

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Chiclayo 2016-2026

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Yadhira Cuadros Sánchez

Mabel Palomino Manrique

Julio Talaverano García

Mirko Vásquez Bermejo

Asesor: Sandro Sánchez

Surco, Mayo de 2017

Agradecimiento

Un agradecimiento profundo a nuestro asesor Sandro Sánchez, por sus consejos y dedicación en la elaboración de este documento.

A nuestro profesor del curso Dirección Estratégica, Rubén Guevara, por habernos brindado sus conocimientos sobre planeamiento estratégico.

Un agradecimiento a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo desinteresado con el único objetivo de consolidar esta importante etapa en nuestra vida profesional.

Dedicatoria

A Dios, por su fidelidad y sustento en todo tiempo, y a nuestros seres queridos por su paciencia y comprensión.



Resumen Ejecutivo

El propósito de este trabajo es la elaboración de un Plan Estratégico para la Provincia de Chiclayo para el año 2026, con el objetivo de convertirla en un territorio o ciudad inteligente en la cual sus ciudadanos gocen de una elevada calidad de vida, la cual se traduce en altos niveles de educación, seguridad, ingresos económicos, acceso a las *TIC*'s, infraestructura pública y bajos niveles de corrupción, en un marco de preservación del medio ambiente y respeto a las comunidades. Para el logro de este plan se ha utilizado el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio (2015) el cual se fundamenta en la visión planteada para la Provincia de Chiclayo.

Como resultado del análisis externo se identificó que las principales oportunidades de la Provincia de Chiclayo se encuentran relacionadas con la estratégica ubicación geográfica del Perú, la estabilidad económica y política del país, así como con la existencia de tratados de libre comercio; mientras que las principales amenazas que la afectan a la provincia son la inseguridad del país, los altos niveles de corrupción e informalidad y el proceso del cambio climático (Fenómeno del Niño).

En cuanto al análisis interno, se identificó que las principales fortalezas de la Provincia de Chiclayo son su estratégica ubicación geográfica en el Perú, su integración a la red vial nacional y su alta capacidad de producción de arroz y azúcar; mientras que como debilidades destacan la carencia de gestión para la prevención de desastres naturales, la deficiente infraestructura vial y portuaria y la falta de transparencia en la gestión administrativa del Gobierno de la provincia. El potencial de desarrollo de la Provincia de Chiclayo se alcanzará a través de la explotación de sus ventajas competitivas, siendo las más importantes la tenencia de un aeropuerto internacional y la centralización de las principales actividades comerciales de la zona norte del país, lo cual posibilita que la Provincia de Chiclayo se constituya como un *HUB* comercial de dicha zona.

La implementación del Plan Estratégico permitirá en el año 2026 a la Provincia de Chiclayo mejorar notablemente sus ingresos económicos, los indicadores de IDH (PNUD) e IPS (Centrum), elevar su nivel de competitividad de acuerdo con el ICRP (Centrum), y convertirse en una ciudad sustentable y atractiva para los negocios a nivel global.



Abstract

The purpose of this research is to prepare a Strategic Plan for the Province of Chiclayo for 2026 in order to make it an Intelligent City in which its citizens enjoy high living standards, including quality education, security, secured income, access to *TIC*'s, public infrastructure and low levels of corruption in a framework of environmental conservation and respect to communities. In our preparing this Plan we have used the Strategic Management Process of D'Alessio (2015) which, together with the vision put forward for the Chiclayo Province will give rise to the strategies and actions that will underlie the plan implementation.

As a result of an external analysis, we identified that the major opportunities for the Province of Chiclayo are: its strategic geographical location, Peru's economic and political stability, and the existence of free trade agreements presently in force; on the other hand, major threats to the Province are citizen lack of security in the entire country, high levels of corruption, high levels of informality and climate change (El Niño).

From an internal analysis perspective, major strengths identified for the Chiclayo Province were: its strategic geographical location, link to the nation-wide highway network; and its high capacity of rice and sugar production; while major weaknesses noted were: lack of a comprehensive natural disaster prevention management, substandard road and port infrastructure; and lack of transparency in the administrative management at the Province and Regional levels. The potential for development and growth of the Chiclayo Province is to be reached by an effective and efficient exploitation of its competitive advantages, including the existence of an international airport and centralization of the largest trade activities in the Northern region of Peru which would drive the Chiclayo Province to become a commercial hub in its own right.

Implementing this Strategic Plan will lead to making the Chiclayo Province to notably improve its economic income by 2026, upgrade its IDH (UNDP) and IPS (Centrum) ratios, increasing its competitiveness ratios based on ICRP (Centrum) indicators and become an attractive and sustainable global destination for making business in Peru.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Chiclayo	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	9
2.1 Antecedentes	9
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión	11
2.4 Valores	14
2.5 Código de Ética.....	15
2.6 Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	17
3.1.1 Los intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	17
3.1.2 Potencial nacional	20
3.1.3 Principios Cardinales	30
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Chiclayo.....	31
3.2 Análisis Competitivo del País.....	32
3.2.1 Condiciones de los factores.....	32
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	34
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	35
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	35
3.3 Análisis Entorno PESTE.....	36
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	36

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	39
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	49
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	56
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	58
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	59
3.5 La Provincia de Chiclayo y sus Competidores	60
3.5.1 Amenaza de nuevos aspirantes.....	61
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	61
3.5.3 Amenaza de los productos o servicios sustitutos	62
3.5.4 Poder de negociación de los proveedores	63
3.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes	64
3.6 La Provincia de Chiclayo y sus Referentes	64
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	65
3.8 Conclusiones.....	67
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	69
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	69
4.1.1 Administración y Gerencia (A).....	69
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	72
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	75
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	82
4.1.5 Recursos humanos (H)	84
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	90
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	90
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	91
4.3 Conclusiones.....	92
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Chiclayo y Objetivos de Largo Plazo	93
5.1 Intereses de la Provincia de Chiclayo	93

5.2 Potencial de la Provincia de Chiclayo	94
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Chiclayo	96
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	97
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	98
5.6 Conclusiones.....	99
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	101
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	101
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	101
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	106
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE).....	107
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	109
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	110
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	110
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	113
6.9 Matriz de Ética (ME).....	113
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	115
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	115
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	117
6.13 Conclusiones.....	117
Capítulo VII: Implementación Estratégica	119
7.1 Objetivos de Corto Plazo	119
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	119
7.3 Políticas de cada Estrategia	119
7.4 Estructura de la Provincia de Chiclayo.....	124
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	125

7.6 Recursos Humanos y Motivación	126
7.7 Gestión del Cambio	127
7.8 Conclusiones	129
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	130
8.1 Perspectivas de Control	130
8.1.1 Perspectiva de aprendizaje	130
8.1.2 Perspectiva de procesos.....	130
8.1.3 Perspectiva del Cliente	131
8.1.4 Perspectiva Financiera.....	131
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Score Card</i>)	131
8.3 Conclusiones.....	131
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Chiclayo	134
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Chiclayo	134
9.1.1 Condiciones de los factores.....	134
9.1.2 Condiciones de la demanda.....	136
9.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	137
9.1.4 Sectores relacionados y de apoyo	138
9.1.5 Influencia del análisis en la provincia de Chiclayo.....	139
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Chiclayo	140
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Chiclayo	140
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Chiclayo.....	141
9.5 Conclusiones.....	142
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	143
10.1 Plan Estratégico Integral.....	143

10.2 Conclusiones.....	143
10.3 Recomendaciones	145
10.4 Situación Futura	146
Referencias.....	149
Apéndice A: Organigrama de la Municipalidad Provincial de Chiclayo – 2016.....	162
Apéndice B: Estructura Orgánica Propuesta de la Municipalidad Provincial de Chiclayo – 2016.....	163



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Valor Agregado Bruto de la Región Lambayeque según Actividad Económica 2015</i>	2
Tabla 2 <i>Ubicación Geográfica de la Provincia de Chiclayo</i>	3
Tabla 3 <i>Provincias y Población de la Provincia de Chiclayo</i>	5
Tabla 4 <i>Características Demográficas del Perú, Región Lambayeque y Provincias</i>	6
Tabla 5 <i>Visión Actual para la Provincia de Chiclayo</i>	10
Tabla 6 <i>Visión Propuesta para la Provincia de Chiclayo</i>	11
Tabla 7 <i>Misión Actual de la Provincia de Chiclayo</i>	13
Tabla 8 <i>Misión Propuesta para Provincia de Chiclayo</i>	13
Tabla 9 <i>Misión propuesta para Provincia de Chiclayo de Acuerdo con Pearce (1982)</i>	14
Tabla 10 <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	20
Tabla 11 <i>Superficie del Territorio Nacional y Población Según Región Natural 2015</i>	23
Tabla 12 <i>Indicadores de Competitividad 2012-2016</i>	33
Tabla 13 <i>Proyección del Crecimiento del PBI de América Latina</i>	40
Tabla 14 <i>Producto Bruto Interno de la Región Lambayeque 2008 -2014</i>	46
Tabla 15 <i>Ranking de Competitividad de la Región de Lambayeque</i>	48
Tabla 16 <i>Indicadores Demográficos del Departamento de Lambayeque, 2010 – 2015</i>	49
Tabla 17 <i>Número de Habitantes por Médico según Departamento</i>	54
Tabla 18 <i>Porcentaje de Hogares con Acceso a TIC, 2005 – 2015</i>	57
Tabla 19 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	60
Tabla 20 <i>Determinación de los Factores Claves de Éxito según el modelo Cities in Motion</i>	66
Tabla 21 <i>Índice de Competitividad Regional de la Zona Norte del Perú</i>	66
Tabla 22 <i>Número de Habitantes por Región y Provincia de la Zona Norte del Perú</i>	67

Tabla 23	<i>Matriz del Perfil Competitivo de la Provincia de Chiclayo</i>	67
Tabla 24	<i>Matriz del Perfil Referencial Provincia de Chiclayo</i>	68
Tabla 25	<i>Lambayeque: Valor FOB de las Exportaciones de la Provincia de Chiclayo, 2014</i>	73
Tabla 26	<i>Áreas Sembradas de Arroz en la Provincia de Chiclayo</i>	76
Tabla 27	<i>Producción de Arroz en la Provincia de Chiclayo</i>	76
Tabla 28	<i>Áreas Sembradas de Maíz Amarillo Duro en la Provincia de Chiclayo</i>	77
Tabla 29	<i>Producción de Maíz Amarillo Duro en la Provincia de Chiclayo</i>	77
Tabla 30	<i>Producción de Azúcar 2009-2013 de las Empresas Azucareras de la Provincia de Chiclayo</i>	78
Tabla 31	<i>Volumen de Producción Agrícola por Provincia, según Principales Productos 2013</i>	79
Tabla 32	<i>Provincia de Chiclayo: Red Vial según Tipo</i>	80
Tabla 33	<i>Distribución del Presupuesto 2016 (vista por rubros)</i>	83
Tabla 34	<i>Clasificación Genérica del Presupuesto de Gastos</i>	84
Tabla 35	<i>Lambayeque: Número de Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo por Etapa, Modalidad y Nivel Educativo, según Provincia, 2015</i>	85
Tabla 36	<i>Chiclayo: Número de Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo por Etapa, Modalidad y Nivel Educativo, según Distrito, total 2015</i> .	85
Tabla 37	<i>Número de Egresados de Universidades Públicas y Privadas por Año</i>	86
Tabla 38	<i>Total de Establecimientos de Salud a Nivel de la Provincia de Chiclayo</i>	88
Tabla 39	<i>Matriz de Evaluación De Factores Internos (MEFI)</i>	91
Tabla 40	<i>Matriz de intereses internos (MIO)</i>	97
Tabla 41	<i>Tasa de Crecimiento del PBI de Medellín y Curitiba</i>	98

Tabla 42	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Provincia de Chiclayo (FODA)</i>	103
Tabla 43	<i>Matriz MPEYEA de la Provincia de Chiclayo</i>	104
Tabla 44	<i>Crecimiento y Participación del Valor Agregado Bruto (VAB) de Lambayeque</i>	105
Tabla 45	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Chiclayo</i>	111
Tabla 46	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Chiclayo</i> .	112
Tabla 47	<i>Matriz Rumelt de la Provincia de Chiclayo</i>	113
Tabla 48	<i>Matriz de Ética de la Provincia de Chiclayo</i>	114
Tabla 49	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia de Chiclayo</i>	115
Tabla 50	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Chiclayo</i>	116
Tabla 51	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Chiclayo</i>	117
Tabla 52	<i>Objetivos de Corto Plazo para la Provincia de Chiclayo</i>	120
Tabla 53	<i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i>	122
Tabla 54	<i>Políticas Asociadas con cada Estrategia de la Provincia de Chiclayo</i>	124
Tabla 55	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Chiclayo</i>	132
Tabla 56	<i>Importantes Cambios en la Provincia de Chiclayo</i>	147
Tabla 57	<i>Plan Estratégico Integral</i>	148

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Mapa de la provincia de Chiclayo.	4
<i>Figura 2.</i> Teoría Tridimensional de las relaciones entre los países.....	18
<i>Figura 3.</i> Perú: Población al 2015.	21
<i>Figura 4.</i> Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940-2007 y proyección 2008-2015.....	21
<i>Figura 5.</i> Perú: Pirámide de la población peruana, 1950, 2015 y 2025.	22
<i>Figura 6.</i> Población urbana y rural, 2015.	22
<i>Figura 7.</i> Perú: población proyectada por departamento 2015.....	23
<i>Figura 8.</i> Perú: País marítimo, andino, amazónico, bioceánico y con presencia en la Antártida.....	25
<i>Figura 9.</i> PBI en América Latina.	26
<i>Figura 10.</i> Crecimiento del PBI.....	27
<i>Figura 11.</i> Convergencia de indicadores macroeconómicos versus indicadores de I+D.	28
<i>Figura 12.</i> Diamante de Porter del País.....	32
<i>Figura 13.</i> Demanda Interna Real 2004-2016.	34
<i>Figura 14.</i> Principales problemas del Perú 2002-2015.	38
<i>Figura 15.</i> Producto Bruto Interno 1993 - 2015.....	39
<i>Figura 16.</i> PBI per cápita, PPA.	41
<i>Figura 17.</i> Deuda pública del Perú 2004-2016.....	42
<i>Figura 18.</i> Deuda Pública – Latinoamérica 2015 (% del PBI).	42
<i>Figura 19.</i> Reservas Internacionales Netas (miles de millones de dólares).	43
<i>Figura 20.</i> IPC – Latinoamérica 2005 – 2015.	44
<i>Figura 21.</i> Calificación de grado de inversión – comparación Latinoamericana.....	44

<i>Figura 22.</i> Producto Bruto Interno por departamento: 2014 (variación porcentual).....	45
<i>Figura 23.</i> PBI Perú versus VAB, 2008-2015.....	46
<i>Figura 24.</i> Índice de Competitividad Regional del Perú 2015.....	47
<i>Figura 25.</i> Perú: Población proyectada por departamento 2015.....	49
<i>Figura 26.</i> Porcentaje de la Población con al menos una necesidad básica insatisfecha.....	50
<i>Figura 27.</i> Tasa de Actividad de la Población en Edad de Trabajar.....	51
<i>Figura 28.</i> Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad.....	51
<i>Figura 29.</i> Mapa de la provincia de Chiclayo 2010: niveles educativos por distrito.....	52
<i>Figura 30.</i> Número de bibliotecas registradas en el sistema nacional.....	53
<i>Figura 31.</i> Número de habitantes por médico en la región Lambayeque.....	54
<i>Figura 32.</i> Tasa de mortalidad infantil.....	55
<i>Figura 33.</i> América Latina y el Caribe (17 países): evolución de los usuarios de internet 2006-2014 (en porcentaje del total de la población).....	56
<i>Figura 34.</i> Porcentaje de hogares con acceso a internet.....	57
<i>Figura 35.</i> Provincias con sistemas de información ambiental implementados.....	58
<i>Figura 36.</i> Superficie reforestada 2013.....	59
<i>Figura 37.</i> El Ciclo Operativo de la organización.....	69
<i>Figura 38.</i> Mapa del sistema vial de Chiclayo 2009.....	81
<i>Figura 39.</i> Ciudad de Chiclayo: trabajadores en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores según rama de actividad económica, 2012.....	87
<i>Figura 40.</i> Llegada de turistas al Perú en el período enero - junio 2016.....	89
<i>Figura 41.</i> Llegada de turistas a la provincia de Chiclayo en el período enero - junio 2016..	89
<i>Figura 42.</i> Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) para la provincia de Chiclayo.....	105
<i>Figura 43.</i> Matriz de Boston Consulting Group (BCG) de la provincia de Chiclayo.....	106

<i>Figura 44.</i> Matriz Interna-Externa de la provincia de Chiclayo.....	108
<i>Figura 45.</i> Matriz Gran Estrategia de la provincia de Chiclayo.....	109
<i>Figura 46.</i> Mapa de Proceso propuesto para la provincia de Chiclayo.	125
<i>Figura 47.</i> Diamante de Porter para la provincia de Chiclayo.	134



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

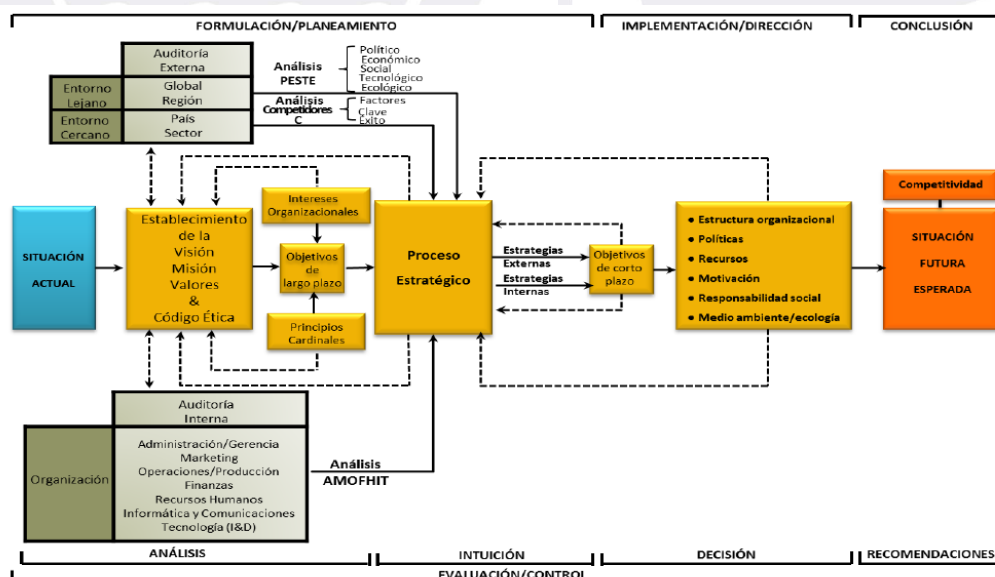


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

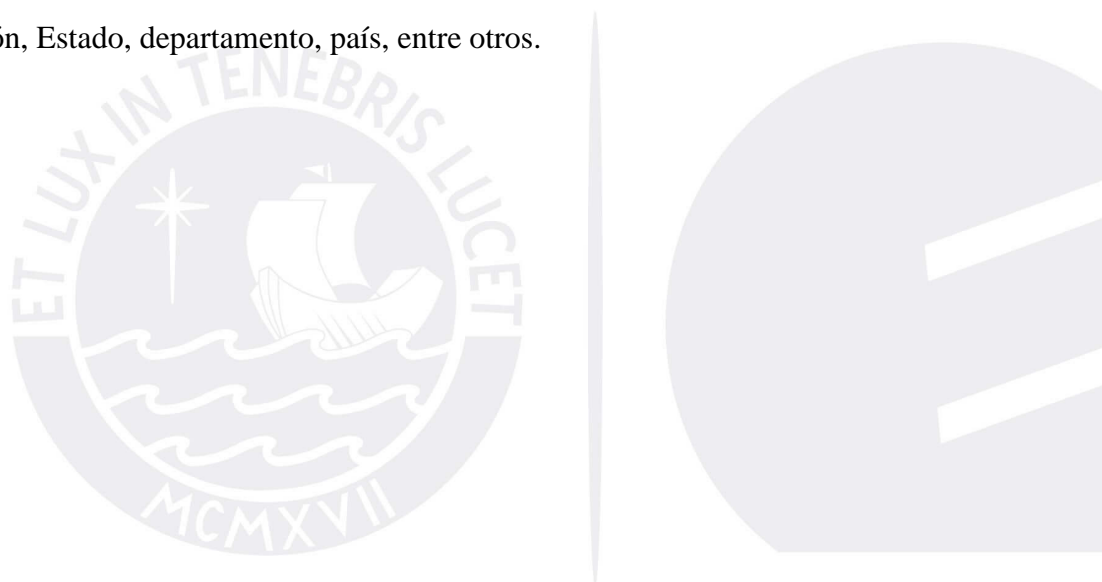
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Score Card* [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.



Capítulo I: Situación General de la Provincia de Chiclayo

1.1 Situación General

Durante los últimos años el Perú presenta una solidez macroeconómica reconocida a nivel internacional. En la última década la economía peruana creció en forma acelerada con un PBI promedio de 5.1% en el período comprendido entre 1993 y 2015, con perspectivas de mantener liderando el crecimiento regional de manera que el PBI per cápita del país supere el promedio mundial hacia el año 2020. La inversión privada, que representa aproximadamente el 20% del PBI, impulsó el crecimiento económico del país. Adicionalmente, se apreció un fortalecimiento de la demanda interna. El Perú posee una de las tasas de inflación más bajas a nivel latinoamericano, con un IPC promedio anual de 3% durante el período comprendido entre los años 2005 y 2015. Por otro lado, tanto el tipo de cambio como el riesgo país se han mantenido estables por debajo del promedio regional. La deuda pública del Perú se encuentra en niveles saludables, permitiendo acumular reservas internacionales equivalentes a un tercio del PBI (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2016a).

En el año 2015, la Región Lambayeque es la décima región de importancia económica del Perú y contribuye con el 2.2% al PBI nacional (INEI, 2015g), siendo las actividades económicas más importantes el comercio (19,24%), construcción (8,69%), manufactura (10,02%), transporte y comunicaciones (7,73%), agricultura, caza y silvicultura (8,58%) y otros servicios (28,59%), los cuales explican el 75,14% del valor agregado bruto (VAB) de la región en dicho año según Tabla 1 (MINTRA, 2015).

El sector agropecuario presentó un dinamismo desfavorable en el año 2014 al presentar una caída del 17,2%, debido principalmente al deterioro del sector agrícola (-20,4%) ello como consecuencia de la escases de recursos hídricos que sufrió la región en los meses de verano, situación que afectó los cultivos de siembra de arroz y el rendimiento y madurez de la caña de azúcar. Los productos tradicionales de siembra de la región son: arroz,

maíz amarillo duro y caña de azúcar. La región sólo aprovecha 177 mil hectáreas de riego, siendo el potencial agrícola de 270 mil hectáreas. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego (2016), la Región Lambayeque cuenta con 134 molinos con lo cual se constituye en la región con mayor capacidad de molienda en el Perú, siendo el área de Chiclayo en donde se presenta la mayor concentración de ellos. Las principales empresas agroindustriales de la Región Lambayeque son Pomalca, Tumán, Patapo, Pucalá y Cayaltí.

Tabla 1

Valor Agregado Bruto de la Región Lambayeque según Actividad Económica 2015

Actividades económicas	Miles de soles	Participación %	Crecimiento %
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	925,885	8.58	8.88
Pesca y acuicultura	55,683	0.52	98.42
Extracción de petróleo, gas y minerales	38,783	0.36	12.84
Manufactura	1,081,304	10.02	-3.18
Electricidad, gas y agua	127,921	1.19	29.13
Construcción	937,565	8.69	2.92
Comercio	2,075,276	19.24	3.53
Transporte, almacén, correo y mensajería	833,257	7.73	1.69
Alojamiento y restaurantes	286,299	2.65	2.94
Telecom. y otros serv. de información	603,420	5.59	10.53
Administración pública y defensa	736,442	6.83	4.83
Otros servicios	3,084,261	28.59	4.20
Valor agregado bruto	10,786,096	100.00%	

Nota. Adaptado de “Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en los principales departamentos del Perú,” por Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2015. (http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2015/BOLETIN_2015).

Las exportaciones de la región Lambayeque en el 2015 ascendieron a US\$ 473.7 millones, las cuales estuvieron conformadas por exportaciones no tradicionales por US\$ 330.68 millones y exportaciones tradicionales por US\$ 143.01 millones, situación que significó un incremento del 9% del total de las exportaciones en comparación con el año 2014. Según la Asociación Regional de Exportadores de Lambayeque, este incremento fue motivado por una mayor demanda de productos no tradicionales y variación de precios del café su principal *commodities*. Los principales productos de exportación en el año 2015 fueron: uvas, palta y mango. En adición, indicó que la oferta exportable de Lambayeque

llegó a 72 mercados, siendo el principal mercado Estados Unidos de Norteamérica, país al que se exportó US\$ 134.9 millones (Agencia Agraria de Noticias, 2016). Debido a su ubicación geográfica, la Región Lambayeque y principalmente la Provincia de Chiclayo se constituye en una zona de confluencia de agentes económicos de la costa, sierra y selva, convirtiendo a Chiclayo particularmente en una de las ciudades más comerciales del Perú (ver Tabla 2).

Tabla 2

Ubicación Geográfica de la Provincia de Chiclayo

Orientación	Norte	Este	Sur	Oeste
Latitud Sur	06°28'45"	06°46'30"	07°10'27"	06°49'06"
Longitud Oeste	79°26'00"	79°07'09"	79°41'18"	79°56'38"

Nota. Adaptado de "Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Chiclayo 2010-2021," por Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2010 (<http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/documento0002159>).

La población económicamente activa de la Región Lambayeque en el año 2013 fue de 617 mil personas ocupadas, cifra que representó el 3,9% de la PEA ocupada nacional. El sector que concentró mayores puestos de empleo fueron los servicios, comercio y extractiva, que concentraron el 85,4% de la población ocupada de la región. En el año 2014 se observó una disminución de la tasa de empleo en 1,6%, principalmente en la industria manufacturera, situación que se debió a la reducción de la oferta laboral en la industria azucarera y en las empresas cerveceras (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015).

