

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Región Lima Provincias**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Teobaldo Josué Centeno Díaz**

**Wilder Ever Enríquez Pocomo**

**Francisco Julio Rios Marín**

**Carlos Cazeli Villalva Quispe**

**Asesor: Ricardo Pino Jordan**

**Santiago de Surco, febrero, 2016**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a las siguientes personas:

A nuestro asesor, el profesor Ricardo Pino, por su generosa dedicación y su valioso apoyo durante el desarrollo de la presente tesis.

A todos nuestros profesores, por compartir sus conocimientos y transmitirnos sus valiosas experiencias profesionales a todos nosotros, sus alumnos, permitiendo nuestro desarrollo personal y profesional.

A todos nuestros familiares por su apoyo incondicional y su aliento, que permitieron culminar con éxito nuestros estudios.



## **Dedicatorias**

A mi esposa, Jannet, y mis tres hermosos hijos, Rodrigo, Renzo y Samantha, que gracias a Dios y mi madre (Q.E.P.D.) hicieron posible el logro de uno de mis objetivos más importantes.

Teobaldo Josué Centeno Díaz

A mi madre, hermanos y amigos, quienes son merecedores de todo mi esfuerzo, sacrificio y dedicación.

Wilder Ever Enríquez Pocomo

A Dios por ser mi fortaleza, a mis padres por su amor incondicional y su apoyo en mi formación personal y profesional, a mi esposa y a mis hijos por el gran amor que me profesan y por ser la fuente de mi inspiración y motivación personal, a mis familiares y amigos por su aliento constante.

Francisco Julio Rios Marín

A mi amada esposa, Asteria, por su apoyo y ánimo que me brinda día a día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales; a mí adorado hijo Iker, quien me motiva para ser cada vez mejor persona; a mis padres y hermanos, quienes son mis guías desde mi infancia.

Carlos Cazeli Villalva Quispe

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolla el Plan Estratégico de la Región Lima Provincias, región con un gran potencial por explotar que podría convertirse en eje de desarrollo de la zona centro occidental peruana, los grandes recursos naturales con los que cuenta, su cercanía a la Ciudad de Lima y los Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos por el Perú con otras naciones son grandes oportunidades para insertarla en la economía nacional y mundial.

La metodología empleada para la formulación del presente plan estratégico se basa en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el profesor D'Alessio. Para el desarrollo del presente plan estratégico, se revisó información bibliográfica disponible sobre la región basada en fuentes confiables, a partir de esta información se pudo conocer la situación actual en la que se encuentra la región, luego se realizó un análisis tanto externo como interno, lo cual permitió formular estrategias que permitirán aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades de la región, permitiendo de este modo alcanzar la visión deseada: Para el 2025, la Región Lima Provincias será una de las tres regiones más competitivas del país: desarrollando su potencial exportador, agropecuario, minero y turístico; invirtiendo en infraestructura, educación, salud y saneamiento básico; optimizando el uso adecuado de sus recursos naturales; mejorando la calidad de vida de sus habitantes y respetando el medio ambiente. El logro de la visión se basa en el cumplimiento tanto de objetivos a corto y largo plazos. El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard -BSC) permite controlar el cumplimiento y medir el resultado de cada objetivo a corto plazo. Cumpliendo el presente plan estratégico, se avisa un buen futuro para la Región Lima Provincias.

## Abstract

This thesis develops the Strategic Plan of Lima Provincias Region, a region with a huge untapped potential that may become a development axis of Midwestern Peru, its proximity to Lima City and the Free Trade Agreements (FTA) signed by Peru with other nations are great opportunities to insert this region into national and global economy.

The methodology used for the formulation of this strategic plan is based on the Strategic Sequential Process Mode, which was developed by Professor D'Alessio. For developing this strategic plan, available bibliographic information was reviewed and was based on reliable sources about the region, this information helped us to learn about the current situation of the region, after that, both external and internal analysis was made, it allowed us to formulate strategies that will leverage the strengths and opportunities and minimize the threats and weaknesses of the region, allowing this way to achieve the desired vision: By 2025 Lima Provincias Region will be one of the three most competitive regions of the country: by developing its export, agriculture, mining, and tourism potential; by investing in infrastructure, education, health, and basic sanitation; by optimizing the proper use of natural resources; by improving the quality of life of its inhabitants, and by respecting the environment. By achieving the vision is based on compliance with both short- and long-term goals. The Balanced Scorecard (BSC) allows us to control compliance, and measure the outcome of each short-term goal. Fulfilling this strategic plan envisions a better future for Lima Provincias Region.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General de la Región Lima Provincias .....	1
1.2 Conclusiones .....	38
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>40</b>
2.1 Antecedentes .....	40
2.2 Visión .....	40
2.3 Misión .....	40
2.4 Valores .....	41
2.5 Código de Ética .....	41
2.6 Conclusiones .....	42
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>43</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	43
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	43
3.1.2 Potencial nacional .....	45
3.1.3 Principios cardinales .....	75
3.1.4 Influencia del análisis en la Región Lima Provincias .....	77
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	78
3.2.1 Condiciones de los factores.....	78
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	80
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	83
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	84

3.2.5 Influencia del análisis en la Región Lima Provincias .....	85
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	85
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	85
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	91
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	99
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	101
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	104
3.5 La Región Lima Provincias y sus Competidores .....	109
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	110
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	111
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	111
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	112
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	112
3.6 La Región Lima Provincias y sus Referentes .....	114
3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	115
3.8 Conclusiones .....	116
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>119</b>
4.1. Análisis AMOFITH .....	119
4.1.1 Administración y gerencia .....	119
4.1.2. Marketing y ventas .....	121
4.1.3. Operaciones productivas y servicios – infraestructura.....	128
4.1.4. Finanzas y contabilidad.....	129
4.1.5. Recursos Humanos y cultura.....	130
4.1.6 Informática y comunicaciones .....	132
4.1.7 Tecnología.....	133

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	133
4.3 Conclusiones .....	134
<b>Capítulo V: Intereses de la Región Lima Provincias y Objetivos a Largo Plazo.....</b>	<b>136</b>
5.1 Intereses de la Región Lima Provincias .....	136
5.2 Potencial de la Región Lima Provincias .....	137
5.3 Principios Cardinales de la Región Lima Provincias .....	138
5.4 Matriz de Intereses de la Región Lima Provincias.....	139
5.5 Objetivos a Largo Plazo .....	139
5.6 Conclusiones .....	141
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>142</b>
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	142
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	143
6.3. Matriz Interna Externa (MIE) .....	146
6.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	148
6.5. Matriz de Decisión (MDE).....	150
6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	150
6.7. Matriz de Rumelt (MR).....	150
6.8. Matriz de Ética .....	154
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	154
6.10 Matriz de Estrategia Versus Objetivos a Largo Plazo .....	155
6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	155
6.12 Conclusiones .....	155
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>158</b>
7.1 Objetivos a Corto Plazo .....	158
7.2 Recursos Asignados a los OCP .....	163

7.3 Políticas de cada Estrategia .....	163
7.4 Estructura Organizacional de Lima Provincias .....	170
7.5 Medio Ambiente y Ecología .....	172
7.6 Recursos Humanos .....	173
7.7 Gestión del Cambio .....	174
7.8 Conclusiones .....	174
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>176</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	176
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	177
8.3 Conclusiones .....	177
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Lima Provincias .....</b>	<b>180</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Región Lima Provincias .....	180
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Lima Provincias.....	191
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Lima Provincias	192
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	193
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>196</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	196
10.2 Conclusiones .....	196
10.3 Recomendaciones.....	199
10.4 Futuro de la Región Lima Provincias.....	201
<b>Referencias.....</b>	<b>204</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Población Proyectada y Densidad Poblacional 2012-2013 de la Región Lima</i> <i>Provincias</i> .....	3
Tabla 2. <i>Población de 14 y Más Años de edad, Según Condición de Actividad, 2007-2013</i> <i>de la Región Lima Provincias (Miles de Personas)</i> .....	6
Tabla 3. <i>Población Económicamente Activa, según Grupo de Edad, 2007-2013 de la</i> <i>Región Lima Provincias (Porcentaje Respecto del Total de Población Mayor</i> <i>de 14 Años de Edad)</i> .....	7
Tabla 4. <i>Población Económicamente Activa, Según Nivel Educativo, 2007-2013 de la</i> <i>Región Lima Provincias</i> .....	7
Tabla 5. <i>Población Económicamente Activa, Según Rama de Actividad, 2008-2013 de la</i> <i>Región Lima Provincias</i> .....	8
Tabla 6. <i>Producción Agrícola, Según Producto, 2007-2014</i> .....	11
Tabla 7. <i>Superficie Agrícola y sus Componentes, según Provincia, 2012</i> .....	12
Tabla 8. <i>Población Pecuaria, Por Provincia, Según Especie, 2013</i> .....	13
Tabla 9. <i>Desembarque de Recursos Marítimos para Consumo Humano Directo, según</i> <i>Puerto, 2008-2012</i> .....	15
Tabla 10. <i>Producción Minero Metálica, según Principales Metales, 2008 - 2014</i> .....	17
Tabla 11. <i>Principales Recursos Turísticos de la Región Lima Provincias</i> .....	22
Tabla 12. <i>Perú: Incidencia de la Pobreza, Según Grupos De Regiones, 2013</i> .....	29
Tabla 13. <i>Lima Provincias: Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más Años de</i> <i>Edad, Según Ámbito y Sexo, 2007-2013</i> .....	30
Tabla 14. <i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú</i> .....	44
Tabla 15. <i>Principales Fortalezas y Debilidades del Perú según el IMD 2015</i> .....	46

Tabla 16. <i>Perú: Provincias con Mayor y Menor Población Proyectada, al 30 de Junio de 2013</i> .....	52
Tabla 17. <i>Perú: Provincias con Mayor y Menor Población Proyectada, al 30 de Junio de 20</i> .....	53
Tabla 18. <i>Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú</i> .....	57
Tabla 19. <i>Proyecciones de los Sectores que Van a Contribuir con el Crecimiento del PBI(Variaciones porcentuales reales)</i> .....	63
Tabla 20. <i>Anuncios de Proyectos de Inversión Privada: 2015-2017</i> .....	63
Tabla 21. <i>Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción de Metales 2016</i> .....	80
Tabla 22. <i>Producto Bruto Interno Por Tipo de Gasto</i> .....	81
Tabla 23. <i>Principales Indicadores Macroeconómicos</i> .....	96
Tabla 24. <i>Gasto No Financiero del Gobierno Central 2005-2011</i> .....	98
Tabla 25. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	109
Tabla 26. <i>Análisis Competitivo de la Industria</i> .....	113
Tabla 27. <i>Matriz de Perfil Competitivo de Región Lima</i> .....	117
Tabla 28. <i>Matriz de Perfil Referencial de Región Lima</i> .....	118
Tabla 29. <i>Presupuesto Asignado al Gobierno Regional Lima Provincias, para Obras 2016 y su Variación con Respecto al Año Anterior</i> .....	130
Tabla 30. <i>VII Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción en el Perú 2012</i> ...	131
Tabla 31. <i>Hogares con Acceso a Tecnologías de Información y Comunicación TIC, según Característica 2007-2013</i> .....	132
Tabla 32. <i>Computadoras con Acceso a Internet que Disponen las Municipalidades, según Provincias, 2007-2013</i> .....	133
Tabla 33. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	134
Tabla 34. <i>Matriz de Intereses de la Región Lima</i> .....	140

Tabla 35. <i>Matriz FODA para la Región Lima Provincias</i> .....	144
Tabla 36. <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i> .....	146
Tabla 37. <i>Matriz de Decisión de la Región Lima Provincias</i> .....	151
Tabla 38. <i>Matriz MCPE para la Región de Lima Provincias</i> .....	152
Tabla 39. <i>Matriz de Rumelt</i> .....	153
Tabla 40. <i>Matriz de Ética</i> .....	154
Tabla 41. <i>Estrategias Retenidas y de Continuidad</i> .....	155
Tabla 42. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	156
Tabla 43. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	157
Tabla 44. <i>Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	164
Tabla 45. <i>Tablero de Control Balanceado de la Región Lima Provincias</i> .....	178
Tabla 46. <i>Resultado de Índices por Factores para Región Lima Provincias</i> .....	186
Tabla 47. <i>Variables del Índice de ICRP de Lima Provincias 2015 – Pilar Economía</i> .....	187
Tabla 48. <i>Condiciones del Factor Infraestructura en la Región Lima Provincias</i> .....	188
Tabla 49. <i>Condiciones del Factor Mano de Obra Especializada para la Región Lima Provincias</i> .....	189
Tabla 50. <i>Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres en la Región Lima Provincias</i> .....	195
Tabla 51. <i>Plan Estratégico Integral de la Región Lima Provincias</i> .....	203

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Mapa de la división político-administrativa de la Región Lima Provincias.....	2
<i>Figura 2.</i> Densidad poblacional de las provincias de la Región Lima, 2013 .....	4
<i>Figura 3.</i> Producción de Cobre Región Lima Provincias, 2001 – 2013.....	17
<i>Figura 4.</i> Producción de plomo Región Lima Provincias, 2001 – 2013 .....	18
<i>Figura 5.</i> Producción de zinc Región Lima Provincias, 2001 – 2013.....	19
<i>Figura 6.</i> Producción de plata Región Lima Provincias, 2001 – 2013.....	19
<i>Figura 7.</i> Producción de oro Región Lima Provincias, 2001 – 2013 .....	20
<i>Figura 8.</i> Producto Bruto Interno por habitante, según Región año 2014.....	27
<i>Figura 9.</i> Lima: Valor Agregado Bruto, año 2014 .....	28
<i>Figura 10.</i> Hogares pobres de la Región Lima Provincias con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarios, 2007 - 2013 .....	29
<i>Figura 11.</i> Proyectos viales Región Lima Provincias .....	32
<i>Figura 12.</i> Tendido de la red de fibra óptica en la Región Lima Provincias.....	33
<i>Figura 13.</i> Índice de Competitividad Regional elaborado por Centrum Graduate Business School - años 2008 – 2015. ....	34
<i>Figura 14.</i> Resultados Generales Índice de Progreso Social Regional Peru 2016 .....	36
<i>Figura 15.</i> Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2016-2017 .....	46
<i>Figura 16.</i> Ranking del Informe de Competitividad Global 2016 – 2017.....	48
<i>Figura 17.</i> Población proyectada al 30 de junio de 2013 .....	50
<i>Figura 18.</i> Población joven por sexo.....	55
<i>Figura 19.</i> Perú: Tendencia de la población joven, 1980-2025 .....	55
<i>Figura 20.</i> Pirámides de población del Perú hipótesis media.....	56
<i>Figura 21.</i> Perú: crecimiento de la población total, 1950-2050 hipótesis media.....	57

<i>Figura 22.</i> Inflación .....	61
<i>Figura 23.</i> Crecimiento del PBI .....	61
<i>Figura 24.</i> Producto Bruto Interno 2008 – 2018 .....	62
<i>Figura 25.</i> PBI según Región año 2014.....	64
<i>Figura 26.</i> Contribución a la variación de la producción nacional, según actividad económica 2015.....	65
<i>Figura 27.</i> Saldo comercial, exportaciones e importaciones .....	65
<i>Figura 28.</i> The Global Competitiveness Index 2015–2016, Perú .....	66
<i>Figura 29.</i> Número de patentes otorgadas en países de América Latina.....	67
<i>Figura 30.</i> Gasto en investigación y desarrollo en países de América Latina al 2004.....	68
<i>Figura 31.</i> Investigadores por cada mil integrantes de la PEA al 2004 .....	69
<i>Figura 32.</i> Porcentaje de Aporte del turismo al PBI nacional al 2021 .....	70
<i>Figura 33.</i> Número de empleos generados por turismo .....	71
<i>Figura 34.</i> Número de arribos de turistas a los establecimientos de hospedaje (miles de arribos).....	72
<i>Figura 35.</i> Número de llegadas de turistas internacionales año 2003–2012 (miles de turistas).....	72
<i>Figura 36.</i> Diamante de la competitividad de Porter para Perú .....	79
<i>Figura 37.</i> Gastos de inversión del Gobierno Central .....	82
<i>Figura 38.</i> Crédito nominal del sistema bancario al sector privado en moneda nacional. ....	82
<i>Figura 39.</i> Créditos de consumo.....	83
<i>Figura 40.</i> Venta de vehículos nuevos .....	83
<i>Figura 41.</i> Infraestructura y PBI per cápita .....	84
<i>Figura 42.</i> Grado de especulación y de inversión en países de Latinoamérica Ranking Latinoamericano según Standard & Poor’s.....	86

<i>Figura 43.</i> Índice del Valor Bruto de la producción agropecuaria .....	99
<i>Figura 44.</i> Índice de Valor Bruto de producción minera e hidrocarburos.....	99
<i>Figura 45.</i> Estructura funcional del Gobierno Regional de Lima Provincias. ....	122
<i>Figura 46.</i> Índice de Competitividad Regional del Perú 2015.....	123
<i>Figura 47.</i> Matriz PEYEA de la Región Lima Provincias .....	145
<i>Figura 48.</i> Matriz interna y externa de la Región Lima Provincias .....	147
<i>Figura 49.</i> La Matriz de la Gran Estrategia.....	149
<i>Figura 50.</i> Resultados generales comparados 2008, 2010, 2011, 2014 y 2015 .....	181



## 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.

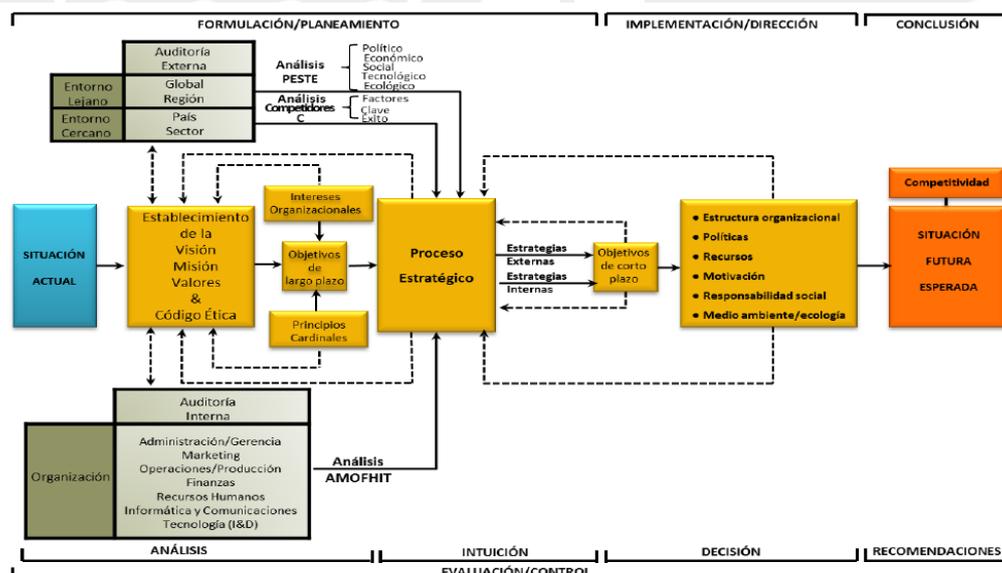


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., 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 uno de la primera etapa (MIN, MEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase dos 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).

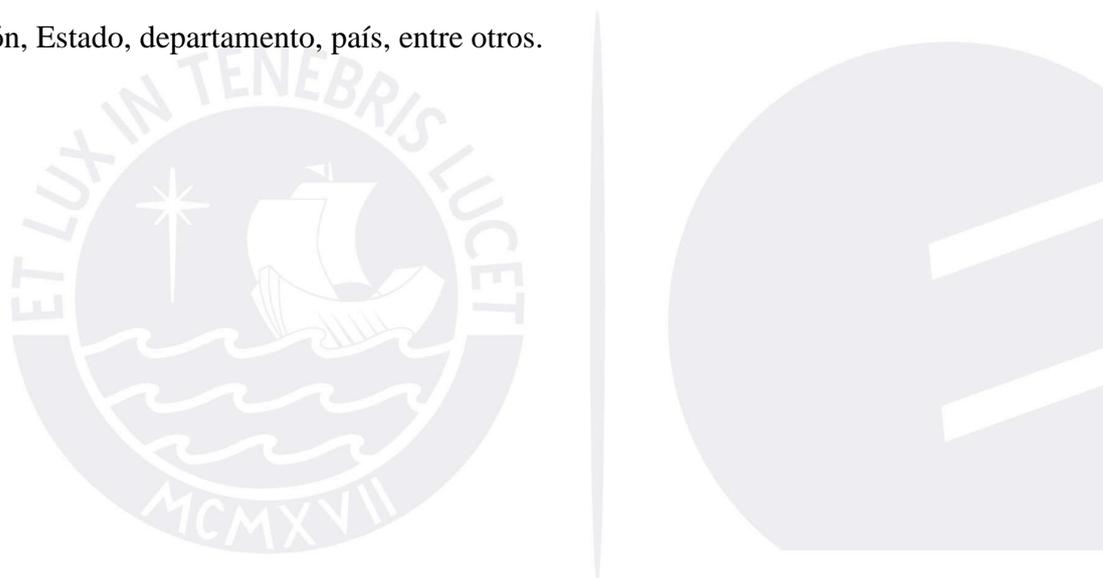
La Fase tres, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General

En este capítulo se presenta la situación actual de la Región Lima Provincias brindando una pincelada de la información más importante para el estudio y preparando el marco conceptual para el presente plan estratégico. Toda la información procesada gira en torno a la Región Lima Provincias. Para ello, se describen los siguientes aspectos: datos geográficos (localización, límites, altitud, longitud, alcance geográfico); datos demográficos (población, densidad poblacional, Población Económicamente Activa, ocupación); principales actividades económicas de la región (agricultura, ganadería, minería, turismo); y otros aspectos importantes de la región (educación, salud, ecología, economía, PBI regional), entre otros.

### 1.1 Situación General de la Región Lima Provincias

Según el Gobierno Regional de Lima (2004) la Región Lima Provincias está situada en la zona centro occidental del Perú. Limita por el Norte con la Región Ancash, por el Este con las Regiones de Huánuco, Pasco y Junín, por el Sur con las Regiones Ica y Huancavelica y por el Oeste, con la Provincia de Lima y el Océano Pacífico. Abarca una extensión de 32,293 km<sup>2</sup>, que representa el 2.5% del territorio nacional, se divide en nueve provincias y 128 distritos y albergaba una población de 943,839 habitantes al año 2015. Cuenta con nueve provincias: (a) Barranca, (b) Cajatambo, (c) Canta, (d) Cañete, (e) Huaral, (f) Huarochiri, (g) Huaura, (i) Oyón, y (j) Yauyos (ver Figura 1). Además, se encuentra situada entre las coordenadas geográficas 10°16'18'' y 13°19'18'' de latitud Sur y 75°30'42'' y 77°53'03'' de longitud Oeste, abarcando zonas del litoral e interandinas con altitudes que oscilan entre 0 y 6,127 m.s.n.m.. Asimismo, comprende las regiones naturales de Costa y Sierra y presenta una gran diversidad de pisos ecológicos correspondientes a la vertiente occidental del Pacífico con diferentes altitudes, desde la Costa o Chala (0 a 500 m.s.n.m.) hasta la Janca o Cordillera (sobre los 4,800 m.s.n.m.), existiendo un predominio de las Regiones Yunga (500 a 2,300

m.s.n.m.) y Quechua (2,300 a 3,500 m.s.n.m.).



Figura 1. Mapa de la división político-administrativa de la Región Lima Provincias. Tomado de “Mapas temáticos,” por Gobierno Regional de Lima, 2016 (<http://www.regionlima.gob.pe/>).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a), en el año 2013, la población total del Perú fue 30'475,144 habitantes y su densidad poblacional fue 23.71 habitantes/km<sup>2</sup> (ver Tabla 1). Sin embargo, la Región Lima Provincias tuvo 923,682 habitantes y su densidad poblacional fue 28.75 habitantes/km<sup>2</sup>. La densidad poblacional de la Región Lima Provincias fue superior en 5.04 habitantes/km<sup>2</sup> en comparación con la densidad poblacional peruana; además, la población de la Región representó sólo el 3% de la población total del Perú. Además, la provincia con mayor densidad poblacional fue Barranca, con 106.3 habitantes/km<sup>2</sup>, debido a la representatividad inferior con sólo 4% del total del área terrestre de la región; sin embargo, Yauyos fue la provincia con menor densidad poblacional, representada con sólo 4.03 habitantes/km<sup>2</sup>, debido a que sólo representó 3% de la población y 21% del área total de la Región Lima Provincias (ver Figura 2).

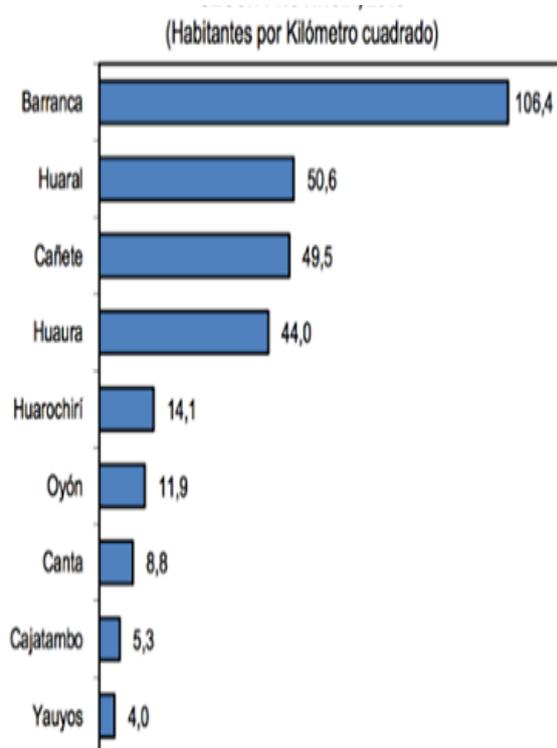
Tabla 1

*Población Proyectada y Densidad Poblacional 2012-2013 de la Región Lima Provincias*

	2012		2013	
	Población total proyectada al 30-Jun-2012 (Habitantes)	Densidad Poblacional (Habitantes por km <sup>2</sup> )	Población total proyectada al 30 Jun-2013	Densidad Poblacional (Habitantes por km <sup>2</sup> )
Total País	30'135,875	23.45	30'475,144	23.71
Lima Provincias	913,734	28.44	923,682	28.75
Barranca	143,216	105.63	144,224	106.37
Cajatambo	8,139	5.37	8,035	5.30
Canta	14,669	8.69	14,820	8.78
Cañete	222,877	48.72	226,260	49.46
Huaral	182,409	49.90	185,076	50.63
Huarocharí	79,177	13.99	80,011	14.14
Huaura	213,188	43.58	215,138	43.98
Oyón	22,217	11.78	22,404	11.88
Yauyos	27,842	4.03	27,714	4.02

*Nota.* Tomado de "Compendio Estadístico Lima Provincias 2014," por el INEI, 2015a ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf)).

Por otro lado, el 83.44% de la población total de la Región Lima Provincias es albergada sólo por cuatro provincias con región geográfica costa y costa-sierra: Cañete, Huaura, Huaral y Barranca, con 24.50%, 23.29%, 20.04% y 15.61% de población por provincia respectivamente. El 16.56% de la población restante se encuentra en las otras cinco provincias con región geográfica netamente sierra. Se puede concluir que la mayor población está concentrada en la región geográfica costa y costa-sierra, provincias con salida al mar y en donde se aprecia la mayor densidad poblacional de la región (INEI, 2015a).



*Figura 2.* Densidad poblacional de las provincias de la Región Lima, 2013. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf)).

Según INEI (2007), del total de la población de la Región Lima Provincias, el 81% correspondió a población urbana, sólo el 19% correspondió a población rural. Según el género, el 50.77% fue varón y el 49.23% mujer; reflejando en números, que los varones superaron en 12,961 a las mujeres. A pesar de que -en forma general- habitaban más varones en la región, en la población urbana, las mujeres superaron en 0.16% a los varones; sin embargo, en la población rural, los varones superaron en 8.84% a las mujeres. A nivel de

distritos, aquellos que estuvieron ubicados en la Sierra mostraron una mayor presencia de mujeres, debido a la búsqueda de empleo e ingresos por parte de la población joven masculina, que se vió obligada a emigrar hacia las zonas potenciales de trabajo (provincias de la Costa y la capital del Perú).

Según la edad, el 36% de la población es menor de 15 años, el 59% tiene entre 15 y 64 años y el 5% es mayor de 65 años. No obstante, existen diferencias entre provincias y por ejemplo, en Oyón y Cajatambo, la población entre 15 y 64 años (que constituye la fuerza potencial de trabajo) no alcanza el 50% del total. En cambio, en las Provincias de Huaral, Barranca, Huaura y Cañete, este segmento de la población supera el 60%, lo cual se debe a que dichas provincias han logrado un relativo desarrollo de las actividades agropecuarias y comerciales, convirtiéndose en centros receptores del proceso migratorio y en potenciales generadores de empleo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007).

Por otro lado, el fenómeno migratorio es resaltante en la región, lo cual presenta una tasa de migración neta de 13.5% hacia Lima Metropolitana, 5.7% a Huaraz y 3.5% a Cañete. Dicho fenómeno ha dado lugar a una expansión inorgánica de la región, con ciudades como: Barranca, Huaral, Cañete y Huacho, donde se han formado asentamientos humanos urbano-marginales caracterizados por la carencia de servicios básicos y condiciones mínimas de habitabilidad y cuya población se encuentra en extrema pobreza. Esta situación ha traído como consecuencia a su vez, que en los últimos años la población rural haya ido disminuyendo paulatinamente: en 1981 representó el 4.3% del total regional, en 1983, el 3.2% y en el 2005 apenas el 2.3%. Se observa en este proceso una mayor capacidad de retención de la población migrante de la zona de Sierra en el Norte, porque dispone de una mayor amplitud de valles que permite el desarrollo del agro y el desenvolvimiento de economías urbanas importantes en dichas zonas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007).

La PEA de la Región Lima Provincias en el año 2013 fue 471,800 personas, lo que representó el 71% de la Población en Edad de Trabajar (PET). Además, el 97% de la PEA se encontraba ocupada y sólo el 3% de la PEA (11,900 personas) se encontraba desocupada (INEI, 2015a). Si bien es un porcentaje bajo, el Gobierno Regional debería implementar estrategias para lograr que ningún habitante en condiciones de trabajar se encuentre desocupado; además, no sólo se trata de tener un puesto de trabajo, sino también un trabajo en buenas condiciones, que les permita desarrollarse como personas y obtener buenos ingresos y mejores condiciones de vida para sus familias (ver Tabla 2).

Tabla 2

*Población de 14 y Más Años de Edad, según Condición de Actividad, 2007-2013 de la Región Lima Provincias (Miles de Personas)*

Condición de actividad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Población en edad de trabajar	622.2	619.8	643.2	648.9	654.4	665.9	661.1
Población Económicamente Activa	459.5	449.9	469.5	456.6	477.6	484.3	471.8
Ocupado	444.5	433.9	442.8	432.6	455.7	468.2	459.9
Desocupado	15.0	15.9	26.7	24.0	22.0	16.1	11.9
Población Económicamente Inactiva	162.7	169.9	173.7	192.4	176.8	181.6	189.2

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por el INEI, 2015a ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf)).

Según INEI (2015a) en la clasificación de la PEA por grupo de edades, se aprecia que el 67.4% de la PEA estaba conformada por personas entre los 25 y 59 años de edad, ello representaba población adulta con potencialidades óptimas de trabajo. Este porcentaje se fue ampliando ligeramente con el transcurrir de los años, ya que la PEA comprendida entre los 14 y 24 años era del 20.2%, mientras que la PEA que superaba los 60 años era del 12.3%. El Gobierno Regional se debe preocupar por apoyar con una mejor formación y mejores oportunidades para la PEA comprendida entre los 14 y 24 años, porque de eso dependerá su nivel de desarrollo futuro (ver Tabla 3).

Tabla 3

*Población Económicamente Activa, según Grupo de Edad, 2007-2013 de la Región Lima*  
*Provincias (Porcentaje respecto del Total de Población Mayor de 14 Años de Edad)*

Grupo de edad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
14 a 24 años	23.1	20.1	21.2	19.5	21.4	21.0	20.2
25 a 59 años	68.1	68.4	67.5	69.8	67.5	67.2	67.4
60 a 64 años	3.6	4.6	4.5	4.4	3.5	4.7	5.6
65 y más años	5.2	6.9	6.7	6.2	7.7	7.1	6.7

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por el INEI, 2015a  
 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf)).

En la PEA, según el nivel educativo de la región, menos del 30% contaba con educación superior, ya sea universitaria o no universitaria, más del 48% sólo había llegado hasta el nivel secundaria y peor aún, un 22.4% sólo nivel primaria, Además, en cuanto a la educación superior no universitaria, sólo se contaba con un 13.5% de técnicos que eran la base para lograr la industrialización y por consiguiente, la competitividad (INEI, 2015a). Por ello, el Gobierno Regional y el Estado, a través del Ministerio de Educación, tienen una gran responsabilidad por desarrollar, ya que no sólo se debe buscar incrementar la cantidad de técnicos sino también la calidad, evaluando las carreras profesionales que requiere la región para obtener el recurso efectivo para la tan ansiada competitividad (ver Tabla 4).

Tabla 4

*Población Económicamente Activa, según Nivel Educativo, 2007-2013 de la Región Lima*  
*Provincias (Porcentaje respecto del Total de Población mayor de 14 Años de Edad)*

Nivel educativo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Nivel educativo
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
A lo más primaria	27.9	27.7	28.8	26.2	23.6	21.8	22.4	22.4
Educación secundaria	47.7	49.8	47.2	45.3	48.0	49.5	48.4	48.4
Superior no universitaria	11.6	10.6	11.3	13.3	12.1	12.4	13.5	13.5
Superior universitaria	12.8	11.9	12.8	15.2	16.4	16.3	15.7	15.7
No especificado	-	-	-	-	-	0.1	-	-

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por el INEI, 2015a  
 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf)).

Según ramas de actividad económica, el porcentaje de la PEA que se dedicaba a la rama extractiva (agricultura, ganadería, caza, pesca y minería) era superior a la que se dedicaba a actividades de transformación (industria manufacturera y construcción) o de comercio y servicios. Además, en la PEA, según la rama de actividad que desarrollaba la región, se aprecia que más del 30% se dedicó a actividades como la agricultura, pesca y minería. Asimismo, el 16.4% de la población se dedicó al comercio (INEI, 2015a). Por consiguiente, el mayor porcentaje de la actividad económica en la región estuvo en agricultura, pesca, minería y comercio; por ello, las cantidades y calidad de formación profesional, ya sea técnico o universitario, deberían enfocarse en las actividades mencionadas (ver Tabla 5). Además, el Gobierno Regional debería crear normativas para generar productividad en estos sectores. Por ejemplo, fiscalización rígida y transparente en asuntos ambientales, con la finalidad de motivar a que las empresas utilicen eficientemente los recursos naturales. Cuando existe exigencias por parte del Estado para tener cuidado al medio ambiente, las empresas hacen uso eficiente de los recursos, generando productividad de la misma, al utilizando mejor los recursos y generando menos residuos y desperdicios en beneficio del medio ambiente.

**Tabla 5** Población Económicamente Activa, según Rama de Actividad, 2008-2013 de la Región Lima Provincias (Porcentaje respecto del Total de Población Mayor de 14 Años de Edad)

Rama de actividad	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Agricultura / Pesca / Minería	31.8	32.2	30.8	30.6	30.9	31.9
Manufactura	10.5	8.1	7.0	8.5	6.2	7.9
Construcción	3.9	6.4	4.6	6.1	8.4	6.7
Comercio	19.8	20.0	20.1	18.0	19.4	16.4
Transportes y comunicaciones	7.9	8.9	9.0	6.7	6.3	7.2
Otros servicios	26.1	24.4	28.4	30.0	28.8	29.9

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por el INEI, 2015a ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf)).

Al año 2004, en la Región Lima Provincias existía una superficie agrícola de 180,922.60 hectáreas, de las cuales el 94% se encontraba bajo riego y solamente el 6% superficie de secano (en las zonas de Sierra se incrementó el porcentaje de tierras en secano, hasta casi 20% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007). Además, “las tierras que están bajo riego en la sierra representaron el 81.9% de la superficie agrícola, donde la agricultura ha sido diversificada con cultivos principalmente de pan llevar y las tierras en secano, el 18.1%. Sin embargo, la gran parte de la producción agrícola se orientó al autoconsumo” (Gobierno Regional de Lima, 2004, p. 29).

Por ello, el Gobierno Regional debe propiciar una cadena de suministros que desarrolle la exportación y que el poblador dedicado a la agricultura obtenga beneficios para lograr mejorar su calidad de vida. Además, el desarrollo de la actividad agrícola en la zona de la sierra se caracterizó por el poco uso de insumos de mayor rendimiento, como: semillas mejoradas, certificadas y garantizadas, la ausencia de prácticas de mejoramiento genético y control biológico, la insuficiente y/o deficiente infraestructura de riego (además, los recursos hídricos que se utilizaban en el riego se encontraban expuestos a contaminación por los relaves mineros y desagües urbanos e industriales, los que se vertían en los ríos sin ningún tratamiento (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007). Asimismo, otro factor importante que limitó el desarrollo de las actividades agrícolas en dicha zona fue que no existió una adecuada infraestructura de apoyo como: centros de acopio, almacenes y cámaras de conservación, préstamos del sector financiero formal. En relación a esto último, las formas de crédito que se utilizaron fueron los préstamos de los comerciantes de insumos y del habilitador a quien se vendía la cosecha en planta, los adelantos de dinero e insumos por parte de los intermediarios y los préstamos de personas particulares y/o de instituciones como: Cajas Rurales, ONGs, Fondo Rotatorio del Ministerio de Agricultura y otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007).

Del análisis de la Tabla 6, entre los principales cultivos de la región que tenían un nivel de producción significativo a nivel nacional destacaron: la fresa y frutilla, el pallar grano verde, el manzano, el frijol vainita, la mandarina, el camote, el melocotón y la caña de azúcar (en todos los casos representan más del 75% de la producción nacional). Otros cultivos que destacaron por su nivel de producción fueron: el maíz (chala, amarillo duro, amiláceo, choclo), la alfalfa, la papa, la yuca, el naranjo y las hortalizas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007). Estos productos agrícolas como: el maíz, la papa, el camote y la alfalfa generalmente atienden al gran mercado de la capital Lima. Los productos que podrían industrializarse y ser exportables como el algodón y la caña de azúcar han ido disminuyendo su producción a lo largo de los años.

Otros productos con potencial agroexportador son: los espárragos, las naranjas, la palta, la páprika, el tomate y la uva, entre otros; sin embargo, la mayor parte de la producción agrícola se orienta al autoconsumo. Por consiguiente, según el Gobierno Regional de Lima (2008) en la Región Lima se produce más del 95% del Producto Bruto Interno (PBI) Agropecuario de la Región de Lima, que constituye el 2° a nivel nacional (siendo Primer Productor en: camote, mandarina, melocotón, palta, pollos, porcino; Segundo Productor en: maíz amarillo, tomate, ajo, naranja, leche, pisco, alcachofa y Tercer Productor en: algodón, vid, espárragos, caña de azúcar). Asimismo, su diversidad de pisos ecológicos permite a la región poder diversificar su portafolio de productos agrícolas, he aquí otra tarea para el Gobierno Regional: mejorar la infraestructura de carreteras, sistemas de riego, asistencia técnica a la agricultura. Por consiguiente, la agricultura es la actividad económica fundamental y representa la principal fuente ocupacional en el ámbito del Gobierno Regional de Lima, existiendo dos áreas bien definidas: la primera constituida por el eje costero con un relativo desarrollo agrícola y agroindustrial y la segunda, el área andina caracterizada por los bajos niveles de producción

Tabla 6

*Producción Agrícola, según Producto, 2007-2014 (Tonelada)*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 Ene-Jul.
Aceituna	857	1,076	977	1,069	1,472	1,416	1,501	1,477
Ají	6,099	6,962	6,689	6,662	6,859	9,335	9,349	5,343
Ají panca				1,584	1,800	1,103	1,919	501
Ajo	4,062	3,666	4,657	5,636	5,878	6,549	6,903	2,112
Albahaca	156	107	186	202	190	158	189	114
Alcachofa	23,349	20,404	4,467	2,013	6,431	8,593	9,662	671
Alfalfa	477,916	478,850	484,901	450,138	429,373	425,372	430,892	238,379
Algodón	21,357	16,346	6,792	3,306	6,837	4,757	3,314	3,611
Apio	630	1,722	2,011	2,262	2,639	3,138	4,675	2,767
Arándano						7	11	18
Arroz	60	5						
Arveja grano seco	96	92	111	47	59	7	18	15
Arveja grano verde	5,187	5,839	5,159	5,332	4,751	4,413	4,028	1,861
Avena forrajera			8					
Beterraga	1,239	1,036	1,569	1,863	2,796	3,640	4,439	2,103
Brócoli	9,850	13,545	18,269	17,497	21,109	23,329	25,749	15,493
Caigua	1,561	1,193	2,071	1,848	1,516	1,975	1,848	673
Camote	95,324	92,417	128,546	130,373	162,999	156,552	139,012	73,592
Caña de azúcar (Fruta)	488	1,470	959	1,485	1,090	678	395	150
Cebada grano	1,004	972	1,046	867	728	476	386	160
Cebolla	21,457	23,745	18,971	26,907	23,206	17,831	32,367	21,743
Chirimoya	3,202	3,474	5,401	5,565	6,894	6,193	11,779	5,227
Ciruela	524	566	706	701	713	650	767	786
Col o repollo	3,531	4,099	4,958	4,506	3,923	4,879	5,875	4,157
Coliflor	15,875	10,814	11,263	10,304	9,751	9,906	11,604	5,124
Culantro	1,444	3,422	3,215	2,830	2,295	2,346	3,319	1,699
Dactilys	17				24			
Espárragos	16,227	24,545	11,483	14,164	23,321	21,447	19,600	10,653
Espinaca	167	296	620	543	1,242	1,655	2,782	1,709
Fresa y frutilla	11,289	23,240	18,101	21,299	22,620	29,446	29,691	7,076
Frijol	2,501	2,222	1,842	1,373	1,714	2,921	2,394	2,087
Frijol grano seco	2,747	4,235	5,302	3,109	2,152	2,136	1,936	1,346
Frijol grano verde	3,942	3,302	3,312	3,870	3,321	3,698	4,588	2,684
Frijol vainita	7,782	11,799	9,612	10,566	9,170	10,953	12,899	5,870
Granadilla	127	99	99	97	89	82	84	102
Granada	289	262	237	339	362	523	759	558
Guanábana	299	219	238	289	252	274	315	274
Guayaba	108	100	111	111	34	26	35	24
Haba grano seco	624	619	584	642	433	255	312	161
Haba grano verde	3,954	4,860	4,207	4,084	4,094	3,258	3,861	1,880
Higo	455	557	656	675	625	627	659	622
Ho lan tao			92	1,620	1,981	2,700	2,085	96
Lechuga	3,989	6,273	9,171	8,938	8,586	12,508	17,476	11,628
Lima	91	91	92	150	136	132	90	34
Limón sutil	292	251	69	51	60	55	50	49
Lúcuma	6,140	5,788	6,553	6,599	6,115	6,946	7,188	8,397
Maíz amarillo duro	209,043	239,518	248,026	265,186	262,082	267,042	238,520	172,505
Maíz amiláceo	2,105	2,151	2,064	1,929	1,738	1,317	1,503	695
Maíz chala	336,396	379,133	472,680	611,600	612,995	618,237	616,096	348,794
Maíz choclo	29,094	40,011	35,007	33,592	30,642	31,908	30,873	11,293
Maíz morado	2,450	2,891	3,784	6,345	8,612	9,561	9,617	5,552
Mandarina	113,262	112,466	86,457	127,484	136,695	163,181	178,784	105,368
Mango	9,069	9,033	7,377	7,377	6,809	5,939	9,754	9,082
Maní (Fruta)	262	406	797	706	277	557	675	443
Manzana	121,604	123,196	125,044	131,884	137,611	135,015	143,452	96,770
Maracuyá	10,887	10,685	12,161	13,455	14,124	19,167	16,818	14,101
Marigold	2,158			646	4,914	8,064	811	13
Mashua o izano	185	82	149	80	74	74	30	35
Melocotón	27,117	31,401	34,771	33,719	35,035	36,862	38,619	21,600
Melón	7,749	12,050	9,803	7,982	7,750	6,982	5,804	3,639
Membrillo	2,994	2,824	3,137	3,121	3,111	3,553	4,233	3,383
Nabo	195	107	90	38	99	126	111	73
Naranja	50,343	50,839	34,749	35,652	44,395	43,385	45,118	14,190
Níspero	1,320	1,506	1,420	2,158	1,566	1,810	1,823	42
Oca	1,156	755	964	872	683	717	511	374
Olluco	1,611	1,157	1,254	1,256	1,254	1,038	829	662
Orégano	5	2						
Pacae o guaba	72	64	78	74	72	73	83	72
Pallar grano verde	1,838	1,300	2,323	3,279	2,305	3,913	4,434	2,066
Palta	36,715	37,799	42,486	45,236	45,836	56,180	60,107	55,944
Papa	175,198	202,596	168,972	244,726	207,695	165,084	145,339	44,266
Papaya	227	156	216	282	243	242	226	320
Páprika	4,883	9,027	6,170	5,977	6,835	6,285	5,490	6,174
Pecana	375	522	381	517	491	426	381	294
Pepinillo	17,941	19,346	12,653	11,543	10,151	10,522	11,938	8,938
Pepino	11,773	9,636	10,678	14,300	9,744	7,081	9,301	2,925
Pera	2,274	2,308	2,305	2,399	1,890	1,855	1,984	2,006
Pimiento	7,297	6,969	3,845	3,782	3,531	4,809	4,447	2,621
Plátano	5,144	5,677	5,643	3,818	3,915	4,237	4,185	2,709
Poro	326	365	703	586	861	1,316	1,717	1,386
Quínua							202	708
Rabanito	204	92	32	81	27	36		
Sandía	6,660	8,118	8,720	9,447	7,858	6,123	10,222	8,816
Tangelo	4,676	4,372	4,090	4,778	4,571	4,956	6,979	3,494
Tomate	28,506	42,080	42,830	39,242	39,368	42,809	44,797	32,133
Toronja	170	265	95	135	143	157	254	144
Trigo	913	868	962	725	669	426	336	204
Tuna	9,662	8,825	6,654	7,646	7,040	8,297	10,998	8,548
Uva	48,881	53,905	52,945	54,691	54,240	59,595	63,868	69,614
Yuca	26,248	21,525	41,731	45,314	58,601	45,777	44,959	27,749
Zanahoria	30,392	41,264	42,868	48,891	51,555	54,169	49,674	7,840
Zapallo	17,484	29,241	29,359	26,008	20,845	24,144	24,312	13,774

Nota. Tomado de "Producción en TM de principales cultivos," por la Dirección Regional de Agricultura de Lima, 2016 (<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-lima-mayo2015.pdf>).

y productividad y por carecer de una adecuada infraestructura de riego, almacenamiento, comercialización y de innovación tecnológica (Gobierno Regional de Lima, 2004). Del análisis de la Tabla 7, la superficie agrícola se incrementó en 260% del año 2004 al año 2012, existiendo una superficie agrícola de 470,805 hectáreas al 2012. De la superficie agrícola regional que fue 470,805 hectáreas, cerca del 79% contaba con riego y un 21% fue superficie en seco (INEI, 2015a). Por consiguiente, el mayor porcentaje de los terrenos cultivables contaba con riego. Además, en la Región Lima Provincias habían 63,898 unidades agropecuarias. Ello implicaba, la existencia de un buen número de pequeños productores con terrenos de menos de cinco hectáreas (INEI, 2015a). Por ello, es determinante fortalecer la actividad agrícola para incrementar la exportación en la región.

Tabla 7

*Superficie Agrícola y sus Componentes, según Provincia, 2012 (Superficie en Hectáreas)*

Provincia	Unidades agropecuarias y superficie.	Superficie Agrícola		
		Total	Bajo riego	En seco
Total	Número de unidades agropecuarias	63,898	61,836	9,267
	Superficie	470,805	371,349	99,456
Barranca	Número de unidades agropecuarias	5,733	5,724	69
	Superficie	37,324	37,128	196
Cajatambo	Número de unidades agropecuarias	2,499	2,371	882
	Superficie	19,264	3,559	15,704
Canta	Número de unidades agropecuarias	2,576	2,386	505
	Superficie	13,004	9,082	3,922
Cañete	Número de unidades agropecuarias	15,578	15,299	572
	Superficie	70,048	68,703	1,345
Huaral	Número de unidades agropecuarias	8,729	8,493	620
	Superficie	59,287	27,671	31,616
Huarocharí	Número de unidades agropecuarias	10,260	9,819	2,694
	Superficie	90,825	78,599	12,226
Huaura	Número de unidades agropecuarias	9,521	9,318	959
	Superficie	112,953	101,753	11,200
Oyón	Número de unidades agropecuarias	2,118	1,838	951
	Superficie	11,520	4,336	7,183
Yauyos	Número de unidades agropecuarias	6,884	6,588	2,015
	Superficie	56,581	40,519	16,063

*Nota.* Tomado de "Compendio Estadístico Lima Provincias 2014," por INEI, 2015a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf)).

Al 2013, en la Región Lima Provincias, principalmente las provincias costeras tuvieron la mayor población avícola, mientras que las provincias de la sierra tuvieron la mayor población de ovinos y camélidos (INEI, 2015a). Por ello, el Gobierno Regional de Lima Provincias debe impulsar la creación de laboratorios de investigación genética y la especialización de los docentes en las carreras agropecuarias o afines para mejorar la productividad agropecuaria de la región. Por otro lado, se debe impulsar el incremento de la calidad y la producción con fines de exportación (ver Tabla 8).

Tabla 8

*Población Pecuaria, por Provincia, según Especie, 2013 (Unidades)*

Especie	Total	Provincia								
		Barranca	Cajatambo	Canta	Cañete	Huaral	Huachipaico	Huancavelica	Huaura	Oyón
Pollo	46'255,630	1'500,000	-	8'154,800	9'260,000	18'906,830	-	8'434,000	-	-
Gallina										
de postur	2'204,876	300,000	-	3,685	1,708,400	179,648	4,585	-	3,943	4,615
Vacuno	256,783	7,432	16,318	23,220	29,783	38,983	32,630	46,076	20,694	41,647
Ovino	334,364	1,400	25,238	20,655	6,606	29,519	46,907	26,914	71,253	105,872
Porcino	214,092	5,407	1,066	7,541	67,677	101,076	2,048	24,955	2,229	2,093
Caprino	145,026	3,500	2,580	14,385	8,000	19,505	34,866	9,961	1,673	50,556
Alpaca	49,524	-	1,166	915	-	1,982	7,210	1,686	750	35,815
Llama	9,966	-	654	-	-	904	6,963	268	1,177	-
Patos	10,910	-	-	-	-	10,604	-	-	206	100
Cuyes	200,945	25,800	3,270	-	137,422	3,468	15,908	-	9,132	5,945

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf)).

La calidad genética del ganado y animales menores que poseen los pequeños productores no es buena, contando en su mayoría con animales criollos cruzados con razas mejoradas. Esta baja calidad del ganado no permite mayores niveles de producción por lo que el excedente para la transformación agroindustrial es reducido. Otras limitaciones que

presenta el sector son: la utilización de extensas zonas de pastos naturales explotadas en condiciones de sobre pastoreo, el insuficiente sistema preventivo de carácter sanitario, el inadecuado o nulo uso de técnicas modernas para el control de plagas y enfermedades y la crianza de ganado sin especialización de tal manera que un mismo ganado es utilizado para la reproducción, producción de leche y de carne (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007).

En cuanto al desembarque de recursos marítimos para consumo humano directo, la Región Lima Provincias en comparación con la producción nacional apenas representó un 2.5%. Se aprecia que en los últimos años los Puertos Cerro Azul y Chilca no han registrado la actividad de pesca. El porcentaje de aporte nacional en recursos marítimos es muy bajo, a pesar de poseer gran potencialidad de recursos marítimos (INEI, 2015a). Por ello, el Gobierno Regional deberá impulsar - en formación - facilidades de infraestructura, facilidades de creación de empresas para la explotación de dicho recurso con fines de exportación (ver Tabla 9). Sin embargo, la empresa Terminales Portuarios Chancay ha iniciado obras por 1,850 millones de Dólares para potenciar el Puerto de Chancay que duplicaría en extensión al Puerto de El Callao y será un polo de desarrollo para el norte chico, generando empleo y dinamismo en su zona de influencia (“Terminal Portuario Chancay construye,” 2016).

Asimismo, el territorio de la región es recorrido por 12 ríos principales que discurren en dirección Este a Oeste y que vierten sus aguas al Océano Pacífico, conformando una vertiente de forma alargada de longitudes comprendidas entre 62 a 200 km. Los principales ríos que dan origen a los valles del mismo nombre son: Fortaleza, Pativilca, Supe, Huaura, Chancay-Huaral, Chillón, Rímac, Lurín, Mala, Omas y Cañete. Estos se caracterizan por tener un régimen de escurrimiento irregular y carácter torrentoso, concentrándose las descargas durante tres ó cuatro meses del año de Diciembre a Marzo principalmente, período

denominado de avenidas, durante el cual se estima discurre entre el 60 y 70% de la descarga total anual, teniendo durante el resto del año una baja considerable. Sin embargo, la disponibilidad de agua de estos ríos asciende a un volumen medio anual de 6,408 millones de m<sup>3</sup> (Gobierno Regional de Lima, 2004).

Asimismo, el carácter eminentemente andino de la Región Lima, su posición central en el Perú, el factor hidráulico de sus ríos a distancias promedio de 100 km, favoreciendo la cercanía de sus valles o centros agrícolas, son factores importantes para afianzar las actividades agrícolas y pecuarias de la región. Asimismo, en el territorio de la región existen aproximadamente 667 lagunas, entre las principales tenemos: Pomacocha y Paucarcocha en la Provincia de Yauyos; Totoral y Shuyocc en Huarochirí, Piticocha y Chuchín en Canta; Quisha y Piconga en Huaral. Asimismo, cabe mencionar la existencia de fuentes termales como las de Churín, en la Provincia de Oyón, las Salinas de Huacho en Chancay, San Mateo y Viso, en Huarochirí, Chiuchín en Huaura, entre los más importantes (Gobierno Regional de Lima, 2004).

Tabla 9 *Desembarque de Recursos Marítimos para Consumo Humano Directo, según Puerto, 2008-2012 (Tonelada métrica bruta)*

Puerto	2008	2009	2010	2011	2012
Total País	1'196,433	1'043,600	890,680	1'209,466	1'111,290
Lima Provincias	17,468	34,172	10,888	44,590	32,121
Cerro Azul	-	-	-	-	-
Chancay	1,938	1,334	1,334	2,060	2,077
Chilca	-	-	-	-	-
Huacho	6,350	5,816	7,739	30,404	21,588
Supe	2,401	3,338	1,170	4,239	2,889
Végueta	6,779	14,977	645	7,887	5,567

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf))

Los principales minerales y metales que explota la región son: plata, cobre, plomo, zinc, y oro. De estos minerales, la región tiene una participación significativa en la producción nacional de plata, plomo y zinc: 23%, 18% y 9% respectivamente y en los tres casos se realiza bajo la forma de concentrados que tienen como destino la exportación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007). Además, a nivel regional, las Provincias de Oyón y Huarochiri son los principales productores de plata con una participación de 48% y 38% respectivamente, en zinc destacan las Provincias de Huaral y Huarochiri, con una participación de 44% y 34% respectivamente, en cobre destacan las Provincias de Cañete y Huarochiri con 55% y 17% de participación respectivamente, en plomo destacan las Provincias de Huarochiri y Oyón con una participación de 46.7% y 27% de participación respectivamente y la Provincia de Cañete es la única productora de oro en la región (Gobierno Regional de Lima, 2004).

Por ello, según Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2007) a nivel de provincia, es Huarochiri la que tiene una participación más destacada (primer lugar en plomo y segundo lugar en plata, zinc y cobre), aunque también se debe destacar a Cañete (primer lugar en cobre y oro), Oyón (primer productor de plata y segundo de plomo) y Huaral (primer lugar en zinc). Por consiguiente, Región Lima Provincias es una de las regiones con mayor producción de plata a nivel nacional ya que cuenta con grandes yacimientos de plata en forma de sulfuros (galena). Afortunadamente, este metal tiene mayor precio después del oro, ello implica mayor ingreso por exportaciones. Por efecto, el Gobierno Regional debería facilitar las operaciones mineras, pero bajo exigencias de responsabilidad social y ambiental de las empresas mineras (ver Tabla 10).

Cañete es la provincia con mayor porcentaje de producción de cobre, con 61% de participación regional, seguido por Yauyos y Oyón con 13.9% y 13.3% respectivamente; esta producción ha venido disminuyendo progresivamente a partir del año 2010 (ver Figura 3). La

disminución de la cantidad producida en los últimos años es debido a que se dejó de explotar yacimientos con bajas concentraciones metálicas por lo que no cubren los costos fijos y variables; además, por la influencia del descenso en el precio de los metales en los últimos años. Además, las principales empresas de producción de cobre son: Compañía Minera Yauricocha y Mina Condestable (Gobierno Regional de Lima, 2008).

Tabla 10

*Producción Minero Metálica, según Principales Metales, 2008 - 2014*

Minerales / Metales	Unidad de medida	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 Ene.-Jun.
Cobre	TMF	40,514	36,309	35,307	39,368	33,041	30,882	16,305
Plata	kgf	277,211	254,425	261,332	308,088	245,864	257,033	148,221
Plomo	TMF	50,476	41,413	48,551	44,661	40,457	46,753	27,400
Oro	kgf	670	580	572	764	1,363	1,297	629
Zinc	TMF	285,227	110,451	187,566	238,737	175,427	177,442	95,555

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf))

El aporte de la Región Lima Provincias a la producción nacional de cobre es poco significativa en comparación con las regiones de Arequipa, Ancash, Cusco, Apurímac, Moquegua y Tacna, donde se encuentran las grandes minas de cobre (INEI, 2015). Además, al año 2015 se contaba con 762,000 TM de reserva total (probada y probable) en la Región Lima y ocupaba el puesto 11 en posesión de reservas a nivel nacional. Asimismo, a nivel nacional aportaba 30,688 TMF, con una contribución de 2% de 1' 700,814 TMF nacional y ocupaba el puesto 10 en la producción nacional de cobre (Ministerio de Energía y Minas, 2015).

