, al peor desempeño del pilar Laboral (6 posiciones) ante la caída en los indicadores de creación de empleo formal (16 posiciones) y del desempleo juvenil urbano (10 posiciones). Además, el deterioro del pilar Instituciones (6 posiciones) se debe a la caída en los indicadores resolución de expedientes judiciales (16 posiciones) y la percepción de la gestión pública (7 posiciones).
- Madre de Dios también retrocedió tres posiciones y alcanza el puesto 9, por lo que dejó el tercio superior de competitividad. La región descendió en 5 de los seis pilares y en 17 de los 45 indicadores. El retroceso se explica, principalmente, por el descenso en los pilares Entorno Económico y Educación de tres y cuatro posiciones, respectivamente. En el primer pilar, la caída responde a un peor desempeño en el indicador de disponibilidad de servicios financieros (1 posición); mientras que, en el segundo pilar, al retroceso en la asistencia escolar primaria y secundaria (7 posiciones).

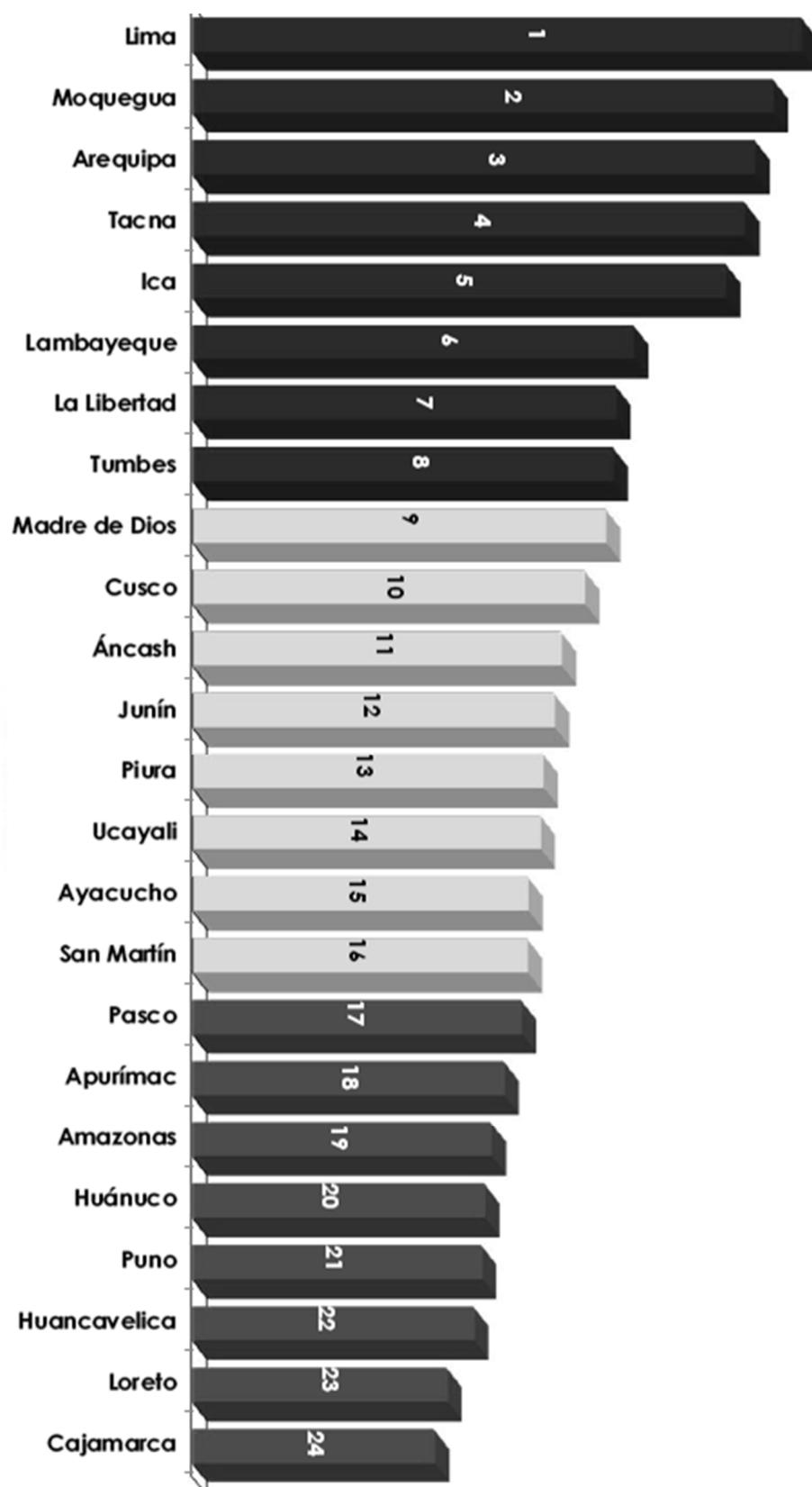


Figura 9. Índice de Competitividad Regional

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE Perú 2017”. Por Instituto Peruano de Economía. Recuperado el 14 de junio del 2018 de la página web: <http://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017/>

Con respecto a La Libertad también registró un avance de dos posiciones y alcanza, por primera vez, el primer tercio de competitividad. En la figura 11 se muestra que esta región mejoró en cinco de los seis pilares, entre los que destaca el mejor desempeño en los pilares Entorno Económico (5 posiciones), por el avance en los indicadores gasto real por hogar (3 posiciones) e incremento del gasto real por hogar (3 posiciones), y Educación (3 posiciones) por la mejora en la asistencia escolar a inicial (6 puestos).

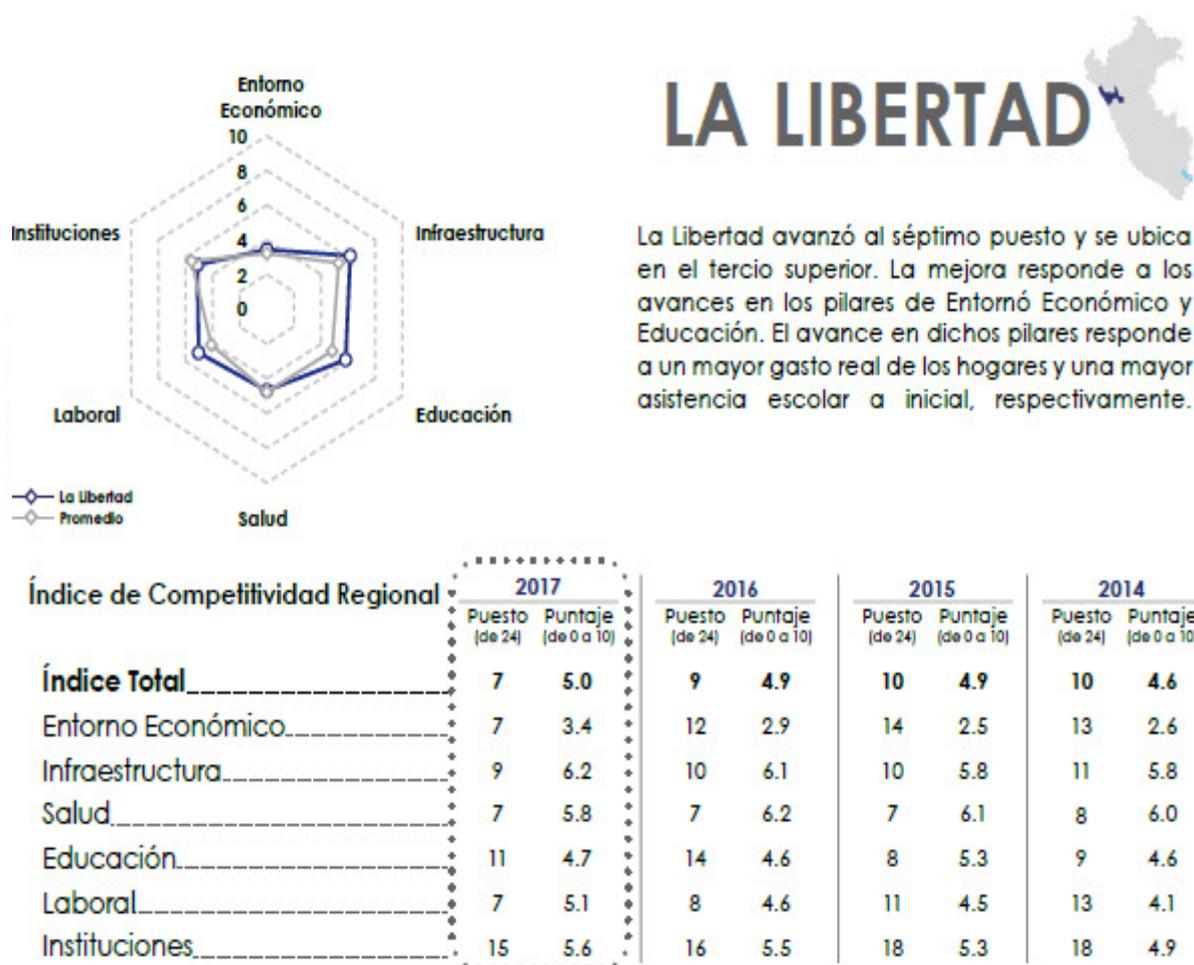


Figura 10. Índice de Competitividad Regional de La Libertad

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE Perú 2017”. Por Instituto Peruano de Economía. Recuperado el 14 de junio del 2018 de la página web: <http://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017/>

En el entorno económico, se observa que la región La Libertad ocupa el puesto número 7, a nivel de producto bruto interno (PBI) ocupa el puesto 4, pero en el producto

bruto interno per cápita ocupa el puesto 10. Sin embargo, en el presupuesto público per cápita ocupa el penúltimo lugar en el ranking. En el gasto real por hogar ocupa la posición 8.