La Región Lambayeque se ubica en el puesto nueve en el Índice de Competitividad Regional del año 2015 elaborado por Centrum Católica, sobre una base de 26 regiones. La puntuación más baja se presenta en el pilar Gobierno, ubicándose en el penúltimo puesto (25), mientras que su mejor puntuación lo obtiene el pilar de infraestructura, ubicándose en el sexto puesto (6). En términos generales se puede apreciar un retroceso en todos los pilares con respecto al año 2014, en el cual se ubicó en el puesto ocho a nivel regional. Con relación al Índice de Desarrollo Humano, la Región Lambayeque se ubica en el décimo puesto con un

IDH de 0.4617, los componentes más bajos de este índice son el ingreso familiar per cápita y los años de educación. Por otra parte, el Índice de Progreso Social Regional del Perú ubica a la Región Lambayeque en el sexto puesto con un IPS de 59.42, por encima de las regiones de La Libertad y Piura, siendo la dimensión de Fundamentos del Bienestar la que presenta menor puntuación ubicándose en el puesto 18, mientras que la dimensión de Oportunidades obtiene una puntuación de 60.37 ubicando a la Región Lambayeque en el quinto puesto.

La Región Lambayeque es una de las 24 circunscripciones regionales del Perú y se encuentra conformada por tres provincias: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe. La Provincia de Chiclayo, cuya capital es la ciudad de Chiclayo, se ubica en la zona sur del departamento de Lambayeque, cuenta con una superficie de 3,288.07 Km², el cual representa el 23.1% de la superficie de la Región Lambayeque, aloja aproximadamente a 857,405 habitantes y está conformada por 20 distritos. En la Figura 1 y en la Tabla 3 se presentan los 20 distritos de la provincia, su territorio porcentual, población y densidad poblacional.



Figura 1. Mapa de la provincia de Chiclayo.
Tomado de “Región Lambayeque,” por Lambayeque.net, 2016
(<http://www.lambayeque.net/chiclayo/>).

De acuerdo a su ubicación, tiene un clima árido y seco debido a la influencia del anticiclón del Océano Pacífico, con presencia solar durante la mayor parte del año, caluroso

en verano y fresco en invierno, con temperaturas promedio de 22°C grados centígrados. Por lo general, la Provincia de Chiclayo carece de precipitaciones pluviales salvo en los años en los que se presenta el Fenómeno del Niño (SENAMHI, 2015), en los cuales se aprecian inundaciones y flujos torrenciales de lodo, perjudicando las áreas de cultivo agrícola y la infraestructura de los poblados. Asimismo, la Provincia de Chiclayo se puede ver afectada por movimientos sísmicos y tsunamis, siendo las zonas vulnerables los puertos de Pimentel, Etén y Caleta Santa Rosa (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016a).

Tabla 3

Provincias y Población de la Provincia de Chiclayo

Distritos	Superficie Km ²	Porcentaje territorio %	Población habitantes	Densidad poblacional
Chiclayo (Distrito)	50.4	1.5	291.777	5.79
Chongoyape	712.0	22.0	17.940	0.03
Etén	84.8	2.6	10.571	0.12
Puerto Etén	14.4	0.4	2.167	0.15
José Leonardo Ortiz	28.2	0.9	193.232	6.85
La Victoria	29.4	0.9	90.546	3.08
Lagunas	429.3	13.1	10.234	0.02
Monsefu	44.9	1.4	31.847	0.71
Nueva Arica	208.7	6.3	2.338	0.01
Oyotún	455.4	13.9	9.854	0.02
Picsi	56.9	1.7	9.782	0.17
Pimentel	66.5	2.0	44.285	0.67
Reque	47.0	1.4	14.942	0.32
Santa Rosa	14.1	0.4	12.687	0.90
Saña	313.9	9.5	12.288	0.04
Cayaltí	162.9	5.0	15.967	0.10
Pátapo	182.8	5.6	22.452	0.12
Pomalca	80.4	2.4	25.323	0.31
Pucalá	175.8	5.3	8.979	0.05
Tuman	130.3	4.0	30.194	0.23
Total	3.288.07		857.405	

Nota. Adaptado de “Plan de desarrollo local concertado 2016-2021,” por Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016a (http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/f714e4_PLAN%20DE%20DESARROLLO%20LOCAL%20PROVINCAL%202016%20-2021%20MPCH.pdf); y de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Chiclayo es una de las cinco provincias más importantes del Perú, después de Lima, Arequipa y Trujillo, no solo por su crecimiento económico sino también por su crecimiento demográfico el cual ha tenido una evolución constante en los últimos años, situación que le ha permitido situarse como una de las provincias más pobladas del Perú. Los datos expuestos en la Tabla 4 presentan que la población de la Provincia de Chiclayo, en el año 2015,

ascendió a 857,405 habitantes (INEI, 2016a), de los cuales el 48% está conformada por hombres y el 52% por mujeres. El distrito con mayor crecimiento poblacional es Chiclayo, tal como se aprecia en la Tabla 4. La tasa de migración de la Región Lambayeque estimada para el año 2016, según la carpeta georeferencial de la Región Lambayeque (Congreso de la República del Perú, 2016) es del 3.62%, una de las más altas de la región debido al alto nivel de inmigrantes provenientes de los departamentos de Cajamarca y Amazonas.

La población de la Provincia de Chiclayo es principalmente urbana, representando el 93,51%, mientras que la población rural representa el 6,49% del total de la población. La densidad poblacional de la Provincia de Chiclayo es la más alta de la región, alcanzando los 261 Hab/Km², de acuerdo al Plan de Desarrollo Concertado 2016 - 2021 de la MPCH (2016a) ello debido a al fenómeno de migración “del campo a la ciudad”, el cual se traduce en la búsqueda por parte de los habitantes de mejores oportunidades laborales, niveles de educación, atención médica, entre otros beneficios; generando de esta manera la formación de cinturones de población, principalmente en la periferia de la ciudad de Chiclayo, los cuales no cuentan con servicios básicos e infraestructura urbana que permitan un nivel de vida digno para los pobladores.

Tabla 4

Características Demográficas del Perú, Región Lambayeque y Provincias

País, región y provincias	Superficie (Km ²)	Población estimada al 2015	Densidad poblacional Hab/Km ²
Perú	1'285,216	31'488,625	25
Región Lambayeque	14,231	1,270,794	89
Provincia de Chiclayo	3,288	857,405	261
Provincia de Ferreñafe	1,579	106,600	68
Provincia de Lambayeque	9,364	296,645	32

Nota. Adaptado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Al realizar el análisis inicial de la Provincia de Chiclayo se puede apreciar el potencial con el que esta cuenta para lograr el nivel de territorio o ciudad inteligente. Se entiende por territorio a las áreas geográficas que pueden involucrar bajas o altas densidades poblacionales

en el marco de un determinado ordenamiento político, legal y/o administrativo, con pocas o grandes transformaciones urbanas: municipios, provincias, departamentos o regiones. Por el contrario, las ciudades son áreas geográficas densamente pobladas y cuyas economías dependen de actividades industriales y de servicios (Universidad Externado de Colombia, 2013). En este sentido, un territorio o ciudad inteligente es un espacio geográfico en el cual convergen de manera armónica conceptos de inversión social, capital humano, comunicaciones e infraestructura y promoción del desarrollo sostenible apoyado en el uso de las nuevas tecnologías, ofreciendo como resultado de ello una mejor calidad de vida para sus ciudadanos, con una participación activa y la gestión prudente de los recursos.

1.2 Conclusiones

La economía peruana ha presentado un crecimiento sostenido en los últimos años y el nuevo gobierno de Pedro Pablo Kuczynski ha fijado metas altas en aspectos de economía, seguridad interna, anticorrupción, saneamiento y reestructuración de empresas, que devolverán al país la dinámica de crecimiento y desarrollo que finalmente se refleje en la mejora de nuestros índices económicos y de competitividad del país. En este sentido, la descentralización de los recursos y la autonomía de las regiones juegan un papel importante para el desarrollo de las regiones.

Al igual que muchas de las provincias del Perú, la Provincia de Chiclayo evidencia diversos problemas asociados a la centralización en Lima, tal es el caso de la educación, migración y atención de salud. Actualmente existen diversos proyectos que permitirán exponer aún más a las regiones y provincias ante el mundo, generando mayores posibilidades de negocio y por consiguiente puestos de trabajo, tal es el caso del proyecto del Terminal Marítimo del Puerto de Etén, el Proyecto del Corredor Bioceánico y la construcción de tres hospitales, una filial del INCOR en la Región Lambayeque y la remodelación del Aeropuerto Internacional Capitán FAP José A. Quiñones.

Los proyectos de inversión antes mencionados permitirán a la Provincia de Chiclayo activar su economía y generar nuevos puestos de trabajo que finalmente se traducirán en una mejor calidad de vida de sus pobladores. Sin embargo, es necesario que a nivel administrativo se lleve a cabo un replanteamiento de la organización y perspectiva de sus instituciones de manera tal que permitan administrar de manera adecuada y con transparencia los recursos generados y de esta manera se asegure el crecimiento económico y social de la provincia.

En la medida que se logren concretar los proyectos económicos y sociales propuestos por el nuevo gobierno, la Provincia de Chiclayo se encontrará en una posición altamente competitiva que le permitirá superar ciertos aspectos con los cuales finalmente podrá alcanzar la calificación de territorio o ciudad inteligente. Los principales aspectos o brechas que deben de trabajar las autoridades de la Provincia de Chiclayo son educación, salud, servicios básicos de la población, seguridad y servicios de tecnología de información y comunicación.

Para alcanzar el grado de territorio o ciudad inteligente y lograr un desarrollo que beneficie a la sociedad y permita su desarrollo de manera sostenible será necesaria la participación activa de las autoridades, así como un plan estratégico que determine y asegure en el tiempo el logro de los resultados.

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

2.1 Antecedentes

La Municipalidad Provincial de Chiclayo elaboró el Plan de Desarrollo Local Concertado 2016-2021 (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016a), alineado con el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, con una visión de desarrollo al 2030 y con metas al 2021, orientado en el desarrollo de la Provincia de Chiclayo y vinculado al Plan de Desarrollo Regional, a los programas presupuestales y a las metas del programa de incentivos como un claro propósito de adecuarse a los objetivos nacionales. Este plan no contiene la misión, valores y código de ética de la Provincia de Chiclayo.

A continuación se analizará la visión y misión actual de la Provincia de Chiclayo y con base a ello se formulará una propuesta de visión y misión para el período 2016-2026, así como los valores y el código de ética, basados en un plan estratégico que le permita alcanzar el nivel de territorio o ciudad inteligente observando, entre otros aspectos, un desarrollo sostenible y una mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos.

2.2 Visión

La visión contemplada en el *Plan de Desarrollo Local Concertado 2016-2021*, elaborado por la Municipalidad Provincial de Chiclayo (2016a) señaló: “Chiclayo, Tierra del Señor de Sipán, al 2030 es una provincia sostenible con servicios básicos, salud, seguridad y ornato adecuado; con organizaciones competitivas e inclusivas y socialmente responsables que promueve la igualdad de oportunidades.” (p. 13). De acuerdo con D’Alessio (2015), la visión de una empresa implica entender la naturaleza del negocio, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla para que sirva de guía y motivación. En adición, la visión debe de ser:

- Simple, clara y comprensible;
- Ambiciosa, convincente y realista;

- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios;
- Proyectada a un alcance geográfico;
- Conocida por todos;
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y
- Que exprese una idea clara de a dónde desea ir la organización.

En la Tabla 5, al analizar la visión plasmada en el Plan de Desarrollo Local Concertado 2016-2021 se observa que esta requiere de una mayor ambición y sentido de urgencia. Si bien se manifiesta la necesidad de constituir a Chiclayo en una provincia sostenible, competitiva, inclusiva y socialmente responsable, consideramos que es necesario brindar mayor detalle sobre cada uno de estos puntos.

Tabla 5

Visión Actual para la Provincia de Chiclayo

	Características	¿Cumple?
1	Ideología central: propósito central y valores centrales	Sí. Ser una provincia sostenible
2	Visión de futuro	Sí
3	Simple, clara y comprensible	Sí
4	Ambiciosa, convincente, y realista	No
5	Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	Sí, con un horizonte al 2030
6	Proyectada a un alcance geográfico	Sí, la Provincia de Chiclayo y sus distritos
7	Conocida por todos	Sí, como parte de su proceso
8	Expresada con sentido de urgencia	No
9	Idea clara desarrollada de a donde desea ir la organización	Sí, se describe futuro deseado

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, (3a ed), p. 61. México D. F.: Pearson.

La visión propuesta para la Provincia de Chiclayo es la siguiente:

“Al año 2026, Chiclayo será la provincia con mejor calidad de vida del norte del país, con una gestión eficiente, creando un ambiente atractivo para negocios e inversiones, con un Índice de Desarrollo Humano superior al 0.8 y un Índice de Progreso Social medio alto,

constituyéndose en una provincia segura, moderna, intercultural, tecnológica e innovadora, con la finalidad de alcanzar el bienestar de los ciudadanos, en armonía con la preservación del medio ambiente, en forma transparente y sostenible”. La visión propuesta se soporta en el crecimiento del PBI de la provincia a nivel país y su participación dentro del ranking de ciudades inteligentes a nivel de la América Latina y el Banco Interamericano y Desarrollo (BID). En la Tabla 6 se ha revisado las características de la visión propuesta de acuerdo a D’Alessio (2015), verificando el cumplimiento de cada una de ellas.

Tabla 6

Visión Propuesta para la Provincia de Chiclayo

	Características	¿Cumple?
1	Ideología central: propósito central y valores centrales	Sí. Ser la provincia más importante del norte del país y sostenible
2	Visión de futuro	Sí
3	Simple, clara y comprensible	Sí
4	Ambiciosa, convincente, y realista	Sí
5	Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	Sí, con un horizonte al 2026
6	Proyectada a un alcance geográfico	Sí, la Provincia de Chiclayo y sus distritos
7	Conocida por todos	Se difundirá como parte de este plan estratégico
8	Expresada con sentido de urgencia	Sí, ser importante, sostenible y con calidad de vida para el 2026
9	Idea clara desarrollada de a donde desea ir la organización	Sí, se describe futuro deseado

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D’Alessio, 2015, (3a ed.), p. 61. México D. F.: Pearson.

2.3 Misión

La misión de la Municipalidad de la Provincia de Chiclayo que se publica en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) señala: “La Municipalidad Provincial de Chiclayo representa al vecindario, promueve la adecuada presentación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónica de su circunscripción” (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2015a). D’ Alessio (2015) señaló la misión de las

empresas deben tener las siguientes características:

1. Definir lo que es la organización;
2. Cómo aspira a servir a la comunidad vinculada;
3. Ser amplia para permitir el crecimiento creativo;
4. Diferenciar a la organización de todas las demás;
5. Servir de marco para evaluar las actividades en curso;
6. Ser expresada con claridad para ser entendida por todos; y
7. Generar credibilidad.

En adición, Pearce (1982, citado en D'Alessio, 2015) indicó que la misión de una empresa debe de incluir los siguientes elementos:

- Clientes-consumidores;
 - Productos;
 - Mercados;
 - Tecnología;
- Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad;
- Filosofía de organización;
 - Auto concepto de organización;
 - Preocupación por la imagen pública;
 - Preocupación por los empleados.

Luego de revisar la Misión de la Municipalidad de la Provincia de Chiclayo en la Tabla 7 se puede concluir que esta no define a la organización como tal, no es amplia, no la diferencia de otras organizaciones y no es clara en su redacción. La misión propuesta para la Provincia de Chiclayo es la siguiente: Ofrecer servicios de calidad, propiciando el desarrollo de actividades empresariales e infraestructura pública y privada que favorezcan el bienestar de los ciudadanos, mediante una gestión eficiente que impulse el desarrollo competitivo de la

comunidad soportado en un modelo de territorio o ciudad inteligente, moderna y transparente, con nuevas tecnologías y talento humano, contribuyendo de esta manera al progreso del país.

Tabla 7

Misión Actual de la Provincia de Chiclayo

	Características	¿Cumple?
1	Definir lo que es la organización;	No, no define la provincia como tal
2	Cómo aspira a servir a la comunidad vinculada;	Sí
3	Ser amplia para permitir el crecimiento creativo;	No, no es amplia
4	Diferenciar a la organización de todas las demás;	No, no se diferencia de otras provincias
5	Servir de marco para evaluar las actividades en curso;	No, no define un marco referencial
6	Ser expresada con claridad para ser entendida por todos;	No, no es clara
7	Generar credibilidad	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, (3a ed.), p. 62. México D. F.: Pearson.

En las Tablas 8 y 9 se han revisado las características de la misión propuesta de acuerdo a D'Alessio (2015) y Pearce (1982, citado en D'Alessio, 2015), respectivamente, verificando el cumplimiento de cada una de ellas.

Tabla 8

Misión Propuesta para Provincia de Chiclayo

	Características	¿Cumple?
1	Definir lo que es la organización;	Si, provincia de Chiclayo
2	Cómo aspira a servir a la comunidad vinculada;	Si, con calidad y gestión eficiente
3	Ser amplia para permitir el crecimiento creativo;	Si, a nivel país
4	Diferenciar a la organización de todas las demás;	Si, territorio o ciudad inteligente, moderna y transparente
5	Servir de marco para evaluar las actividades en curso;	Si, competitividad
6	Ser expresada con claridad para ser entendida por todos	Si
7	Generar credibilidad	Si, transparente

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, (3a ed.), p. 62. México D. F.: Pearson.

Tabla 9

Misión propuesta para Provincia de Chiclayo de Acuerdo con Pearce (1982)

	Características	¿Cumple?
1	Clientes-consumidores;	Si, ciudadanos y comunidad
2	Productos;	Si, bienes y servicios
3	Mercados;	Si, norte del país
4	Tecnología;	Si
5	Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad;	Si, competitividad
6	Filosofía de organización;	Si, territorio o ciudad inteligente, moderna y transparente
7	Auto concepto de organización;	Si, modelo de territorio o ciudad inteligente
8	Preocupación por la imagen pública;	Si, gestión eficiente
9	Preocupación por los empleados.	Si, desarrollo competitivo

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, (3a ed.), p. 63. México D. F.: Pearson.

2.4 Valores

Los valores de una organización son consideradas las directrices más importantes que norman el desempeño y conducta de sus miembros y guían el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de una organización, reflejando sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad, siendo indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las estrategias a seguir (D'Alessio 2015).

La propuesta de valores para la Provincia de Chiclayo es la siguiente:

1. Compromiso: con el bienestar de los ciudadanos y el cumplimiento de los objetivos establecidos.
2. Respeto: a los ciudadanos y a las organizaciones, velando por la equidad y evitando la discriminación, en el fiel cumplimiento de las leyes y derechos.
3. Honestidad: en búsqueda permanente del bien común y el fiel cumplimiento de las normas éticas, diciendo siempre la verdad y actuando de manera justa.

4. Responsabilidad social y ambiental: asumiendo las obligaciones que le competen en forma debida con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.
5. Transparencia: informando de manera permanente sobre las acciones ejecutadas que resulten de interés para los ciudadanos.
6. Integridad: generando confianza al actuar de acuerdo con las normas éticas y sociales, sin ocultar información relevante, respetando la confidencialidad de la información de la organización y no utilizándola en beneficio propio.
7. Calidad: con las mejores prácticas que permitan ser eficientes en la oferta de sus servicios.
8. Sostenibilidad: compromiso de las partes interesadas en toda la cadena de valor para promover competitividad y desarrollo del país.

2.5 Código de Ética

El código de ética es el documento en el cual se afirman los valores y principios de la organización, dentro de un marco ético, estableciendo de manera clara las conductas deseadas y no deseadas que deben de cumplir los empleados. Es una herramienta imprescindible para crear la cultura de la organización, delimitando su actuar para el logro de los objetivos y permitiendo la administración de conflictos éticos sobretodo en momentos en los cuales no exista el consenso (D'Alessio, 2015).

La propuesta de Código de Ética desarrollada para la Provincia de Chiclayo es la siguiente:

- Velar por el cumplimiento de las leyes y normas vigentes que enmarcan el funcionamiento de la Provincia de Chiclayo.
- Velar por el respeto de todos los ciudadanos evitando la discriminación por ideología, política, religión y género, con la finalidad de fomentar un trato igualitario y justo entre los miembros de la comunidad.

- Actuar con transparencia de manera tal que le permita brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.
- Velar por la libertad de expresión y opinión, mientras no afecten los valores de la institución, la moral o las buenas costumbres.
- Fomentar la identidad nacional, cultura, responsabilidad social, medio ambiental y la dignidad humana.
- Promover el empleo digno para los colaboradores y ciudadanos que permitan mejorar su calidad de vida, otorgando igualdad de oportunidades para su desarrollo, de acuerdo a sus capacidades y cumplimiento de objetivos.
- Promover el respeto e integración con todos los grupos de interés generando confianza.
- Velar por la salud y seguridad ciudadana.
- Promover las buenas prácticas de anticorrupción.

2.6 Conclusiones

La visión y misión propuestas permitirán que la Provincia de Chiclayo se convierta en una de las provincias más importantes del país en un plazo de 10 años, basado en un modelo de territorio o ciudad inteligente, con una economía competitiva e innovadora, comprometida con el desarrollo y sostenibilidad de la sociedad y velando por el fiel cumplimiento de las normas vigentes. En adición, tanto los valores como el código de ética propuestos contribuirán con el logro de la misión y visión, al brindar el marco ético y moral que permita un desempeño transparente y brinde confianza a la comunidad.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa está enfocada hacia la exploración del entorno y análisis de la industria. Mediante este procedimiento se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control de una organización. Esta evaluación comprende: (a) el análisis tridimensional de las naciones; (b) el análisis de la competitividad del Perú; (c) el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos del entorno, y, finalmente; (d) el análisis del sector y sus competidores.

Los resultados de estos análisis permiten el desarrollo de la Matriz de los Factores Externos (MEFE) y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) que revelan oportunidades y amenazas claves, así como la situación de los competidores con el propósito de obtener información relevante para iniciar un proceso de formulación de estrategias que permitan obtener ventaja de las oportunidades, así como evitar y/o reducir el impacto de las amenazas (D'Alessio, 2015).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones propuesto por Hartmann (1957/1983, citado en D'Alessio, 2015), según la Figura 2 comprende tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. El análisis tridimensional, se realizara inicialmente a nivel del Perú; luego a nivel del Departamento de Lambayeque y finalmente a nivel de la Provincia de Chiclayo.

3.1.1 Los intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según Hartman (1957/1983, citado en D'Alessio, 2015), los intereses nacionales están constituidos por todo aquello que un Estado procura obtener para lograr algún beneficio o protegerse de los demás Estados. Los intereses nacionales pueden ser comunes u opuestos. De acuerdo Nuechterlein (1973, citado en en D'Alessio, 2015) los intereses nacionales se clasifican de la siguiente manera:

- De acuerdo con el nivel de su intensidad: De supervivencia, vitales, mayores, y periféricos.
- De acuerdo con la interacción con otro país: comunes u opuestos.

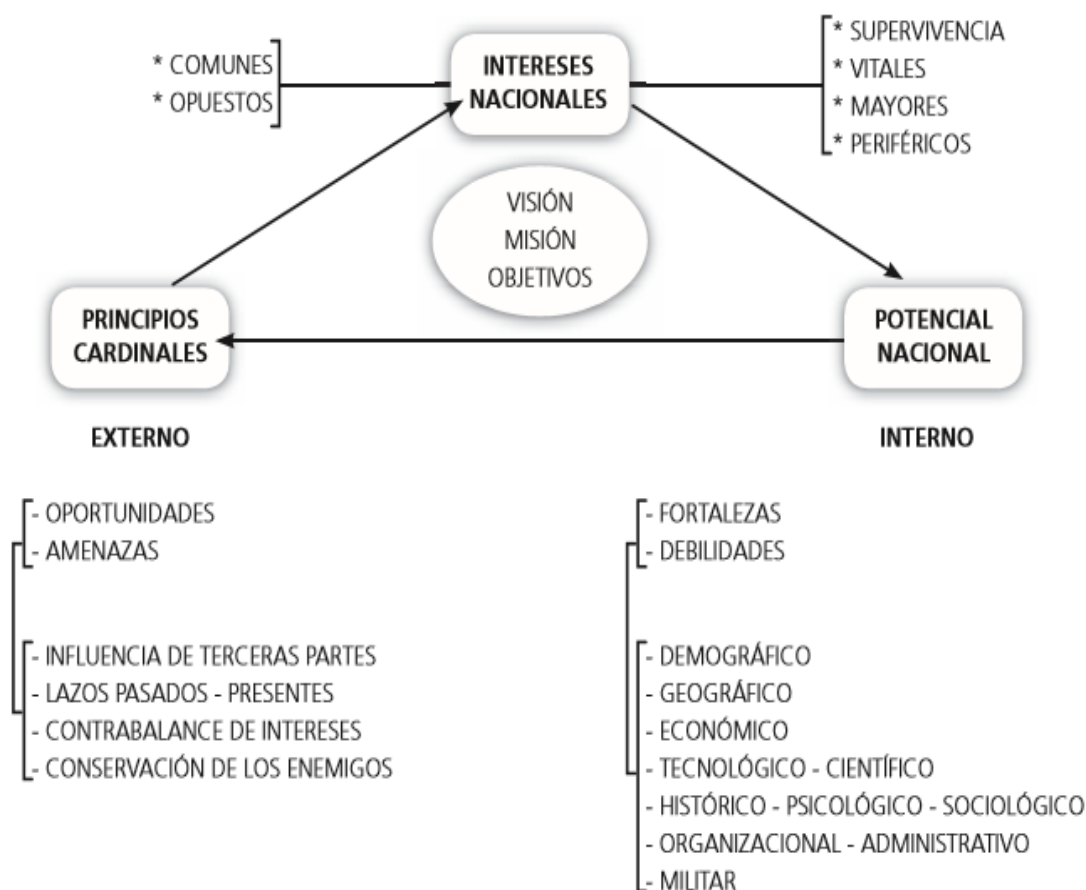


Figura 2. Teoría Tridimensional de las relaciones entre los países.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 96, Lima, Perú: Pearson.