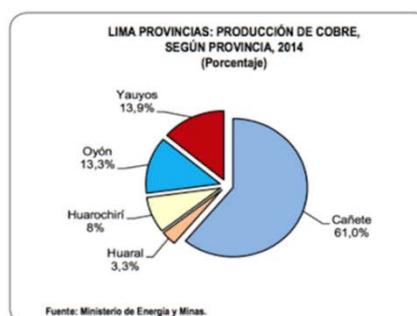
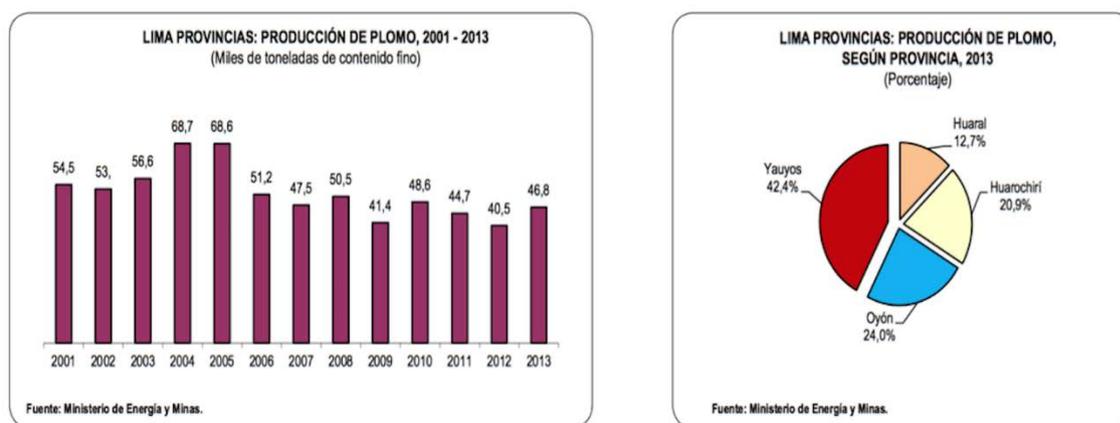


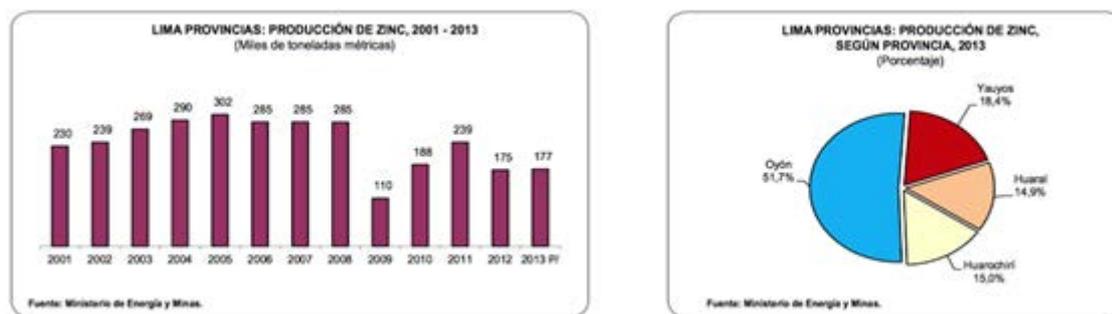
Figura 3. Producción de Cobre Región Lima Provincias, 2001 – 2013. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015.

Según lo indicado en el portal del Ministerio de Energía y Minas, Región Lima es la segunda productora de plomo a nivel nacional, en el año 2015 produjo 70,011 TMF, Pasco con 94,528 TMF vendría a ser la primera productora de plomo a nivel nacional. Además, ocupa el segundo puesto con 22% de 315,780 TMF producidas a nivel nacional (Ministerio de Energía y Minas, 2015). Asimismo, Yauyos fue la provincia con mayor porcentaje de producción de plomo (42.4%), seguido por Oyón y Huarochirí (24% y 20.9% respectivamente), como se puede observar en la Figura 4 (INEI, 2015).



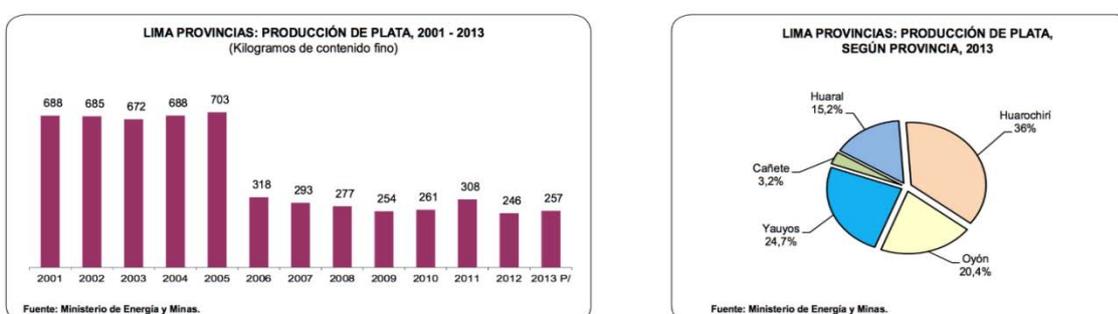
*Figura 4.* Producción de plomo Región Lima Provincias, 2001 – 2013. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf))

El aporte de la Región Lima Provincias a la producción nacional de zinc fue regular, donde fue superada sólo por Ancash, Junín y Pasco, donde se encuentran las grandes minas de zinc. Asimismo, al año 2015 se contó con 2´866,000TM de reserva total (probada y probable) en la Región Lima Provincias y ocupó el cuarto puesto en posesión de reservas a nivel nacional. Asimismo, a nivel nacional aportó 201,925TMF, con una contribución de 14% de 1´ 421,523TMF nacional y ocupó el cuarto puesto en la producción nacional de zinc (Ministerio de Energía y Minas, 2015). Además, Oyón fue la provincia con mayor porcentaje de producción de zinc (51.7%), seguida de Yauyos con 18.4%, como se puede observar en la Figura 5 (INEI, 2015a).



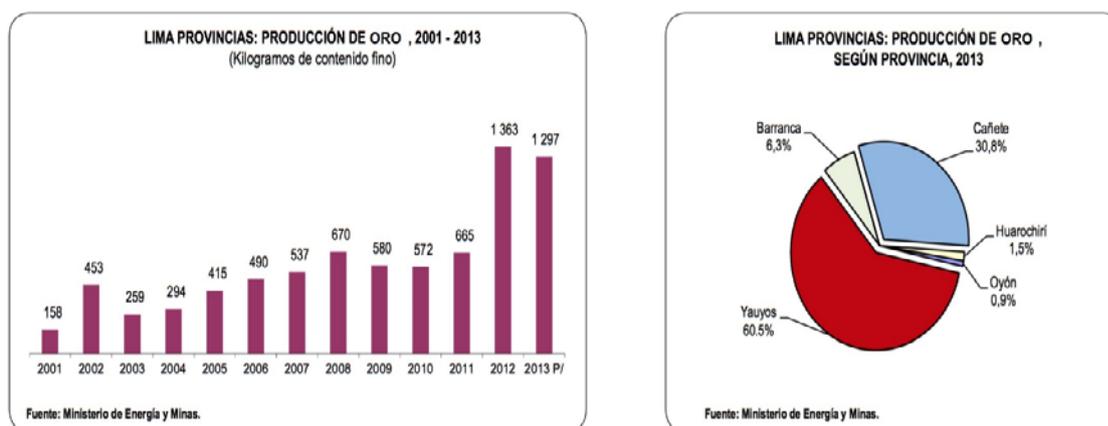
*Figura 5.* Producción de zinc Región Lima Provincias, 2001 – 2013. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf))

El aporte de la Región Lima Provincias a la producción nacional de plata fue muy significativa, donde fue superado sólo por Junín. Asimismo, al año 2015 se contó con 361’224,000 Onzas Finas de reserva total (probada y probable) en la Región Lima y ocupó el quinto puesto en posesión de reservas a nivel nacional, con tenencia de 8% de 4,485’258,000 Onzas Finas. Asimismo, la región a nivel nacional aportó con 22’907,000 Onzas Finas de producción, con una contribución de 17% de 133’866,000 Onzas Finas nacional y ocupó el segundo puesto en la producción nacional de plata (Ministerio de Energía y Minas, 2015). Además, Huarochirí fue la provincia con mayor porcentaje de producción de plata (36%), seguido por Yauyos (24.7%) y Oyón (20.4%); como se puede observar en la Figura 6 (INEI, 2015). La principal mina de plata en Lima Provincias fue Uchucchacua con 317,267 kg finos de producción (Gobierno Regional de Lima, 2008).



*Figura 6.* Producción de plata Región Lima Provincias, 2001 – 2013. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf))

El aporte de la Región Lima Provincias a la producción nacional de oro fue poco significativa en comparación con La Libertad, Cajamarca, Arequipa, Madre de Dios. Por consiguiente, la región a nivel nacional aportó 14,000 Onzas Finas, con una contribución de 0.30% de 4'663,000 Onzas Finas Nacional y ocupó el puesto 10 en la producción nacional de oro (Ministerio de Energía y Minas, 2015). Además, Yauyos fue la provincia con mayor porcentaje de producción de oro (60.5%), seguido por Cañete (30.8%) como se puede observar en la Figura 7 (INEI, 2015). Por consiguiente, las principales regiones productoras de oro fueron: La libertad, Cajamarca y Madre de Dios, que en conjunto aportaron el 64.5% de la producción aurífera nacional (Ministerio de Energía y Minas, 2015).



*Figura 7.* Producción de oro Región Lima Provincias, 2001 – 2013. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf))

En la Región Lima Provincias se cuenta con una variada oferta turística como: el turismo de naturaleza y el turismo rural comunitario en la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochabambas, turismo cultural en Caral y Rúpac, lugares de recreación en Canta, canotaje en Lunahuaná. Sin embargo, se observa una débil gestión turística que aproveche el potencial turístico y permita ampliar la oferta de la región. Al respecto, MINCETUR realizó el Primer Encuentro Nacional para el Desarrollo de Productos Turísticos en el mes de noviembre de 2013, con el objetivo de potenciar productos turísticos por cada región del país. En ese

sentido, en la Región Lima se escogió a Lunahuaná con la oferta de canotaje y la ruta del pisco, debido a que concentra una mejor oferta de servicios y planta turística, así también un porcentaje mayor de afluencia turística local. Por consiguiente, para los vacacionistas limeños, según lugar de destino, se tiene a las siguientes provincias: Lima 36%, Cañete 24%, Huaral 15%, Huaura 9% y Canta 5% (Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM], 2014).

Por ello, la Región Lima Provincias cuenta con un gran potencial turístico de orden histórico - cultural, natural y gastronómico (ver Tabla 11), que representa un ingreso económico para las nueve provincias; además, cada año se incrementa más. No obstante, como actividad económica está poco desarrollada, a pesar de su efecto multiplicador en el desarrollo económico regional, por constituir una importante fuente de generación de divisas y empleo, contribuyendo indirectamente con los ingresos fiscales y las inversiones. Por ello, el Gobierno Regional de Lima debe impulsar la más amplia oferta de servicios turísticos en cuanto a establecimientos de hospedaje, restaurantes, agencias, transporte, entre otros (Gobierno Regional de Lima, 2008).

Asimismo, la Región Lima Provincias ofrece turismos de aventura, ecoturismo y descanso por explotar. Cuando se trata de aventura en sus provincias, podemos encontrar un abanico de actividades, en las cuales podemos disfrutar no sólo de la vista y el medio ambiente natural sino practicar deportes de aventura, los cuales elevan nuestra adrenalina y nos ofrecen una escapatoria de la abrumadora ciudad capital. Entre las actividades que se pueden realizar se encuentran: (a) canotaje, en la Provincia de Cañete, exactamente en el Poblado de Lunahuaná, aprovechando el torrente del Río Cañete se puede realizar esta actividad, (b) caminatas, existen hermosos destinos donde se practica este deporte como: el Bosque de Piedras de Marcahuasi (Provincia de Huarochiri), los Restos Arqueológicos de

Rúpac (Provincia de Huaral), entre otros y (c) rappel, es una actividad llena de adrenalina, la práctica de este deporte es cada vez mayor en la ciudad, se realiza en Lunahuaná.

Tabla 11

*Principales Recursos Turísticos de la Región Lima Provincias*

Provincia y Distrito		Recurso Turístico	Tipo	Subtipo
Barranca	Barranca	Playas de Barranca	Costa	Playas
	Paramonga	Fortaleza de Paramonga	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Paramonga	Sitio Arqueológico El Porvenir	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Pativilca	Sitio Arqueológico Pampa San José	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Supe	Cuidad Sagrada de Caral	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Supe	Sitio Arqueológico de Piedra Parada	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Supe Puerto	Sitio Arqueológico Áspero	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Supe Puerto	Playa La Isla del Faraón Zona Reservada Cordillera de	Costa	Playas
Cajatambo	Copa	Huayhuash	Montañas	Cordilleras
Canta	Cantamarca	Marca Kullpi	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
Cañete	Lunahuaná	Incawasi	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
		Zona Reservada Humedales de		
	San Antonio	Puerto Viejo	Áreas Protegidas	Zona resevadas
Huaral	Santa Cruz de Flores	San Vicente de Azpitia "El Balcón del Cielo"	Lugares Pintorescos	Camino Pintoresco
		Complejo Arquelógico de Rupak-		
	Atavillos Bajo	Marca Kullpi	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Aucallama	Sitio Arqueológico las Shicras-		
		Pisquillo	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Chancay	Playas de Chancay	Costa	Playas
		Reserva nacional Lomas de Lachay	Áreas Protegidas	Nacionales
	Chancay	Castillo de Chancay	Arquitectura y Espacio Urbano	Palacio o castillo
San Miguel de Acos		Complejo Arqueológico de Chipprak	Sitios Arquelógicos	Edificaciones
Huarochiri	Andamarca	Baños Termales La Collpa	Medicinales	Aguas Termales
	Huachupampa	Laguna de Antacocha	Cuerpo de Agua	Laguna
Huaura	Santa Eulalia	Meseta de Marchahuasi	Montañas	Bosque de Piedra
	Huacho	Albúfera Paraíso	Cuerpo de Agua	Albúfera
Oyón	Huacho	Zona Arqueológico Monumental de		
		Bandurria	Sitios Arquelógicos	Edificaciones
	Hualmay	Zona Arqueológico Monumental de		
		Huacos	Sitios Arquelógicos	Edificaciones
Santa Leonor Végueta	Baños Termales de Picoy	Medicinales	Aguas Termales	
	Sitio Arqueológico de Vichama	Sitios Arquelógicos	Edificaciones	
	Sitio Arqueológico de Antashuay	Sitios Arquelógicos	Edificaciones	
Pachangara	Balneario de Churín	Aguas Minero		
		Medicinales	Aguas Termales	
Pachangara	Complejo la Meseta	Aguas Minero		
		Medicinales	Aguas Termales	
Yauyos	Huancaya	Reserva Paisajística Nor Yauyos-		Reserva
		Cochas	Áreas Protegidas	Paisajísticas
	Huancaya	Laguna de Huallhua	Cuerpo de Agua	Laguna
	Huantán	Laguna Luncho	Cuerpo de Agua	Laguna
	Laraos	Laguna de Pumacocha	Cuerpo de Agua	Laguna
	Laraos	Laguna de Chochapampa	Cuerpo de Agua	Laguna
Vitis	Laguna de Piquecocha	Cuerpo de Agua	Laguna	

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico Lima Provincias 2014," por INEI, 2015a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf))

En cuanto al ecoturismo que está presente en el ámbito regional de Lima, encontramos lomas, ríos, valles; a su vez se puede disfrutar de la flora y fauna sin deprender el medio ambiente; algunos destinos en Lima para realizar ecoturismo son: Lomas de Lachay y Albufera de Medio Mundo. Además, en turismo de descanso, se puede visitar todas las provincias de Lima, de por sí es una experiencia relajante, la tranquilidad de los pueblos y la naturaleza ofrecen una oportunidad para el descanso. Los limeños suelen viajar durante los fines de semana o fines de semana largos para visitar estos destinos (Gobierno Regional de Lima, 2008).

El 81% de los traslados que se realizaron a nivel nacional por vacaciones durante el 2013 tuvieron a Lima como punto de partida. Esto representó un total de 3'650,990 viajes, con un incremento de 6.8% con respecto al año anterior. Asimismo, es importante mencionar que los viajes de los vacacionistas limeños dentro de su propio Región aumentaron en un 10% en el último año. No sólo estamos hablando de ciudadanos con mayor hábito de viaje, sino también de una población mucho mayor en número de habitantes. Por lo tanto, Lima es - de lejos - el mercado más importante en turismo interno (Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM], 2014).

En cuanto al perfil del turista limeño, se tiene que un 45% de limeños tiene como motivación principal el ocio y la recreación; asimismo, el 64% del interés que se despierta por viajar se debe a los comentarios de familiares y amigos. Además, al momento de elegir un destino turístico, el 52% opta por paisajes y naturaleza. Además, el tipo de información que se busca antes de realizar el viaje es en su mayoría acerca de costos y características del alojamiento y lugares a visitar en el lugar. La fuente de búsqueda de información sobre el lugar visitado es en su mayoría consultando a los pobladores del lugar, al hotel o familiares y amigos. Por otro lado, los vacacionistas limeños permanecen un promedio 3 noches y gastan aproximadamente S/ 233.00 por turista. Asimismo, el 43% de las personas viajan con sus

familias y el 23% con amigos. Es necesario precisar, que el 98% de los mismos viajan por cuenta propia (Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM], 2014).

En cuanto al Perfil del Vacacionista Nacional 2013, dentro de los aspectos del viaje, estuvo determinado por: la principal motivación de descansar y relajarse (43%), el interés que estuvo determinado en un 54% por los comentarios y experiencias de familiares y amigos y el que 52% eligió el lugar por sus paisajes naturales. Asimismo, el perfil demográfico y socioeconómico estuvo determinado por: el 59% compuesto por mujeres, las edades fluctuaban entre 39 años a más (59%) y con respecto a la educación, el 70% tenía una carrera técnica o universitaria completa (Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM], 2014).

Asimismo, acerca de la caracterización del viaje nacional, tenemos que: la mayoría (43%) decidió viajar en familia; el 32% prefirió viajar a Lima, seguido de los Regiones de Ica (10%), Arequipa (8%) y La Libertad (8%); el transporte más utilizado fue ómnibus interprovincial (72%); en un grado mayoritario los viajeros no buscaron datos turísticos previos al viaje y el resultante accedió al Internet (72%) con la finalidad de obtener información relacionada a los costos, alojamiento y lugares de interés; el 49% permaneció hasta 3 noches en el lugar visitado; el 98% viajó por cuenta propia, el 1% contrató un tour guiado en el mismo lugar visitado y el mismo porcentaje contrató los servicios en el lugar donde vivía; el gasto promedio por persona fue de S/ 458 en la totalidad del viaje y un 25% gastó de S/ 600 o un monto mayor y finalmente, la actividad más realizada fue recorrer iglesias, catedrales e inmuebles históricos (Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM], 2014).

Según la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2014) las principales tendencias de viaje en el mercado internacional son las siguientes:

- **Búsqueda de autenticidad:** De acuerdo a las investigaciones, se identificaron las preferencias de los viajeros hacia nuevos destinos de cultura, gastronomía, viajes temáticos y deseo por experiencias auténticas que mantengan la relación de calidad y estándares del servicio con el precio.
- **Motivos de viaje:** Según estimaciones de la OMT: vacaciones, recreación u ocio es el principal y más dinámico motivador de viaje, pues crece a una tasa anual de 3.3%. Los viajes motivados por las visitas de amigos y parientes, salud, religión y otros propósitos mantendrán una importante influencia en la generación del flujo turístico en los próximos años, creciendo a una tasa ligeramente mayor (3.5% anual). Al 2030, los viajes por motivo de vacaciones, recreación u ocio representarán el 54%, seguido de visitas de amigos y parientes, salud, religión y otros propósitos con un 31%. Por su parte, el 15% restante realizará viajes por motivos profesionales y de negocios.
- **Internet:** Con el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), la población -en general- cuenta con más facilidades para obtener la información clave en la decisión de compra. Esta tendencia está siendo aprovechada por los operadores turísticos, quienes desarrollan canales modernos basados en Internet para un mejor acercamiento a sus mercados objetivos, a la vez, que estas herramientas les permiten consolidar información de la interacción con sus clientes y, sobre esta base, conocer mejor su perfil y patrón de consumo. Cada vez se da un mayor uso del Internet para la reserva de hoteles, aerolíneas y demás servicios, así como una mayor confianza en portales web especializados.
- **Mayor influencia de la Marca País en la decisión de compra:** El concepto de marca comercial no es nuevo y su uso extendido ha buscado estrechar el vínculo entre el consumidor y el producto. En este contexto, el desarrollo de una Marca País cobra

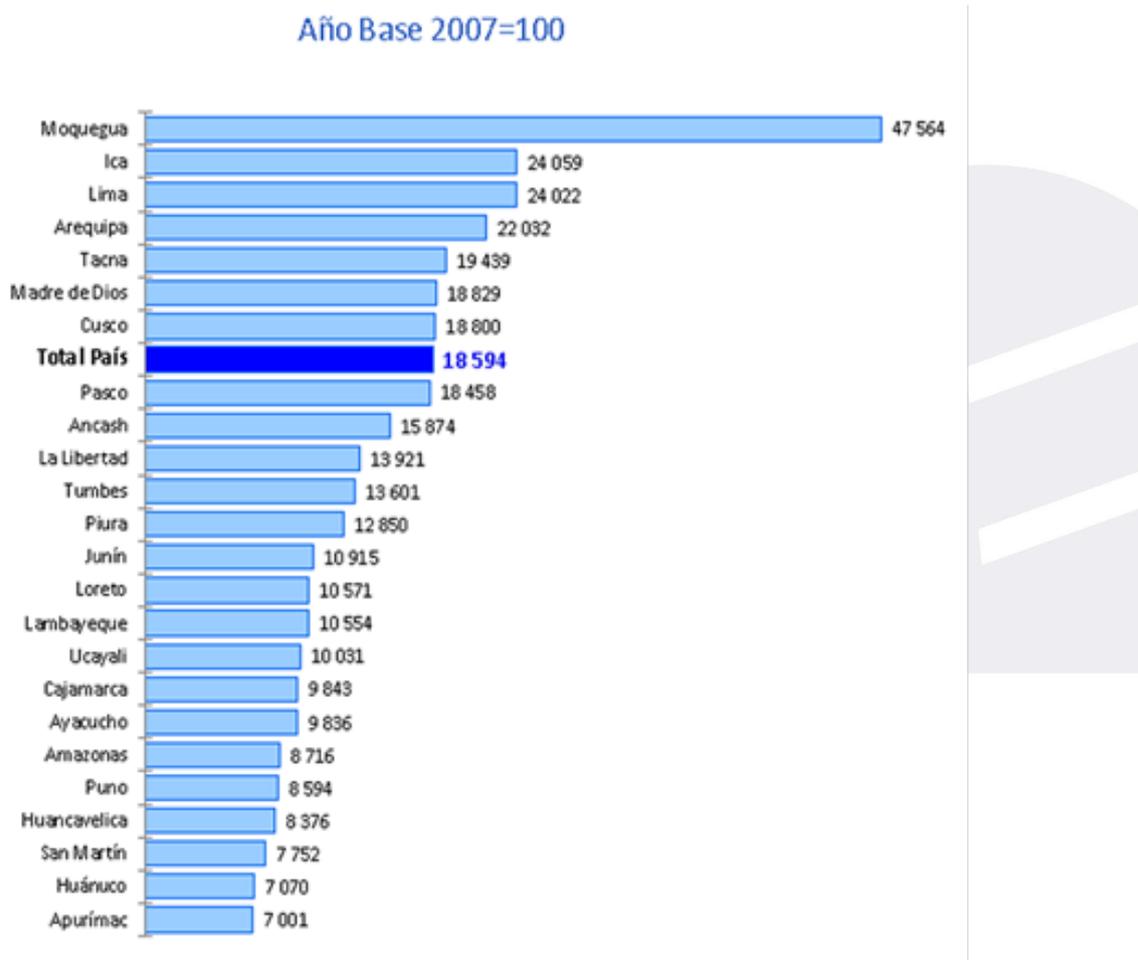
importancia crucial para respaldar la oferta de un país entero. En el Perú, se reconoce el enorme potencial de beneficios que el desarrollo de una Marca País puede generar en el turismo, el comercio y la inversión, razón por la cual se está trabajando arduamente en el adecuado posicionamiento de la Marca Perú.

- Adecuación de los sectores productivos a una creciente población de clase media: El segmento de la clase media está creciendo aceleradamente, no sólo en el Perú sino a nivel global, con perspectivas de superar el 50% de la población mundial en un tiempo no muy lejano. Este fenómeno estaría impulsado por el crecimiento económico experimentado en las economías emergentes que eleva el nivel de ingresos per cápita, pudiendo duplicar el ingreso actual en estos países (Future Brand, 2012).

La Región Lima Provincias constituye un destino de gran importancia para el turismo interno; sin embargo, el producto turístico que puede ofertarse se deteriora aceleradamente por la falta de recursos y la acción de algunos sectores de la población que no toman conciencia de la necesidad de conservarlos, así como por la falta o inadecuada infraestructura de apoyo, como son: vías de acceso y comunicaciones, infraestructura hotelera, zonas de recreación y esparcimiento atractivas al turista. Por ello, para lograr su desarrollo se requiere una mayor inversión pública y privada en la conservación y mejoramiento de los centros históricos y culturales, restos arqueológicos, centros de esparcimientos, infraestructura de transportes, infraestructura hotelera, entre otros, a favor de las zonas con potencial turístico, además de generar una cultura conservacionista y de apoyo al turista por parte de la población, creando un ambiente de seguridad ciudadana (Gobierno Regional de Lima, 2008). Además, para posicionar el crecimiento de la actividad turística en Lima provincias, es necesario involucrar a las autoridades gubernamentales y población, ofreciendo una alternativa complementaria de desarrollo y crecimiento económico en sus

localidades, de la mano con una adecuada gestión, respaldada por profesionales especializados (Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM], 2014).

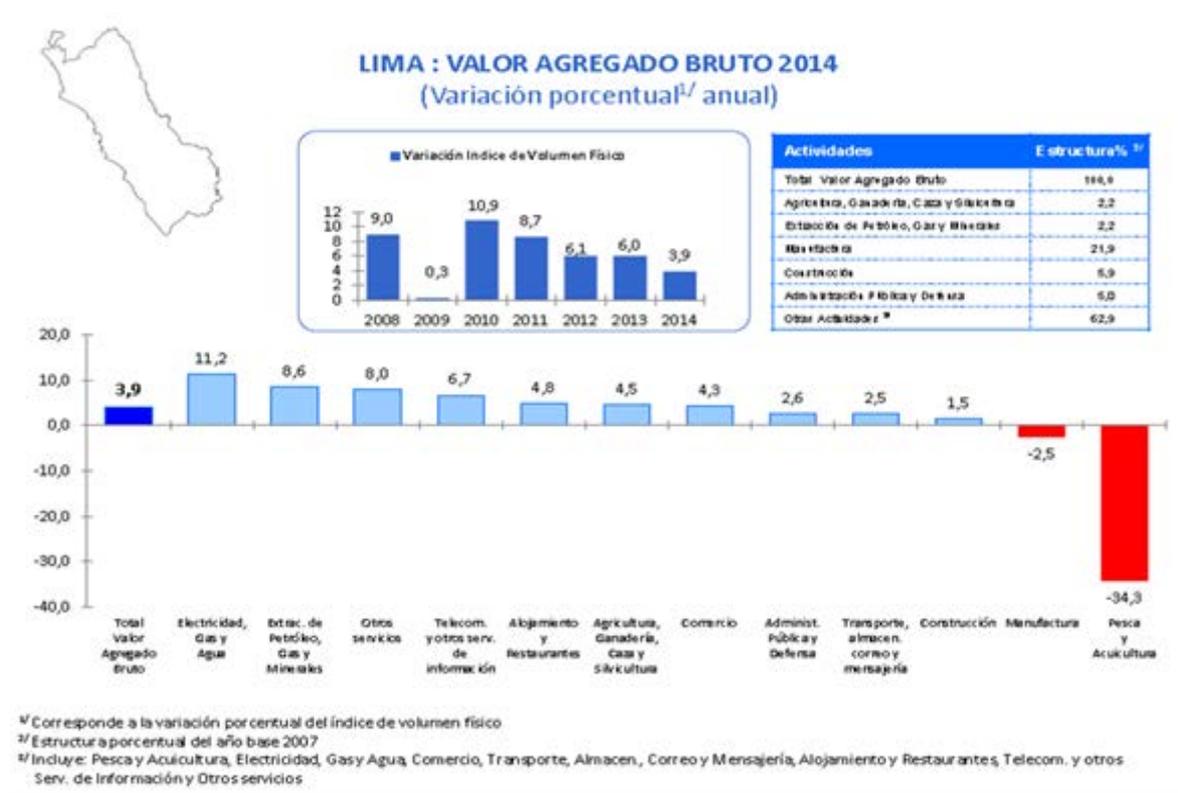
En la Figura 8 se observa el PBI por habitante de los Regiones del Perú, nótese que Lima se ubicó en el tercer lugar con un ingreso promedio por habitante de S/ 24,022; incluyó también a las provincias de la Región Lima Provincias. Sin embargo, Moquegua superó en más del 50% en PBI per cápita (INEI, 2015). Por consiguiente, la Región Lima Provincias debe implementar mecanismos que dinamicen sus sectores económicos como: minería, pesquería, agricultura, ganadería y turismo, para superar su nivel de PBI per cápita.



*Figura 8.* Producto Bruto Interno por habitante, según Región año 2014. Tomado de “Producto Bruto Interno por Regiones 2014,” por INEI, 2015b (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

En la Figura 9 se aprecia los sectores económicos que contribuyeron con el PBI del Región de Lima, donde destacan: electricidad, gas y agua con un 11.2%, seguido de

extracción de petróleo, gas y minerales con 8.6%. Por el lado contrario, los sectores que afectaron este índice tenemos: manufactura con -2.5% y pesca y acuicultura con -34.3%. Por otro lado, el volumen de producción de sus recursos fue disminuyendo progresivamente en los últimos años, ello implica que el Gobierno Regional debe intervenir para dinamizar y maximizar el nivel de producción de sus recursos. Además, las actividades de pesca y acuicultura disminuyeron en -34.3% en su aporte al PBI, ello indica un problema serio, que implica una de las mayores atenciones del Gobierno Regional (INEI, 2015).



*Figura 9.* Lima: Valor Agregado Bruto, año 2014. Tomado de “Producto Bruto Interno por Regiones 2014,” por INEI, 2015b (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

En cuanto a la de pobreza, según grupos de Regiones, Lima se encontró en el Grupo Cinco, junto a Tacna, Tumbes y Ucayali con un 13.4% (ver Tabla 12). Aquí otra tarea para el Gobierno Regional de generar empleos adecuados y mantener los existentes, ya que la disminución de la calidad de empleo repercute en la pérdida de la capacidad adquisitiva de

los ingresos de los más pobres. Además, según la población pobre y pobre extrema se localiza en la zona rural y urbana marginal, con altas tasas de morbilidad, desnutrición y mortalidad infantil (INEI, 2015).

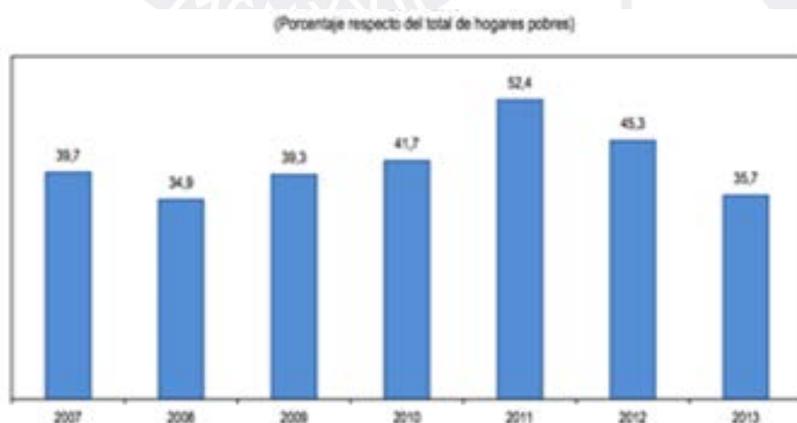
Tabla 12

*Perú: Incidencia de la Pobreza, según Grupos de Regiones, 2013(Porcentaje)*

Grupo	Regiones	Intervalo de confianza al 95%	
		Inferior	Superior
Grupo 1	Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica, Pasco	46.6	52.9
Grupo 2	Apurímac, Huánuco, Loreto, Piura	35.1	42.8
Grupo 3	La libertad, Puno, San Martín	29.5	32.4
Grupo 4	Ancash, Cusco, Junín, Lambayeque	18.8	24.7
Grupo 5	Lima 1/, Tacna, Tumbes, Ucayali	11.8	13.4
Grupo 6	Arequipa, Moquegua	8.7	9.1
Grupo 7	Ica, Madre de Dios	3.8	4.7

*Nota.* Los Regiones han sido agrupados según niveles de pobreza estadísticamente semejantes. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf))

En la Figura 10 se aprecia que en el año 2011 el asistencialismo del Estado llegó a más de la mitad de hogares pobres. Sin embargo, para el año 2013, el porcentaje de hogares atendidos disminuyó a un 35.7% (INEI, 2015). Sin embargo, no es suficiente el asistencialismo, sino lograr que el ciudadano tenga trabajo de calidad; por ello, es responsabilidad fundamental del Estado y Gobierno Regional impulsar la creación y competitividad de las empresas.



*Figura 10.* Hogares pobres de la Región Lima Provincias con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarios, 2007 – 2013. Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf))

Con respecto a la tasa de analfabetismo de la Región Lima Provincias de la población mayor a 15 años, para el año 2013 fue de 4.5%, valor por debajo del promedio nacional de 6.2%. En las estadísticas mostradas desde el 2007 al 2011 se aprecia que el sector más vulnerable en este aspecto fue el sexo femenino. El sexo femenino todavía sufre marginaciones y efecto del machismo en las familias, que implica la no asistencia de sexo femenino a centros educativos (INEI, 2015). Por ello, el Gobierno Regional deberá realizar trabajos para cambiar estos paradigmas y cultura desfasada en algunas familias (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Lima Provincias: Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más Años de Edad, según Ámbito y Sexo, 2007-2013 (Porcentaje)*

Ámbito y Sexo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total país	8.5	8.2	7.6	7.4	7.1	6.2	6.2
Hombre	4.2	4.1	3.7	3.6	3.8	-	-
Mujer	12.8	12.4	11.7	11.3	10.5	-	-
Lima Provincias	6.9	9.0	7.2	7.0	6.7	4.6	4.5
Hombre	2.8	5.3	3.3	3.4	3.8	-	-
Mujer	11.3	12.8	11.1	10.5	9.3	-	-

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf))

En cuanto a la infraestructura vial, la integración longitudinal y transversal de la Región Lima se desarrolla a través de una red vial que tiene una longitud de 4,762.1 km; del total de carreteras existentes, el 24.1% (1,148.6 km) son carreteras asfaltadas, el 11.1% (527.2 km) son carreteras afirmadas, el 6.5% (311.1 km) carreteras sin afirmar y el 58.3% (2,775 km) son trochas carrozables; constituyendo este último el mayor porcentaje. Además, de los 4,762.1 km de carreteras con que cuenta la Región, el 41.9% (1,993.7 km) se ubica en la costa y 58.1% (2,768.4 km) en la sierra. Del total de la red vial ubicada en la costa (1,993.7 km), el 50.1% (999 km) son asfaltadas, 4.5% (89.3 km) afirmadas, el 8.3% (164.8 km) sin afirmar y el 37.1% (740 km) son trochas carrozables. Sin embargo, del total de la red vial

ubicada en la sierra (2,768.40 km), el 5.4% (149.6 km) son asfaltadas, 15.8% (437.9 km) son afirmadas, el 5.3% (146.3 km) sin afirmar y el 73.5% (2,034.6 km) son trochas carrozables (Gobierno Regional de Lima, 2008).

Por otro lado, según el Gobierno Regional de Lima (2008) la jerarquización vial en la región, 1,296.89 km (27.2 %) corresponden a la red vial Nacional, 1,533.6 km (32.2%) a la Red Vial Regional y 1,931.61 km (40.6 %) a la Red Vial Vecinal. Por consiguiente, la Red Vial Nacional está conformada por las grandes rutas longitudinales (Panamericana, Carretera de la Sierra o Andina) y las rutas transversales. De los cuales, de los 1,296.89 km de carretera de Red Vial Nacional, el 27.2% con representación de 821.20 km corresponde a carreteras asfaltadas, 328.89 km a carreteras afirmadas, 63.10 km carreteras sin afirmar y 83.70 km son trochas carrozables. Estas carreteras son el soporte más importante de la economía de la región y se ubican en el subespacio costero, el mismo que se ha constituido en el eje más dinámico de la región, concentrando más del 90% del movimiento económico regional. Asimismo, a través de estas vías se permite la comunicación con los mercados regionales, nacionales e internacionales.

Asimismo, la red vial de carácter Regional está conformada por carreteras que constituyen la red vial circunscrita a la zona de un Región, uniendo las principales capitales de provincia de ese Región; en el caso de la Región Lima es de 1,533.6 km, representa el 32.2% del total, de los cuales 111.90 km están asfaltados, 55.90 km están afirmados, 234.70 km sin afirmar y 1,131.10 km se encuentran a nivel de trocha. Por otro lado, la red vial de carácter Vecinal, llamada también camino rural, está constituida por caminos que comunican pueblos o caseríos pequeños; de los cuales, la Región Lima cuenta con 1,931.61 km, representa el 40.6% del total Regional, de los cuales 215.50 km están asfaltados, 142.41 km están afirmados, 13.30 km sin afirmar y 1,560.40 km están a nivel de trocha (Gobierno Regional de Lima, 2008).

Asimismo, la Región Lima Provincias cuenta con una extensión territorial de 32,293 km<sup>2</sup> y es atendida con una infraestructura vial de sólo 4,762.1 km de longitud, lo que significa que su densidad vial es de 0.147 km/km<sup>2</sup> (Gobierno Regional de Lima, 2008). Sin embargo, en Perú, se tiene 86,435 km de infraestructura vial, en 1'285,216 km<sup>2</sup> de superficie nacional, lo que significa que su densidad vial es de 0.067 km/km<sup>2</sup>; donde, la densidad vial de la Región Lima Provincias es ligeramente superior a la nacional; todavía, es una debilidad de acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) del año 2015 por CENTRUM. Por consiguiente, según Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el Gobierno viene invirtiendo S/ 3,500 millones en un conjunto de obras estratégicas y proyectos integrales que vienen impulsando el crecimiento de la Región Lima Provincias. En la Figura 11 se aprecia los proyectos de mejoramiento de carreteras que se vienen desarrollando, lo que permitirá que la Región Lima Provincias mejore su dinamismo y su integración con las demás regiones.



*Figura 11.* Proyectos viales Región Lima Provincias. Tomado de “Lima: camino al desarrollo,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015 ([https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Lima.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Lima.pdf)). Asimismo, otro de los proyectos de interés nacional que viene impulsando el

Gobierno es la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica y la Red Regional de Fibra Óptica en Lima. Por consiguiente, permitirá a los pobladores de Región Lima Provincias contar con servicios móviles y de Internet con estándares de calidad y a precios asequibles. En la Figura 12 se aprecia el plano de Lima indicando las 126 localidades de la Región Lima Provincias que contarán con cobertura móvil gracias a los compromisos de inversión acordados con Telefónica del Perú (MTC, 2015).



Figura 12. Tendido de la red de fibra óptica en la Región Lima Provincias. Tomado de “Lima: camino al desarrollo,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015 ([https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Lima.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Lima.pdf)).

Según el ICRP que emitió CENTRUM, en el año 2014, la Región Lima Provincias ocupó el noveno puesto del ranking con 36.62 puntos y en el año 2015 ocupó el octavo lugar con 38.54 puntos (ver Figura 13). Sin embargo, la posición alcanzada no es favorable para lograr un nivel adecuado de competitividad; además, su ubicación dentro de los diez primeros es debido a bajos puntajes obtenidos por sus competidores. Por consiguiente, la Región Lima Provincias - en ninguno de sus valores de sus pilares que evalúa CENTRUM - superó la variación positiva de 4.19; el cual implicó un avance de sólo un punto en el ranking de ICRP (CENTRUM, 2015).

Departamento	Rank	2008	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015
Lima Metropolitana							1	69.97	1	72.66
Callao					2	49.07	2	47.77	2	50.36
Moquegua	5	42.28	7	40.05	6	41.38	5	43.57	3	44.37
Tacna	4	44.26	6	40.77	5	43.06	4	44.41	4	44.21
Arequipa	2	49.29	2	44.72	3	45.15	3	44.42	5	43.51
Ica	3	48.14	3	44.52	4	44.58	6	41.83	6	40.79
La Libertad	6	41.68	4	42.31	7	40.54	7	39.37	7	39.57
Lima Provincias							9	36.62	8	38.54
Lambayeque	7	40.77	5	41.11	8	39.35	8	36.78	9	35.64
Cusco	12	33.09	10	32.61	12	33.58	10	34.75	10	34.96
Piura	9	34.71	8	36.13	9	35.60	11	34.72	11	34.91
Tumbes	8	35.93	9	34.94	10	35.11	13	33.42	12	32.70
Ancash	10	33.83	12	32.41	13	32.55	14	32.70	13	32.17
Madre de Dios	14	30.97	13	32.33	11	33.80	12	33.55	14	31.93
Junín	13	32.61	14	30.97	15	31.56	16	31.10	15	30.11
Puno	17	25.59	16	26.98	16	30.33	15	31.58	16	29.97
San Martín	20	24.50	18	25.97	18	28.85	18	29.65	17	28.72
Loreto	11	33.55	11	32.46	14	32.32	17	30.42	18	28.70
Ucayali	16	27.34	17	26.80	19	28.47	20	28.45	19	28.40
Pasco	15	30.68	15	29.87	17	29.89	19	29.12	20	27.83
Apurímac	21	23.80	23	20.77	24	22.53	22	25.30	21	26.73
Huánuco	19	24.55	19	25.27	20	25.34	21	25.97	22	26.55
Ayacucho	22	23.09	21	23.24	21	24.03	23	24.11	23	25.65
Cajamarca	23	21.28	22	22.92	23	22.54	24	23.37	24	23.50
Amazonas	18	25.18	20	24.03	22	23.11	25	23.26	25	22.32
Huancavelica	24	18.43	24	17.14	25	17.65	26	18.22	26	19.51
Lima					1	69.66				
Lima y Callao	1	74.45	1	72.78						

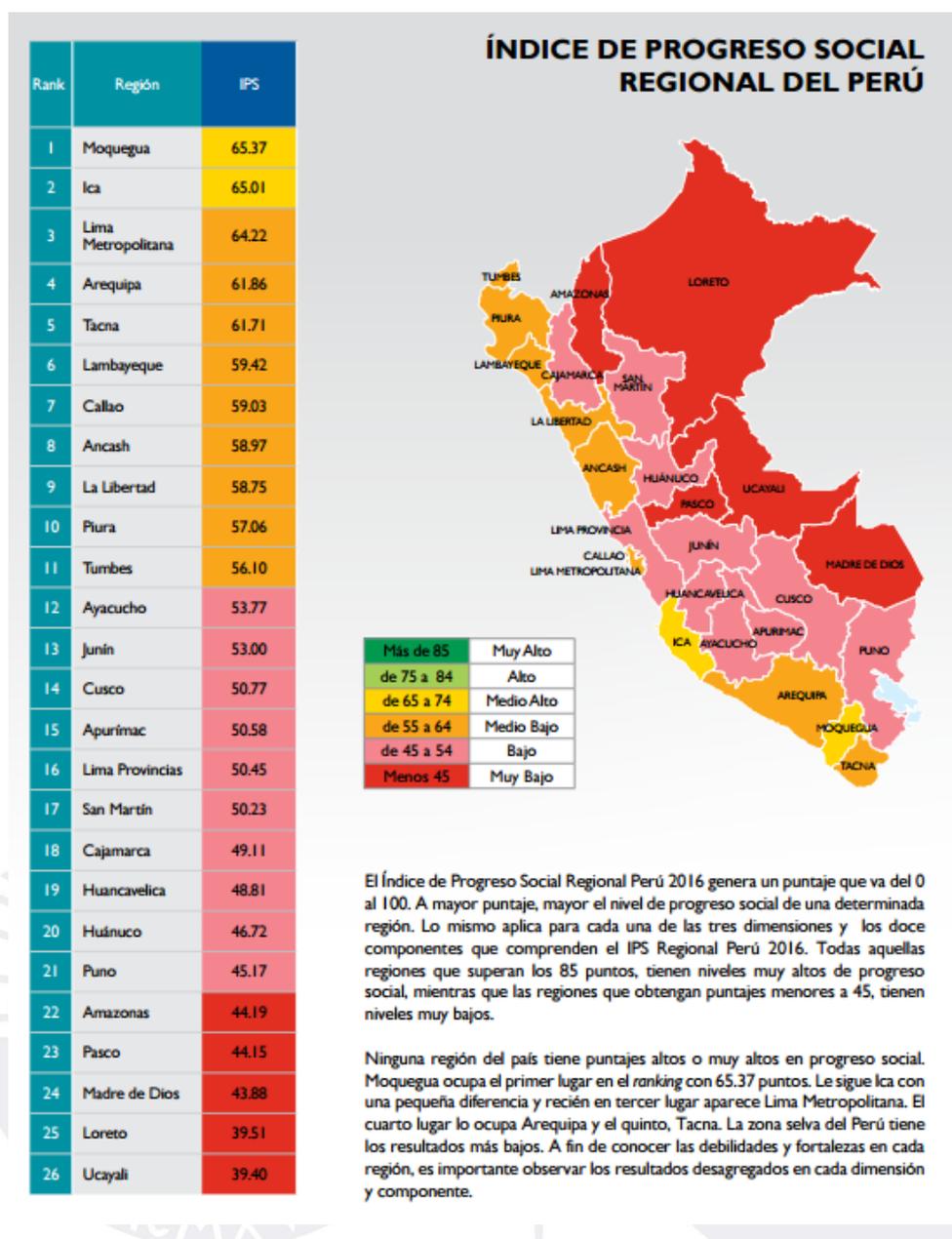
Figura 13. Índice de competitividad regional 2008 – 2015. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015,” por CENTRUM, 2015.

La Región Lima Provincias -según el ICRP 2015- ocupó el octavo lugar con 38.54 puntos, mejorando una posición respecto al ICRP 2014, donde ocupó el noveno lugar; en este índice se evalúan cinco pilares: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas. Por consiguiente, en el pilar economía, Región Lima Provincias se encuentra en el décimo lugar con 27.61 puntos, los factores en los cuales obtiene menor puntuación en este pilar son diversificación y exportación. Por ello, Lima

Provincias debe integrarse al mundo a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta (CENTRUM, 2015).

En el pilar Empresas, la Región Lima Provincias se encuentra en el quinto lugar con 53.39 puntos, este pilar mide la productividad de la región, así como las capacidades gerenciales y de gestión; los factores en los cuales obtiene menor puntuación en este pilar son productividad, ambiente de negocios y la generación de empleo. En el pilar Gobierno, Lima Provincias se encuentra igualmente en el quinto lugar con 44.82 puntos, el factor en el cual obtiene menor puntuación es recursos, justicia y autonomía. En el pilar Infraestructura, Lima Provincias se ubica en el octavo lugar con 23.81 puntos, el factor en el cual obtiene una muy baja puntuación es en turismo, transporte y red vial. En el pilar Personas, la Región Lima Provincias se ubica en el noveno lugar con 43.07 puntos, los factores en los cuales obtiene baja puntuación son educación superior y formación laboral. Por ello, el Gobierno Regional debería implantar estrategias que permitan incrementar el valor en los factores bajos de cada pilar, es una receta clara para empezar a trabajar con fines de mejorar la competitividad en la región (CENTRUM, 2015).

Otro índice importante para medir la calidad de vida de las personas, es el Índice de Progreso Social, la característica más importante de este índice es que sólo incluye indicadores sociales y ambientales, no así económicos y que sólo cuenta con indicadores de resultado y no de gestión. Trata de enfocarse en resultados concretos en el bienestar de las personas, como por ejemplo si tienen acceso a una educación de calidad o si viven vidas largas y saludables. En pocas palabras, el Índice de Progreso Social ayuda a visualizar que tan eficientes están siendo los países en traducir su progreso económico en progreso social. La figura 14 muestra los resultados generales del Índice de Progreso Social Regional del Perú correspondiente al año 2016, en la que Lima Provincias ocupa el décimo sexto lugar con 50.45 puntos de 100 posibles (CENTRUM, 2015).



*Figura 14.* Resultados generales índice de progreso social regional Peru 2016. Tomado de “Resumen Ejecutivo Índice de Progreso Social Regional Perú 2016,” por F. D’Alessio, L. Del Carpio, M. Green, y A. Aranibar, 2016 (<https://www.yumpu.com/es/document/view/55976893/indice-del-progreso-social-regional-2016>).

El Índice de Progreso Social evalúa tres dimensiones: (a) necesidades básicas humanas, (b) fundamentos del bienestar y (c) oportunidades. En la dimensión Necesidades Básicas Humanas, la Región Lima Provincias obtiene 62.99 (medio bajo) puntos y ocupa el noveno lugar, esta dimensión mide qué tan satisfechas están las necesidades esenciales de las personas como son: nutrición, asistencia médica básica. Esto es el derecho a la vida, acceso al

agua y saneamiento, vivienda de calidad y acceso a la energía, así como a la seguridad personal. Además, el componente seguridad personal de esta dimensión de Lima Provincias obtiene una puntuación muy baja con 42.80 puntos y se encuentra en el penúltimo lugar, donde solamente supera a Madre de Dios; este componente mide la percepción de inseguridad y la siniestrabilidad de accidentes de tránsito (D'Alessio, Del Carpio, Green & Aranibar, 2016).

En la dimensión de Fundamentos del Bienestar, Lima Provincias se encuentra en el antepenúltimo lugar con 43 puntos, esta dimensión mide si existen los elementos fundamentales para que las personas puedan aumentar su bienestar, el cual se logra accediendo a educación de calidad, información y conocimientos para tomar decisiones, si existen condiciones necesarias para vivir una vida saludable y si la relación con el manejo de los recursos medioambientales es sostenible. Los componentes donde Lima Provincias obtiene muy baja puntuación son salud y bienestar y sustentabilidad del ecosistema. El componente de salud y bienestar analiza los indicadores tasa de obesidad, enfermedades crónicas, mortalidad prematura por enfermedades no contagiosas y personas que fuman. El componente de sustentabilidad del ecosistema mide la percepción de la calidad del aire en zonas urbanas, la huella ecológica, el porcentaje de aguas tratadas y el grado de reforestación, en este componente en realidad todas las regiones del Perú obtienen puntuaciones bajas y muy bajas (D'Alessio et al., 2016).

En la dimensión Oportunidades, Lima Provincias obtiene 45.35 puntos y se ubica en el décimo octavo lugar, esta dimensión mide qué tanto las regiones están asegurando que las personas gocen de sus libertades y derechos más importantes como ciudadanos y si existen factores que son obstáculos para que las personas puedan alcanzar todo su potencial o elegir libremente sobre sus vidas, aquí se incluyen los componentes de derechos personales, libertad personal y de elección, tolerancia e inclusión, así como acceso a la educación superior, en

todos ellos Lima Provincias obtiene puntajes bajos o muy bajos, obteniendo puntaje máximo de 54.57 en tolerancia e inclusión (D'Alessio et al., 2016).

## 1.2 Conclusiones

La Región Lima Provincias circunda a la ciudad de Lima Metropolitana, un mercado con cerca de diez millones de habitantes que aún no han sabido aprovechar para poder potenciar su desarrollo. La Región Lima Provincias cuenta con nueve provincias, cuatro de las cuales -Barranca, Huaura, Huaral y Cañete- tienen salida al mar; las demás -Cajatambo, Oyón, Canta, Huarochiri y Yauyos- pertenecen a la sierra.

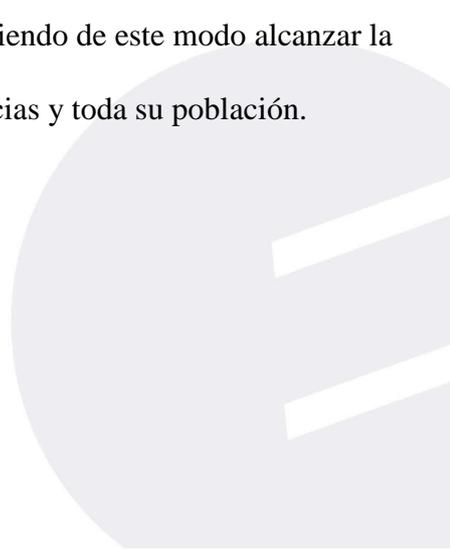
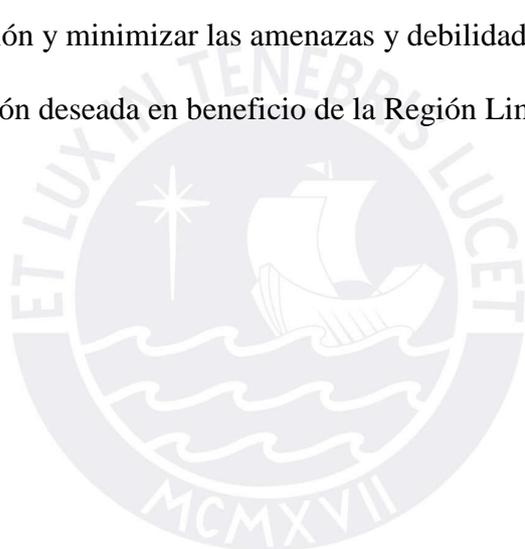
La densidad poblacional en las cuatro provincias costeras es mayor a cuarenta habitantes por kilómetro cuadrado, siendo Barranca con 106.37 habitantes por kilómetro cuadrado la provincia con mayor densidad poblacional. En contraste, las cinco provincias de la sierra no sobrepasan los quince habitantes por kilómetro cuadrado, siendo Yauyos con 4.02 habitantes por kilómetro cuadrado la provincia con menor densidad poblacional.

La Región Lima Provincias tiene un gran potencial por explotar su cercanía a la ciudad de Lima y los Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos por el Perú con otras naciones. Además, sus condiciones geográficas como: (a) salida al mar a través de puertos marítimos constituye una oportunidad para actividades como la pesca y para poder interactuar con el mundo, (b) presencia de ríos y lagunas constituye un potencial hidroenergético y una oportunidad para invertir en negocios como la acuicultura y la generación hidráulica, (c) variedad de microclimas y la mayoría de sus terrenos cultivables con riegos constituyen una oportunidad para la producción de una variedad de productos agropecuarios y el desarrollo de la ganadería, (d) la variedad de atractivos turísticos como restos arqueológicos, reservas naturales y paisajísticas, nevados, lagunas, ríos y fuentes de aguas termales son una oportunidad para desarrollar actividades turísticas y atraer tanto al turismo interno como externo y (e) los variados recursos minerales con los que cuenta

deben ser fuente generadora de empleo y de ingresos económicos para la región.

La Región Lima Provincias debe realizar grandes esfuerzos para invertir más en:

(a) educación, menos del 30% de su población económicamente activa tiene educación superior, debe atraer la educación técnica con carreras acordes con las potencialidades de la región alentando la investigación e innovación, (b) infraestructura vial y portuaria, se aprecia un mayor desarrollo en las provincias costeras que se integran mejor a la capital y demás regiones a través de la Carretera Panamericana y los puertos marítimos, (c) salud y saneamiento básico como luz, agua y desagüe para dar una mejor calidad de vida a sus pobladores y disminuir la pobreza en la región. El desarrollo del presente plan estratégico debe contemplar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades de la región y minimizar las amenazas y debilidades, permitiendo de este modo alcanzar la visión deseada en beneficio de la Región Lima Provincias y toda su población.



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

En este capítulo se establecen la Visión, la Misión, los Valores y el Código de Ética que deben conducir el destino de la Región Lima Provincias; permitiendo pensar en el futuro y planear estratégicamente su desarrollo; estos principios determinarán el accionar en base a principios éticos y morales. Según D'Alessio (2013) estos aspectos son la brújula del proceso estratégico y con ellos se inicia el camino para desarrollar el presente planeamiento estratégico.

### 2.1 Antecedentes

Planear estratégicamente otorga a la Región Lima Provincias más posibilidades de sobresalir entre las demás regiones, para ello se debe iniciar el proceso estratégico con la fase de formulación, en la que se debe enunciar el conjunto de los cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética.

### 2.2 Visión

Para el 2025, la Región Lima Provincias será una de las tres regiones más competitivas del país: desarrollando su potencial exportador, agropecuario, minero y turístico; invirtiendo en infraestructura, educación, salud y saneamiento básico; optimizando el uso adecuado de sus recursos naturales; mejorando la calidad de vida de sus habitantes y respetando el medio ambiente.

### 2.3 Misión

Somos una Región que gestiona el uso eficiente y eficaz de sus recursos, generando bienestar y seguridad a sus habitantes y demás grupos de interés, incentivando la inversión en las actividades económicas como la agricultura, comercio, turismo, pesca y minería, siendo socialmente responsables y respetando el medio ambiente.

## 2.4 Valores

El plan estratégico para la región tendrá como base los siguientes valores:

1. Vocación de servicio
2. Respeto
3. Honestidad
4. Justicia
5. Compromiso
6. Comunicación

## 2.5 Código de Ética

Toda organización debe contar con un código de ética que guíe los pasos y fomente entre sus miembros la correcta toma de decisiones. Este código debe establecer las conductas deseadas, así como hacer explícito los deberes y derechos. El presente código de ética de la Región Lima Provincias se basa en la Ley de Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento Ley N° 27815. Esta ley desarrolla un conjunto de disposiciones orientadas a establecer principios, deberes y prohibiciones de naturaleza ética que rigen para todos los servidores públicos de las entidades de la administración pública.

- Desarrollar cada una de las actividades respetando y haciendo cumplir lo establecido en la Constitución Política del Perú, leyes, reglamentos y normas vigentes.
- Ofrecer a todo ciudadano peruano o extranjero un trato cordial e imparcial.
- Atraer la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.
- Brindar un servicio de calidad.
- Desarrollar actividades económicas que no atenten contra el medio ambiente ni la sociedad.

## 2.6 Conclusiones

La Región Lima Provincias debe atraer que todos los agentes de la sociedad, autoridades y pueblo en general se conduzcan bajo elevados estándares de conducta y ética profesional. De esta forma, se debe garantizar que todas las decisiones que se tomen sean cumpliendo el código de ética en beneficio de la región.



### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa para la Región Lima Provincias comprenderá los siguientes puntos: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del Perú y (c) análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE). A partir de los resultados obtenidos se desarrolló la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permitió determinar las oportunidades y amenazas para la Región Lima Provincias. Luego, se analizó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) en la que se identificaron las principales regiones competidoras y se presentaron algunas de sus fortalezas y debilidades, esto se complementó con la Matriz de Perfil Referencial (MPR) en la que se realizó un benchmarking con regiones que manejan las mejores prácticas globales.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

La teoría tridimensional de las relaciones entre naciones de Hartmann (1978, citado por D'Alessio 2013) propuso que se debe evaluar tres grandes variables: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

##### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según D'Alessio (2013) los intereses nacionales son aquellas necesidades fundamentales para un país, las cuales trata de alcanzar a cualquier costo y empleando sus recursos. Sin embargo, el Perú no tiene sus intereses nacionales definidos en ningún documento y aquellos que mayormente se perciben están relacionados con los siguientes aspectos: (a) preservar la integridad territorial, manteniendo un carácter pacífico, pero sin perder sus fuerzas militares disuasivas, principalmente en las fronteras con Chile y Ecuador, con los que ha tenido conflictos bélicos y varios problemas limítrofes, (b) brindar estabilidad económica a la población, para lo cual es necesario que se disminuyan los índices de pobreza, particularmente, en las zonas más alejadas de Lima y de la costa,

(c) mantener un desarrollo económico sostenible, logrando un equilibrio entre el bienestar económico, social y medio ambiental, con la finalidad de atraer nuevas inversiones y consolidar las existentes, (d) fortalecer la identidad nacional en el país, la multiculturalidad, la diversidad étnica, cultural y ecológica, (e) fomentar el cuidado y la protección del medio ambiente mediante la educación, regulación y difundiendo innovaciones para el uso sostenible de los recursos naturales, (f) atraer la investigación científica, tecnológica y la innovación en el país, (g) mejorar las relaciones de confianza y cooperación con los demás países de la región, principalmente con Colombia, Chile y Brasil y (h) incrementar el nivel de competitividad nacional y progreso social.