En el sector educación, la asistencia escolar primaria y secundaria la región La Libertad está por debajo de la media de la región, ocupando el puesto 18. En similar situación se encuentra el indicador de secundaria a más, ocupando el puesto 11. Con lo que respecta a colegios con acceso a internet está en una posición mucho más favorable ocupando la posición número 7.

En infraestructura, la cobertura de electricidad se encuentra por encima de la media, en el puesto 8; en la cobertura de agua también se encuentra por encima de la media ocupando la posición 10. Con lo respecta a hogares con internet se encuentra en la posición 7.

Según el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP, 2016), elaborado y publicado por CENTRUM católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú; este índice está conformado por cinco pilares los cuales de manera agregada miden la capacidad que tiene una región para administrar sus recursos y capacidades a fin de generar bienestar en su población. Cada pilar analiza la competitividad de las 26 regiones del país en los siguientes aspectos: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura y, (e) Personas.

Lima Metropolitana se mantiene en el primer lugar del ranking del ICRP 2016 con 73.43 puntos y, se reduce ligeramente la diferencia con el segundo lugar, donde se sigue posicionando Callao, 59.1 puntos. En las primeras nueve posiciones se ubican las mismas regiones del ranking del ICRP 2015 las siguientes regiones en orden: Pasco 27.32 puntos, Apurímac con 27.09 puntos, Huánuco con 26.97 puntos, Ayacucho con 26.84 puntos, Cajamarca con 23.01 puntos, Huancavelica que cierra el ranking con 20 puntos.

En función a los cinco pilares determinados por ICRP (2016) de CENTRUM católica, los resultados para la Región La Libertad son los siguientes:

Pilar Economía: El pilar Economía mide el tamaño de la economía regional, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y la diversificación de la oferta, así como su capacidad de generar empleo. Según el ranking de este pilar, la región se encuentra en el puesto número 10 con 26 puntos.

Pilar Empresas: El Pilar Empresas del ICRP 2016 se miden factores como la productividad, el ambiente de los negocios dentro de la región, las habilidades gerenciales, la innovación y la generación de empleo. Según el ranking de este pilar, la región La Libertad se encuentra en el puesto número 2 de 26, con 61.54 puntos.

Pilar Gobierno: El Pilar Gobierno presenta cinco factores que se encargan de evaluar los recursos con los que cuentan los gobiernos regionales, la autonomía, el nivel de gasto del mismo, así como la seguridad que se le brinda a la población, y la justicia que se imparte. La Región La Libertad se encuentra en la ubicación número 11 del ranking de este pilar, con 35.59 puntos.

Pilar Infraestructura: El Pilar Infraestructura mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. El ICRP permite analizar con detalle esta situación gracias a los cinco factores que componen el pilar y las 28 variables que detallan su desempeño. Según el ranking, la región La Libertad se encuentra en la posición 11 con 21.19 puntos.

Es necesario resaltar que según los resultados de obtenidos en el ICRP de CENTRUM católica (2016), los resultados de factores de la región La Libertad se muestran en la tabla 28.

Por otro lado, en la tabla 29 se muestran los resultados por factores de la Región La Libertad y la comparación con la media nacional, según CENTRUM Católica (2016):

Tabla 28. Resultado por factores para la Libertad

Desempeño por Factores	ICRP 2016	Rank 2016
Economía		
EA: Tamaño	18.99	9
EB: Crecimiento	34.92	17
EC: Exportación	20.97	6
ED: Diversificación	28.66	0
EE: Empleo	26.48	22
Empresas		
MA: Productividad	10.24	10
MB: Ambiente de Negocios	53.74	7
MC: Habilidades Gerenciales	92.98	1
MD: Innovación	86.84	2
ME: Generación del Empleo	54.92	8
Gobierno e Instituciones		
GA: Recursos	6.07	25
GB: Autonomía	28.21	8
GC: Gasto	26.66	17
GD: Seguridad	72.56	11
GE: Justicia	59.45	10
Infraestructura		
IA: Energía	15.38	8
IB: Red Vial	14.36	23
IC: Transporte	7.25	12
ID: Turismo	29.31	5
IE: Comunicación	30.65	9
Personas		
PA: Educación Escolar	40.8	16
PB: Educación Superior	71.92	2
PC: Formación Laboral	32.5	9
PD: Logros Educativos	58.23	12
PE: Salud	55.6	9
Total		
Economía	26.00	10
Empresas	61.54	2
Gobierno	38.59	11
Infraestructura	21.19	11
Personas	51.83	7

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016” – Región La Libertad – CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Tabla 29. Resultado de factores y su comparativa con la media nacional

Pilar	La Libertad ICRP	Media Nacional	Dif Ptos.	Dif en %
	2016	ICRP 2016		
Economía	26	27.2	-1.18	-4.34%
Empresas	61.5	44.4	17.17	38.70%
Gobierno	38.6	39.5	-0.93	-2.35%
Infraestructura	21.2	20.8	0.41	1.99%
Personas	51.8	41	10.86	26.51%

Nota: tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016” – Región La Libertad – CENTRUM Católica, Lima, Perú.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Trujillo

En el informe Económico y Social de la Región La Libertad, realizado por el Banco Central de Reserva del Perú 2013. Las ventajas competitivas que se encuentran son las siguientes:

- La región cuenta con importantes cuencas hidrográficas que han permitido en asentamiento de poblaciones y el desarrollo de actividades económicas como la agricultura y la ganadería desde la época prehispánica.
- La Libertad se constituye como una de las principales regiones agrícolas de la costa peruana por las condiciones favorables que presenta para su desarrollo. A las condiciones climáticas idóneas para un importante número de productos, se adiciona el ser una de las regiones líderes en la tecnificación de cultivos, fruto de las diversas inversiones realizadas durante la última década por el sector privado, así como por la infraestructura generada por los grandes proyectos de irrigación.
- La capacidad agrícola de la región se puede observar en la variedad de productos en los que destaca a nivel nacional. La libertad es el primer productor de espárrago, caña de azúcar, palta, trigo, cebada, maíz amarillo duro y sandía, y el segundo productor de alcachofa, col, arveja grano seco, coliflor, pepino, piña y fresa. Asimismo, la región cuenta con 528,8 mil hectáreas de superficie agrícola, lo que la convierte en la segunda región en extensión de superficie agrícola. Estos factores, representan una base para consolidar una agricultura moderna, basada en las ventajas comparativas de la región, destinada tanto al mercado nacional como internacional.
- La Libertad es una de las regiones con mejor desempeño en el subsector pecuario, lo que se refleja en su participación en las industrias de la crianza de aves y porcinos, donde ocupa el segundo lugar luego de Lima. La producción regional

creció de manera sostenida en la última década, a una tasa promedio anual de 9.3 por ciento.