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y el Libro Blanco de la Defensa Nacional delinean los esfuerzos de concertación realizados por los distintos sectores sociales, políticos, y económicos de la nación para interpretar los intereses y aspiraciones del Estado, los cuales fueron finalmente plasmados por el Acuerdo Nacional (2002) a través de cuatro objetivos:

- Democracia y Estado de Derecho, este primer interés nacional está referido a la justicia y vigencia de los derechos fundamentales de los ciudadanos así como a la seguridad y a la defensa de la soberanía de Perú como aspectos esenciales para la

consecución de la paz y desarrollo del país. En este sentido, los países limítrofes son los que ejercen influencia sobre este interés nacional, es decir: Ecuador, Colombia, Brasil, Chile y Bolivia.

- Equidad y Justicia Social, este segundo interés nacional se constituye como uno de los principales ejes de acción del Estado, procurando el desarrollo humano mediante la disminución de la pobreza y fomentando la igualdad de acceso a las oportunidades para todos los ciudadanos. Estados Unidos, China, Suiza y Canadá son los principales destinos de las exportaciones peruanas y por lo tanto contribuyen en el fortalecimiento de la economía y disminución de los niveles de pobreza (Asociación de Exportadores Perú [ADEX], 2016b).
- Competitividad del país, referido a la estabilidad y crecimiento económico país. El Estado ejecutará un rol solidario, regulador y promotor de la actividad empresarial y de mercado. Los principales países que influyen de manera vital y opuesta a la competitividad del Perú son Chile y Colombia, debido a que afectan las actividades económicas de manera significativa; mientras que México, Estados Unidos y China afectan la competitividad sin causar repercusiones significativas (Datosmacro.com 2016).
- Estado eficiente, transparente y descentralizado, referido a la constitución y mantenimiento de un Estado que se encuentre al servicio de las personas y sus derechos, garantizando el desarrollo y funcionamiento del mercado y los servicios públicos. Dado los casos de corrupción presentados en los últimos años Brasil constituye un país que influye de manera opuesta a los intereses del Perú; mientras que Chile y Estados Unidos lo hacen de manera positiva debido a su reglamentación y control vigente.

La Matriz de Intereses Nacionales elaborada para el Perú se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Intensidad del Interés	Supervivencia	Intensidad del Interés		
		Vitales	Mayores	Periféricos
1 Democracia y Estado de Derecho		Chile Ecuador	Colombia Brasil Bolivia	
2 Equidad y Justicia Social			EEUU China	Suiza Canadá
3 Competitividad del país		Chile* Colombia*	México Estados Unidos	China*
4 Estado eficiente, transparente y descentralizado		Brasil*	Chile	Estados Unidos

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, (3a ed), p. 95. Lima, Perú: Pearson. Se ha utilizado (*) para identificar los intereses opuestos a los del Perú.

3.1.2 Potencial nacional

Es la capacidad que tiene una nación de alcanzar de manera exitosa sus intereses nacionales. Este es analizado de acuerdo a siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico, (f) organizacional/administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2015).

Demográfico. Según el INEI (2015b), la población total del Perú asciende a 31'151,643 habitantes, de los cuales el 50.10% de la población corresponden al sexo masculino (15'605,814 habitantes) y el 49.90% corresponden al sexo femenino (15'545,829 habitantes) según se aprecia en la Figura 3.

La tasa de crecimiento promedio anual de la población presenta un estancamiento a partir del año 2008, según se puede apreciar en la Figura 4, debido principalmente a la disminución de la tasa de fecundidad e incremento de la tasa de mortalidad, las cuales han afectado el volumen y la estructura por edad de la población. En la Figura 5 se puede apreciar la evolución que ha sufrido la estructura de la población a través de los años influenciado por factores sociales y económicos del país. Al comparar las pirámides poblacionales de los años

1950, 2015 y 2025 se observa un incremento de la población adulta y una homogenización de la población joven.

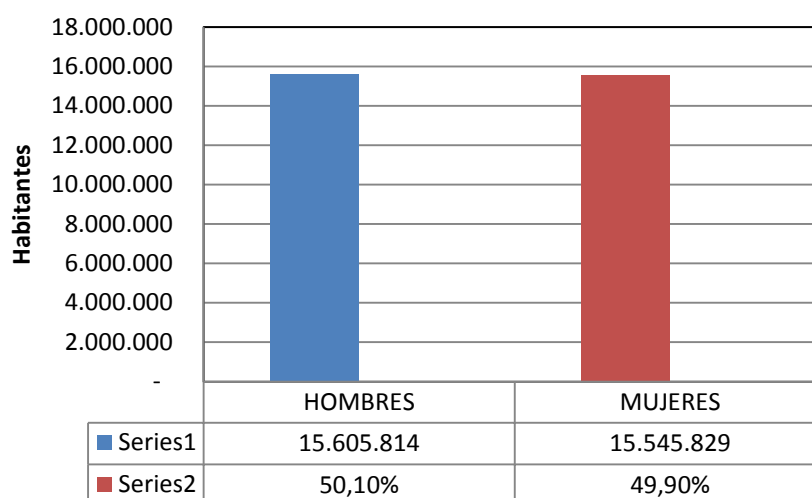


Figura 3. Perú: Población al 2015.

Adaptado de “Día mundial de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf).

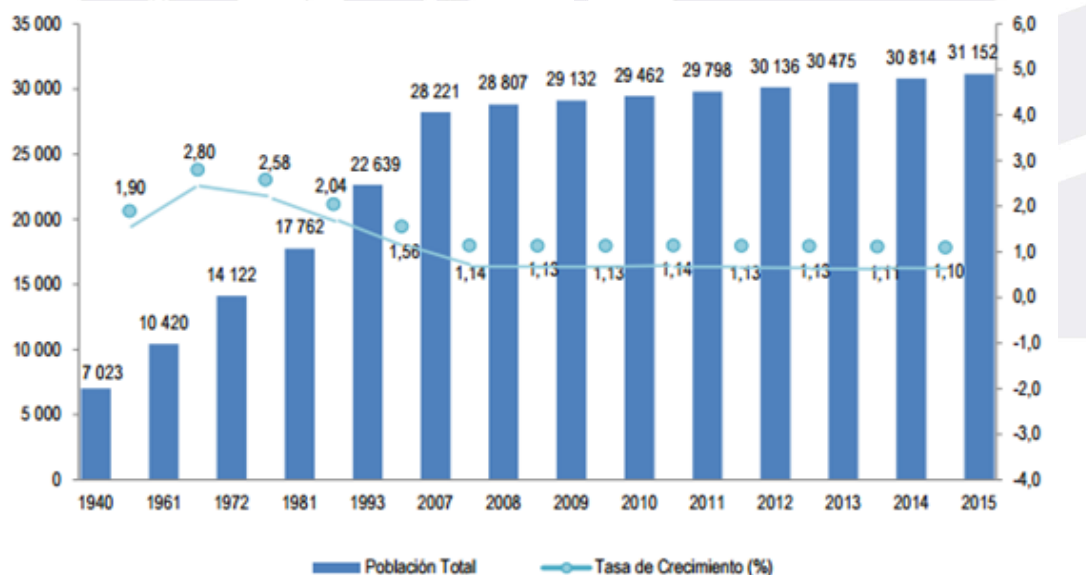


Figura 4. Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940-2007 y proyección 2008-2015.

Tomado de “Perú: síntesis estadísticas 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c, p. 9

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1292/libro.pdf).

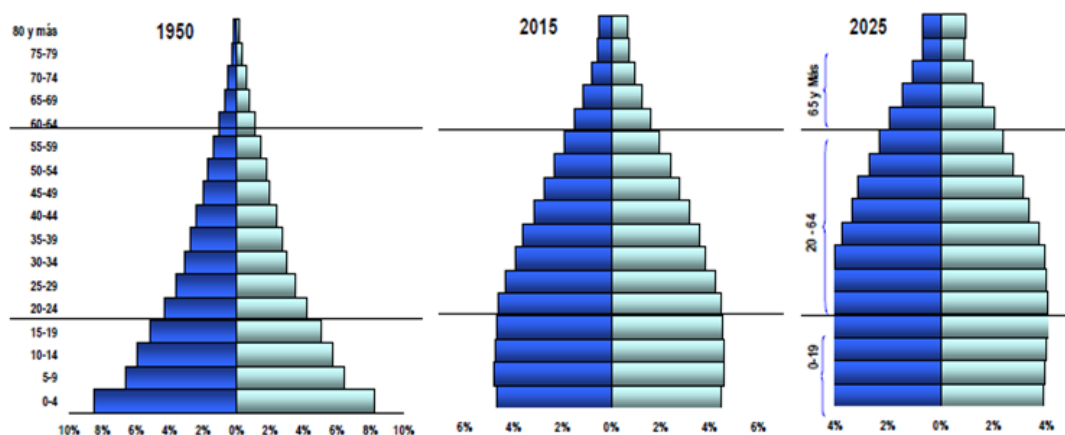


Figura 5. Perú: Pirámide de la población peruana, 1950, 2015 y 2025. Tomado de “Día mundial de la población,” por el INEI, (2015b), p. 6 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf).

En cuanto a la distribución de la población según ámbito geográfico, la población urbana asciende a 23'893,654 habitantes lo que corresponde a un 77%, mientras que la población rural asciende a 7'257,989 habitantes es decir un 23%, ver Figura 6 (INEI, 2009a).

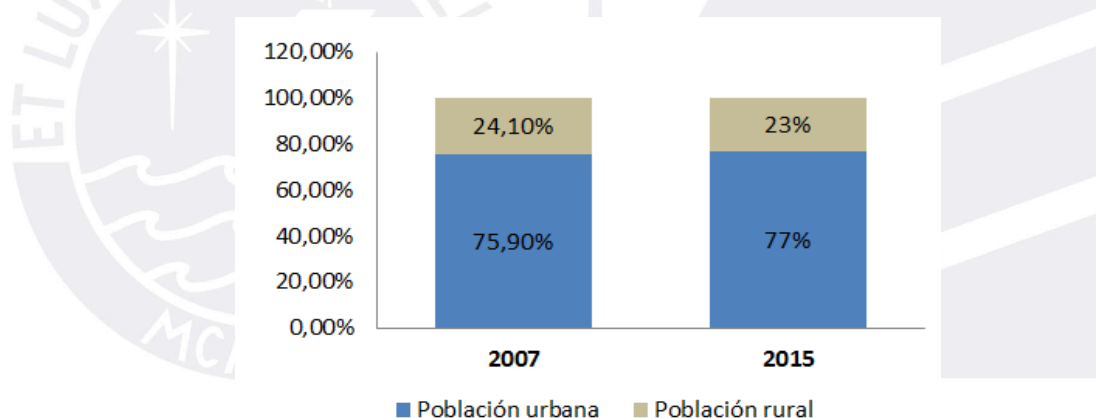


Figura 6. Población urbana y rural, 2015.

Adaptado de “Perú: estimaciones y proyecciones de población total, urbana y rural, por sexo, según departamento, 2000 – 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009a (<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0844/index.htm>).

En el año 2015, la densidad poblacional de la región natural de la selva es la menor de todas ya que esta región posee el 60% de la superficie y alberga al 14% de la población, con este mismo criterio la región de la costa es la región que posee la mayor densidad poblacional ya que concentra el 56% de la población en el 11% del territorio nacional según Tabla 11.

Tabla 11

Superficie del Territorio Nacional y Población Según Región Natural 2015

Región natural	Superficie		Población	
	Km2	%	Absoluto	%
Total	1'285,215.60	100.0	31'151,643	100.0
Costa	150,872.82	11.7	17'524,121	56.3
Sierra	358,988.94	27.9	9'265,072	29.7
Selva	775,353.84	60.3	4'362,450	14.0

Nota. Tomado de “Día mundial de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b, p. 4 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Según información del INEI (2015c), el departamento más poblado es Lima, con 9'838,000 habitantes, y los departamentos menos poblados son Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna los cuales no superan los 400,000 mil habitantes (ver Figura 7).

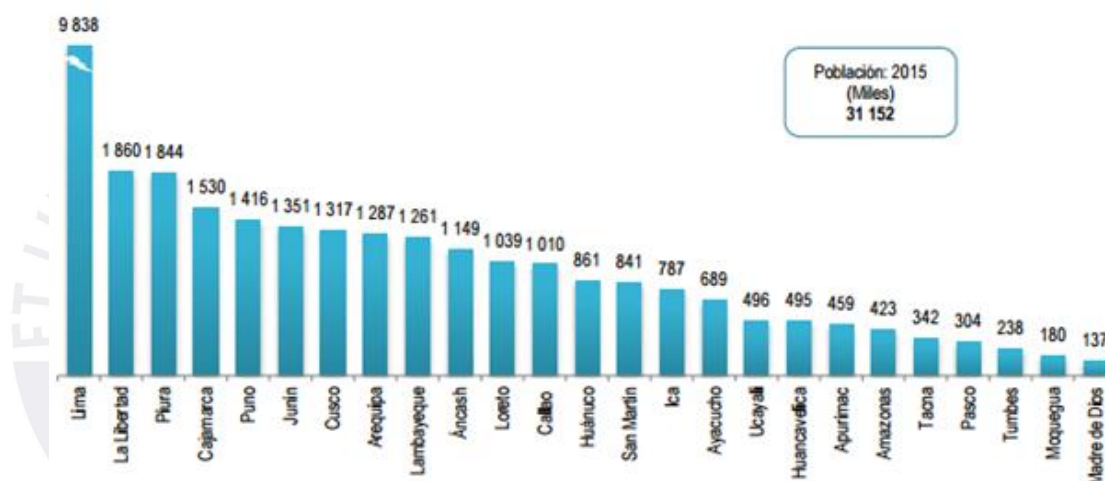


Figura 7. Perú: población proyectada por departamento 2015.

Tomado de “Perú: síntesis estadísticas 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c, p. 14 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro).

Geográfico. El Perú se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Según información de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión, 2016c), su nombre oficial es República del Perú, tiene una extensión de 1'285,216 km². Está dividido en tres regiones naturales: costa con 15, 087,282 ha., sierra con 35, 906,248 ha., y selva con 77, 528,030 ha. Se organiza geográficamente en

24 regiones y una provincia constitucional (Callao). La zona costera tiene 2,500 Km. de litoral y cuenta con 52 valles. Representa el 11% de la superficie del país y el 52% de su población. Las ciudades más importantes son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. La sierra o montaña, abundante en minerales, se extiende sobre la Cordillera de los Andes. Se trata de una meseta recortada por valles en medio de una cadena montañosa. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca.

La selva, región de bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población. Es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. Las dos ciudades más importantes son: Iquitos y Pucallpa. El Mar Peruano Mar de Grau es la parte del Océano Pacífico con 200 millas de mar territorial se extiende a lo largo de la costa. Tiene una gran riqueza ictiológica. El Perú es uno de los primeros países pesqueros del mundo. El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry son los puertos principales.

El territorio del Perú tiene 128,5 millones de hectáreas, por su extensión, se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica. De las 128,5 millones de hectáreas: (a) 8 millones tienen potencial para cultivos agrícolas, (b) 18 millones tiene potencial para pastos, (c) 49 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles, y (d) 54 millones tierras protegidas.

El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. 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 (169km.). La frontera con estos cinco países tiene una extensión de 7,073 kilómetros (Libro Blanco de la Defensa Nacional, 2005). Según el perfil geoestratégico el Perú cuenta con un gran potencial por sus dimensiones geoestratégicas las cuales 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 según Figura 8. 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 (Ministerio de Defensa del Perú, 2005).

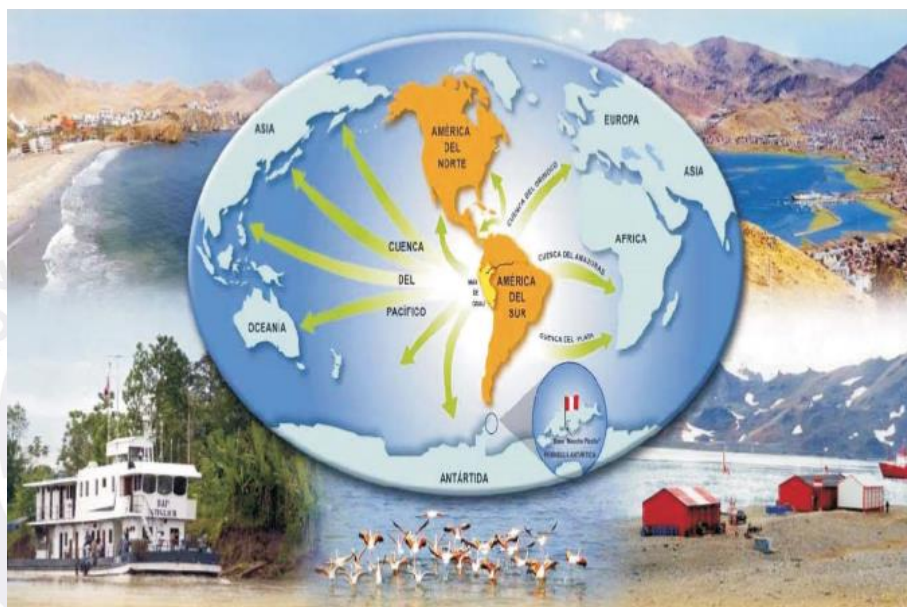


Figura 8. Perú: País marítimo, andino, amazónico, bioceánico y con presencia en la Antártida. Tomado de “Libro blanco de la defensa nacional,” capítulo II: Perú en el mundo, por Ministerio de Defensa del Perú, 2005, p. 49. (https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php).

Económico. Según información de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2016d), el Perú tiene perspectivas económicas favorables las cuales se sustentan en el auge del consumo privado y en los anuncios de ejecución de proyectos de inversión tanto privados como públicos. A ello, se suma la confianza de los agentes económicos, generada a partir de la implementación de una responsable política económica, la cual ha mantenido continuidad a través de la sucesión de los últimos gobiernos. De acuerdo al Fondo Monetario Internacional,

el Perú es una "estrella en ascenso" (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2016d) y se constituye como un mercado emergente; que destaca por su sólido crecimiento y baja vulnerabilidad. La economía peruana muestra tasas de crecimiento del PBI superiores al promedio de los otros países de América Latina. Según la Figura 9, en el Reporte de inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2016 – 2018 a junio, del Banco Central de Reserva del Perú (2016b), la actividad económica para la mayoría de países de América Latina presentará una recuperación en el periodo 2016 – 2017 en función de la estabilidad de los precios de los *commodities*.

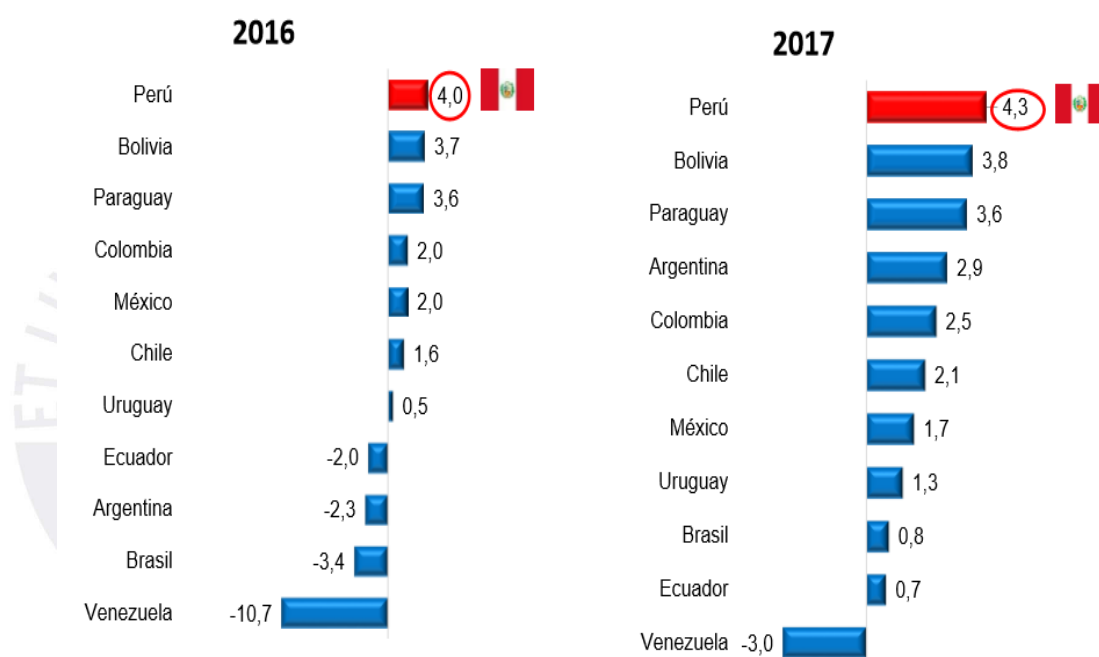


Figura 9. PBI en América Latina.

Tomado de "Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 – 2018 a junio," del Banco Central de Reserva del Perú (2016b), p. 8 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>).

De acuerdo al Reporte de Inflación del BRCP (2016a) la recuperación la actividad en sectores primarios permitiría que el PBI alcance un crecimiento de 4,0, 4,6 y 4,2 por ciento en los años 2016, 2017 y 2018 según Figura 10. El PBI del Perú permite atraer importantes fuentes de inversión, lo que da seguridad a los diferentes empresarios en el país e inversionistas extranjeros.



Figura 10. Crecimiento del PBI.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyección Macroeconómica 2016-2018,” por el Banco Central de Reserva (2016a), p. 18 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016-presentacion.pdf>).

Tecnológico/científico. Según información de CONCYTEC (2016), en la literatura sobre crecimiento económico, existe un amplio consenso en considerar que la innovación tecnológica es una de las principales fuentes de crecimiento económico de los países, existiendo evidencia de una relación positiva entre crecimiento y el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica (CTI) en un país. En el caso peruano, sin embargo, la relación entre crecimiento económico y el desarrollo de la CTI no es clara, puesto que el desempeño económico de Perú ha generado una limitada contribución a la CTI, hecho que se evidencia en la falta de alineamiento entre los logros en materia macroeconómica y el desarrollo de la CTI en el Perú. En el Perú se asigna al desarrollo de la investigación un escaso 0.15% de nuestro producto bruto interno, siendo uno de los presupuestos más bajos en América Latina.

En la Figura 11 se puede apreciar el diagnóstico realizado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica sobre las políticas de Investigación y Desarrollo adoptadas por las empresas privadas del Perú, evidenciando un sistema débil e ineficiente. El Perú no cuenta con un sistema adecuado para atraer y retener talentos y menos para aquellos que están relacionados con la actividad científica. En términos generales, la calidad de la educación en el Perú es una de las más bajas de Latinoamérica. Debido a múltiples factores: los centros de formación no cuentan con una masa crítica de docentes con niveles elevados de calidad; la infraestructura y equipamiento son inadecuados; la gestión administrativa y académica es deficiente y existen limitaciones en el acceso a fuentes de información (CONCYTEC, 2016).

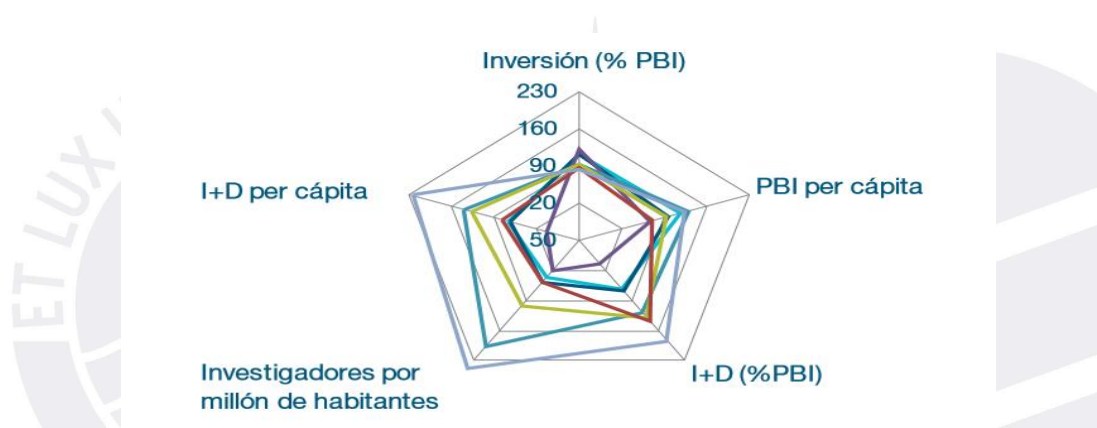


Figura 11. Convergencia de indicadores macroeconómicos versus indicadores de I+D. Tomado de “Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica – CTI,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2016 p. 53. (<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>).

El Perú ocupa el lugar 90 en investigación científica y tecnológica según el último *Informe Global de Tecnología de la Información 2015* (Centro de Desarrollo Industrial, 2015). El Perú tiene como aspecto positivo el tener una buena cobertura de red móvil. Sin embargo, su desarrollo se ve limitado por una baja calidad del sistema educativo (puesto 129), baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (136), falta de eficacia de los órganos legislativos (138) y poca eficiencia del sistema legal en la solución de conflictos (129).

Histórico/Psicológico/Sociológico. Perú es poseedor de una gran riqueza histórica sobre la base de las diversas culturas precolombinas desarrolladas en su territorio. Machu Picchu es reconocida por La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como patrimonio cultural de la humanidad y además es considerada como una de las siete maravillas del mundo. En tal sentido se puede considerar que el dominio histórico constituye una fortaleza. En cuanto al aspecto sociológico, en el Perú se aprecia una importante brecha de desigualdad social la cual en décadas anteriores ha desencadenado el surgimiento de grupos terroristas como Sendero Luminoso y el MRTA.

Organizacional/administrativo. La estructura del Estado Peruano está definida por la Constitución Política del Perú del año 1993, la cual estipula que el gobierno del país está constituido por tres poderes: (a) Legislativo, (b) Ejecutivo, y (c) Judicial. El Poder Legislativo es el primer poder del Estado, está representado por el Congreso de la República, es unicameral y está conformado por 130 legisladores quienes elaboran y aprueban las leyes en nuestro país, es la representación general de la democracia. El segundo poder es el Ejecutivo y está representado por el Presidente de la República, quien personifica a la Nación y además es el Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas y Policiales del país. Este poder también está conformado por 18 ministerios. El último poder se encarga de administrar la justicia en el país y está encabezado por la Corte Suprema de Justicia que tiene competencia en todo el territorio seguido por las Cortes Superiores que tienen alcance a nivel de distritos judiciales, luego los Juzgados de Primera Instancia y, finalmente, los Juzgados de Paz Letrados y No Letrados.