Por otro lado, el Perú tiene intereses opuestos con Chile y Ecuador y la principal causa es el problema limítrofe. Donde aparecen antecedentes de un signo “+” se refiere a aquellas organizaciones o países con los cuales el Perú comparte intereses comunes y con los cuales podrían establecerse alianzas y con un signo “-” se refiere a aquellos cuyos intereses son contrapuestos (ver Tabla 14).

Tabla 14 *Matriz de los Intereses Nacionales del Perú*

*Matriz de los Intereses Nacionales del Perú*

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Integridad y defensa nacional	- Chile	- Ecuador + Estados Unidos + China		+ Bolivia
2. Competitividad y bienestar económico		+ China	+ Brasil + Estados Unidos + Unión Europea - Chile	
3. Cuidado y protección del medio ambiente			+ Brasil + Colombia + Ecuador - Chile	+ Bolivia
4. Investigación científica y tecnológica			+ Brasil + Estados Unidos + Unión Europea	+ China

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Con respecto a la competitividad y consolidación estratégica del país "en Sudamérica, "se compete principalmente con Chile, sobretodo en el sector minero por lograr un ambiente más atractivo para los capitales internacionales. La disminución de la brecha competitiva entre nuestros países podría no ser conveniente para los intereses de Chile como nación" (Chang, 2010, p. 156). Por otro lado, el tener como aliado económico a Chile brindaría a ambos países un mayor poder de negociación frente a potencias económicas como China (Indacochea, Carranza, Ascensio, De Los Ríos, Wendorff, 2005, pp. 48-49). Asimismo, la construcción de la Carretera Interoceánica representa una excelente oportunidad para la integración con Brasil, que es la mayor economía sudamericana. "Dicho corredor bioceánico es conveniente para ambos países, pues permitirá el acceso a nuevos mercados internacionales, así como el desarrollo económico de los pueblos intermedios" (Indacochea et al., 2005, p. 47).

### **3.1.2 Potencial nacional**

El Perú cuenta con un gran potencial, por lo cual requiere la elaboración de un plan que le permita el aprovechamiento al máximo de sus recursos, pero sin pasar por alto: (a) las normas, (b) los derechos humanos y (c) la protección del medio ambiente. Es el bienestar de los habitantes "la principal misión de un país y teniendo en cuenta que la competitividad nacional es la habilidad de dicho país para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos mediante la productividad de sus recursos humanos, naturales y de capital" (Chiri, 2010, p. 28), se tomarán los resultados de los indicadores de competitividad como un reflejo de las fortalezas y debilidades del país. Para tal efecto, se emplearán los resultados obtenidos por el (International Institute for Management Development [IMD], 2015). El cual compara a las 61 economías de mayor desarrollo en el mundo (ver Tabla 15).

El Foro Económico Mundial [WEF] (2015), en el informe Global de Competitividad 2016-2017, al evaluar y comparar el desempeño de 138 economías ubica al Perú en el puesto

67, dos posiciones por encima respecto al informe anterior (2015-2016).

Tabla 15

*Principales Fortalezas y Debilidades del Perú según el IMD 2015*

Fortalezas	Ubicación general
Finanzas públicas	11/61
Estabilidad de los precios	31/61
Baja tasa de desempleo	16/61
Política fiscal	32/61
Actitudes y valores de las empresas	40/61
Debilidades	
Marco social del Gobierno	56/61
Mercado Laboral	44/61
Productividad y eficiencia de las empresas	50/61
Comercio internacional	58/61
Infraestructura	60/61

*Nota.* Adaptado de “Ranking mundial de la competitividad 2015,” (pp. 5-6), por L. Del Carpio, A. Mendo y P. Torres, 2012, CENTRUM.

El Perú ocupa la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. Mantenemos la tercera posición en Sudamérica, esta vez detrás de Chile y Colombia (ver Figura 15). Los pilares en los que estuvimos mejor posicionados son: estabilidad macroeconómica, sofisticación de los mercados financieros y tamaño de mercado. Los pilares en los que necesitamos mejorar son: instituciones, infraestructura, salud y educación básica, disponibilidad tecnológica e innovación (World Economic Forum [WEF], 2016).

*Figura 15.* Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2016-2017. Tomado de “Informe global de competitividad 2016-2017,” por Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2016. (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>)

La principal diferencia entre el IMD y WEF es metodológica. El IMD incluye 338 criterios en la construcción del ranking en comparación con menos de 120 considerados por el WEF para su ranking. El WEF coloca mayor énfasis en los datos de la encuesta (70%) mientras que el IMD se centra en estadística auditada y recopilada de organismos internacionales y de cada país. Esta data dura representa el 75% de la información utilizada en el ranking del IMD. Esta es la razón por la cual el WEF puede cubrir a todos los países, mientras que el IMD se concentra en los 61, en el 2015, 61 países más productivos y/o competitivos. (CENTRUM, 2015).

D' Alessio (2015) en la revista de Ranking de competitividad mundial 2015, mencionó que es un honor para el Perú estar entre los 60 desde el 2008, pero en franca caída de un honroso puesto 35 el 2008 a un marginal, casi por salir, 54 el 2015. El Ranking de Competitividad 2015, el WCI (World Competitiveness Index) del IMD de Lausana – Suiza ubicó al Perú en el puesto 54 de 61 países analizados, la peor posición desde el año 2008 en que se midió por primera vez la competitividad del Perú en este ranking. El descenso de la competitividad del Perú ha sido permanente desde la primera medición el año 2008, en el que se ingresó en la expectante posición 35 de 55 países. Es lamentable que no haya reacción pronta del Gobierno y sus instituciones a los resultados y evolución descendente del Perú desde el 2008 al 2015. Estos informes prácticamente son las “recetas” al qué hacer. A nivel de pilares, el deterioro ha sido generalizado. Perú registra severos retrocesos en tres de los cuatro pilares, que miden los aspectos de Desempeño Económico (del puesto 46 al 50), la Eficiencia del Gobierno (del puesto 33 al 37) y la Eficiencia en los Negocios (del puesto 43 al 50). Por su parte, el pilar Infraestructura no registra cambios en su posición relativa y sigue siendo nuestro pilar con la peor posición, 60 última todos estos años. A nivel de los factores que componen cada uno de los pilares (cinco por cada pilar), se registra un retroceso en 14 de los 20 factores, la misma posición en tres y sólo se registra avances en tres de ellos.

	Economy	Score <sup>1</sup>	Prev. <sup>2</sup>	Trend <sup>3</sup>		Economy	Score <sup>1</sup>	Prev. <sup>2</sup>	Trend <sup>3</sup>		Economy	Score <sup>1</sup>	Prev. <sup>2</sup>	Trend <sup>3</sup>
1	Switzerland	5.81	1		47	South Africa	4.47	49		98	Lao PDR	3.93	83	
2	Singapore	5.72	2		48	Bahrain	4.47	39		94	Trinidad and Tobago	3.93	89	
3	United States	5.70	3		40	Latvia	4.45	44		95	Tunisia	3.92	92	
4	Netherlands	5.57	5		50	Bulgaria	4.44	54		96	Kenya	3.90	99	
5	Germany	5.57	4		91	Mexico	4.41	57		97	Bhutan	3.87	105	
6	Sweden	5.53	9		92	Rwanda	4.41	58		98	Nepal	3.87	100	
7	United Kingdom	5.49	10		93	Kazakhstan	4.41	42		99	Côte d'Ivoire	3.86	91	
8	Japan	5.48	6		94	Costa Rica	4.41	52		100	Moldova	3.86	84	
9	Hong Kong SAR	5.48	7		95	Turkey	4.39	51		101	Lebanon	3.84	101	
10	Finland	5.44	8		96	Slovenia	4.39	59		102	Mongolia	3.84	104	
11	Norway	5.44	11		97	Philippines	4.36	47		103	Nicaragua	3.81	108	
12	Denmark	5.35	12		98	Brunei Darussalam	4.35	n/a		104	Argentina	3.81	106	
13	New Zealand	5.31	16		99	Georgia	4.32	66		105	El Salvador	3.81	95	
14	Chinese Taipei	5.28	15		90	Vietnam	4.31	56		106	Bangladesh	3.80	107	
15	Canada	5.27	13		81	Colombia	4.30	61		107	Bosnia & Herzegovina	3.80	111	
16	United Arab Emirates	5.26	17		82	Romania	4.30	53		108	Gabon	3.79	103	
17	Belgium	5.25	19		83	Jordan	4.29	64		109	Ethiopia	3.77	109	
18	Qatar	5.23	14		84	Botswana	4.29	71		110	Cape Verde	3.76	112	
19	Austria	5.22	23		85	Slovak Republic	4.28	67		111	Kyrgyz Republic	3.75	102	
20	Luxembourg	5.20	20		86	Oman	4.28	62		112	Senegal	3.74	110	
21	France	5.20	22		87	Peru	4.23	69		113	Uganda	3.69	115	
22	Australia	5.19	21		88	Macedonia, FYR	4.23	60		114	Ghana	3.68	119	
23	Ireland	5.18	24		89	Hungary	4.20	63		115	Egypt	3.67	116	
24	Israel	5.18	27		70	Morocco	4.20	72		116	Tanzania	3.67	120	
25	Malaysia	5.16	18		71	Sri Lanka	4.19	68		117	Paraguay	3.65	118	
26	Korea, Rep.	5.03	26		72	Barbados	4.19	n/a		118	Zambia	3.60	96	
27	Iceland	4.96	29		73	Uruguay	4.17	73		119	Cameroon	3.58	114	
28	China	4.95	28		74	Croatia	4.15	77		120	Lesotho	3.57	113	
29	Saudi Arabia	4.84	25		75	Jamaica	4.13	86		121	Bolivia	3.54	117	
30	Estonia	4.78	30		76	Iran, Islamic Rep.	4.12	74		122	Pakistan	3.49	126	
31	Czech Republic	4.72	31		77	Tajikistan	4.12	80		123	Gambia, The	3.47	123	
32	Spain	4.68	33		78	Guatemala	4.08	78		124	Benin	3.47	122	
33	Chile	4.64	35		79	Armenia	4.07	82		125	Mali	3.46	127	
34	Thailand	4.64	32		80	Albania	4.06	93		126	Zimbabwe	3.41	125	
35	Lithuania	4.60	36		81	Brazil	4.06	75		127	Nigeria	3.39	124	
36	Poland	4.56	41		82	Montenegro	4.05	70		128	Madagascar	3.33	130	
37	Azerbaijan	4.55	40		83	Cyprus	4.04	65		129	Congo, Democratic Rep.	3.29	n/a	
38	Kuwait	4.53	34		84	Namibia	4.02	85		130	Venezuela	3.27	132	
39	India	4.52	55		85	Ukraine	4.00	79		131	Liberia	3.21	129	
40	Malta	4.52	48		86	Greece	4.00	81		132	Sierra Leone	3.16	137	
41	Indonesia	4.52	37		87	Algeria	3.98	87		133	Mozambique	3.13	133	
42	Panama	4.51	50		88	Honduras	3.98	88		134	Malawi	3.08	135	
43	Russian Federation	4.51	45		89	Cambodia	3.98	90		135	Burundi	3.06	136	
44	Italy	4.50	43		90	Serbia	3.97	94		136	Chad	2.95	139	
45	Mauritius	4.49	46		91	Ecuador	3.96	76		137	Mauritania	2.94	138	
46	Portugal	4.48	38		92	Dominican Republic	3.94	98		138	Yemen	2.74	n/a	

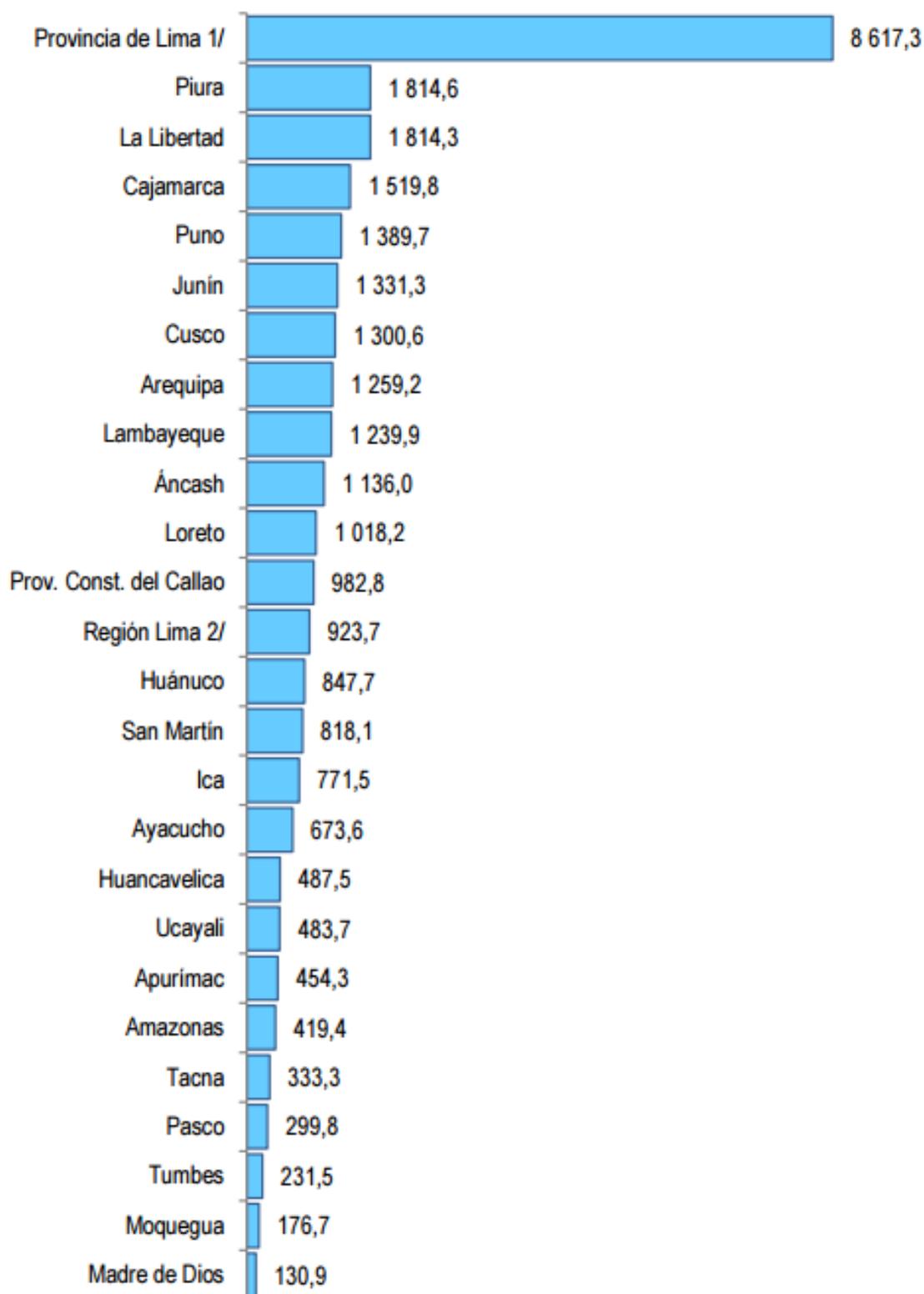
Figura 16. Ranking del informe de competitividad global 2016 – 2017. Tomado de “Informe global de competitividad 2016-2017,” por Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Para que el crecimiento del país se dé a largo plazo, es necesario aplicar una seria reforma estructural, entre ellas las del sector educación y las que permitan cubrir la brecha de infraestructura en servicios básicos y tecnológicos que puedan incrementar la productividad nacional. Al enfocarse en infraestructura y educación y otros sectores, las acciones del Gobierno orientadas hacia mejoras en competitividad nacional, no han sido suficientes para incrementar el nivel competitivo del país. El mensaje es claro, hay que hacer mucho más. Se requiere una mayor velocidad acompañada de articulación con una clara visión del país que queremos a futuro. En juego está el desarrollo a largo plazo, por lo que sólo aspirar a cubrir la brecha nos llevaría a un estadio de suficiencia, pero no de excelencia que es la que se demanda para ser un país competitivo para el bienestar de su población. No sólo es necesario crecer, hay que crecer más que los demás, no sólo es necesario invertir más, se tiene que invertir mucho más y atraer inversiones relevantes (CENTRUM, 2015).

De acuerdo a D'Alessio (2013), el potencial nacional se encuentra definido por aquellos factores de fortaleza y debilidad del país, determinados mediante el análisis interno y que comprende los campos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional administrativo y (g) militar.

**Demográfico.** Según INEI (2013), en el Perú al año 2013, habitaban 30'475,000 (ver Figura 17) y cada año nuestra población se incrementa en 339,000 habitantes. En el mundo, la población habría alcanzado los 7,162'000,000 de habitantes con un crecimiento anual de 82 millones de personas. En el año 2021, año del Bicentenario de nuestra Independencia Nacional, el Perú alcanzará los 33'149,000 habitantes. De los cuales, siete Regiones albergan al 61.4% de la población peruana, Lima (9'541,000 habitantes), Piura (1'815,000 habitantes), La Libertad (1'814,000 habitantes), Cajamarca (1'520,000 habitantes), Puno (1'390,000 habitantes), Junín (1'331,000 habitantes) y Cusco con 1'301,000 habitantes.

(Miles de Habitantes)



*Figura 17.* Población proyectada al 30 de junio de 2013. 1/ Incluye los 43 distritos que conforman la provincia de Lima. 2/ Incluye las Provincias de Cajatambo, Canta, Huarochirí, Oyón y Yauyos. Tomado de “Día mundial de la población,” por INEI, 2013  
[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1095/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1095/libro.pdf)

Los distritos de San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres (1'721,000 habitantes) destacan por su tamaño poblacional, superan a la población que reside en conjunto en los Regiones de Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco, Tacna y Amazonas (1'592,000 habitantes). Además, INEI (2013) indicó que las provincias con mayor población son: Lima (8'617,314 habitantes), Callao (982,800 habitantes), Arequipa (947,384 habitantes), Trujillo (928,388 habitantes) y Chiclayo (843,445). Por el contrario, las provincias con menor población son: Purús en Ucayali (4,329 habitantes), Tarata en Tacna (7,908 habitantes), Aija en Áncash (7,913 habitantes) y Cajatambo en Lima (8,350 habitantes).

En el año 2013, el 61.4% de la población residía en siete Regiones: Lima, Piura, La Libertad, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco. La densidad poblacional en el país es de 23,7 hab/km<sup>2</sup>, siendo mucho mayor en la Provincia Constitucional de El Callao (686,6 hab/km<sup>2</sup>) y en las Regiones ubicados en la costa del país. Si se compara por Regiones, Lima presenta una densidad de 274,2 hab/km<sup>2</sup>, seguida de Lambayeque con 87,2 hab/km<sup>2</sup>, La Libertad con 71,2 hab/km<sup>2</sup>, Piura con 50,6 hab/km<sup>2</sup>. En el otro extremo, se encuentran Madre de Dios, Loreto y Ucayali (ubicados en la Selva), donde la densidad poblacional es menor a 5,0 hab/km<sup>2</sup> (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013). Además, INEI (2013) indicó al 30 de junio del año 2013, el 42.2% de la población residía en distritos de más de 100,000 habitantes y el 26.5% en distritos con menos de 20 mil habitantes. Existen distritos que sobrepasan el umbral de los 400 mil habitantes como: San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y el Callao, la mayoría ubicados en la Provincia de Lima; frente a distritos que no alcanzan los 250 habitantes (ver Tabla 16 y Tabla 17): San José de Ushua (Ayacucho), Curibaya (Tacna), Huampará (Lima), Recta y Sonche (Amazonas).

Tabla 16

Perú: Provincias con Mayor y Menor Población Proyectada al 30 de Junio de 2013

Región	Provincia	Población
Provincias con mayor población		
Lima	Lima	8'617, 314
Prov. Const. del Callao	Prov. Const. del Callao	982, 800
Arequipa	Arequipa	947,384
La Libertad	Trujillo	928,388
Lambayeque	Chiclayo	843,445
Piura	Piura	744,659
Loreto	Maynas	554,705
Junín	Huancayo	499,432
Cusco	Cusco	435,114
Áncash	Santa	430,925
Cajamarca	Cajamarca	375,227
Ucayali	Coronel Portillo	370,098
Ica	Ica	353,611
Piura	Sullana	312,307
Tacna	Tacna	307,608
Huánuco	Huánuco	304,487
Lambayeque	Lambayeque	291,006
Puno	San Román	282,043
Ayacucho	Huamanga	266,390
Junín	Satipo	254,488
Puno	Puno	245,925
Lima	Cañete	226,260
Lima	Huaura	215,138
Ica	Chincha	212,643
Cajamarca	Jaen	198,661
Junín	Chanchamayo	196,791
Lima	Huaral	185,076
San Martín	San Martín	181,946
Cusco	La Convención	179,670
Cajamarca	Chota	166,757
Apurímac	Andahuaylas	165,165
Ancash	Huaraz	162,889
Tumbes	Tumbes	161,257
Provincias con menor población		
San Martín	Huallaga	25,359
Ayacucho	Víctor Fajardo	23,940
Áncash	Mariscal Luzuriaga	23,848
Cajamarca	San Pablo	23,698
Ayacucho	Vilcas Huamán	23,348
Madre de Dios	Manu	23,313
Huancavelica	Huaytará	23,254
Huánuco	Huacaybamba	22,557
Lima	Oyón	22,404
Áncash	Carlos F. Fitzcarrald	21,894
Áncash	Víctor Fajardo	19,459
Tumbes	Contralmirante Villar	19,428
Huancavelica	Castrovirreyna	19,396
Arequipa	Condesuyos La L	18,340
La Libertad	Bolívar	16,801
Áncash	Antonio Raymondi	16,722
Arequipa	La Unión	14,976
Lima	Canta	14,820
Apurímac	Antabamba	13,403
Madre de Dios	Tahuamanu	13,100
Ica	Palpa	12,508
Ayacucho	Sucre	12,170
Ayacucho	Páucar del Sara Sara	11,018
Áncash	Ocros	10,456
Ayacucho	Huanca Sancos	10,430
Tacna	Jorge Basadre	9,437
Áncash	Asunción	8,942
Tacna	Candarave	8,323
Áncash	Corongo	8,283
Lima	Cajatambo	8,035
Áncash	Aija	7,913
Tacna	Tarata	7,908
Ucayali	Purús	4,329

Nota. Tomado de "Día mundial de la población," por INEI, 2013 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf))

Tabla 17

*Perú: Distritos de la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, al 30 de Junio de 2013*

Distrito	Población 2013	Distrito	Población 2013
1 San Juan De Lurigancho	1'047,725	44 Callao	414,249
2 San Martín De Porres	673,149	45 Ventanilla	389,440
3 Ate	592,345	46 Bellavista	73,489
4 Comas	520,403	47 La Perla	60,211
5 Villa El Salvador	445,189	48 Carmen De La Legua Reynoso	41,756
6 Villa María Del Triunfo	433,861	49 La Punta	3,655
7 San Juan De Miraflores	397,113		
8 Los Olivos	360,532		
9 Santiago De Surco	332,725		
10 Puente Piedra	320,837		
11 Chorrillos	318,483		
12 Lima	281,861		
13 Carabayllo	278,963		
14 Santa Anita	218,486		
15 Independencia	216,654		
16 Lurigancho	207,070		
17 El Agustino	190,474		
18 La Victoria	178,958		
19 Rímac	169,617		
20 La Molina	162,237		
21 San Miguel	135,226		
22 San Borja	111,688		
23 Pachacamac	111,037		
24 Surquillo	92,012		
25 Miraflores	83,649		
26 Lurín	79,563		
27 Breña	78,291		
28 Magdalena Vieja	76,743		
29 Jesús María	71,439		
30 San Luis	57,454		
31 San Isidro	55,792		
32 Magdalena Del Mar	54,476		
33 Lince	52,054		
34 Chaclacayo	43,271		
35 Cieneguilla	41,060		
36 Ancón	40,951		
37 Barranco	31,298		
38 Santa Rosa	16,447		
39 Pucusana	15,240		
40 San Bartolo	7,233		
41 Punta Negra	7,215		
42 Punta Hermosa	7,155		
43 Santa María Del Mar	1,338		
<b>Total Prov. de Lima</b>	<b>8'617,314</b>	<b>Total Prov. Const. del Callao</b>	<b>982,800</b>

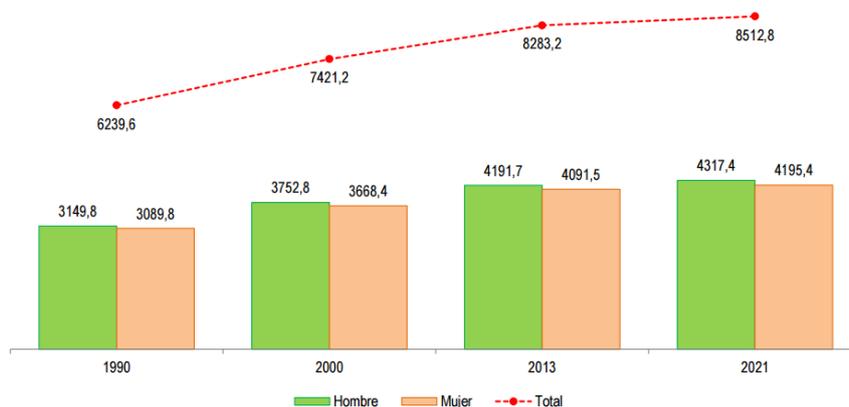
Nota. Adaptado de "Día mundial de la población," por INEI, 2013  
[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf)

Según INEI (2013) se considera población joven y adolescente a aquella comprendida entre los 15 y 29 años de edad, de acuerdo con la Ley N° 27802, del entonces Consejo Nacional de la Juventud, hoy Secretaría Nacional de la Juventud. Además, los jóvenes constituyen el segmento de población que cumplen un papel importante en el potencial de desarrollo de un país.

La importancia de implementar políticas y programas económicos y sociales dirigidos a la población de 15 a 29 años radica en que en esta etapa adquieren habilidades y conocimientos que les permitirán asumir roles y responsabilidades en la transición y durante la vida adulta, es decir, de la forma cómo transcurran sus años de formación y de las oportunidades que se les ofrezca dependerá en buena parte sus condiciones de vida futura, sus posibilidades y su comportamiento como adultos en los diferentes campos del quehacer humano (INEI, 2013).

Asimismo, los jóvenes de 15 a 29 años de edad alcanzaron los 8'283,188 personas al 30 de junio de 2013, que representó el 27.2% de la población total. Este grupo de población llegó a 7'421,162 habitantes en el año 2000, el 28.6% de la población de ese año. Se proyecta que esta población ascenderá a 8'512,764 habitantes en el año 2021 (INEI, 2013).

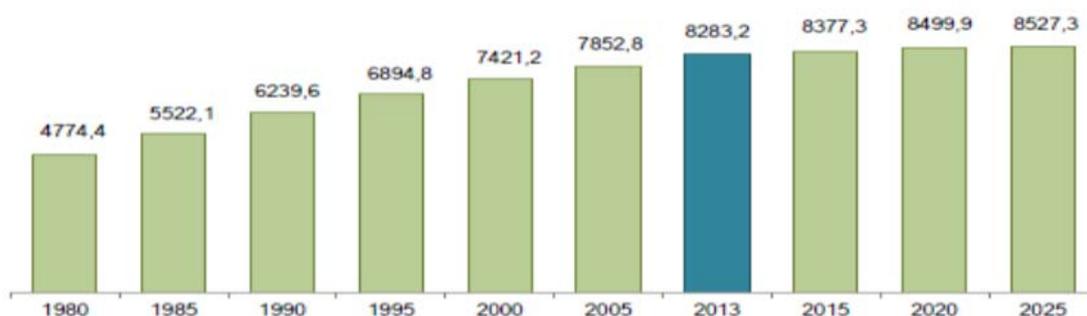
Del análisis de la información, se deriva que la población de jóvenes se incrementa en valores absolutos, pero la velocidad de crecimiento es decreciente. Así, de una tasa de crecimiento de 1.8% en el periodo 1990-2000, pasó a 1.2% entre el 2000 y 2013 y se prevee que llegará a 1.1% para 2013-2021, debido básicamente al descenso de la fecundidad en las últimas décadas. Por consiguiente, el futuro presenta opciones muy distintas a las del pasado y de la actualidad para los jóvenes. Entre 1980 y el año 2013, el número de jóvenes prácticamente se duplicó, pasó de 4'774,371 a 8'283,188; como se puede observar en la Figuras 18 y 19 (INEI, 2013).



*Figura 18.* Población joven por sexo. Tomado de “Día mundial de la población,” por INEI, 2013  
([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1095/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1095/libro.pdf))

Asimismo, el incremento de la población joven ha tenido implicancias en la población. Debido a que se necesita mayor cantidad y calidad en el sistema educativo, en el sistema de salud, el mercado de trabajo, la demanda de viviendas e infraestructura básica, oportunidades recreativas, culturales y de una gran variedad de actividades, bienes y servicios (INEI, 2013) y en caso de tener déficits de ello, resultará en baja calidad de vida, por efecto, en pobreza. Sin embargo, el estado no ha implantado ninguna estrategia que les permita aprovechar la oportunidad de tener mayor población joven para la productividad.

(Miles de habitantes)



*Figura 19.* Perú: Tendencia de la población joven, 1980-2025. Tomado de “Día mundial de la población,” por INEI, 2013  
([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1095/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1095/libro.pdf))

En la estructura poblacional del año 2050, el Perú tendrá un envejecimiento poblacional (ver Figuras 20 y 21). Conforme la fecundidad va descendiendo, el grupo de 0 a 4 años pierde importancia relativa dentro de la población total, al pasar de 16.8% en 1950 a 11.6% en el 2000 y llegará a 6.1% en el año 2050. Así también, de forma simultánea el grupo de personas de 65 y más años aumentó lentamente en los primeros cincuenta años del período, pasando de 3.5% en 1950 a 4.8% en el año 2000, luego crecerá rápidamente hasta llegar a 16.1% en el año 2050.

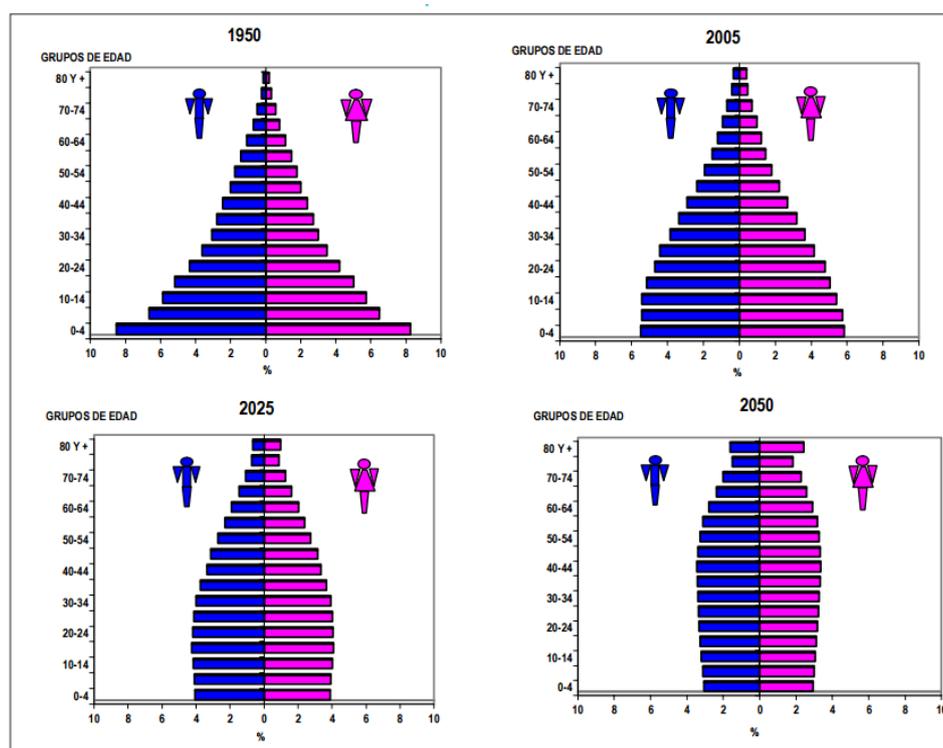


Figura 20. Pirámides de población del Perú hipótesis media. Tomado de “Dinámica Demográfica,” por INEI, 2009 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/cap01.pdf>).

Consecuentemente, la edad mediana, que es una manera sintética de expresar la variación de la estructura por edades, aumentó de 19 años en 1950 a 22,9 años en el 2000 y según las proyecciones será de 38,7 años en el 2050. Por ello, los indicadores de la nueva proyección son representativos de una población en visible proceso de envejecimiento, como muestran las pirámides de población para 1950, año inicial de la proyección, 2005, 2025 y 2050, año final de la proyección (INEI, 2013).

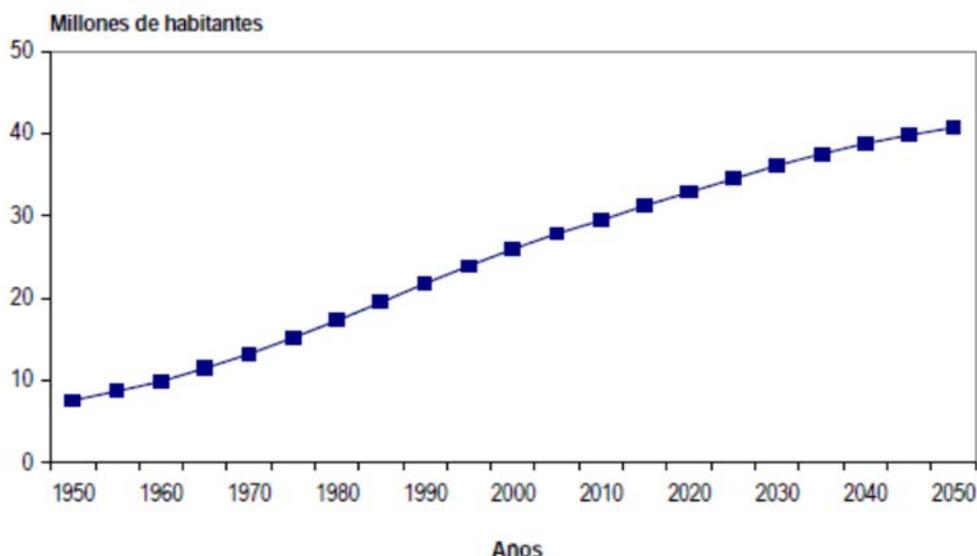


Figura 21. Perú: crecimiento de la población total, 1950-2050 hipótesis media. Tomado de “Dinámica Demográfica,” por INEI, 2009 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/cap01.pdf>).

Según las estimaciones del INEI (2009), habría una reducción del crecimiento de la población hacia los años 2025 y 2050; cuya principal fortaleza de este cambio será un mayor número de personas en edad de trabajar, para lo cual se requiere inversiones para crear más empleos y contar con un sistema de pensiones adecuado (ver Tabla 18). La disminución de la fecundidad y mayor posibilidad de tener más años de vida permiten que la población mayor en edad de trabajar incremente.

Tabla 18 Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú

*Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú (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		1.9%	2.8%	2.6%	2.0%	1.6%	1.1%	1.1%	0.66%
Promedio por periodo									0.33%

Nota. Tomado de “Plan Perú 2021: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011 ([http://www.unmsm.edu.pe/occaa/documentos/plan\\_peru\\_2021.pdf](http://www.unmsm.edu.pe/occaa/documentos/plan_peru_2021.pdf)).

Uno de los principales problemas que afecta la salud en el Perú es el acceso a los servicios de salud. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2011, sólo el 64.2% de la población del país se encuentra afiliada a algún tipo de seguro de salud. Al analizar por tipo de seguro de salud con el que cuenta, se determinó lo siguiente: (a) el 37.8% accede en mayor proporción al Seguro Integral de Salud (SIS), (b) 20.8% accede únicamente al Seguro Social ESSALUD y (c) un 5.6% accede a otros seguros, que incluye el seguro privado de salud, seguro de las fuerzas armadas y policiales, seguro universitario, seguro escolar privado, etc. Por otro lado, el Perú ocupa el puesto 63 en la clasificación de países según su IDH, con un valor de 0.723, una esperanza de vida al nacer de 73.7 años, 9.6 años promedio de educación y 13.8 años esperados de instrucción (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2010).

**Geográfico.** El Perú está ubicado en la Cuenca del Pacífico Sur, en el centro de América del Sur, con un acceso privilegiado al Sudeste Asiático, los Estados Unidos de América y el Brasil, lo cual le brinda una posición estratégica para el comercio mundial. Por ello, debe contar con: (a) adecuada infraestructura portuaria, (b) aeropuertos, (c) ferrocarriles y (d) autopistas, que permitan aprovechar el comercio exterior. Asimismo el Perú está conectado con el Océano Atlántico por medio del Río Amazonas y Brasil, y la Cordillera de Los Andes lo pone en contacto con: (a) Argentina, (b) Chile, (c) Ecuador, (d) Venezuela, (e) Colombia y (f) Bolivia.

El Perú está relacionado con los países de la Asociación Económica Asia-Pacífico (APEC), uno de los mercados más importantes a nivel mundial, a través del Océano Pacífico. Tiene una extensión de 1'285,216 km<sup>2</sup>, limita al Norte con Ecuador (1,529 km) y Colombia (1,506 km), al Este con Brasil (2,822 km), al Sureste con Bolivia (1,047 km) al Sur con Chile (169 km). La frontera con estos cinco países tiene una extensión de 7,073 kilómetros y franquea zonas del país que en su mayoría se ubican en lugares agrestes y de

difícil acceso que constituyen un desafío para el desarrollo e integración. En el Oeste se encuentra el Océano Pacífico, el litoral tiene 3,080 kilómetros de extensión y el dominio marítimo se extiende a 200 millas; está dividido en tres regiones geográficas: (a) costa, (b) sierra y (c) selva. Por otro lado, debido a sus ventajas naturales, es el primer productor de espárragos, harina y aceite de pescado y el segundo productor de cobre en Sudamérica (ProInversión, 2012). Asimismo, el Perú es el tercer país más grande de América del Sur, después de Brasil y Argentina, siendo su capital la ciudad de Lima, principal centro del poder político, comercial y financiero del país.

D'Alessio (2012) indicó que el Perú está ubicado asimétricamente en el globo. Siempre hay que meditar sobre el tema de la ubicación geoestratégica de un país porque de otra manera pensaremos que donde estemos, estamos igual que en cualquier otra posición en el mundo y no es así. La situación es diferente. Por otro lado, el promedio de distancia de El Callao, el puerto más importante del Perú, a los puertos del resto del mundo con los cuales pueda tener comercio internacional es de 6 mil millas náuticas, es decir, alrededor de 11 mil kilómetros de distancia, un promedio de treinta días de navegación.

Asimismo, D'Alessio (2013) indicó que el Perú es la puerta natural para la salida al mar de los productos de Bolivia y cuenta con una vía natural e histórica hacia el Atlántico por el Río Amazonas. De acordar con Brasil un eje Este-Oeste, ambos se convertirían en países bioceánicos. El Perú cuenta con un territorio geográficamente adverso, sumamente difícil, pero muy rico en recursos naturales. Su costa es muy propicia para el desarrollo portuario, gracias al hecho único de contar con aguas profundas en diferentes partes de su litoral, lo que podría ser fundamental para la actividad portuaria en caso de tener una adecuada infraestructura. Asimismo, posee una gran riqueza natural no explotada, por lo difícil de su geografía, por la forma del territorio y por necesidad de grandes inversiones para conseguirlo, además de ser de muy poco interés para los países desarrollados. Además,

un buen recurso humano, ingenioso y con capacidades creativas excelentes. Todos estos aspectos deben considerarse si se quiere efectuar un buen análisis estratégico en el país. Estos factores condicionantes deben tomarse en consideración cuando se desarrolle el planeamiento estratégico para el país, sus regiones, sus sectores o subsectores y sus organizaciones y empresas.

En el Libro Blanco de la defensa nacional por el Ministerio de Defensa (2005) se indicó que el Perú cuenta con un gran potencial basado en sus dimensiones geoestratégicas que lo ubican y caracterizan como un país marítimo, andino, amazónico, con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártida y con proyección geopolítica bioceánica. La ubicación central y occidental del Perú en América del Sur favorece su posición de nudo natural de comunicaciones terrestres, ferroviarias, marítimas y aéreas, facilitando el tráfico comercial y turístico recíproco en toda la región, constituyéndose en un pivote y centro estratégico para las comunicaciones terrestres, ferroviarias, fluviales, marítimas y aéreas de esta parte de América. Para lo cual, se requiere de un adecuado sistema de seguridad y defensa nacional.

**Económico.** En términos macroeconómicos, el Perú presenta una posición sólida en cuanto a sus principales variables económicas. La inflación del 2015 fue de 4.4%, cifra mayor al rango meta del Banco Central de Reserva, que proyectaba entre 1 y 3 por ciento para el año en mención, aunque no se cumplió con esta proyección, todavía se puede considerar como una inflación controlada. Para el año 2016 se proyecta una inflación de 2.8% y para el año 2017, una inflación de 2.0%, según el último Informe del Reporte de Inflación a Setiembre 2016 del Banco Central de Reserva del Perú (ver Figura 22).

El crecimiento del PBI, cuya proyección para el 2015 era de 3.10% cerró finalmente en 3.26%, siendo diciembre el mes de mayor crecimiento con un 6.39%. El sector que más contribuyó al PBI fue minería e hidrocarburos, con una expansión anual de 9.27%,

específicamente el subsector minería metálica con 15.47%, mientras que el subsector hidrocarburos tuvo una variación negativa de -11.47% (BCRP, 2016). Las proyecciones del PBI del Perú para los años 2016-2017 son de 4.0% y 4.5% respectivamente (ver Figura 23).



Figura 22. Inflación. Tomado de “Reporte de Inflación Setiembre 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por BCRP, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>).

El impulso para conseguir estos crecimientos está dado por los proyectos mineros, principalmente por el crecimiento en la producción de cobre en Toromocho, Constancia y Las Bambas, pero no solamente depende de los proyectos mineros, también suma a lo anterior la mayor producción de anchovetas en el sector pesca así como la producción de arroz en el norte.

Figura 23. Crecimiento del PBI. Tomado de “Reporte de Inflación Setiembre 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por BCRP, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>).

Asimismo, según INEI (2015) en el primer trimestre del año 2015, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007 registró un crecimiento de 1.7% respecto a similar periodo del año anterior. Este crecimiento económico es resultado de la recuperación de las actividades extractivas que se incrementaron en 2.8%, influenciadas principalmente por el crecimiento de la actividad minería e hidrocarburos en 4.1%, en tanto, la actividad agropecuaria creció 0.4%. De igual forma, se incrementan las actividades de servicios en 4.7%, destacando la mayor producción de comercio 3.6%; servicios prestados a las empresas 5.0%, telecomunicaciones y otros servicios de información 9.0% y servicios financieros, seguros y pensiones 11.3%. Las actividades de transformación se redujeron en 5.7%, por la contracción de la construcción (6.8%) y la manufactura (5.2%). Del análisis de la Tabla 19, entre las proyecciones de los sectores que van a contribuir con el crecimiento del PBI, destacan los sectores de pesca, minería e hidrocarburos y manufactura (BCRP, 2016).



*Figura 24. Producto Bruto Interno 2008 – 2018. Tomado de “Reporte de Inflación Setiembre 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por BCRP, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>).*

Tabla 19

*Proyecciones de los Sectores que Van a Contribuir con el Crecimiento del PBI (Variaciones Porcentuales Reales)*

	2014		2015		2016		2017	
	I Sem.	Año	I Sem.	RI May.15	RI Set.15	RI May.15	RI Set.15	RI Set.15
Agropecuario	0.7	1.6	1.9	1.6	2.6	4.4	1.6	3.7
Agrícola	-0.7	0.4	0.1	0.3	1	5.1	0.6	3.7
Pecuario	5.2	5.9	5.3	3.6	4.9	3.4	3.4	3.6
Pesca	-7.4	-27.4	19.2	17.2	16.5	17.8	-1.2	27.9
Minería e Hidrocarburos	0.2	-0.8	5.5	4.2	6.7	11.6	10.6	11.3
Minería metálica	-0.5	-2.1	10.1	6.8	11.7	11.9	11.2	13.1
Hidrocarburos	2.2	4	-9.3	-5.2	-10.9	10.6	8.1	3.6
Manufactura	0	-3.6	-2.6	2.3	0.4	4.1	1.8	4.6
Recursos primarios	0.5	-9.7	1.1	6.4	4.3	4.2	-0.5	10.6
Manufactura no primaria	0.6	-1	-3.8	1.3	-0.8	4	2.5	3
Electricidad y agua	5.3	4.9	5.1	5.1	5.2	6	5.5	5.5
Construcción	2.4	1.6	-7.9	1.9	-6.2	5	3	4
Comercio	4.8	4.4	3.7	4.4	3.8	4.4	3.8	3.8
Servicios	5.4	5	4	4.5	4.1	4.4	3.8	3.8
PRODUCTO BRUTO INTERNO	3.4	2.4	2.4	3.9	3.1	5.3	4.2	5.0
Nota:								
PBI primario	0.2	-2.3	4.1	4.1	5.4	8.8	6.5	9.7
PBI no primario	4.3	3.6	2	3.8	2.5	4.5	3.6	3.8

RI: Reporte de Inflación

\* Proyección

Nota. Tomado de "Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017," por BCRP, 2015

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>).

Lo mencionado anteriormente coincide con los anuncios sobre proyectos de inversión privada para el 2015–2017, de esta manera la minería prevalece como el sector donde en 32 proyectos mineros se invertirá US\$ 13,421 millones de Dólares (ver Tabla 20).

Tabla 20

*Anuncios de Proyectos de Inversión Privada: 2015-2017 (Millones de US\$)*

	Total Inversión	Número Proyectos
Minería	13,421	32
Hidrocarburos	6,996	21
Electricidad	4,967	35
Industrial	2,718	15
Infraestructura	4,404	24
Otros sectores	7,603	114
Total	40,109	241

Nota. Tomado de "Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017," por BCRP, 2015

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>).

En el año 2014, el PBI del Región de Lima contribuyó con el PBI nacional en un 3.9%, cabe indicar que en este porcentaje incluye a Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao (ver Figura 25).

(Variación porcentual anual)

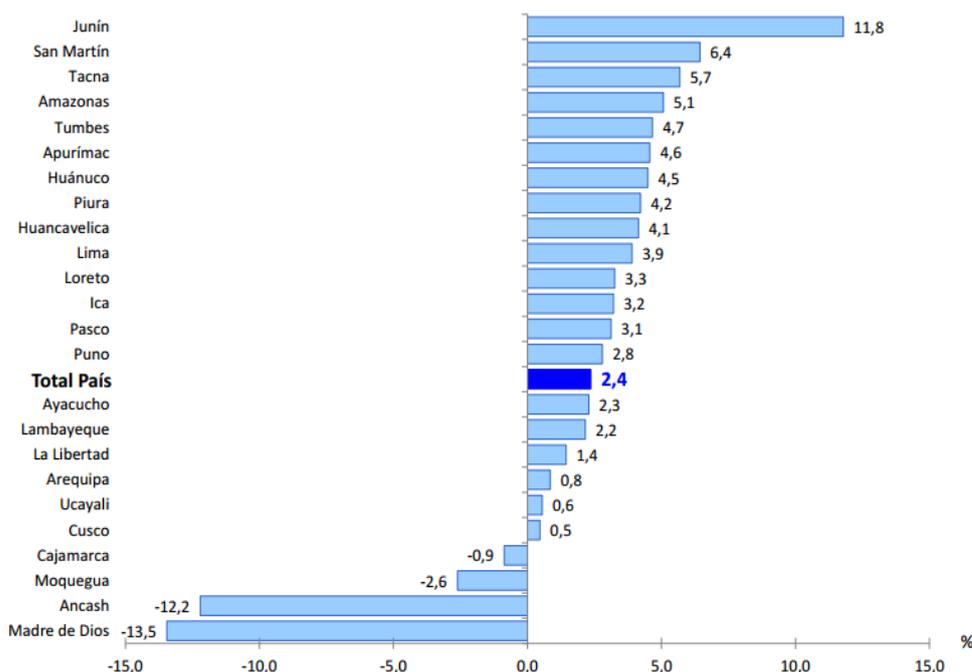


Figura 25. PBI según Región año 2014. Tomado de “Producto Bruto Interno por Regiones 2014,” por INEI, 2015b (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>)

Asimismo, en la Figura 26 se muestra la contribución a la variación de la producción nacional según actividad económica al 2015; de los cuales la minería e hidrocarburos son los sectores de mayor contribución con 1.09%, seguido por los sectores financiero y seguros con 0.49% y de igual forma, comercio con 0.49%.

En la Figura 27 se muestra que en noviembre 2015 nuestro saldo comercial con el mundo registró un déficit de US\$ 472 millones, lo que representó una variación de 110% con respecto al déficit registrado en noviembre 2014 (US\$ 225 millones). Por otra parte, el intercambio comercial registró una caída de 11% con respecto noviembre 2014, totalizando US\$ 5,773 millones (MINCETUR, 2015). Asimismo, en enero-noviembre 2015, se registró un

déficit comercial de US\$ 5,118 millones, observándose un incremento del déficit de 38%, con respecto al registrado en similar periodo de 2014 (US\$ 3,721 millones). Asimismo, el intercambio comercial cayó en 13% con respecto a enero-noviembre 2014, alcanzando la cifra de US\$ 64,944 millones (MINCETUR, 2015).

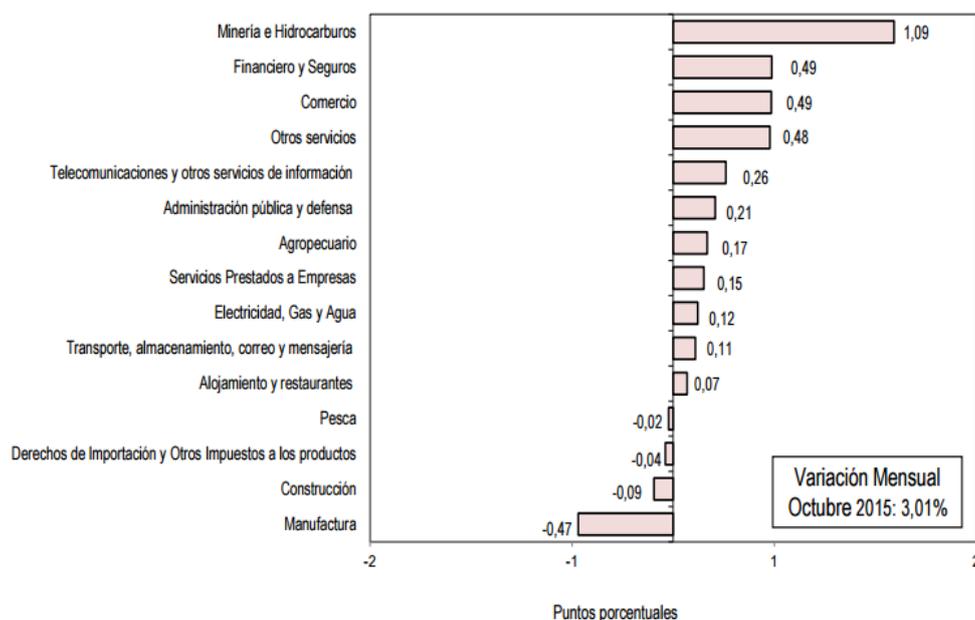


Figura 26. Contribución a la variación de la producción nacional, según actividad económica 2015. Tomado de “Producción Nacional Octubre 2015,” por INEI, 2015c ([https://www.inei.gov.pe/media/principales\\_indicadores/informe-tecnico-n12\\_produccion\\_oct2015.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-n12_produccion_oct2015.pdf)).

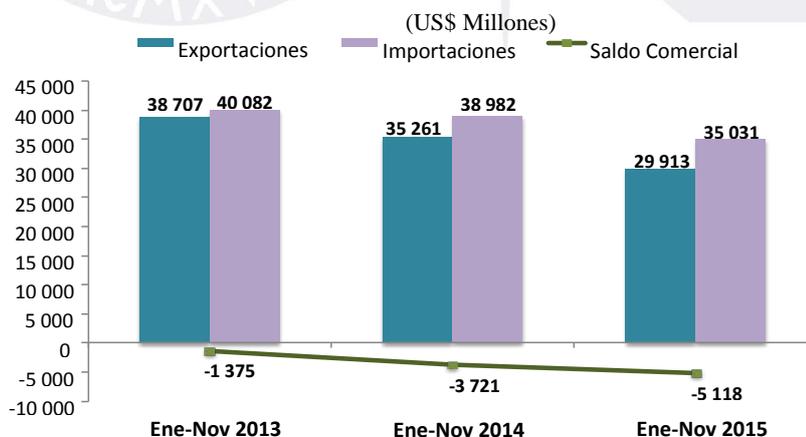
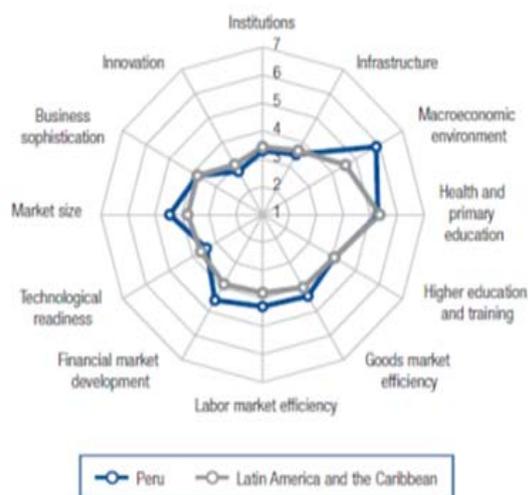


Figura 27. Saldo comercial, exportaciones e importaciones. Tomado de “Evolución del Saldo e Intercambio Comercial – Diciembre 2015,” por MINCETUR, 29 de diciembre 2015. Reporte de la Oficina General de Estudios Económicos, Lima, Perú.

**Tecnológico y científico.** De acuerdo al World Economic Forum [WEF] (2015) el Perú se ubicó en la posición 69 de entre 140 países desarrollados y en vías de desarrollo en la gestión, manejo y asimilación de la tecnología; asimismo, en la posición 116 en innovación, comprendiendo este último: (a) capacidad innovativa, (b) calidad de las instituciones de investigación científica, (c) inversión de las empresas en investigación y desarrollo e intercolaboración con las universidades, (d) disponibilidad de científicos e ingenieros y (e) número de patentes científicas por habitante. En la medida en que no se refuerzan las falencias tecnológicas, las mejoras que se puedan lograr en productividad no serán sostenibles ni conducirán a la competitividad (ver Figura 28).

### Global Competitiveness Index

	Rank (out of 140)	Score (1-7)
GCI 2015–2016 .....	69	4.2
GCI 2014–2015 (out of 144).....	65	4.2
GCI 2013–2014 (out of 148).....	61	4.3
GCI 2012–2013 (out of 144).....	61	4.3
<b>Basic requirements (40.0%).....</b>	<b>76</b>	<b>4.5</b>
1st pillar: Institutions.....	116	3.3
2nd pillar: Infrastructure.....	89	3.5
3rd pillar: Macroeconomic environment.....	23	5.9
4th pillar: Health and primary education.....	100	5.3
<b>Efficiency enhancers (50.0%).....</b>	<b>60</b>	<b>4.2</b>
5th pillar: Higher education and training.....	82	4.1
6th pillar: Goods market efficiency.....	60	4.4
7th pillar: Labor market efficiency.....	64	4.3
8th pillar: Financial market development.....	30	4.5
9th pillar: Technological readiness.....	88	3.4
10th pillar: Market size.....	48	4.4
<b>Innovation and sophistication factors (10.0%).....</b>	<b>106</b>	<b>3.3</b>
11th pillar: Business sophistication.....	81	3.8
12th pillar: Innovation.....	116	2.8



### Stage of development



Figura 28. The global competitiveness index 2015–2016, Perú. Tomado de “Informe global de competitividad 2016-2017,” por Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

También, el desarrollo de la infraestructura afecta positivamente el crecimiento económico. Los países con mayores niveles de inversión son los más competitivos, pero no sólo depende de la inversión, sino también se requiere: (a) una mejora en la gestión del

Gobierno, (b) innovación, (c) el uso sostenible de los recursos naturales y (d) el acceso a servicios de salud y educación. En un *ranking* de competitividad de las economías de 140 países, según el World Economic Forum [WEF] (2015), la infraestructura del Perú está en el puesto 89, lo que demuestra que -en este aspecto- el Perú aún es muy deficiente en comparación con otros países.

Asimismo, CEPLAN (2011) indicó que 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 (ver Figura 29).

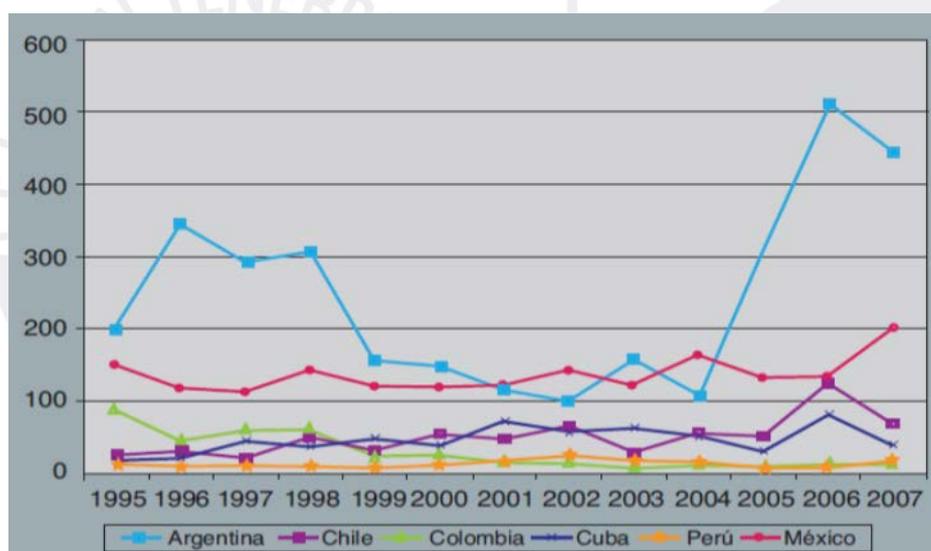


Figura 29. Número de patentes otorgadas en países de América Latina. Tomado de “Indicadores de patentes,” por Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT], 2013 ([www.ricyt.org](http://www.ricyt.org)).