- La minería también ha adquirido un renovado impulso mostrando un aumento de 4,0 por ciento anual en promedio en los últimos diez años. La explotación principal es el oro.
- La Libertad cuenta con una reconocida vocación industrial. La manufactura representó 19,9 por ciento de la producción, superando a la participación nacional de 16,7 por ciento. Asimismo, durante la última década presentó un crecimiento promedio anual de 7,7 por ciento, mayor al crecimiento de la producción nacional de 6,3 por ciento, explicado por el crecimiento sostenido de la industria dedicada a la agroexportación, a la transformación en la industria pesquera y a la diversificación de la industria de la región, destacando el subsector metal mecánico y la transformación de caña de azúcar.
- Trujillo es reconocido como un centro de producción de cuero y de calzado, destacando por la calidad del cuero y del calzado, incorporando diseños y modelos con mayor demanda en el mercado nacional.
- La región se ha caracterizado tradicionalmente por su variada actividad comercial a nivel regional y nacional, siendo un punto de paso obligatorio para la Costa Norte y con provincias que se conectan con Ancash y Cajamarca, importancia que se reconocía desde la época Colonial. En los últimos años se ha dinamizado la inversión en el sector comercio y servicios, con la creación de nuevos y modernos centros comerciales.
- La oferta turística de Trujillo es variada. Tiene una vasta cantidad de museos e íconos arqueológicos del Perú, entre los que destacan atractivos preincas como Chan Chan, Huaca de la Luna, Huaca El Brujo, museos arqueológicos y temáticos.

- En línea con este potencial la infraestructura hotelera ha aumentado de manera considerable y se ha duplicado en los últimos años pasando de un total de 418 establecimientos en el 2003 a 816 en el 2012. La Libertad es una de las regiones que reciben a más de un millón de turistas al año, y se ubica como el tercero en acoger a más visitantes, detrás de Cusco y Arequipa, aunque mayoritariamente es de turismo interno.
- La Libertad es la tercera región con mayor número de kilómetros de red vial por cada mil kilómetros cuadrados de superficie, con un nivel que casi triplica el promedio nacional y superior al del departamento de Lima. Una infraestructura vial en adecuadas condiciones coadyuva a la reducción de los costos de transacción, lo que repercute en una mayor competitividad regional, necesaria para asegurar el impulso exportador que actualmente presenta la región.

En el informe “Síntesis de la Actividad Económica” marzo 2018, elaborado por el Banco Central de Reserva del Perú sucursal Trujillo, se mencionan los principales hechos de importancia:

En la actividad primaria: La producción agropecuaria creció 13,7 por ciento en marzo, debido a la mayor producción agrícola (18,9 por ciento) y pecuaria (9,1 por ciento).

En los tres primeros meses del año, la producción creció 7,3 por ciento.

La actividad pesquera: Disminuyó 33,6 por ciento debido al menor desembarque de diversas especies para el consumo humano directo es estado fresco (pesca artesanal, 33,6 por ciento). Sin embargo, en los tres primeros meses del año la pesca crece 94,0 por ciento.

Producción minera: Cayó 13,8 por ciento interanual en marzo, debido a la menor producción de todos los minerales (oro, plata, cobre, zinc y plomo). Asimismo, en el primer trimestre del año, el sector mostró una disminución de 11,4 por ciento.

Además, en otros indicadores de la actividad económica:

- En marzo, la actividad manufacturera creció 38,4 por ciento en términos interanuales, como resultado de la mayor producción tanto de la industria procesadora de recursos primarios como de la industria no primaria, con tasas de crecimiento de 81,1 por ciento y 30,7 por ciento, respectivamente.
- En el sector construcción, los despachos de cemento disminuyeron 2,6 por ciento en marzo con relación a igual mes del 2017 y acumulan una caída de 2,3 por ciento en el primer trimestre del año.
- Las exportaciones en La Libertad alcanzaron los US\$ 228 millones en el mes de marzo, lo cual significó un incremento de 16,8 por ciento interanual. Las tradicionales aumentaron 9,6 por ciento y las no tradicionales 49,5 por ciento. En el primer trimestre, las exportaciones aumentaron 11,6 por ciento.
- El saldo del crédito directo total de las instituciones financieras a Marzo (S/. 8 273 millones) registró un crecimiento interanual de 7,4 por ciento. El crédito en moneda nacional se incrementó en 8,4 por ciento y lo otorgado en moneda extranjera, en 0,1 por ciento.
- La inversión pública correspondiente a los tres niveles de gobierno de La Libertad (S/. 67 millones) registró en el mes una disminución de 39,8 por ciento interanual, en términos reales, por una menor inversión del Gobierno Regional y los gobiernos locales.

A continuación, el detalle en la Tabla 30.

Tabla 30. *La Libertad: Otros Indicadores de Actividad Económica*

	Oct. 17	Nov. 17	Dic. 17	Ene. 18	Feb. 18	Mar. 18
Producción Industrial	4.0	-13.1	-19.4	11.0	-4.0	38.4
Despacho de Cemento	4.4	-0.9	4.5	-5.0	0.6	-2.6
Exportaciones	0.1	6.1	-2.4	3.7	7.9	16.8
Crédito total	6.9	6.7	6.4	6.1	6.8	7.4
Inversión pública	22.9	-32.9	-14.7	17.1	39.7	-39.8

Nota: Tomado de "Banco Central de Reserva del Perú" Síntesis de Actividad Económica, marzo 2018.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Trujillo

El gobierno peruano a través del Consejo Nacional de Competitividad (CNC), ha elaborado la Agenda de Competitividad 2013, en la cual se definen clústeres para promover la competitividad de la región.

En específico para la región La Libertad, las potenciales actividades que se tendrían que desarrollar dentro de un clúster, a fin de que se desarrollen de manera ordenada y sistemática. De esto, se plantean los siguientes clústeres:

- *Clúster de la harina y aceite de pescado.* El clúster de la harina y aceite de pescado está compuesto por todas las empresas que se dedican a la extracción, procesamiento, elaboración y comercialización de harina y aceite de pescado, la cual se extrae principalmente de la anchoveta. El 84% de la producción de harina de pescado y el 86% de la producción de aceite está concentrada en la zona noreste (Lima, Ica, Ancash y La Libertad), mientras que el 10% y 7% se concentra en la zona sur (Arequipa y Moquegua). Finalmente, la zona norte concentra el 6% y 8% de producción restantes.
- *Dimensión del clúster.* El clúster de harina y aceite de pescado está comprendido por 306 empresas, de las cuales 117 son medianas y grandes empresas, 58 son pequeñas empresas y 26 son microempresas. Este número de total de empresas que conforman el clúster cuenta con un aproximado de 45,193 trabajadores.
- *Mapeo de la cadena de valor.* La cadena de valor del clúster de harina y aceite de pescado describe la forma en que los diferentes eslabones interactúan y realizan actividades que generan valor para el desarrollo de este clúster, desde la extracción de la materia prima hasta la comercialización final del producto terminado. A continuación, en la Figura 12 se describe el rol de los principales agentes que conforman la cadena de valor:

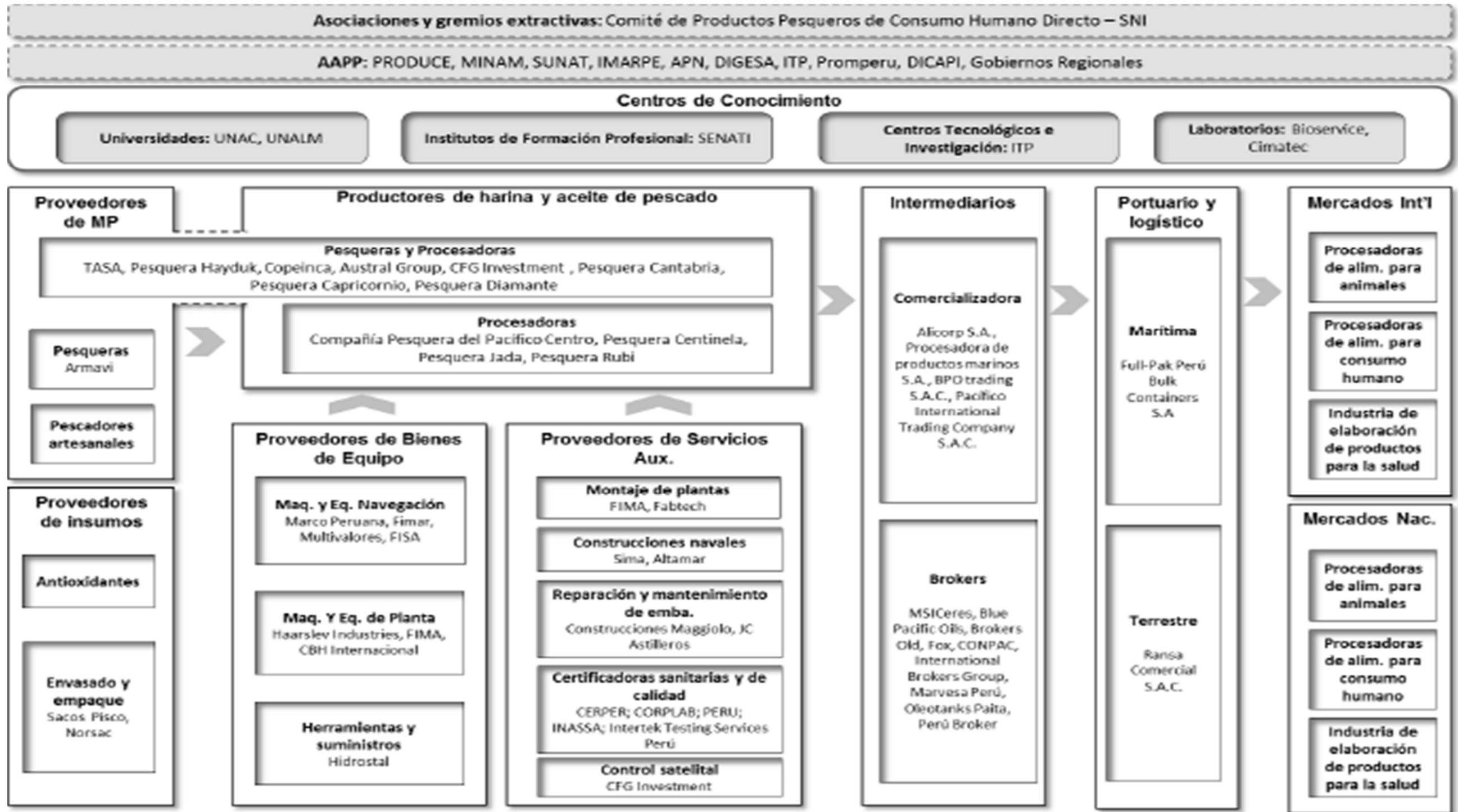


Figura 11. Cadena de valor del clúster Harina y aceite de pescado

Tomado de "Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú". Por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), abril del 2013. Recuperado el 21 de junio del 2018, de la página web: https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

- *Nivel de prioridad del clúster.* El clúster de congelados y conservas de pescado se caracteriza por tener una alta ventaja competitiva debido, principalmente, a la elevada calidad de la harina y aceite de pescado que producen las empresas que conforman el clúster como parte de los rigurosos procesos de control de calidad y certificaciones, así como el alto nivel de tecnología de sus embarcaciones, la automatización de las plantas de procesamiento, la ubicación estratégica de las empresas.
- *Tecnología.* Durante en proceso de producción de la harina y aceite de pescado se ha identificado el uso de la alta tecnología en los procesos de extracción de la anchoveta y el procesamiento.
- *Canal de comercialización.* La comercialización de la harina y aceite de pescado se realiza principalmente en mercados internacionales, en donde es común encontrar intermediarios como los brokers y traders. Ver figura 13.

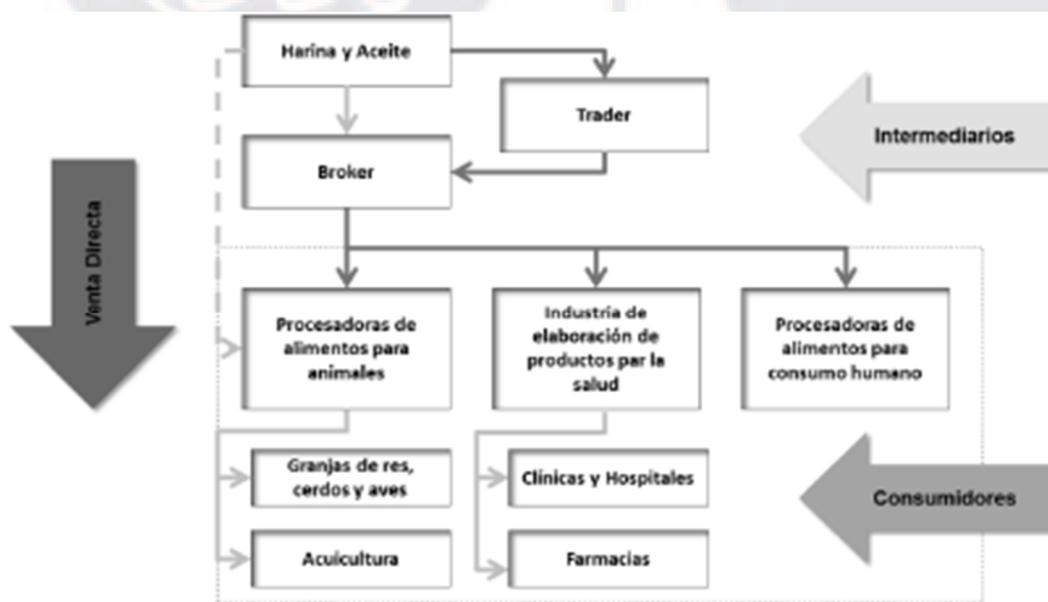


Figura 12. Canal de comercialización de la harina y aceite de pescado

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú”. Por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), abril del 2013. Recuperado el 21 de junio del 2018, de la página web: https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

- *Mercado internacional.* La producción de harina y aceite de pescado en el Perú tiene una tendencia clara a la exportación, es decir, aproximadamente el 95% de la producción está destinada al mercado internacional. Esta gran orientación a la exportación se debe en gran parte a las características en con las que cuenta nuestra oferta.

Dentro del clúster de harina y aceite de pescado, existe un grupo pequeño de empresas que concentran el mayor porcentaje de la exportación (Ver figura 14). Por ejemplo, en el año 2012, 10 empresas concentraron el 90% del total de las exportaciones equivalentes a 1,621 millones de dólares FOB.

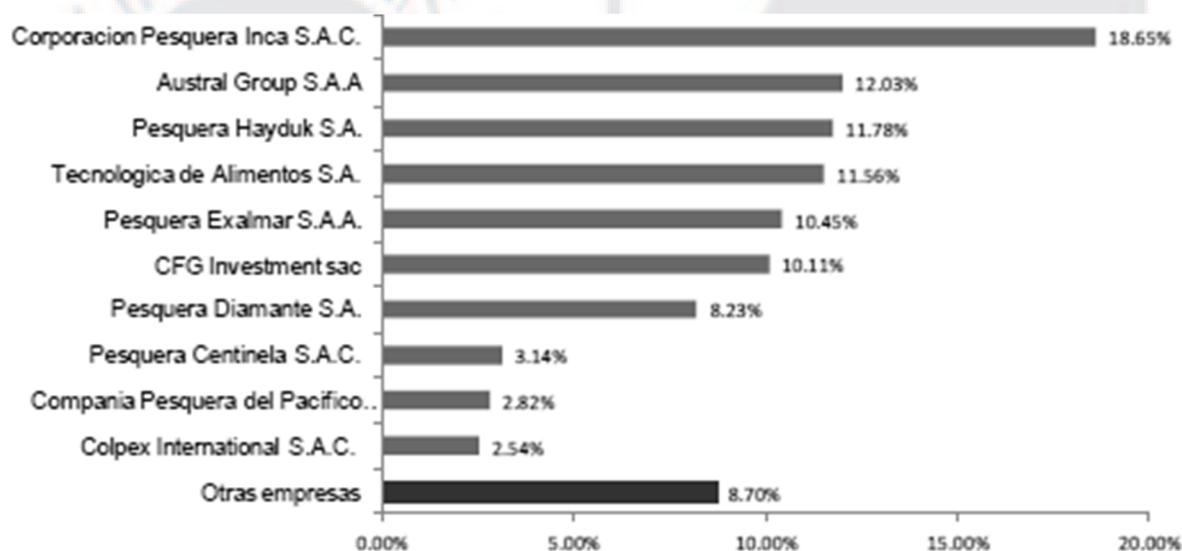


Figura 13. Principales empresas exportadoras

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú”. Por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), abril del 2013. Recuperado el 21 de junio del 2018, de la página web: https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Dentro de los principales mercados destino, como se muestra en la Figura 15, son seis los países que concentraron el 75% de las exportaciones del año 2012. Dentro de este grupo sobresale China, representando el 40% del monto total de exportaciones en el año 2012.