Militar. Las Fuerzas Armadas de la República del Perú (FFAA), se hallan bajo la autoridad del Presidente de la República por medio del Ministerio de Defensa, coordinados por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Están encargadas de defender la soberanía del Estado y la seguridad de los peruanos. El artículo 165 de la Constitución Política del Perú

establece que las fuerzas armadas se componen por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea del Perú.

3.1.3 Principios Cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno, y están conformados por: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos, (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. D'Alessio (2015) indica que la interacción entre dos países se encuentra influenciada por otros países. A nivel mundial los mayores riesgos que pueden afectar al Perú son: (a) Estados Unidos: debido al proceso de elecciones presidenciales a llevarse a cabo en el año 2016; (b) la economía China por su influencia en el precio de los *commodities* (c) la inestabilidad origina en la Unión Europea por la decisión de Reino Unido de abandonarla; y (e) Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Ecuador por ser países limítrofes. Como oportunidades podemos mencionar los 11 tratados de libre comercio suscritos con diversos países.

Lazos pasados y presentes. Las relaciones de un país se encuentran afectadas por eventos sucedidos en el pasado los cuales se proyectan al presente y al futuro (D'Alessio, 2015). De acuerdo al *Libro Blanco de la Defensa Nacional* por el Ministerio de Defensa del Perú (2005) la relación entre Perú y Bolivia se caracteriza por la integración y el desarrollo, siendo un vínculo muy importante la realidad histórica, geográfica y cultural. Con Brasil se mantiene un interés mutuo por la protección de la Amazonia, desarrollo económico, sistema vial, comercio, turismo y la lucha contra el narcotráfico. Con Chile, la relación se basa en el desarrollo económico, una fuerte competencia y un alto nivel de inversiones. Con Colombia se mantienen lazos históricos comunes y un creciente intercambio económico. Con Ecuador, la relación está dada por el desarrollo del comercio y las inversiones. Los lazos de rivalidad

están marcados con los países de Chile y Ecuador, lo cual ha generado conflictos bélicos en el pasado.

Contrabalance de los intereses. Este concepto implica evaluar las ventajas y los costos comparativos con terceros con los cuales se mantenga un interés común (D'Alessio, 2015). En este caso, el desarrollo de los distintos bloques económicos influye en el desempeño de la economía mundial, el Perú forma parte de la Alianza del Pacífico la cual está conformada adicionalmente por Chile, Colombia y México cuyo objetivo es promover el libre comercio y el desarrollo y competitividad de las economías de sus integrantes.

Conservación de los enemigos. Este aspecto indica que todo estado debe mantener de manera prudente enemigos que fomenten la competitividad, la innovación y el desarrollo de las estrategias (D'Alessio, 2015). Históricamente y geopolíticamente Chile es considerado enemigo del Perú debido a diversos problemas limítrofes presentados entre ambos países, siendo el último hecho la diferencia de delimitación marítima resuelta por la Corte de la Haya en el año 2014. A pesar de estas diferencias, en los últimos años Chile se ha convertido en uno de los principales socios comerciales del Perú y su existencia impulsa la competitividad de la economía peruana.

3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Chiclayo

La provincia de Chiclayo, debe aprovechar la existencia de los distintos Tratados de Libre Comercio (TLC) con los que cuenta el Perú así como los beneficios que resultan de una ubicación estratégica en la región norte del país. Por otra parte el crecimiento de la economía del país representa oportunidad para el desarrollo de la provincia de Chiclayo.

Adicionalmente el centralismo que existe en el país constituye una desventaja para la provincia de Chiclayo debido a la migración de recursos humanos calificados hacia la ciudad de Lima.

3.2 Análisis Competitivo del País

Según con Porter (2015), la competitividad de una nación tiene como fundamentos la capacidad de su industria para innovar y mejorar sobre la base de altos niveles de productividad que permitan a su vez un mejor nivel de vida para sus ciudadanos. En adición Porter, establece cuatro atributos permitirán analizar la competitividad del país: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En la Figura 12 se resumen los hallazgos obtenidos en el análisis competitivo del Perú.

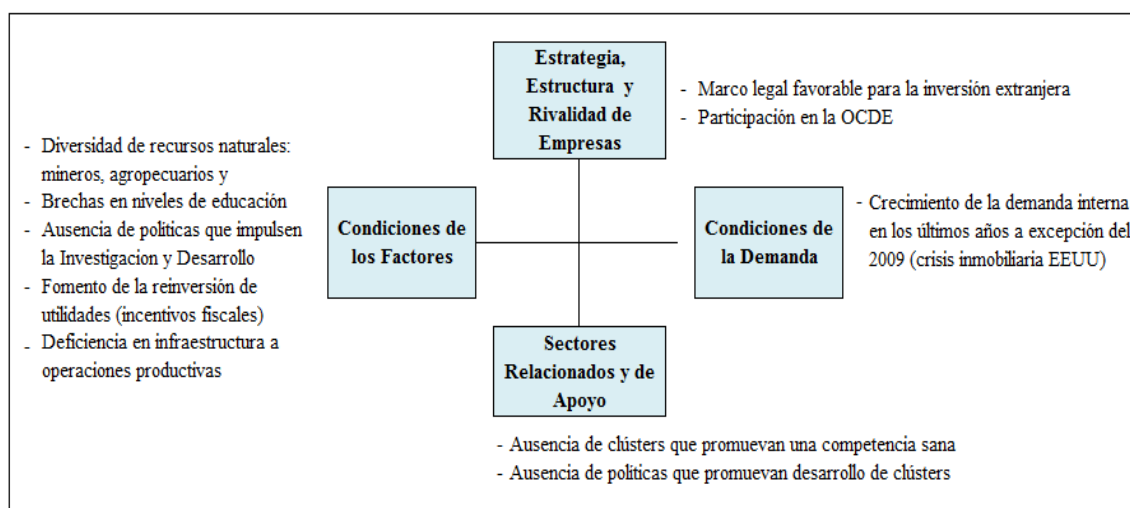


Figura 12. Diamante de Porter del País.

Nota. Tomado de *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*, por Porter, M., 2015, (6a ed.), p. 327. España: Ediciones Deusto.

3.2.1 Condiciones de los factores

Porter (2015) indicó que los factores de producción son aquellos insumos que permiten a una nación competir en cualquier industria o sector: Recursos naturales, recursos humanos, conocimiento, capital e infraestructura. La escasez de estos recursos genera una necesidad de innovación y por ende de la competitividad.

Recursos naturales. El país es poseedor una gran diversidad de recursos naturales tales como: mineros, agropecuarios y pesqueros. Esta abundancia de recursos ha ralentizado los procesos de innovación en el pasado.

Recursos humanos. Debido a las brechas en el nivel de educación existente en el país, el Perú no cuenta con los recursos humanos para mejorar el nivel de competitividad.

Conocimiento. A pesar de contar con numerosas universidades, el Perú no cuenta con políticas que impulsen la investigación y desarrollo.

Capital. La mayor parte de los flujos de capital asociados a la inversión extranjera están destinados al sector minero. Durante los últimos años el gobierno ha fomentado la reinversión de las utilidades de las distintas empresas mediante la adopción de políticas fiscales que contribuyan con ello.

Infraestructura. El Perú presenta una gran deficiencia en infraestructura de apoyo a las operaciones productivas. De acuerdo con el *Informe Global de Competitividad 2015-2016* (World Economic Forum, 2015), el Perú se encuentra en el puesto 69, retrocediendo cuatro posiciones respecto al anterior informe del año 2014-2015, ocupando la sexta posición entre los países de Latinoamérica y Caribe y la tercera posición en Sudamérica después de Chile y Colombia. En la Tabla 12 se presenta el análisis competitivo del Perú entre los años 2012 y 2016, bajo los pilares de competitividad desarrollados por el Foro Económico Mundial.

Tabla 12

Indicadores de Competitividad 2012-2016

Indicadores de Competitividad	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Global	61	61	65	69
Requerimiento básicos	69	72	74	76
Instituciones	105	109	118	116
Infraestructura	89	91	88	89
Ambiente macroeconómico	21	20	21	23
Salud y educación primaria	91	95	94	100
Eficiencia	57	57	62	60
Educación secundaria	80	86	83	82
Eficiencia mdo. Bienes	53	52	53	60
Eficiencia mdo. Labor	45	48	51	64
Desarrollo mdo. Financiero	45	40	40	30
Disponibilidad tecnológica	83	86	92	88
Tamaño de mercado	45	43	43	48
Factores de sofisticación e innovación	94	97	99	106
Sofisticación de negocio	68	74	72	81
Innovación	117	122	117	116

Nota. Adaptado de “Informe global de competitividad 2015-2016”, por el World Economic Forum, 2016. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

3.2.2 Condiciones de la demanda

El segundo determinante de la ventaja competitiva para Porter (2015) son las condiciones de la demanda interior para el producto o servicio del sector, situación que deriva de las características del mercado. Mientras más exigentes sean los consumidores o usuarios, las empresas se verán en la necesidad de innovar y entrar a segmentos más avanzados. La composición de la demanda interior, su magnitud y pauta de crecimiento y la forma como se transmite al mercado extranjero, son los atributos que definen la demanda. Las condiciones de demanda de un país obedecen a sus necesidades, su nivel de refinamiento, poder adquisitivo y hasta relaciones culturales con ciertos productos. En la Figura 13 se observa que la demanda interna del país ha presentado ratios de crecimiento anuales durante los últimos diez años a excepción del año 2009 debido a la crisis inmobiliaria de Estados Unidos.

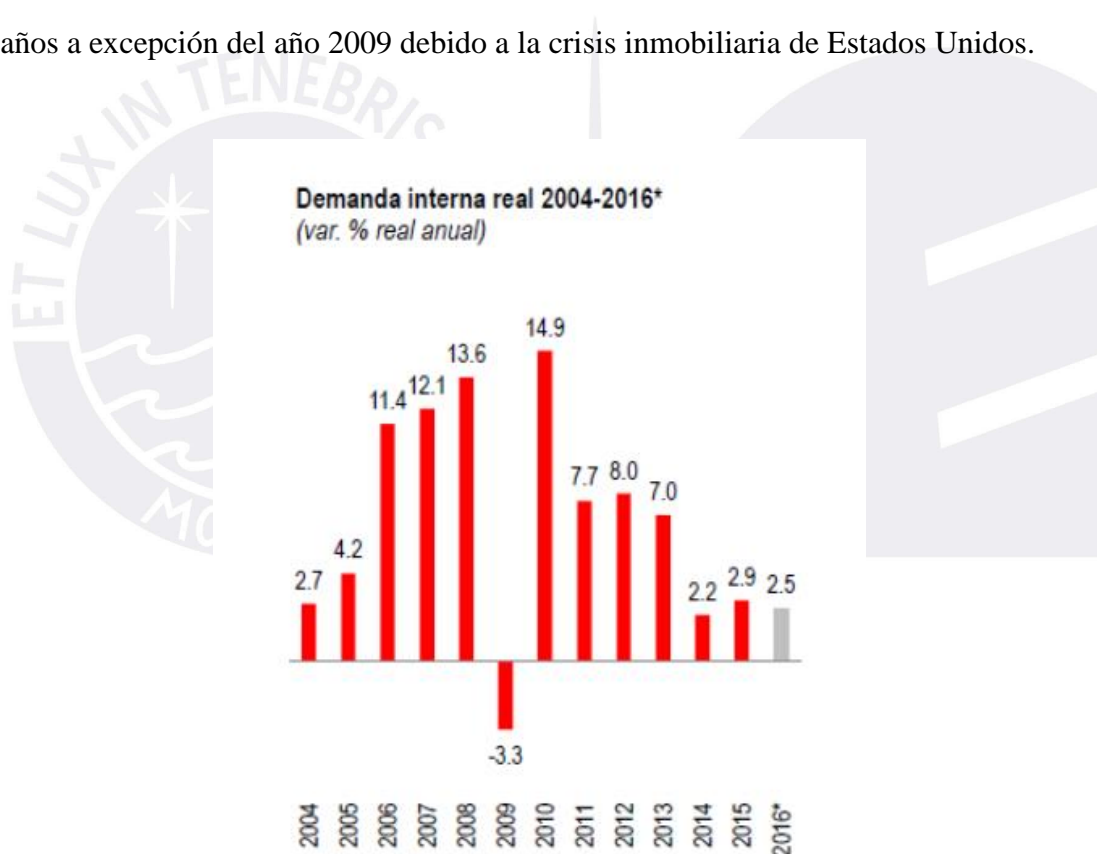


Figura 13. Demanda Interna Real 2004-2016.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?”, por Agencia de la Promoción de la Inversión privada, 2016a”, p 10

(http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Porter (2015) indicó que está conformado por el sistema fiscal, las leyes de propiedad fiscal y la estabilidad del entorno macroeconómico y político que influyen en el clima de inversión de un país. Agregó que en un clima favorable de inversión, la rivalidad entre competidores acentúa la necesidad de innovar y mejorar, pero que en economías en las cuales el clima de inversión es deficiente, la rivalidad puede conllevar a reducción de precios. Concluyo, además, que una vez que los competidores locales sienten que no pueden dominar cómodamente el mercado nacional, los rivales inician su proceso de internacionalización.

El Gobierno Peruano ofrece un marco legal favorable para la inversión extranjera, para lo cual considera los siguientes aspectos:

- Trato no discriminatorio
- Acceso sin restricción a la mayoría de los sectores económicos
- Libre movimiento de capitales
- Libre competencia
- Garantía de propiedad privada
- Libertad para adquirir acciones a nacionales
- Libertad para acceder al crédito interno y externo
- Acceso a mecanismos internacionales de solución de controversias
- Participación en el Comité de Inversiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Porter (2015) indicó que los proveedores cercanos y las empresas de sectores afines fomentan la innovación, la colaboración científica y el desarrollo conjunto. Agregó además que es posible que las empresas puedan influir en los proyectos técnicos de sus proveedores con lo cual el ritmo de la innovación es mayor. En este sentido, indicó que los clústers

desempeñan un papel fundamental en las economías de los sectores interconectados ya que representan un bien colectivo en el cual confluyen con facilidad y eficiencia conocimientos, técnicas y medios materiales que fomentan la productividad y aceleran la innovación. En el Perú los clústers aún no se han desarrollado de manera tal que promuevan la competencia interna y contribuyan al desarrollo de los mercados. El camino hacia una economía avanzada es a través de los clústeres quienes permitirán el desarrollo de una competencia sana que finalmente impactará en la promoción de la innovación y de la productividad. En este contexto el Estado juega un papel importante al determinar una política que permita su desarrollo. Los principales clústers desarrollados en el Perú son: el complejo de tiendas ubicadas en Gamarra, el Parque Industrial de Villa El Salvador, los fabricantes de calzado en Trujillo, el Instituto Peruano del Algodón, el Instituto Peruano de Alpaca y Camélidos y los Productores de Pisco, entre otros.

3.3 Análisis Entorno PESTE

Mediante el análisis externo se identifican los factores políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T) y ecológicos (E). Estos factores se analizan de manera integral y sistemática (D'Alessio, 2015) a nivel del país y de la Región Lambayeque.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).

De acuerdo a la Constitución Política del Perú promulgada en el año 1993, la estructura política se encuentra conformada por tres poderes: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo y (c) Poder Judicial. El Poder Legislativo está constituido por el Congreso de la República cuya función principal es la dación de leyes, la fiscalización y control político. El Congreso de la República está conformado por 120 congresistas los cuales son elegidos mediante elecciones nacionales. El Poder Ejecutivo está representado por el Presidente de la República y dos Vice-Presidentes cuya función es ejercer las funciones de Jefe de Estado siendo sus principales responsabilidades las de dirigir la política general del gobierno y la

administración del Estado. El Presidente de la República es elegido cada cinco años mediante elecciones generales. El Poder Judicial está constituido por instituciones que ejercen la potestad de administrar justicia tales como la Corte Suprema de Justicia, las Cortes Superiores de Justicia, los Juzgados de Primera Instancia, Juzgados de Paz Letrados y Juzgados de Paz No Letrados. El Poder Legislativo y el Poder Judicial son autónomos respecto al Poder Ejecutivo. Esta autonomía contribuye a regular, concertar las acciones del Poder Ejecutivo y a su vez obtener estabilidad jurídica y un marco legal adecuado.

Mediante la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales 27867 promulgada el 18 de noviembre del 2002 (Ley 27867, 2002) se crearon los gobiernos regionales con el propósito de fomentar la descentralización y el desarrollo del interior del país. Los gobiernos regionales son los órganos encargados de la administración de las regiones y departamentos, son considerados personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Los gobiernos regionales se encuentran dirigidos por un consejo regional y un presidente regional.

Mediante la ley 30305 se modifica la denominación del presidente por Gobernador Regional. La Provincia de Chiclayo forma parte de la Región Lambayeque conjuntamente con las provincias de Ferreñafe y Lambayeque. El Gobernador de la Región de Lambayeque es el Sr. Humberto Acuña Peralta quien ejerce el cargo por segunda vez y cuyo último mandato se inició el año 2015 y culminará el año 2020. El Gobierno Regional cuenta con un *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015 -2018* (Gobierno Regional de Lambayeque, 2015), el cual se encuentra alineado con el *Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011 -2021* (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011). El Plan Estratégico Institucional (PEI) considera trabajar objetivos estratégicos los cuales a su vez se expresan en cinco ejes estratégicos los cuales son: (a) gestión pública moderna; (b) institucionalidad y gobernabilidad democrática; (c) promoción de la inversión; (d) provisión de servicios

públicos, y (e) generación de infraestructura regional. La gestión en cada uno de estos ejes decanta finalmente en indicadores los cuales se encuentra detalladamente explicados en el PEI y cuyo logro se gestiona por medio de la asignación de fondos públicos. El desenvolvimiento tanto del Gobierno Central como del Gobierno Regional se encuentra sustentado sobre la base de principios democráticos, los cuales emanan de la Constitución Política del Perú del año 1993. Los fenómenos de la corrupción y la inseguridad no solamente impactan de manera negativa en la economía del país sino que también socaban el desempeño de la democracia porque afectan la legitimidad del sistema político (Seligson, 2008). Sobre este punto, de acuerdo a encuesta patrocinada por Proetica (2015), según se aprecia en la Figura 14, el 62% de los encuestados manifestaron que el principal problema del país es la carencia de seguridad (delincuencia) mientras que el 46% señaló que es la corrupción. Por otra parte el 78% de los encuestados indicaron que de acuerdo a su percepción los niveles de corrupción se han elevado durante los últimos cinco años, de los cuales el 85% opina que el Gobierno Central no es eficaz en la lucha contra la misma. Por otro lado la encuesta señala que Poder Judicial es percibido como la institución más corrupta seguida por el Congreso de la República y la Policía Nacional del Perú.

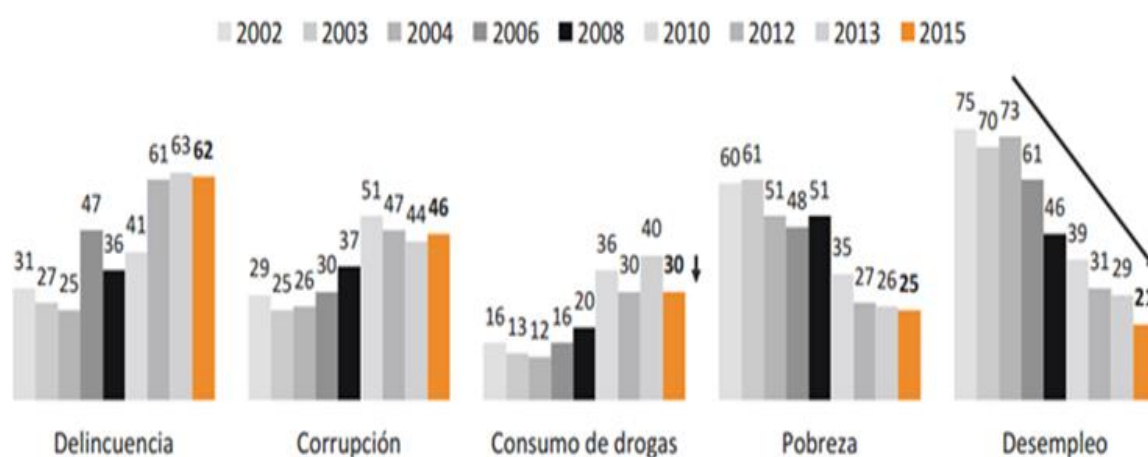


Figura 14. Principales problemas del Perú 2002-2015.

Tomado de “Novena encuesta nacional sobre corrupción – 2015,” por Proetica, 2015, p. 10 (<http://www.proetica.org.pe/?q=content/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n>).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú se encuentra en una etapa de crecimiento económico sostenido desde hace varios años tal como se aprecia en la Figura 15. El Producto Bruto Interno (PBI) ha experimentado un crecimiento promedio de 5.1% dentro del periodo comprendido entre los años 1993 y 2015 alcanzando un pico máximo de 9.1% en el año 2008. Los hechos relevantes ocurridos en ese período son los siguientes: (a) en el año 1998 se produjo la crisis asiática y el fenómeno del niño; (b) en el año 2001 se produjo un estancamiento de la inversión privada debido a la incertidumbre política; (c) en el año 2009 estalló la crisis financiera en Estados Unidos por los créditos suprimidos y (d) desde el año 2014 se ha producido una caída en los precios internacionales de las materias primas.

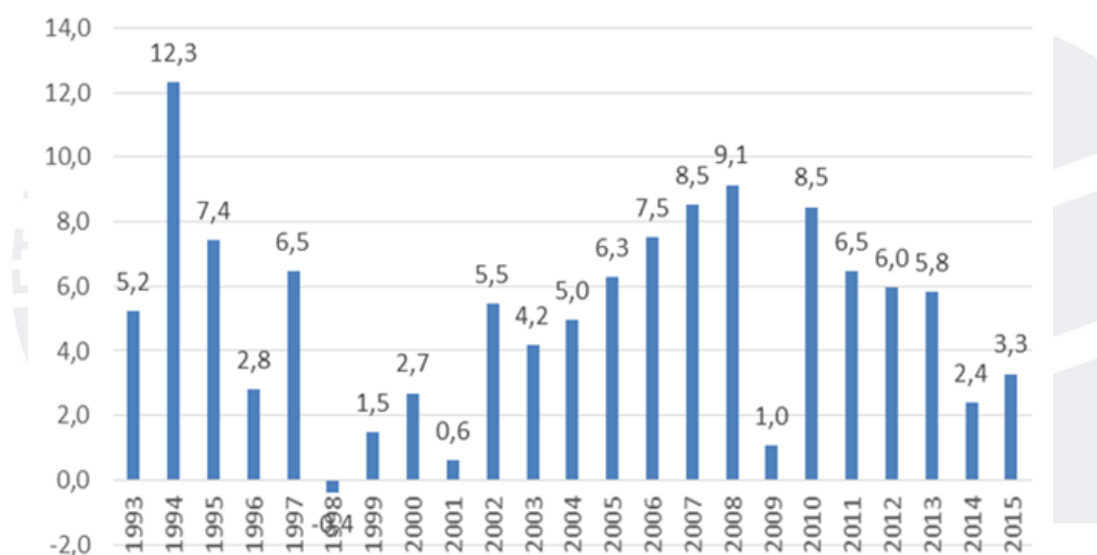


Figura 15. Producto Bruto Interno 1993 - 2015.

Adaptado de "Producto Bruto Interno por tipo de gasto 1951-2015 (variaciones porcentuales reales)," por el Banco Central de Reserva del Perú (2015) (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Las proyecciones de crecimiento del PBI del Perú realizadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2016) para los años 2016 y 2017, son de 3,7% y 4,1% respectivamente y constituyen las proyecciones más altas de América Latina, seguidas por Colombia con un 2,5% y 3,00%, respectivamente tal como se aprecia en Tabla 13. Estas proyecciones están sustentadas en gran medida por el consumo interno y la ejecución de proyectos de inversión

públicos y privados (Agencia de Promoción Privada de la Inversión, 2016d). El consumo interno está impulsado fundamentalmente por la clase media, nivel socio económico que se ha quintuplicado durante la última década al pasar del 11.9% en el año 2005 al 50,6% en el año 2014. Otro aspecto importante de la economía peruana es la estabilidad del tipo de cambio la cual es producto de la política monetaria adoptada por el Gobierno. La política monetaria es ejecutada por el Banco Central de Reserva del Perú el cual en virtud de la Constitución Política del Perú y su ley orgánica actúa con autonomía respecto al Poder Ejecutivo.

Tabla 13

Proyección del Crecimiento del PBI de América Latina

	2015	2016	2017
América Latina y el Caribe	-0.04	-0.41	1.61
América del Sur	-1.3	-1.9	1.0
Excluidas las economías en contracción	2.9	2.5	3.0
América Central	4.1	4.1	4.1
El Caribe	3.9	3.4	3.5
América Latina -			
Argentina	2.4	-1.5	2.8
Brasil	-3.8	-3.3	0.5
Chile	2.1	1.7	2.0
Colombia	3.1	2.5	3.0
México	2.5	2.5	2.6
Perú	3.3	3.7	4.1
Venezuela	-6.2	-10.0	-4.5

Nota. Tomado de “En transición: perspectiva para América Latina y el Caribe,” por Alejandro Werner, 2016 (<http://blog-dialogoafondo.org/?p=6677>).

El PBI per cápita del Perú, según Figura 16, se ha situado tradicionalmente por debajo del correspondiente al del resto del mundo y de América Latina, sin embargo, en los últimos años en virtud del crecimiento económico, las proyecciones del PBI per cápita del Perú muestran un comportamiento ascendente desde el año 2000 y se espera que de seguir esta tendencia en algunos años supere al promedio de América Latina y del mundo, es decir de alrededor de 12,500 dólares por año aproximadamente para el año 2018 (Agencia de Promoción Privada de la Inversión, 2016a).