Esta situación se debe a que, pese al mandato constitucional (Constitución Política del Perú 1993, Artículo XIV) de atraer el desarrollo científico y tecnológico del país, no hay políticas orientadas a este sector. El rol del Estado es esencial por las externalidades que genera el desarrollo tecnológico. El sector privado no tiene suficientes incentivos para invertir en ciencia y tecnología debido a la incertidumbre sobre los resultados de la

investigación; sin embargo, el desarrollo de la innovación con aplicaciones en la producción de bienes y servicios claramente beneficia a la sociedad en su conjunto. De allí, la importancia de fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y financiar con fondos públicos las acciones y proyectos en este sector. La Figura 30 muestra que en el año 2004 el gasto en investigación y desarrollo en Chile fue superior en cinco veces al del Perú, el de México lo fue en veinte veces y el del Brasil en más de cincuenta veces (CEPLAN, 2011).

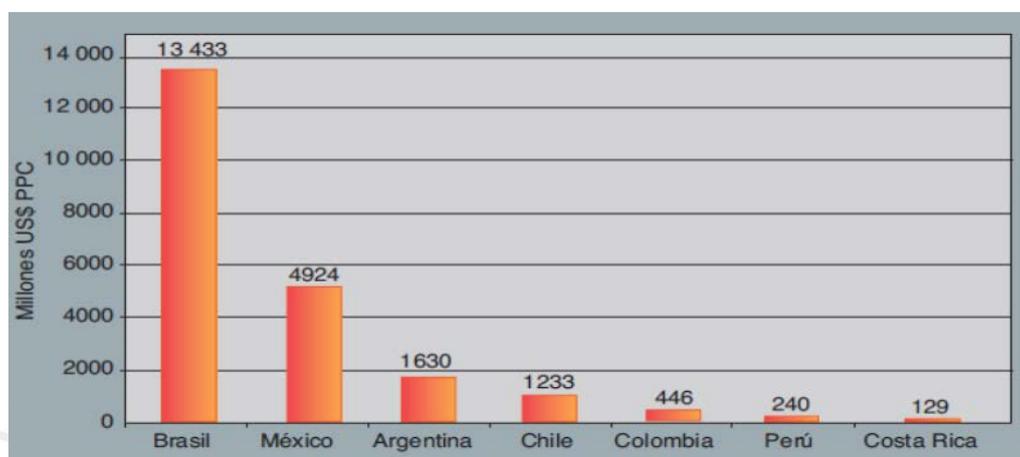
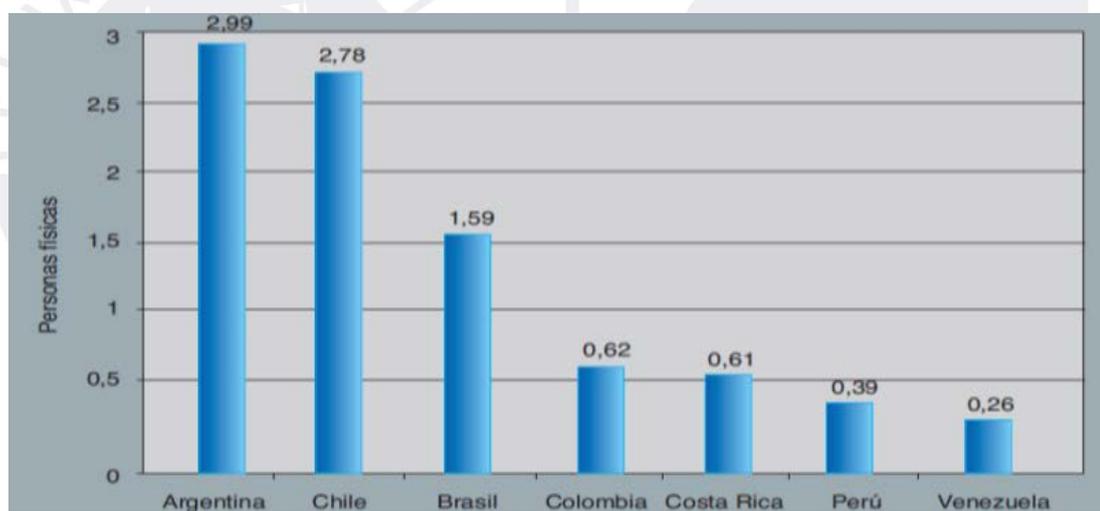


Figura 30. Gasto en investigación y desarrollo en países de América Latina al 2004. En millones de US\$ PPC, donde PPC = Paridad de poder de compra. Tomado de [“Gasto en investigación en países de América Latina,”](#) por la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT], 2013 ([www.ricyt.org](http://www.ricyt.org)).

Asimismo, de la baja inversión en ciencia y tecnología, la dispersión de los recursos y una institucionalidad desarticulada frenan el impulso de las actividades de investigación y desarrollo en el país. Al respecto, existe una serie de instituciones con grandes limitaciones de fondos, laboratorios y personal con el mandato de atraer y desarrollar investigaciones en áreas estratégicas definidas sobre la diversidad de nuestros recursos naturales. Tales instituciones son: la Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial (CONIDA), el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS), el Instituto Antártico Peruano (INANPE), el Instituto Geográfico Nacional (IGN), el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), el Instituto del Mar del Perú (IMARPE), el Instituto Geofísico del Perú (IGP), el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico

(INGEMMET), el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN), el Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIA), el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones (INICTEL), el Instituto Tecnológico Pesquero del Perú (ITP), el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI), entre otros (CEPLAN, 2011).

Por otro lado, en el Ministerio de la Producción existen los Centros de Innovación Tecnológica (CITE) que apoyan a conglomerados de pequeñas empresas. Asimismo, algunas universidades vienen realizando esfuerzos para crear incubadoras de empresas y polos tecnológicos, pero estos últimos carecen de apoyo estatal. La postergación de la investigación y desarrollo en el Perú también se percibe en el bajo número de investigadores dedicados a esta actividad. La Figura 31 muestra que Argentina, Chile y Brasil son los países que poseen un mayor número de investigadores (CEPLAN, 2011).



*Figura 31.* Investigadores por cada mil integrantes de la PEA al 2004. Tomado de “Indicadores,” por Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT], 2013 ([www.ricyt.org](http://www.ricyt.org))

Según CEPLAN (2011) el Perú cuenta con la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, Ley N° 28303 y también con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, aprobado en el año 2006. No obstante que la Ley crea el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e

Innovación Tecnológica (SINACYT), se mantiene la desarticulación entre los institutos de investigación e incluso se estableció el Programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT) para manejar un préstamo del BID, aun cuando la Ley había creado el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT) para administrar este tipo de recursos. Asimismo, se ha dispuesto que otro fondo de investigación, el Fondo para la Investigación y Desarrollo de la Competitividad (FIDECOM), sea administrado por el FINCYT. Por otro lado, existen los fondos provenientes del canon minero y gasífero destinados a investigación y los fondos de Innovación y Competitividad para el Agro (INCAGRO) destinados a la investigación agrícola. Esto evidencia la necesidad de optimizar y mejorar la institucionalidad del sector ciencia y tecnología, en particular el nivel de autoridad del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC).

**Histórico, social.** El Perú es un país rico en patrimonio histórico, cuenta con varias ruinas arqueológicas visitadas por miles de turistas y la más conocida es Machu Picchu en el Cusco, que supera los 800 mil turistas y además de esta ciudad, otros 12 Regiones también registraron altas cifras, como: Puno y Arequipa. Además, según el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR, 2012), en el año 2002 y 2012 arribaron 1.1 y 2.8 millones respectivamente de turistas al Perú, este incremento aportó 3.7 % al PBI nacional (ver Figura 32).

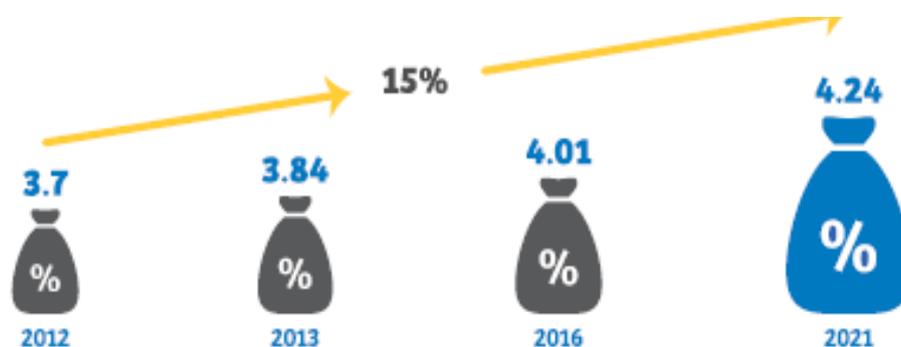


Figura 32. Porcentaje de aporte del turismo al PBI nacional al 2021. Tomado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR 2012 -2021,” por MINCETUR, 2013. . Lima-Perú: Marka - Cultura & Marketing.

Por otro lado, el turismo peruano nos ha generado miles de puestos de empleo y se proyecta que a 2021 se crearán 1'274,000 empleos, es decir, se incrementará un 15% la cifra actual (ver Figura 33). Esta cifra podría ser aún mejor, si se da una mayor inversión del Estado, en cuanto a infraestructura vial y promoción de destinos turísticos, así como una mayor inversión privada en cuanto a infraestructura hotelera, restaurantes y todo el cluster relacionado a esta industria.

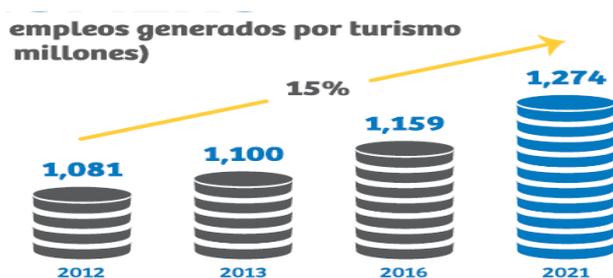


Figura 33. Número de empleos generados por turismo.

Tomado de “Plan Estratégico Nacional De Turismo - PENTUR 2012 -2021,” por MINCETUR, 2013. [Lima-Perú: Marka - Cultura & Marketing.](#)

Por otro lado, PENTUR (2012) indicó que la Organización Mundial de Turismo, en su informe Panorama OMT 2012, señala que los destinos turísticos de economías emergentes tuvieron un crecimiento en visitas más rápido que el de las economías avanzadas, el mismo que se mantendría en el futuro. Entre las economías emergentes se encuentran Asia, América Latina, Europa Central y del Este, Medio Oriente y África; para las cuales se estima que al 2030, la llegada de turistas internacionales crecerá a un ritmo del 4.4% al año, tasa que resulta el doble que el de las economías avanzadas (2.2%).

El crecimiento del turismo en el Perú está superando crisis económicas, desastres naturales y hasta epidemias, como la Gripe A (H1N1). En 2012, se estableció que el número de arribos a establecimientos de hospedaje fue de 39,782 (ver Figura 34) y la llegada de turistas extranjeros creció 8.6% al año durante el último lustro (ver Figura 35), principalmente en América del Sur y Asia; esto gracias al buen desempeño económico en estas regiones, entre otros factores, como el incremento de la infraestructura turística (PENTUR, 2012).



Figura 34. Número de arribos de turistas a los establecimientos de hospedaje (miles de arribos). Tomado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR 2012 -2021,” por MINCETUR, 2013. Lima-Perú: Marka - Cultura & Marketing.

El turismo está siendo reconocido como una de las principales actividades económicas del país, con un énfasis mayor al de años anteriores por su impacto positivo en la generación de divisas, su creciente aporte al PBI y en el empleo directo e indirecto. Al cierre de 2012, el impacto del sector turismo hizo que se posicionara como la cuarta actividad generadora de divisas en el país, después del sector Pesca (3er lugar), Agropecuario (2º lugar) y Minería y Petróleo (1º lugar). Con respecto al PBI generado por la actividad turística en nuestro país, se muestran niveles crecientes y las perspectivas al 2021 son halagadoras. En el 2012, la contribución directa del turismo al PBI nacional fue del 3.7% con un monto de 16,900 millones de Soles; sin embargo, se espera que a 2021 el Perú llegue a 4.24%, una cifra que espera alcanzarse según los objetivos del PENTUR (PENTUR, 2012).



Figura 35. Número de llegadas de turistas internacionales año 2003–2012 (miles de turistas). Tomado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR 2012 -2021,” por MINCETUR, 2013. Lima-Perú: Marka - Cultura & Marketing.

Uno de los principales problemas sociales que afecta al Perú es la corrupción, según la Sexta Encuesta Nacional sobre Corrupción de Pro Ética, elaborada por Proética, Ipsos Apoyo, Opinión y Mercado y Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (2010), más de la mitad del país (51%) considera a la corrupción como el principal problema que enfrenta; asimismo un 56% de la población opina que la corrupción de autoridades y funcionarios afecta el desarrollo del país. Según el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional (2011) el Perú se encuentra en el puesto 80 entre 182 países, en la percepción sobre la ocurrencia de corrupción de los ejecutivos en el país. Otro problema que viene incrementándose es el narcotráfico, según el World Drug Report 2011, el Perú tenía 61,200 hectáreas de cultivos de coca durante el año 2010, con un incremento de 2% comparado con el año 2009 y tuvo una producción de 120,500 toneladas métricas de hoja de coca (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2011).

Du (1999) indicó que un caso notorio de corrupción institucionalizada es el de la administración de justicia. Todo empleado, funcionario o juez es considerado susceptible de ser sobornado. Lo mismo, a todo procedimiento o decisión se le atribuye un precio determinado. En las zonas rurales, la administración de justicia está estrechamente ligada al poder local. Los campesinos e indígenas no tienen las mismas posibilidades de acceder a la justicia. En la administración de justicia no se distinguen claramente los pagos ilícitos de los que no lo son; el abogado es un intermediario necesario para encontrar una "solución" y no un auxiliar de la justicia; los peritos son pagados por las partes interesadas ya que el Estado no tiene los medios para hacerlo. Asimismo, los bajos sueldos favorecen la corrupción no sólo por parte de los agentes o subalternos sino también de los mandos superiores. El ejemplo más claro es el de la colusión de oficiales de alta graduación con malhechores y traficantes de drogas. Estos se han logrado infiltrar en la policía así como en otros sectores del Estado.

Perú ha obtenido 38 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción que publica la Organización para la transparencia Internacional. Con esa puntuación, Perú empeora su situación hasta el puesto 85 del ranking de percepción de corrupción formado por 174 países. Este índice clasifica a los países calificándolos de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) en función de la percepción de corrupción del sector público que tienen sus habitantes (Datosmacro, 2014).

**Organizacional y administrativo.** El Perú cuenta con un Gobierno conformado por tres Poderes independientes: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo y (c) el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo está representado por el actual Presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski Godard, y el Poder Legislativo por un parlamento unicameral con 130 congresistas. Los representantes de ambos poderes son elegidos a través del sufragio directo (Portal del Estado Peruano, 2012).

En el Perú, existe una gran disparidad económica: la mayor parte de la producción de bienes y servicios se realiza en la región de Lima, donde a su vez se centra la mayor población del país. La mayoría de la población nacional se ubica en la costa y la mayoría de la pobreza extrema se ubica en la sierra.

**Militar.** Según manifestó el experto en temas militares, Sergio Casanave (2011) en el Diario La Primera indicó que el presupuesto 2012 para el sector defensa no sería suficiente para estar al mismo nivel de otros países de Latinoamérica, tales como: Chile o Ecuador. Además, expresó que las Fuerzas Armadas Peruanas sólo cuentan con equipos obsoletos y que necesitan reparación. Las fuerzas militares de la República del Perú se encuentran divididas en tres grandes estamentos: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú y (c) Fuerza Aérea del Perú. Estos estamentos coordinan a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y están bajo la jurisdicción del Ministerio de Defensa (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú [CCFFAA], 2010).

Respecto al orden interno, éste viene siendo controlado por la Policía Nacional del Perú que se encuentra bajo la jurisdicción del Ministerio del Interior.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Según D'Alessio (2008), “los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno”.

***Influencia de terceras partes.*** Otros países pueden influir en la economía, en la demanda turística y en el comercio del Perú. En lo económico, el Perú está sufriendo una desaceleración económica por la reducción de los precios de los metales como el cobre y el oro. El Perú es un país cuya economía depende mucho de la exportación de sus materias primas y por ende, depende del precio de estos commodities que generalmente son impuestos por la demanda de las economías desarrolladas como: China y Estados Unidos.

Se tiene suscritos acuerdos comerciales con los siguientes bloques comerciales y países, que nos permiten comercializar productos peruanos: Comunidad Andina, Acuerdo de Complementación Económica con México, MERCOSUR, TLC Perú – Estados Unidos, Ampliación del ACE N° 38 con Chile, TLC Perú – Singapur, TLC Perú – Canadá, TLC Perú – China, Protocolo de Cosecha Temprana (PCT) Perú – Tailandia y se espera suscribir con Japón, Corea del Sur, TPPA-Trans Pacific Partnership Agreement (Estados Unidos, Australia, Chile, Brunei, Singapur, Vietnam, Nueva Zelanda), CARICOM, India, Marruecos, Sudáfrica y EFTA (Suiza, Noruega, Islandia, Liechtenstein).

***Lazos pasados y presentes.*** Históricamente, el Perú ha tenido problemas limítrofes con Ecuador y Chile. El problema mayor es con Chile, con quien recientemente se tuvo un litigio en la Corte Internacional de Justicia de La Haya para solucionar controversias en límites marítimos (“Medio millón de vecinos en problemas limítrofes,” 2012). Sin embargo, a pesar de estas diferencias, se integró un nuevo mercado latinoamericano formado por (a) la

Bolsa de Valores de Colombia, (b) la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile y (c) la Bolsa de Valores de Lima (Mercado Integrado Latinoamericano, MILA), donde se puede invertir, desde el país de origen, en estos tres mercados, sin preocuparse del riesgo cambiario y con la finalidad de incrementar la liquidez (Morán, 2011).

En los últimos años, el Perú ha venido suscribiendo muchos acuerdos comerciales denominados Tratados de Libre Comercio (TLC) con las principales economías mundiales: Estados Unidos, Unión Europea, Chile, China, Corea, Japón, Canadá, México, Tailandia y Singapur. La lista de países con quienes hemos suscrito o vamos a suscribir un TLC crece aceleradamente. Así, en el 2010 se inició la negociación del Trans Pacific Partnership (TPP) entre el Perú y los países de la Cuenca del Pacífico que ya tienen TLC con los EE.UU.

***Contrabalance de los intereses.*** El Perú posee muchas alianzas estratégicas con los países vecinos, tales como: (a) Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), (b) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), (c) MERCOSUR y (d) Comunidad Andina, lo que ha permitido consolidar una integración comercial. “La agenda pendiente en materia de acuerdos comerciales no sólo incluye negociar acuerdos, sino también implementarlos y reforzar instituciones, sin que esto en modo alguno implique el abandono de las plataformas de negociación (Morán, 2013, p. 1).

En los últimos años se ha incrementado las inversiones chilenas en el Perú con el ingreso de grandes cadenas comerciales que compiten con nuestras inversiones locales, que sin embargo, generan empleo para mucha gente. Asimismo, se tiene una alianza binacional con Brasil para desarrollar un corredor interoceánico que permitiría a Brasil acceder a los puertos peruanos de Ilo, Matarani y Marcona en la Costa del Pacífico y al Perú acceder a los puertos brasileños en la Costa del Atlántico. Esto permitiría una interconexión mejor para ambos países con economías de Asia y Europa y también el comercio bilateral entre Perú y Brasil. Las constantes disputas entre Bolivia y Chile favorecen al Perú en el sentido de que

el comercio boliviano preferirá su salida al mar a través de puertos peruanos.

El Perú tiene una agenda pendiente en materia de reformas para maximizar las ventajas de los acuerdos comerciales que incluye: el reforzamiento del respeto a la ley y a los derechos de propiedad; la lucha contra la corrupción y la rendición transparente de cuentas por parte del Estado; la eficacia del marco regulador que facilite la actividad empresarial (acceso a financiamiento, la eliminación de sobrecostos y la reducción de barreras a la entrada y salida del mercado); la promoción de la inversión en educación, capacitación e investigación para mejorar los procesos productivos mediante la innovación tecnológica; la reconversión progresiva de los sectores más vulnerables (especialmente, la agricultura tradicional) hacia actividades productivas más competitivas y la asistencia técnica a través de un sistema integral de extensión agropecuaria; la inversión en infraestructura portuaria, aeroportuaria, vial, ferroviaria y lacustre; la creación de una mentalidad pro exportadora en la población; el fomento de las cadenas productivas y de la asociatividad, estandarización y normalización de las PYMES; el avance en la implementación del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) y de los Planes Estratégicos Regionales de Exportación (PERX) impulsados por el MINCETUR (Acuerdos Comerciales del Perú, 2016, p. 1)

**Conservación de los enemigos.** Como se mencionó anteriormente, el Perú ha tenido -históricamente- problemas limítrofes con Ecuador y Chile. No obstante, el objetivo no es ganar o perder enemigos, sino conservarlos con el objetivo de fomentar la integración, la competitividad y tener un punto de comparación.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la Región Lima Provincias**

El Perú tiene un gran potencial que aún no ha sido aprovechado, es decir, goza de una diversidad de recursos naturales, posee una estabilidad económica con un crecimiento sostenible en los últimos años, tiene firmados varios Tratados de Libre Comercio con

varias naciones en el mundo, tiene un potencial humano con una PEA muy joven, en la cual debe poner todo su esfuerzo para desarrollarla, buscando una mejor productividad y eficiencia en todos sus sectores productivos. Debe invertir en salud, educación, seguridad, innovación tecnológica e infraestructura para salir del subdesarrollo. La Región Lima Provincias no es la excepción, su cercanía a la ciudad de Lima Metropolitana y su salida al mar le permiten tener grandes mercados para exportar todos los productos que produce, atraer el desarrollo de la agroindustria con fines de exportación, fomentar el turismo hacia sus principales destinos turísticos, desarrollar una minería responsable con las comunidades y el medio ambiente y así, poder generar bienestar y desarrollo para sus pobladores con empleos dignos y bien remunerados.

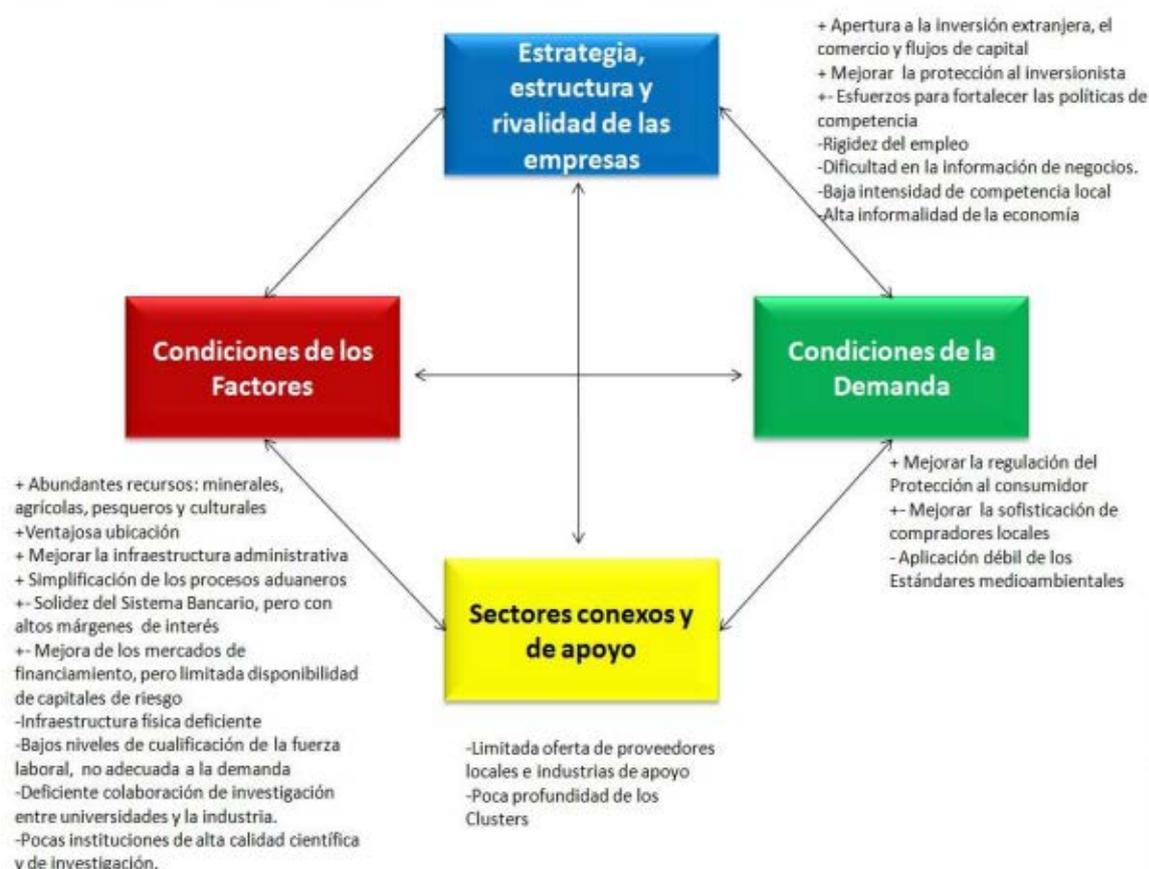
### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

La competitividad de las naciones se mide sobre la base de la productividad generada por su industria; por ello, se puede concluir que la competitividad no se hereda. A fin de establecer el rol que ocupa la Región Lima dentro del esquema competitivo del Perú, se aplicará el modelo de los determinantes de la ventaja competitiva nacional que, según Porter (2009), crea el ambiente en el que las empresas nacen y aprenden a competir y el cual se basa en cuatro atributos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares y (d) estrategia, estructura y rivalidad (ver Figura 36).

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

El Perú es un país privilegiado: su ubicación geográfica en la parte central occidental de América del Sur le da la ventaja de tener fronteras con la mayoría de países de la región: (a) Chile, (b) Bolivia, (c) Brasil, (d) Colombia y (e) Ecuador y estar cerca de los restantes: (a) Paraguay, (b) Uruguay, (c) Venezuela y (d) Argentina. Eso permite que el comercio que circule por la Región de América del Sur, tanto de forma aérea, marítima y

terrestre, sea de fácil acceso. Adicionalmente, posee una gran variedad de climas, lo que lo hace un país megadiverso. A la vez, cuenta con una variedad de yacimientos mineros, los cuales se pueden clasificar del siguiente modo: (a) metales (oro, plata, hierro, níquel, cobalto, cobre, plomo, estaño, zinc, etc.), (b) materiales de construcción (arena, grava, áridos, arcillas para ladrillos y caliza para la fabricación de cemento) y (c) combustibles (petróleo y gas).



*Figura 36.* Diamante de la competitividad de Porter para Perú. Tomado de “Una estrategia para el crecimiento sostenible y prosperidad para el Perú,” por CADE, 2010. Trabajo presentado en la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE).

Por otra parte, es importante mencionar que el Perú tiene una posición muy importante a nivel mundial en diferentes recursos naturales (ver Tabla 21). El Perú es el primer productor de América Latina de oro, zinc, estaño y plomo. Además, es el segundo productor mundial de plata y el tercer productor mundial de zinc y cobre. En el caso del oro, el Perú está en el sexto lugar a nivel mundial.

Tabla 21

*Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción de Metales 2015*

Mineral	Latinoamérica	Mundo
Zinc / Zinc	1	3
Estaño / Tin	1	4
Plomo / Lead	1	4
Oro / Gold	1	6
Cobre / Copper	2	3
Plata / Silver	2	2
Molibdeno / Molybdenum	2	4
Selenio / Selenium	1	8
Cadmio / Cadmium	2	8
Roca Fosfórica / Phosphoric Rock	2	8

*Nota.* Adaptado de “Unidades mineras en producción y proyectos de exploración,” por el Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2016.

No obstante, pese a todo ello, la eliminación de la pobreza está aún lejos de conseguirse; sin embargo, cabe señalar que los niveles de pobreza extrema han ido disminuyendo gradualmente y alcanzaron un 42.4% de la población total hacia el año 2007, población que es predominantemente rural (INEI, 2007). Aun así, con todas estas ventajas y buenos resultados, el Perú, y principalmente Lima, afronta un aumento de la delincuencia.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

La demanda interna sigue en crecimiento por décimo tercer año consecutivo, pero el Perú no sólo está creciendo, sino que está en una etapa de desarrollo acelerado, lo cual se puede apreciar en la formación de una nueva clase media. La movilidad social hacia una clase media más amplia está generando dinamismo, a través de:

(a) oportunidades de penetración de mercados, (b) incentivos a la formalización y (c) demanda por productos y servicios nuevos en casi todos los sectores de demanda interna (Scotiabank, 2012).

Hay muchas oportunidades de inversión en una variedad de sectores, que incluyen: (a) *retail* (tiendas por Regiones y supermercados), (b) bancos, (c) construcción, (d) inmobiliaria, (e) minería y (f) hidrocarburos. De este modo, aquellos

sectores vinculados a la demanda interna crecerán, convirtiéndose en una de las fortalezas del Perú, lo cual reduce la importancia de las exportaciones y amortigua el impacto de *shocks* externos (ver Tabla 22).

Tabla 22

*Producto Bruto Interno Por Tipo de Gasto*

	2013				2014				2015				
	I	II	III	IV	AÑO	I	II	III	IV	AÑO	I	II	III
I. Demanda interna	124,368	137,526	138,290	148,478	548,661	136,481	146,279	147,318	153,933	584,009	145,396	156,387	157,623
a. Consumo privado	79,521	85,180	85,869	85,335	335,904	86,969	92,279	92,130	91,693	363,071	92,586	98,522	98,926
b. Consumo público	12,033	13,766	14,518	20,893	61,210	15,715	16,200	17,719	20,733	70,366	17,107	18,253	19,163
c. Inversión bruta interna	32,815	38,580	37,903	42,250	151,547	33,797	37,800	37,469	41,506	150,572	35,703	39,611	39,534
Inversión bruta fija	31,047	34,924	37,289	42,232	145,492	33,041	35,582	37,129	42,905	148,657	32,511	34,295	37,549
i. Privada	26,557	28,099	29,425	29,791	113,872	28,067	28,809	29,067	30,540	116,483	28,582	28,083	29,890
ii. Pública	4,490	6,825	7,864	12,440	31,620	4,974	6,774	8,062	12,364	32,173	3,929	6,212	7,659
Variación de inventarios	1,767	3,656	614	18	6,055	756	2,218	339	-1,398	1,915	3,192	5,316	1,986
II. Exportaciones 2/	30,564	30,701	35,654	34,707	131,626	31,383	30,718	33,537	33,210	128,848	29,478	30,726	32,368
Menos:													
III. Importaciones 2/	31,125	32,981	36,489	34,217	134,813	33,235	34,282	35,381	34,709	137,608	34,226	34,727	36,626
IV. PBI	123,807	135,246	137,454	148,967	545,474	134,628	142,715	145,473	152,434	575,250	140,648	152,386	153,365

Nota. Tomado de “Gerencia de Información y Análisis Económico Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas,” por INEI y BCRP, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>)

En la Figura 37 se aprecia que los gastos de inversión del Gobierno Central tienen tendencia positiva, a pesar de que a finales del año 2015 empezó a bajar. Esta inversión debe enfocarse en desarrollar los sectores que impulsarán la productividad del país como: salud, saneamiento básico, educación, seguridad, infraestructura vial, innovación tecnológica, entre otros.

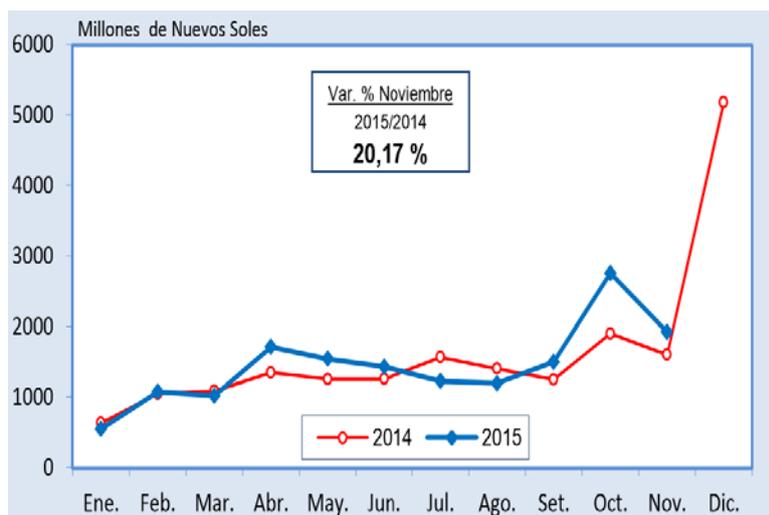


Figura 37. Gastos de inversión del Gobierno Central. Tomado de “Avance Coyuntural de la Actividad Económica Diciembre 2015,” por INEI, 2015 (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/avance-coyuntural/1/>)

En la Figura 38 se observa tendencia positiva de crédito nominal del sistema bancario al sector privado en moneda nacional. Los créditos impulsan el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, que debe ser el motor para el desarrollo de la industria regional.

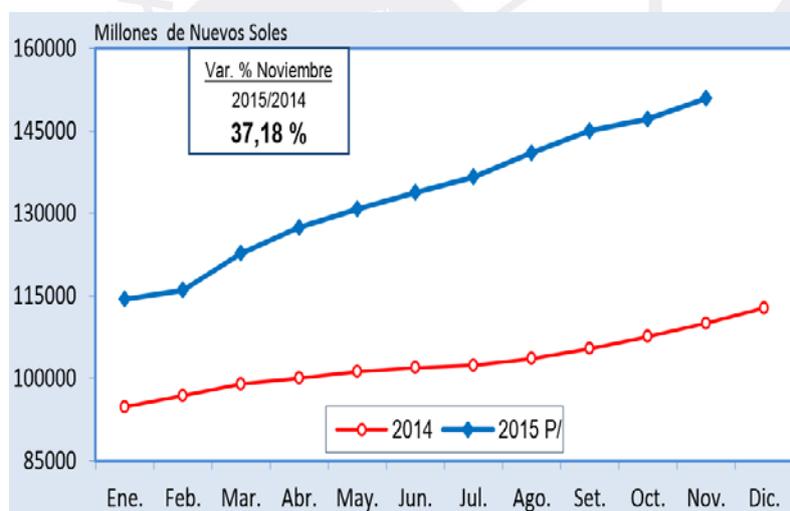


Figura 38. Crédito nominal del sistema bancario al sector privado en moneda nacional. Tomado de “Avance Coyuntural de la Actividad Económica Diciembre 2015,” por INEI, 2015 (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/avance-coyuntural/1/>)

En la Figura 39 se aprecia tendencia positiva de créditos de consumo, si bien este valor alienta el desarrollo de la demanda interna, también genera endeudamiento de las personas, que cada vez tienen más acceso a las tarjetas de crédito de diferentes entidades financieras.

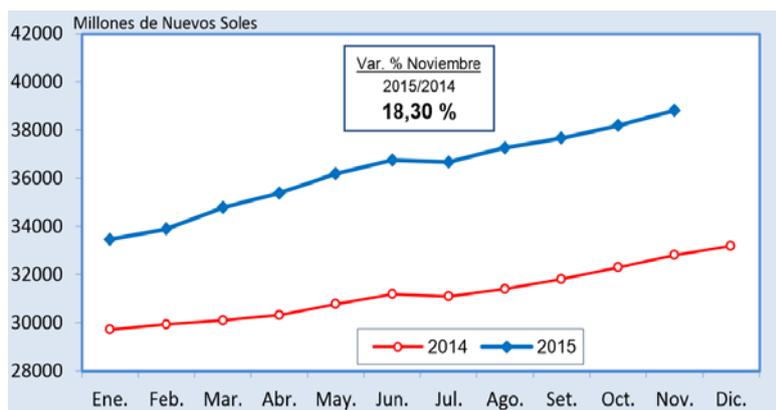


Figura 39. Créditos de consumo. Tomado de “Avance Coyuntural de la Actividad Económica Diciembre 2015,” por INEI, 2015 (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/avance-coyuntural/1/>)

En la Figura 40 se observa el incremento continuo y positivo de compra de vehículos. Por consiguiente, estos parámetros indican incremento de la demanda interna del país. Si bien la demanda de vehículos en el año 2015 no igualó a la demanda del año 2014, muestra una tendencia positiva que indicaría una mejora en el nivel adquisitivo de la población.

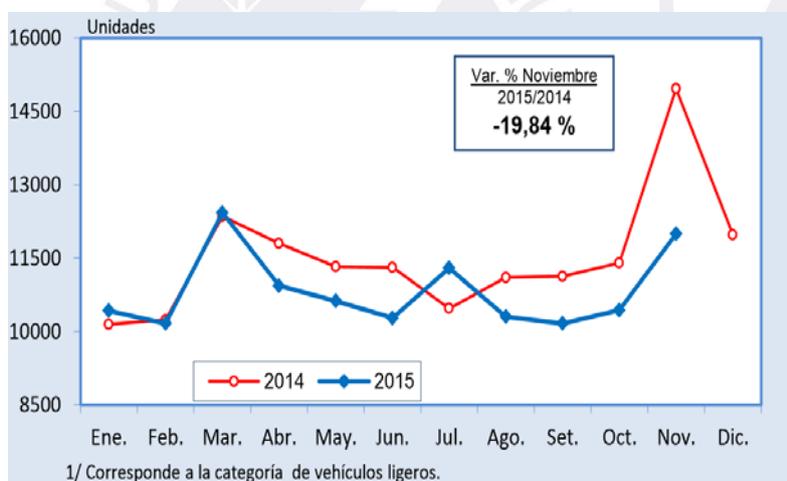


Figura 40. Venta de vehículos nuevos 1/. Tomado de “Avance Coyuntural de la Actividad Económica Diciembre 2015,” por INEI, 2015 (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/avance-coyuntural/1/>)

### 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Perú ocupa el puesto 89 de un total de 140 países en el Global Competitiveness Index, según WEF (2015). A nivel mundial, el *ranking* es liderado por Hong Kong, Singapore y Netherlands. Además, el Perú muestra muchas deficiencias que año tras año

reducen sus posibilidades de avance, referidas -en términos generales- a la eficiencia del Gobierno, ocupando el puesto 27 y la mayor debilidad es el factor de marco social (CENTRUM, 2012). Asimismo, a nivel de Sudamérica, es superado en puntaje por Brasil, Colombia, Argentina, Chile y Uruguay (ver Figura 41).



Figura 41. Infraestructura y PBI per cápita. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado,” por el MEF, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>)

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La presencia de empresas afines o complementarias en las diferentes industrias del país permiten compartir esfuerzos y conocimientos, con la finalidad de poder desarrollar, mejorar e innovar productos y servicios y de este modo mejorar la competitividad del país; se trata de una ventaja sostenible en el tiempo y que internacionalmente contribuye a llamar la atención de los demás países, los cuales -en determinado momento- llegan a constituir *clusters*. En el Perú, no se ha desarrollado ningún sector en particular y aún no se forman *clusters* que puedan crear alianzas, formar agrupaciones y aprovechar cierta infraestructura que está exclusivamente desarrollada para el crecimiento de un sector. Se podría decir que a nivel nacional la minería es el sector que está generando más trabajo y con ello, la formación de empresas que puedan brindar sus productos y servicios, pero todo esto se da de una

manera desarticulada y sin objetivos comunes que los motiven a innovar y desarrollar.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la Región Lima Provincias**

La estabilidad económica del Perú favorece a la Región Lima Provincias en la atracción de nuevos proyectos de inversión, que permitan incrementar los ingresos y las mejoras para la región así como generar nuevos puestos de trabajo. Por otro lado, el crecimiento de la demanda interna e incremento progresivo de turistas al país representa una oportunidad de inversión en actividades turísticas, proyectos agrícolas y ganaderos.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

En el presente capítulo se analiza cinco factores externos, los cuales son importantes para determinar las oportunidades y amenazas para la Región Lima Provincias que permitirán desarrollar las estrategias necesarias.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

La estabilidad política y económica son pilares para un país que desea atraer inversión extranjera. Según el Latin Business Index 2011, el cual mide el ambiente macroeconómico, corporativo y político y la situación de cada país en lo que respecta a globalización, competitividad y nivel de infraestructura, el Perú es el segundo mejor ambiente macroeconómico de América Latina y esto se debe a su fuerte crecimiento económico y baja tasa de inflación (“Perú tiene el segundo mejor ambiente macroeconómico,” 2011). Asimismo, el Perú ha obtenido una calificación relativamente buena en lo que se refiere al riesgo país de las calificadoras internacionales de riesgo.

La Figura 42 muestra que el Perú se ha ubicado entre los cuatro países de América Latina que alcanzaron tal calificación. Además, el Perú, a fines de la década de 1990, adoptó políticas macroeconómicas de apertura económica, libre mercado y libre comercio, así como políticas fiscales, económicas y monetarias estables, lo que le ha permitido alcanzar altas tasas de crecimiento en los últimos doce años. Sin embargo, la previsión de

servicios y el cumplimiento de las normas legales por parte del Estado aún son inefectivos (Ceplan, 2011).



Figura 42. Grado de especulación y de inversión en países de Latinoamérica Ranking Latinoamericano según Standard & Poor's. Tomado de "Plan Perú 2021: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional," por CEPLAN 2011.

Durante el 2016, de forma preventiva, la política fiscal será moderadamente expansiva para darle soporte a la recuperación económica esperada, tomando en cuenta la elevada probabilidad de materialización y el fuerte impacto de algunos riesgos como el Fenómeno El Niño de magnitud fuerte o extraordinaria, una desaceleración abrupta de la economía china, entre otros. Para ello, el Decreto de Urgencia 003-2015 dispone -de manera excepcional- para el año 2016 incrementar el límite de gasto no financiero en 0.5% del PBI (S/ 3'000 millones) a través de una guía ex ante del resultado fiscal estructural del Sector Público No Financiero que no podrá ser mayor a un déficit del 3.0% del PBI (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015).

En particular, los recursos serán destinados a financiar proyectos de inversión pública del Gobierno Nacional, Regional y Local y obras de mantenimiento de infraestructura pública, así como acciones de respuesta frente al Fenómeno El Niño. Asimismo, se reducirá gradualmente el déficit fiscal estructural hasta que converja a la guía ex ante de -1% del PBI, manteniendo el compromiso con la disciplina fiscal, la estabilidad del marco macro fiscal

vigente y el restablecimiento del espacio fiscal para ser utilizado cuando sea necesario (MEF, 2015).

En cuanto a la política de financiamiento, en el marco de la Estrategia de Gestión Global de Activos y Pasivos, el Ministerio de Economía y Finanzas ha venido implementando una política de financiamiento orientada a profundizar el mercado de capitales domésticos, incrementar la participación de la moneda local en el portafolio de deuda pública y optimizar su perfil de vencimientos, minimizando el costo financiero y el riesgo de refinanciamiento. En este sentido, durante el último año, se implementaron varias operaciones en el mercado de capitales internacionales, destinadas a financiar necesidades futuras y mejorar el perfil de deuda. Al respecto, se realizaron intercambios de instrumentos de deuda en Soles y Dólares, por emisiones en Soles, las cuales se han convertido en las referencias más líquidas de la curva de rendimientos de bonos soberanos. De otro lado, tácticamente se emitieron bonos globales ya existentes a largo plazo, con la finalidad de aprovechar las favorables condiciones de tasas en Dólares en niveles mínimos. De ser necesario y ante un contexto donde se prevee mayores tasas de interés y presiones depreciatorias, se continuará aprovechando las condiciones favorables en los mercados financieros para prefinanciar necesidades de financiamiento de años posteriores (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF ], 2015).

Esta situación se debe a que, pese al mandato constitucional (Constitución Política del Perú 1993, Artículo XIV) de atraer el desarrollo científico y tecnológico del país, no hay políticas orientadas a este sector. El rol del Estado es esencial por las externalidades que genera el desarrollo tecnológico. El sector privado no tiene suficientes incentivos para invertir en ciencia y tecnología debido a la incertidumbre sobre los resultados de la investigación; sin embargo, el desarrollo de la innovación con aplicaciones en la producción de bienes y servicios claramente beneficia a la sociedad en su conjunto. De allí, la importancia de fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y financiar

con fondos públicos las acciones y proyectos en este sector. En el año 2004, el gasto en investigación y desarrollo en Chile fue superior en cinco veces al del Perú, el de México lo fue en veinte veces y el del Brasil en más de cincuenta veces (CEPLAN 2021, 2015).

En el país, de acuerdo con la Ley 27671 (2002), se establece una jornada laboral de ocho horas diarias o 48 horas semanales como máximo y en el caso de trabajo en horario corrido, el trabajador tiene derecho a tomar sus alimentos en un tiempo no menor a 45 minutos; el trabajador que labora en horario nocturno (10 p.m. a 6 a.m.) no podrá percibir una remuneración semanal, quincenal o mensual inferior a la remuneración mínima mensual vigente a la fecha de pago con una sobretasa del 35% de ésta (MINTRA, 2012). Sin embargo, para el año 2010, el 44% de todos los que trabajaban en Lima laboraban más de 48 horas (MINTRA, 2012). La remuneración mínima vital (RMV) que hasta el mes de mayo del presente año estaba fijada en S/ 675 Soles se incrementó a S/ 750 Soles a partir del 1 de junio, 2012, lo cual fue oficializado por medio del Decreto Supremo N° 007-2012-TR, el cual beneficiará a unas 630,000 personas directamente (“Aumento de sueldo mínimo,” 2012). A partir del 1 de mayo del 2016 la RMV, se ha incrementado a S/ 850 Soles de acuerdo al Decreto Supremo N° 005-2016-TR. Este incremento salarial aumenta la demanda interna y favorece a los ciudadanos de la Región Lima, así como a muchos jóvenes que pronto formarán parte de la PEA.

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales es la Ley N° 27867 (Publicada el 18 de Noviembre de 2002), que establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los Gobiernos Regionales y define la organización democrática, descentralizada y desconcentrada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la ley de bases de la descentralización. Asimismo, Ley N° 27902 es la ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, para regular la participación de los alcaldes provinciales y la sociedad civil en los Gobiernos Regionales y fortalecer el proceso

de descentralización y regionalización. Esta ley se da con la finalidad de lograr el desempeño eficiente de los Gobiernos Regionales y lograr la competitividad regional de las regiones del Perú.

La falta de políticas claras de descentralización, tanto económicas como sociales, ha detenido el desempeño eficaz de los Gobiernos Locales, pues no existe participación en la toma de decisiones, falta optimizar la articulación en los diversos niveles del Estado, debiendo extenderse para las regiones y los municipios. En la actualidad, las alcaldías practican una administración del gasto en lugar de gestión de desarrollo, no se ha producido una reestructuración. El reto del Estado está en establecer una política que conduzca a una reingeniería institucional con participación local, resolviendo problemas en forma democrática (Portal los Andes, 2010).

Por otro lado, en el sector turismo, hasta la fecha se han establecido las siguientes leyes:

- Ley 7663 de Creación del Turismo en el Perú, 1932.
- Ley N°10556 de Creación de la Corporación Nacional de Turismo del Perú, 1946.
- Ley 14947 de Creación de la Corporación de Turismo en el Perú, 1964.
- Ley 24027 General de Turismo, 1984.
- Ley 26961 para el Desarrollo de la Actividad Turística, 1998.
- Ley sobre Modificaciones Tributarias para el Desarrollo de la Actividad Turística de 1998.
- Ley 29408 General de Turismo, 16 de setiembre del 2009.

La última Ley 29408 promulgada el 2009 para este sector declara de interés nacional el turismo y su tratamiento como política prioritaria del Estado para el desarrollo nacional. Asimismo, se establece que los tres niveles de Gobierno (Nacional, Regional y

Local) y las entidades vinculadas al sector deberán considerar en sus planes, presupuestos, programas, proyectos y acciones los requerimientos necesarios para impulsar tanto el turismo interno como el receptivo. Se reconocen como principios de la actividad turística: el desarrollo sostenible, la inclusión social y económica, la no discriminación, el fomento a la actividad privada, la descentralización turística, la calidad en los servicios al turista y la identidad nacional (Portal El Peruano, 2009).

Entre las normas legales nacionales para la lucha contra la corrupción, se tiene las siguientes: (a) Constitución Política del Perú, (b) Código Penal (Decreto Legislativo N° 635), (c) Ley Orgánica del Poder Judicial (Decreto Supremo N° 017-93-JUS), (d) Ley Orgánica del Ministerio Público (Decreto Legislativo N° 052, 1981) y (e) Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos (Decreto Supremo N° 145-2000-JUS, 2000). Sin embargo, estas medidas no son suficientes, pues, según la Sexta Encuesta Nacional sobre Corrupción de Pro Ética, elaborada por Ipsos Apoyo (2010), más de la mitad de la población del país (51%) considera a la corrupción como el principal problema que enfrenta. Y, según el Índice de Percepción de la Corrupción 2011 de Transparencia Internacional (2011), el Perú se encuentra en el puesto 80, con 3.4 puntos, más que Ecuador y Bolivia, pero mucho menos que Chile. Se debe enfrentar la corrupción fortaleciendo los mecanismos de control de la gestión pública para poder construir una sociedad más justa y eficaz que beneficie a los ciudadanos de regiones, como la Región Lima.

Entre los principales problemas que enfrenta el inversionista extranjero para hacer negocios en el Perú, se encuentran los siguientes: (a) corrupción, (b) burocracia e ineficiencia gubernamental, (c) regulaciones de impuestos, (d) regulaciones laborales restrictivas y (e) inadecuada infraestructura (World Economic Forum [WEF], 2011). Sin embargo, también se puede manifestar que estos inversionistas trabajan de un modo informal, como es el caso de la minería ilegal, que -además de dañar el medio ambiente-

evade impuestos por un valor de aproximadamente US\$ 600 millones al año (“Minería ilegal evade impuestos,” 2012).

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Las perspectivas económicas mundiales se han deteriorado significativamente en un contexto de mayor incertidumbre respecto del desempeño futuro de la economía china: precio de materias primas en niveles mínimos de los últimos seis años, abruptas depreciaciones de monedas de países emergentes, volatilidad y ajustes en mercados bursátiles no vistos desde la crisis griega del 2011 o la crisis de crédito subprime en EE.UU. del 2008. Si bien no se ha modificado la proyección de crecimiento de PBI de China del Marco Macroeconómico Multianual (MMM) de abril (2015: 6.8%; 2016: 6.3%), los datos recientes de menor actividad manufacturera e industrial y los ajustes abruptos en el mercado bursátil sugieren que los riesgos a futuro tienen tendencia a la baja (MEF, 2015), (Tabla 23).

En este contexto, la región más afectada será América Latina y el Caribe, cuya proyección de crecimiento se reduce de 1.1% en abril a 0.4% (FMI: 0.5%), acumulando cinco años consecutivos de desaceleración económica. Adicionalmente, el deterioro en las condiciones internacionales, junto con factores internos, ha impactado adversamente en las expectativas de inversión y consumo de los agentes económicos en la región. De acuerdo al FMI, en la actualidad tanto el índice de confianza de consumidores como el de empresarios para la región se encuentra en el tramo pesimista y es 25% inferior al registrado en el 2011. De la misma manera, las perspectivas de crecimiento, tanto para el 2015 como 2016, han continuado corrigiéndose a la baja (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015).

Es importante destacar que el choque externo se está absorbiendo de forma heterogénea entre las economías de la región. Mientras países como Argentina, Brasil y Venezuela se contraerán, la desaceleración es más marcada en las economías exportadoras de materias primas y financieramente integradas que en el resto de países: países

exportadores de materias primas como Colombia, México y Chile crecieron en 2.5% en el 2015 y crecerán en 3.2% para el periodo 2016-2018, mientras que las economías de América Central y el Caribe, particularmente, registrarían un crecimiento de 3.8% en el periodo 2015-2018, explicado por el dinamismo del sector turismo, la reducida dependencia de materias primas, el abaratamiento de las importaciones de energía y el mayor vínculo comercial con EE.UU. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015).

En la primera mitad del año, la economía peruana creció 2.4%, acelerando su ritmo de expansión por dos trimestres consecutivos (1.8% en 1T2015 y 3.0% en 2T2015) y se espera que esta tendencia continúe en los próximos trimestres sustentada -principalmente- en un mayor impulso del gasto público, particularmente, del Gobierno Nacional y la consolidación en la recuperación de los sectores primarios. En este contexto, la proyección de crecimiento de la economía peruana para el 2015 se redujo de 4.2% a 3.0%, dentro de un intervalo de [2.5% - 3.3%], con lo cual se registraría una brecha negativa del producto de -2.9% del PBI potencial (2014: -1.5%). Cabe señalar que este proceso de revisión a la baja de las proyecciones de crecimiento es parte de una tendencia regional, en la que la economía peruana mantiene su posición de liderazgo entre los países latinoamericanos (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015).

Así, entre marzo y agosto 2015, la proyección de crecimiento del PBI del consenso de mercado (encuesta Consensus Forecasts) con respecto a Brasil se redujo de -0.7% a -1.9%; Chile de 2.8% a 2.2%; Colombia de 3,6% a 2.9%; México de 3.0% a 2.4% y Uruguay de 3.3% a 2.9%. Incluso, se espera que la economía peruana sea la economía que más acelere su ritmo de expansión respecto del 2014. Perú se aceleró en 0.5 p.p., de 2.4% en el 2014 a 2.9% en el 2015, seguido por Chile (0.3 p.p., de 1.9% en el 2014 a 2.2%) y México (0.3 p.p., de 2.1% en el 2014 a 2.4%), Colombia se desaceleró en -1.7 p.p., de 4.6% en el 2014 a 2.9% en el 2015 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015).

A pesar de la desaceleración económica, un aspecto positivo a resaltar es la resiliencia que ha mostrado el consumo privado en comparación con otros países de la región exportadores de materias primas y financieramente integrados. Así, mientras en el 2011 el consumo privado de la región crecía a tasas de 4.0% - 5.0%, en la actualidad esta variable se ha desacelerado a tasas de 3.0% - 3.5% en el caso peruano; mientras que en países como Chile, Colombia, Brasil o México, la desaceleración ha sido más marcada, registrando tasas de crecimiento en torno a 1.0% - 2.0% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015).

Esto se explicaría por una demanda laboral (urbana) que crece en torno a 1.0%, similar al crecimiento de la fuerza laboral o Población Económicamente Activa. A esto se añaden otros factores como: (a) crecimiento del ingreso real proveniente del trabajo (2.7% en lo que va del año), (b) expansión del crédito a personas (consumo, tarjetas de crédito e hipotecario) que - a julio- creció 12.0%, muy por encima del consumo privado y con un ratio de morosidad bancaria bajó de 2.6% (promedio histórico 2001-2014: 3.4%), (c) reducción de impuestos a trabajadores y (d) exoneración del pago de Essalud en las gratificaciones y mayor disponibilidad de la CTS (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015).

Para el próximo año se espera que se mantenga la senda de recuperación, con una economía creciendo 4.3%, liderada por una política fiscal moderadamente expansiva, adoptada de forma preventiva a través del Decreto de Urgencia 003-2015 que contempla fortalecer la respuesta del Estado frente al Fenómeno El Niño así como maximizar su efecto multiplicador sobre la actividad económica, a través de una mayor inversión pública. Adicionalmente, se espera un incremento significativo en la inversión en infraestructura de envergadura mediante la modalidad de Asociaciones Público Privadas (APP), una mayor demanda externa que impulsará las exportaciones no tradicionales y un mayor volumen de producción minera (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015).

La inversión pública crecerá 15.3% mientras que la inversión público privada a través de la modalidad de Asociaciones Público Privadas casi duplicaría su nivel de ejecución en proyectos como Línea 2 del Metro de Lima, el Aeropuerto Internacional de Chinchero, los proyectos de irrigación Chavimochic III y Majes Siguan II (destrabados mediante adenda), la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica y la Carretera Longitudinal de la Sierra (Tramo 2); a la vez que, continuará desarrollándose la Modernización de la Refinería de Talara (obra pública). Asimismo, los niveles de inversión de las APP autosostenibles serán mayores en el 2016, gracias a la ejecución del Gasoducto Sur Peruano, el Nodo Energético del Sur (Centrales Termoeléctricas de Ilo y Puerto Bravo), la Línea de Transmisión Mantaro-Montalvo, entre otros (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015).

Tal como señaló el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2015), el contexto internacional plantea múltiples riesgos a la baja: (a) desaceleración abrupta de China y caída de precios de materias primas, (b) incertidumbre respecto del inicio y la magnitud del incremento de la tasa de política monetaria de la Reserva Federal, (c) salida súbita y masiva de capitales desde economías emergentes activada por una mayor caída de precios de materias primas y/o retiro del estímulo monetario en EE.UU., (d) contagio de un menor crecimiento de Japón, Zona Euro y China sobre la economía de EE.UU. y (e) Posible burbuja bursátil en EE.UU.

A esto se suman nuevos riesgos: (a) un mayor deterioro en el desempeño económico de Brasil y el efecto que podría tener sobre la región la reciente reducción de su calificación crediticia. El Gobierno Brasileño recientemente anunció un ajuste en la meta fiscal para el 2015 de US\$ 20.5 mil millones a US\$ 2.7 mil millones, que resultaría en un superávit primario de 0.15% del PBI, inferior al estimado por el FMI de 1.2% del PBI en abril último.

Esta revisión también reduciría el resultado primario en aproximadamente 1% del PBI para el 2016 y 2017, generando incrementos en la deuda pública. Como resultado de lo

anterior, el pasado 28 de julio, la agencia calificadora de riesgo Standard & Poor's revisó la perspectiva de la calificación crediticia de "estable" a "negativa" y el 11 de agosto 2015, Moody's redujo la calificación crediticia en moneda extranjera de Brasil en una escala de "Baa2" a "Baa3", sólo a un peldaño de perder el grado de inversión y (b) deterioro en las expectativas de inversión y consumo de los agentes económicos en América Latina que golpean aún más el ya debilitado círculo virtuoso de inversión-empleo-consumo. En lo que fue del 2015, la confianza empresarial se deterioró en la región. En julio, en Chile, el indicador de confianza empresarial se mantuvo en el tramo pesimista por 16 meses consecutivos, alcanzando 42.6 puntos; en Colombia, registró 50.1 puntos, desacelerándose desde 54.7 puntos del año anterior; en México, continuó ubicándose por 8 meses consecutivos en zona pesimista con 49.4 puntos y en Brasil, bajó a 37.2 puntos, ubicándose por 16 meses consecutivos en zona pesimista (MEF, 2015).

En cuanto a los riesgos internos presentados en el MMM de abril, se ha incrementado la probabilidad de ocurrencia de un escenario de deterioro de expectativas del sector privado, así como de un Fenómeno El Niño de magnitud fuerte o extraordinaria. Respecto a este último, el Comité Multisectorial encargado del Estudio Nacional del Fenómeno "El Niño" (ENFEN) menciona en su Nota Técnica N° 02-2015 del 28 de agosto que existe un 95% de probabilidad que El Niño costero continúe durante el verano 2015-16, con una probabilidad de 55% que alcance una magnitud fuerte o extraordinaria. Asimismo, la temperatura superficial del mar se encontró en niveles ligeramente menores a los registrados en 1997, la materialización de un Fenómeno El Niño (FEN) de magnitud fuerte o extraordinaria (similar al de 1997-1998) podría desviar el crecimiento de la economía hasta en 3 puntos porcentuales respecto del escenario base, debido a una menor producción de sectores primarios y destrucción de infraestructura ([MEF], 2015).