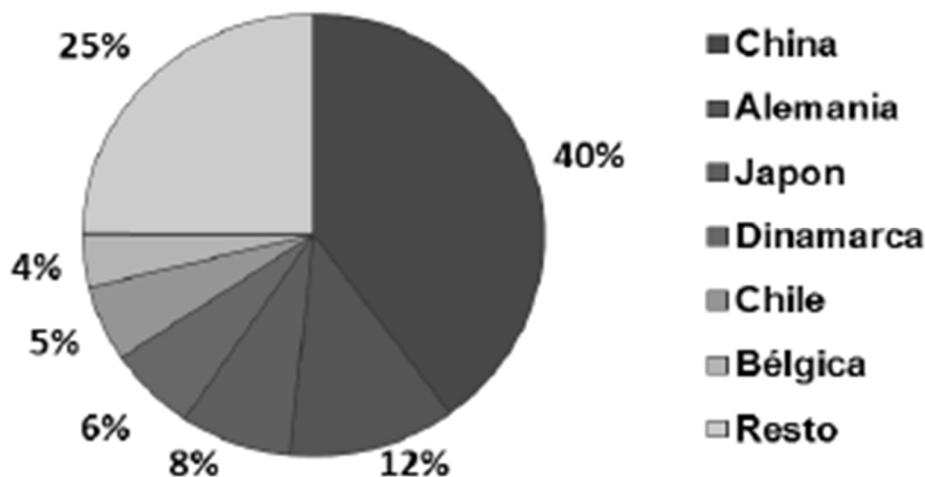


Figura 14. Principales mercados destino de las exportaciones 2012

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú”. Por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), abril del 2013. Recuperado el 21 de junio del 2018, de la página web: https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Las exportaciones de harina y aceite de pescado presentan una tendencia al alza y de crecimiento sostenido durante los años 2007 y 2012 tal como se muestra en la Figura 16, alcanzando en este último un nivel de \$ 1,815 millones de dólares. Este crecimiento en el nivel de exportación sea visto impulsado por el incremento en la demanda, principalmente de China, la cual es una demanda inelástica y el aumento de precios, dado que este incremento en la demanda no se ve correspondido por un aumento en la oferta lo cual impulsa los precios hacia arriba.

- *Clúster hortofrutícola de la costa.* El clúster hortofrutícola de la costa está conformado por varios sub-clúster mono producto que se han detectado en diferentes partes de la zona de la costa del Perú (ver Figura 17)

Las empresas que conforman el clúster hortofrutícola de la costa están situadas a lo largo de la costa peruana, desde la región de Piura, pasando por Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima y Callao, Ica y Arequipa.

- *Dimensión del clúster.* El clúster hortofrutícola se encuentra comprendido por 339 empresas, dentro de las cuales 161 son medianas y grandes, 109 son

medianas y 69 son microempresas. Este número total de empresas que conforman el clúster cuenta con un aproximado de 135,473 trabajadores.

- *Cadena de valor.* La cadena de valor recoge los distintos actores presentes en el clúster hortofrutícola de la costa. Cada una de las cajas representa una tipología de actores que juega un papel en la industria de la región y se han recogido las interacciones entre las distintas partes de dicha cadena. Tal y como se observa en el gráfico siguiente, en la cadena de valor se engloba desde la industria auxiliar pasando por los actores clave de la industria como son las pequeñas productoras artesanales, así como los grandes productores y acopiadores para la exportación.
- *Comercialización.* En este punto se consideran los aspectos más relevantes del sistema de comercialización del clúster detallando los distintos canales a través de los cuales se llega al consumidor final, así como su relevancia. (Ver Figura 18)

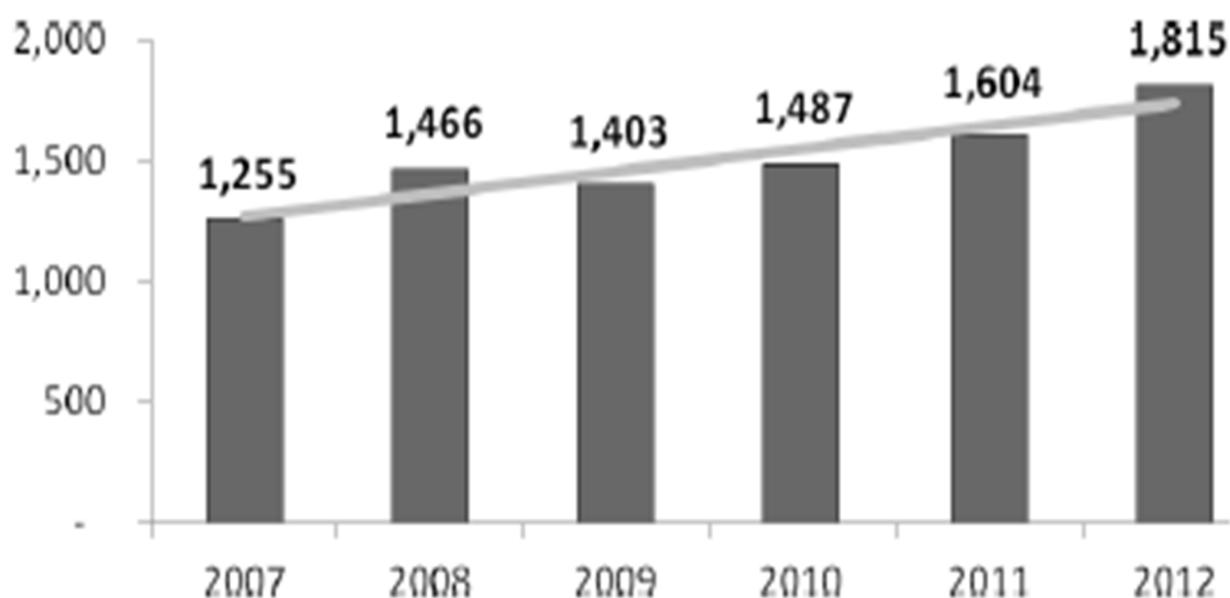


Figura 15. Evolución de las exportaciones 2007 – 2012 (millones de dólares FOB)

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú”. Por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), abril del 2013. Recuperado el 21 de junio del 2018, de la página web: https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