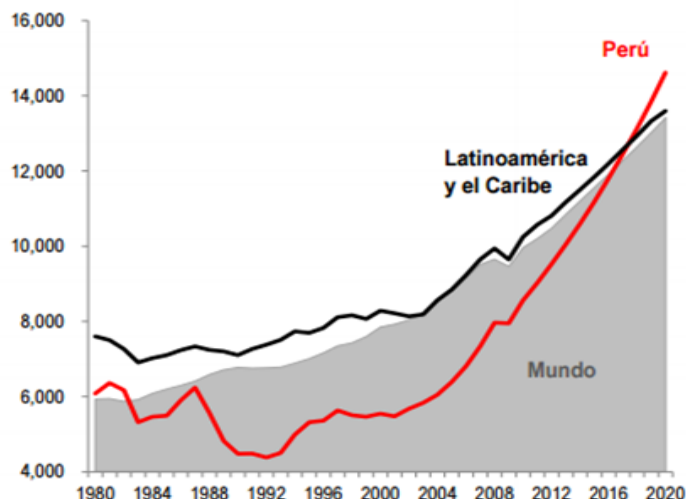


Figura 16. PBI per cápita, PPA.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2016a

(http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf).

Una adecuada política fiscal y monetaria ha permitido al Perú poseer un bajo ratio de endeudamiento. El ratio de endeudamiento de una economía se mide por el porcentaje de la deuda pública respecto al PBI. La tendencia descendente de este indicador a lo largo de los últimos doce años indica que el país produce y vende bienes y servicios que le permiten pagar las deudas adquiridas de manera satisfactoria. En comparación con otros países de América Latina, el Perú el año 2015 presenta un ratio de endeudamiento del 23.3%, el cual es ligeramente más alto que el de Chile (17.1%) pero significativamente mejor que el de otros países como Venezuela (48.8%), México (54%) o Brasil (73.7%) según Figura 17 y Figura 18.

Otro dato interesante lo constituye el nivel de las reservas internacionales del país las cuales contribuyen a la estabilidad económica y constituyen una fuente de divisas ante situaciones de emergencia (Banco Central de Reserva del Perú, 2016c). En el año 2015 a pesar de un leve descenso en términos absolutos a partir del 2012, las reservas internacionales netas constituyen aproximadamente un tercio del Producto Bruto Interno (PBI) lo que permite que el país se ubique en una zona de bajo riesgo ante crisis internacionales. Este hecho es

relevante ya que en un entorno globalizado como el actual siempre existe la amenaza de la incertidumbre sobre la economía mundial ya que esta se encuentra afectada por fenómenos como el Brexit, las elecciones en Estados Unidos, crisis hipotecarias del 2008 o los peligros asociados al terrorismo mundial, según se aprecia en la Figura 19.

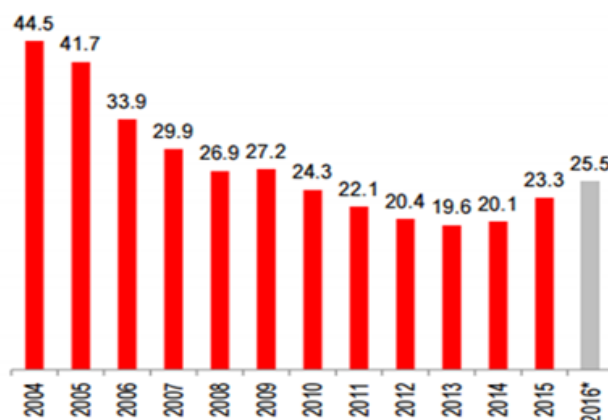


Figura 17. Deuda pública del Perú 2004-2016.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2016a

(http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf).

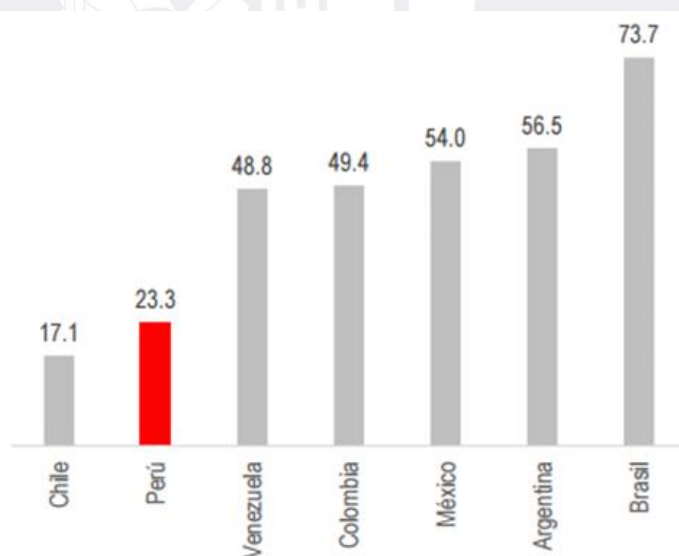


Figura 18. Deuda Pública – Latinoamérica 2015 (% del PBI).

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2016a

(http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf).

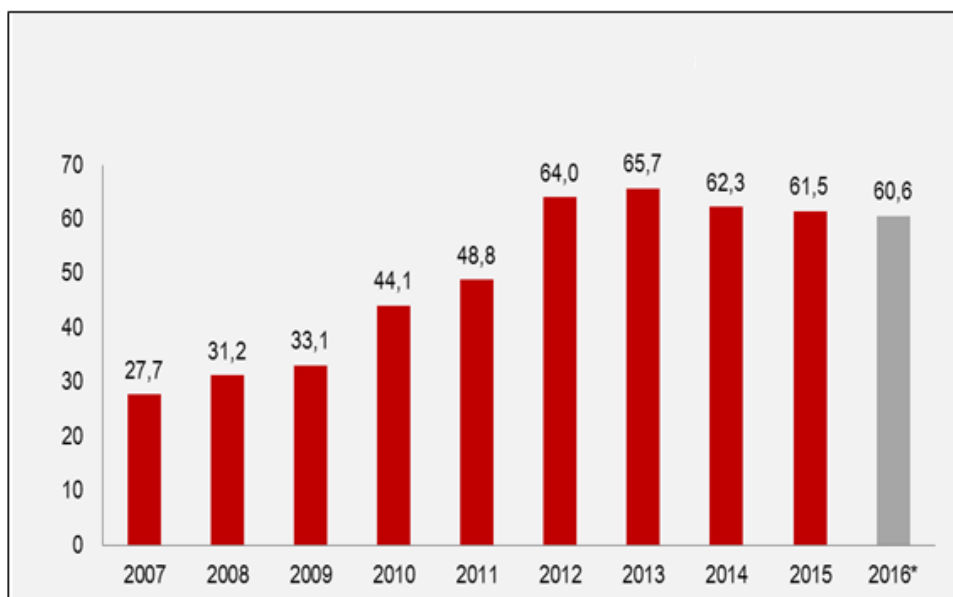


Figura 19. Reservas Internacionales Netas (miles de millones de dólares).

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2016a

(http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf).

Por otra parte el país posee bajas tasas de inflación siendo el promedio un 3% entre los años 2005 y 2015, ubicándose como uno de los países de menor inflación en América Latina (Agencia de Promoción Privada de la Inversión, 2016a) por debajo de Chile (3.7%) y Brasil (5.9%). El valor de la tasa de inflación está en función de las políticas monetarias desarrolladas por el BCR el cual adopta medidas encaminadas a preservar la estabilidad monetaria y lograr la inflación meta (Banco Central de Reserva del Perú, 2016a) según Figura 20.

En relación a los tratados de Libre Comercio, el Perú cuenta con 11 acuerdos comerciales con los siguientes países o bloques: China, Corea del Sur, Singapur, Canadá, Estados Unidos, México, Costa Rica, Chile, Panamá, Unión Europea y la Asociación Europea de Libre Comercio (Islandia, Liechtenstein, Suiza y Noruega). La ubicación geográfica del Perú con proyección a Estados Unidos y la APEC es fundamental para lograr una mayor eficiencia de los procesos logísticos (Agencia de la Promoción de la Inversión Privada, 2016a).

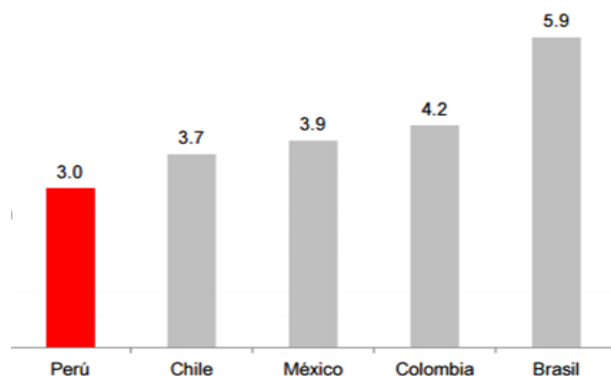


Figura 20. IPC – Latinoamérica 2005 – 2015.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2016a

(http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf).

En el año 2015 el Perú ha sido catalogado como un país de moderado riesgo y con adecuada capacidad de pago por las tres grandes calificadoras de riesgo como: Standard and Poors, Fitchs Ratings y Moody`s, quienes calificaron al Perú con grados de inversión: BBB+, BBB+ y A3 respectivamente de manera que el país presenta una mejor calificación que Colombia, Brasil, Argentina, Ecuador, Venezuela y Bolivia pero por debajo de Chile. Esta situación ha incrementado la confianza de los inversionistas y ha permitido obtener mejores tasas de interés para el país (Agencia de Promoción Privada de la Inversión, 2016a) (ver Figura 21).

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	AA-	A+	Aa3
Perú	BBB+	BBB+	A3
México	BBB+	BBB+	A3
Brasil	BBB-	BBB	Baa2
Colombia	BBB	BBB	Baa2
Bolivia	BB	BB	Ba3
Ecuador	B+	B	B3
Venezuela	CCC	CCC	Caa3
Argentina	SD	RD	Caa1

Figura 21. Calificación de grado de inversión – comparación Latinoamericana.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2016a

(http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf).

Adicionalmente a esto, desde el 28 de julio del 2016 se ha instaurado un nuevo gobierno liderado por Pedro Pablo Kuczinsky quien como Presidente de la Nación ha propuesto recuperar el dinamismo económico mediante la diversificación de las exportaciones, eliminación de las trabas burocráticas, formalización de las empresas informales, y el incentivo a las inversiones en infraestructura (Peruanos por el Cambio, 2016).

En relación a la región Lambayeque esta se encuentra en el décimo puesto respecto a su contribución al PBI del Perú. La evolución anual del PBI de Lambayeque ha tenido un comportamiento similar al del país especialmente en los años 2013 y 2014 según se aprecia en las Figura 22 y Figura 23, sin embargo en el año 2015 la región presentó un desempeño negativo llegándose a contraer en un 0.2% debido fundamentalmente a la menor producción de azúcar como consecuencia de algunos conflictos laborales en las empresas azucareras.

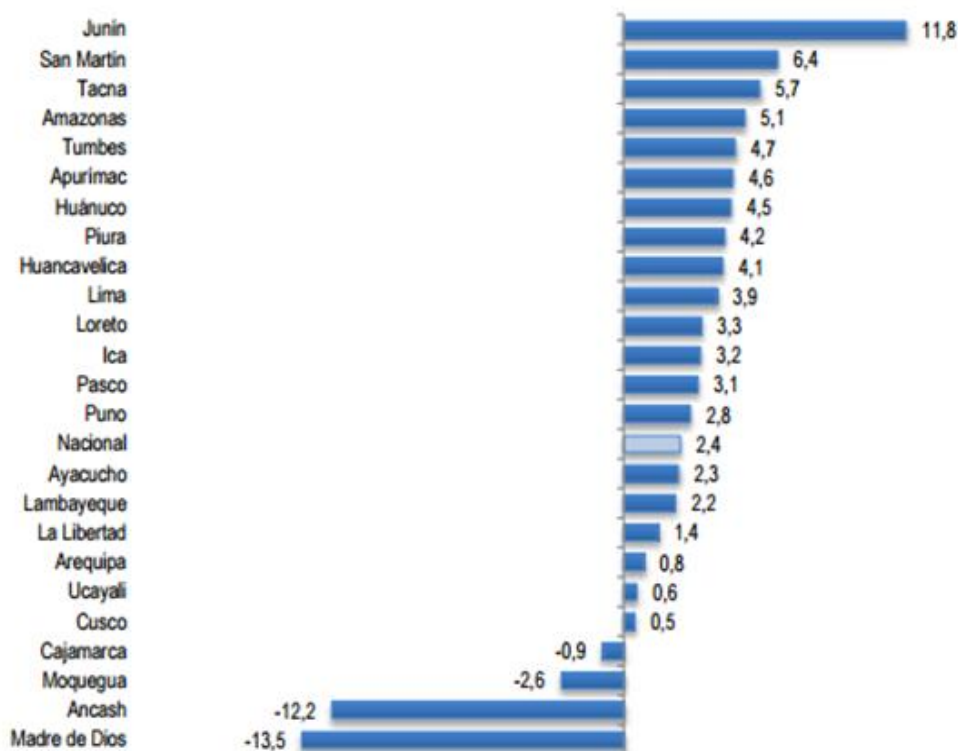


Figura 22. Producto Bruto Interno por departamento: 2014 (variación porcentual). Tomado de “Producto Bruto Interno por departamento 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015f, p. 1 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

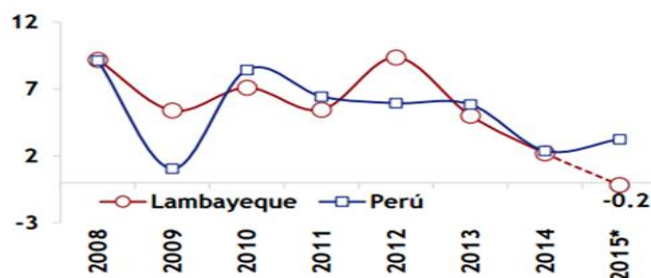


Figura 23. PBI Perú versus VAB, 2008-2015.

Tomado de "ICAE – Lambayeque," por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015, p. 1 (http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/icae_8_lambayeque-vf.pdf).

El comercio, la manufactura, transportes y la agricultura son los principales sectores que contribuyen al PBI de la Región Lambayeque. Mientras que la minería y la pesca con los sectores que presentan menor contribución a la economía de la región (ver Tabla 14).

Tabla 14

Producto Bruto Interno de la Región Lambayeque 2008 -2014

Sector	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agricultura	984	1,054	1,096	1,205	1,162	1,211	1,340
Comercio	1,590	1,574	1,822	1,978	2,212	2,388	2,556
Construcción	481	605	704	826	1,009	1,059	1,102
Electricidad, gas y agua	96	104	116	127	135	146	149
Gobierno	448	553	588	658	740	824	941
Manufactura	937	1,033	1,246	1,351	1,420	1,428	1,404
Minería	23	24	29	31	35	38	40
Otros servicios	2,926	3,191	3,402	3,621	4,079	4,455	5,050
Pesca	43	40	32	28	34	40	59
Restaurantes y hoteles	206	231	262	305	352	395	432
Transporte y comunicaciones	886	930	1,005	1,098	1,272	1,399	1,493
Total	8,619	9,340	10,301	11,228	12,452	13,382	14,567

Nota. Tomado de "Estadísticas, indicadores regionales de Lambayeque," por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2016b

(<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>).

Con respecto al sector agropecuario los principales productos que se producen en el Departamento de Lambayeque son la caña de azúcar (segundo productor nacional), el arroz (segundo productor nacional) y el maíz amarillo duro (cuarto productor nacional). Con relación a la competitividad de la región esta se establece en función del índice de competitividad el cual es un indicador que mide diferentes factores que afectan la calidad de

vida de los habitantes tales como la infraestructura, la educación, y la salud así como la creación de condiciones que hacen propicia la inversión. El índice de competitividad de la región Lambayeque la ubica en el puesto nueve de acuerdo a CENTRUM (2015), mientras que Lima Metropolitana ocupa el primer lugar y Callao y Moquegua el segundo y tercer lugar, respectivamente. Huancavelica es la región que ubica en el último lugar en el ranking de competitividad según aprecia en la Figura 24.

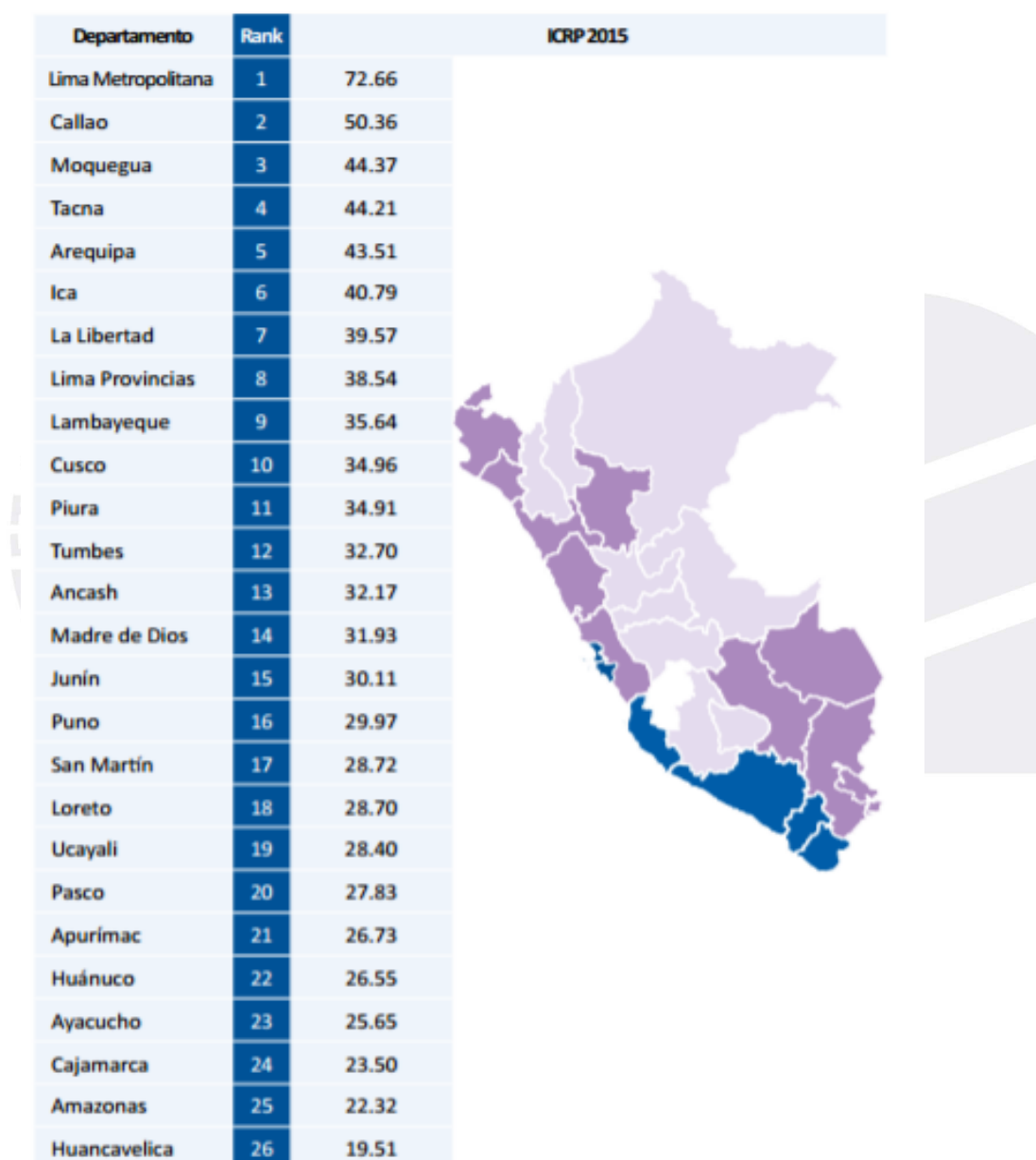


Figura 24. Índice de Competitividad Regional del Perú 2015. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015,” por el Centrum, 2015, p. 3 (<http://www.centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2015/>).

Tal como se aprecia en la Tabla 15, en los últimos años la Región Lambayeque presenta una mejora significativa en el ranking del Índice de Competitividad pasando del puesto siete en el año 2008 al puesto nueve en el año 2015. En un análisis detallado de los pilares que conforman el Índice de Competitividad se puede observar que el pilar de infraestructura, referido a la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, infraestructura de turismo y red de comunicaciones, es el de mejor desempeño por parte de la región al ubicarse en el sexto puesto; mientras que el pilar de gobierno, referido a los recursos de la región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia, es el de menor desempeño alcanzando el puesto 25.

Tabla 15

Ranking de Competitividad de la Región de Lambayeque

Pilares	2008	2010	2011	2014	2015
Economía	10	7	10	11	12
Empresas	9	4	5	9	9
Gobierno	4	6	12	20	25
Infraestructura	3	4	6	6	6
Personas	6	6	7	7	8
Ranking General	7	5	8	8	9

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015,” por Centrum, 2015, p 3 (<http://www.centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2015/>).

Una de las mayores amenazas que afectan tanto la economía como la competitividad de la región lo constituye el fenómeno del niño el cual es un fenómeno meteorológico mediante el cual se interrelacionan el mar y la atmosfera de la región tropical del océano pacífico, el Perú se halla expuesto a las consecuencias de este fenómeno las cuales se manifiestan mediante precipitaciones e inundaciones, los fenómenos del Niño de los años 1982/1983 y 1997/1998 ocasionaron pérdidas de 3283 y 3500 millones de dólares respectivamente (Servicio Nacional de Meteorología del Perú, [SENHAMI] 2015).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En comparación con las demás regiones Lambayeque es la novena región más poblada del Perú por debajo de Lima, La Libertad, Piura, Cusco y Arequipa (INEI, 2015c) y representa alrededor del 4% de la población nacional, ver Figura 25.

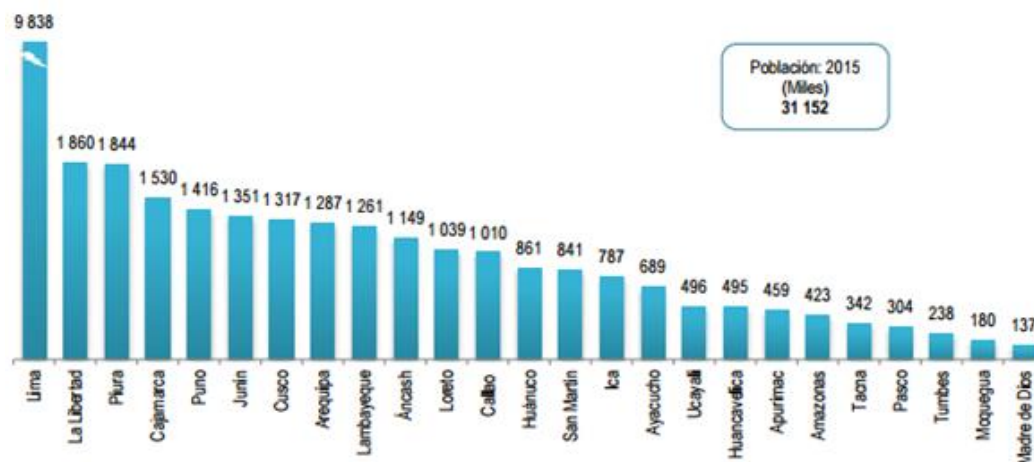


Figura 25. Perú: Población proyectada por departamento 2015.

Tomado “Perú: Síntesis Estadísticas 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c, p. 14

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro).

El crecimiento natural anual de la población en la Región Lambayeque, es decir sin considerar la población migrante o inmigrante, entre los años 2008 y 2015, según se aprecia en la Tabla 16 ha sido 15,841 personas por año según el INEI (2009b).

Tabla 16

Indicadores Demográficos del Departamento de Lambayeque, 2010 – 2015

Indicadores demográficos	Lambayeque
Fecundidad	
Nacimientos anuales: B	22,326
Tasa bruta de natalidad: b (por mil)	18.09
Mortalidad	
Muertes anuales: D	6,485
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	5.25
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	17.07
Crecimiento Natural	
Crecimiento anual: B-D	15,841

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025. Boletín de Análisis Demográfico N° 37,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009b.

La pobreza y calidad de vida se puede determinar a través del indicador de porcentaje de la población con al menos una necesidad básica insatisfecha, Lambayeque presenta un mejor desempeño que el promedio del Perú. Sin embargo hay que considerar que el promedio país se ve afectado por regiones o departamentos con niveles muy altos de pobreza como por ejemplo Loreto, Amazonas y Ucayali. Lambayeque al igual que el resto del país presenta una tendencia sostenida hacia la disminución de la pobreza según Figura 26 (INEI, 2015d).

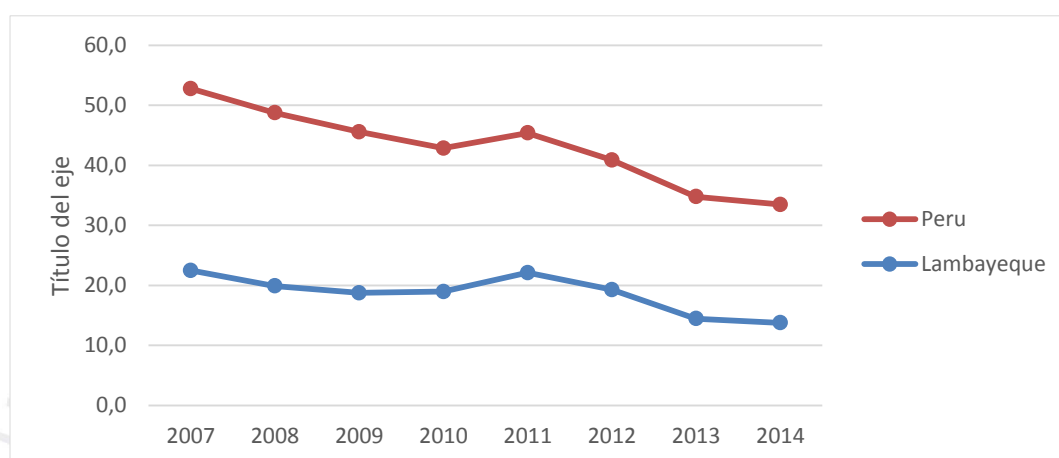


Figura 26. Porcentaje de la Población con al menos una necesidad básica insatisfecha. Adaptado de “Estadísticas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015d (<https://www.inei.gov.pe/buscador/?tbusqueda=ece>).