Además, existen nuevos riesgos que podrían generar un sesgo a la baja en la

Tabla 23

## Principales Indicadores Macroeconómicos

	Datos	MMM 2016-2018				MMMR 2016-2018			
	Históricos	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
<b>PBI SOCIOS COMERCIALES</b>									
Mundo (Variación porcentual real)	3.4	3.4	3.6	3.8	3.9	3.2	3.5	3.7	3.8
EE.UU. (Variación porcentual real)	2.4	3.3	3.0	3.0	3.0	2.4	2.8	2.8	2.8
Zona Euro (Variación porcentual real)	0.8	0.9	1.4	1.5	1.6	1.3	1.5	1.5	1.6
China (Variación porcentual real)	7.4	6.8	6.3	6.3	6.3	6.8	6.3	6.3	6.3
Socios Comerciales (Variación porcentual real)	2.4	2.4	2.5	2.6	2.7	1.9	2.3	2.6	2.7
<b>PRECIOS DE COMMODITIES</b>									
Oro (US\$/oz.tr.)	1,266	1,230	1,230	1,250	1,250	1,150	1,000	1,000	1,000
Cobre (¢US\$/lb.)	311	270	270	270	270	250	245	245	245
Plomo (¢US\$/lb.)	95	96	97	98	99	89	90	91	92
Zinc (¢US\$/lb.)	98	99	99	99	99	99	99	99	99
Petróleo (US\$/bar.)	93	50	60	60	60	50	60	60	60
<b>PRECIOS</b>									
Precios (Variación porcentual acumulada) <sup>1</sup>	3.2	2.7	2.5	2.5	2.0	3.2	2.9	2.7	2.0
Tipo de Cambio Promedio (Soles por US dólar) <sup>2</sup>	2.84	3.13	3.23	3.24	3.24	3.16	3.30	3.37	3.38
Términos de Intercambio (Variación porcentual)	-5.4	-1.4	-1.9	0.3	0.4	-3.7	-4.9	-0.6	-0.3
Índice de Precios de Exportación (Variación porcentual)	-6.9	-10.0	1.7	1.0	0.9	-12.8	-1.4	0.3	0.4
Índice de Precios de Importación (Variación porcentual)	-1.5	-8.8	3.7	0.7	0.5	-9.5	3.7	0.9	0.7
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>									
Producto Bruto Interno (Miles de millones de Soles)	575	615	660	713	769	608	644	695	742
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	2.4	3.5 – 4.5	5.5	5.5	5.5	2.5 – 3.3	4.3	5.3	4.5
Demanda Interna (Variación porcentual real)	2.2	4.3	3.9	4.7	5.0	2.5	3.1	3.9	4.1
Consumo Privado (Variación porcentual real)	4.1	4.5	4.5	4.8	4.8	3.5	3.6	4.5	4.5
Consumo Público (Variación porcentual real)	10.1	6.2	2.9	1.4	2.1	6.5	5.3	0.8	1.5
Inversión Privada (Variación porcentual real)	-1.7	1.5	3.0	4.5	5.0	-4.5	2.0	4.0	4.5
Inversión Pública (Variación porcentual real)	-2.4	9.3	7.2	3.9	4.4	1.5	15.3	5.0	4.5
Inversión Privada (Porcentaje del PBI)	20.3	19.9	19.5	19.4	19.3	19.1	18.9	18.7	18.7
Inversión Pública (Porcentaje del PBI)	5.6	5.8	6.0	5.9	5.8	5.5	6.2	6.2	6.2
<b>SECTOR EXTERNO</b>									
Cuenta Corriente (Porcentaje del PBI)	-4.0	-4.6	-3.3	-2.5	-2.0	-4.0	-3.5	-2.4	-2.0
Balanza comercial (Millones de US Dólares)	-1,276'	-2,302'	355'	1,830'	2,758'	-2,743'	-2,719'	-798'	-429'
Exportaciones (Millones de US Dólares)	39,533'	35,848'	40,018'	42,840'	45,146'	33,614'	35,951'	39,388'	41,382'
Importaciones (Millones de US Dólares)	-40,809'	-38,150'	-39,664'	-41,009'	-42,388'	-36,358'	-38,670'	-40,186'	-41,811'
Financiamiento externo a largo plazo (Porcentaje del PBI)	4.1	4.1	3.8	3.4	3.0	3.8	3.1	2.6	2.2
<b>SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO</b>									
Ingresos del GG (Porcentaje del PBI)	22.4	20.7	20.7	20.4	20.1	20.2	20.3	20.0	20.0
Ingresos corrientes del GG (Porcentaje del PBI)	22.3	20.6	20.6	20.3	20.1	20.0	20.2	19.9	19.9
Resultado primario (Porcentaje del PBI)	0.7	-1.0	-0.6	-0.2	0.2	-1.6	-1.8	-1.3	-0.9
Resultado económico (Porcentaje del PBI)	-0.3	-2.0	-1.7	-1.4	-1.0	-2.7	-3.0	-2.6	-2.2
<b>SALDO DE DEUDA PÚBLICA</b>									
Externa (Porcentaje del PBI)	8.8	8.7	9.0	8.8	8.1	11.1	12.8	13.2	12.3
Interna (Porcentaje del PBI)	11.3	12.0	12.5	12.4	12.7	11.8	12.0	12.3	12.7
Total (Porcentaje del PBI)	20.1	20.7	21.5	21.2	20.8	22.9	24.8	25.5	25.0

Nota. Tomado de "Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado," por el MEF, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

proyección de crecimiento presentada en el presente marco macroeconómico multianual 2016-2018 revisado (2015): incertidumbre de cara al desempeño del presente gobierno recientemente elegido que podría acrecentar la persistencia que suelen tener los choques de expectativas. Al respecto, cabe indicar que, según el último sondeo de APOYO Consultoría, el deterioro en el escenario político constituía el factor de mayor riesgo para el entorno de negocios en los próximos 12 meses.

- La materialización de este escenario de riesgo reduciría la inversión privada, la generación de empleo y el consumo privado. En cuanto al consumo privado, se suma otro riesgo: alza de precios que limite la capacidad de gasto de las familias. Así, de acuerdo a APOYO Consultoría, en los últimos doce meses, algunos precios de bienes y servicios clave en la canasta de consumo como: alimentos, tarifas eléctricas y pasajes, registraron incrementos importantes. Por eso, el alza de precios ha sido la mayor causa de deterioro en la confianza para consumir durante los últimos meses. En agosto, esta preocupación se mantuvo y cerca de 20% de las familias considera que los precios son más altos que hace doce meses (menos de 10% hace un año). Esto sugiere que la inflación ha seguido afectando la capacidad de consumo de las familias. En particular, esto impacta más a los niveles socioeconómicos de menores ingresos, porque estos productos clave representan una mayor proporción de su canasta de consumo y no tienen ahorros a los que recurrir para compensar la subida de precios.
- Mayor desaceleración del crédito, particularmente, a empresas, a pesar de los esfuerzos del BCRP por inyectar liquidez al sistema financiero.

El gasto público es un componente importante del crecimiento económico del país, ya que permite mejoras en la infraestructura favoreciendo las actividades comerciales y el acceso a canales de distribución, así como mejoras en los servicios públicos primarios. En

el año 2015, el gasto no financiero del Gobierno Central se incrementó de S/106,911 millones a S/113,937 millones (16.2% del PBI), es decir, el nivel de gasto se elevó en más de 6.6% con respecto a lo ejecutado en el año 2010 (ver Tabla 24), principalmente en los rubros de bienes y servicios e inversión (BCRP, 2016).

Tabla 24

*Gasto No Financiero del Gobierno Central 2005-2011 (Millones de Soles)*

	Var % Dic 2015 /		Enero-Diciembre	
	Dic 2014	2014	2015	Var %
I. RESULTADO PRIMARIO (A-B+C)		<u>3,021</u>	<u>-11,711</u>	-
A. INGRESOS CORRIENTES 2/	<u>4.0</u>	<u>109,172</u>	<u>101,611</u>	<u>-6.9</u>
B. GASTOS NO FINANCIEROS	<u>4.8</u>	<u>106,911</u>	<u>113,937</u>	<u>6.6</u>
a. GASTOS CORRIENTES	7.4	79,300	84,766	6.9
1. Remuneraciones	-3.4	27,373	28,374	3.7
2. Bienes y servicios	26.1	24,449	29,677	21.4
3. Transferencias	-6.3	27,478	26,715	-2.8
- Pensiones	-13.7	5,511	4,960	-10.0
- ONP - Fonahpu	-62.5	1,768	1,333	-24.6
- Foncomun	7.5	4,963	4,982	0.4
- Canon	-38.9	5,180	3,717	-28.2
- Otros	4.7	10,057	11,723	16.6
b. GASTOS DE CAPITAL	-1.5	27,611	29,171	5.7
1. Formación bruta de capital	-5.6	17,238	17,168	-0.4
2. Otros	10.7	10,373	12,003	15.7
C. INGRESOS DE CAPITAL	<u>22.9</u>	<u>761</u>	<u>615</u>	<u>-19.1</u>
II. INTERESES	<u>30.8</u>	<u>5,778</u>	<u>5,850</u>	<u>1.2</u>
1. Deuda interna	49.5	2,925	3,266	11.6
2. Deuda externa	9.1	2,853	2,584	-9.4
III. RESULTADO ECONÓMICO (I-II)	-	<u>-2,757</u>	<u>-17,561</u>	-
IV. FINANCIAMIENTO NETO	-	<u>2,757</u>	<u>17,561</u>	-
1. Externo		-1,476	10,237	
- Desembolsos		2,569	13,905	
- Amortizaciones		-4,045	-3,668	
2. Interno		4,199	7,229	
3. Privatización		34	96	

*Nota.* Tomado de "Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado," por el MEF, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>)

Por otro lado, el índice del valor bruto de la producción agropecuaria, presentó una tendencia similar para los años 2014 y 2015, siendo el mes de mayo el más productivo (ver Figura 43).

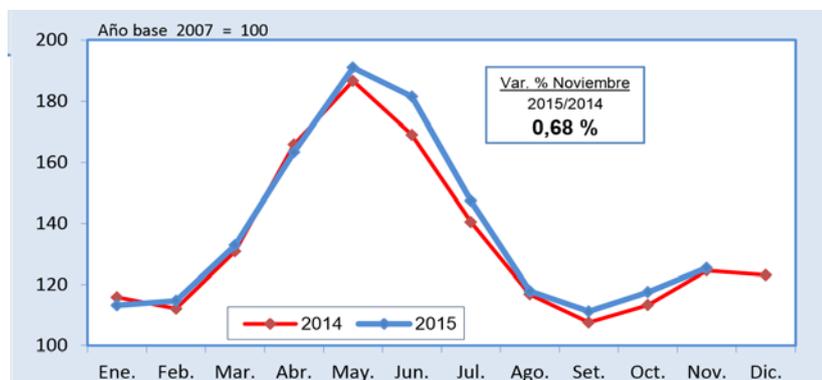


Figura 43. Índice del Valor Bruto de la producción agropecuaria. Tomado de “Avance Coyuntural de la Actividad Económica Diciembre 2015,” por INEI, 2015(<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/avance-coyuntural/1/>)

El Índice de valor bruto de producción minera e hidrocarburos (ver Figura 44) muestra tendencias positivas, por efecto, por ser eje principal de la economía peruana contribuirán en su crecimiento económico.

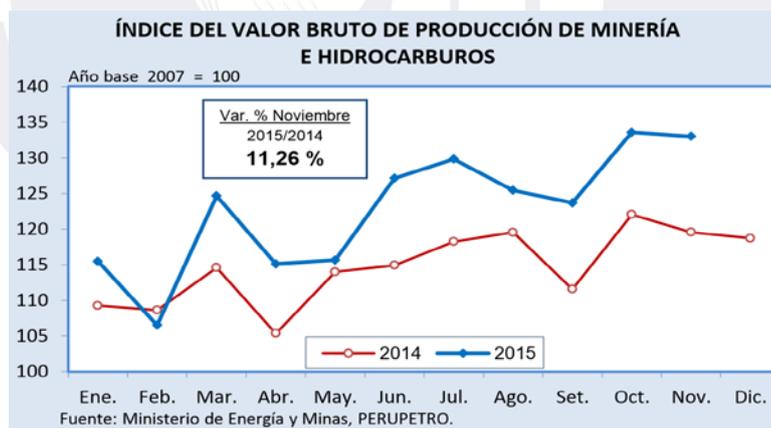


Figura 44. Índice de Valor Bruto de producción minera e hidrocarburos. Tomado de “Avance Coyuntural de la Actividad Económica Diciembre 2015,” por INEI, 2015 (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/avance-coyuntural/1/>)

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

Según los resultados de estimaciones y proyecciones presentadas por el INEI, la población del Perú reportó un incremento porcentual acumulado entre 1993 y 2007 de 24.7%,

siendo una población de 28'220,764 peruanos, de los cuales el 49.7% eran hombres y el 50.3% eran mujeres. Lima está conformada por 43 distritos y alcanzó un total de 8'894,412 habitantes para el año 2015, con una tasa de crecimiento anual de 1.58%, (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012a).

El crecimiento económico en el Perú obtenido en el año 2011 refleja el fortalecimiento de una clase media emergente y pujante, que ha contribuido a consolidar el mercado interno y atenuar los impactos de la crisis internacional. Al respecto, debe señalarse que el 45% de la población peruana pertenece a la clase media y en Lima, se estimó que podía llegar a dos tercios de su población en el año 2013. Asimismo, se debe indicar que el aumento de esta clase económica ha impulsado el consumo de nuevos productos y servicios, que dan mayor valor a: (a) la diversión, (b) la moda y (c) la gastronomía. Sin embargo, existe un riesgo latente, debido a que este segmento no está consolidado y puede caer nuevamente en la pobreza: cerca de un 80% de los trabajadores de la clase media no tiene un contrato de trabajo fijo y por ello, se requiere de políticas gubernamentales para reducir esta vulnerabilidad y combatir la informalidad laboral (“Una clase media con garra y riesgos,” 2012).

Según un reporte de la Defensoría del Pueblo (2012), se observan 213 conflictos que se han presentado en algunas regiones del Perú y que han generado violencia y desestabilidad y la mayor cantidad de estos se han ubicado en los Regiones de Áncash (27 casos) y Puno (22 casos); adicionalmente, se han registrado 30 conflictos entre dos o más Regiones. Además, se reportaron 111 acciones colectivas de protesta. Los conflictos sociales reportados están relacionados con problemas socioambientales, laborales, electorales, asuntos de Gobierno Nacional, Regional, Local, Comunal, demarcación territorial y predominan los de tipo socioambiental, lo que demuestra que la población peruana ha dejado de ser tan conformista y que de forma activa busca que el Gobierno solucione sus

demandas (Defensoría del Pueblo, 2012). Un caso reciente es el conflicto social que enfrenta el Región de Cajamarca con el Proyecto Minero Conga, lo que ha generado marchas en las principales vías de la ciudad y enfrentamientos menores entre los ciudadanos y la policía en señal de protesta (Perú 21, 2012, 31 de mayo).

Al hablar de la cultura peruana, es imprescindible mencionar la gastronomía, la cual es parte de la identidad cultural y el orgullo nacional. Según un estudio elaborado por Arellano Marketing para la Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA], el 95% de los peruanos nos sentimos orgullosos por el alto nivel que ha alcanzado la gastronomía peruana, nuestro plato representativo es el cebiche. En el año 2009, hubo 320,000 peruanos que trabajaron en restaurantes y el crecimiento anual de personas que trabajaron en este sector fue de un 18%. Además, la gastronomía peruana genera una influencia en el turismo: 42% de los turistas entrevistados sugirieron que la comida peruana influyó en su decisión de visitar Perú (Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA], 2010). Esta es una fortaleza del Perú que se debe aprovechar.

Otro icono importante para el Perú e impulsor del turismo hacia nuestro país es la Ciudadela Inca de Machu Picchu, considerada Patrimonio Cultural de la Humanidad y Nueva Maravilla del Mundo. Se debe aprovechar la llegada de turistas al Perú para ofertar nuevas rutas turísticas e impulsar de este modo el crecimiento de otras regiones como Lima Provincias que también cuenta con otro Patrimonio Cultural, como es la Ciudad Sagrada de Caral, considerada como la ciudad más antigua de América, con una antigüedad de más de 5,000 años.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En el tercer trimestre de 2015, por cada 100 hogares, en 90 existía al menos una Tecnología de Información y Comunicación, mientras que en similar trimestre del 2014, por cada 100 hogares, en 89 había al menos una TIC, habiéndose incrementado en un hogar.

Telefonía fija a nivel nacional, el 25.3% de los hogares acceden a telefonía fija. Según ámbito geográfico, Lima Metropolitana concentra la mayor proporción (53.0%), seguido del resto urbano (18.7%) y el área rural (1.7%). Con relación a similar trimestre del año anterior, en los hogares del resto urbano hubo una reducción de 2.6 puntos porcentuales, seguido del área rural en 0.7 punto porcentual. Esta reducción en el acceso a telefonía fija se debería a que los hogares estarían accediendo en mayor medida a la telefonía móvil. En Lima Metropolitana prácticamente se mantiene el mismo porcentaje de 2014. Por nivel de educación del jefe del hogar, en aquellos que tienen educación superior universitaria, 60 de cada 100 hogares tienen acceso a telefonía fija, en cambio, en los que tienen educación superior no universitaria es 34 de cada 100, con educación secundaria 25 de cada 100 y con primaria o menor nivel educativo es 10 de cada 100 hogares (INEI, 2015).

Uno de los pilares de la competitividad es la innovación tecnológica, la cual puede mejorar la calidad de vida a largo plazo. La innovación es muy importante para las economías, debido a que acorta las fronteras del conocimiento y permite lograr la integración de tecnologías exógenas. Para propiciar la innovación en un país, se requiere de apoyo de los sectores público y privado, lo que significa: (a) tener que invertir en investigación y desarrollo (I&D), (b) existencia de instituciones científicas de investigación de alta calidad, (c) colaboración por parte de universidades e industria con la investigación, (d) protección de propiedad intelectual y (e) una fuerza de trabajo entrenada y bien educada. Según The Global Competitiveness Report 2011-2012, el Perú ocupa el puesto 113 de 142 países en innovación (WEF, 2011).

En América Latina, el país que más invierte en I&D como porcentaje del PBI es Brasil, el cual en el año 2011 pasó a ser la sexta economía más grande a nivel mundial. Como se mencionó anteriormente, el Perú es uno de los que menos invierten en I&D, a diferencia de Chile, que en el año 2008 creó un fondo de US\$ 6,000 millones para crear

6,500 becas anuales para que universitarios graduados hagan su doctorado en Estados Unidos y Europa (Luyo, 2012). El Estado Peruano atraerá la investigación científica y tecnológica proyectada a la innovación, la cual sería liderada por el CONCYTEC (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica).

El Banco Mundial cuenta con varios indicadores para medir el nivel de ciencia y tecnología de un país, tales son: (a) el número de artículos en publicaciones científicas y técnicas que cada país o región produce anualmente, (b) porcentaje de las exportaciones de productos de alta tecnología, (c) porcentaje del PBI en I&D, (d) solicitudes de patentes y (e) técnicos de I&D por cada millón de personas. En lo que se refiere al primer indicador, el Perú, en el año 2009, publicó sólo 158 artículos, un indicador relativamente bajo comparado con Chile, que publicó en el mismo año 1,867 y Brasil que llegó a 12,306 artículos.

Por otro lado, entre 2008 y abril del 2012, se recibieron sólo 164 patentes de invención a nivel nacional, de las cuales 86% correspondía a Lima y Callao y no presentaron solicitudes los Regiones de Huánuco, Junín, Loreto, Moquegua y San Martín; mientras que -por otro lado- los tres principales países a quienes les fueron otorgadas patentes de invención fueron los siguientes: (a) Estados Unidos (34.30%), (b) Alemania (11.96%) y (c) Suiza (10.83%). A la vez, el Perú exportó US\$ 252'105,856 en productos de alta tecnología en el año 2010, monto muy por debajo respecto del de Chile y Brasil, que, en ese mismo año, exportaron US\$ 482'936,717 y US\$ 8,121'872,800, respectivamente. Estos datos guardan gran relación con los niveles de inversión en I&D destinados por el Gobierno y empresas peruanas.

En el Perú, existen varias instituciones dedicadas a la investigación, entre las cuales se tienen las siguientes: (a) Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el cual se dedica a investigar sobre tecnologías agrarias en pro del desarrollo del Perú; (b) Instituto del Mar del Perú (IMARPE), organismo técnico especializado del sector producción, subsector

pesquería, orientado a la investigación científica; (c) CENTRUM Investigación, responsable de potenciar la producción académica de la plana docente de CENTRUM en temas económicos, financieros, operaciones, competitividad, mercados, comercio e inversiones; (d) Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Investigación e Innovación Tecnológica (CONCYTEC); (e) Programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT), el cual financia proyectos de investigación e innovación, que contribuyan al mejoramiento de los niveles de competitividad del país y (f) INDECOPI, el cual fomenta en el Perú una cultura de honesta competencia y resguarda las formas de propiedad intelectual.

El incremento del nivel de acceso a los medios y tecnologías de información es una gran oportunidad para los peruanos, lo que puede mejorar considerablemente el grado de articulación entre las regiones y lograr una mayor comunicación, así como la formación de alianzas estratégicas. De aquí parte la importancia de que el Gobierno fomente el uso de estos medios en beneficio de la población, así como la implementación de políticas y planeamientos para el desarrollo tecnológico.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Perú es uno de los países con mayor diversidad ecológica en el mundo, dotado de un extenso y variado territorio con una enorme cantidad de recursos naturales. Sin embargo, los recursos naturales no han sido usados para desarrollar una economía resistente y variada. En lugar de eso, a través de su historia, ha existido un patrón según el cual un determinado recurso desencadena un auge económico que es rápidamente seguido por la reducción de los recursos y el colapso. Algunos de los recursos que han experimentado estos ciclos de auge y colapso son: el guano de las islas (1850s - 1870s), salitre (1860s - 1870s), el caucho (1890s - 1910s) y la anchoveta (1960s - 1970s). El auge del sector agroindustrial duró más de siete décadas hasta que finalmente colapsó cuando se introdujo la Reforma Agraria de 1969 que redistribuyó los derechos de propiedad de la tierra. Las actividades mineras han

permanecido como el pilar de la economía nacional desde tiempos de la Colonia, pero no han estado libres de problemas, incluyendo una disminución en la producción de minerales durante fines del siglo 18 que tuvo amplias implicaciones económicas. Las causas de estos ciclos perniciosos son múltiples, pero queda claro que están incluidas las fallas institucionales y políticas y también los indefinidos derechos sobre la propiedad. (Banco Mundial, 2007a, p. 7)

Hasta hace poco, el desarrollo de las actividades económicas y la adopción de patrones para el uso de la tierra ocurrían en ausencia de salvaguardas ambientales adecuadas. Aunque los recursos minerales han sido extraídos por siglos, fue sólo en los comienzos de la década del 90 que el Gobierno del Perú (GdP) tomó los primeros pasos para dirigir los impactos sociales y ambientales del sector minero. En este contexto, los efluentes y los materiales generados por las actividades mineras no eran desechados adecuadamente y generaron impactos significativos en el ecosistema y la salud pública. Los efectos negativos de la minería son todavía materia de preocupación, como lo indica evidencia bien documentada en el reporte Riqueza y Sostenibilidad: Dimensiones Sociales y Ambientales de la Minería en el Perú. (Banco Mundial, 2007a, p. 7)

Por ejemplo, un estudio llevado a cabo por el Ministerio de Salud en varias localidades de Trujillo descubrió -que como resultado de la contaminación del agua proveniente de las actividades industriales y mineras - el 23.5% de la población analizada tenía niveles de cadmio en la sangre que excedían los estándares internacionales (DIGESA 2001). Las insostenibles prácticas agrícolas estaban asociadas con los más significativos problemas ambientales durante los 1940s-1970s, cuando la mayor parte de la población peruana era rural. En 1940, el 65% de la población vivía en la sierra (Pulgar Vidal, 2006). La alta densidad poblacional en un área con escasa tierra agrícola contribuyó a una disminución en el tamaño de la hacienda y a la intensificación de prácticas que condujeron

eventualmente a la pérdida de la fertilidad del suelo, reducción de las cosechas, erosión y finalmente, a la migración. (Banco Mundial, 2007a, p. 8)

Si bien se reconoce que los problemas de legados ambientales mineros y las prácticas agrícolas insostenibles persisten y también la posibilidad de problemas ambientales futuros, los más importantes retos ambientales en el Perú son reducir la frecuencia de males transmitidos por el agua, enfermedades causadas por la contaminación atmosférica urbana y en locales cerrados y minimizar la vulnerabilidad a los desastres naturales. Estas categorías de daños al ambiente tienen un costo económico del 3.9% del producto bruto interno (PBI) y afectan principalmente a los más pobres. Los futuros desafíos ambientales podrían resultar de la expansión de la infraestructura de transporte dirigida a incrementar la accesibilidad al oriente del país. La construcción de carreteras en la Amazonía a menudo ha sido acompañada de quema de bosques, tala ilegal, agricultura de roce y quema, minería destructiva, desarrollo no planificado y plantaciones que podrían conducir a la destrucción de cuencas críticas y hábitat silvestres. En consecuencia, los esfuerzos para reducir los posibles retos futuros necesariamente comienzan por controlar estas actividades perjudiciales y sus impactos acumulativos. En suma, son necesarios esfuerzos para prevenir el saqueo y la incontrolada explotación de la tierra y los recursos naturales del Perú, tal como ha ocurrido en toda la Amazonía en el pasado, controlar la colonización no planificada y las actividades no reguladas de extracción minera y prevenir la ilegalidad a gran escala. (Banco Mundial, 2007a, p. 8)

El Perú ha respondido a los retos ambientales desarrollando y fortaleciendo continuamente un marco de gestión ambiental. El Código Nacional para el Ambiente y los Recursos Naturales fue adoptado en 1990 después de un extenso consenso entre los grupos de interés. El Capítulo XII del Código contenía normas para regular la evaluación, reforzamiento y monitoreo del manejo de los recursos naturales, por ello, constituía un

primer esfuerzo para aire, ruido así como lo visual que eran manejados independientemente por diferentes entidades. En 1994, el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM) fue establecido como un cuerpo coordinador con mandato para proponer, manejar y evaluar la política nacional ambiental. Otros instrumentos legales y entidades para dirigir áreas específicas han sido creados (Banco Mundial, 2007a, pp. 8-9).

En el año 2008, mediante Decreto Legislativo N° 1013, se creó el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), organismo adscrito al Ministerio del Ambiente, encargado de la fiscalización ambiental y asegurar el adecuado equilibrio entre la inversión privada en actividades económicas y la protección ambiental. Además, el OEFA es el ente Rector del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental [SINEFA].

Estos abarcan desde bosques y biodiversidad hasta la regulación de las actividades sectoriales y la integración de un sistema nacional ambiental. Sin embargo, el desarrollo del sector ambiental ha obtenido tenaz resistencia por sectores que perciben que la protección del ambiente es un obstáculo para el crecimiento económico. Dicha resistencia condujo en 1991 a la abolición del Capítulo XII del Código, a través de la aprobación de la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada, que formalizaba la distribución del manejo ambiental entre ministerios sectoriales. Más aún, el Perú no tiene una agencia independiente para el reforzamiento ambiental ni un sistema de planificación que defina rigurosamente las prioridades ambientales y destine los recursos adecuadamente.

Los eventos recientes que han resaltado las consecuencias de la degradación ambiental y la reducción de los recursos naturales han revigorizado los esfuerzos para fortalecer un marco de gestión ambiental en el país. Los legados mineros ambientales y los conflictos sobre las concesiones mineras han sido ampliamente cubiertos por los medios de prensa y han llegado a ser el emblema de movimientos indígenas y sociales. El efecto devastador de los desastres naturales asociados con el Fenómeno El Niño en 1998 y el

colapso de la pesca de la anchoveta y merluza en años recientes han ocasionado respuestas institucionales para estos problemas.

En este contexto, el Perú ha aprobado en los últimos cinco años nuevas leyes para regular el uso de las evaluaciones de impacto ambiental (EIA), reforzamiento del marco legal del sector forestal y avances para un sistema de gestión ambiental más integral y descentralista. Estos esfuerzos constituyen los pasos iniciales de las reformas que el Perú necesita realizar para enfrentar los urgentes problemas de saneamiento ambiental y vulnerabilidad a los desastres naturales y asegurar que el medio ambiente esté salvaguardado mientras la descentralización progresa, nuevos desarrollos ocurren en la Amazonía Peruana y otras áreas sensibles y nuevos patrones de uso de la tierra son adoptados (Banco Mundial, 2007a, p. 9).

#### **3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La MEFE está conformada por 12 factores como resultado del análisis PESTE, de los cuales se identifican seis oportunidades y seis amenazas. Después de la ponderación, se obtuvo un valor de 1.90, el cual está por debajo del promedio. Esto indica que la región no aprovecha las oportunidades que el contexto le brinda y no está actuando de forma adecuada para neutralizar las amenazas (ver Tabla 25).

Notese que en la matriz MEFE, el promedio ponderado de las oportunidades es 1.08, relativamente mayor al promedio ponderado de las amenazas 0.82. Asimismo, no se observa ningún valor de cuatro puntos que evidencie que la Región Lima Provincias esté capitalizando bien las oportunidades; y en cuanto las amenazas, el factor más resaltante es el incremento de conflictos sociales por problemas medioambientales. Frente a todo ello el Gobernador Regional de Lima Provincias deberá implantar estrategias que ayuden a capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Tabla 25

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1. Mejora de la red vial desarrollado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones	0.10	2	0.20
2. Proyecto de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica	0.10	3	0.30
3. Crecimiento al acceso de créditos financieros	0.10	2	0.20
4. TLC's firmados con Estados Unidos, China, Singapur y Unión Europea	0.07	1	0.07
5. Incremento del número de turistas en el país	0.07	1	0.07
6. Estabilidad macroeconómica del país	0.08	3	0.24
			<b>1.08</b>
Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
1. La corrupción en las entidades gubernamentales	0.10	2	0.20
2. Desastres naturales que afectarían la infraestructura de la región	0.06	1	0.06
3. Incremento de conflictos sociales por problemas medioambientales	0.07	3	0.21
4. Disminución del presupuesto para gasto público	0.10	2	0.20
5. Incertidumbre en el precio de los minerales	0.10	1	0.10
6. Incremento de la minería ilegal en el país	0.05	1	0.05
			<b>0.82</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.90</b>

*Nota.* Los datos contenidos en la tabla se han aproximado a dos dígitos. Adaptado de: "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

### 3.5 La Región Lima Provincias y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990) permite determinar el potencial de la industria donde compite la Región Lima Provincias. El análisis presentado a continuación utiliza los siguientes conceptos: (a) proveedores: son los encargados de suministrar a la región bienes y servicios tales como: seguridad, vialidad, salud, educación y vivienda, (b) compradores: son los residentes y las personas que han establecido su negocio en la Región de Lima y que adquieren los bienes y servicios que ofrece la Región Lima, (c) sustitutos: bienes y servicios diferentes a los que brinda la Región Lima, pero que satisfacen una misma necesidad, (d) amenaza de nuevos entrantes: las regiones que tienen posibilidades para brindar bienes y servicios iguales o mejores a los que ofrece la Región Lima y (e)

competidores: aquellas regiones que ofrecen servicios similares.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los Gobiernos Locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales de participación vecinal en los asuntos públicos que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades y son elementos esenciales del Gobierno Local los siguientes: (a) el territorio, (b) la población y (c) la organización. Las municipalidades distritales y provinciales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Los servicios públicos municipales constituyen una de las razones de ser de las municipalidades, pues son estos los que justifican la existencia de una municipalidad y es a través de la adecuada prestación de servicios que se puede elevar y mejorar el nivel de vida de la población de su jurisdicción.

Con la finalidad de prestar un adecuado servicio a la comunidad, los Gobiernos Locales deben realizar: (a) adquisiciones, (b) contrataciones de servicios y (c) ejecución de obras, para lo cual se sujetan a lo dispuesto en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento aprobado en el Decreto Legislativo N° 1017, los procesos de contratación o adquisición se realizan en acto público y preferentemente con las empresas calificadas constituidas en su jurisdicción y a falta de ellas, con empresas de otras jurisdicciones. Además, se rigen por los principios de: (a) moralidad, (b) competencia, (c) imparcialidad, (d) eficiencia, (e) transparencia, (f) economía y (g) vigencia tecnológica.

Resulta importante mencionar que los Gobiernos Locales se rigen por lo dispuesto en la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley 28411 (2010), la cual regula las políticas de gasto público vinculadas a los fines del Estado. Por lo tanto, las entidades del Estado no tienen un poder de negociación directa con los proveedores y tienen que seguir fielmente las normas establecidas, de lo contrario, estarían sujetas a sanciones que van desde

administrativas y civiles hasta penales.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Los compradores o clientes de la región se dividen del siguiente modo: (a) residentes de la región y (b) personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas. Los residentes de la región poseen un elevado poder de negociación al tener la posibilidad de efectuar actividades organizadas en protesta a normas municipales que consideren que atenten contra sus intereses y asimismo, el rechazo al pago de tributos o la paralización de actividades comerciales genera en los gobernantes de la región una obligación de entablar negociaciones a fin de recuperar el desarrollo normal de sus actividades comerciales y el orden en la región.

Según el MINSA, se estima que la población de la Región Lima Provincias, al 2010, fue de 1'025,930, lo que representa el 10.64% de la población del Región de Lima. El siguiente grupo de clientes es el de personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas en la región, los cuales poseen también un alto poder de negociación, debido a que representan un ingreso económico considerable por tema de: (a) impuestos, (b) generación de puestos de trabajo y (c) desarrollo de la economía de la región; se cuenta con 5,835 establecimientos según el Censo Nacional Económico (INEI, 2008f); mucho depende del entorno para el establecimiento de estas empresas, como por ejemplo, (a) legislación municipal, (b) infraestructura logística y (c) sistemas de seguridad.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Las regiones con las que limita presentan iguales posibilidades de ofrecer bienes y servicios requeridos para el desarrollo de organizaciones, pero presentan también carencias en temas de legislación e infraestructura, que pueden ser superadas, por lo que representan una amenaza considerable. En la Región Lima Provincias, una de las industrias con mayor presencia es la manufactura (INEI, 2008a) y la amenaza que podría presentarse es que también las regiones colindantes desarrollen en mejor medida dicha

industria, lo que generaría un atractivo a los nuevos inversionistas y una disminución de la actividad económica en esta región.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

La amenaza de nuevos competidores para la Región Lima sería la creación de nuevas regiones, que ofrezcan los mismos servicios internos y externos, por lo que se considera casi nula. La derogación de la Ley 28920 (2002) que aplazaba la creación de nuevas regiones hasta el 31 de diciembre de 2011 tiene relevancia en provincias, mas no en Lima, ya que no se tienen registrados proyectos sobre creación de nuevas regiones en la zona 3 a la que pertenece (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM], 2012). Los requisitos para la creación de nuevas regiones que señala la Ley 27795 (2002) son los siguientes: (a) volúmenes mínimos de población, (b) niveles mínimos de infraestructura, (c) equipamiento mínimo de servicios de salud y educación, (d) potencialidades económicas que sustenten su desarrollo y (e) condiciones territoriales de ubicación y accesibilidad.

#### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

La rivalidad de las regiones es muy alta, debido a que todos desarrollan actividades con el fin de lograr ventajas competitivas que les permitan un desarrollo económico sostenible, así como una mejora en el nivel de vida de sus habitantes; buscan convertirse en un destino atractivo para los inversionistas nacionales o extranjeros. La mejora de los servicios y la inversión que realizan las regiones a fin de lograr ventajas competitivas se puede evidenciar a través de la ejecución de sus presupuestos: según la página web ConsultaAmigable del Portal delMEF, la Región Lima ejecutó el 81.7% del presupuesto asignado durante el año 2011 y las Regiones Junín, Arequipa y Ica ejecutaron el 55.2%, 88.4% y 29.4%, respectivamente, lo cual confirma la rivalidad existente entre estas regiones, que también tienen en la manufactura y en el comercio al por mayor y

menor sus actividades económicas principales (INEI, 2008f).

A continuación, en la Tabla 26 se presenta el análisis competitivo de la industria a la que pertenece la Región Lima, en donde se puede observar: (a) una tasa de crecimiento potencial casi nula de la industria, (b) un elevado poder de negociación de los consumidores, (c) un bajo nivel de negociación de los proveedores y (d) un bajo desarrollo de tecnología y capacidad de innovación y en lo que se refiere al nivel de capacidad gerencial, se están tomando acciones a fin de evitar o minimizar los casos de malas gestiones municipales.

Tabla 26

*Análisis Competitivo de la Industria*

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)					
0%-3%	<u>x</u>	6%-9%	—	12%-15%	—
3%-6%	—	9%-12%	—	15%-18%	—
					18%-21%
					> 21%
2. Facilidad de entrada de nuevas regiones en la Provincia de Lima					
Ninguna barrera : : : : <u>X</u> : : : Virtualmente imposible de entrar					
3. Intensidad de competencia entre Regiones					
Extremadamente : : <u>X</u> : : : Casi ninguna competencia Competitivo					
4. Grado de sustitución del producto					
Muchos sustitutos Disponibles : : : <u>X</u> : : : Ningún sustituto disponible					
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte					
Altamente dependiente : : : : <u>X</u> : : : : Virtualmente independiente					
6. Poder de negociación de los consumidores					
Consumidores Establecen términos : : <u>X</u> : : : : : Productores establecen términos					
7. Poder de negociación de los proveedores					
Proveedores términos : : : : : <u>X</u> : : : : Compradores establecen términos					
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria					
Tecnología de alto nivel : : : : : <u>X</u> : : : : : Tecnología muy baja					
9. Régimen de innovación en la industria					
Innovación rápida : : : : : <u>X</u> : : : : : Casi ninguna innovación					
10. Nivel de capacidad gerencial					
Muchos alcaldes : : : : : <u>X</u> : : : : : Muy pocos alcaldes capaces muy capaces					

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2013. México D.F. México: Pearson.

### 3.6 La Región Lima Provincias y sus Referentes

El análisis competitivo realizado a continuación contempla dos referentes globales que servirán como modelos a seguir. Las Regiones de Barcelona y Toronto no sólo brindan calidad de turismo, sino también registran un alto nivel de gestión y calidad de servicio, por lo cual han sido elegidas como modelos a seguir en lo que se refiere a competitividad y mejora continua de procesos.

Toronto es la capital de la Provincia de Ontario, es una ciudad del sureste de Canadá, situada en la zona meridional de la misma, a orillas del Lago Ontario y en la desembocadura de los Ríos Humber y Don. La ciudad constituye el centro económico, comercial, industrial y cultural del país y, junto a las ciudades vecinas de Etobicoke, Scarborough, Cork, North York y el Municipio de East York, constituyen el área metropolitana más extensa de Canadá (EcuRed, 2016).

Toronto es el centro financiero del país; prácticamente, todas las instituciones bancarias y las compañías de seguros relevantes tienen su sede en la ciudad, que acoge a la Toronto Stock Exchange (Bolsa o Mercado de Valores), una de las más importantes de América del Norte, sólo superada por la de Nueva York. Del mismo modo, muchas de las compañías no financieras más sobresalientes de las que operan en Canadá se encuentran en la ciudad. La actividad industrial se desarrolla en torno a los siguientes sectores: turismo, editorial y artes gráficas, cinematografía y televisión, industria alimentaria, de transportes, minero metalúrgica, electrónica y eléctrica, química, de la confección y del papel. La ciudad es también un importante nudo de comunicaciones; su función como puerto del Canal de San Lorenzo es muy destacada y está además comunicada por una red de carreteras principales y de líneas de ferrocarril, así como por el Aeropuerto Internacional de Pearson (EcuRed, 2016).

La actividad económica y productiva de Barcelona diversifica su oferta con

sectores de actividad estratégicos, tanto emergentes como consolidados. Todos ellos son intensivos en conocimiento, innovadores y dinámicos, replantean el uso del entorno y actúan como verdaderos motores de desarrollo. Además, Barcelona posiciona su amplia oferta de actividades estratégicas con nuevas iniciativas que generan colaboración y liderazgo internacional. En este sentido, la ciudad actúa como un laboratorio que dinamiza dentro de su área de influencia, con una visión global y de futuro, tanto empresas y organismos públicos como equipamientos y centros científicos y tecnológicos. Barcelona trabaja con todos ellos y diseña clústeres aprovechando recursos y sinergias. Destacan los sectores siguientes: tecnologías de la información y la comunicación (TIC), biotecnología y ciencias de la vida, energía, diseño, movilidad sostenible, aeronáutica y agroalimentario, entre otros. (Ajuntament de Barcelona, 2016, p. 1)

### **3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)**

El análisis competitivo de la Región Lima se realizó tomando como referencia a las Regiones de Junín, Ancash e Ica sobre la base de: (a) su cercanía, (b) rubros como: minería, turismo y agricultura que son similares (manufactura y comercio al por mayor y menor), (c) salud, (d) educación, (e) infraestructura y (f) recreación (ver Tabla 27).

Se han considerado 10 factores para la MPC y, de acuerdo con el análisis realizado, la Región Lima obtiene un valor inferior a los que se obtuvo para la Región Ancash, por lo que Región Lima deberá mejorar los aspectos de: (a) seguridad, (b) servicios públicos y de transporte e (c) infraestructura inmobiliaria, así como potenciar los aspectos de condiciones favorables para el desarrollo de: (a) comercio, (b) eficiente gestión pública, (c) educación, (d) salud, (e) ecología y (f) medio ambiente y recreación.

Para el análisis del perfil referencial, se han tomado las siguientes ciudades:

(a) Barcelona (España) y (b) Toronto (Canadá) sobre la base de similitudes como:

(a) número de habitantes, (b) extensión geográfica, (c) polo económico y de desarrollo y (d) albergar un gran número de importantes organizaciones de comercio, minería, turismo y agricultura entre otras características relevantes (ver Tabla 28).

### 3.8 Conclusiones

El Perú posee una gran biodiversidad en todas las regiones, además cuenta con un largo litoral a lo largo del Océano Pacífico, condiciones naturales para construir y desarrollar megapuertos y una gran variedad de sitios arqueológicos, como por ejemplo: Machu Picchu, que favorecen el turismo. Sin embargo, entre las instituciones percibidas como más corruptas se encuentran las siguientes: (a) el Congreso, (b) la PNP, (c) las instituciones judiciales y (d) entidades representativas del Gobierno. En educación, hay una baja calidad de enseñanza en la plana docente, así como una deficiente inversión en I&D e infraestructura.

De acuerdo con el análisis externo realizado y sobre la base de los resultados de la MEF, se ha identificado que la Región Lima Provincias no está aprovechando adecuadamente las oportunidades que brinda el entorno, los acuerdos comerciales con otros países y el crecimiento de la cantidad de ingreso de turistas al Perú. Por otro lado, las amenazas no están siendo neutralizadas, como en el caso de: (a) baja calidad de educación, (b) inadecuada infraestructura vial y (c) burocracia en las entidades gubernamentales de la región. En la MPC, se identificó que está en una posición de desventaja frente a otras regiones del país: (a) Ancash y (b) Junín e (c) Ica. Sin embargo, muestra algunos factores potenciales como crecimiento favorable de número de ingreso de turistas al Perú y estabilidad económica. Todo este análisis ha permitido determinar en qué puntos se deben enfocar los objetivos y estrategias propuestas más adelante.

Tabla 27

*Matriz de Perfil Competitivo de Región Lima*

Factores Clave de Éxito	Peso	Lima Provincias		Junín		Ancash		Ica	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Ubicación estratégica con salida al mar	0.1	4	0.4	1	0.10	4	0.40	4	0.40
2 Disponibilidad de atractivos turísticos	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Potencial hidrológico para agricultura y generación eléctrica	0.15	4	0.6	4	0.60	4	0.60	1	0.15
4 Diversidad de pisos ecológicos y microclimas	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	2	0.26
5 Disponibilidad de yacimientos mineros	0.1	3	0.3	3	0.30	4	0.40	2	0.20
6 Prestación de servicios básicos, educación, salud y saneamiento	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7 Burocracia en las entidades gubernamentales de la región	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02
8 Política que aliente la innovación, investigación y desarrollo	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05
9 Infraestructura vial	0.15	2	0.3	2	0.30	2	0.30	4	0.60
10 Nivel educativo	0.1	1	0.1	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Total	1		3.06		2.79		3.31		2.63

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

Tabla 28

*Matriz de Perfil Referencial de Región Lima*

Factores Clave de Éxito	Peso	Lima Provincias		Barcelona		Toronto	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Ubicación estratégica con salida al mar	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.40
2 Disponibilidad de atractivos turísticos	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.60
3 Potencial hidrológico para agricultura y generación eléctrica	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
4 Diversidad de pisos ecológicos y microclimas	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39
5 Disponibilidad de yacimientos mineros	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.30
6 Prestación de servicios básicos, educación, salud y saneamiento	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
7 Burocracia en las entidades gubernamentales de la región	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06
8 Política que aliente la innovación, investigación y desarrollo	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
9 Infraestructura vial	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45
10 Nivel educativo	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.06</b>		<b>3.27</b>		<b>3.25</b>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna consiste en estudiar las fortalezas y debilidades que tiene la Región Lima Provincias, básicamente está enfocada a diseñar estrategias que sirvan para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El resultado de la evaluación interna será la matriz MEFI, donde se describe todas las competencias distintivas que permitirán a la región obtener el cambio de una situación actual a otra llamada situación deseada.

### 4.1. Análisis AMOFITH

En el análisis AMOFITH, se estudia los siguientes aspectos internos de la Región Lima Provincias: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, (g) tecnología, investigación y desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia

El Gobierno Regional de Lima Provincias está presidido por el Sr. Nelson Oswaldo Chui Mejía, quien es la máxima autoridad de su jurisdicción, representante legal y titular del pliego presupuestal del Gobierno Regional; para lo cual se respalda en una estructura orgánica (ver Figura 45) y tiene entre sus principales funciones:

- Dirigir y supervisar la marcha del Gobierno Regional de Lima Provincias y de sus órganos ejecutivos, administrativos y técnicos.
- Proponer y ejecutar el presupuesto participativo regional aprobado por el Consejo Regional.
- Designar y cesar al Gerente General Regional y a los Gerentes Regionales, así como nombrar y cesar a los funcionarios de confianza.
- Dictar decretos y resoluciones regionales.
- Dirigir la ejecución de los planes y programas del Gobierno Regional de Lima Provincias y velar por su cumplimiento.

- Administrar los bienes y las rentas del Gobierno Regional.
- Dirigir, supervisar, coordinar y administrar las actividades y servicios públicos a cargo del Gobierno Regional a través de sus Gerentes Regionales.
- Aprobar las normas reglamentarias de organización y funciones de las dependencias administrativas del Gobierno Regional.
- Disponer la publicación mensual y detallada de las estadísticas regionales.
- Suscribir convenios o contratos con la cooperación técnica internacional, con el apoyo del Consejo Nacional de Descentralización y de otras entidades públicas y privadas en el marco de su competencia.
- Celebrar y suscribir, en representación del Gobierno Regional, contratos, convenios y acuerdos relacionados con la ejecución y concesión de obras, proyectos de inversión, prestación de servicios y demás acciones de desarrollo conforme a la ley de la materia y sólo respecto de aquellos bienes o servicios y/o activos cuya titularidad corresponde al Gobierno Regional.
- Convocar y presidir las sesiones de Consejo Regional y del Consejo de Coordinación Regional.
- Presentar su informe anual al Consejo Regional.
- Presentar la memoria y el informe de los Estados Presupuestarios y financieros del Gobierno Regional al Consejo Regional.
- Promulgar las ordenanzas regionales y ejecutar los acuerdos del Consejo Regional.
- Presentar al Gobierno Regional: (a) plan de desarrollo regional concertado, (b) plan anual y presupuesto participativo anual, (c) programa de promoción de inversiones y exportaciones regionales, (d) programa de competitividad regional, (e) programa regional de desarrollo de capacidades humanas, (f) programa de

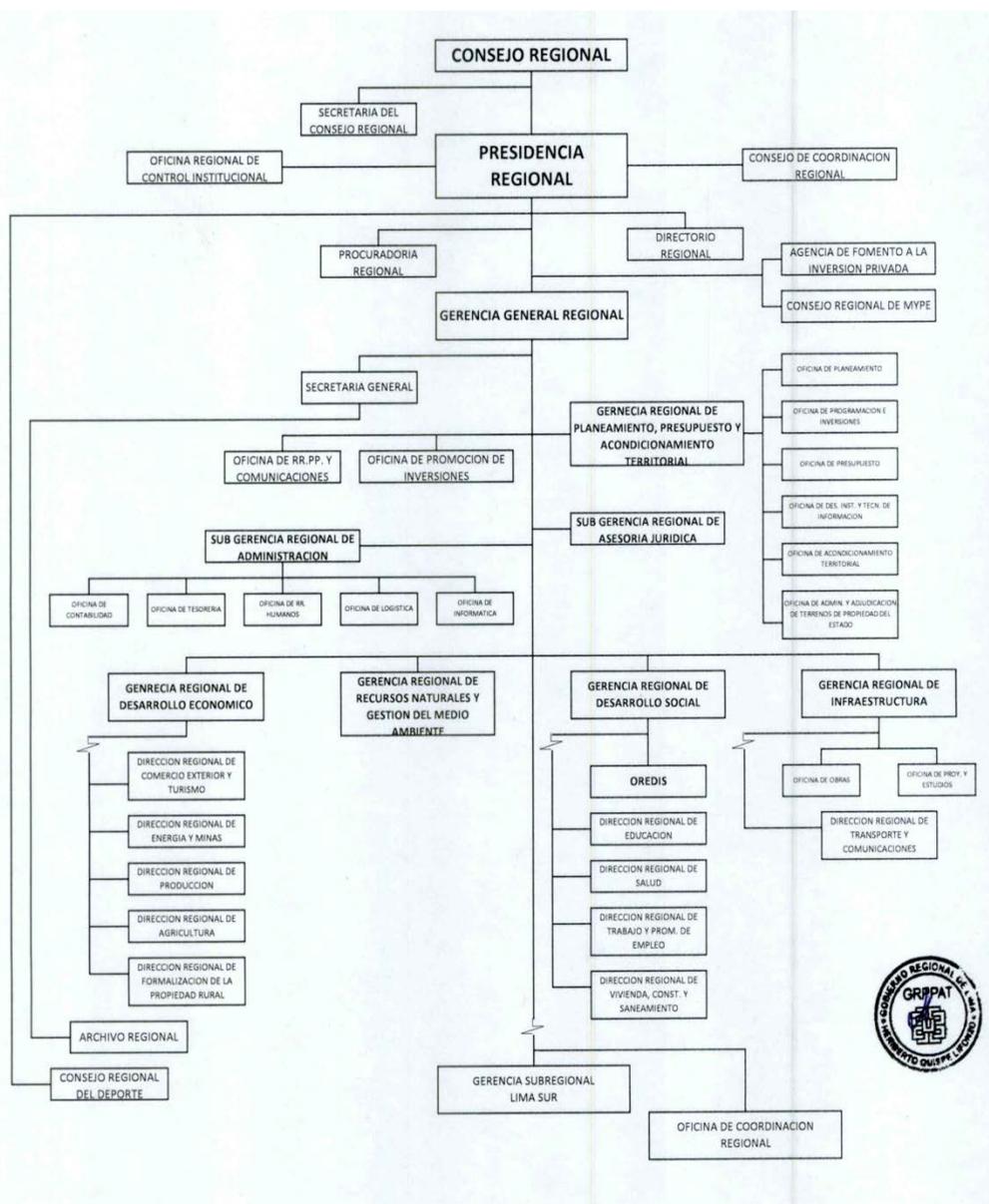
desarrollo institucional y (g) propuestas de acuerdos de cooperación con otros Gobiernos Regionales y de estrategias de acciones macro regionales.

- Proponer al Consejo Regional las iniciativas legislativas.
- Proponer y celebrar los contactos de las operaciones de crédito interno y externo aprobado por el Consejo Regional.
- Atraer y celebrar convenios con instituciones académicas, universidades y centros de investigación públicos y privados para realizar programas de capacitación, asistencia técnica e investigación.
- Atraer y participar en eventos de integración y coordinación macro regionales.
- Proponer, ejecutar las estrategias y políticas para el fomento de la participación ciudadana.
- Las demás que señale la ley.

*Sistema de planeamiento estratégico.* El Gobierno Regional de Lima Provincias -dentro de sus instrumentos de gestión- posee un plan estratégico institucional, plan de desarrollo concertado y planes operativos. A pesar de todos estos planes, según el Índice de Competitividad Regional del Perú [ICRP] (2015) elaborado por CENTRUM, Lima Provincias se encuentra ubicado en el octavo lugar con un puntaje de 38.54 (ver Figura 46), subiendo dos posiciones con respecto al 2014, básicamente, esto es impulsado por la mejoras en el factor de tamaño de su economía (ICRP, 2015). Esto evidencia que hay mucho por hacer en esta región.

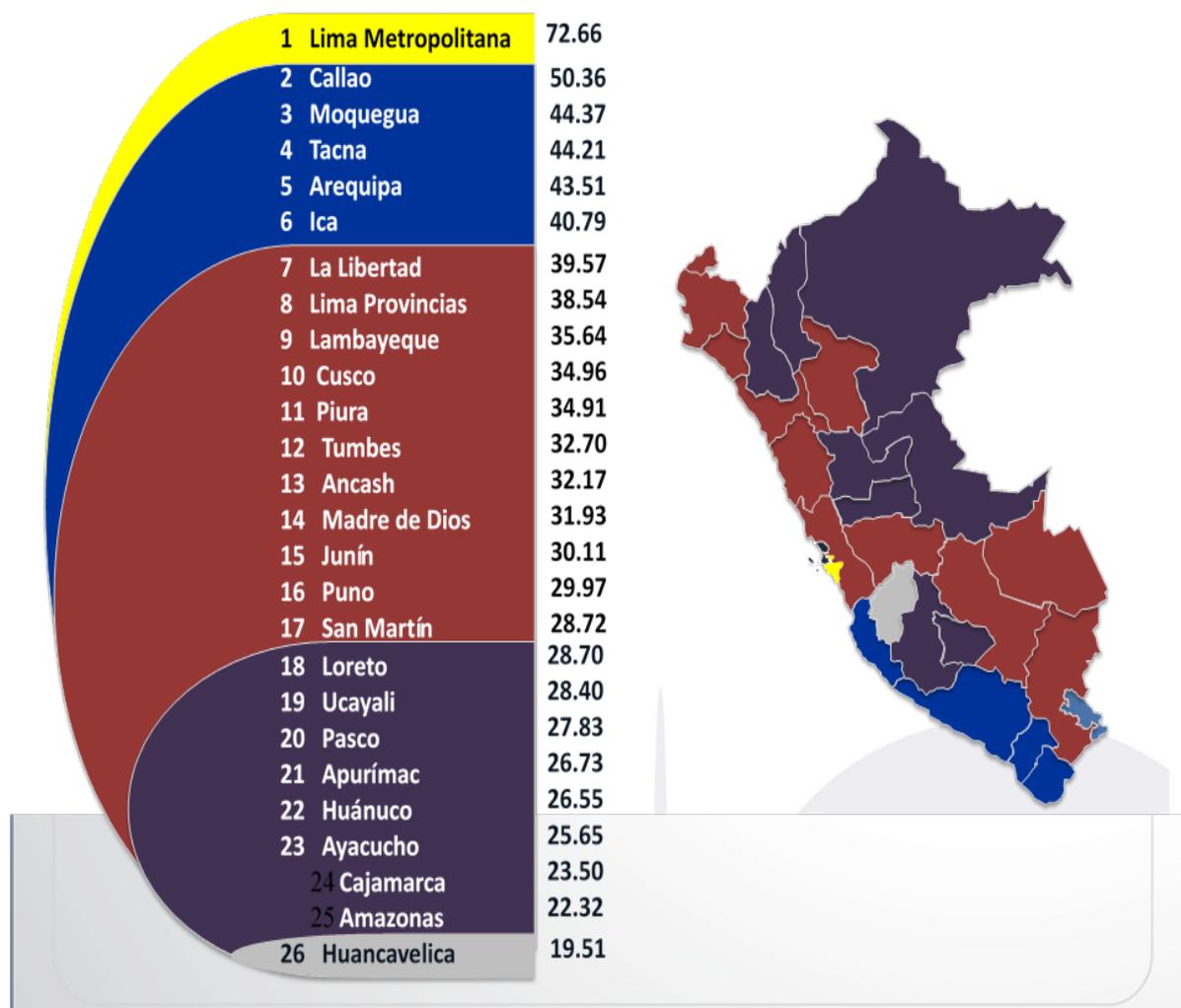
#### **4.1.2. Marketing y ventas**

Se refiere a la orientación empresarial de la Región Lima Provincias, dirigida a satisfacer las necesidades de los consumidores nacionales y globales, mediante la oferta de bienes y servicios de la organización, logrando repercutir en el producto, comunicación, distribución y precio (D'Alessio, 2013).



**Figura 45. Estructura funcional del Gobierno Regional de Lima Provincias. Tomado de “Instrumentos de Gestión. Organigrama,” por Gobierno Regional de Lima, 2015. ([www.regionlima.gob.pe](http://www.regionlima.gob.pe))**

La actividad económica predominante es la agropecuaria, a su vez, en este ámbito, se pueden distinguir dos áreas: la primera constituida por el eje costero con un relativo desarrollo agrícola y agroindustrial y la segunda es el área andina caracterizada por sus bajos niveles de producción y productividad. Dentro de las actividades extractivas, el sector pesquero, básicamente la industria pesquera, se localiza al norte del eje costero. La pesca no representa una actividad significativa, aun cuando se cuenta con varios puertos y un número considerable de lagunas potencialmente explotables.



**Figura 46. Índice de competitividad regional del Perú 2015. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015 [ICRP],” por CENTRUM, 2015.**

La minería no representa una actividad significativa para el volumen de producción nacional, a pesar de contar con un potencial de recursos mineros importantes. La actividad industrial se localiza básicamente en la franja costera, su participación en el PBI es reducida debido a su bajo desarrollo y tecnificación. La estructura productiva está constituida también por la escasa importancia que tiene el sector agropecuario, la pesca y la minería que comparativamente tienen indicadores de escasa significación, comparativamente a nivel país (Gobierno Regional de Lima Provincias, 2009).