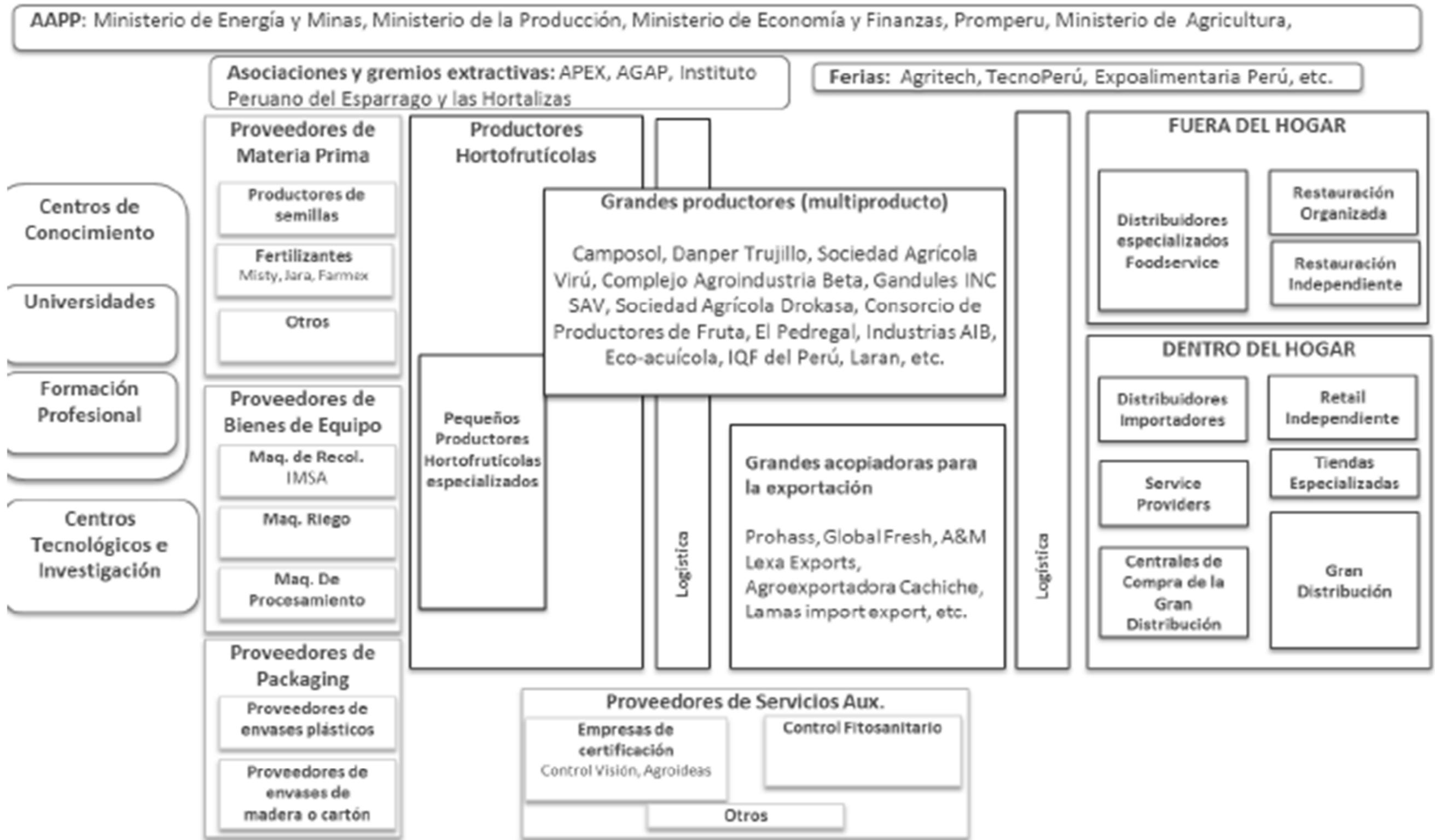


Figura 16. Cadena de valor del clúster hortofrutícola de la costa

Tomado de "Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú". Por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), abril del 2013. Recuperado el 21 de junio del 2018, de la página web: https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf



Figura 17. Canal de comercialización

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú”. Por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), abril del 2013. Recuperado el 21 de junio del 2018, de la página web: https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Mercado internacional. Para poder entender bien el negocio hortofrutícola en la costa del Perú es clave analizar su volumen de exportaciones, así como la evolución y principales destinos de estas puesto que, a diferencia de otros clústeres, el clúster hortofrutícola de la costa es uno de los más exportadores del país, con una tasa promedio de exportación entre el 90% y el 95% de la producción. Ver Tabla 31.

Tabla 31. *Volumen de exportación del clúster hortofrutícola de la Costa (FOB \$)*

Productos	FOB \$ (2012)
Uva	353'256,496
Esparrago	339'445,143
Palta	136'533,143
Mandarina	55'416,809
Tangelo	22'850,007
Total, Exportaciones	907'502,192

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú”. Por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), abril del 2013. Recuperado el 21 de junio del 2018, de la página web: https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Razones estratégicas. - A través de las ventajas competitivas entre las diferentes organizaciones públicas y privadas impulsados por las sinergias para el acceso a nuevos

mercados y poder tomar un mayor porcentaje de participación evitando ser un mercado monopolio. El libre acceso a financiamiento por parte del sector financiero lo cual permitirá una inyección en la inversión para infraestructura y tecnología suficiente para mejorar la competitividad viéndose reflejado en la calidad del producto o servicio, así como en el precio siendo este accesible para el consumidor o cliente.

Razones operativas. - Los resultados económicos y financieros producto de las operaciones, los cuales deberán reflejar los costos, así como los riesgos inherentes de la inversión generando una reducción de los costos fijos y un incremento de los costos variables siendo más exactos, libera la carga financiera para su conversión en gastos producto de la demanda del bien. Así como, una reducción en activos los cuales serán invertidos en recursos propios generando un periodo de maduración más corto esto a través del conocimiento adquirido producto del reto de crecimiento y cooperación. Como resultado se obtiene un mercado desarrollado y sofisticado donde los competidores se respetan evitando guerras o competencia desleal en el mercado para lograr el desplazamiento de competidores.

9.5. Conclusiones

Según el índice de competitividad Regional, la región La Libertad está ubicada en la posición 7, tanto en el informe emitido por el INCORE 2017 del Instituto Peruano de Economía (IPE) y del informe de CENTRUM católica de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La región la Libertad cuenta con factores que le dan una ventaja competitiva como son: ubicación estratégica, red vial con un alto alcance, minería emergente e intensiva, empresas agroindustriales de gran envergadura, industrias del cuero y calzado y una creciente presencia de los principales operadores de centros comerciales del país. La región está dentro de clúster muy competitivos a nivel nacional y mundial como lo son el clúster de hortofrutícola de la costa y el clúster de la harina y aceite de pescado.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral de la Provincia de Trujillo ayuda al control del proceso estratégico a tener una vista integral de manera que se realicen los ajustes necesarios a lo largo de la implementación. Esta herramienta es de suma importancia para la gestión del proceso y debe ser ejecutado con el mayor detalle posible. Ver tabla 30.

10.2. Conclusiones Finales

El plan estratégico desarrollado para la provincia de Trujillo permite diseñar e implementar estrategias que llevarán a la provincia a desarrollarse en diferentes aspectos estratégicos y convertirse en una de las provincias más competitivas a nivel nacional, a través de la consolidación de tres pilares fundamentales: turismo, industria y empleo.

En tal sentido, se estableció como visión: “Para el 2030, la provincia de Trujillo será una de las cinco provincias más competitivas a nivel nacional, según el Índice de Desarrollo Humano; a través de la consolidación de tres pilares fundamentales: turismo, industria y empleo, los cuales se convertirán en el motor de crecimiento para la provincia. Además será reconocida por su riqueza cultural, modernidad, y por la calidad de los servicios de salud y educación.

Se hizo el análisis de las debilidades encontrando que: (a) existe delincuencia urbana a gran escala, (b) baja inversión en tecnología para la fabricación de calzado de alta calidad, (c) pérdida de suelos agrícolas por crecimiento no planificado de las urbanizaciones, (d) creciente informalidad y subempleo, (e) agentes de turismo en su mayoría informales y (f) deficiente infraestructura educativa.

Las fortalezas que debe capitalizar al máximo son: (a) disponibilidad de recursos agrícolas, (b) buena ubicación geoestratégica, (c) abundante en sitios arqueológicos y de

esparcimiento, lo cual fomenta el turismo, (d) buena infraestructura de transporte terrestre, aéreo y de turismo y (e) segunda provincia productora de calzado de cuero.

Las oportunidades identificadas y que debe capturar del entorno son: (a) mayor predisposición del gobierno central para estimular el crecimiento económico a través de la inversión pública, (b) crecimiento del turismo: nuevos sitios arqueológicos en exploración, (c) mayor recaudación tributaria por el creciente desarrollo industrial, (d) mayor descentralización de las instituciones públicas y (e) PBI per cápita en crecimiento.

Las amenazas que de evitar son: (a) conflictos sociales, (b) alta desaprobación del gobierno por pobre gestión pública e indicios de corrupción, (c) ocurrencia de fenómenos naturales y cambio climático, (e) incremento del tipo de cambio y (d) baja en inversión en I+D.

Del análisis FODA realizado, se establecieron doce estrategias que ayudarán a lograr los objetivos a largo plazo y por consiguiente la visión. Estas estrategias implican estrategias de aventura conjunta, desarrollo de productos y desarrollo de mercados. Estas estrategias que fueron retenidas pasaron por los filtros de las matrices: MDE, MCPE, MR y ME.

Se establecieron cinco objetivos a largo plazo, los cuales son: (a) al año 2030 las exportaciones de productos agropecuarios serán de USD 12,464 millones. El 2017 fue de USD 1,165.4 millones, (b) al año 2030 habrá un crecimiento de la industria del calzado hasta 2, 186,877 pares. En el 2017 fue de 1, 228,583 pares, (c) al año 2030 se impulsará el sector turismo para alcanzar las 512,972 visitas a sitios turísticos. En el 2017 se tuvieron 337,482 visitantes a sitios turísticos, (d) al año 2030 la tasa de desempleo será de 2.8%. En el 2015 la tasa de desempleo fue de 3.6% y (e) en el 2030 la tasa de analfabetismo será de 1.94%. En el 2017 fue de 6.1%, según INEI 2017.

La posición estratégica de la ciudad de Trujillo es agresiva, por su alta fortaleza financiera y alta fortaleza de la industria. Trujillo concentra las principales empresas

agroindustriales del Perú, con extensos campos de cultivo y grandes plantas de procesadoras; además cuenta con importantes centros comerciales y centros de fabricación de calzado. El turismo es otro sector que está en constante crecimiento dada su riqueza cultural y arqueológica. Todo esto conlleva grandes volúmenes de inversión e ingresos para la provincia.

Para el control y seguimiento de la implementación de los objetivos de corto plazo y por ende de los objetivos de largo plazo, se implementó el tablero de control balanceado (balanced scorecard), en el cual se plasman las métricas para medir el desempeño de los indicadores y monitorear el adecuado avance de las actividades.