Según el Instituto Cuanto (2016), con datos elaborados por el INEI, el nivel de pobreza de la Región Lambayeque en el año 2015 es de 20.8%, por debajo de La Libertad (25.7%), Piura (29.4%) y por encima de Tumbes (12.8%). Tal situación se explica principalmente por el atraso económico y social de las zonas rurales en las cuales conviven las actividades agrícolas con las no agrícolas y requieren de una mayor y mejor conectividad vial lo cual es responsabilidad de los municipios locales, quienes a su vez no poseen los recursos financieros necesarios para construir y mantener la infraestructura vial existente. Respecto al empleo, la tasa de actividad de las personas en edad de trabajar de la Región de Lambayeque es menor que la del promedio nacional (o total Perú). En el año 2014 se aprecia que la brecha con respecto al resto del país se ha incrementado (ver Figura 27).

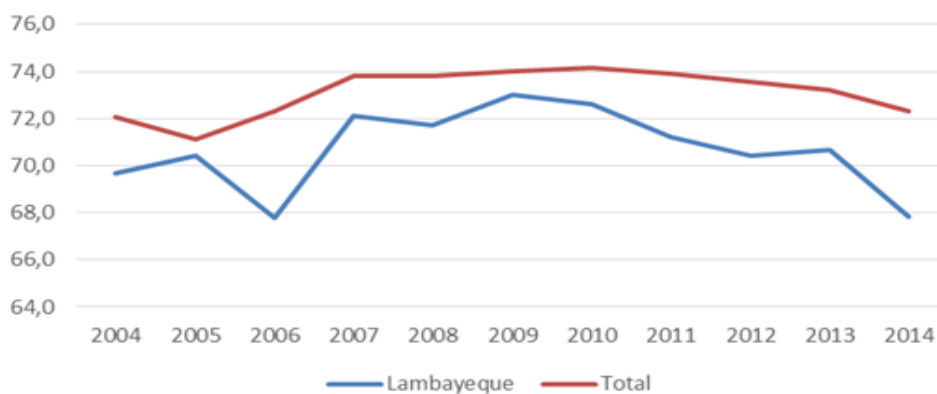


Figura 27. Tasa de Actividad de la Población en Edad de Trabajar. Adaptado de “Estadísticas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015i (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

En relación a la educación se observa que históricamente la tasa de analfabetismo de la región Lambayeque es ligeramente mayor que la tasa promedio nacional, sin embargo, a partir del año 2007 presenta una tendencia descendente llegando a igualar la tasa promedio nacional en el año 2014 según se aprecia en la Figura 28.

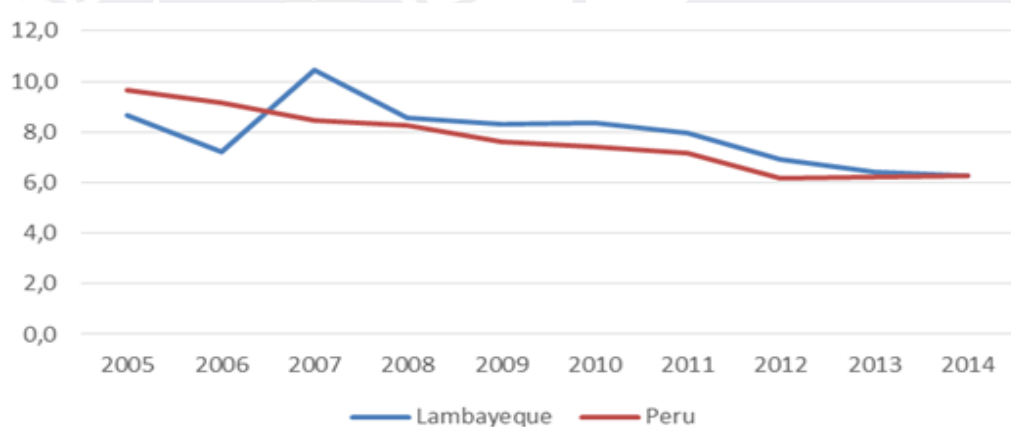


Figura 28. Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad. Adaptado de “Estadísticas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015j (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Respecto a la tasa de analfabetismo, la Región de Lambayeque se ubica en el puesto 12 a nivel nacional, con un indicador del 6.3% de la población mayor a 15 años, superior a la tasa del 2.5% de Lima y similar a la tasa de analfabetismo del país (INEI, 2014). El 68% de la población escolar se encuentra en el sistema estatal y el 32% en el sistema privado, concentrándose la mayor población estudiantil en el distrito de Chiclayo (ver Figura 29).

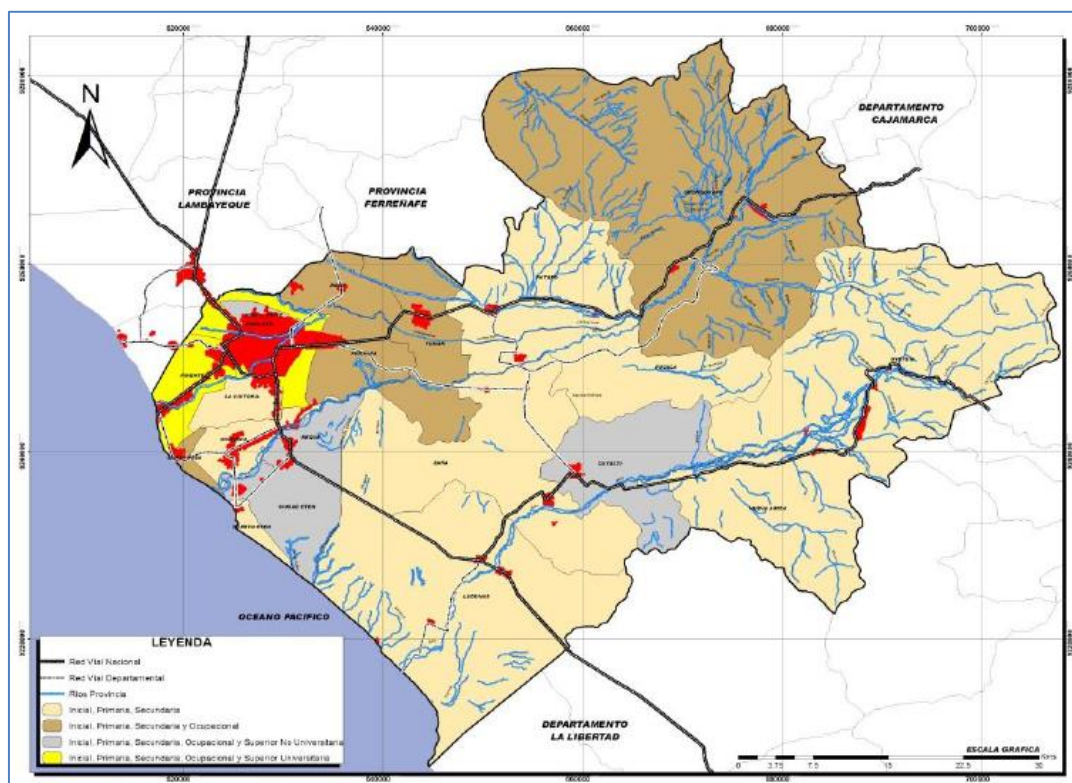


Figura 29. Mapa de la provincia de Chiclayo 2010: niveles educativos por distrito. Tomado de “Plan de desarrollo concertado 2016-2021,” por la Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2010, p. 6 (<http://www.munichiclayo.gob.pe/index.php?idnor=117&tipo=lpres&ad=0&me=0&lim=0&rtu=1>).

Durante los últimos años el número de centros educativos en la Región Lambayeque se ha visto incrementada principalmente en los niveles inicial, primario y secundario, generándose de esta manera una oportunidad para la inversión privada con la finalidad de cubrir la mayor demanda educativa y de esta manera acortar las brechas de tecnología y oportunidad laboral entre la capital de la provincia y los distritos aledaños. Pese a ello, los niveles de deserción escolar no han mejorado de manera significativa durante los últimos años, sustentándose principalmente en causas relacionadas con problemas familiares, económicos, de falta de interés por parte de los alumnos y embarazo de adolescentes. El índice de deserción a nivel nacional es del 7.6%, el de la Región Lambayeque es de 10.6% (principalmente por motivos económicos) y el de la Provincia de Chiclayo es de 5% (Ministerio de Educación, 2015a). En cuanto a la educación superior, actualmente la

Provincia de Chiclayo cuenta con siete universidades de las cuales cuatro son particulares: Universidad de Chiclayo, Universidad de Lambayeque, Universidad Privada Juan Mejía Baca y la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016a).

El acceso a la educación se ve facilitado por la implementación de bibliotecas tanto públicas como privadas. El número de bibliotecas registradas en la región de Lambayeque es ligeramente superior al registrado en la región de Arequipa pero a la vez significativamente menor al correspondiente exhibido por otras ciudades del norte del Perú como son La Libertad y Piura. La ciudad de Lima es por lejos la ciudad que cuenta con el mayor número de bibliotecas según Figura 30.

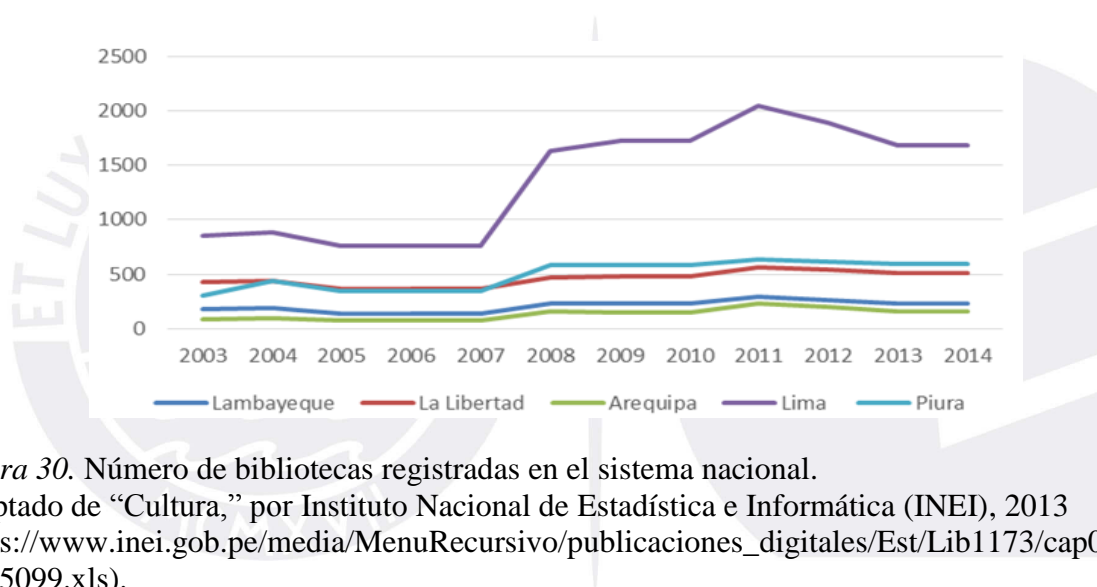


Figura 30. Número de bibliotecas registradas en el sistema nacional. Adaptado de “Cultura,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap05/cap05099.xls).

La calidad de las prestaciones de salud puede medirse mediante el indicador de habitantes por cada médico. En el caso de la Región Lambayeque este indicador ha estado mejorando a través de los años aunque se observa un retroceso en el año 2014 respecto al 2013. En el año 2014 el número de habitantes por médico en la Región Lambayeque fue de 579 mientras que el promedio país es 476 y regiones como la Libertad y Piura cuentan con 438 y 1154, respectivamente, según se aprecia en las Figuras 31 y Tabla 17 (Congreso de la República, 2015).

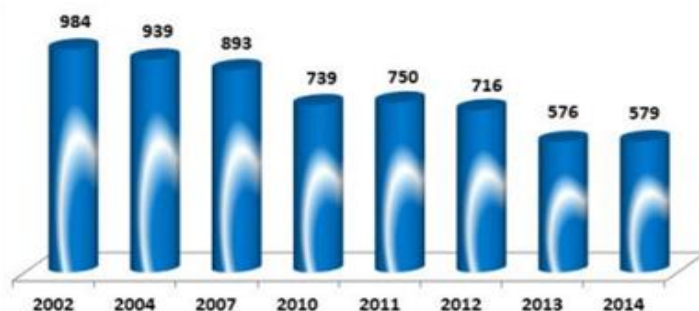


Figura 31. Número de habitantes por médico en la región Lambayeque. Tomado de “Carpeta Georeferencial Región Lambayeque Perú,” por Congreso de la República del Perú, (2015), p. 10 (<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2015/4.trimestre.14.lambayeque.pdf>).

Tabla 17

Número de Habitantes por Médico según Departamento

Departamento	2002	2004	2007	2010	2011	2012	2013	2014
Total	711	665	682	602	615	586	468	476
Amazonas	4,454	3,235	2,030	1,797	1,604	1,612	1,607	1,698
Ancash	2,065	1,890	1,382	1,069	1,116	1,006	879	853
Apurímac	4,209	4,349	2,297	1,299	1,107	989	1,052	867
Arequipa	384	340	353	313	328	313	260	257
Ayacucho	2,036	2,194	1,895	1,745	1,789	1,776	1,768	1,788
Cajamarca	4,857	3,568	3,076	2,420	2,420	2,311	2,088	2,106
Callao	641	605	551	562	530	537	462	484
Cusco	1,234	1,179	1,008	843	818	781	691	677
Huancavelica	8,694	3,701	1,811	1,966	1,859	1,778	1,741	1,847
Huánuco	3,861	3,500	2,401	1,932	1,849	1,805	1,498	1,286
Ica	507	439	483	446	472	457	400	412
Junín	1,692	1,539	1,269	862	918	856	762	779
La Libertad	903	778	777	589	623	558	454	438
Lambayeque	986	939	893	739	750	716	576	579
Lima	353	341	385	355	367	351	262	273
Loreto	1,952	1,769	1,643	1,427	1,424	1,366	1,176	1,180
Madre de Dios	1,539	1,051	1,015	866	754	751	770	737
Moquegua	1,304	916	771	687	655	662	640	671
Pasco	1,661	1,779	1,297	1,436	1,406	1,329	1,462	1,459
Piura	1,617	1,579	1,512	1,349	1,377	1,335	1,148	1,154
Puno	2,400	2,227	1,513	1,412	1,428	1,349	1,274	1,246
San Martín	3,676	3,536	2,746	2,337	2,183	2,180	2,010	1,920
Tacna	686	669	586	417	431	393	358	356
Tumbes	1,765	1,752	1,205	1,184	1,293	1,304	1,157	1,179
Ucayali	2,928	2,655	1,851	1,609	1,592	1,592	1,402	1,334

Nota. Tomado de “Estadísticas, Salud, Recursos Humanos de Salud, Compendio Estadístico 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015g (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap06/ind06.htm).

Lambayeque cuenta con una de las menores tasas de mortalidad infantil del país (13 por cada mil habitantes) mientras que el promedio nacional es de 19. Las regiones de La Libertad y Piura cuentan con 12 y 17 respectivamente según Figura 32.

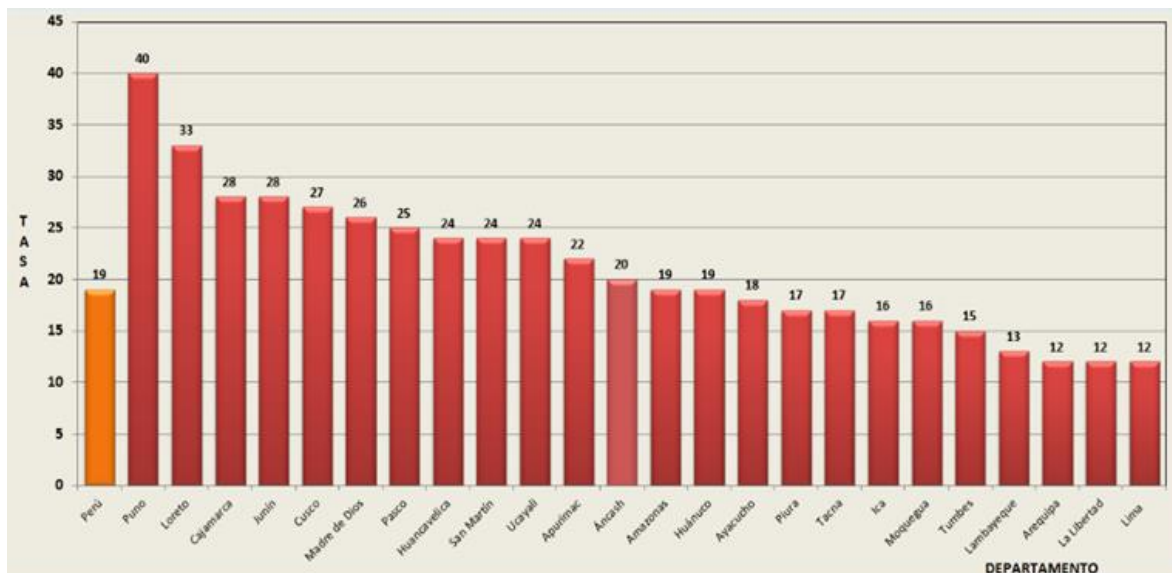


Figura 32. Tasa de mortalidad infantil.

Tomado de Ministerio de Salud (MINSA), al 2015

(http://www.app.minsa.gob.pe/bsc/detalle_indbsc.asp?lcind=84&lcobj=1&lcper=1&lcfreq=15/10/2015).

Un hecho importante que afecta la calidad de vida de la población en la Provincia de Chiclayo es el incremento de la cantidad de vehículos particulares, lo cual trae como consecuencia junto a otros factores como la informalidad de los conductores y la carencia de educación vial, el aumento de los niveles de tráfico automotriz.

El índice de desarrollo humano (IDH), establecido por la United Nations Development Programme [PNUD] (2012), es un indicador que mide el desarrollo en términos socio económico y considera tres aspectos: (a) esperanza de vida, (b) acceso a la educación; y (c) nivel de vida. En el año 2015 el Perú está ubicado en el puesto 87 de 187 países con una puntuación de 0.734 (United Nations Development Programme, 2015). A nivel regional la Región Lambayeque está ubicada en el décimo puesto del país con un índice de 0.4617 siendo el ingreso familiar y el acceso a la educación los factores más bajos (Gobierno Regional de Lambayeque, 2016a).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

El Perú carece de una política que fomente la Investigación y Desarrollo. En el año 2015 sólo se invirtió el 0.12% del PBI en desarrollo de tecnología, mientras que otros países de Latinoamérica invirtieron en promedio 1.75% de su PBI (Diario Perú 21, 2015). Este hecho afecta seriamente la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento económico del país.

Respecto a la disponibilidad de los recursos tecnológicos actualmente este aspecto puede medirse por el acceso de la población respecto a las tecnologías de la información. Con relación a América Latina, el Perú se ubica en una posición superior al promedio de hogares con acceso a internet y posee un valor similar a los de Argentina y México, pero por debajo de Chile, Uruguay y Brasil según se aprecia en la Figura 33. Con respecto a la Región Lambayeque se observa que este parámetro es similar al del Perú y la Región La Libertad pero superior al de la Región Piura.

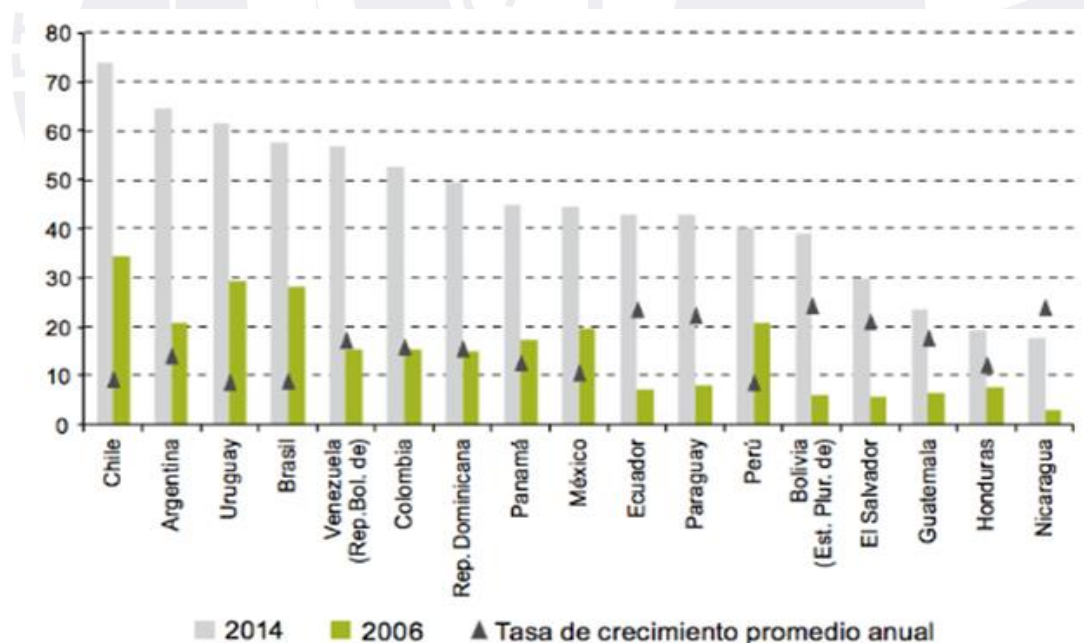


Figura 33. América Latina y el Caribe (17 países): evolución de los usuarios de internet 2006-2014 (en porcentaje del total de la población).

Tomado de "La nueva revolución digital: de la internet del consumo a la internet de la producción," por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016, p 42 (http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/4/S1600780_es.pdf).

El acceso a las tecnologías de la información (TIC) se ha incrementado de manera sostenida en dos aspectos: (a) acceso a internet y (b) posesión de equipos celulares, aunque se observa un declive en el uso de los teléfonos fijos y un estancamiento en el porcentaje de hogares que poseen al menos una computadora según se aprecia en la Figura 34 y Tabla 18.

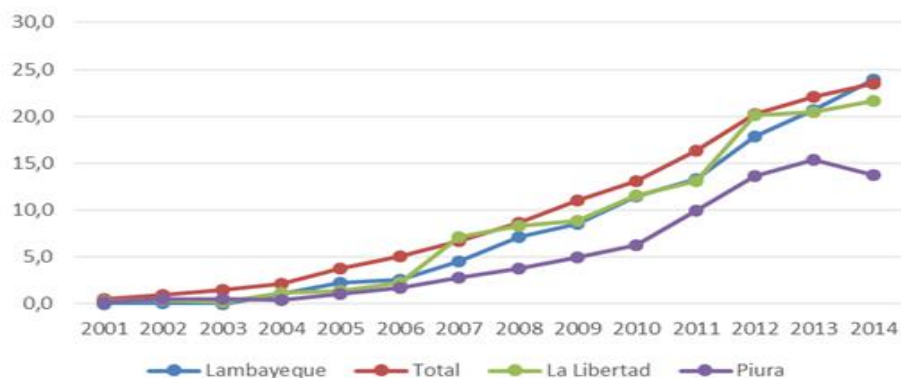


Figura 34. Porcentaje de hogares con acceso a internet..

Adaptado de “Compendio estadístico 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/compendio2014.html).

Tabla 18

Porcentaje de Hogares con Acceso a TIC, 2005 – 2015

Año	Porcentaje de hogares con:			
	Al menos una computadora (%)	Servicio de internet (%)	Teléfono con línea fija (%)	Al menos un miembro que tiene celular (%)
2005	8.20	2.20	24.30	18.70
2006	10.80	2.60	28.10	35.90
2007	12.30	4.50	28.40	50.20
2008	15.70	7.10	31.10	67.40
2009	17.50	8.50	29.30	72.50
2010	22.20	11.50	30.00	749.50
2011	22.70	13.30	27.30	81.10
2012	26.00	17.90	29.80	87.60
2013	30.70	20.70	28.40	88.20
2014	30.30	23.90	27.50	88.10

Nota. Tomado de “Hogares con acceso a TIC-Lambayeque,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2015

(http://www.proinversion.gov.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/EST_GRAL_LAMBAYEQUE/Actualizado%2007_03_2016/6_13_4_%20Hogares%20con%20Acceso%20a%20TI%20-%20LAMBAYEQUE.xls).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

Actualmente las políticas desarrolladas en la mayoría de países del mundo muestran una preocupación significativa por el medio ambiente. En el caso del Perú durante los últimos años se han venido implementando medidas, promulgando leyes y formulando políticas que regulen y fomentan la conservación y protección del medio ambiente como es la *Política Nacional de Protección Ambiental*, Decreto Supremo 017-2012-ED (Ministerio del Ambiente, 2012), según se puede apreciar en la Figura 35. Por otra parte el país tiene el desafío de poder producir alimentos, procesar minerales y manufacturar diversos productos sin afectar el medio ambiente y a la vez enfrentar los efectos del cambio climático, pues de acuerdo al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2016) el Perú es el tercer país a nivel mundial más vulnerable al cambio climático, situación que en el futuro puede traer consecuencias desastrosas para la sociedad y la economía de la nación como por ejemplo la pérdida de la superficie de los glaciares, peligro de extinción de la flora y fauna de la amazonia, merma en algunos cultivos vulnerables como el maíz, la papa y el arroz, destrucción de la infraestructura vial, escases de agua e incendios forestales. A nivel de la Región de Lambayeque las políticas de conservación del medio ambiente se enmarcan dentro de las normativas nacionales de conservación de la biodiversidad y uso sostenible de los recursos naturales.

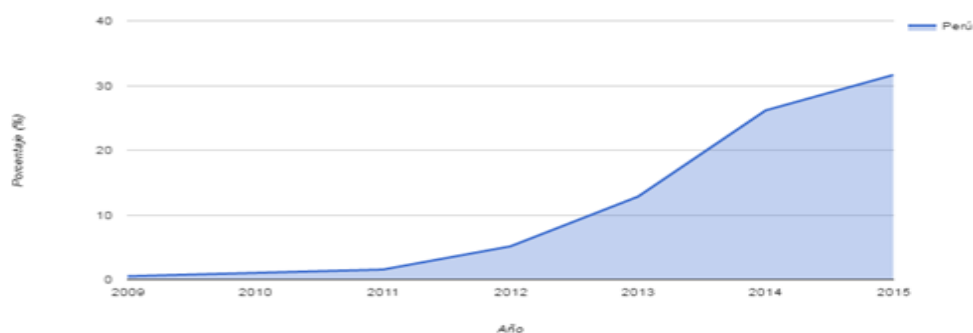


Figura 35. Provincias con sistemas de información ambiental implementados. Tomado de “Sistema Nacional de Información Ambiental,” por el Ministerio del Ambiente, 2015 (<http://sinia.minam.gob.pe/indicador/1595>).