La región cuenta con un gran potencial turístico de orden histórico-cultural, natural y gastronómico, en la que destaca:

- La Ciudad Sagrada de Caral en la Provincia de Barranca
- El Nevado de Huayhuash en la Provincia de Cajatambo
- Aguas termo medicinales en la Provincia de Oyón
- La Albufera de Medio Mundo en la Provincia de Huaura
- La Ciudad Arqueológica de Rúpac en la Provincia de Huaral
- El Santuario de Marcahuasi en la Provincia de Huarochirí
- Los Jeroglíficos de Checta en la Provincia de Canta
- La Reserva Paisajista Nor Yauyos en la Provincia de Yauyos y
- Los Deportes de Aventura de Lunahuaná en la Provincia de Cañete

No obstante como región está poco desarrollada en la actividad de turismo, pese al potencial que tiene esta actividad para generar riqueza y empleo para los habitantes. El turismo que puede ofertarse muy bien se deteriora aceleradamente por la falta de recursos y la acción de algunos sectores de la población que no toman conciencia de la necesidad de conservarlos, así como por la falta o inadecuada infraestructura de apoyo, como son: vías de acceso y comunicaciones, zonas de recreación y esparcimiento atractivas al turista. Para lograr su desarrollo se requiere una mayor inversión pública y privada en la conservación y mejoramiento de los centros históricos y culturales, restos arqueológicos, centros de esparcimiento, infraestructura de transportes, entre otros (Gobierno Regional de Lima, 2012).

**Producto.** La Región Lima Provincias cuenta con una amplia variedad de productos y servicios que se venden tanto en el mercado interno así como al mercado del exterior.

Destacan la minería, la pesca, la agroindustria y pecuaria en mayor proporción para los mercados externos. Por ejemplo, sólo para mencionar, en minería se exporta el oro, plata, cobre, plomo y zinc. Las tierras cultivables son más extensas en la costa, por lo tanto, se ha desarrollado una agricultura intensiva y más tecnificada que en las provincias de la sierra. Sin embargo, no deja de tener una ventaja excepcional por la cantidad de cuencas hidrográficas

que facilitan el riego de estas tierras donde prácticamente la escasez de agua es nula, salvo los espárragos y las uvas, el resto de la producción agrícola lo consume el mercado interno nacional. En la actividad pecuaria destaca la producción de pollos generalmente para el mercado interno, principalmente en provincias de la costa.

Como se ha mencionado, los productos exportables son eminentemente mineros; la pesca ha incrementado su producción en los últimos años, pero todavía no se constituye en una actividad importante para la región. Los servicios que ofrece la Región Lima Provincias radica principalmente en el turismo de aventura e histórico por su gran variedad de reservas y zonas arqueológicas con las que cuenta, enfocado principalmente al turista nacional y ya existe una gran inversión para potenciar este servicio y sobretodo hacerlo reconocido a nivel nacional e internacional como factor diferencial de éxito.

La Región Lima Provincias conjuga múltiples factores que hacen atractivo y seguro iniciar en ella proyectos de inversión y exportación de sus productos y servicios. Sus sectores productivos como: minería, energía, agronegocios, turismo, transporte, pesca y acuicultura registran un crecimiento sostenido y estable, a lo que se suman su estratégica ubicación en la costa norcentral del Perú. Su ámbito geográfico comprende altitudes entre 0 a 6,634 metros sobre el nivel del mar, desde el litoral marino hasta la Cordillera Occidental de los Andes. La región es atractiva para iniciar nuevas inversiones por la riqueza de sus recursos naturales, su creciente infraestructura de servicios, la existencia de recursos humanos y el compromiso de sus instituciones públicas y privadas con el desarrollo regional. (Gobierno Regional de Lima, n.d, p. 1)

**Plaza.** Nuestras exportaciones están cubiertas por acuerdos comerciales vigentes, lo que representan el 94% de nuestras exportaciones. Los países destino a los cuales vendemos y apuntamos elevar el nivel de venta son: China, Unión Europea, Estados Unidos, EFTA, CAN, Canadá, Mercosur (ACE 58), Chile, Corea del Sur, México, Panamá, Venezuela,

Tailandia, Costa Rica, Cuba (ACE 50), Singapur. Aprovechar estos acuerdos y tratados de libre comercio elevarán el nivel de competitividad de la Región Lima Provincias (Gobierno Regional Lima Provincias, 2015).

**Precio.** El precio de los productos de bienes y servicios que ofrece la Región Lima Provincias está determinado por la ley de la oferta y la demanda interna y para el caso de la exportación de minerales, los precios internacionales de los commodities. Se podría mejorar bastante el precio de venta de muchos productos agropecuarios si no existieran intermediarios que aprovechan al comprar muy barato en las chacras y revender los productos en las ciudades a precios elevados, aprovechando la falta de información que tiene el pequeño agricultor sobre los precios de mercado. La idea es que los agricultores se asocien a fin de tener el poder de negociación y se beneficien de buenos precios de oferta porque la demanda siempre va a existir.

La Región Lima Provincias, cuenta con una variada oferta de destinos turísticos naturales y culturales, muy cercanos a Lima Metropolitana, los cuales forman zonas turísticas con grandes posibilidades de desarrollo económico, social y cultural, en el marco del desarrollo sostenible regional. Los destinos turísticos identificados con potencial para desarrollar inversiones en infraestructura y servicios turísticos son: naturaleza y arqueología milenaria en Caral y Bandurria, los reinos prehispánicos Chancay y Atavillos en Huaral, la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas, aventura en el Valle de Lunahuaná, misticismo en Marcahuasi, ruta de alta montaña en Huayhuash, baños termales en Churín y Oyón, turismo rural en Canta, observación de aves en Medio Mundo, Lachay y Paraíso, playas y balnearios como Asia y gastronomía.

**Promoción.** Para mejorar la infraestructura y potenciar el turismo en la Región Lima Provincias, los montos de inversión son: plan maestro de Caral 55'000,000 Dólares, complejo turístico Albúfera Medio Mundo – Caral 50'000,000 Dólares, proyecto integral de

restauración y adecuación a uso cultural e institucional de la casa de la antigua Hacienda San Nicolás de Supe 3'750,000 Dólares, acondicionamiento del circuito turístico medicinal: Churín, Chiuchín, Huancahuasi y Picoy – Oyón 2'660,000 Dólares, acondicionamiento turístico de la cuenca media y alta del Río Rímac - Provincia de Huarochirí 1'620,000 Dólares, puesta en valor del Sitio Arqueológico de Incahuasi - Cañete 850,000 Dólares, Incubadora de Turismo Sostenible en la Región Lima 350,000 Dólares, rescate y puesta en valor de la gastronomía regional de Lima 500,000 Dólares (Gobierno Regional Lima Provincias, 2015).

Las formas de realizar la promoción en la Región Lima Provincias serán: la publicidad, mediante anuncios en diversos medios de comunicación de masas: televisión, prensa, revistas, radio, cine, etc, las relaciones públicas; las promociones de ventas, las ferias turísticas; otro modo sería: los folletos y catálogos, publicidad en el lugar de venta y merchandising, envío de material promocional (folletos, catálogos, etc.) por correo personalizado, viajes de familiarización, viajes gratuitos y estancias en el destino; finalmente, el Internet, canal informático a través del cual el intermediario o visitante puede tener acceso a información sobre el destino o producto, siendo esto el que más se puede explotar en la página web del Gobierno Regional de Lima Provincias.

La página web del Gobierno Regional de Lima Provincias es un elemento esencial con el que se debe contar antes de iniciar una estrategia masiva de promoción de un destino turístico y ofrecer los productos y servicios que tiene la región. Esto permitirá conocer el potencial de los recursos agropecuarios y atractivos turísticos y los lugares a dónde planear su viaje. Este sitio deberá ser único, desde el cual se podrá acceder a toda la información de productos y sitios turísticos. El diseño de la página web incluye, entre otros: (a) logotipo del destino en página de inicio, (b) imagen fotográfica en página de inicio (c) imágenes en movimiento, (d) información práctica (e) disponibilidad en varios idiomas, (f) fotografías del

destino (g) información sobre alojamiento, (h) búsqueda avanzada, (i) enlace con correo electrónico y (j) mapa del sitio. Por ende, la promoción a través de los canales antes mencionados se realizará para todos los productos ofertados por la Región Lima Provincias, como: turismo, productos agropecuarios y minerales, esto permitirá que la región esté ante los ojos del mundo y se muestre más competitiva en comparación al resto de las regiones.

#### **4.1.3. Operaciones productivas y servicios – infraestructura**

Las principales empresas que constituyen el sector están orientadas principalmente a la producción de bienes de consumo final, así se tiene la transformación de sal, fabricación de azúcar, bebidas y la fábrica de pulpa de madera en Huaura. En Huaral destaca la industria de alimentos balanceados, fábrica de embutidos y conservas de tomate, así como la actividad avícola. En Cañete, la fábrica de aceite y jabones, derivados lácteos y actividades vitivinícolas, avícolas y la fábrica desmotadora de algodón y procesadora de marigold. En Barranca, la fábrica de harina de anchoveta.

La actividad de la pequeña empresa industrial mantiene deficiencias estructurales tanto en el conocimiento del mercado, precios y tecnología como en la capacitación de la gestión empresarial y en la comercialización de sus productos. Además, tiene escaso acceso a los créditos por su alto costo financiero y la actividad informal. En tanto, las actividades artesanales mantienen un bajo grado de desarrollo, particularmente, en las áreas rural y urbano marginal, empleando tecnologías tradicionales, carecen de capacitación y tienen limitado acceso a las fuentes de financiamiento. De otro lado, presentan dificultades para la comercialización de sus productos, cuyo sistema está conformado por intermediarios que lucran en forma desmedida en desmedro del productor y del consumidor.

La micro y la pequeña empresa constituyen más del 50% de las unidades productivas de la región, constituyéndose en un sector con enormes posibilidades de competitividad y dinamismo, por su capacidad de adaptación para atender a segmentos específicos y

diferenciados del mercado, así como por su flexibilidad frente a los cambios y su capacidad de innovación tecnológica (Plan Desarrollo Lima, 2012).

La delincuencia en la región en los últimos diez años ha crecido dramáticamente, de 708 delitos a 1,346 delitos por cada 100,000 habitantes; pese a que se cuenta con un Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018, que contiene seis objetivos estratégicos; cuya visión es ser un país seguro al servicio de las personas, donde los peruanos desarrollen sus máximas potencialidades. Entre los factores sobre este incremento se puede mencionar varios motivos: (a) la falta de liderazgo y compromiso en la gestión, porque a pesar que se tienen los planes, programas, objetivos estratégicos, no se están aterrizando en la práctica; (b) la inoperatividad del SINASEC, una de las organizaciones que debería trabajar en esto, pero lamentablemente su inoperancia es real, este organismo no cuenta con un plan estratégico a largo plazo, hay una escasa comunicación y coordinación con los Gobiernos Regionales para establecer planes de acción; (c) la baja calidad del presupuesto público en seguridad y finalmente, el escaso compromiso por parte de la Policía Nacional y de los líderes de los Gobiernos Regionales. Todo lo mencionado anteriormente, conllevaría a que la población considere que no se puede o no se quiere enfrentar adecuadamente la delincuencia y que la impunidad de los delincuentes impulsa la reiteración del delito (Basombrio, 2007).

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad**

Transparencia económica del MEF reconoce al Gobierno Regional de Lima Provincias como el Gobierno Regional que lidera la ejecución del presupuesto de inversión a nivel nacional, con un nivel de avance al 61.6%, al cierre del primer semestre del 2015. Asimismo, ocupa el primer lugar en la ejecución presupuestal global con el 49.5%. Como bien lo ha sostenido Nelson Chui, más importante que la cantidad, es la calidad del gasto. De modo que se debe seguir avanzando en esa línea (“Balance político del primer semestre,” 2015).

El presupuesto asignado para los Gobiernos Regionales y Locales para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de obras por impuestos, proviene de los recursos del canon y sobrecanon, regalías, rentas de aduana y participaciones, de los dos años anteriores y la proyección del año actual. Este presupuesto es designado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y generalmente es actualizado en marzo de cada año. Para este año el presupuesto ha disminuido en un 6% con respecto al año anterior, por lo que también es una debilidad para los proyectos (ver Tabla 29).

Tabla 29

*Presupuesto Asignado al Gobierno Regional Lima Provincia para Obras 2016 y su Variación con Respecto al Año Anterior*

PROVINCIA	MONTO ASIGNADO	MONTO ASIGNADO	% var.
	(S/.)	(S/.)	
	2015	2016	
BARRANCA	38'109,568	44'571,901	17
CAJATAMBO	5,500,119	4,870,080	-11
CAÑETE	127'128,228	147'064,287	16
CANTA	5,855,160	8,333,565	42
HUARAL	84'236,973	69'277,088	-18
HUAROCHIRI	82'484,032	57'090,899	-31
HUAURA	76'482,046	80'552,023	5
OYON	17'100,472	13'262,195	-22
YAUYOS	46'681,738	28'356,876	-39
Total	483'578,336	453'378,914	-6

*Nota.* Ley N° 30372 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2016.

Tomado de "Presupuesto del sector público," por MEF, 2016 (<https://www.mef.gob.pe/>)

#### **4.1.5. Recursos Humanos y cultura**

Una de las debilidades del Perú que afecta la eficiencia de la gobernabilidad y que es considerado endémico en todos los Gobiernos Regionales es el tema de la corrupción, según IPSOS 2012, la Región Lima Provincias fue considerada como una de las menos corruptas,

con un puntaje de 67 (ver Tabla 30). Sin embargo, con respecto al 2010, subió 10 puntos porcentuales, lo cual indicó que no se estaba haciendo nada con respecto a este tema tan álgido. Asimismo, existe debilidad en la capacidad ejecutora de los presupuestos asignados para la inversión por parte de los profesionales que están liderando las provincias.

**Tabla 30**

*VII Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción en el Perú 2012*

La ciudad es...	% Muy corruptos + corruptos		
	2012	2010	Diferencia
Apurímac	81	54	27
Ancash	79	54	25
Puno	88	68	20
Moquegua	83	63	20
La libertad	74	62	12
Lima Provincias	67	57	10
Ica	80	71	9
Lima Capital	85	76	9
Loreto	65	56	9
Tacna	69	61	8
Pasco	76	68	8
Junín	74	67	7
Lambayeque	73	66	7
Ucayali	81	75	6
Huancavelica	77	71	6
Callao	77	72	5
Tumbes	84	80	4
Ayacucho	77	75	2
Cajamarca	73	71	2
San Martín	55	53	2
Arequipa	69	68	1
Madre de Dios	68	68	0
Piura	78	79	-1
Huánuco	74	77	-3
Cusco	71	75	-4
Amazonas	50	68	-18

*Nota.* Tomado de “VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción,” por Proética, 2015 (<http://www.proetica.org.pe/wp->).

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) tiene equipos técnicos que -precisamente- tienen por objetivo mejorar las capacidades de los Gobiernos Regionales para ejecutar su presupuesto, pero que lamentablemente no están cumpliendo dicha función. Sin embargo, la estrategia del Ing. Chui de “tocar puertas” ha resultado altamente positiva para la

gestión regional. Sin embargo, sería absurdo no reconocer que la gestión tiene que acelerar la integración del equipo administrativo a la dinámica presidencial. La voluntad colectiva de trabajar en equipo y evitar las islas al interior de la gestión constituyen uno de los objetivos.

#### 4.1.6 Informática y comunicaciones

Con respecto a los sistemas de comunicación, se aprecia claramente que el canal de acceso a la información con mayor crecimiento en los siete años fue el Internet con 691%, seguido de la computadora con 279% y el celular con 55% (ver Tabla 31). Todavía falta mucho por desarrollar en este tema.

**Tabla 31**

*Hogares con Acceso a Tecnologías de Información y Comunicación TIC, según Característica 2007-2013 (Porcentaje con respecto del total de hogares)*

Característica	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hogares que tienen al menos una radio o equipo de sonido	83.4	83	79.8	79.8	80	79	82.3
Hogares que tienen al menos un televisor	83.5	87	87.1	88.1	91.1	87.4	87.5
Hogares que acceden al televisor con cable	33.8	34.5	39.3	44.3	41	46	46.1
Hogares que tienen teléfono fijo	27.3	31.3	33.3	34.8	31.3	29.3	29.3
Hogares con al menos un miembro que tienen un teléfono celular	51.3	60.3	65.6	71.6	71.1	74.2	79.6
Hogares que tienen al menos una computadora	8	12.4	15.8	17.2	21.8	25.8	30.3
Hogares que acceden al servicio de Internet	2.3	4.2	4.3	8.6	11	15.7	18.2

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico Lima Provincias 2014,” por INEI, 2015 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf))

De igual manera, si se realiza el análisis por provincias, se encuentra que las Provincias de Cajatambo, Canta, Oyón y Yauyos fueron las provincias con menor porcentaje de computadoras con acceso a Internet con respecto al total de la, siendo la Provincia de Cañete la que tenía más computadoras con acceso a Internet. Por lo tanto, hay cuatro

provincias en donde se tiene que focalizar el trabajo de dar facilidades del acceso a Internet, lo que permitirá el desarrollo de la Región Lima Provincias.

**Tabla 32.**

*Computadoras con Acceso a Internet que Disponen las Municipalidades, según Provincias, 2007-2013*

Provincia	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	663	981	1204	1335	1631	1731	2068
Barranca	93	105	133	148	246	254	303
Cajatambo			8	8	1	10	8
Canta	8	12	12	11	9	19	24
Cañete	180	276	335	379	491	515	651
Huamal	103	161	217	212	238	260	312
Huachirí	70	103	123	153	191	165	246
Huaura	170	231	273	356	378	405	436
Oyón	31	71	75	39	48	71	48
Yauyos	8	22	28	29	29	32	40

*Nota.* Tomado de “Registro Nacional de Municipalidades,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014

#### **4.1.7 Tecnología**

El punto clave para que la Región Lima Provincias se consolide en el crecimiento es invertir en investigación de nuevos productos así como aplicar nuevas tecnologías en la producción para aumentar las ventas y minimizar los costes en todos los productos de bienes y servicios que brinda la región. En ese sentido, es imprescindible invertir en tecnología de información que conecte por lo menos las capitales de las provincias con sus respectivas capitales de distritos en tiempo real. Ya existe un proyecto financiado por el MTC y el Gobierno Central para dotar de internet a todas las capitales de provincias de la región.

#### **4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Mediante este método se resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la Región Lima Provincias, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas (D’Alessio, 2012). El máximo resultado posible de la matriz MEFI es de 4.00, el cual representa a la organización que mejor aprovecha sus fortalezas y al mismo tiempo, refuerza sus debilidades; un resultado de 2.5 representa un

desempeño promedio y uno de 1.00 es el peor resultado posible, representando a una organización “a la deriva”, sin ningún gobierno de sí misma. Para el caso de la Región Lima Provincias, el resultado ha sido 3.06 (ver Tabla 33), lo cual muestra una gestión levemente superior al promedio en el manejo de sus recursos.

Tabla 33

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1. Ubicación estratégica con salida al mar por las Provincias de Barranca, Huaura, Huaral y Cañete.	0.10	4	0.40
2. Disponibilidad de atractivos turísticos en toda la Región Lima Provincias.	0.15	4	0.60
3. Potencial hidrológico para agricultura, acuicultura y generación eléctrica en la Región Lima Provincias.	0.15	4	0.60
4. Diversidad de pisos ecológicos y microclimas aptos para diversos cultivos en la Región Lima Provincias.	0.13	4	0.52
5. Potencial de yacimientos mineros en explotación y por explotar en la Región Lima Provincias.	0.10	3	0.30
<b>Debilidades</b>			
1. Inadecuada infraestructura y prestación de servicios básicos de educación, salud y saneamiento en toda la Región Lima Provincias.	0.05	2	0.10
2. Burocracia en las entidades gubernamentales de la Región Lima Provincias	0.02	2	0.04
3. Falta de políticas que alienten la investigación y desarrollo e innovación.	0.05	2	0.10
4. Inadecuada Infraestructura vial en toda la región Lima Provincias.	0.15	2	0.30
5. Bajo nivel educativo en toda la Región Lima Provincias.	0.10	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.06</b>

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

### 4.3 Conclusiones

El estudio del análisis interno del Gobierno Regional de Lima Provincias se efectuó básicamente con información que se encontró en estudios previos de planeamiento estratégico, planes operativos y plan concertado de 2008-2021, realizados por los gobiernos anteriores y el actual. Este estudio permitió identificar las fortalezas y debilidades que tiene el Gobierno Regional de Lima Provincias, con el objetivo de cambiar las debilidades en fortalezas y potenciar las fortalezas. Asimismo, cabe mencionar que el Gobierno Regional de Lima Provincias, en comparación con las grandes regiones a nivel nacional, está en octavo

lugar, según el ICRP 2015 elaborado por CENTRUM, esto indica que todavía hay mucho por hacer para llegar a ocupar los primeros puestos en el ranking. El Gobierno Regional, liderado por el Ing. Nelson Chui, tiene como objetivo mejorar la competitividad de la región, para lo cual viene realizando grandes inversiones en educación, salud, infraestructura básica. Sin embargo, mucho depende del equipo de trabajo y el presupuesto con el que cuenta para cumplir con ese objetivo.

Por otro lado, al realizar el análisis de las fortalezas y debilidades del Gobierno Regional de Lima Provincias, se encontró que se tiene más debilidades que fortalezas, las cuales se tienen que trabajar para poder convertirlas en fortalezas. Esto dependerá mucho del liderazgo del actual Presidente Regional, ya que las oportunidades y potencialidades que tiene la región en los temas de agricultura, pesca, turismo y minería se deben convertir en fortalezas que incrementarán la productividad de la región, para ello, se tendrá que invertir en investigación, proyectos de ingeniería tecnológica y productiva. Además, según las estadísticas del INEI, hay provincias que están rezagadas en el tema de acceso a la información y comunicación como el internet y tienen deficiencias en infraestructura vial como carreteras, lo cual hace que el desarrollo y crecimiento de estas provincias sea más bajo en comparación con las demás provincias. La educación es otro pilar en el que se debe trabajar, la Dirección Regional de Educación -en conjunto con el Ministerio de Educación- debe evaluar la inclusión de algunas carreras técnicas que requiere la región para potenciar su desarrollo.

## Capítulo V: Intereses de la Región Lima Provincias y Objetivos a Largo Plazo

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo (D'Alessio, 2013).

### 5.1 Intereses de la Región Lima Provincias

Para la Región Lima Provincias se puede considerar siete grupos de intereses:

*Posicionar a la región como destino turístico.* Los recursos turísticos de la Región Lima Provincias son diversos, existen diferentes destinos en casi todas las provincias de la región, dentro de los cuales destacan: Caral, Lunahuaná y la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas, donde se puede potenciar un turismo vivencial, de aventura y ecológico.

*Disminuir el nivel de pobreza.* Debido a la accidentada geografía de la zona y la falta de vías de comunicación en buen estado así como la casi nula presencia del Gobierno, el nivel de pobreza y extrema pobreza es preocupante. Generalmente, las personas sólo trabajan para el día a día.

*Mejorar la educación.* Está demostrado que la principal forma de salir de la pobreza es la educación, para ello es necesario contar con infraestructura, calidad de docentes en todos los niveles así como el soporte de alimentación en los niveles de inicial y primaria. Incentivar que los jóvenes que terminan la secundaria puedan continuar una carrera técnica o universitaria, algunos podrían aprovechar el Programa “Beca 18”.

*Mejorar los niveles de salud.* Uno de los principales problemas de la Región Lima Provincias es la desnutrición de la población infantil menor a cinco años. Para ello, se debe mejorar la infraestructura de las postas de salud, por lo menos, de los principales distritos así como la interconexión y sobretodo, la calidad de los profesionales en la salud.

*Mejorar la infraestructura vial y comunicación.* En la actualidad se observa que una de las principales debilidades de la región es la falta de vías de comunicación en buen

estado como las carreteras asfaltadas, que no acompaña las principales actividades económicas como: el turismo, la agricultura, pesca, acuicultura y ganadería entre los más importantes.

*Estimular la formalización de la minería informal.* Existe un potencial minero en la región que atrae a una minería informal que no cumple con ningún estándar de salud en el trabajo ni preservación del medio ambiente, el cual debe ser formalizado o reducido para que no perjudique el avance de la región.

*Estimular la agroindustria, pesca y acuicultura.* También existe el potencial de recursos hídricos para desarrollar e intensificar estas actividades.

## **5.2 Potencial de la Región Lima Provincias**

El potencial que la Región Lima Provincias posee se obtendrá del análisis interno de los aspectos demográficos, geográficos, económicos, tecnológico-científicos, histórico-psicológico-sociológicos, organizacional-administrativos y militar; dentro de los cuales destacan fortalezas como: (a) potencial demográfico, ya que al 2021 el Perú alcanzará los 33'149,000 habitantes y Lima tendrá 9'541,000 habitantes y quizá lo más importante es que para el 2025 se reducirá el crecimiento de la población, porque habrá más personas en edad de trabajar y serán siete las Regiones que albergarán más del 60% de la población del Perú, siendo los siguientes: Lima, Piura, La Libertad, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco; (b) ubicación estratégica, con acceso al mar, se cuenta con un acceso privilegiado al Sudeste Asiático, los Estados Unidos de América y el Brasil, por lo tanto, una posición estratégica al comercio mundial; (c) las principales variables macroeconómicas son estables, crecimiento del PBI, inflación, tipo de cambio, los cuales permiten que las inversiones se dinamicen en las zonas más estratégicas; (d) como región existe poca competitividad en el aspecto tecnológico científico, (e) gracias al patrimonio histórico que se tiene en la región se convierte en un potencial de desarrollo turístico; (f) la mayor parte de la población está

concentrada en la Región Lima y la mayor parte de la producción de bienes y servicios se realiza en esta región; (g) el presupuesto a la defensa es insuficiente, comparado a los otros países de la región.

### **5.3 Principios Cardinales de la Región Lima Provincias**

Los principios cardinales, los intereses organizacionales, la misión y la visión ayudan al establecimiento de los objetivos a largo plazo. Para esto, se identifican a las principales regiones que brindan apoyo o que compiten con la Región Lima Provincias. Como dijo D'Alessio (2008), “los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno” (p. 97).

***Influencia de terceras partes.*** Otros países pueden influir en la economía, en la demanda turística y en el comercio del Perú. El país ha firmado una diversidad de acuerdos y TLCs que se necesitan para incentivar las agroexportaciones, acuicultura, pesca, minería. Además, se cuenta con condiciones para el turismo que está siendo reconocido como una de las principales actividades económicas del país. Es muy posible que regiones como Junín, Pasco, Huánuco y Huancavelica interactúen con la Región Lima Provincias en varios aspectos mencionados de interés común.

***Lazos pasados y presentes.*** La Región Lima Provincias presenta todavía una dependencia de Lima Metropolitana, es así que el currículo educativo no es ideal muchas veces para las escuelas unidocentes -por ejemplo- que todavía funcionan en la región. Existe resistencia a la minería extractiva de parte de las comunidades cercanas a las vetas principalmente por el problema de la contaminación de las cuencas de los ríos.

***Contrabalance de los intereses.*** Desde que se suscribió el Tratado de Montevideo, se han realizado varias alianzas estratégicas entre Perú y sus países vecinos, tales como: (a) Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), (b) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), (c) MERCOSUR y (d) Comunidad Andina, lo

que ha permitido consolidar una integración comercial. La agenda pendiente en materia de acuerdos comerciales no sólo incluye negociar acuerdos, sino también implementarlos y reforzar instituciones, sin que esto en modo alguno implique el abandono de las plataformas de negociación.

**Conservación de los enemigos.** Como se mencionó anteriormente, el Perú ha tenido –históricamente - problemas limítrofes con Ecuador y Chile. No obstante, el objetivo no es ganar o perder enemigos, sino conservarlos con el objetivo de fomentar la integración y la competitividad. Más que competidores, las otras regiones que limitan con la Región Lima Provincias son aliados, porque parte de sus actividades fomentadores de riquezas tiene que canalizarse por las vías que conectan a la capital del Perú. En cambio, el centralismo de Lima Metropolitana sí se convierte en cierta forma en amenaza de que los recursos para las inversiones se centralicen en la capital.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Región Lima Provincias**

La Región Lima Provincias tiene intereses importantes que considerar (ver Tabla 34).

#### **5.5 Objetivos a Largo Plazo**

Según la misión, visión e intereses de la Región Lima Provincias se proponen los siguientes OLP:

OLP1: Al 2025 se exportará mil millones de Dólares Americanos en valor FOB de productos no tradicionales. Al 2016 se exporta 15.61 millones de Dólares Americanos.

OLP2: Al 2025, la Región Lima Provincias recibirá a 600,000 turistas por año. Al 2016 recibe 100,000 turistas por año.

OLP3: Al 2025, la red vial nacional que atraviesa la Región Lima Provincias deberá estar 100% pavimentada, al 2016 está en 85% y la red vial Regional pavimentada será de 750 km, al 2016 es de 186.78 km pavimentados.

OLP4: Al 2025 se tendrá cobertura de Internet de alta velocidad en 264 localidades de toda la región. Al 2016 se tiene en 25 localidades.

OLP5: Al 2025, el índice de pobreza será menor de 3%. Al 2016 es 13.4%.

OLP6: Al 2025, la tasa de desnutrición crónica de menores de 5 años será menor a 0.5% (según el patrón de la Organización Mundial de Salud). Al 2014 fue 10 %.

OLP 7: Al 2025, el ICRP del pilar personas será 95. Al 2015 fue 43.1.

Tabla 34

*Matriz de Intereses de la Región Lima Provincias*

Nro.	Interés	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Posicionar a la región como destino turístico.	Cusco Arequipa Puno	(Puno) (Cusco) Lima Junín Pasco	(Huanuco) (Ucayali)
2	Disminuir el nivel de pobreza	Huancavelica Junín	Lima Pasco Junín	(Moquegua)
3	Mejorar la educación	Ancash Ica Pasco	Lima Arequipa	
4	Mejorar los niveles de salud	Huancavelica Pasco	Junín Ica	
5	Mejorar infraestructura vial y comunicación	Junín Huancavelica Pasco Ancash	Lima	
6	Estimular la formalización de la minería informal	Pasco Huancavelica Ancash	Junín	
7	Estimular la agroindustria, pesca y acuicultura.	Lima Ancash Junín	(Ica) Pasco	

Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p. 224.

## 5.6 Conclusiones

En la mayoría de las provincias de la región que no tienen acceso al mar, todavía rige una economía fundamentalmente agropecuaria y de autosubsistencia. Sin embargo, ya existe un mayor énfasis en la inversión en turismo aprovechando las ventajas naturales e históricas de cada provincia. Todavía existe poca inversión privada especialmente en las zonas limítrofes con la Región Junín, Huancavelica y Pasco. Las vías de acceso con estas regiones limítrofes es escasa, en mayor extensión son vías no asfaltadas, por lo tanto, es urgente la inversión en infraestructura vial y de comunicaciones para mejorar la salud y educación.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se ha desarrollado la generación, evaluación y selección de las estrategias que van a ser necesarias para poder alcanzar los OLP establecidos en el capítulo anterior. D'Alessio (2013) dividió el proceso estratégico en dos fases: (a) la fase del emparejamiento, la cual se caracteriza por la generación de las estrategias a través de la combinación de los recursos y de las habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por factores externos, y (b) la fase de salida o de la decisión estratégica, en la cual se evalúan las estrategias generadas en la fase anterior y se seleccionan las que se consideren más atractivas.

Para llevar a cabo la primera fase se desarrollaron las siguientes matrices: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Interna – Externa (MIE) y Matriz de la Gran Estrategia (MGE). En la segunda fase se utilizaron la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME).

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

Para elaborar la matriz FODA se tomó como información base la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) establecida en el tercer capítulo y la matriz de fortalezas y debilidades (MEFI) establecida en el cuarto capítulo. Para lograr el emparejamiento (*matching*) que se requiere en esta matriz, D'Alessio (2013) mencionó la importancia de realizar los siguientes pasos: (a) estrategia FO-Explotar, en la cual se emparejan las fortalezas internas con las oportunidades externas (éste es el cuadrante más importante); (b) estrategia FA-Confrontar, en la cual se emparejan las fortalezas internas con las amenazas externas (cuadrante neutro); (c) estrategia DO-Buscar, en la cual se emparejan las debilidades internas con las oportunidades externas (cuadrante interesante) y (d) estrategia DA-Evitar, en la cual

se emparejan las debilidades internas con las amenazas externas (cuadrante más peligroso). Luego de este análisis, se presenta la matriz FODA para la Región Lima Provincias y la generación de sus 24 estrategias mediante la combinación de sus factores (ver Tabla 35).

## **6.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)**

Para analizar las estrategias que derivan del análisis de la matriz PEYEA, D'Alessio, (2013) se ha considerado oportuno el establecimiento de un marco de análisis de las coordenadas, las que para el caso de una región serán evaluadas de la siguiente forma: la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) se refieren a la autoridad regional, mientras que la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE), éstas son las coordenadas que describen a la región en general y que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado a una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. De esta forma, se pueden diseñar estrategias desde el marco de acción del Gobierno Regional, para luego aplicarlas en el entorno donde se desea el impacto. A la par, se define el impulsor estratégico apropiado para la Región Lima Provincias: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o defensa. De modo que, para encontrar la postura estratégica más apropiada para esta región, se debe calificar cada uno de los factores determinantes mencionados (ver Tabla 36), asignándoles un valor a cada uno de ellos: 1 (peor), 6 (mejor) y -1 (mejor), -6 (peor).

De acuerdo con el valor asignado en la tabla anterior, se creó la matriz PEYEA que muestra que se tiene una postura competitiva, para lo cual se puede determinar que se debe seguir estrategias de fusión concéntrica, fusión coglomerada, reconversión y diferenciación (ver Figura 47 y Tabla 36). Así, estas estrategias se basan en el reforzamiento de las fortalezas de la región, a través de potencialización de los recursos con los que cuenta.

Tabla 35

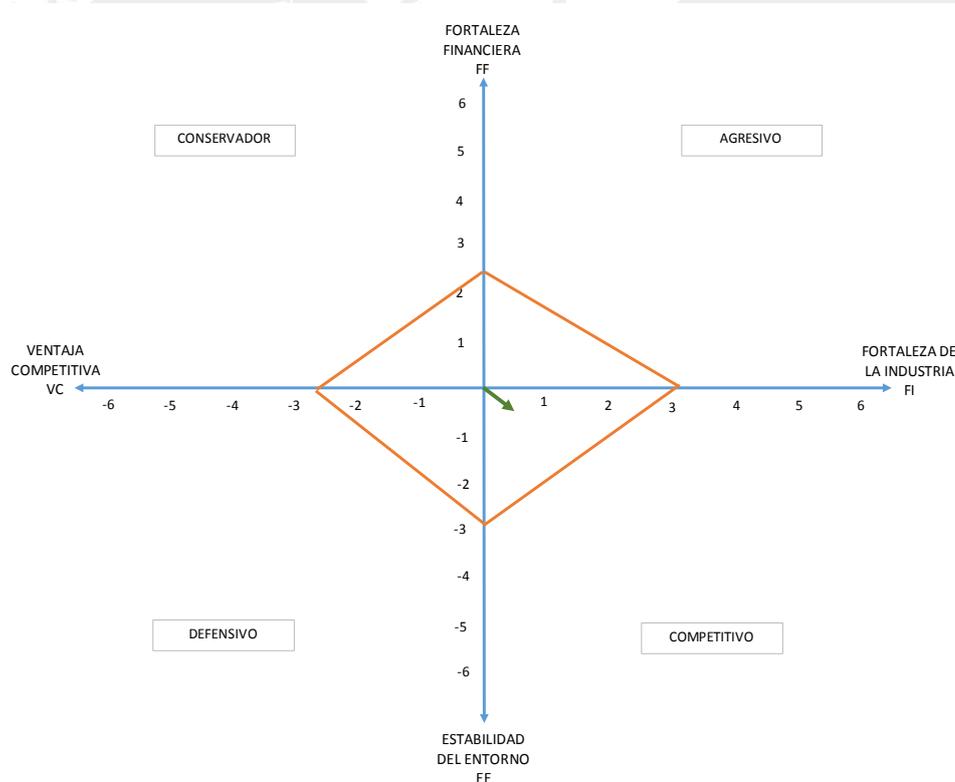
## Matriz FODA para la Región Lima Provincias

		Fortalezas	Debilidades
		1. Ubicación estratégica con salida al mar. 2. Disponibilidad de atractivos turísticos. 3. Potencial hidrológico para la actividad agropecuaria y generación de energía eléctrica. 4. Diversidad de pisos ecológicos y microclimas aptos para diversos cultivos en la región. 5. Potencial de yacimientos mineros en explotación y por explotar.	1. Inadecuada infraestructura y prestación de servicios básicos de educación, salud y saneamiento. 2. Burocracia en las entidades gubernamentales de la región. 3. Falta de política que alienten la investigación y desarrollo e innovación. 4. Inadecuada infraestructura vial, portuaria. 5. Bajo nivel educativo.
Oportunidades	FO (explotar)	DO (buscar)	
1. Mejora de la red vial desarrollado por el Ministerio de Transportes y comunicaciones. 2. Proyecto de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica. 3. Crecimiento al acceso de créditos financieros 4. TLCs firmados con otros países 5. Incremento del número de turistas en el país. 6. Estabilidad macroeconómica del país.	1. Incrementar la exportación de productos agropecuarios, pesca y acuicultura. F134O123 2. Atraer un turismo ecológico y vivencial y arqueológico. F24O15. 3. Mejorar los servicios turísticos. F2O3 4. Atraer la inversión privada para la construcción de centrales hidroeléctricas. F3O6 5. Obtener los créditos para dinamizar la agricultura. F4O3 6. Tecnificar la actividad agropecuaria a través de los TLCs. F4O34 7. Desarrollar el potencial hidrológico para incrementar las tierras cultivables. F3O3 8. Concesionar los Puertos de Chancay y Cañete para la exportación. F1O36 9. Implementar la inversión privada para el desarrollo de la minería en la región F5O6	1. Incluir las carreras técnicas de turismo, agropecuario y minería en los institutos públicos de la región. D35O24 2. Desarrollar políticas de inversión para mejorar los servicios básicos, para aprovechar la mejora de la red vial. D14O1234 3. Interconectar las entidades gubernamentales (gobierno regional, municipalidades policía nacional) mediante Internet para mejorar la administración pública. D2O2 4. Gestionar presupuesto para mejorar la infraestructura vial de la región. D14O145 5. Dotar de Internet de alta velocidad a todas las instituciones educativas, y salud. D135O2 6. Atraer talleres de calidad de servicio, para aprovechar el incremento de turistas. D1O5 7. Capacitar a los gobernantes en buenas prácticas y código de ética de gestión pública. D2O2 8. Realizar alianzas público- privadas para mejorar la inadecuada infraestructura vial y portuaria. D14O1245 9. Capacitar a los docentes para aumentar el nivel educativo de la región. D35O24 10. Atraer cooperaciones internacionales para desarrollar la investigación y desarrollo. D135O1246	
Amenazas	FA(confrontar)	DA(evitar)	
1. La corrupción en las entidades gubernamentales. 2. Desastres naturales que afectarían la infraestructura de la región. 3. Incremento de conflictos sociales por problemas medioambientales. 4. Disminución del presupuesto para gasto público. 5. Incertidumbre en el precio de los minerales. 6. Incremento de la minería ilegal.	1. Utilizar eficientemente los recursos mineros para contrarrestar la sensibilidad de los precios. F5A5 2. Cumplir de los estándares de calidad, seguridad y medio ambiente, para minimizar los conflictos sociales. F5A36	1. Aumentar el número de inspectores de fiscalización minera para formalizar las minas ilegales A3D235 2. Implementar alianzas estratégicas entre los gobiernos regionales de Lima Provincias, Ancash, Ica, Cerro de Pasco, Huánuco y Junín. A2D14 3. Capacitar a los docentes para aumentar el nivel educativo de la región para minimizar la corrupción. A1D5	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F.; México: Pearson

De igual forma, la estabilidad del entorno constituye una fortaleza que facilita el desarrollo y el crecimiento de la región y que – además- atrae la inversión privada, tanto nacional como extranjera. Por lo tanto, las estrategias que se deberán desarrollar son:

1. Incrementar la exportación de productos agropecuarios, pesca y acuicultura.
2. Atraer un turismo ecológico y vivencial y arqueológico.
3. Mejorar los servicios turísticos.
4. Desarrollar el potencial hidrológico para incrementar las tierras cultivables.
5. Concesionar los Puertos de Chancay y Cañete para la exportación.
6. Dotar de Internet de alta velocidad a todos las instituciones educativas, y salud.
7. Realizar alianzas público- privadas para mejorar la inadecuada infraestructura vial y portuaria.



**Figura 47. Matriz PEYEA de la Región Lima Provincias**

Tabla 36

*Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA*

	ítem	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Score
Posición estratégica del Gobierno Regional (autoridad)	1	Retorno de la inversión	2
	2	Capital requerido vs capital disponible	2
	3	Economías de escala	2
	4	Facilidad de salir al mercado	3
	5	Riesgo implicado en el negocio	3
	ítem	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Score
	1	Participación del mercado	-3
	2	Calidad del producto	-3
	3	Lealtad del cliente	-4
	4	Utilización de capacidad de los competidores	-4
	5	Conocimiento de la tecnología	-4
	6	Control sobre proveedores y distribuidores	-2
Posición estratégica externa (regional)	ítem	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Score
	1	Cambios tecnológicos	-4
	2	Tasa de inflación	-1
	3	Variabilidad de la demanda	-2
	4	Rango de precios de los productos de la competencia	-2
	5	Barreras de ingreso	-5
	6	Presión competitiva	-6
	7	Elasticidad de precio de la demanda	-2
	ítem	Factores determinantes de la fortaleza de la región (FI)	Score
	1	Potencial de crecimiento	5
	2	Potencial de rentabilidad	3
	3	Estabilidad financiera	4
	4	Conocimiento de la tecnología	2
	5	Aumento de capital	4
	6	Utilización de los recursos	2
	7	Facilidad de ingreso al mercado.	3
	8	Productividad, utilización de la capacidad	2

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p. 224.

### 6.3. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna y externa es una matriz de portafolio que ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los sectores, debido a que tiene como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices MEFE Y MEFI. El eje “x” corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz MEFI y está dividido en tres sectores que reflejan la posición estratégica interna de la Región Lima Provincias. Por otro lado, el eje “y” corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz MEFE y también está dividido en tres sectores que reflejan la capacidad de esta región para capitalizar

oportunidades y evitar amenazas (D'Alessio, 2013).

Como se puede observar (ver Figura 48), la combinación de estos ejes da un total de nueve cuadrantes que proponen – además- tres regiones con diferentes estrategias para cada uno de ellas. De este modo, de acuerdo con el análisis efectuado, la Región Lima Provincias se encuentra ubicada en el cuadrante VII, lo que significa una posición estratégica de retener y mantener recursos. En dicha posición se plantea las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos:

		Total ponderado EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Total ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	III	II	I
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

**Figura 48. Matriz interna y externa de la Región Lima Provincias**

Estrategias

1. Incrementar la exportación de productos agropecuarios, pesca y acuicultura.
2. Atraer un turismo ecológico y vivencial y arqueológico.
3. Mejorar los servicios turísticos.
4. Atraer la inversión privada para la construcción de centrales hidroeléctricas.
5. Obtener los créditos para dinamizar la agricultura.
6. Tecnificar la actividad agropecuaria a través de los TLCs.
7. Desarrollar el potencial hidrológico para incrementar las tierras cultivables.
8. Concesionar los Puertos de Chancay y Cañete para la exportación.
9. Implementar la inversión privada para el desarrollo de la minería en la región.
10. Gestionar presupuesto para mejorar la infraestructura vial de la región.

11. Dotar de Internet de alta velocidad a todas las instituciones educativas y salud.
12. Realizar alianzas público-privadas para mejorar la inadecuada infraestructura vial y portuaria.
13. Capacitar a los docentes para aumentar el nivel educativo de la región.
14. Atraer cooperaciones internacionales para desarrollar la investigación y desarrollo.
15. Implementar alianzas estratégicas entre los Gobiernos Regionales de Lima, Ancash Ica, Pasco, Huánuco y Junín.

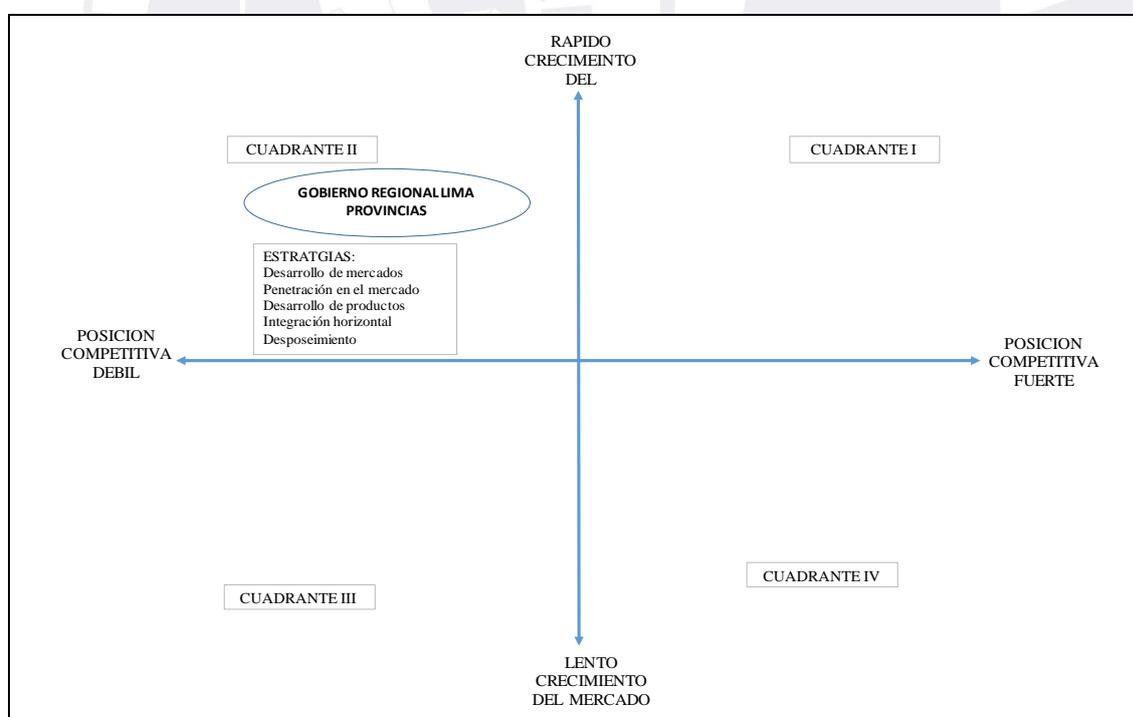
#### **6.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)**

La matriz de la gran estrategia (MGE) es una herramienta poderosa que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para el Gobierno de la Región de Lima Provincias. Para ello, se ha considerado oportuno establecer el arco de análisis en el que la situación de los sectores es definida en términos del crecimiento de mercado, es decir, mientras que el crecimiento puede ser rápido o lento, la posición competitiva de los sectores en los mercados puede ser fuerte o débil. De modo que, cuando se evalúan estas dos variables, un sector puede ubicarse en uno de los cuadrantes y por consiguiente, debe seguir las estrategias sugeridas para dicho cuadrante (ver Figura 49) y aplicarse en el entorno donde se desea el impacto.

Así, la Región Lima Provincias -de acuerdo con su posición y crecimiento- se ubica en el cuadrante II, donde el crecimiento del mercado es rápido y la posición competitiva es débil. Por lo tanto, las estrategias sugeridas son estrategias de desarrollo de producto, desarrollo de mercados, penetración en el mercado, integración horizontal, desposeimiento y liquidación. Sobre la base de estos resultados formulamos las siguientes estrategias:

1. Incrementar la exportación de productos agropecuarios, pesca y acuicultura.
2. Atraer un turismo ecológico y vivencial y arqueológico.

3. Mejorar los servicios turísticos.
4. Atraer la inversión privada para la construcción de centrales hidroeléctricas.
5. Incluir las carreras técnicas de turismo, agropecuario y minería en los institutos públicos de la región.
6. Gestionar presupuesto para mejorar la infraestructura vial de la región.
7. Dotar de Internet de alta velocidad a todos las instituciones educativas y salud.
8. Realizar alianzas público-privadas para mejorar la inadecuada infraestructura vial y portuaria.
9. Capacitar a los docentes para aumentar el nivel educativo de la región.
10. Atraer cooperaciones internacionales para desarrollar la investigación y desarrollo.
11. Implementar alianzas estratégicas entre los Gobiernos Regionales de Lima, Ancash Ica, Pasco, Huánuco y Junín.



**Figura 49. La Matriz de la Gran Estrategia**

### **6.5. Matriz de Decisión (MDE)**

La matriz de decisión permite evaluar todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento por las matrices FODA, PEYEA, MIE, y MGE, reuniéndolas en una sola matriz de decisión que ayuda a visualizar las repeticiones de cada estrategia (ver Tabla 37). El método aplicado para determinar las estrategias retenidas consiste en filtrar aquellas que tengan un mayor número de repeticiones. Si bien no está definido exactamente el número para determinar qué estrategias serán retenidas así como las que serán contingentes, usualmente se consideran como estrategias retenidas aquellas que se repiten tres o más veces.

### **6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se utiliza para determinar el atractivo relativo de las estrategias seleccionadas de la matriz de decisiones; de esta manera, se selecciona las mejoras estrategias. Adicionalmente, la matriz MCPE utiliza como base los factores críticos de éxito, tanto externos (oportunidades y amenazas) como internos (fortalezas y debilidades), así como las estrategias resultantes de la matriz MDE. Así pues, la medición final determinará -según la puntuación obtenida- las estrategias más atractivas y aceptables, que son aquellas que obtienen una puntuación mayor a 5. En el caso de la matriz desarrollada para la Región Lima Provincias, 11 de las estrategias han obtenido una puntuación mayor a cinco (ver Tabla 38).

### **6.7. Matriz de Rumelt (MR)**

Luego de calificar las estrategias retenidas de acuerdo con su atractivo y determinar si son aceptables o no, éstas deben ser sometidas a filtros adicionales mediante el uso de la matrices de Rumelt y la de Ética. A continuación, la evaluación que se realiza en la matriz de Rumelt (ver Tabla 39) evalúa cuatro criterios: (a) consistencia, que evalúa si la estrategia tiene políticas y objetivos que sean mutuamente consistentes, (b) consonancia, que permite

Tabla 37

Matriz de Decisión Estratégica de la Región Lima Provincias

	Estrategia	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
1	Incrementar la exportación de productos agropecuarios, pesca y acuicultura. F134O123	X	X	X	X	4
2	Atraer un turismo ecológico y vivencial y arqueológico. F24O15.	X	X	X	X	4
3	Mejorar los servicios turísticos. F2O3	X	X	X	X	4
4	Atraer la inversión privada para la construcción de centrales hidroeléctricas. F3O6	X		X	X	3
5	Obtener los créditos para dinamizar la agricultura. F4O3	X		X	X	3
6	Tecnificar la actividad agropecuaria a través de los TLCs. F4O34	X		X		2
7	Desarrollar el potencial hidrológico para incrementar las tierras cultivables. F3O3	X	X	X	X	4
8	Concesionar los Puertos de Chancay y Cañete para la exportación. F1O36	X	X	X	X	4
9	Implementar la inversión privada para el desarrollo de la minería en la región F5O6	X		X	X	3
10	Incluir las carreras técnicas de turismo, agropecuario y minería en los institutos públicos de la región. D35O24	X				1
11	Desarrollar políticas de inversión para mejorar los servicios básicos, para aprovechar la mejora de la red vial. D14O1234	X				1
12	Interconectar las entidades gubernamentales (gobierno regional, municipalidades, policía nacional) mediante Internet para mejorar la administración pública. D2O2	X				1
13	Gestionar presupuesto para mejorar la infraestructura vial de la región. D14O145	X		X	X	3
14	Dotar de Internet de alta velocidad a todas las instituciones educativas y salud. D135O2	X	X	X	X	4
15	Atraer talleres de calidad de servicio, para aprovechar el incremento de turistas. D1O5	X				1
16	Capacitar a los gobernantes en buenas prácticas y código de ética de gestión pública. D2O2	X				1
17	Realizar alianzas público- privadas para mejorar la inadecuada infraestructura vial y portuaria. D14O1245	X	X	X	X	4
18	Capacitar a los docentes para aumentar el nivel educativo de la región. D35O24	X		X	X	3
19	Atraer cooperaciones internacionales para desarrollar la investigación y desarrollo. D135O1246	X		X	X	3
20	Utilizar eficientemente los recursos mineros para contrarrestar la sensibilidad de los precios. 05F5	X				1
21	Cumplir los estándares de calidad, seguridad y medio ambiente, para minimizar los conflictos sociales. F5A36	X				1
22	Aumentar el número de inspectores de fiscalización minera para formalizar las minas ilegales A3D235	X				1
23	Implementar alianzas estratégicas entre los Gobiernos Regionales de Lima, Ancash Ica, Cerro de Pasco, Huánuco y Junín. A2D14	X		X	X	3
24	Capacitar a los docentes para aumentar el nivel educativo de la región para minimizar la corrupción. A1D5	X				1

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A.D' Alessio, 2013. México D.F.; México: Pearson



evaluar si la estrategia responde al entorno externo y a los cambios críticos en éste, (c) ventaja, que determina si la estrategia provee la creación o el mantenimiento de las ventajas competitivas en los sectores determinados y (d) factibilidad, que analiza si la estrategia genera o no sobre costos en los recursos disponibles (D'Alessio, 2013). Así, la matriz de Rumelt que se ha analizado en el presente estudio tiene como base las once estrategias retenidas por la matriz DE.

Tabla 39

*Matriz de Rumelt*

N°	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Aceptar
1	Incrementar la exportación de productos agropecuarios, pesca y acuicultura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Atraer un turismo ecológico y vivencial y arqueológico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Obtener los créditos para dinamizar la agricultura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Desarrollar el potencial hidrológico para incrementar las tierras cultivables.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Concesionar los Puertos de Chancay y Cañete para la exportación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Implementar la inversión privada para el desarrollo de la minería en la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Dotar de Internet de alta velocidad a todas las instituciones educativas, y salud.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Realizar alianzas público-privadas para mejorar la inadecuada infraestructura vial y portuaria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Capacitar a los docentes para aumentar el nivel educativo de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Atraer cooperaciones internacionales para desarrollar la investigación y desarrollo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Implementar alianzas estratégicas entre los Gobiernos Regionales de Lima, Ancash Ica, Cerro de Pasco, Huánuco y Junín.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A.D'Alessio, 2012. México D.F.; México: Pearson

## 6.8. Matriz de Ética

La matriz de ética permite verificar que las estrategias escogidas cumplen con lo relacionado a la ética, los derechos y la justicia. En el análisis de la matriz de ética aplicado a la Región Lima Provincias, se verifica que todas las estrategias seleccionadas no violan los derechos humanos, son justas y no son perjudiciales para los resultados estratégicos de la región.

**Tabla 40**

*Matriz de Ética*

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Derechos											
1.- Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2.- Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre											
3.- pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4.- Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de											
5.- conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar											
6.- libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
7.- Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia											
8.- Impacto en la distribución	J	J	N	J	J	J	J	J	J	J	J
9.- Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10.- Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo											
11.- Fines y resultados estratégicos excelente	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12.- Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A.D’Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

## 6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 41 se presentan las estrategias retenidas y de continuidad.

**Tabla 41***Estrategias Retenidas y de Continuidad*

Estrategias retenidas	
E1	Incrementar la exportación de productos agropecuarios, pesca y acuicultura.
E2	Atraer un turismo ecológico y vivencial y arqueológico.
E3	Obtener los créditos para dinamizar la agricultura.
E4	Desarrollar el potencial hidrológico para incrementar las tierras cultivables.
E5	Concesionar los Puertos de Chancay y Cañete para la exportación.
E6	Implementar la inversión privada para el desarrollo de la minería en la región.
E7	Dotar de Internet de alta velocidad a todos las instituciones educativas y salud.
E8	Realizar alianzas público-privadas para mejorar la inadecuada infraestructura vial y portuaria.
E9	Capacitar a los docentes para aumentar el nivel educativo de la región.
E10	Atraer cooperaciones internacionales para desarrollar la investigación y desarrollo.
E11	Implementar alianzas estratégicas entre los Gobiernos Regionales de Lima, Ancash Ica, Cerro de Pasco, Huánuco y Junín.

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico:Un enfoque de gerencia” por F.A.D’Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

**6.10 Matriz de Estrategia Versus Objetivos a Largo Plazo**

En la Tabla 42 se presenta la matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo.

**6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

En la Tabla 43 matriz de posibilidades de los competidores.

**6.12 Conclusiones**

En el presente capítulo, a partir de las estrategias escogidas previamente en el Capítulo V de la matriz FODA, se realizó un análisis exhaustivo de todas las estrategias para poder escoger cuáles de las estrategias pasarán a la siguiente etapa, las cuales deben estar alineadas con los objetivos a largo plazo y la visión. De todo el filtro que se realizó, se obtuvo 11 estrategias retenidas, las cuales harán que se consiga los objetivos a largo plazo y la situación deseada que es la visión.

Tabla 42

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

Estrategias	Al 2025 se exportará mil millones de Dólares Americanos en valor FOB de productos tradicionales. Al 2016 se exportaron 15.61 millones de Dólares Americanos.	Al 2025, la red vial nacional que atraviesa la Región Lima deberá estar 100% pavimentada, al 2016 está en 85% y la red vial Regional pavimentada será de 750 km, al 2016 es de 186.78 km pavimentados.	Al 2025, la red vial nacional que atraviesa la Región Lima deberá estar 100% pavimentada, al 2016 está en 85% y la red vial Regional pavimentada será de 750 km, al 2016 es de 186.78 km pavimentados.	Al 2025 se tendrá cobertura de alta velocidad en 264 localidades de toda la región. Al 2016 se tiene en 25 localidades.	Al 2025, la tasa de desnutrición crónica de menores de 5 años será menor a 0.5% (según el patrón de la Organización Mundial de Salud). Al 2014 fue 10%.	Al 2025, el índice de pobreza será menor de 3%. Al 2016 es 13.4%.	Al 2025, el pilar personal será 95. Al 2015 fue 43.1.
	E1	Incrementar la exportación de productos agropecuarios, pesca y acuicultura.	X			X	X
E2	Atraer un turismo ecológico y vivencial y arqueológico.		X			X	
E3	Aprovechar los créditos para dinamizar la agricultura.	X			X	X	X
E4	Aprovechar el potencial hidrológico para incrementar las tierras cultivables.	X				X	
E5	Concesionar los Puertos de Chancay y Cañete para la exportación.	X	X			X	
E6	Atraer la inversión privada para el desarrollo de la minería en la región.	X				X	X
E7	Dotar de Internet de alta velocidad a todos las instituciones educativas, y salud.		X		X		X
E8	Realizar alianzas público-privadas para mejorar la inadecuada infraestructura vial y portuaria.	X	X	X	X	X	
E9	Capacitar a los docentes para aumentar el nivel educativo de la región.					X	X
E10	Atraer cooperaciones internacionales para desarrollar la investigación y desarrollo.	X			X	X	X
E11	Implementar alianzas estratégicas entre los Gobiernos Regionales de Lima, Ancash Ica, Cerro de Pasco, Huánuco y Junín.	X	X	X	X	X	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por rF.A.D' Alessio, 2012. México D.F.; México: Pearson

Tabla 43

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias Retenidas		Posibilidades		
		Región Junín	Región Ancash	Región Ica
	Posibilidades Competitivas			
E1	Incrementar la exportación de productos agropecuarios, pesca y acuicultura.		x	x
E2	Atraer un turismo ecológico y vivencial y arqueológico.	x	x	x
E3	Obtener los créditos para dinamizar la agricultura.	x	x	x
E4	Desarrollar el potencial hidrológico para incrementar las tierras cultivables.	x	x	
E5	Concesionar los Puertos de Chancay y Cañete para la exportación.		x	x
E6	Implementar la inversión privada para el desarrollo de la minería en la región.	x	x	
E7	Dotar de Internet de alta velocidad a todos las instituciones educativas y salud.	x	x	x
E8	Realizar alianzas público-privadas para mejorar la inadecuada infraestructura vial y portuaria.		x	x
E9	Capacitar a los docentes para aumentar el nivel educativo de la región.	x	x	x
E10	Atraer cooperaciones internacionales para desarrollar la investigación y desarrollo.	x	x	x
E11	Implementar alianzas estratégicas entre los Gobiernos Regionales de Lima, Ancash Ica, Cerro de Pasco, Huánuco y Junín.	x	x	x

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A.D’Alessio, 2012. México D.F.; México: Pearson



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y luego, en resultados. Por lo tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos (D'Alessio, 2014). La transformación de la formulación de las estrategias en acciones concretas constituye un proceso exigente. Esto se debe a la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, a los diversos enfoques u opciones que los directivos pueden adoptar, a la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y a la renuencia al cambio que se debe superar. La implementación estratégica requiere de cuatro elementos clave como son: (a) objetivos a largo plazo, (b) políticas, (c) recursos y (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2014).