10.3. Recomendaciones Finales

- Implementar el presente Plan Estratégico por parte del Gobierno Regional de Trujillo, de acuerdo con las estrategias de largo y corto plazo que se detallan. El cumplimiento de cada una de ellas representa un aporte para lograr que Trujillo alcance el nivel de una provincia moderna con una calidad de vida superior al promedio del resto de provincias. Para ello, la participación activa de las instituciones públicas y privadas como el Gobierno Regional de Trujillo, las municipalidades distritales y provincial de Trujillo, MINCETUR, MINTRA, MINAGRI, la Cámara de Comercio de La Libertad, gremios empresariales e institutos de formación técnica y universitaria, y los demás grupos de interés; juegan un rol protagónico y decisivo para el logro de las metas propuestas en el presente plan estratégico
- Aprovechar los recursos de la provincia para atraer a los inversionistas es fundamental para el desarrollo estratégico, para lo cual será necesario crear las condiciones favorables para la inversión.
- Enfocarse en los planes de largo plazo y ejecutarlos de forma ordenada, controlarlos y ajustarlos si las condiciones del entorno cambian. Todo plan estratégico una vez se

vaya ejecutando presentará ciertas dificultades, en algunos casos por factores no previstos o tomados en cuenta en el plan inicial; sin embargo, estos pueden sobrellevarse si se controlan y ajustan en el tiempo.

- No deben quedar dudas acerca de la forma en que se llevaran a cabo las acciones y quienes lideraran cada una de ellas. Antes de ejecutar el plan, es necesario que los encargados de la gestión y todos los grupos de interés tengan claros los objetivos y los recursos con los que cuentan y necesitarán para ejecutarlo.
- Los recursos utilizados deben tratarse de forma transparente y ética. Los ciudadanos esperan encontrar las soluciones a los problemas que afectan a la provincia de Trujillo, si en respuesta se reciben actos de corrupción se tendrá como resultado un conflicto social de enormes magnitudes que retrasará el crecimiento de la provincia.
- El plan estratégico no podrá tener éxito si no existe el compromiso de todos los entes responsables del diseño, implementación, ejecución y seguimiento del presente plan. El compromiso no sólo debe ser una cuestión de actitud sino también de brindar los recursos necesarios para su ejecución.

Tabla 32: Plan Estratégico Integral (PEI)

MISIÓN: Las municipalidades distritales de la provincia de Trujillo son las encargadas de establecer las competencias administrativas, operativas, normativas y fiscalizadoras que sirvan como marco de referencia para un desarrollo sostenible e integral. Promueve la participación activa de la población, así como la actuación transparente y honesta de los servidores provinciales, acompañado de tecnologías de información, con el fin de mejorar la calidad de vida, la competitividad y el desarrollo de la población. De esta forma, lograr un sentido de pertenencia e identidad que movilice hacia el logro y fomento la cultura.		VISIÓN: Para el 2030, la provincia de Trujillo será una de las cinco provincias más competitivas a nivel nacional según el Índice de Desarrollo Humano, a través de la consolidación de tres pilares fundamentales: turismo, industria y empleo, los cuales se convertirán en el motor de crecimiento para la provincia. Además, será reconocida por su riqueza cultural, modernidad, y por la calidad de los servicios de salud y educación.					Valores		
		Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo					Políticas	
		Estrategias	Al año 2030 las exportaciones de productos agropecuarios serán de USD 12,464 millones. El 2017 fue de USD 1,165.4 millones; según MINCETUR, 2017.	Al año 2030 habrá un crecimiento de la industria del calzado hasta 2, 620,479 pares. En el 2017 fue de 1,228, 583 pares; según INEI, 2017.	Al año 2030 se impulsará el sector turismo para alcanzar las 532,467 visitas a sitios turísticos. En el 2017 se tuvieron 337,482 visitantes a sitios turísticos; según MINCETUR, 2017.	Al año 2030 la tasa de desempleo será de 2.8%. En el 2015 la tasa de desempleo fue de 3.6%; según INEI, 2016.	Al año 2030, la tasa de analfabetismo será de 1.94%. En el 2017 fue de 6.1%, según INEI 2017.		
		Crear convenios público - privados para que la propuesta turística esté a las expectativas del cliente.			X	X		Crear convenios público - privados para que la propuesta turística esté a las expectativas del cliente.	a) Se manifiesta a través de las acciones que realiza la Municipalidad en contratar, convocar y promover un equipo de técnicos calificados capaces de involucrarse en la problemática de sus territorios para diseñar y sugerir las soluciones idóneas, transparentes y desinteresadas para servir a su población. b) Cumplimiento de la ley de transparencia informativa a través del portal Institucional donde se da una comunicación abierta y honesta a la sociedad, la cual es consecuente con los principios que adopte la sociedad. c) Busca relacionar a las instituciones públicas y privadas con la población para que interactúen, coordinen y tengan buenas relaciones todos sus miembros que pertenecen a la provincia de Trujillo. d) Busca brindar las mismas oportunidades en el empleo, disminuyendo la tasa de desigualdad de género referido a la participación de empleo y dar
		Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones de los productos agrícolas. C1:C12	X	X		X		Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones de los productos agrícolas. C1:C12	
		Incrementar los cultivos agrícolas exportables.	X			X		Incrementar los cultivos agrícolas exportables.	
		Crear programas de mejora de calidad en la producción del calzado de cuero.		X	X	X		Crear programas de mejora de calidad en la producción del calzado de cuero.	
		Aumentar el ingreso de tecnología moderna que permita el incremento de la productividad	X	X	X	X		Aumentar el ingreso de tecnología moderna que permita el incremento de la productividad	
		Crear convenios entre el Mincetur y las empresas de turismo para formalizar el sector.		X	X	X		Crear convenios entre el Mincetur y las empresas de turismo para formalizar el sector.	
		Aumentar los estímulos tributarios que fomenten la formalización empresarial.		X	X	X		Aumentar los estímulos tributarios que fomenten la formalización empresarial.	
Crear puentes de comunicación entre empresa, sociedad y estado.	X	X	X	X		Crear puentes de comunicación entre empresa, sociedad y estado.			
Aumentar la diversificación de la oferta exportable de productos agrícolas.	X			X		Aumentar la diversificación de la oferta exportable de productos agrícolas.			

Crear planes de construcción y mantenimiento de redes viales.	X	X	X	X		Crear planes de construcción y mantenimiento de redes viales.	el mismo trato a todos los ciudadanos de la provincia de Trujillo.
Crear convenios para el desarrollo de nuevos productos.	X	X	X	X	X	Crear convenios para el desarrollo de nuevos productos.	
Balance Score Card	Objetivos de Corto Plazo					Tablero de Control	Código de ética
Perspectiva financiera	OCP1.4	OCP2.4	OCP3.3		OCP5.1	Perspectiva financiera	a) Respetando las leyes y los reglamentos internos establecidos por la provincia.
Perspectiva del cliente	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.2	OCP3.4	OCP5.2	Perspectiva del cliente	b) Ser honesto rechazando cualquier acto o indicio de corrupción.
Perspectiva Interna (procesos)	OCP1.3	OCP2.3	OCP4.1	OCP4.2	OCP5.3	Perspectiva Interna (procesos)	c) Ser apto y tener las actitudes de servicio público.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.1	OCP4.4	OCP5.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno	d) Cumplir con lo ofrecido en los servicios con el menor uso de los recursos.
Recursos Humanos							e) Ser responsable y cumplir con lo ofrecido al ciudadano
Recursos Tecnológicos							
Recursos Financieros							
Estructura Organizacional							

10.4. Futuro de la Provincia de Trujillo

El futuro de la Provincia de Trujillo es alentador debido a que cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo, no sólo en el sentido económico sino también en el social y cultural. Para conseguirlo será necesario llevar a cabo el presente Plan Estratégico de manera responsable y consiente por parte de las autoridades responsables. Ver Tabla 32.

Los ciudadanos de la provincia de Trujillo anhelan obtener las condiciones favorables para que se desarrollen en un ambiente que promueva la cultura, la buena convivencia y con oportunidades para todos.