El Ministerio del Ambiente ha implementados procedimientos y sistemas orientados a obtener información relevante de las provincias a nivel nacional. Asimismo, ha incentivando labores de reforestación a lo largo del país de manera que en el año 2013 la Región de La Libertad ha realizado labores de recuperación de tierras de cultivo por aproximadamente 2,000 Ha, mientras que la Región Lambayeque únicamente ha recuperado 400 Ha., según se aprecia en la Figura 36.

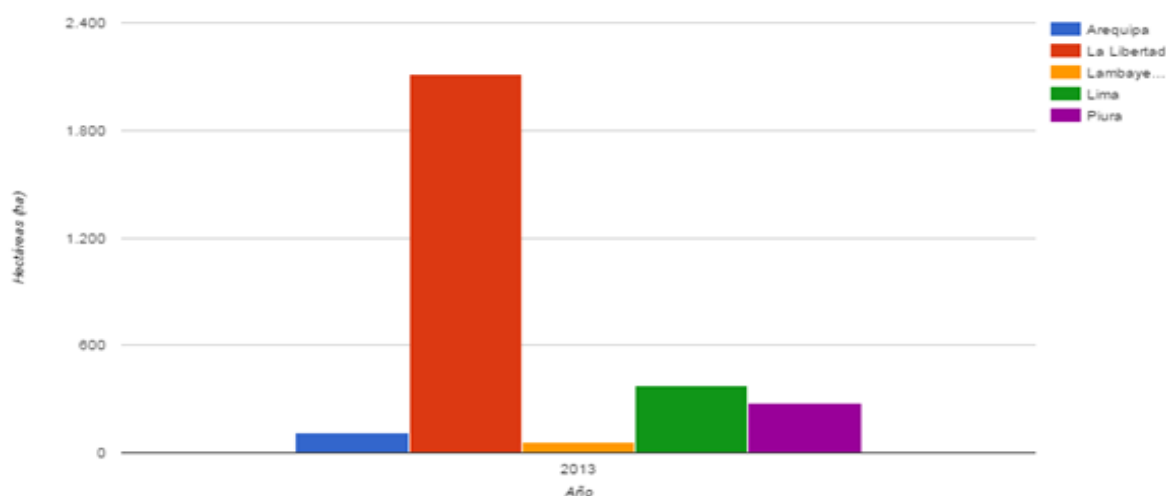


Figura 36. Superficie reforestada 2013
Tomado de “Servicio de Información Ambiental,” por el Ministerio del Ambiente, 2013 (<http://sinia.minam.gob.pe/indicadores/superficie-reforestada-anualmente>).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE permite identificar las más importantes variables que puedan influir sobre la organización: política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (E), que da como del análisis PESTE; para luego cuantificar estos resultados en la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (D’Alessio, 2015).

En la Matriz EFE se listan tanto las oportunidades como las amenazas asignando a cada uno de ellos un peso determinado en función de la importancia que representa para el logro del éxito de acuerdo con el criterio y conocimiento de los investigadores, según se aprecia en la Tabla 19.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores claves de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Oportunidades			
1 Crecimiento y estabilidad económica del país.	0.10	3	0.30
2 Estabilidad política del país.	0.08	2	0.16
3 Incremento de la inversión nacional y extranjera.	0.08	2	0.16
4 Firma de tratados de libre comercio.	0.09	3	0.27
5 Incremento de la demanda del uso de las TIC.	0.07	2	0.14
6 Privilegiada ubicación geográfica del Perú en América del Sur.	0.08	3	0.24
7 Conciencia ecológica a nivel mundial	0.07	2	0.14
Subtotal	0.57		1.41
Amenazas			
1 Incertidumbre de la economía mundial y su impacto en la economía del Perú.	0.05	1	0.05
2 Cambio climático: fenómeno del niño.	0.05	2	0.10
3 Incremento de la inseguridad en el país.	0.06	2	0.12
4 Limitación en la toma de decisiones estratégicas del Poder Ejecutivo ante una falta de mayoría en el Congreso de la República.	0.06	2	0.12
5 Falta de eficacia en las políticas de descentralización.	0.05	1	0.05
6 Alto nivel de corrupción e informalidad a nivel nacional.	0.05	2	0.10
7 Deficiente calidad de la educación en el país.	0.06	2	0.12
8 Conflictos sociales que generan riesgos sobre la inversión privada, nacional y extranjera.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.43		0.81
Total	1.00		2.22

Nota: 4= Responde muy bien; 3= Responde bien; 2= Responde promedio; 1= Responde mal. La configuración de la Tabla se elaboró considerando *El proceso estratégico: un enfoque gerencia* (3ª ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

El valor total obtenido en la Matriz EFE es de 2,22, que está por debajo del nivel aceptable de 2.5, lo cual significa que a nivel país y región no se están aprovechando las oportunidades identificadas en el entorno, según se aprecia en la Tabla 19.

3.5 La Provincia de Chiclayo y sus Competidores

Con base a las cinco fuerzas competitivas de Porter (2009), hemos realizado el análisis competitivo de la Provincia de Chiclayo, el cual incluye los siguientes aspectos: (a) amenaza de nuevos aspirantes, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de

los productos o servicios sustitutos, (d) poder de negociación de los proveedores, (e) rivalidad entre los competidores existentes.

3.5.1 Amenaza de nuevos aspirantes

De acuerdo a Porter (2009) la amenaza de nuevos productos o competidores se encuentra en función de las barreras de ingreso al mercado las cuales clasifíco de la siguiente manera: (a) Economías de escala, (b) diferenciación del producto, (c) inversiones de capital, (d) desventajas en costos independientemente de las escala, (e) acceso a los canales de distribución, (f) política gubernamental y (h) barreras a la entrada.

Los nuevos aspirantes pueden ser clasificados como internos o externos; los internos lo constituyen todas aquellas provincias del Perú que actualmente no participan en los mercados en los que se desenvuelven las empresas localizadas en la Provincia de Chiclayo y los aspirantes externos se encuentran constituidos por aquellos productos o proveedores del extranjero. De acuerdo a nuestro análisis la Provincia de Chiclayo es altamente vulnerable al ingreso de nuevos aspirantes tanto internos como externos debido a lo siguiente: (a) no posee economías de escala, salvo en el caso de la industria azucarera, (b) también carece de productos diferenciados ya que la gran mayoría de sus productos son *comodities*; (c) con respecto a las inversiones de capital existen grandes carencias relacionadas a la infraestructura vial, portuaria y aérea, (d) finalmente la política de apertura comercial del Perú traducida en una carencia de aranceles destinados a la protección de la industria local debilita la competitividad de la Provincia de Chiclayo.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Porter (2009) señala que el poder de los compradores se encuentra en relación inversa con el número de estos, es decir, cuantos menos compradores existan, estos gozaran de mayor capacidad para negociar condiciones comerciales. Otro aspecto a considerar es la cantidad de proveedores alternativos con los cuales los compradores cuentan. En el caso de la Provincia

de Chiclayo el poder de negociación de los compradores de los mercados extranjeros es elevado debido a la limitada cantidad de países y empresas a los cuales se exporta.

Según el Ministerio de Comercio y Turismo (MINCETUR, 2016a) entre los principales compradores extranjeros de productos no tradicionales están: Estados Unidos, Países Bajos, Chile, Colombia, Ecuador, Bolivia, España, Brasil, China, México entre otros, pudiendo incrementar las exportaciones a sus principales mercados o incluir nuevos países según los acuerdos de los TLC. De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Riego en el 2014 las exportaciones de la Provincia de Chiclayo fueron alrededor del 48% del departamento Lambayeque con un valor FOB de S/. 2'733,825 nuevos soles.

Según lo anterior las exportaciones de la Región Lambayeque representan un 54% del Valor Agregado Bruto de la región, situación que indica una alta sensibilidad a la variación de las exportaciones y por lo tanto del poder de negociación de los compradores.

En relación a los clientes internos, es decir aquellos localizados en el Perú, el poder de negociación con el que gozan estos no es elevado ya que las condiciones comerciales las determinan los proveedores.

3.5.3 Amenaza de los productos o servicios sustitutos

De acuerdo a Porter (2009) la rentabilidad de los mercados en los cuales existen muchos productos similares y con poca diferenciación es baja. Los productos o servicios que ofrece la Provincia de Chiclayo son *comodities* y por lo tanto son susceptibles de ser sustituidos por otros que cumplan la misma función como por ejemplo los cultivos transgénicos cuya mejor calidad y costo puede desplazar a productos tradicionales como la uva o el arroz. En este sentido se debe tener presente que los tratados de libre comercio puede facilitar el ingreso de productos sustitutos lo cual finalmente impactara en la comercialización y producción en la Provincia de Chiclayo.

3.5.4 Poder de negociación de los proveedores

Porter (2009) señala que el poder de negociación de los proveedores depende de los siguientes factores: (a) cantidad de proveedores, (b) poder de decisión del precio por parte de los proveedores y (c) nivel de organización de los proveedores. En la Provincia de Chiclayo los proveedores del sector agropecuario están conformados por agricultores quienes suministran productos a los distribuidores en condiciones comerciales de desventaja. La comercialización de los productos agropecuarios en la Provincia de Chiclayo se realiza de manera informal, este hecho afecta tanto a los productores como a los consumidores ya que el traslado de estos bienes desde los centros productivos es efectuado por intermediarios particulares que operan sin normas ni reglamentos definidos de manera que imponen a los productores y consumidores condiciones desfavorables de comercialización (compra- venta).

En los sectores de salud y educación se aprecia una baja diversidad de proveedores motivo por el cual de acuerdo a lo indicado por Porter poseen un alto poder de negociación, estos servicios son proveídos mayoritariamente por el Estado el cual brinda prestaciones de baja calidad afectando de manera significativa la competitividad de la provincia. La Provincia de Chiclayo cuenta con dieciséis establecimientos de salud de los cuales catorce son pertenecen al sector público.

El desarrollo de la infraestructura pública cuenta con proveedores con alto poder de negociación, los cuales recurren a actos cuestionables para la adjudicación de las obras. En este contexto es importante destacar la percepción de altos niveles de corrupción existentes en el país y en la provincia situación que debilita su posición competitiva. El presupuesto de inversión asignado a la Provincia de Chiclayo para el año 2016 ascendió a 101 millones de nuevos soles aproximadamente. Adicionalmente la Provincia de Chiclayo cuenta con proyectos cuyo monto asciende a más de 500 millones de dólares como la repotenciación del

puerto Etén y la modernización del aeropuerto internacional CAP. FAP José Abelardo Quiñones Gonzales.

3.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes

De acuerdo a Porter (2009) esta fuerza es el resultado de la interacción de las cuatro anteriores. La Provincia de Chiclayo se caracteriza por realizar labores agrícolas y agroindustriales; y por la existencia de empresas azucareras y molinos de arroz. Sus principales actividades económicas son la agricultura y manufactura siendo los principales cultivos: arroz, maíz amarillo duro y caña de azúcar. Entre sus principales competidores se encuentran Piura y Trujillo.

Según América Economía (2016), con base a información del Instituto Nacional de Estadística e Informática, los competidores de Chiclayo en la producción de arroz cáscara en el año 2015 son: San Martín (21.6 %) y Piura (16.1 %). En cuanto a la producción de caña de azúcar el principal competidor de la Provincia de Chiclayo es La Libertad que cuenta con un 54.2 % del total de la producción nacional.

3.6 La Provincia de Chiclayo y sus Referentes

Las ciudades referentes de la Provincia de Chiclayo son Curitiba y Medellín teniendo en consideración su proyección como la principal ciudad de la zona norte del Perú.

De acuerdo a EcoInteligencia (2014), Curitiba es considerada una de las principales ciudades inteligentes de América Latina debido a la adopción de una planificación urbana inteligente y el desarrollo de nuevas soluciones de tránsito como por ejemplo la adopción de sistemas de buses rápidos y trenes ligeros. Por otra parte Curitiba ha implementado acciones destinadas a frenar el cambio climático mediante el desarrollo de extensas áreas verdes.

Por otro lado, de acuerdo con EcoInteligencia (2014), Medellín es reconocido como referente de inclusión social y desarrollo ecológico. La implementación de sistemas de transporte inteligentes que facilitan el desplazamiento masivo de la población ha contribuido

a la integración de las comunidades más pobres de la ciudad convirtiéndola en un icono de inclusión social y transporte inteligente. Asimismo Medellín ha realizado esfuerzos encaminados a fomentar la infraestructura de calidad como museos y bibliotecas con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y el atractivo de la ciudad.

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

La matriz MPC tiene por finalidad identificar a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, basándose para ello en factores claves o críticos de éxito, que son todas aquellas variables o actividades que deberán de desarrollar las organizaciones para ser competitivas y exitosas (D'Alessio, 2015).

Los factores claves de éxito considerados para la elaboración de la matriz MPC de la Provincia de Chiclayo fueron determinados con base a los indicadores relacionados a cada uno pilares en los cuales se sustenta el modelo de territorio o ciudad inteligente, según lo señalado por el IESE *Cities in Motion* correspondiente al año 2016. El peso relativo asignado a cada uno de los pilares es definido por el IESE *Cities in Motion*. Ver Tabla 20.

De acuerdo con la visión propuesta, en el año 2026 la Provincia de Chiclayo se constituirá como la principal provincia de la zona norte del país. En este sentido, con base al Índice de Competitividad Regional del Perú 2015 (Centrum, 2015) se presenta en la Tabla 21 el ranking de las regiones del norte del país, seleccionando de esta a las regiones de La Libertad y Piura.

Si bien es cierto el ICRP de la Región de Piura muestra un perfil menos competitivo que la Región Lambayeque, esta ha sido considerada debido a que presenta un mejor comportamiento en los pilares de Economía y Gobierno. Finalmente, para la elaboración de la matriz MCP se ha considerado las provincias más representativas de cada región por número de habitantes (ver Tabla 22).

Tabla 20

Determinación de los Factores Claves de Éxito según el Modelo Cities in Motion

Pilares	Peso Relativo IESE	Indicadores	Factor Clave de Éxito	Peso
Capital humano	0,4814	Educación Superior Número de universidades	Educación Superior	0,08
Cohesión social	0,5941	Número de Museos Tasa de desempleo Índice de criminalidad	Seguridad ciudadana	0,10
Economía	1,0000	Ratio de muertes PBI per cápita Productividad	PBI Per cápita	0,17
Gestión pública	0,5710	Facilidad de negocio Reservas Ejecución presupuestal	Ejecución presupuestal	0,10
Gobernanza	0,4047	Recaudación Índice de percepción de corrupción Servicios Web del gobierno	Percepción de la corrupción	0,07
Medio ambiente	0,6215	Innovación Índice de polución Emisiones de CO2	Gestión medio ambiental	0,10
Movilidad y transporte	0,4707	Desempeño medioambiental Índice de trafico Modo de transporte	Infraestructura vial	0,08
Planificación urbana	0,8410	Número de accidentes en carretera Acceso a agua y desagüe Número de personas por hogar	Acceso a agua y desagüe	0,14
Proyección internacional	0,6212	Ciclismo Número de hoteles per cápita Número de turistas internacionales	Número de turistas	0,10
Tecnología	0,3763	Número de pasajeros por línea aérea Numero de Smartphone per cápita Acceso a internet	Acceso a internet	0,06
Total	5,9819	Direcciones IP		1,00

Nota. La configuración de la tabla se elaboró considerando *El proceso estratégico: un enfoque gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

En la Tabla 23 se presenta la Matriz MPC de la Provincia de Chiclayo, cuyo puntaje obtenido es de 1.73, comparativamente mayor a los puntajes obtenidos por la provincia de Piura (1.64) y menor al puntaje obtenido por la Provincia de Trujillo (1.96). Se ha considerado en la Matriz MPC a la provincia de Piura debido a que a nivel individual de los factores claves de éxito como son: (a) seguridad ciudadana, (b) ejecución presupuestal, (c)

percepción de la corrupción, y (d) número de turistas, presenta una mejor performance en comparación con la provincia de Chiclayo, convirtiéndose de esta manera en un potencial competidor.

Tabla 21

Índice de Competitividad Regional de la Zona Norte del Perú

Pilares	Lambayeque	La Libertad	Piura	Tumbes	Ancash
Economía	12	11	4	9	16
Empresas	9	2	15	21	20
Gobierno	25	12	15	17	11
Infraestructura	6	11	12	13	14
Personas	8	6	14	11	10
Total	9	7	11	12	13

Nota. Tomado de "Índice de Competitividad Regional del Perú 2015," por Centrum, 2015, p 3 (<http://www.centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2015/>).

Tabla 22

Número de Habitantes por Región y Provincia de la Zona Norte del Perú

Región	Número de Habitantes	Provincia	Número de Habitantes	Porcentaje %
Piura	1,844,129	Piura	764,968	41.48
La Libertad	1,859,640	Trujillo	957,010	51.46
Lambayeque	1,260,650	Chiclayo	857,405	68.01

Nota Tomado de "Perú: estimaciones y proyecciones de población por sexo, según Departamento Provincia y Distrito, 2000 – 2015," por .INEI (2009a) (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0844/index.htm>).

En la Tabla 24 se presenta la Matriz de Perfil Referencial (MPR) en la cual se compara a la Provincia de Chiclayo con las ciudades referentes de Curitiba y Medellín. El puntaje obtenido por la Provincia de Chiclayo es significativamente inferior al obtenido por las ciudades referentes evidenciando el potencial de desarrollo de la provincia para alcanzar el nivel de territorio o ciudad inteligente.

3.8 Conclusiones

El Perú y la Provincia de Chiclayo cuentan con muchos factores competitivos que deben ser aprovechados al máximo para mejorar su competitividad a nivel regional en América y a nivel mundial. En referencia al análisis externo se ha podido identificar

oportunidades de estabilidad económica y política a nivel país. Ello es fundamental para para el crecimiento del país, dado que muestra confianza al mundo para captar inversiones a nivel país. Se han identificado los siguientes factores claves: el comercio, la agricultura, la red vial de comunicación entre norte y sur, el Aeropuerto Internacional en Chiclayo, zonas turísticas como potencial, la producción de azúcar y arroz, la agroindustria no tradicional, Proyecto Olmos de la Provincia de Lambayeque, suelos para la agricultura y agroindustria.

Tabla 23

Matriz del Perfil Competitivo de la Provincia de Chiclayo

Factores clave de éxito	Chiclayo			Piura		Trujillo	
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Educación superior	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24
2 Seguridad ciudadana	0,10	1	0,10	2	0,20	3	0,30
3 PBI per cápita	0,17	2	0,34	2	0,34	2	0,34
4 Ejecución presupuestal	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20
5 Percepción de la corrupción	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
6 Gestión medioambiental	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20
7 Infraestructura vial	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08
8 Acceso agua y desagüe	0,14	2	0,28	1	0,14	1	0,14
9 Número de turistas	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20
10 Acceso a internet	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Total	1,00		1,73		1,64		1,96

Nota: 4= Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2= Debilidad menor; 1= Debilidad mayor. La configuración de la tabla se elaboró considerando *El proceso estratégico: un enfoque gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 24

Matriz del Perfil Referencial Provincia de Chiclayo

Factores Clave de Éxito	Chiclayo			Curitiba		Medellín	
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Educación superior	0,10	2	0,16	4	0,32	3	0,24
2 Seguridad ciudadana	0,10	1	0,10	4	0,40	3	0,30
3 PBI per cápita	0,17	2	0,34	4	0,68	4	0,68
4 Ejecución presupuestal	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40
5 Percepción de la corrupción	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14
6 Gestión medioambiental	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40
7 Infraestructura vial	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
8 Acceso agua y desagüe	0,14	2	0,28	4	0,56	3	0,42
9 Número de turistas	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40
10 Acceso a internet	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
Total	1,00		1,73		3,93		3,40

Nota: 4= Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2= Debilidad menor; 1= Debilidad mayor. La configuración de la tabla se elaboró considerando *El proceso estratégico: un enfoque gerencia* (3ª ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2015) el modelo secuencial de planeamiento estratégico considera necesaria la realización de un análisis interno como un insumo importante para este. Este análisis se realiza en las áreas funcionales del ciclo operativo de la organización según se aprecia en Figura 37.

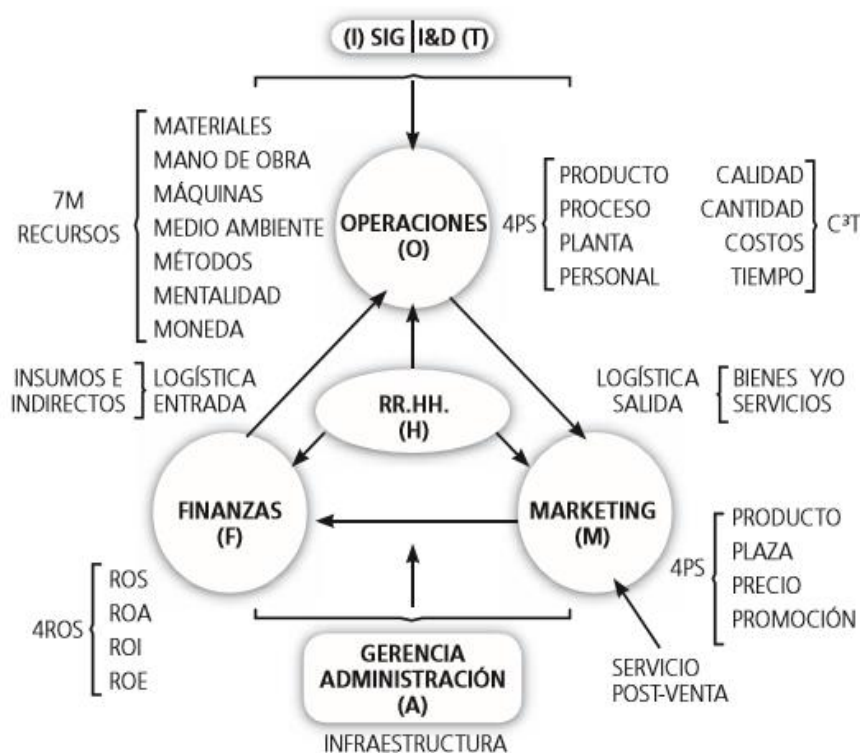


Figura 37. El Ciclo Operativo de la organización.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque gerencial* (3ª ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, p. 180. Lima, Perú: Pearson.

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

La administración y gerencia de la provincia de Chiclayo está a cargo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo (MPCH), la cual a su vez depende del Gobierno Regional de Lambayeque. La MPCH cuenta con un Plan de Desarrollo Local Concertado (PDCCH) 2016 -2021 diseñado para orientar el desarrollo de la provincia con metas a mediano plazo. El PDCCH se encuentra alineado con: el Plan de Desarrollo Regional

Concertado Lambayeque 2016 -2021, el cual es una herramienta para gestionar el presupuesto participativo según prioridades y un instrumento para promover la inversión. La administración de la municipalidad está a cargo de la Alcaldía y del Consejo Municipal, órganos de la alta dirección. El Consejo Municipal es el máximo órgano de gobierno y está integrado por el alcalde y quince (15) regidores. La Alcaldía es el máximo órgano ejecutivo de la municipalidad, está a cargo del Alcalde Provincial quien es la máxima autoridad administrativa y además personero legal de la MPCH. Ambos órganos cuentan con un periodo de gobernabilidad de cuatro años. Actualmente el alcalde es el Ingeniero David Cornejo Chinguel quien gobernará en el periodo comprendido entre los años 2015 y 2018. La MPCH cuenta también con un gerente municipal, funcionario de confianza designado por el Alcalde, cuyas funciones son dirigir y conducir la gestión administrativa, financiera y económica de la Municipalidad, además del funcionamiento y prestación de los servicios municipales. La estructura organizacional actual se aprecia en el Apéndice A.

La PDCCH se encuentra en un proceso de rediseño y consolidación de acciones orientadas a la descentralización dentro del marco de la Ley Orgánica de Municipalidades. Además, cuenta con un instrumento de gestión administrativa de corto plazo denominado Plan Operativo Institucional (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016), el cual sirve para formular el presupuesto institucional para cada año fiscal y detalla los objetivos estratégicos de cada área y unidades orgánicas de la Municipalidad. La MPCH se encuentra en un proceso de reingeniería en la planificación participativa para mejorar los procesos, sin embargo, carece de un adecuado seguimiento de las actividades programadas.

En cuanto al nivel de gestión municipal, la aprobación o desaprobación de la gestión del actual alcalde no cuenta con datos, sin embargo, según información del diario Correo de Chiclayo existe un pedido de revocatoria de un grupo de opositores debido a obras ejecutadas por la anterior gestión del ex Alcalde de Chiclayo, Roberto Torres Gonzales, que

generan serios problemas a la actual gestión. En adición, la Contraloría General de la Republica en el 2014 indicó que la Región Lambayeque lideraba el ranking de corrupción en el país por la supuesta red criminal comandada por el ex alcalde de Chiclayo, Roberto Torres. La MPCH en su Plan de Desarrollo Local Concertado tiene objetivos estratégicos, indicadores y metas, los cuales constituyen una fortaleza, sin embargo, la implementación y logro de estos objetivos se dificultan debido a la carencia de un seguimiento riguroso del plan por parte de las autoridades de turno las cuales priorizan sus intereses personales ante los intereses de la provincia.

En cuanto a la seguridad ciudadana, la Provincia de Chiclayo al igual que todas las provincias de la zona norte del país, experimenta un incremento generalizado de la delincuencia, la cual actúa a través de bandas armadas y organizadas generan un ambiente de violencia e inseguridad en el cual abundan los casos de extorción a empresarios y establecimientos comerciales. El indicador de victimización de la Región Lambayeque en el año 2014 es de 34%, superior al 17% de Lima y al 29.7% del país. La Provincia de Chiclayo alcanzó un indicador de victimización del 19,40% en el año 2014, presentando un leve deterioro en el año 2015 (19.80%) pese a la aplicación de políticas y estrategias de lucha contra la delincuencia implementadas por parte de la Policía Nacional del Perú (PNP).

El tráfico de drogas es otra actividad ilícita que contribuye con la inseguridad ciudadana y moviliza millones de dólares beneficiando con ganancias ilegales a sus participantes. La ubicación geográfica de la Provincia de Chiclayo es propicia para el cultivo, elaboración, transporte y comercialización de PBC, marihuana, clorhidrato de cocaína y látex de opio, convirtiéndose en una actividad rentable (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016b). En el año 2014 se detuvieron en el Perú 11,130 personas (nacionales y extranjeras) por el delito de tráfico ilícito de drogas, mientras que en la Región Lambayeque se detuvieron a 92 personas (INEI, 2015h).