### 7.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP (en otra forma más sencilla de ver, son la suma de los OCP los que dan como resultado el OLP). Estos OCP, al igual que los OLP, deben cumplir las siguientes características: (a) deben facilitar la consecución de los OLP, (b) deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros correctamente comunicados y asumidos por toda la organización, (c) deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos, (d) deben ser los más específicos posible, (e) deben estar vinculados a recompensas y sanciones y (f) deben tener la facilidad de ser expresados. (D'Alessio, 2014).

A continuación para cada OLP se menciona los OCP.

OLP1: Al 2025 se exportará mil millones de Dólares Americanos en valor FOB de productos no tradicionales. Actualmente, se exporta 15.61 millones de Dólares Americanos.

OCP1.1: Del 2017 al 2018, el Gobierno Regional Lima Provincias ejecutará 12 capacitaciones en riego tecnificado, uso de semillas mejoradas y apoyara en financiamiento

para mejorar la productividad agropecuaria de la región, llegando a exportar 100 millones de Dólares.

OCP1.2: Del 2018 al 2019, el Gobierno Regional Lima Provincias implementará la asociación de las Pymes para mejorar las cadenas productivas de la región, llegando a incrementar la exportación a 300 millones de Dólares.

OCP1.3: Del 2017 al 2020, El Gobierno Regional Lima Provincias apoyará a las Instituciones de Educación Superior, Institutos Tecnológicos y Universidades a mejorar sus estándares educativos, realizando intercambio cultural con otros países para llegar a exportar 500 millones de Dólares Americanos en valor FOB.

OCP1.4: Del 2020 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias apoyará a la atraktividad de inversión privada en agroindustria, desarrollando las condiciones de los factores productivos e influyendo en las condiciones de la demanda interna, para incrementar de número de países destino de las exportaciones, a través de los TLCs firmados en vigencia, para llegar a los 1,000 millones de Dólares Americanos en valor FOB.

OLP2: Al 2025, la Región Lima Provincias recibirá a 600,000 turistas por año. Actualmente, recibe 100,000 turistas por año.

OCP2.1: Del 2017 al 2019, el Gobierno Regional Lima Provincias duplicará el número de obras en infraestructura turística para incrementar la capacidad instalada de los servicios de hospedaje; actualmente se tiene 768 establecimientos.

OCP2.2: Del 2018 al 2020, el Gobierno Regional Lima Provincias desarrollará clústeres turísticos para llegar a los 200,000 turistas por año.

OCP2.3: Del 2020 al 2022, el Gobierno Regional Lima Provincias dará a conocer los circuitos turísticos arqueológicos, vivenciales y ecológicos, a través de los diversos medios de comunicación, aprovechando el crecimiento de la demanda turística y los fines de semanas largos, para llegar a los 300,000 mil turistas por año.

OCP2.4: Del 2022 al 2024, el Gobierno Regional Lima Provincias buscará financiamiento para potenciar los atractivos turísticos, llegando a alcanzar los 500,000 turistas por año.

OCP2.5: Del 2024 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias sensibilizará al poblador con respecto a su trato hacia el turista y hacer más agradable su visita, mejorando la calidad de los servicios, llegando a alcanzar los 600,000 turistas por año.

OLP3: Al 2025, la red vial nacional que atraviesa la Región Lima Provincias estará 100% pavimentada, actualmente está en 85% y la red vial Regional pavimentada será de 750 km. Actualmente, es de 186.78 km pavimentados.

OCP3.1: Del 2017 al 2019, la Región Lima Provincias, a través de alianzas estratégicas con el MTC, Gobiernos Regionales de Junín, Huancavelica, Pasco, Huánuco, Ancash, Ica e inversionistas privados, culminará el pavimentado de la red vial nacional, que debe atravesar la región y permitirá una mejor interconexión regional.

OCP3.2: Del 2019 al 2021, el Gobierno Regional Lima Provincias gestionará proyectos de inversión público privada y a través de la concesión de vías deberá pavimentar 250 km adicionales de la red vial Regional, esto permitirá un mayor dinamismo en la región.

OCP3.3: Del 2021 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias con el apoyo del MTC logrará 750 km de vías Regional es pavimentadas interconectadas a la red vial nacional, que permitirá dinamizar los ejes productivos de la región, como son: la minería, la agricultura y el turismo.

OLP4: Al 2025, se tendrá cobertura de Internet de alta velocidad en 264 localidades de toda la región. Actualmente, se tienen 25 localidades.

OCP 4.1: Del 2017 el 2018, el Gobierno Regional Lima Provincias apoyará el Proyecto “Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la

Región Lima Provincias”, mediante la asociación público privada, permitiendo realizar el tendido de 1,653 km de fibra óptica.

OCP 4.2: Del 2018 al 2019, la red de fibra óptica se complementará con la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO), que llegará a nueve 09 capitales de Provincia de la Región.

OCP 4.3: Del 2019 al 2022, el Gobierno Regional Lima Provincias interconectará 119 capitales de distritos de toda la región, permitiendo así el desarrollo económico y acceso a la información.

OCP 4.4: Del 2022 al 2025, las 264 localidades de toda la región serán los beneficiados con la red de fibra óptica, teniendo Internet de alta velocidad.

OLP5: Al 2025, el índice de pobreza será menor de 3%. Actualmente, es 13.4%.

OCP 5.1: Del 2017 al 2018, el Gobierno Regional Lima Provincias aumentará la productividad agroindustrial, promoviendo convenios con instituciones técnicas y económicas, proporcionando tecnologías emergentes, realizando planes de desarrollo concertado y presupuestos participativos, para tener un enfoque integrado de la gestión agroindustrial, esto permitirá reducir el índice de pobreza a 11%.

OCP 5.2: Del 2018 al 2019, reduciendo la tasa de analfabetismo de la población de mayor de 15 años, a una tasa de 0.5%, el índice de pobreza será de 10%.

OCP 5.3: Del 2019 al 2021, el Gobierno Regional Lima Provincias trabajando en coordinación con el Comité Ejecutivo Nacional de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP) para el periodo 2016-2021, reducirá al 6% el índice de pobreza.

OCP 5.4: Del 2021 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias, a través de la diversificación y la incentivación de minería, la agroindustria y el turismo, llegará a tener un índice de pobreza menor al 3%.

OLP6: Al 2025, la tasa de desnutrición crónica de menores de 5 años será menor a 0.5% (según el patrón de la Organización Mundial de Salud). Al 2014 fue de 10%.

OCP 6.1: Del 2017 al 2018, a través de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) de Lima Provincias, realizará seis campañas de controles de las principales enfermedades que atacan a los niños menores a 5 años para realizar campañas de vacunación preventivas, programas de micronutrientes y tratamiento de diarreas en todos los distritos de la región, llegando así a la tasa de 8% de desnutrición.

OCP 6.2: Del 2018 al 2021, a través de la DIRESA Lima Provincias, desarrollará cuatro capacitaciones anuales al personal de los establecimientos de primer nivel y familias con menores de cinco años, para mejorar las condiciones de nutrición, higiene, salud y estimulación temprana, llegando así a la tasa de 5% de desnutrición.

OCP 6.3: Del 2021 al 2024, se desarrollará 12 campañas anuales orientadas al aprovechamiento de productos naturales de la zona para mejorar las condiciones nutricionales de los niños, llegando así a la tasa de 1% de desnutrición.

OLP 7: Al 2025, el ICRP del pilar personas será 95. Al 2015 fue 43.1.

OCP 7.1: Del 2017 al 2019, se logrará un nivel satisfactorio en la evaluación censal de estudiantes, con índices al 85% en comprensión lectora y 80% en matemáticas. Al 2015 fue 45.88% en comprensión lectora y 24.57% en matemáticas.

OCP 7.2: Del 2019 al 2021, el 100% de docentes del sistema educativo público contarán con 150 horas de capacitación anual.

OCP 7.3: Del 2021 al 2022, se incrementará la participación en la PEA de los que lograron educación superior no universitario al 30%, de los que lograron superior universitario al 20% y de los que lograron formación secundaria al 50%. Al 2014 fue de 15.7% en universitarios, 13.5% en técnicos y 48% en el nivel secundario.

OCP 7.4: Del 2022 al 2024, se logrará la acreditación del 70% de las instituciones educativas del sistema educativo público y privado. Al 2015 fue 0%.

## **7.2 Recursos Asignados a los OCP**

Los recursos son todos aquellos elementos tangibles e intangibles que permiten la ejecución de las estrategias seleccionadas; de acuerdo al criterio de las 7M's se clasifican en: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) máquinas, (d) métodos, (e) moneda, (f) mentalidad y (g) medio ambiente. La Región Lima Provincias, en el 2015, contó con un presupuesto de 483'578,336 soles; de acuerdo al presupuesto del sector público el Ministerio de Economía y Finanzas (2016), el presupuesto institucional de apertura año fiscal 2016 ha sido de 453'378,914 soles, habiendo una variación negativa de 6% (ver Tabla 29). Por ende, el Gobierno Regional Lima Provincias debe asignar correctamente los recursos de tal manera que se maximice su rendimiento. Para ello, el más importante es el recurso financiero, como por ejemplo, el presupuesto anual público y el canon que recibe la región, sin desmerecer los recursos físicos, humanos y tecnológicos (ver Tabla 44).

## **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas fijan los límites dentro de los que puede accionar una gerencia y deben alinearse con sus valores. De esta forma, cada estrategia debe contar con algunas políticas que normen la dirección del Gobierno Regional (D'Alessio, 2014). Por lo tanto, las principales políticas planteadas para la Región Lima Provincias son:

E1: Incrementar la exportación de productos agropecuarios, pesca y acuicultura:

1. Desarrollar cadenas productivas, adecuadamente priorizadas, con personal suficientemente y adecuadamente capacitado para la actividad exportadora.
2. Desarrollar información especializada, sistematizada y actualizada y difundirla entre las instituciones vinculadas al comercio exterior.

Tabla 44

*Recursos Asignados para OCP*

	OCP	Recursos Asignados
OCP1.1	Del 2017 al 2018, el Gobierno Regional Lima Provincias ejecutará 12 capacitaciones en riego tecnificado, uso de semillas mejoradas y apoyara en financiamiento para mejorar la productividad agropecuaria de la región, llegando a exportar 100 millones de Dólares.	Recursos físicos: Isntituciones financieras, infraestructuras para ejecutar capacitaciones. Recursos Humanos: Ingenieros Agrónomos. Recursos Tecnológicos: Tecnologías de riego.
OCP1.2	Del 2018 al 2019, el Gobierno Regional Lima Provincias implementará la asociación de las Pymes para mejorar las cadenas productivas de la región, llegando a incrementar la exportación a 300 millones de Dólares.	Recursos Humanos: Asesores Financieros, Agrónomos, Administradores.
OCP1.3	Del 2017 el 2020, El Gobierno Regional Lima Provincias apoyará a las Instituciones de Educación Superior, Institutos Tecnológicos y Universidades a mejorar sus estándares educativos, realizando intercambio cultural con otros países para llegar a exportar 500 millones de Dólares Americanos en valor FOB.	Recursos Financieros: Presupuesto Regional, Convenios con el exterior. Recursos Humanos: Profesores de alta competitividad. Recursos Físicos: Infraestructura de Institutos y Universidades
OCP1.4	Del 2020 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias apoyará a la atraktividad de inversión privada en agroindustria, desarrollando las condiciones de los factores productivos e influyendo en las condiciones de la demanda interna, para incrementar de número de países destino de las exportaciones, a través de los TLCs firmados en vigencia, para llegar a los 1,000 millones de Dólares Americanos en valor FOB.	Recursos Financieros: Asociaciones Públicos privados(APP), TLCs. Recursos Físicos: Infraestructura de la Región
OCP2.1	Del 2017 al 2019, el Gobierno Regional Lima Provincias duplicará el número de obras en infraestructura turística para incrementar la capacidad instalada de los servicios de hospedaje; actualmente se tiene 768 establecimientos.	Recursos Financieros: Recursos propios, APP. Recursos Físicos: Infraestructura turística.
OCP2.2	Del 2018 al 2020, el Gobierno Regional Lima Provincias desarrollará clústeres turísticos para llegar a los 200,000 turistas por año.	Recursos Humanos: Administradores, Ingenieros, Sociólogos y Antropólogos.
OCP2.3	Del 2020 al 2022, el Gobierno Regional Lima Provincias dará a conocer los circuitos turísticos arqueológicos, vivenciales y ecológicos, a través de los diversos medios de comunicación, aprovechando el crecimiento de la demanda turística y los fines de semanas largos, para llegar a los 300,000 mil turistas por año.	Recursos Tecnológicos: Merchandaising, Publicidad. Recursos Financieros: Recursos propios.
OCP2.4	Del 2022 al 2024, el Gobierno Regional Lima Provincias buscará financiamiento para potenciar los atractivos turísticos, llegando a alcanzar los 500,000 turistas por año.	Recursos Financieros: Recursos propios, APP.
OCP2.5	Del 2024 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias sensibilizará al poblador con respecto a su trato hacia el turista y hacer más agradable su visita, mejorando la calidad de los servicios, llegando a alcanzar los 600,000 turistas por año.	Recursos Humanos: Sociólogos, Psicólogos sociales, Administradores.
OCP3.1	Del 2017 al 2019, la Región Lima Provincias, a través de alianzas estratégicas con el MTC, Gobiernos Regionales de Junín, Huancavelica, Pasco, Huánuco, Ancash, Ica e inversionistas privados, culminará el pavimentado de la red vial nacional, que debe atravesar la región y permitirá una mejor interconexión regional.	Recursos Financieros: Presupuestos, APP.
OCP3.2	Del 2019 al 2021, el Gobierno Regional Lima Provincias gestionará proyectos de inversión público privado y a través de la concesión de vías deberá pavimentar 250 km adicionales de la red vial Regional, esto permitirá un mayor dinamismo en la región.	Recursos Financieros: Presupuestos, APP.
OCP3.3	Del 2021 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias con el apoyo del MTC logrará 750 km de vías Regional es pavimentadas interconectadas a la red vial nacional, que permitirá dinamizar los ejes productivos de la región, como son: la minería, la agricultura y el turismo.	Recursos Financieros: Presupuestos, APP.
OCP4.1	Del 2017 el 2018, el Gobierno Regional Lima Provincias apoyará el Proyecto “Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Lima Provincias”, mediante la asociación público privada, permitiendo realizar el tendido de 1,653 km de fibra óptica.	Recursos Financieros: Recursos propios, APP. Recursos Tecnológicos: Fibra Optica.

Continuación...

OCP4.2	Del 2018 al 2019, la red de fibra óptica se complementará con la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO), que llegará a nueve 09 capitales de Provincia de la Región.	Recursos Humanos: Ingenieros Industriales y Electricistas. Recursos Tecnológicos: Fibra Óptica.
OCP4.3	Del 2019 al 2022, el Gobierno Regional Lima Provincias interconectará 119 capitales de distritos de toda la región, permitiendo así el desarrollo económico y acceso a la información.	Recursos Humanos: Ingenieros Industriales y Electricistas.
OCP4.4	Del 2022 al 2025, las 264 localidades de toda la región serán los beneficiados con la red de fibra óptica, teniendo Internet de alta velocidad.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de Información y Comunicación.
OCP5.1	Del 2017 al 2018., el Gobierno Regional Lima Provincias aumentará la productividad agroindustrial, promoviendo convenios con instituciones técnicas y económicas, proporcionando tecnologías emergentes, realizando planes de desarrollo concertado y presupuestos participativos, para tener un enfoque integrado de la gestión agroindustrial, esto permitirá reducir el índice de pobreza a 11%.	Recursos Financieros: Convenios, APP. Recursos Tecnológicos: Tecnologías emergentes.
OCP5.2	Del 2018 al 2019, reduciendo la tasa de analfabetismo de la población de mayor de 15 años, a una tasa de 0.5%, el índice de pobreza será de 10%.	Recursos Financieros: Recursos Propios. Recursos Humanos: Profesores, Psicólogos, Asistentes sociales.
OCP5.3	Del 2019 al 2021, el Gobierno Regional Lima Provincias trabajando en coordinación con el Comité Ejecutivo Nacional de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP) para el periodo 2016-2021, reducirá al 6% el índice de pobreza	Recursos Humanos: Administradores, abogados, Ingenieros.
OCP5.4	Del 2021 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias, a través de la diversificación y la incentivación de minería, la agroindustria y el turismo, llegará a tener un índice de pobreza menor al 3%.	Recursos Financieros: Inversión extranjera, capital público. Recursos físicos: Infraestructura minera, agropecuaria y turística.
OCP6.1	Del 2017 al 2018, a través de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) de Lima Provincias, realizará seis campañas de controles de las principales enfermedades que atacan a los niños menores a 5 años para realizar campañas de vacunación preventivas, programas de micronutrientes y tratamiento de diarreas en todos los distritos de la región, llegando así a la tasa de 8% de desnutrición.	Recursos Humanos: Doctores, Enfermeras, Nutricionistas de la DIRESA.
OCP6.2	Del 2018 al 2021, a través de la DIRESA Lima Provincias, desarrollará cuatro capacitaciones anuales al personal de los establecimientos de primer nivel y familias con menores de cinco años, para mejorar las condiciones de nutrición, higiene, salud y estimulación temprana, llegando así a la tasa de 5% de desnutrición.	Recursos Humanos: Doctores, Psicólogos y Asistentes sociales de la DIRESA.
OCP6.3	Del 2021 al 2024, se desarrollará 12 campañas anuales orientadas al aprovechamiento de productos naturales de la zona para mejorar las condiciones nutricionales de los niños, llegando así a la tasa de 1% de desnutrición.	Recursos Humanos: Doctores, Enfermeras, Asistentes sociales de la DIRESA.
OCP7.1	Del 2017 al 2019, se logrará un nivel satisfactorio en la evaluación censal de estudiantes, con índices al 85% en comprensión lectora y 80% en matemáticas. Al 2015 fue 45.88% en comprensión lectora y 24.57% en matemáticas.	Recursos Humanos: Profesores, Nutricionistas.
OCP7.2	Del 2019 al 2021, el 100% de docentes del sistema educativo público contarán con 150 horas de capacitación anual.	Recursos Financieros: Capital público. Recursos Humanos: Capacitadores, Instructores educativos, Administradores.
OCP7.3	Del 2021 al 2022, se incrementará la participación en la PEA de los que lograron educación superior no universitario al 30%, de los que lograron superior universitario al 20% y de los que lograron formación secundaria al 50%. Al 2014 fue de 15.7% en universitarios, 13.5% en técnicos y 48% en el nivel secundario.	Recursos Financieros: Inversión extranjera, capital público. Recursos físicos: Apoyo a las Mypes y Pymes
OCP7.4	Del 2022 al 2024, se logrará la acreditación del 70% de las instituciones educativas del sistema educativo público y privado. Al 2015 fue 0%.	Recursos Financieros: Inversión extranjera, Presupuesto público. Recursos físicos: Infraestructura administrativa y tecnológica de las instituciones.

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico:Un enfoque de gerencia” por F.A.D’ Alessio, 2012. México D.F.; México: Pearson

3. Desarrollar una cultura exportadora que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores, en el marco de un sistema educativo regional articulado al sector exportador.
4. Atraer el desarrollo de capacidades del capital humano, a fin de elevar la productividad a largo plazo.
5. Atraer el incremento de la productividad del sistema exportador y mejorar la coordinación interinstitucional de las entidades públicas vinculadas al comercio exterior.
6. Explorar nuevas oportunidades de mercados externos que permitan el acceso, en términos competitivos y rentables, de los productos naturales o procesados de la región.

E2: Atraer un turismo ecológico y vivencial y arqueológico.

1. Desarrollar una cultura turística que garantice la seguridad del visitante, con visión y valores compartidos e impulse las buenas prácticas en la prestación de los servicios turísticos.
2. Fortalecer las instituciones vinculadas con la actividad turística.
3. Atraer la inversión privada en el desarrollo de infraestructura de servicios y recreacionales, que contribuyan a aumentar el flujo de turistas en las zonas con potencial turístico.
4. Desarrollar proyectos de inversión pública, para dotar infraestructura básica económica y social en las zonas con potencial turístico, así como aquellas que contribuyan a la puesta en valor de los recursos arqueológicos e históricos.
5. Incrementar de manera sostenida la demanda del turismo interno, con la finalidad de asegurar una adecuada redistribución de los recursos a nivel regional.

6. Desarrollar y atraer manifestaciones culturales regionales, con especial énfasis en la artesanía, la gastronomía regional y el folklore.

E3: Aprovechar los créditos para dinamizar la agricultura y E4: Aprovechar el potencial hidrológico para incrementar las tierras cultivables.

1. Atraer el manejo sustentable y aprovechamiento racional de los recursos naturales, para lograr una actividad agropecuaria eficiente y autosostenida.
2. Fortalecer la capacidad de gestión de la Dirección Regional de Agricultura, sobre la base de las agencias y oficinas agrarias.
3. Impulsar la construcción y rehabilitación de la infraestructura de riego, asegurando una adecuada y racional gestión del recurso hídrico.
4. Atraer y apoyar la tecnificación, mediante la capacitación y aplicación de la ciencia y la tecnología, que permita elevar la competitividad y rentabilidad de los productores agropecuarios.
5. Atraer la ampliación de la frontera agrícola en cultivos dedicados a la agroexportación y que sean autosostenibles.
6. Desarrollar una plataforma de servicios públicos agrarios (información agraria, promoción, capacitación, fortalecimiento organizativo, asistencia técnica, manejo de recursos naturales, comercialización, infraestructura y sanidad agraria), mediante la consolidación de los Comités de Gestión Agraria de las Agencias Agrarias, que permita elevar la competitividad del sector agrario.

E5: Concesionar los Puertos de Chancay y Cañete para la exportación.

1. Administrar responsablemente los recursos hidrobiológicos, marinos y continentales, a través del desarrollo e implementación de los Sistemas y Planes de Ordenamiento Pesquero, en concordancia con las normas de carácter ambiental.

2. Atraer el desarrollo y diversificación de la pesca artesanal y acuicultura, a través de la innovación y transferencia tecnológica, así como con la utilización eficiente de la infraestructura existente y capacitación.
3. Desarrollar e implementar un Programa de Vigilancia y Control Sanitario de las actividades pesqueras y acuícolas que asegure el cumplimiento de las normas ambientales vigentes por parte de los agentes de ambas industrias.
4. Fomentar la pesca responsable de los recursos hidrobiológicos en aguas marinas como continentales.
5. Asegurar el cumplimiento de las medidas que reduzcan o eviten la contaminación y deterioro del ambiente marino, continental, terrestre y atmosférico, a fin de garantizar la preservación de la calidad de medio ambiente y la diversidad biológica.

E6: Atraer la inversión privada para el desarrollo de la minería en la región.

1. Afianzar el uso racional y eficiente de los recursos energéticos así como la utilización de energías alternativas, a fin de preservar el medio ambiente (biótico y abiótico), garantizando adecuados mecanismos de vigilancia y protección.
2. Propiciar que las actividades mineras se desarrollen en condiciones de mayor seguridad para los trabajadores y la sociedad, preservando el medio ambiente y manteniendo relaciones armoniosas con la comunidad.
3. Efectuar acciones administrativas enmarcadas dentro de una política de austeridad y transparencia en los gastos, que permita un manejo eficiente y eficaz de limitados recursos de la región.

E7: Dotar de Internet de alta velocidad a todas las instituciones educativas y salud.

1. Atraer el desarrollo sostenible de los servicios de telecomunicaciones y su acceso universal, especialmente, la telecomunicación rural.

2. Concordar con el MTC para perfeccionar normas de los servicios de comunicaciones.
3. Fomentar el desarrollo eficiente de servicios postales.

E8: Realizar alianzas público-privadas para mejorar la inadecuada infraestructura vial y portuaria.

1. Cumplir y desarrollar los proyectos del Plan Vial Regional Participativo (PVDP), instrumento que constituye el orientador de la Gestión Vial Regional a largo plazo.
2. Construir, mejorar y rehabilitar las vías según PVDP, impulsando la inversión privada.
3. Atraer la tercerización de la construcción, mejoramiento y rehabilitación de vías.
4. Atraer la conformación de microempresas especializadas de las comunidades y pobladores que habitan en las inmediaciones de las vías, adoptando medidas de capacitación, entrenamiento y acompañamiento sostenido, considerando los altos impactos sociales que se generan.
5. Atraer el mantenimiento rutinario y periódico del sistema de drenajes.
6. Fomentar la atención prioritaria de las emergencias viales.
7. Atraer y desarrollar convenios con Gobiernos Locales para la ejecución de proyectos viales locales.
8. Atraer la inversión privada en proyectos de infraestructura vial Regional, a través de concesiones y el establecimiento de peajes.

E9: Capacitar a los docentes para mejorar el nivel educativo de la región.

1. Priorizar la atención de la población educativa del nivel Inicial y Primaria, que permita el desempeño eficiente en Comprensión Lectora y Matemática.
2. Calidad y equidad en la prestación de los servicios educativos.

3. Ampliar la cobertura de los servicios educativos en las zonas rurales y de mayor pobreza.
4. Atraer la Identidad Regional.
5. Desarrollar acciones que permitan una gestión institucional innovadora y pedagógica permanente, mediante el uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC).
6. Erradicar el analfabetismo.
7. Desarrollar una Educación en Valores.
8. Implementar Programas de Capacitación Docente, que contribuyan a elevar la calidad educativa, principalmente, de los niveles Inicial y Primario.
9. Fomentar el desarrollo de las actividades deportivas.
10. Impulsar la implementación y mejora de la infraestructura educativa.

E10: Atraer cooperaciones internacionales para desarrollar la investigación y desarrollo.

1. Atraer la competitividad de las MYPES así como su formalización.
2. Impulsar la reforma y modernización de la gestión institucional.
3. Atraer la transferencia de tecnología e innovación para el desarrollo de la investigación en la región.

E11: Crear alianzas estratégicas entre los Gobiernos Regionales de Lima, Ancash, Ica, Cerro de Pasco, Huánuco y Junín.

1. Atraer y fortalecer las cadenas productivas a nivel regional y nacional.
2. Crear alianzas, con el objetivo de dar calidad de vida a la población de la región, sin caer en tráfico de influencias y corrupción.

#### **7.4 Estructura Organizacional de Lima Provincias**

Como se muestra en el organigrama estudiado en el Capítulo IV, la estructura actual

del Gobierno Regional Lima Provincias está conformada por: Gerencia General Regional, Gerencia Regional de Planeamiento Presupuestal y Acondicionamiento Territorial, Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Gerencia Regional de Desarrollo Económico y Gerencia Regional de Infraestructura. Si bien la estructura gerencial está regulada por ley, D'Alessio; Graham, Peña, Reyna y Rodríguez (2012) propusieron algunas funciones que se consideran excelentes y deben ser considerados para una reestructuración correcta, con miras a la aplicación del planeamiento estratégico:

1. Gerencia General Regional, que velaría por una correcta asignación de recursos financieros y humanos para cada uno de las gerencias, evitando duplicidad de funciones, así como, tendría el control del avance de los objetivos propuestos, con información completa y actualizada, que le permita tomar decisiones respecto a las desviaciones del plan.
2. Gerencia Regional de Planeamiento Presupuestal y Desarrollo Económico, que tendría a su cargo todo el control del presupuesto regional y la evaluación del impacto económico de los objetivos trazados, con la misión de conectar con todas las gerencias el establecimiento de prioridades. Su papel es el de un pequeño Ministerio de Economía.
3. Gerencia Regional de Infraestructura y Acondicionamiento Territorial, que custodiará el desarrollo y la ejecución de toda la obra necesaria, para dotar de infraestructura a la región, en función del desarrollo de la competitividad. Esta se alimentaría con las propuestas de las diferentes gerencias y trabajaría en función de los presupuestos y prioridades asignadas por la Gerencia de Planeamiento Presupuestal y Desarrollo Económico.
4. Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, la cual

tendría como misión el control del contaminación, la depreciación, el cuidado del agua y la sostenibilidad de los proyectos de inversión del sector público y privado. Esta Gerencia se encargaría de proponer normas y políticas de supervisión, fiscalización y sancion, así como identificar las mejores prácticas en el mundo (benchmarking) de reciclamiento, riego, cultivos orgánicos, etc., para asesorar permanentemente a las empresas, con pleno conocimiento de cada actividad para una correcta implementación.

5. Gerencia Regional de Desarrollo Social, la que mantendría el diseño propuesto por la ley, pero cuya principal misión sería la formación del capital social competitivo de la región con el fin de optimizar los servicios de salud y educación de acuerdo a los objetivos del Plan Estratégico Integral. Asimismo, tendría a su cargo los temas de seguridad interna y defensa civil.
6. Gerencia Regional de Información y Desarrollo Tecnológico, que tendría a su cargo la actualización permanente de la información sobre nuevos mercados y condiciones de ingreso, contactos, nuevos productos, desarrollo tecnológico, para cada uno de los sectores productivos estratégicos y/o de formación de capital humano. De la misma forma, sería la encargada de asesorar a todos los niveles del Gobierno, tanto en la generación de un proyecto de cambio tecnológico como en la puesta en marcha de los mismos, acompañando al inversionista en todo el proceso.

### **7.5 Medio Ambiente y Ecología**

La sostenibilidad de la vida está basada en el desarrollo armonioso y respeto para con el medio ambiente; teniendo como premisa que la satisfacción de necesidades y el incremento del bienestar garanticen la conservación y preservación de los recursos naturales, haciéndolos perdurables en el tiempo. Dado que mientras más rápido y adecuadamente se adscriba a la

conservación del ambiente, se podrá ser más capaz de revertir la pobreza, mejorar la calidad de vida y ocupar una posición más competitiva en el mercado global.

Los lineamientos de acción con respecto al ambiente son:

- Atraer la utilización sostenible de los recursos naturales y conservar la diversidad ecológica.
- Establecer lineamientos que regulen y promuevan el uso de especies nativas adecuadas en las actividades de reforestación urbana y rural.
- Apoyar y fomentar el establecimiento de programas de reciclaje de basura a nivel doméstico e industrial, en coordinación con los Gobiernos Locales.
- Atraer la elaboración de programas de prevención, recuperación y reducción de impactos ambientales negativos generados por las actividades económicas.

## **7.6 Recursos Humanos**

En toda organización el factor humano es muy importante, pues se dice que las empresas son exitosas en la medida que cuenten con personas exitosas dentro de ellas. Por ello, el Gobierno Regional de Lima Provincias deberá tener bien claro la evaluación de las competencias y habilidades, tanto duras y blandas, de su personal. De una buena política de clasificación y retención de cuadros profesionales, dependerá el éxito y la consecución de los OLP trazados. Para lo cual los lineamientos deben ser:

- Dirigir las políticas de formación, capacitación y actualización de los docentes hacia el logro de la calidad educativa, revalorando la función que cumplen y mejorando sus condiciones de trabajo.
- Establecer una política de meritocracia y transparencia en la selección de los cuadros de quienes dirijan y ocupen altos cargos de confianza.
- Establecer una política de mejora continua en todas las áreas del Gobierno Regional para la gestión del cambio y la innovación, con fines de mejorar la

calidad de atención de los intereses de la población de la región.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio comienza de un buen liderazgo del Gobernador Regional y de cada uno de sus directivos, pensando siempre que los objetivos estratégicos u objetivos a largo plazo llevarán a conseguir ver en la realidad la visión del Gobierno Regional de Lima Provincias. En ese sentido, el accionar diario tiene que ser sustentado por la productividad y competitividad de los colaboradores de la organización, ya que de ello dependerá la consecución de los objetivos a corto plazo. Asimismo, entre los colaboradores de la organización tiene que haber sinergias que posibiliten dicho cambio.

En este sentido, la cultura del Gobierno Regional de Lima Provincias deberá sufrir una transformación vital, comenzando por el cambio en la conducta del personal, seguido de evaluaciones de desempeño por resultados y el aprender a tomar decisiones rápidas en la organización. Para poder monitorear el desempeño de la región, se realizará un Tablero de Control Balanceado (BSC), lo que permitirá monitorear los logros de los objetivos a corto plazo y evaluar si estamos cumpliendo con los objetivos propuestos en el tiempo y corregir algunas acciones fallidas mediante un feedback constante para la mejora continua. Por lo tanto, es importante implementar una política de comunicación efectiva y estratégica con la población, la cual permita que se sientan como nuestros aliados estratégicos. En conclusión, podemos afirmar que el proceso de cambio requiere de grandes habilidades de liderazgo por parte de los directivos de la organización y permanente perseverancia en el tiempo, solo así se llegará a transformar la situación actual en la situación deseada.

### **7.8 Conclusiones**

Los objetivos a corto plazo serán los que conduzcan a hacer realidad los objetivos a largo plazo. Cada uno de estos objetivos cumple con las condiciones mínimas para ser como tal, es decir, ser medible en el tiempo y alcanzable. Todas las acciones a tomar estarán

enmarcadas dentro de los límites de las políticas del Gobierno Regional propuestos, pues de lo contrario, se corre el riesgo de violar los principios y valores del plan estratégico y de las normas del Estado.

Las políticas propuestas están determinadas para cada estrategia en el tema de productividad, política de exportación, reducción de la pobreza, elevar la calidad educativa, cuidado del medio ambiente y el mejoramiento de las infraestructuras vial, portuaria y de comunicaciones. Para el cumplimiento de las políticas, se hará una correcta distribución de recursos físicos, económicos y humanos, estableciendo prioridades para el cumplimiento de los objetivos. En cuanto a recursos físicos, se velará por la sostenibilidad y la sustentabilidad de los recursos naturales, preservando la flora, fauna, suelo, agua y tierras que están considerados como patrimonio cultural de la humanidad.

El recurso económico es la principal fuente de desarrollo y competitividad, en este sentido, se realizará una correcta y justa distribución de los presupuestos en la región, priorizando los que darán mayor retorno a la región. Y con respecto al talento humano, la gestión del cambio que requiere la organización deber ser manejada por cuadros que tengan las habilidades de liderazgo efectivo, con capacidad de trabajar en equipo e influenciar a sus seguidores y alinear a su gente a los objetivos estratégicos y la visión. Por ello, la gestión del talento humano debe ser muy bien enfocada desde la selección de personal, con ello se logrará fidelizar a los colaboradores, haciendo que el plan estratégico tenga viabilidad y no corra el riesgo de caer en el simple papel.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según D'Alessio (2014) el proceso estratégico, por su naturaleza, tiene dos características fundamentales: (a) es interactivo, porque participa mucha gente y (b) es iterativo, porque se está retroalimentando permanentemente. En este sentido, la etapa de evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente, porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico.

### 8.1 Perspectivas de Control

Según Kaplan y Norton (2001), son cuatro las perspectivas según las cuales se evalúa la consecución de objetivos:

1. La perspectiva financiera, que responde a la pregunta: ¿cómo satisfacer a los accionistas?, cumpliendo con las expectativas de los inversionistas y demás partes interesadas, mejorando la estructura de costos, mejorando la utilización de activos, encontrando nuevas fuentes de ingresos y/o aumentando el valor del cliente. Para el caso de la Región Lima Provincias, se deberá medir a través de los indicadores macroeconómicos que deben reflejar un mejor nivel de ingresos en la población.
2. La perspectiva del cliente, que responde a la pregunta: ¿qué genera una experiencia satisfactoria para el cliente?, la mejora de la propuesta de valor para el cliente en precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad, servicio, asociación y/o marca. Para el caso de la Región Lima Provincias, se enfocará en la calidad de la producción regional de productos tradicionales y no tradicionales que se ofrece al mercado nacional o internacional, satisfacción de los turistas que visitan la región.
3. La perspectiva de los procesos internos, que responde a la pregunta: ¿en qué procesos se debe ser excelente para satisfacer a los clientes?, siendo eficiente en procesos de gestión de las operaciones, en procesos de gestión del cliente, en

procesos de gestión de innovación y/o en procesos reglamentarios y sociales. Para el caso de la Región Lima Provincias, se deberá medir la eficiencia operacional de la región mejorando los índices de analfabetismo, desnutrición y el acceso a educación y salud.

4. La perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización, que responde a la pregunta: ¿cómo debe la organización aprender y mejorar para alcanzar la visión?, a través de la satisfacción del capital humano, la productividad de la fuerza operacional, capacidad de los sistemas de información y comunicaciones y/o la capacidad de los sistemas facilitadores. Para el caso de la Región Lima Provincias, se deberá medir el avance de la región en fuerza laboral calificada, sistemas de información, tecnología, investigación y desarrollo.

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

Según Kaplan y Norton (2001) el Tablero de Control Balanceado (BSC) permite el cierre del vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace, permitiendo lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos eficientes y (d) empleados motivados y preparados. Estos resultados estratégicos se evalúan tomando en cuenta las cuatro perspectivas analizadas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización (ver Tabla 45).

## **8.3 Conclusiones**

La Evaluación Estratégica se da a través de todas las etapas del planeamiento estratégico y permanentemente. Esta evaluación debe ser adecuada, porque hay que saber medir con exactitud, y oportuna, porque se debe realizar en el momento pertinente. Los resultados de esta evaluación permitirán decidir si se mantienen las estrategias elegidas, corregir el rumbo si fuese necesario o reemplazarlas por otras estrategias de contingencia.

Tabla 45

## Tablero de Control Balanceado (BSC) de la Región Lima Provincias

Objetivos	Indicador	Unidad de Medida
<b>Perspectiva financiera</b>		
OCP1.4: Del 2020 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias apoyará a la atraktividad de inversión privada en agroindustria, desarrollando las condiciones de los factores productivos e influyendo en las condiciones de la demanda interna, para incrementar de número de países destino de las exportaciones, a través de los TLCs firmados en vigencia, para llegar a los 1,000 millones de Dólares Americanos en valor FOB.	Dólares exportados en valor FOB	Dólares/año
OCP2.4: Del 2022 al 2024, el Gobierno Regional Lima Provincias buscará financiamiento para potenciar los atractivos turísticos, llegando a alcanzar los 500,000 turistas por año.	Turistas que visitan Lima Provincias	Turistas/año
OCP3.2: Del 2019 al 2021, el Gobierno Regional Lima Provincias gestionará proyectos de inversión público privado y a través de la concesión de vías deberá pavimentar 250 km adicionales de la red vial Regional, esto permitirá un mayor dinamismo en la región.	Km de red vial Regional pavimentados	Km pavimentados
<b>Perspectiva del cliente</b>		
OCP2.1: Del 2017 al 2019, el Gobierno Regional Lima Provincias duplicará el número de obras en infraestructura turística para incrementar la capacidad instalada de los servicios de hospedaje; actualmente se tiene 768 establecimientos.	Capacidad de hospedajes instalados	Nro. Establecimientos
OCP2.3: Del 2020 al 2022, el Gobierno Regional Lima Provincias dará a conocer los circuitos turísticos arqueológicos, vivenciales y ecológicos, a través de los diversos medios de comunicación, aprovechando el crecimiento de la demanda turística y los fines de semanas largos, para llegar a los 300,000 mil turistas por año.	Turistas que visitan Lima Provincias	Turistas/año
OCP2.5: Del 2024 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias sensibilizará al poblador con respecto a su trato hacia el turista y hacer más agradable su visita, mejorando la calidad de los servicios, llegando a alcanzar los 600,000 turistas por año.	Turistas que visitan Lima Provincias	Turistas/año
<b>Perspectiva de los procesos internos</b>		
OCP1.2: Del 2018 al 2019, el Gobierno Regional Lima Provincias implementará la asociación de las Pymes para mejorar las cadenas productivas de la región, llegando a incrementar la exportación a 300 millones de Dólares.	Dólares exportados en valor FOB	Dólares/año
OCP2.2: Del 2018 al 2020, el Gobierno Regional Lima Provincias desarrollará clústeres turísticos para llegar a los 200,000 turistas por año.	Turistas que visitan Lima Provincias	Turistas/año
OCP3.1: Del 2017 al 2019, la Región Lima Provincias, a través de alianzas estratégicas con el MTC, Gobiernos Regionales de Junín, Huancavelica, Pasco, Huánuco, Ancash, Ica e inversionistas privados, culminará el pavimentado de la red vial nacional, que debe atravesar la región y permitirá una mejor interconexión regional.	Km de red vial nacional pavimentados	Km pavimentados
OCP3.3: Del 2021 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias con el apoyo del MTC logrará 750 km de vías Regional es pavimentadas interconectadas a la red vial nacional, que permitirá dinamizar los ejes productivos de la región, como son: la minería, la agricultura y el turismo.	Km de red vial Regional pavimentados	Km pavimentados
OCP 4.1: Del 2017 el 2018, el Gobierno Regional Lima Provincias apoyará el Proyecto “Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Lima Provincias”, mediante la asociación público privada, permitiendo realizar el tendido de 1,653 km de fibra óptica.	Km de fibra óptica instalados	km fibra óptica
OCP 4.2: Del 2018 al 2019, la red de fibra óptica se complementará con la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO), que llegará a nueve 09 capitales de Provincia de la Región.	Número de provincias que cuentan con Internet	Nro. Provincias con Internet
OCP 4.3: Del 2019 al 2022, el Gobierno Regional Lima Provincias interconectará 119 capitales de distritos de toda la región, permitiendo así el desarrollo económico y acceso a la información.	Número de distritos que cuentan con Internet	Nro. Distritos con Internet
OCP 4.4: Del 2022 al 2025, las 264 localidades de toda la región serán los beneficiados con la red de fibra óptica, teniendo Internet de alta velocidad.	Número de localidades que cuentan con Internet	Nro. Localidades con Internet
OCP 5.3: Del 2019 al 2021, el Gobierno Regional Lima Provincias trabajando en coordinación con el Comité Ejecutivo Nacional de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP) para el periodo 2016-2021, reducirá al 6% el índice de pobreza.	Índice de pobreza	%
OCP 5.4: Del 2021 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias, a través de la diversificación y la incentivación de minería, la agroindustria y el turismo, llegará a tener un índice de pobreza menor al 3%.	Índice de pobreza	%
OCP 6.1: Del 2017 al 2018, a través de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) de Lima Provincias, realizará seis campañas de controles de las principales enfermedades que atacan a los niños menores a 5 años para realizar campañas de vacunación preventivas, programas de micronutrientes y tratamiento de diarreas en todos los distritos de la región, llegando así a la tasa de 8% de desnutrición.	Tasa de Desnutrición	%
OCP 7.4: Del 2022 al 2024, se logrará la acreditación del 70% de las instituciones educativas del sistema educativo público y privado. Al 2015 fue 0%.	Porcentaje de Instituciones Educativas acreditadas	%
<b>Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno</b>		
OCP1.1: Del 2017 al 2018, el Gobierno Regional Lima Provincias ejecutará 12 capacitaciones en riego tecnificado, uso de semillas mejoradas y apoyara en financiamiento para mejorar la productividad agropecuaria de la región, llegando a exportar 100 millones de Dólares.	Dólares exportados en valor FOB	Dólares/año
OCP1.3: Del 2017 al 2020, el Gobierno Regional Lima Provincias apoyará a las Instituciones de Educación Superior, Institutos Tecnológicos y Universidades a mejorar sus estándares educativos, realizando intercambio cultural con otros países para llegar a exportar 500 millones de Dólares Americanos en valor FOB.	Dólares exportados en valor FOB	Dólares/año
OCP 5.1: Del 2017 al 2018, el Gobierno Regional Lima Provincias aumentará la productividad agroindustrial, promoviendo convenios con instituciones técnicas y económicas, proporcionando tecnologías emergentes, realizando planes de desarrollo concertado y presupuestos participativos, para tener un enfoque integrado de la gestión agroindustrial, esto permitirá reducir el índice de pobreza a 11%.	Índice de pobreza	%
OCP 5.2: Del 2018 al 2019, reduciendo la tasa de analfabetismo de la población de mayor de 15 años, a una tasa de 0.5%, el índice de pobreza será de 10%.	Tasa de Analfabetismo	%
OCP 6.2: Del 2018 al 2021, a través de la DIRESA Lima Provincias, desarrollará cuatro capacitaciones anuales al personal de los establecimientos de primer nivel y familias con menores de cinco años, para mejorar las condiciones de nutrición, higiene, salud y estimulación temprana, llegando así a la tasa de 5% de desnutrición.	Tasa de Desnutrición	%
OCP 6.3: Del 2021 al 2024, se desarrollará 12 campañas anuales orientadas al aprovechamiento de productos naturales de la zona para mejorar las condiciones nutricionales de los niños, llegando así a la tasa de 1% de desnutrición.	Tasa de Desnutrición	%
OCP 7.1: Del 2017 al 2019, se logrará un nivel satisfactorio en la evaluación censal de estudiantes, con índices al 85% en comprensión lectora y 80% en matemáticas. Al 2015 fue 45.88% en comprensión lectora y 24.57% en matemáticas.	Índice comprensión lectora y matemáticas	%
OCP 7.2: Del 2019 al 2021, el 100% de docentes del sistema educativo público contarán con 150 horas de capacitación anual.	Horas de capacitación de docentes	Horas capacitación/año
OCP 7.3: Del 2021 al 2022, se incrementará la participación en la PEA de los que lograron educación superior no universitario al 30%, de los que lograron superior universitario al 20% y de los que lograron formación secundaria al 50%. Al 2014 fue de 15.7% en universitarios, 13.5% en técnicos y 48% en el nivel secundario.	Nivel educativo PEA	%

Con respecto a la perspectiva financiera, se presentó tres indicadores que tienen que ver con la búsqueda de inversiones privadas, financiamiento económico y la promoción de acceso al crédito por las entidades financieras para impulsar las obras públicas y la producción, asimismo, reducir la pobreza. Con respecto a la perspectiva del cliente, se presentan tres indicadores que tienen que ver con el incremento del turismo mediante la satisfacción del turista en los diferentes sitios arqueológicos, paisajísticos, valles y parques nacionales que visiten. La perspectiva interna, cuenta con 12 indicadores que tratan de mejorar los procesos del Gobierno en cuanto a infraestructura pública, asociación de PYMES para mejorar las cadenas productivas e incrementar la exportación, creación de clústeres turísticos, mejorar la educación en los diferentes niveles educativos especialmente en el nivel superior técnico, disminución de la tasa de desnutrición en niños y adolescentes, reestructuración de la organización del Gobierno Regional y la capacitación a todo nivel. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno tiene nueve indicadores que tienen que ver con la mejora continua, mediante la capacitación de los stakeholders de la región en temas agropecuarios, educación y salud, a través de convenios con las instituciones como universidades e institutos tanto nacionales como internacionales, que ayudarán a brindar el soporte técnico a los agricultores, docentes y comerciantes de la Región Lima Provincias.

## **Capítulo IX: Competitividad de la Región Lima Provincias**

De acuerdo con Benzaquén, Del Carpio, Zegarra y Valdivia (2010), “la competitividad puede analizarse desde dos perspectivas: en primer lugar, como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad y en segundo lugar, como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas” (p. 8). El análisis competitivo de la Región Lima Provincias se realizará mediante la aplicación -en la medida de lo posible- de la metodología propuesta por el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP)-2015 propuesto por CENTRUM. Es importante señalar que la referida metodología fue aplicada a las regiones del país, y por lo tanto, elaborada en función a ellas. Asimismo, se analiza la competitividad de la Región Lima Provincias en función a la aplicación del modelo del Diamante de Porter. De igual forma, se evaluará la posibilidad de formación de clústeres en la Región Lima Provincias y se identificarán los aspectos estratégicos de los mismos.

### **9.1 Análisis Competitivo de la Región Lima Provincias**

Conforme se ha indicado, en el presente apartado, se realizará la medición de la competitividad de la Región Lima Provincias basada en el trabajo denominado ICRP-2015, elaborado en función de la metodología propuesta por Jorge Benzaquén, Luis Alfonso del Carpio, Luis Alberto Zegarra y Christian Alberto Valdivia. Es importante señalar que la metodología señalada ha sido elaborada teniendo como punto de atención a las regiones del Perú. El ICRP-2015 presenta cinco pilares, que en conjunto forman la estructura del trabajo. Por tal motivo, a continuación se desarrollará los factores aplicables a la Región Lima Provincias por cada uno de los pilares establecidos en el Índice de Competitividad Regional.

De acuerdo al ICRP-2015, la Región Lima Provincias se ubicó en el 8vo puesto de 26 regiones, obteniendo un puntaje de 38.54 (ver Figura 50). Asimismo, esta región pasó del puesto nueve del año 2014 al puesto ocho en el año 2015 de las 26 regiones, por efectos de breve mejora en los 17 factores de los cinco pilares de competitividad. Por efecto, sus

principales debilidades fueron en los siguientes factores que variaron negativamente entre los años 2014 y 2015: exportación, empleo, productividad, generación de empleo, justicia, turismo, comunicación y logros educativos. Sin embargo, los factores de mayor crecimiento del año 2014 al 2015 fueron gasto y red vial, con variación positiva de 12.49 y 10.72 respectivamente, caracterizándose variables competitivos que le fortalece la competitividad de la Región Lima Provincias (ver Tabla 46).

Departamento	Rank	2008	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015
Lima Metropolitana							1	69.97	1	72.66
Callao					2	49.07	2	47.77	2	50.36
Moquegua	5	42.28	7	40.05	6	41.38	5	43.57	3	44.37
Tacna	4	44.26	6	40.77	5	43.06	4	44.41	4	44.21
Arequipa	2	49.29	2	44.72	3	45.15	3	44.42	5	43.51
Ica	3	48.14	3	44.52	4	44.58	6	41.83	6	40.79
La Libertad	6	41.68	4	42.31	7	40.54	7	39.37	7	39.57
Lima Provincias							9	36.62	8	38.54
Lambayeque	7	40.77	5	41.11	8	39.35	8	36.78	9	35.64
Cusco	12	33.09	10	32.61	12	33.58	10	34.75	10	34.96
Piura	9	34.71	8	36.13	9	35.60	11	34.72	11	34.91
Tumbes	8	35.93	9	34.94	10	35.11	13	33.42	12	32.70
Ancash	10	33.83	12	32.41	13	32.55	14	32.70	13	32.17
Madre de Dios	14	30.97	13	32.33	11	33.80	12	33.55	14	31.93
Junín	13	32.61	14	30.97	15	31.56	16	31.10	15	30.11
Puno	17	25.99	16	25.98	16	30.33	15	31.58	16	29.97
San Martín	20	24.90	18	25.97	18	28.85	18	29.65	17	28.72
Ilo	11	33.55	11	32.46	14	32.32	17	30.42	18	28.70
Ucayali	16	27.34	17	26.80	19	28.47	20	28.45	19	28.40
Pasco	15	30.68	15	29.87	17	29.89	19	29.12	20	27.83
Apurímac	21	23.80	23	20.77	24	22.53	22	25.30	21	26.73
Huánuco	19	24.55	19	25.27	20	25.34	21	25.97	22	26.55
Ayacucho	22	23.09	21	23.24	21	24.08	23	24.11	23	25.65
Cajamarca	23	21.28	22	22.92	23	22.54	24	23.37	24	23.50
Amazonas	18	25.18	20	24.03	22	23.11	25	23.26	25	22.32
Huancavelica	24	18.43	24	17.34	25	17.65	26	18.22	26	19.51
Lima					1	69.66				
Lima y Callao	1	74.45	1	72.78						

**Figura 50. Resultados generales comparados 2008, 2010, 2011, 2014 y 2015. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú [ICRP] 2015,” por CENTRUM, 2015.**

**Pilar economía.** Según sostuvieron Benzaquén, del Carpio, Zegarra y Valdivia (2015) 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, la diversificación de su oferta, así como su capacidad para generar empleo” (p. 20). De acuerdo al ICRP-2015, la Región Lima Provincias, en Pilar Economía, mejoró en dos puntos con respecto al año 2014, obteniendo un puntaje 10 en el ranking de 26 regiones al año 2015; sin embargo, el puntaje varió de 27.29 a 27.61, en sólo 0.32 puntos con respecto al año 2014. Los factores que variaron positivamente fueron tamaño, crecimiento y diversificación; sin embargo, el factor exportación y empleo varió negativamente (ver Tablas 46 y 47).

El factor Economía permitió mejorar el ranking de competitividad, mientras que el resto de los factores que variaron positivamente no tuvieron efecto en mejorar el ranking, por la superioridad de los demás regiones en los mismos factores. Por efecto, la Región Lima Provincias, con fines de mejorar su nivel de competitividad en Pilar Economía, debe enfatizar en mejorar su nivel de diversificación, cantidad de exportación y por efecto, su nivel de empleabilidad, crecimiento de economía y mantención o mejora del tamaño de la economía.

**Pilar Gobierno.** “El Pilar Gobierno mide los recursos con los que disponen la región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia” (Benzaquén et al., 2015, p. 20). De acuerdo al ICRP-2015, la Región Lima Provincias, en Pilar Gobierno, su valor competitivo varió positivamente de 40.63 en el año 2014 a 44.82 al año 2015, obteniendo un puntaje cinco en el ranking de 26 regiones al año 2015, como resultado, mejoró en un punto con respecto al 2014. Además, con respecto del 2014 al 2015, los factores que variaron positivamente en su valor competitivo fueron Recurso, Gasto y Seguridad. Además, el factor Justicia varió negativamente sustentado por incremento de burocracia (ver Tabla 46).

De los cuales, los factores Gasto y Seguridad permitieron mejorar en el ranking de competitividad, mientras que el factor Recurso, que varió su valor de competitividad positivamente, no tuvo efecto en mejorar el ranking, por la mejora superior de los demás regiones en los mismos factores. Además, el factor Autonomía que varió positivamente, no tuvo efecto en cambio de valor en el ranking. Por consiguiente, la Región Lima Provincias con fines de mejorar su nivel de competitividad en Pilar Gobierno debe mejorar su nivel de Autonomía, Gasto, Seguridad, Justicia y Recursos; en vista que su nivel de tenencia de recursos tiene tendencias negativas deberá enfatizar en definir estrategias que le permitan incrementar el presupuesto institucional.

**Pilar Persona.** “El Pilar Persona mide la competitividad de la Educación escolar y Educación Superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de Salud” (Benzaquén et al., 2015, p. 20). De acuerdo al ICRP-2015, la Región Lima Provincias en Pilar Persona varió positivamente su valor competitivo de 40.13 al año 2014 a 43.07 en el año 2015, obteniendo un puntaje nueve en el ranking de 26 regiones al año 2015, como resultado mejoró en cuatro puntos con respecto al 2014. Además, con respecto del 2014 al 2015, los factores que variaron positivamente en su valor competitivo fueron Educación Superior, Educación Escolar, Logros Educativos y Salud; el factor que no varió fue Autonomía. Además, el factor Formación Laboral varió negativamente sustentado por la baja cantidad de números de centros de educación ocupacional (ver Tabla 46).

De los cuales, los factores Salud y Educación Superior permitieron mejorar en el ranking de competitividad, mientras que el factor Educación Escolar que varió su valor de competitividad en forma positiva no tuvo efecto en mejorar el ranking, por la mejora superior de los demás regiones en los mismos factores; además, el factor Logros Educativos que varió positivamente no tuvo efecto en cambiar el valor del ranking. Por consiguiente, la Región Lima Provincias con fines de mejorar su nivel de competitividad en Pilar Persona debe

mejorar su nivel de Educación Escolar, Educación Superior, Logros Educativos y Salud; además, en vista que su nivel y cantidad de centros de formación laboral tiene tendencias negativas, deberá enfatizar en definir estrategias que le permitan incrementar centros de formación ocupacional de acuerdo a la actividad principal de la región.

***Pilar Infraestructura.*** El “Pilar Infraestructura mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones” (Benzaquén et al., 2015, p. 20). De acuerdo al ICRP-2015, la Región Lima Provincias en Pilar Infraestructura su valor competitivo varió positivamente de 22.28 en el año 2014 a 23.81 al año 2015, obteniendo un puntaje ocho en el ranking de 26 regiones al año 2015, como resultado mejora en un punto con respecto al 2014. Además, con respecto del 2014 al 2015, los valores de competitividad de factores que variaron positivamente fueron Energía, Red Vial y Transporte. Sin embargo, los factores Turismo y Comunicación variaron negativamente por la disminución de números de camas en albergue y número de teléfonos respectivamente (ver Tabla 46).

De los cuales, los factores Energía y Red Vial permitieron mejorar en el ranking de competitividad, mientras que el factor Transporte que varió su valor de competitividad positivamente no tuvo efecto en mejorar el ranking, por la mejora superior de las demás regiones en los mismos factores. Por consiguiente, la Región Lima Provincias con fines de mejorar su nivel de competitividad en el Pilar Infraestructura debe mejorar su nivel de energía, red vial y transporte; además, en vista que su nivel Turismo y Comunicación tiene tendencias negativas, deberá enfatizar en definir estrategias que le permitan el incremento de valor competitivo de estos factores.

***Pilar Empresa.*** El “Pilar empresa mide la productividad de la región así como las capacidades e indicadores de gestión, a través de la opinión de empresarios líderes de cada Región” (Benzaquén et al., 2015, p. 20). De acuerdo al ICRP-2015, la Región Lima

Provincias en Pilar Empresa varió positivamente su valor competitivo de 52.78 en el año 2014 a 53.38 al año 2015, obteniendo un puntaje cinco en el ranking de 26 regiones al año 2015, manteniendo su puntaje con respecto al 2014. Además, con respecto del 2014 al 2015, los factores que variaron positivamente fueron Ambiente de Negocio, Habilidad Gerencial e Innovación. Sin embargo, el factor Productividad y Generación de empleo varió negativamente, sustentado por la disminución de la población económicamente ocupada y nivel de empleabilidad (ver Tabla 46).