Tabla 33. *Presente y Futuro de La Provincia de Trujillo*

Provincia de Trujillo		
Recursos	Hoy (2019)	Futuro (2030)
	US\$ 1,309 en exportaciones agropecuarias	US\$ 12,444 en exportaciones agropecuarias
	1,38 millones de pares	2,62 millones de pares
	0.36 millones de visitas	0.39 millones de visitas
	3.36% de desempleo	2.8% de desempleo
	5.42% de analfabetismo	1.94% de analfabetismo

Referencias

- Arriola, V.; Casaretto, M.; Correa, T. & Villarreal, A. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Provincia de Trujillo*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8783>
- Asociación Peruana de empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2015). *Niveles Socioeconómicos 2015*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nsc/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú, (2013). *Informe económico y social de la región La Libertad. Diciembre 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Trujillo, (2017). *La Libertad: Síntesis de Actividad Económica. Marzo 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/trujillo/la-libertad.html>
- Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Trujillo, (2018). *Caracterización del Departamento de La Libertad*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *El plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *Plan Bicentenario hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

- CENTRUM Católica, 2017. *Índice de Competitividad Regional en el Perú 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>
- Cillóniz, F.; Grozo, J; Riva, L. & Guzmán, A. (2003). *Cadenas Productivas y Desarrollo Empresarial*. Recuperado de http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R01928_cadenas.pdf
- Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica, [CONCYTEC] (2019). *Concytec descentraliza la feria “Perú con Ciencia” y se traslada a Trujillo*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1691-concytec-descentraliza-la-feria-peru-con-ciencia-y-se-traslada-a-trujillo>
- Consejo Nacional de Competitividad, (2013). *Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf
- CPI. (2017). *Perú: Población 2017*. Lima: Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Cuadros, R. (2012). *Análisis de vulnerabilidad de la población Provincia de Trujillo*. Recuperado de <http://sial.segat.gob.pe/download/file/fid/54799>
- Cuba, E. (2018). *Economía política: temporada 2018*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/economia-politica-temporada-2018-elmer-cuba-noticia-485680>
- D’Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª ed.). México D.F. México: Pearson.

- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed.). México D.F. México: Pearson.
- Ferrer, J. (2015). *Gestión del Cambio*. Distribuciones y Servicios Atlasbooks. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=ZDLNrQEACAAJ&dq=gestion+del+cambio&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiov_2J1f7ZAhUthOAKHQymBJAQ6AEISTAH
- Figuroa, E. (2017). *Diseño de un plan estratégico de la empresa Constructora Romian SAC del sector inmobiliario en la región Arequipa*. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2549/IIfiguem.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gestión (2018). *Demanda interna impulsó crecimiento del PBI en 2.2% en el cuarto trimestre de 2017*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/demanda-interna-impulso-crecimiento-del-pbi-2-2-cuarto-trimestre-2017-227654>
- INDECI, (2002). *Mapa de peligros de la ciudad de Trujillo y zonas aledañas del Instituto nacional de defensa civil*. Recuperado de <https://sigrid.cenepred.gob.pe/sigridv3/documento/3413>
- INEI, (2008). *Censos Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda 1993 y 2007*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/1ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). *Por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>

Instituto Peruano de Economía, (2017). *Índice de Competitividad Regional, INCORE 2017*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017/>

INEI, (2017). *Producción de las industrias textiles, cuero y calzado, papel y edición e*

impresión. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

INEI, (2016). *Perú: Principales Indicadores Departamentales*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1421/1ibro.pdf

INEI, (2018). *Logro Educativo: Tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años de edad, según ámbito geográfico, 2007-2017*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Kaplan, R. y Norton D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000*, Grupo Planeta, Barcelona 2009. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=LuWJnzcagCMC&printsec=frontcover&dq=que+es+el+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwigif7Ih8PbAhWCz1MKHd4zDyUQ6AEIMzAC#v=onepage&q=que%20es%20el%20cuadro%20de%20mando%20integral&f=false>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *La Libertad: Cosechando desarrollo en el Norte*.

Resultados 2011 - 2016. Trujillo: Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/la-libertad.pdf>

Ministerio de Defensa (s/f). *Reseña histórica*. Recuperado de

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

Ministerio de Economía y Finanzas, (2017). *Ficha de análisis multianual de Gestión Fiscal - AMGF*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2017_1191.pdf

Ministerio de Salud (2016). *Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito*. Departamento de La Libertad. Obtenido de Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito. Departamento de La Libertad. Recuperado de

<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/poblacion/poblacionmarcos.asp?13>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017). *Estadísticas de Turismo 2017: La Libertad*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/La_Libertad.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/La_Libertad.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/La_Libertad.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017). *Reporte Regional de Comercio: La Libertad*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_La%20Libertad_2017_anual.pdf)

[content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_La%20Libertad_2017_anual.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_La%20Libertad_2017_anual.pdf)

Ministerio de Defensa (s/f). *Reseña histórica*. Recuperado de

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

Ministerio de Transportes y Comunicaciones, (2018). *Mapa Vial por Provincias*. Recuperado

de http://portal.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/mapa-ruta-provincial.html

Morris, E. (2017). *El Perú encaminado hacia el salto tecnológico*. Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/tecnologias-de-informacion/2017/08/el-peru-encaminado-hacia-el-salto-tecnologico/>

Municipalidad Provincial de Trujillo (2007). *Organigrama Estructural*. Recuperado de <http://www.munitrujillo.gob.pe/Archivosvirtual/Transparencia/Adjuntos/Organigrama.PDF>

Municipalidad Provincial de Trujillo (2009). *Plan vial provincial participativo de Trujillo 2010-2019*. Recuperado de <http://sial.segat.gob.pe/documentos/plan-vial-provincial-participativo-trujillo>

Municipalidad Provincial de Trujillo. (2011). *Plan de Desarrollo Municipal Provincial Concertado de Trujillo 2012 - 2021*. Trujillo: Municipalidad Provincial de Trujillo. Recuperado de <http://sial.segat.gob.pe/documentos/plan-desarrollo-municipal-provincial-concertado-trujillo-2012-2021>

Municipalidad de Trujillo. (2014). *Plan estratégico de desarrollo integral y sostenible de la Provincia de Trujillo*. Trujillo: Municipalidad de Trujillo. Recuperado de <https://es.slideshare.net/gersonmendoza56/plan-estrategico-de-trujillo>

Municipalidad Provincial de Trujillo. (2016). *Plan de desarrollo local concertado de la provincia de Trujillo 2017-2030*. Recuperado de <http://sial.segat.gob.pe/documentos/plan-desarrollo-local-concertado-provincia-trujillo-2017-2030>.

Municipalidad Provincial de Trujillo. (2016). *Síntesis del Diagnóstico Ambiental e Indicadores de Trujillo*. Recuperado de https://issuu.com/patronatotrujilloahora/docs/revista_sintesis_del_diagnostico_a

Municipalidad Provincial de Trujillo (2016). *Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Trujillo*. Recuperado de http://www.munitrujillo.gob.pe/Archivosvirtual/Transparencia/Adjuntos/8977_portal_Transparencia.pdf

Municipalidad Provincial de Trujillo (2019). *Gerencias Municipales*. Recuperado de <http://www.munitrujillo.gob.pe/portal/gerenciamunicipales>

Portal del estado peruano (s/f). *Organización del estado*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Pro-Inversión. (2016). *Ubicación geográfica de Perú en el mundo*. Recuperado de

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

Radio Programas del Perú, 2018. *Gobernador de La Libertad sustenta presupuesto regional*

para el 2019. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/la-libertad/gobernador-de-la-libertad-sustenta-presupuesto-regional-para-el-2019-noticia-1158275>

Sistema de Información ambiental [SIAL] (2009). *Mapa de los Límites Políticos de la*

provincia de Trujillo. Recuperado de <http://sial.segat.gob.pe/mapas/mapa-limites-politicos-provincia-trujillo>

Turismo (s/f). *Turismo en Trujillo*. Recuperado de

<https://turismo.i.pe/ciudades/provincia/trujillo.htm>

Velázquez, T.; Rivera, M. & Custodio, E. (2017). *Aportes y reflexiones de la formación en psicología comunitaria PUCP en tres regiones del Perú*. Recuperado de

<http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v35n1/a07v35n1.pdf>

Villarreal, A., Justo, M., Correa, T., y Arriola, V. (2017). *Planeamiento estratégico para la provincia de Trujillo: tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de negocios*. Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8783>

Wilbaut, M. y Tlatli, F. (2012). *Justo a tiempo*. Editorial México, 2012. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=qPsu5rK4UbAC&pg=PT115&dq=horizonte+de+tiempo+de+los+objetivos+a+corto+plazo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjQ7PHwmvzZAhWF0FMKHV6cDdAQ6AEIM>

[TAC#v=onepage&q=horizonte%20de%20tiempo%20de%20los%20objetivos%20a%20corto%20plazo&f=false](#)

World Economic Forum [WEF]. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017->

[2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