De los cuales, el factor Productividad no permitió mejorar en el ranking de competitividad, debido a que bajó un puesto con respecto al 2014, mientras que en el factor Recurso, con Ambiente de Negocio, Habilidad Gerencial e Innovación varió su valor de competitividad positivamente, sin embargo, no tuvo efecto en mejorar el ranking de la región, por la mejora superior de las demás regiones en los mismos factores. Por consiguiente, la Región Lima Provincias con fines de mejorar su nivel de competitividad en Pilar Empresa debe mejorar su nivel de Ambiente de Negocio, Habilidad Gerencial e Innovación; en vista que su nivel productividad y generación de empleo muestran tendencias negativas, para ello, deberá enfatizar en generación de estrategias y políticas que ayude mejorar la productividad y empleabilidad.

***Análisis del Diamante de Porter de la Región Lima Provincias.*** El modelo de diamante para evaluar la competitividad de un país fue propuesto por Porter (1990). Mediante este análisis, se podrá evaluar la competitividad de una nación u organización. Este modelo propone cuatro componentes para identificar los factores que determinan la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

***Condiciones de los factores.*** La infraestructura es un factor avanzado que comprende: (a) provisión de energía, (b) transporte, (c) capacidad turística y (d) comunicaciones.

**Tabla 46***Resultado de Índices por Factores para Región Lima Provincias*

Desempeño por factores	ICRP 2015	Ranking 2015	ICRP 2014	Ranking 2014	VAR. ICRP	VAR. Ranking
<b>Economía</b>						
EA: Tamaño	20.26	8	18.00	10	2.26	2
EB: Crecimiento	87.60	3	82.80	3	4.80	0
EC: Exportación	2.02	19	2.70	16	-0.68	-3
ED: Diversificación	8.69	18	8.00	18	0.69	0
EE: Empleo	19.46	25	24.90	22	-5.44	-3
<b>Empresas</b>						
MA: Productividad	15.43	13	15.70	14	-0.27	1
MB: Ambiente de negocios	51.55	11	51.20	11	0.35	0
MC: Habilidades Gerenciales	73.25	5	70.90	5	2.35	0
MD: Innovación	73.51	6	71.90	6	1.61	0
ME: Generación del empleo	53.18	9	54.50	6	-1.32	-3
<b>Gobierno</b>						
GA: Recursos	29.70	8	26.00	7	3.70	-1
GB: Autonomía	46.21	5	39.50	5	6.71	0
GC: Gasto	48.09	3	35.60	15	12.49	12
GD: Seguridad	58.59	15	55.70	17	2.89	2
GE: Justicia	41.51	14	46.40	8	-4.89	-6
<b>Infraestructura</b>						
IA: Energía	30.35	2	30.10	3	0.25	1
IB: Red Vial	29.52	13	18.80	22	10.72	9
IC: Transporte	7.88	11	7.80	11	0.08	0
ID: Turismo	4.72	20	4.90	17	-0.18	-3
IE: comunicación	46.59	5	48.80	4	-2.21	-1
<b>Personas</b>						
PA: Educación escolar	48.44	11	46.10	9	2.34	-2
PB: Educación superior	11.33	19	7.20	21	4.13	2
PC: Formación laboral	31.32	11	32.10	8	-0.78	-3
PD: Logros educativos	66.18	9	63.60	9	2.58	0
PE: Salud	58.10	8	51.70	12	6.40	4
<b>Total</b>						
Economía	27.61	10	27.29	12	0.32	2
Empresa	53.38	5	52.78	5	0.60	0
Gobierno	44.82	5	40.63	6	4.19	1
Infraestructura	23.81	8	22.28	9	1.53	1
Personas	43.07	9	40.13	13	2.94	4

*Nota.* Adaptado de "Índice de Competitividad Regional del Perú 2015," por CENTRUM, 2015.

Tabla 47

*Variables del ICRP de Lima Provincias 2015 – Pilar Economía*

Pilar economía	Valor 2015	Ranking 2015
<b>Tamaño</b>		
Producto Bruto Interno Real (Millones de Soles Base 1994)	6,316.70	10
Producto Bruto Interno Real (Soles Base 1994)/Población del Región	6,733.08	7
<b>Crecimiento</b>		
Tasa de crecimiento acumulada del producto bruto interno real 2013/2010 (Soles base 1944) x (100)	38.15	2
Tasa de crecimiento acumulado del producto bruto interno per cápita 2013/2010 (Soles base 1994) x (100)	33.35	2
<b>Exportación</b>		
Numero de DUAs (declaración única de aduanas)	1,549.00	14
Peso neto (millones de kilogramos) de las exportaciones no tradicionales (partidas con calor total mayor a US\$ 2'000,000)	8.41	18
Valor FOB Millones de US\$ de las exportaciones definitivas no tradicionales (partidas con valor total mayor a US\$ 2'000,000)	15.61	18
Valor FOB US\$ de las exportaciones definitivas no tradicionales (partidas con valor total mayor a US\$ 2'000,000)/ producto interno corriente US\$ (x100)	0.37	19
<b>Diversificación</b>		
Número de países de destino de exportaciones no tradicionales (partidas con valor total mayor a US\$ 2'000,000)	18.00	22
Número de partidas arancelarias de las exportaciones no tradicionales (partidas con valor total mayor a US\$ 2'000,000)	42.00	14
<b>Empleo</b>		
Ingreso promedio mensual de la PEA ocupada por categoría ocupacional: Asalariado privado (Soles)	1,291.05	7
Ingreso promedio mensual de la PEA ocupada por categoría ocupacional: Empleador (Soles)	2,079.05	12
Ingreso promedio mensual de la PEA ocupada por categoría ocupacional: Independiente (Soles)	714.73	12
Población económicamente activa ocupada (en miles)	419.73	15
Población económicamente activa ocupada/población en edad de trabajar (x100)	61.82	26

*Nota.* Tomado de "Índice de Competitividad Regional del Perú 2015," por CENTRUM, 2015.

La Tabla 48 evidencia los valores obtenidos en la Región Lima Provincias para el factor infraestructura, además, de su posición relativa respecto a las demás regiones político-administrativas del Perú. Se observa que en producción de energía eléctrica ocupa el primer lugar en el ranking de competitividad regional; además, en número de establecimientos no clasificados ocupa el cuarto lugar del ranking, favoreciendo así el incremento del número de turistas.

Tabla 48

*Condiciones del Factor Infraestructura en la Región Lima Provincias*

PILAR 4: INFRAESTRUCTURA	VALOR 2015	RANK 2015
<b>Energía</b>		
Facturación de energía eléctrica a clientes libres (miles US\$) ÷ número de clientes libres de las empresas de energía eléctrica	1,750.83	15
Facturación de energía eléctrica a clientes regulados (miles US\$) ÷ número de clientes regulados de las empresas de energía eléctrica	0.27	14
Número de clientes libres de las empresas de energía eléctrica	6.00	11
Número de clientes regulados de las empresas de energía eléctrica (en miles)	193.00	12
Producción de energía eléctrica (Gw.H)	17,159.06	1
<b>Red vial</b>		
Longitud de la red vial nacional asfaltada (kilómetros)	978.36	7
Longitud de la red vial nacional asfaltada (kilómetros) ÷ Longitud de la red vial nacional total (kilómetros)	0.67	16
Longitud de la red vial Regional asfaltada (kilómetros)	94.69	8
Longitud de la red vial Regional asfaltada (kilómetros) ÷ Longitud de la red vial Regional total (kilómetros)	0.06	14
Longitud de la red vial vecinal asfaltada (kilómetros)	106.82	8
Longitud de la red vial vecinal asfaltada (kilómetros) ÷ Longitud de la red vial vecinal total (kilómetros)	0.03	8
<b>Transporte</b>		
Carga de salida internacional aeroportuario (miles de kilogramos)		
Carga exportada según terminal portuario (toneladas métricas)		
Entrada de pasajeros de transporte terrestre interprovincial (en miles)	3,891.73	6
Entrada de pasajeros de transporte terrestre interprovincial ÷ población del Región	4.17	6
Movimiento de entrada de pasajeros nacionales (aeropuertos / aeródromos) ÷ población del Región		
Movimiento de entrada de pasajeros nacionales aeropuertos / aeródromos (en miles)		
<b>Turismo</b>		
Número de camas en albergues		
Número de camas en establecimientos no clasificados	14,994.00	4
Número de camas en hoteles de 1 estrella	36.00	23
Número de camas en hoteles de 2 estrella	337.00	22
Número de camas en hoteles de 3 estrella	527.00	18
Número de camas en hoteles de 4 estrella	151.00	12
Número de camas en hoteles de 5 estrella		
<b>Comunicación</b>		
Número de teléfonos fijos (en miles)	81.22	7
Número de teléfonos fijos ÷ población del Región (x 100)	8.70	5
Número de teléfonos móviles (en miles)	856.25	10
Número de teléfonos móviles ÷ población del Región (x 100)	92.39	5

*Nota.* Tomado de "Índice de Competitividad Regional del Perú 2015," por CENTRUM, 2015.

La mano de obra especializada constituye otro de los factores avanzados de acuerdo al modelo de Porter (1990). En la Tabla 49 se observa que la Región Lima Provincias es una de las que posee más Centros de Formación Ocupacional y Técnica,

ocupando el sexto lugar a nivel nacional después de Moquegua; respecto al año promedio de estudios alcanzado por la población de 15 y más años de edad ocupa el octavo lugar a nivel nacional. La educación escolar constituye un factor básico para el desarrollo de la Región Lima Provincias, por ende, debe invertir mayor presupuesto.

**Tabla 49**

*Condiciones del Factor Mano de Obra Especializada para la Región Lima Provincias*

PILAR 5: Personas	Valor 2015	Rank 2015
Educación escolar		
Porcentaje de estudiantes de 2do grado de primaria que alcanzaron el nivel 2 (estudiantes que lograron el aprendizaje del grado) en comprensión de textos escritos	45.88	8
Porcentaje de estudiantes de 2do grado de primaria que alcanzaron el nivel 2 (estudiantes que lograron el aprendizaje del grado) en pruebas de matemática	24.57	13
Educación superior		
Número de graduados de universidad pública y privada	1,125.00	16
Número de graduados de universidad pública y privada ÷ población del Región (x 1,000)	1.21	20
Número de titulados de universidad pública y privada	866.00	14
Formación laboral		
Número de centros de educación ocupacional	90.00	6
Número de centros de educación ocupacional ÷ población del Región (x 100,000)	9.64	5
Número de centros de formación tecnológica	21.00	13
Número de centros de formación tecnológica ÷ población del Región (x 100,000)	2.25	20
Logros educativos		
Año promedio de estudios alcanzado por la población de 15 y más años de edad	9.92	8
Porcentaje de analfabetismo	4.30	7
Salud		
Expectativa de vida en años	74.02	12
Porcentaje de menores de 5 años con desnutrición crónica (patrón de referencia nacional center for health statistics)	6.49	8
Porcentaje de la población afiliada a algún seguro de salud	69.04	13

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015,” por CENTRUM, 2015.

**Condiciones de la demanda.** Por condiciones de la demanda se entiende: (a) la composición, (b) el ritmo de crecimiento, (c) el tamaño y (d) el grado de refinamiento del mercado interno; lo que al estimular la mejora y la innovación, determina la competitividad. En teoría, un mercado interno de compradores exigentes y necesidades de innovación presionaría a las empresas hacia un constante perfeccionamiento (Indacochea, 2005). En el

caso de la Región Lima Provincias, dado el poder adquisitivo mediano y la poca exigencia por parte del consumidor local, la demanda para muchos bienes proviene del mercado externo, como es el caso de los productos orgánicos, los cuales son mayormente exportados.

***Proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo.*** De acuerdo a Porter (1990), la competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de los proveedores o industrias conexas que a su vez son competitivos; entendiéndose por estas últimas, a todas aquéllas con las cuales se coordina o comparte actividades de su cadena de valor como: (a) desarrollo de tecnología, (b) fabricación, (c) distribución, (d) comercialización o, (e) servicio del producto. En el caso de los proveedores, su contribución radica en el acceso a los insumos de manera pronta, eficiente y a veces bajo una estructura de costos preferencial.

En los países en desarrollo como el Perú, la falta de proveedores competitivos genera que las industrias generalmente aparezcan como sectores aislados en vez de formar parte de un clúster; obligando en muchos casos a la importación de componentes e insumos tecnológicos, viéndose forzados a buscar la integración vertical a fin de no perder el control del abastecimiento; como ejemplo, puede observarse la generación de electricidad y el transporte de mineral desarrollados por empresas mineras sin ser precisamente su core business (Indacochea, 2005). Por consiguiente, la Región Lima Provincias carece de proveedores competitivos.

***Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.*** Se refiere al contexto en el cual se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de su rivalidad. Según Porter (1990), (a) la formación y orientación de sus líderes, (b) el peso de la iniciativa individual, (c) los medios para tomar decisiones, (d) la actitud hacia las actividades internacionales, (e) la relación entre trabajadores y directivos y (f) la idiosincrasia de una nación, influyen sobre las formas de organizar y gestionar las empresas, además, asocia las ventajas competitivas de un sector a una intensa rivalidad doméstica.

En el caso peruano, el cambio hacia un entorno más competitivo se inició en 1990 con las reformas estructurales implementadas durante el primer Gobierno de Alberto Fujimori, mediante la: (a) apertura y liberalización de los mercados, (b) la eliminación de las barreras de entrada y salida y (c) la asunción del papel empresarial por parte del Estado; sin embargo, aún queda eliminar las prácticas anticompetitivas como el monopolio y el abuso frente a los consumidores (Indacochea, 1995). En el caso de la Región Lima Provincias, no existe rivalidad entre las empresas, tal situación tiene efectos en la mala calidad y competitividad de los productos en el mercado. Por ello, el Gobierno Regional deberá implantar políticas que permitan atraer la competitividad para generar calidad de sus productos.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Lima Provincias**

Porter (2008) indicó que la prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los de mejores competidores del mundo a causa de las presiones y retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. Además, la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible, por efecto, una organización tiene ventaja competitiva solo cuando tiene característica única con respecto al otro.

La Región Lima Provincias todavía no alcanza el nivel competitivo óptimo. Sin embargo, se puede apreciar sus ventajas comparativas que pueden ser convertidas en ventajas competitivas de la región: (a) bajo costo de mano de obra no calificada, (b) disponibilidad de recursos naturales como agua, tierra y mar con diversos microclimas, (c) acceso a un litoral costero de aguas profundas muy cercanas a la orilla del mar, que permiten el ingreso de

grandes embarcaciones, (d) Tratado de Libre Comercio con diversos países del Perú, que faciliten la exportación, por lo tanto, la competitividad y (e) consolidación de la marca “Perú” que genere demanda para sus productos y servicios, como el turismo (Cumbre de la competitividad, 1997).

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Lima Provincias**

Clúster se define como una concentración geográfica de empresas entrelazadas, con proveedores de suministros y servicios especializados, sectores afines conexos que compiten, pero que también cooperan (Porter, 2009). Asimismo, Porter (2010) en su reciente diagnóstico sobre el país, planteó una agenda de acción de futuro para el país que consta de tres puntos: (a) ser un *hub* para el comercio entre América Latina, Asia e identificación de los temas estratégicos que enfrentan los potenciales clústeres Norteamérica, (b) mejorar la sofisticación de las exportaciones y (c) dinamizar el desarrollo regional con clústeres vibrantes.

Por su parte, García (2011) indicó que actualmente el Perú tiene clústeres con el potencial necesario para hacer que el país se desarrolle económicamente. Estos son el caso del clúster minero, pesca, agroindustrial, turismo y joyería. Para que estos dejen de ser superficiales y logren la sostenibilidad van a necesitar de mayor coordinación y apoyo del Estado. Para el desarrollo del clúster se necesita que se comience a diversificar las actividades económicas por sector y darle mayor valor agregado para diferenciarlos. Debido a la falta de desarrollo industrial y capital en el Perú, es necesario que se continúe promoviendo la inversión extranjera no sólo para contar con los recursos pertinentes, sino para abrir también al mercado global con una visión mundial. En todo esto, es de suma importancia la participación del sector privado.

En caso de la Región Lima Provincias, ésta cuenta con potencial de clúster: minero, pesquero y agroexportador. Por consiguiente, la región cuenta con yacimientos

polimetálicos y con grande, mediana y pequeña minera que pueden ser canalizadas para la formación de conglomerado de empresas mineras y afines para fomentar competitividad, innovación y productividad. Asimismo, la región cuenta con cuatro puertos importantes y recursos marinos, que pueden ser explotados y exportados previo procesamiento que de un valor agregado.

Asimismo, la región cuenta con valles fértiles, diversidad de climas y demanda de un mercado externo de sus productos agrícolas, esta condición posibilita la creación de empresas grandes, medianas y pequeñas que puedan participar en una cadena logística con incentivos de innovación, mediante la competencia entre ellas. Este potencial agrícola debería ser aprovechado mediante un diseño estratégico de la cadena de valor del sector para generar valor compartido en la empresa pequeña, al exportar sus productos. Además, la región cuenta con potencial de recursos turísticos, tales como: turismo cultural, ecológico, gastronómico, arqueológico y de aventura; la creciente entrada de turistas internacionales favorece formación de empresas competitivas que brinden servicios de calidad y diversificado.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Según San Román (2003) los pasos que se deberán tener en consideración para la integración de un clúster son los siguientes:

1. Identificar núcleos: deberán ser grupos significativos de empresas locales, junto con empresas y organismos que se enfrenten a empresas de exportación o de consumidor final.
2. Identificar variables de competitividad para el clúster y su territorio.
3. Detectar empresas a integrar, las cuales pueden ser de dos tipos: (a) las que intervienen directamente en el proceso productivo, considerando proveedores y distribuidores y (b) las que lo hacen indirectamente, facilitando la articulación entre las otras.

4. Obtener información de las empresas y evaluar su contribución marginal: el análisis debe dirigirse principalmente a aquellas variables estructurales y funcionales que son relevantes para el clúster.
5. Ordenar, clasificar e identificar a las empresas y agentes de acuerdo con su (a) contribución marginal, (b) liderazgo de convocatoria y (c) seguimiento.
6. Formar directorios claves y promotores profesionales del clúster.
7. Constituir una oficina de apoyo y enlace gubernamental, cuya función sea brindar y/o facilitar toda clase de apoyos de gestión y financieros que requieran las diversas asociaciones.

Según Fuentes y Martínez-Pellégrini (2003) una política que fomenta la competitividad a través del desarrollo de clústeres se basa en tres reglas básicas:

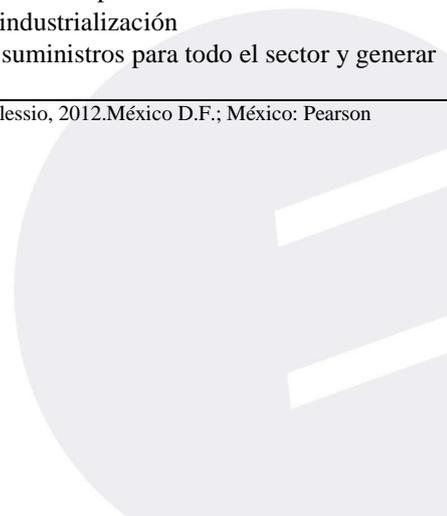
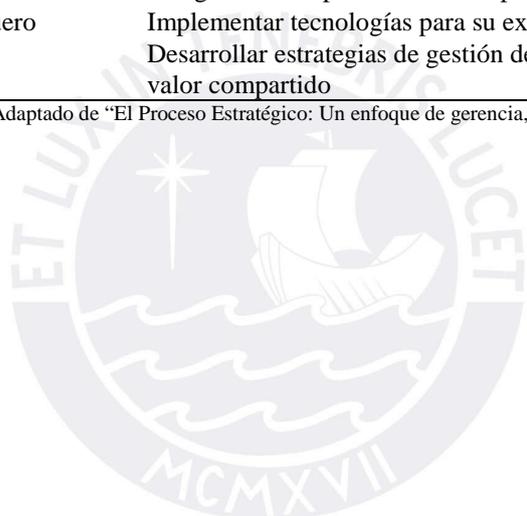
- (a) identificar los clústeres existentes y potenciales, (b) seleccionar las políticas con base en su impacto esperado sobre el clúster y (c) priorizar la acción sobre puntos estratégicos del mismo. Estas tres reglas permitirán: (a) desarrollar procesos o fortalecer actividades, (b) incrementar la productividad y la calidad del producto, (c) fomentar la innovación e (d) impulsar la cooperación entre empresas e instituciones.

Para el desarrollo y sostenibilidad de los clústeres propuestos, el Gobierno Regional de Lima Provincias deberá comprometerse por brindar las condiciones necesarias, promoviendo la inversión privada, desarrollando infraestructura faltante, velando por la seguridad ciudadana, manteniendo un clima social adecuado para el desarrollo de los grandes proyectos y desarrollando alianzas entre universidad, empresa y comunidad, así como con otras regiones vecinas, con el fin de que las empresas existentes puedan mejorar su productividad y ser más competitivas. En la Tabla 50 se muestra los aspectos estratégicos que el Gobierno Regional debe superar.

**Tabla 50***Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres en la Región Lima Provincias*

Clúster Potencial	Aspectos estratégicos a ser desarrollados por el Gobierno Regional
Agroindustrial	<p>Promoción de la inversión privada, especialmente en las zonas alto andinas.</p> <p>Promoción de los alimentos orgánicos.</p> <p>Construcción de reservorios y represas.</p>
Turístico	<p>Realizar mejoras en la seguridad ciudadana, trabajando de manera coordinada con la Policía Nacional, el Ministerio de Justicia y las municipalidades.</p> <p>Alianza estratégica con Junín para la creación de paquetes turísticos que promueva circuitos culturales</p> <p>Campaña de marketing internacional</p> <p>Convenio universidad-empresa privada para la pasantía obligatoria de los estudiantes.</p>
Mínero - Energético	<p>Atraer la difusión de las carreras de Ingeniería de Minas, Geología y Metalurgia en más universidades a niveles de pregrado y postgrado.</p> <p>Obligar a las empresas mineras aplicar estrategias de responsabilidad social</p>
Pesquero	<p>Implementar tecnologías para su explotación e industrialización</p> <p>Desarrollar estrategias de gestión de cadena de suministros para todo el sector y generar valor compartido</p>

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A.D' Alessio, 2012.México D.F.; México: Pearson



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber desarrollado todas las fases y pasos que conforman un plan estratégico, es conveniente la redacción del Plan Estratégico Integral (PEI), el cual plasma y resume lo más relevante del plan; luego de ello se establecen las conclusiones y las recomendaciones o pautas que permitan lograr la visión; al final se presentará una visualización del futuro de la Región Lima Provincias al año 2025.

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral constituye una herramienta útil para el control del proceso estratégico, permite tener una visión integral y respalda la decisión de realizar los ajustes necesarios para alcanzar su implementación. El PEI para la Región Lima Provincias se muestra en la Tabla 51.

### 10.2 Conclusiones

Para definir la visión de la Región Lima Provincias se tomó en cuenta un horizonte de tiempo al 2025. Asimismo, se ha considerado su potencial actual y ventajas competitivas para alcanzar un desarrollo sostenible y de gran prosperidad para sus habitantes. Siendo los principales: (a) la ubicación estratégica con salida al mar, lo cual constituye una gran oportunidad para las exportaciones, (b) condiciones naturales, clima e hidrografía que favorecen a sector agropecuario, (c) posee diversas lugares turísticos vivenciales, ecológicos y culturales que no están siendo desarrollados, (d) empresas mineras que producen metales como oro, plata, cobre, zinc y plomo que requieren inversión extranjera y (e) diversidad de pisos ecológicos y microclimas aptos para diversos cultivos en la Región Lima Provincias.

Del análisis PESTE elaborado y la posterior realización de la matriz MEFE (valor de 1.90), se concluye que la Región Lima Provincias no está aprovechando sus oportunidades, además, no está actuando de forma adecuada para neutralizar las amenazas. Para ello, se han planteado estrategias tanto internas como externas para poder mejorar la competitividad de la

región, como el asfaltado de vías y carreteras que conecten la región al resto del país y así potenciar el comercio, asimismo aprovechar el acceso a turistas que vienen cada año al país.

Del análisis del entorno, se ha estudiado que la estabilidad macroeconómica del Perú contribuye a mejorar la competitividad de la Región Lima Provincias. Esta mejora de competitividad se genera desde los sectores, privado, público y financiero. En el sector privado, permitirá: (a) asignación eficiente de los recursos, al evitar una volatilidad excesiva de los precios relativos, ello implica un crecimiento sostenido de la productividad total de los factores, (b) los hogares y las empresas deberán tomar mejores decisiones de ahorro e inversión, (c) sostenibilidad del gasto público y de los impuestos, con lo cual se minimiza la incertidumbre tributaria, con efectos favorables sobre la inversión y la innovación privada y (d) menores primas de riesgo macroeconómico, menores tasas de intereses nominales y reales y mayor inversión. Por otro lado, en el sector público, atraer la sostenibilidad fiscal, que es primordial para mantener flujos de gasto público estables, en los componentes clave para la provisión de bienes y servicios públicos esenciales para el crecimiento, como son: infraestructura física, educación y salud.

Del análisis FODA, se obtuvo 24 estrategias externas como internas, de las cuales solo 11 quedaron retenidas, las cuales coadyuvarán a mejorar la competitividad de la Región Lima Provincias, siendo uno de ellos el acceso al crédito, que es fundamental para mantener e impulsar el crecimiento económico y la competitividad de la región; debido a que facilitan la expansión y aparición de actividades y productos nuevos. Adicionalmente, la inestabilidad macroeconómica puede venir acompañada de inestabilidad financiera, en tanto, refleja excesos de gasto y endeudamiento público o privado. Esto tiene consecuencias duraderas sobre el crecimiento económico y los niveles de empleo. Por otro lado, existe la tentación de reprimir el sistema financiero con fines fiscales o para postergar ajustes en las finanzas públicas. Esto también afecta de manera negativa el crecimiento económico a largo plazo.

Otra de las estrategias que nos permitirán conseguir los OLP son los TLCs firmados con otros países. Esto incrementará el nivel de competitividad de la Región Lima Provincias, permitiendo tener: (a) acceso a mercados amplios, (b) acceso a productos de mayor calidad y menores precios, (c) contacto con avances tecnológicos y científicos, (d) mejora de sueldo y calidad del empleo, (e) opción de reducir y en muchos casos, eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio; ello, contribuye a mejorar la competitividad de las empresas (dado que es posible disponer de materia prima y maquinaria a menores costos), (d) facilidad al incremento del flujo de inversión extranjera, al otorgar certidumbre y estabilidad en el tiempo a los inversionistas y (e) opción de competir en igualdad de condiciones con otros países que han logrado ventajas de acceso, mediante acuerdos comerciales similares, así como a obtener ventajas sobre los países que no han negociado acuerdos comerciales preferenciales.

El turismo ecológico, vivencial y arqueológico todavía no tiene el impacto requerido para generar empleo a pesar de que existen tres parques nacionales de gran atractivo. La cercanía a Lima Metropolitana es una ventaja que se tiene que aprovechar, es así que para alcanzar el objetivo a largo plazo de 600,000 mil turistas por año se debe desarrollar infraestructura vial, interconexión de las provincias, capacitación, saneamiento básico y acceso al crédito para que puedan financiar activo fijo o capital de trabajo.

La Región muestra un desarrollo desigual, es así que las provincias limítrofes con el mar son las que han alcanzado un mayor grado de desarrollo y competitividad, sin embargo, las provincias ubicadas en la sierra tienen a los distritos más pobres de la región. Son varios factores los que han contribuido por años a esta falta de desarrollo de las provincias limítrofes con los Andes, siendo los más importantes: la carencia de infraestructura vial adecuada y pavimentada, falta de medios de comunicación inalámbricos, bajo nivel educativo, acceso al crédito y saneamiento básico; es así que los distritos más pobres no cuentan con agua potable,

desagüe, postas médicas, entre otras carencias, siendo su economía de auto subsistencia la que no les permite generar ahorro. Para eliminar esta diferencia de crecimiento, los OCP que nos permitirán cambiar esta realidad son: conectar la región, mediante carreteras asfaltadas, con el resto de las regiones, proporcionar a los agricultores semillas mejoradas, brindarles créditos con facilidades de pago y bajos intereses, desarrollar capacitaciones técnicas e implementar tecnologías de riego y sembrío.

Todo lo mencionado, no se podrá lograr si no se lleva un estricto control, mediante el Tablero de Control Balanceado, de los OCP en sus cuatro dimensiones: Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva de los procesos internos y Perspectiva de aprendizaje. Estos controles llegar ser 27, los cuales están directamente relacionados con el cumplimiento de los OCP, siendo el 78% de los controles de la perspectiva de procesos internos y de Aprendizaje, debido a la urgencia que tiene el Gobierno Regional de Lima Provincias de mejorar sus debilidades que presenta hoy. El otro 22% está dividido en la perspectiva financiera que determinará la adecuada implementación de los recursos de la región, y la perspectiva del cliente el cual está dirigido a la satisfacción de los pobladores de la región.

### **10.3 Recomendaciones**

Se recomienda al Gobernador Regional de Lima Provincias ejecutar el Planeamiento Estratégico propuesto e implementar las estrategias a fin de lograr los objetivos a largo plazo y alcanzar la visión planteada.

La Región Lima Provincias necesita socios privados, por la sencilla razón de que no cuenta con los recursos financieros debido a la burocracia propia del sector, por ello, se ha planteado concesionar los Puertos de Chancay y Cañete.

El turismo y el sector agropecuario requieren apoyo inmediato, porque son fuentes de ingreso para muchos habitantes, principalmente, de las provincias más pobres de la región.

Ya existen las ventajas y condiciones naturales para potenciar estos dos sectores que generan empleo al mayor porcentaje de la PEA de la región.

El Gobierno Regional debe gestionar con el Gobierno Central el financiamiento para la inversión en infraestructura vial, comunicación, educación y saneamiento básico, más allá del presupuesto anual que tiene como región, porque son inmediatas estas condiciones para el desarrollo y bienestar de los habitantes.

La educación es un factor fundamental para el desarrollo, empieza desde la infraestructura, capacitación de los maestros, nutrición de los estudiantes de inicial y primaria. Todo suma para alcanzar un nivel educativo adecuado a fin de que sean insertados fácilmente al mercado laboral. Por ello, la Región Lima Provincias debe invertir mayor presupuesto para una mejor calidad de educación desde el nivel inicial hasta el nivel superior. Inculcar a los niños desde la edad temprana valores como: la honradez, la integridad y el esfuerzo para conseguir sus metas; integrando a profesores, alumnos y a la familia en este esfuerzo. Es una verdad innegable que el nivel de educación es inversamente proporcional al nivel de corrupción de un determinado lugar.

La Región Lima Provincias debe incentivar el desarrollo de una minería formal y responsable que conviva en armonía con el desarrollo social sostenible de las comunidades y el respeto al medio ambiente. El Gobierno Regional en coordinación con las entidades gubernamentales correspondientes debe cumplir su rol preventivo y evitar que estallen los conflictos entre los inversionistas mineros y las comunidades. Las empresas mineras que quieran invertir en la explotación de minerales en la Región Lima Provincias deberán contar con políticas de responsabilidad social y buena vecindad.

La Región Lima Provincias por sus condiciones geográficas tiene la amenaza de los desastres naturales, por ello, el Gobierno Regional de Lima Provincias debe cumplir un rol preventivo. Si bien es cierto que no se tiene control sobre las fuerzas de la naturaleza, se

puede trabajar con una cultura preventiva, limpiando los cauces de los ríos, construyendo defensas ribereñas y no permitiendo que la población construya en lugares vulnerables. Ante la ocurrencia de desastres, se debe apoyar de manera inmediata a la población afectada mediante maquinarias, asesoría técnica, alimentos, medicinas y demás necesidades que se pudiesen presentar.

#### **10.4 Futuro de la Región Lima Provincias**

La implementación del presente Plan Estratégico convertirá a la Región Lima Provincias en una de las tres regiones más competitivas del país. Su economía estará basada en los siguientes sectores económicos.

1. Minería formal que apoye y desarrolle a los habitantes de las comunidades aledañas a su centro de operaciones, preservando el medio ambiente y siendo socialmente responsable.
2. La Región Lima Provincias será una de las principales regiones de turismo ecológico, vivencial y arqueológico, generando otros servicios como: hospedajes, restaurantes, transporte, agencias de viaje, comercio, a través de los puertos de Chancay y Cañete.
3. Agropecuario, la Región Lima Provincias tiene un potencial hidrográfico que se aprovechará para la agroindustria, debido a la existencia de 12 cuencas que desembocan en el Océano Pacífico, cuyas aguas son aptas para la irrigación de terrenos de la costa, crianza de truchas en sus lagunas de origen, ganadería, producción de leche.
4. Pesca, al limitar con el mar, con la modernización de los Puertos de Chancay y Cañete, incrementará la exportación de pescado y derivados.
5. La Región Lima Provincias será una de las primeras en exportaciones a nivel nacional debido a que el puerto de Chancay será el doble de capacidad que el

puerto del Callao, convirtiendo a la Región entre las tres primeras regiones más competitivas del Perú.

6. El desarrollo y la creación de alianzas estratégicas entre los Gobiernos Regionales de Ancash, Ica, Cerro de Pasco, Huánuco y Junín permitirá a la Región Lima Provincias el desarrollo del comercio y el desarrollo de clústeres, a través de carreteras que los unen.
7. Las asociaciones públicas y privadas permitirán a la Región Lima Provincias contar con uno de los puertos más importantes del país, con el que mejorará su competitividad nacional.
8. Finalmente, producto de la aplicación del presente planeamiento estratégico se brindará el bienestar de la población de toda la Región Lima Provincias.

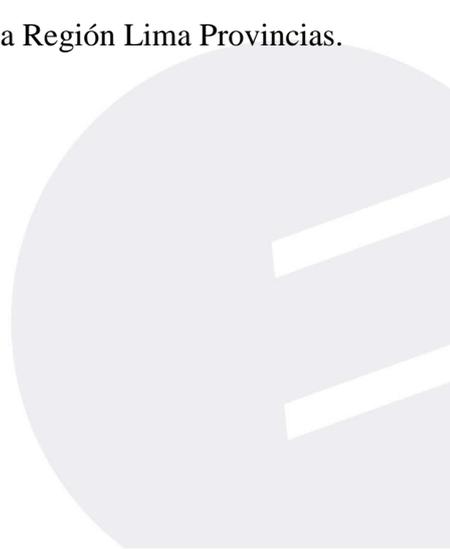


Tabla 51

Plan Estratégico Integral de la Región Lima Provincias

Visión: Para el 2025, la Región Lima Provincias será una de las tres regiones más competitivas del país; desarrollando su potencial exportador, agropecuario, minero y turístico; invirtiendo en infraestructura, educación, salud y saneamiento básico; optimizando el uso adecuado de sus recursos naturales; mejorando la calidad de vida de sus habitantes y respetando el medio ambiente.

Misión: Somos una Región que gestiona el uso eficiente y eficaz de sus recursos, generando bienestar y seguridad a sus habitantes y demás grupos de interés, incentivando la inversión en las actividades económicas como la agricultura, comercio, turismo, pesca y minería, siendo socialmente responsables y respetando el medio ambiente.

Intereses Organizacionales	OLP1.- Al 2025 se exportará 1.000 millones de Dólares Americanos en valor FOB de productos no tradicionales. Actualmente se exporta 15.61 millones de Dólares Americanos.	OLP2.- Al 2025, la Región Lima recibirá a 600.000 turistas por año. Actualmente 100,000 turistas por año.	OLP3.- Al 2025, la red nacional que atraviesa Lima Provincias deberá estar 100% pavimentada, actualmente está en 85% y la red vial Regional pavimentada será de 750 km, actualmente es de 186.78 km	Objetivos a Largo Plazo OLP4.- Al 2025 se tendrá cobertura de Internet de alta velocidad en 264 localidades de toda la región. Actualmente, 25 localidades.	Este objetivo será medido por el reporte anual de vías asfaltadas del MTC	Este objetivo será medido por el reporte anual de vías asfaltadas del MTC	OLP5.- Al 2025, el índice de pobreza será menor de 3%. Actualmente, 13.4%. Este objetivo será medido por los censos nacionales del INEI	OLP6.- Al 2025, la tasa de desnutrición crónica de menores de 5 años será menor a 0.5%. Al 2014 es 10%. Este objetivo será medido por los censos nacionales del INEI	OLP7.- Al 2025 el IRCP del pilar personas será 95. Al 2015 es 43.1. Este objetivo será medido con el ICRP de CENTRUM.	Principios cardinales (a) Influencia de terceras Partes (b) Lazos pasados y presentes (c) Contrabalance de intereses (d) Conservación de enemigos	Valores (a) Vocación de servicio. (b) Respeto (c) Honestidad (d) Justicia (e) Compromiso (f) Comunicación
Estrategias										<p>Políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar cadenas productivas adecuadamente priorizadas con personal suficiente y adecuadamente capacitado para la actividad exportadora.</li> <li>Desarrollar información especializada, sistemizada y actualizada y difundirla entre las instituciones vinculadas al comercio exterior.</li> <li>Desarrollar una cultura exportadora que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores, en el marco de un sistema educativo regional articulado al sector exportador.</li> <li>Atraer el desarrollo de capacidades del capital humano con la finalidad de elevar la productividad en el largo plazo.</li> <li>Atraer el incremento de la productividad del sistema exportador y mejorar la coordinación interinstitucional de las entidades públicas vinculadas al comercio exterior.</li> <li>Explorar nuevas oportunidades de demarcados externos que permitan el acceso en términos competitivos y rentables de los productos naturales o procesados de la Región.</li> <li>Desarrollar una cultura turística que garantice la seguridad del visitante, con visión y valores compartidos e impulse las buenas prácticas en la prestación de los servicios turísticos.</li> <li>Fortalecer las instituciones vinculadas con la actividad turística.</li> <li>Atraer la inversión privada en el desarrollo de infraestructura de servicios y recreacionales que contribuyan a aumentar el flujo de turistas en las zonas con potencial turístico.</li> <li>Desarrollar proyectos de inversión pública para dotar infraestructura básica económica y social en las zonas con potencial turístico, así como aquellas que contribuyan a la puesta en valor de los recursos arqueológicos e históricos.</li> <li>Incrementar de manera sostenida la demanda del turismo interno, a fin de asegurar una adecuada redistribución de los recursos a nivel regional.</li> <li>Desarrollar y atraer manifestaciones culturales regionales, con especial énfasis en la artesanía, la gastronomía regional y el folklore.</li> <li>Atraer el manejo sustentable y aprovechamiento racional de los recursos naturales para lograr una actividad agropecuaria eficiente y auto sostenido.</li> <li>Fortalecer la capacidad de gestión de la Dirección Regional de Agricultura, sobre la base de las Agencias y Oficinas Agrarias.</li> <li>Impulsar la construcción y rehabilitación de la infraestructura de riego, asegurando una adecuada y racional gestión del recurso hídrico.</li> <li>Atraer y apoyar la tecnificación, mediante la capacitación y aplicación de la Ciencia y la Tecnología que permita elevar la competitividad y rentabilidad de los productores agropecuarios.</li> <li>Atraer la ampliación de la frontera agrícola en cultivos dedicados a la agro exportación y que sean auto sostenibles.</li> <li>Desarrollar una plataforma de servicios públicos agrarios (información agraria, promoción, capacitación, fortalecimiento organizativo, asistencia técnica, manejo de recursos naturales, comercialización, infraestructura y sanidad agraria) mediante la consolidación de los Comités de Gestión Agraria de las Agencias Agrarias, que permita elevar la competitividad del sector agrario.</li> </ol>	Código de Ética Desarrollar cada una de las actividades, respetando y haciendo cumplir lo establecido en la Constitución Política del Perú, leyes, reglamentos y normas vigentes.
Incrementar la exportación de productos agropecuarios, pesca y acuicultura.	X		X		X		X	X			Ofrecer a todo ciudadano peruano o extranjero un trato cordial e imparcial.
Atraer un turismo ecológico, vivencial y arqueológico.		X	X	X							Atraer la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.
Obtener los créditos para dinamizar la agricultura.	X	X			X		X	X			Brindar un servicio de calidad.
Desarrollar el potencial hidrológico para incrementar las tierras cultivables.	X				X		X				Desarrollar actividades económicas que no atenten contra el medio ambiente y la sociedad.
Concesionar los Puertos de Chancay y Cañete para la exportación.	X		X	X							
Implementar la inversión privada para el desarrollo de la minería en la Región.	X		X	X		X	X	X			
Dotar de Internet de alta velocidad a todos las instituciones educativas, y salud.		X		X							
Realizar alianzas público-privadas para mejorar la inadecuada infraestructura vial y portuaria.	X	X	X	X		X		X			
Capacitar a los docentes para aumentar el nivel educativo de la Región.		X	X	X				X			
Atraer cooperaciones internacionales para desarrollar la investigación y desarrollo.	X		X	X	X	X	X	X			
Implementar alianzas estratégicas entre los Gobiernos Regionales de Lima, Ancash, Ica, Pasco, Huánuco y Junín.	X	X	X	X	X	X	X	X			
Tablero de Control Balanceado (BSC)											
Perspectiva financiera	OCP1.1 Del 2017 al 2018, el Gobierno Regional Lima Provincias ejecutará 12 capacitaciones en riego tecnificado, uso de semillas mejoradas y apoyara en financiamiento para mejorar la productividad agropecuaria de la región, llegando a exportar 100 millones de Dólares.	OCP2.1 Del 2017 al 2019, el Gobierno Regional Lima Provincias duplicará el número de obras en infraestructura turística para incrementar la capacidad instalada de los servicios de hospedaje; actualmente se tiene 768 establecimientos.	OCP3.1 Del 2017 al 2019, la Región Lima Provincias, a través de alianzas estratégicas con el MTC, Gobiernos Regionales de Junín, Huancavelica, Pasco, Huánuco, Ancash, Ica e inversionistas privados, culminará el pavimento de la red vial nacional, que debe atravesar la región y permitirá una mejor interconexión regional.	OCP4.1 Del 2017 al 2018, el Gobierno Regional Lima Provincias apoyará el Proyecto "Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Lima Provincias", mediante la asociación público privada, permitiendo realizar el tendido de 1.653 km de fibra óptica.	OCP5.1 Del 2017 al 2018, el Gobierno Regional Lima Provincias aumentará la productividad agroindustrial, promoviendo convenios con instituciones técnicas y económicas, proporcionando tecnologías emergentes, realizando planes de desarrollo concertado y presupuestos participativos, para tener un enfoque integrado de la gestión agroindustrial, esto permitirá reducir el índice de pobreza a 11%.	OCP6.1 Del 2017 al 2018, a través de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) de Lima Provincias, realizará seis campañas de controles de las principales enfermedades que atacan a los niños menores a 5 años para realizar campañas de vacunación preventivas, programas de micromeritantes y tratamiento de diarreas en todos los distritos de la región, llegando así a la tasa de 8% de desnutrición.	OCP7.1 Del 2017 al 2019, se logrará un nivel satisfactorio en la evaluación censal de estudiantes, con índices al 85% en comprensión lectora y 80% en matemáticas. Al 2015 fue 45.88% en comprensión lectora y 24.57% en matemáticas.	Perspectiva financiera			
Perspectiva del Cliente	OCP1.2 Del 2018 al 2019, el Gobierno Regional Lima Provincias implementará la asociación de las Pymes para mejorar las cadenas productivas de la región, llegando a incrementar la exportación a 300 millones de Dólares.	OCP2.2 Del 2019 al 2020, el Gobierno Regional Lima Provincias gestionará proyectos de inversión para llegar a los 200,000 turistas por año.	OCP3.2 Del 2019 al 2021, el Gobierno Regional Lima Provincias gestionará proyectos de inversión público privado y a través de la concesión de vías deberá pavimentar 250 km adicionales de la red vial Regional, esto permitirá un mayor dinamismo en la región.	OCP4.2 Del 2018 al 2019, la red de fibra óptica se complementará con la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO), que llegará a nueve 09 capitales de Provincia de la Región.	OCP5.2 Del 2018 al 2019, reduciendo la tasa de analfabetismo de la población de mayor de 15 años, a una tasa de 0.5%, el índice de pobreza será de 10%.	OCP6.2 Del 2018 al 2021, a través de la DIRESA Lima Provincias, desarrollará cuatro capacitaciones anuales al personal de los establecimientos de primer nivel y familias con menores de cinco años, para mejorar las condiciones de nutrición, higiene, salud y estimulación temprana, llegando así a la tasa de 5% de desnutrición.	OCP7.2 Del 2019 al 2021, el 100% de docentes del sistema educativo público contarán con 150 horas de capacitación anual.	Perspectiva del Cliente			
Perspectiva Interna	OCP1.3 Del 2017 al 2020, El Gobierno Regional Lima Provincias apoyará a las Instituciones de Educación Superior, Insitutos Tecnológicos y Universidades a mejorar sus estándares educativos, realizando intercambio cultural con otros países para llegar a exportar 500 millones de Dólares Americanos en valor FOB.	OCP2.3 Del 2020 al 2022, el Gobierno Regional Lima Provincias dará a conocer los circuitos turísticos arqueológicos, vivenciales y ecológicos, a través de los diversos medios de comunicación, aprovechando el crecimiento de la demanda turística y los fines de semanas largos, para llegar a los 300,000 mil turistas por año.	OCP3.3 Del 2021 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias con el apoyo del MTC logrará 750 km de vías Regionales pavimentadas interconectadas a la red vial nacional, que permitirá dinamizar los ejes productivos de la región, como son: la minería, la agricultura y el turismo.	OCP4.3 Del 2019 al 2022, el Gobierno Regional Lima Provincias interconectará 119 capitales de distritos de toda la región, permitiendo así el desarrollo económico y acceso a la información.	OCP5.3 Del 2019 al 2021, el Gobierno Regional Lima Provincias trabajando en coordinación con el Comité Ejecutivo Nacional de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP) para el periodo 2016-2021, reducirá al 6% el índice de pobreza.	OCP6.3 Del 2021 al 2024, se desarrollará 12 campañas anuales orientadas al aprovechamiento de productos naturales de la zona para mejorar las condiciones nutricionales de los niños, llegando así a la tasa de 1% de desnutrición.	OCP7.3 Del 2021 al 2022, se incrementará la participación en la PEA de los que lograron educación superior no universitario al 30%, de los que lograron superior universitario al 20% y de los que lograron formación secundaria al 50%. Al 2014 fue de 15.7% en universitarios, 13.5% en técnicos y 48% en el nivel secundario.	Perspectiva Interna			
Aprendizaje de la Organización	OCP1.4 Del 2020 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias apoyará a la actividad de inversión privada en agroindustria, desarrollando las condiciones de los factores productivos e influyendo en las condiciones de la demanda interna, para incrementar de número de países destino de las exportaciones, a través de los TLCs firmados en vigencia, para llegar a los 1,000 millones de Dólares Americanos en valor FOB.	OCP2.4 Del 2022 al 2024, el Gobierno Regional Lima Provincias buscará financiamiento para potenciar los atractivos turísticos, llegando a alcanzar los 500,000 turistas por año.		OCP4.4 Del 2022 al 2025, las 264 localidades de toda la región serán los beneficiados con la red de fibra óptica, teniendo Internet de alta velocidad.	OCP5.4 Del 2021 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias, a través de la diversificación y la incentivación de minería, la agroindustria y el turismo, llegará a tener un índice de pobreza menor al 3%.			OCP7.4 Del 2022 al 2024, se logrará la acreditación del 70% de las instituciones educativas del sistema educativo público y privado. Al 2015 fue 0%.	Aprendizaje de la Organización		
		OCP2.5 Del 2024 al 2025, el Gobierno Regional Lima Provincias sensibilizará al poblador con respecto a su trato hacia el turista y hacer más agradable su visita, mejorando la calidad de los servicios, llegando a alcanzar los 600,000 turistas por año.									
									Recursos Humanos Recursos Financiero recursos Tecnológicos Estructura Organizacional Planes Operacionales		

## Referencias

Acuerdos comerciales del Perú. (2016, 11 de marzo). *Acuerdos comerciales del Perú*.

Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=136](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=136)

Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [ProInversión]. (2012). *Ubicación geográfica*. Recuperado de

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

Ajuntament de Barcelona. (2016). *Sectores estratégicos*. Recuperado de

<http://w42.bcn.cat/web/es/per-que-barcelona/sectors-estrategics/>

Aumento de sueldo mínimo resulta insuficiente para canasta familiar mensual. (2012, 18 de mayo). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/17-05-2012/aumento-de-sueldo-minimo-resulta-insuficiente-para-canasta-familiar-mensual>

Banco Mundial. (2005). *Riqueza y Sostenibilidad: Dimensiones Sociales y Ambientales de la Minería en el Perú*. Recuperado de

<http://documents.worldbank.org/curated/en/410671468079729976/pdf/335450a1PE0studio0Mineria.pdf>

Banco Mundial. (2007). *Datos*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.JRN.ARTC.SC/countries/1W?display=default>

Banco Mundial (2007a). *Análisis Ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible*.

Resumen Ejecutivo. Recuperado de

[http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen\\_Ejecutivo\\_FINAL\\_publicado\\_corregido\\_Junio\\_11.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen_Ejecutivo_FINAL_publicado_corregido_Junio_11.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2015). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2016). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>

Balance político del primer semestre 2015. (2015, 02 de julio). *Punto de encuentro*. Recuperado de [http://www.puntodeencuentro.com.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14916:gobierno-regional-de-limabalance-politico-del-primer-semestre-2015&catid=47:noticias-regionales&Itemid=111](http://www.puntodeencuentro.com.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=14916:gobierno-regional-de-limabalance-politico-del-primer-semestre-2015&catid=47:noticias-regionales&Itemid=111)

Basombrio, C. (2007). *Seguridad ciudadana en América Latina. Una propuesta del Instituto Interamericano de Derechos Humanos*. San José de costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos, p. 9.

Benavente, M., Calderón, A., Rivadeneira, D., & Rodríguez, K. (2012). *Planeamiento Estratégico del Mango en la Región Lambayeque*. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4594/BENAVENTE\\_CALDERON\\_RIVADENEIRA\\_RODRIGUEZ\\_MANGO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4594/BENAVENTE_CALDERON_RIVADENEIRA_RODRIGUEZ_MANGO.pdf?sequence=1)

Benzaquén, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86.

- Benzaquén, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2015). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM- Católica.
- Conferencia Anual de Ejecutivos (2010, 11 de noviembre). *Una estrategia para el crecimiento sostenible y prosperidad para el Perú*. Trabajo presentado en la Conferencia Anual de Ejecutivos
- Casanave, S. (2011, 25 de noviembre). Presupuesto 2012 para FF.AA. es muy bajo. *La Primera*. Recuperado de [http://www.diariolaprimeraperu.com/online/politica/presupuesto-2012-para-ff-aa-es-muy-bajo\\_99816.html](http://www.diariolaprimeraperu.com/online/politica/presupuesto-2012-para-ff-aa-es-muy-bajo_99816.html)
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2016). *Informe global de competitividad*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Perú 2021: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional*. Recuperado de [http://www.unmsm.edu.pe/occaa/documentos/plan\\_peru\\_2021.pdf](http://www.unmsm.edu.pe/occaa/documentos/plan_peru_2021.pdf)
- Centrum Católica Graduate Business School. (2015). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2015*. Lima, Perú: Centrum Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chang, L. (2010). *Defensa Nacional y Desarrollo*. En Centrum Católica. *Rutas hacia un Perú Mejor. Qué hacer y cómo lograrlo*, 153-163. Lima, Perú: Aguilar
- Chiri, A.F. (2010). *International Economy*. University of Miami, EE.UU.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed.). Pearson: México D.F.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.). Pearson: México D.F.
- D'Alessio, F., Del Carpio, L., Green, M., & Aranibar, A. (2016). *Resumen ejecutivo índice de*

- progreso social regional Perú 2016*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/55976893/indice-del-progreso-social-regional-2016>
- Defensoría del Pueblo. (2012). *Reporte de conflictos sociales n.º 98*. Recuperado de [http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/50reporte\\_de\\_conflictos\\_\\_sociales\\_abril\\_98.pdf](http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/50reporte_de_conflictos__sociales_abril_98.pdf)
- Del Carpio, L., Mendo, A., & Torres, P. (2012, 31 de mayo). Ranking mundial de competitividad 2012. *Estrategia*, 26(5), 6-9.
- Dirección Regional de Agricultura de Lima. (2016). *Producción en TM de principales cultivos*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-lima-mayo2015.pdf>
- Du, J. (1999). *Corrupción en el Perú: Breve reseña histórica*. Recuperado de <https://mx.search.yahoo.com/search?p=Corrupci%C3%B3n+en+el+Per%C3%BA+3A+breve+rese%C3%B1a+hist%C3%B3rica&ei=UTF-8&fr=moz35>
- EcuRed. (2016). *Toronto*. Recuperado de <http://www.ecured.cu/Toronto>
- Perú tiene el segundo mejor ambiente macroeconómico de América Latina según Latin Business Index 2011 del LBC. (2011, 11 de mayo). *Pymex*. Recuperado de <https://pymex.pe/noticias/peru/peru-tiene-segundo-mejor-ambiente-macroeconomico>
- Datosmacro. (2016). Perú - *Índice de percepción de la corrupción*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru?anio=2014>
- Foro Económico Mundial. (2015). *Reporte de competitividad global 2013-2014*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEFGlobalCompetitivenessReport\\_2015-16.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEFGlobalCompetitivenessReport_2015-16.pdf)
- Fuentes, N. A., & Martínez-Pellégrini, S. (2003, enero-febrero). Identificación de clústeres y fomento a la cooperación empresarial: el caso de baja California. *Momento Económico*, 125, 39-57. Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/92190.pdf>

- Futurebrand (2012). *Country Brand Index 2012-2013*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/BTOEducational/country-brand-index-2012-2013-futurebrand>
- García, E. (2011). *Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016*. Lima: GCG GEORGETOWN UNIVERSITY – UNIVERSIA
- Gobierno Regional de Lima. (n.d). *Región Lima un mundo por construir*. Recuperado de <http://www.regionlima.gob.pe/descargas/brochure.pdf>
- Gobierno Regional de Lima. (2004). *Plan de desarrollo concertado de la Región Lima 2004 – 2006*. Recuperado de [http://www.regionlima.gob.pe/plan\\_desarrollo\\_concertado.pdf](http://www.regionlima.gob.pe/plan_desarrollo_concertado.pdf)
- Gobierno Regional de Lima. (2008). *Plan de desarrollo concertado 2008 – 2021*. Recuperado de [www.regionlima.gob.pe/plan\\_desarrollo\\_concertado2008.pdf](http://www.regionlima.gob.pe/plan_desarrollo_concertado2008.pdf)
- Gobierno Regional de Lima. (2012). *Plan de desarrollo Institucional 2012 – 2015*. Recuperado de [www.agrolima.gob.pe/sites/default/files/PEI%202012-2015.pdf](http://www.agrolima.gob.pe/sites/default/files/PEI%202012-2015.pdf)
- Gobierno Regional de Lima (2016). *Instrumentos de Gestión*. Organigrama. Recuperado de <http://www.regionlima.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda 2007*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Dinámica Demográfica*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/cap01.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012a). *Perú: estimaciones y proyecciones de población por sexo, según Región, provincia y distrito, 2000-2015*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Día mundial de la población*.

Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Perú: Perfil de la Pobreza por Dominios Geográficos 2004 - 2013, 2014*, 24-25. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1169/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1169/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Compendio Estadístico Lima Provincias 2014*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Producto Bruto Interno por Regiones 2014*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Producción Nacional Octubre 2015*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/informe-tecnico-n12-produccion\\_oct2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-n12-produccion_oct2015.pdf)

International Institute for Management Development [(IMD)] (2015). *IMD releases its 2015*

*World Competitiveness Ranking*. Recuperado de <http://www.imd.org/news/IMD-releases-its-2015-World-Competitiveness-Ranking.cfm>

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard*. Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA:

Harvard Business School

[http://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/5115-1313-ds-n\\_057\\_2004\\_pcm\\_regl\\_rrss.pdf](http://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/5115-1313-ds-n_057_2004_pcm_regl_rrss.pdf)

Ley 27671. Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27795. Ley de Demarcación y Organización Territorial. Congreso de la República del Perú. (2002).

Ley 27958. Ley que modifica la Ley N.º 27245 de Prudencia y Transparencia Fiscal. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 28920. Ley que prorroga el plazo contenido en la primera y segunda disposiciones complementarias de la Ley N.º 27795. Congreso de la República del Perú. (2002).

Ley 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Congreso de la República del Perú. (2010).

Decreto Supremo N.º 145-2000-JUS. Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos. Presidencia de la República del Perú (2000).

Decreto Legislativo N.º 052. Ley Orgánica del Ministerio Público. Presidencia de la República del Perú (1981).

Medio millón de vecinos en problemas limítrofes. (2012b, 3 de mayo). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/05/03/imprensa/medio-millon-vecinos-problemas-limitrofes-2022631>

Minería ilegal evade impuestos por más de 600 millones de Dólares al año. (2012, 12 de abril). *Los Andes*. Recuperado de <http://www.losandes.com.pe/Nacional/20120412/62153.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2007). *PERX - Lima Provincias Mincetur*.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Plan Estratégico*

- Nacional de Turismo - PENTUR 2012 -2021*. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/PENTUR\\_Final.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016). *Unidades mineras en producción y proyectos de exploración*.
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco de Defensa nacional*. (pp. 15-17, 32-45, 35-40,) Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015). *Lima: Camino al desarrollo*. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Lima.pdf](http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Lima.pdf)
- Morán , M. (2013, 19 de diciembre). Agenda pendiente: implementación de los TLC. *Conexión ESAN*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/12/19/agenda-pendiente-implementation-tlc/>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2011). *Perú Monitoreo de Cultivos de Coca en el Perú 2010*. Recuperado de [https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Peru/Peru-cocasurvey2010\\_es.pdf](https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Peru/Peru-cocasurvey2010_es.pdf)
- Portal del Estado Peruano. (2012). *Organización del Estado*. Recuperado el 20 de mayo de 2012, de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review.

- Proética, Ipsos Apoyo, Opinión y Mercado, & Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas. (2010). *Sexta Encuesta Nacional sobre Corrupción*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/encuestas-corrupcion/>
- Proética. (2015). *VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/wp->
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2010). *Informe sobre desarrollo humano 2010*. Recuperado de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2010\\_es\\_complete\\_reprint.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2010_es_complete_reprint.pdf)
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT]. (2013). *Indicadores de patentes*. Recuperado de [www.ricyt.org](http://www.ricyt.org)
- Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2010). *El boom de la gastronomía peruana: su impacto económico y social*. Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>
- Terminal Portuario Chancay construye puerto en norte chico de Lima por US\$ 1,850 millones. (2016, 10 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/terminal-portuario-chancay-construye-puerto-norte-chico-lima-us-1850-millones-2162889>
- Transparencia Internacional. (2011). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Recuperado de [http://www.transparency.org/news/pressrelease/indice\\_de\\_percepcion\\_de\\_la\\_corrupcion\\_2014\\_el\\_crecimiento\\_transparente\\_en\\_r](http://www.transparency.org/news/pressrelease/indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_2014_el_crecimiento_transparente_en_r)
- Una clase media con garra y riesgos. (2012, 29 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://es-es.facebook.com/Gestionpe/posts/265383800204076>
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2014). *Plan De Desarrollo Turístico Local de la Provincia de Canta 2015 – 1018*. Recuperado de

<http://www.municanta.gob.pe/pdf/1b0fea1e365f2b7bb0690b819560d221.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2011). *Global competitiveness report (2011-2012)*.

Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2011-2012>