En relación a la problemática medio ambiental, la Provincia de Chiclayo aún no cuenta con un programa de control y manejo de residuos sólidos que incluya a todas las municipalidades distritales, situación que afecta la calidad de vida de los pobladores. Este hecho aunado al crecimiento urbano desordenado y carente de planificación ha ocasionado la pérdida de la flora y fauna de la región (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016a).

En cuanto a las áreas naturales protegidas, a 85 km de la Provincia de Chiclayo se encuentra la comunidad campesina de Santa Catalina de Chongoyape, cuyas tierras en su gran mayoría han sido destinadas a crear una Reserva Ecológica con el objetivo de preservar los bosques secos y su rica biodiversidad. La Reserva Natural de Chaparri se ubica en la Provincia de Chiclayo, la cual fue reconocida como Área de Conservación Privada (ACP) mediante resolución ministerial 1324-2001-AG (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016a). Esta reserva cuenta con una extensión de 34,414 Hectáreas, está ubicada en el distrito de Chongoyape a 60 Km de la ciudad de Chiclayo y se encuentra administrada por la comunidad campesina de Santa Catalina. Otra área protegida es la Reserva ecológica de UDIMA la cual fue reconocida mediante Resolución Ministerial número 011- 2010 – MINAM y comprende áreas del departamento de Cajamarca y el distrito de Oyotun en Chiclayo.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) Lambayeque cuenta con 296 empresas exportadoras de las cuales 10 son las principales, la mayoría de estas empresas se encuentran ubicadas en las provincias de Chiclayo y Lambayeque (Gobierno Regional de Lambayeque, 2015). Con respecto a los productos agroindustriales Lambayeque es una región con mucho potencial y tiene una mayor contribución en el sector no tradicional, lo cual es una fortaleza debido al aumento de exportaciones de este tipo de productos. En su desarrollo competitivo destaca principalmente

en las siguientes actividades: Comercio, agricultura y manufactura, teniendo como ventaja comparativa productos como la caña de azúcar, arroz cascara, y maíz amarillo duro. Las exportaciones de la Provincia de Chiclayo se componen básicamente de productos agrícolas (productos frescos) y sus derivados (productos con valor agregado) (ver Tabla 25).

Tabla 25

Lambayeque: Valor FOB de las Exportaciones de la Provincia de Chiclayo, 2014

Provincias	Chiclayo	Ferreñafe	Lambayeque	Total General
Productos frescos	1,810,381	-	977,614	2,787,995
Uvas	843,305	-	531,018	1,374,323
Menestras	213,038	-	-	213,038
Mangos frescos	77,887	-	44,134	122,021
Café en grano verde lavado sin descafeinar	423,694	-	28,080	451,774
Espárragos	-	-	374,376	374,376
Quinua	250,000	-	-	250,000
Granadilla fresca	1,013	-	-	1,013
Tuna	835	-	-	835
Aguaymanto fresh	300	-	-	300
Pepino fresco	102	-	-	102
Maracuyá fresca	121	-	-	121
Mamey fresco	85	-	-	85
Pimiento piquillo	-	-	6	6
Productos con valor agregado	876,361	110,154	1,752,875	2,741,390
Otros	131,515	-	3,336	134,851
Total	2,820,256	110,154	2,733,825	5,664,235

Nota. Tomado de “Estadísticas de las exportaciones de Lambayeque, enero 2014,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2014 (http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/2014/estadis_expor_lamba_ener.pdf).

Los principales productos frescos de exportación lo constituyen las uvas, el café en grano verde lavado sin descafeinar y la quinua. Los principales productos con valor agregado son los enlatados de ají, de frijol y café. Según el Centro de Investigación Empresarial (2014, citado en Diario Gestión, 2015) el principal producto exportado por la Macro Región Norte fue la uva fresca, que tuvo como destino a los Países Bajos (42.3%), Estados Unidos (27.9%), Alemania (16%) y Bélgica (5.4%), los mangos frescos también fue otro de los productos con mayor exportación, lo cual es favorable para buscar nuevos mercados. Los ingresos para Lambayeque por la exportación de productos tradicionales sumaron los US\$ 428.6 millones,

es decir, 44.6% más respecto al 2013, siendo el principal mercado Estados Unidos (29.2%), los principales productos fueron el café sin tostar, pimiento morrón rojo en conserva, ají pprika, jalapenos en conserva, paltas, quinua y frijoles. Los principales destinos fueron Alemania (36.9%), Estados Unidos (22.1%), Suecia (10.7%), Bélgica (7.4%) y Francia (4.2%). Además, según información de Ministerio de Agricultura y Riego en el 2014 las exportaciones de la Provincia de Chiclayo fueron alrededor del 48% del departamento de Lambayeque con un valor FOB de S/. 2'733,825 nuevos soles.

Otra fuente de ingresos para la provincia de Chiclayo lo constituye la producción y posterior venta de arroz cascara, maíz amarillo duro y azúcar ya que estos bienes son comercializados al resto del país. Según el INEI (2014) el arroz cascara es el principal bien agrícola que se produce en la Región Lambayeque constituyéndose en la primera productora de arroz a nivel nacional con 16.5% de la producción de este cereal que junto con otras regiones del norte aportaron el 66.7% a la producción nacional. La Provincia de Chiclayo participa con un 24.6% de la producción de arroz de la Región Lambayeque. Similar situación se presenta con el maíz amarillo duro ya que Lambayeque es el cuarto productor a nivel nacional (8.3% de participación a nivel nacional) y Chiclayo contribuye con un 35% de la producción regional de este bien. Lambayeque es el segundo productor de azúcar a nivel nacional por debajo de La Libertad y en este sentido en Chiclayo prácticamente se siembra, cosecha y se procesa el integro de la cana de azúcar de la región a través de las empresas agroindustriales instaladas en la provincia. Los principales socios comerciales de Perú en el 2015 fueron China y EE.UU y entre los principales mercados de Lambayeque se encuentra: Estados Unidos, Alemania, Países Bajos, Ecuador y Reino Unido. Según la Asociación de Exportadores Perú [ADEX] (2016a) los altos costos logísticos constituyen uno de los problemas que enfrentan los exportadores porque merman su competitividad y pone a la oferta peruana en situación de desventaja frente a la de otros países. Los problemas más

críticos en la cadena logística son las vías de comunicación, las carreteras en mal estado, la inseguridad y las dificultades para ingresar y realizar la carga y descarga en los puertos. Estos sobrecostos logísticos tienen como consecuencia un incremento importante en el precio final del producto. Algunos de los productos agrícolas que se ven afectados son la quinua (38.4% del valor final), uva (32.8%), cacao (25%) y café (21.2%), entre otros. Estos problemas y sobrecostos están afectando a algunos de los principales productos que exporta Chiclayo.

Aunque existe un Plan Estratégico Nacional Exportador, es importante que se haga un adecuado seguimiento para el logro de los objetivos y también se difundan datos más actualizados sobre las exportaciones de los principales productos de cada provincia. También es importante la participación del Estado ya que en Chiclayo la mayoría de las empresas son PYMES y para poder acceder a nuevos mercados e internacionalizarse es necesario diseñar mecanismos y capacitación en comercio exterior para que puedan ofrecer productos y servicios de calidad, diversificados que compitan con otros países.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Según información de ProInversión (2015) en el sector agropecuario Lambayeque destaca en la producción de caña de azúcar, arroz cáscara, maíz amarillo duro, alfalfa, limón, mango, leche fresca y aves. En manufactura destaca principalmente por la producción de azúcar. La micro, pequeña y mediana empresa desempeña un rol importante en el crecimiento económico, desarrollo social y generación de empleo de la Provincia de Chiclayo.

En la distribución del total de empresas manufactureras por actividad económica, se encuentran las dedicadas a la elaboración de alimentos y bebidas; edición e impresión; fabricación de prendas de vestir y teñido de pieles y fabricación de productos de metal, con 3,547 empresas, por otro lado, las empresas no manufactureras son 38,566. Las provincias de Chiclayo y Lambayeque concentran el 81.1% y 15.5% de las empresas no manufactureras de la región (Gobierno Regional de Lambayeque, 2015).

En cuanto al tamaño, son las microempresas las más numerosas y éstas se encuentran mayoritariamente en la Provincia de Chiclayo. La estructura empresarial regional es vulnerable con predominio de micro empresas de auto subsistencia y de baja productividad. Prevalece de cierta manera la informalidad como forma de gestión en el mercado regional y nacional. Por ello es importante implementar políticas en materia de formación, promoción y desarrollo de las MYPE's, que en estos últimos años se ha sentido ausente (Gobierno Regional de Lambayeque, 2015).

Debido a la riqueza de su suelo la Provincia de Chiclayo posee un gran potencial en cuanto a la producción de bienes agrícolas. Actualmente sólo se explota el 13.2% de la superficie como tierras agrícolas (Gobierno Regional de Lambayeque, 2008). Las áreas de siembra, producción y rendimiento de arroz de la Provincia de Chiclayo se incrementaron en la campaña 2014-2015 con respecto a la campaña 2013-2014, según se aprecia en la Tablas 26 y 27.

Tabla 26

Áreas Sembradas de Arroz en la Provincia de Chiclayo

	2013-2014	2014-2015	Diferencia	Variación (%)
Chiclayo	13,629	14,931	1,302	9.55

Nota. Tomado de “Informe cualitativo mensual de campaña agrícola,” por la Gerencia Regional de Agricultura de Lambayeque, Gobierno Regional de Lambayeque, 2016b (<http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/433?pass=NTY2>).

Tabla 27

Producción de Arroz en la Provincia de Chiclayo

	Cosechas(ha)		Producción(t)		Rendimiento(kg/ha)	
	2013-2014	2014-2015	2013-2014	2014-2015	2013-2014	2014-2015
Chiclayo	14,932	12,373	108,842	109,204	7,289	8,826

Nota. Tomado de “Informe cualitativo mensual de campaña agrícola,” por la Gerencia Regional de Agricultura Lambayeque, Gobierno Regional de Lambayeque, 2016b (<http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/433?pass=NTY2>).

De acuerdo al Gobierno Regional de Lambayeque entre los años 2014 y 2015 la superficie de siembra de maíz amarillo duro en la Provincia de Chiclayo alcanzó un índice de 14.49% según se aprecia en la Tabla 28. Este incremento en las superficies de cosecha conllevó a su vez a un incremento en la producción de este artículo, tal como se observa en la Tabla 29.

Tabla 28

Áreas Sembradas de Maíz Amarillo Duro en la Provincia de Chiclayo

	2013-2014	2014-2015	Diferencia	Variación (%)
Chiclayo	4,788	6,761	1,973	14.49

Nota. Tomado del “Informe cualitativo mensual de campaña agrícola,” por la Gerencia Regional de Agricultura Lambayeque, Gobierno Regional de Lambayeque, 2016b (<http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/433?pass=NTY2>).

Tabla 29

Producción de Maíz Amarillo Duro en la Provincia de Chiclayo

	Cosechas(ha)		Producción(t)		Rendimiento(kg/ha)	
	2013-2014	2014-2015	2013-2014	2014-2015	2013-2014	2014-2015
Chiclayo	4,773	6,761	34,219	49,266	7,169	7,287

Nota. Tomado del “Informe cualitativo mensual de campaña agrícola,” por la Gerencia Regional de Agricultura Lambayeque, Gobierno Regional de Lambayeque, 2016b (<http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/433?pass=NTY2>).

La producción de maíz amarillo de la Provincia de Chiclayo es de 35,1% del total de la región, constituyéndose en la provincia con mejor rendimiento por hectárea cosechada de la Región. La comercialización de los productos agropecuarios se realiza de manera informal, este hecho afecta tanto a los productores como a los consumidores ya que el traslado de estos bienes desde los centros productivos es efectuado por intermediarios particulares que operan sin normas ni reglamentos definidos de manera que imponen a los productores y consumidores condiciones desfavorables de comercialización (compra- venta).

Tabla 30

Producción de Azúcar 2009-2013 de las Empresas Azucareras de la Provincia de Chiclayo

Tipo de azúcar	2009	2010	2011	2012	2013
Total					
Rubia doméstica	291,233,411	273,819,390	276,607,243	278,695,780	312,163,330
Rubia exportación	8,517,930	8,063,500	6,963,380	-	-
Refinada doméstica	7,542,250	4,141,550	8,195,148	-	-
Agroindustrial Tumán					
Rubia doméstica	95,689,900	91,641,700	96,158,700	103,060,850	122,847,100
Rubia exportación	2,338,890	5,176,500	218,250	-	-
Refinada doméstica	7,542,250	4,141,550	8,195,148	-	1,309,950
Agro Pucalá S.A.A					
Rubia doméstica	102,334,650	92,866,640	97,964,850	92,706,800	84,161,900
Agroindustrial Pomalca					
Rubia doméstica	87 671,350	85 595,300	78 307,550	79 619,700	99 181,300
Rubia exportación	6 179,040	2 887,000	6 745,130	-	-
Emp. Azucarera del Norte					
Rubia doméstica	5 537,511	3 715,750	4 176,143	3 308,430	5 973,030

Nota. Tomado de "Compendio estadístico 2014," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/compendio2014.html).

En relación a la agroindustria esta está sustentada básicamente en la siembra y cosecha de la caña de azúcar la cual está destinada a la producción de azúcar. Lambayeque es el segundo productor de azúcar a nivel nacional por debajo de La Libertad y prácticamente toda la producción de este bien está concentrado en la provincia de Chiclayo a través de las empresas azucareras tales como: Agroindustrial Tumán, Agro Pucalá, Agroindustrial Pomalca y la empresa azucarera del norte. En la Tabla 30 se aprecia la composición de la producción de azúcar de estas empresas. Asimismo, en la Tabla 31 se puede observar los principales productos que produce Chiclayo, siendo el de mayor participación la caña de azúcar y el arroz cáscara.

Tabla 31

Volumen de Producción Agrícola por Provincia, según Principales Productos 2013

	Total	Chiclayo	Lambayeque	Ferreñafe
Industriales				
Algodón rama	4,086	136	3,950	-
Café	692	-	500	192
Caña de azúcar	3,027,548	2,966,269	-	61,279
Espárrago	3,300	-	3,300	-
Tabaco	8,108	6,180	1,928	-
Uva	3,039	1,230	1,750	59
Cereales				
Arroz cáscara	439,338	128,726	178,900	131,712
Cebada	117	-	12	105
Maíz amarillo duro	114,650	44,141	48,493	22,016
Maíz amiláceo	4,042	-	2,309	1,733
Trigo	1,340	-	205	1,135
Tubérculos				
Camote	55,736	16,545	31,492	7,699
Papa	5,429	-	-	5,429
Yuca	6,220	2,267	769	3,184
Menestras y Legumbres				
Arveja grano seco	587	-	241	346
Arveja grano verde	2,388	328	952	1,108
Frijol grano seco	1,163	33	639	491
Frijol Caupí	1,955	125	1,470	360
Frijol palo grano seco	2,698	-	2,388	310
Frijol palo grano verde	157	-	157	-
Frijol Loctao	-	-	-	-
Garbanzo	1,210	-	1,041	169
Zarandaja	2,169	-	1,668	501
Frutas				
Limón sutil	44,275	-	44,156	119
Mango	52,811	-	52,555	256
Maracuyá	7,121	-	6,744	377
Naranja	2,669	-	1,963	706
Palta	1,248	-	1,156	92
Plátano	763	-	493	270
Sandía	2,858	156	87	2,615
Hortalizas				
Cebolla	17,816	6,772	1,975	9,069
Maíz choclo	19,718	6,611	-	13,107
Tomate	11,409	9,892	895	622
Pastos				
Alfalfa	99,718	82,645	14,650	2,423
Otros pastos cultivados	16,587	9,305	1,355	5,927

Nota. Tomado de "Compendio estadístico 2014," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/compendio2014.html).

La eficacia de la función logística de la provincia descansa sobre la infraestructura vial de esta. Chiclayo posee una red vial cuya extensión es de 1020.43 kilómetros, de los cuales el 27.1% se encuentra asfaltado, el 7.30% se encuentra afirmado (es decir tierra compactada), el 29.5% sin afirmar y un 36.1% en estado de trocha. La infraestructura vial de Chiclayo está dividida en tres grandes grupos: Red Vial Nacional (19.6%), Red Vial Departamental (14.2%) y Sistema Vecinal (66.20%). La Red Vial Nacional atraviesa el Departamento de Lambayeque y conecta a la ciudad de Chiclayo con distintos centros productivos y con las principales ciudades del interior (centros de consumo), también vinculan a Chiclayo con los departamentos vecinos. La Red Vial Departamental vincula a Chiclayo con las principales ciudades del departamento y la Red Vecinal integra a la Ciudad de Chiclayo con los caseríos y centros poblados menores según Tabla 32.

Tabla 32

Provincia de Chiclayo: Red Vial según Tipo

Tipo de Red Vial	Nro. de rutas	Longitud(Km)		Tipo de superficie (Km)				%
		Año 2005	Año 2014	Asfaltado	Afirmado	Sin afirmar	Trocha	
Nacional	4	199,92	224,55	137,19	56,68	6,05	-	19,60%
Departamental	8	144,7	170,36	80,43	-	19,43	44,84	14,20%
Vecinal	115	675,81	634,66	58,98	17,89	275,07	323,87	66,20%
Registrada	37	335,24	-	25,17	6,61	136,08	187,38	34,80%
No Registrada	78	320,57	-	33,81	11,28	138,99	136,49	31,40%
Total	127	1.020,43	1029,57	276,6	74,57	300,55	368,71	100,0
	100%			27,10%	7,30%	29,50%	36,10%	

Nota. Tomado de “Plan de desarrollo local concertado 2016-2021,” por Municipalidad Provincial de Chiclayo, “Plan de desarrollo local concertado 2016-2021,” por Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016a, p. 42 (http://www.munichiclayo.gob.pe/index.php?tipo=doc&docT=PLAN%20DE%20DESARROLLO%20LOCAL%20CONCERTADO%20PROVINCAL%202016%20-2021%20MPCH.&docR=Documentos/f714e4_PLAN%20DE%20DESARROLLO%20LOCAL%20PROVINCAL%202016%20-2021%20MPCH.pdf).

La Red Vial Nacional de Chiclayo está constituido por cuatro vías nacionales, ocho departamentales y 115 vías vecinales. La red Vial Nacional tiene como eje principal a la Carretera Panamericana Norte y de esta se desprenden cuatro ramales los cuales se comunican con el distrito de Pimentel, la sierra sur de Cajamarca, sierra de Cajamarca y Cajamarca- Chota como se observa en la Figura 38.

consecuencia del oleaje provocado por el Fenómeno del Niño en dicho año, fue declarado inoperativo. Puerto Etén cuenta con una estratégica ubicación geopolítica que lo convierte en una ventana al mundo exterior para la Macro Región Nororiental (Regiones Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto), motivo por el cual en el año 1992 las consultoras L y N Ingenieros Consultores S.A. y GMI S.A Ingenieros Consultores elaboraron el proyecto denominado “Terminal Marítimo del Puerto Etén”, en el cual se plantea la construcción de un complejo portuario que otorgue el servicio de embarque y desembarque de mercancía en general, minerales a granel y pescados. El actual gobierno del Presidente Pedro Pablo Kuczynski incluye dentro de su Plan de Gobierno la puesta en marcha de este proyecto (Congreso de la República, 2016).

En la Provincia de Chiclayo se localiza el Aeropuerto Internacional Capitán FAP José Abelardo Quiñones, ubicado a cuatro kilómetros del centro de la ciudad de Chiclayo, es considerado el mejor aeropuerto de la costa norte del país fortaleciendo el turismo y el desarrollo económico en dichas zona. El aeropuerto fue entregado en concesión por 25 años al operador aeropuertos del Perú, empresa que tiene previsto para el período 2016-2019 llevar a cabo el Programa de Rehabilitación y Mejoramiento del Lado Aire (PMRLA) que implica una inversión inicial de 64 millones de dólares, destinados al mejoramiento de las pistas y la ampliación de la terminal de pasajeros; así como inversiones posteriores que fluctúan entre los 200 y 350 millones de dólares destinados a la modernización y ampliación integral de todas las instalaciones del aeropuerto y la implementación de mayores facilidades para el transporte de productos de agro exportación, como es el caso de los espárragos (Diario Gestión, 2016).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Presupuesto Institucional de Apertura para el año Fiscal 2016 de la MPCH ascendió a S/.101'914,615.00, tal como se puede apreciar en la Tabla 33 en la cual además se

observa la fuente de financiamiento. Las principales cuentas que componen el presupuesto son las siguientes:

Personal y obligaciones sociales. El cual asciende a S/. 50'814,960.00 y representa el 49.86% del presupuesto total y se encuentra orientado al pago de las planillas del personal y dietas de regidores.

Tabla 33

Distribución del Presupuesto 2016 (Vista por Rubros)

Categoría/ Genérica	Recursos Ordinarios	Foncomun	Impuestos Municipales	Rec. Dir. Recaudados	Canon	Total
Gasto Corriente	5,176,372	16,714,024	23,364,186	35,264,373	-	80,518,955
2.1 Personal y Obligaciones sociales	-	16,231,079	16,875,013	17,708,868	-	50,814,960
2.2 Pensiones y otras Prestaciones Sociales	4,103,401	423,298	5,415,149	285,000	-	10,226,848
2.3 Bienes y Servicios	38,931	59,647	1,074,024	11,277,984	-	12,450,586
2.4 Donaciones y Transferencias	1,034,040	-	-	-	-	1,034,040
2.5 Otros Gastos	-	-	-	5,992,521	-	5,992,521
Gasto de Capital	-	16,714,024	3,200,000	1,000,000	1,636	20,915,660
2.6 Gasto de Inversiones	-	16,714,024	3,200,000	1,000,000	1,636	20,915,660
Servicio de la Deuda	-	-	-	480,000	-	480,000
2.8 Servicio de la Deuda Pública	-	-	-	480,000	-	480,000
Total General	5,176,372	33,428,048	26,564,186	36,744,373	1,636	101,914,615

Nota. Tomado de "Presupuesto institucional de apertura año fiscal 2016," por la Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016c, p. 20 (http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/d3f721_PIA%20AÑO%20FISCAL%202016.pdf).

Programas/actividades – recursos ordinarios. Asignadas por el estado y orientados a la atención de programas sociales según se detalla en la Tabla 34.

Fondo de compensación municipal (FONCOMÚN). Corresponde a un 33% del presupuesto total y está orientado al estímulo de inversiones principalmente para poblaciones menos favorecidas y apartadas.

Impuestos municipales. Corresponde a un 26% del presupuesto total y está conformado por todos los arbitrios e impuestos municipales aplicados de acuerdo con la normatividad vigente.

Tabla 34

Clasificación Genérica del Presupuesto de Gastos

Cadena de Gasto	Importe S/.
Programa vaso de leche	2,352,911
Programa de comedores	1,595,758
Programa de PANTBC	154,732
MTC - Provías rural	38,931
Beneficiencias	1,034,040
Total	5,176,372

Nota. Tomado de “Presupuesto institucional de apertura año fiscal 2016,” por la Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016c, p. 23 (http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/d3f721_PIA%20AÑO%20FISCAL%202016.pdf).

Recursos directamente recaudados. Corresponde a un 36% del presupuesto total y comprende aquellos ingresos que son provenientes de las rentas de propiedades, tasas, venta de bienes y prestación de servicios. El grado de cumplimiento del presupuesto de inversiones para el año 2015 alcanzó a un 71.30% de acuerdo al Plan de Desarrollo Concertado 2021 de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Según una publicación del Diario Gestión (2017), en agosto del presente año que la Contraloría General ha solicitado al Ministerio de Economía y Finanzas la suspensión de las cuentas bancarias de la Municipalidad Provincial de Chiclayo debido a indicios de presuntas irregularidades que ponen en riesgo la correcta captación, uso y destino de dichos recursos y bienes.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En la Tabla 35 según el Ministerio de Educación (2015b), la Región Lambayeque cuenta con un total de 3,482 instituciones educativas: (a) 1,757 correspondientes a educación inicial con 1,757, (b) 1,094 a educación primaria, (c) 459 a educación secundaria y (d) 43 a educación superior no universitaria.

Tabla 35

Lambayeque: Número de Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo por Etapa, Modalidad y Nivel Educativo, según Provincia, 2015

UGEL	Total	Básica Regular				Básica Alternativa	Básica Especial	Técnico-Productiva	Superior No Universitaria			
		Total	Inicial	Primaria	Sec.				Total	Pedag.	Tecnológica	Artística
Total	3.482	3.310	1.757	1.094	459	64	12	53	43	5	37	1
DRE												
Lambayeque	34	-	-	-	-	-	-	-	34	4	29	1
UGEL												
Chiclayo	1.820	1.738	960	503	275	38	0	34	-	-	-	-
UGEL												
Ferreñafe	544	530	288	183	59	6	1	4	3	1	2	-
UGEL												
Lambayeque	1.084	1.042	509	408	125	20	1	15	6	-	6	-

Nota. Tomado de “Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE],” por el Ministerio de Educación [MINUEDU], 2015b (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>).

Tabla 36

Chiclayo: Número de Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo por Etapa, Modalidad y Nivel Educativo, según Distrito, total 2015

Distrito	Total	Básica Regular				Básica Alternativa	Básica Especial	Técnico-Productiva	Superior No Universitaria			
		Total	Inicial	Primaria	Secund.				Total	Pedagóg.	Tecnológica	Artística
Total	1.853	1.738	960	503	275	38	10	34	33	3	29	1
Chiclayo	571	506	269	147	90	14	2	24	25	1	23	1
Chongoyape	74	72	39	23	10	1	0	0	1	0	1	0
Etén	26	23	13	7	3	1	0	1	1	0	1	0
Etén Puerto	7	7	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0
José Leonardo												
Ortiz	297	287	164	88	35	7	0	2	1	1	0	0
La Victoria	153	148	91	36	21	3	1	0	1	0	1	0
Lagunas	30	29	16	8	5	0	1	0	0	0	0	0
Monsefu	106	102	52	31	19	2	0	1	1	0	1	0
Nueva												
Arica	14	14	7	4	3	0	0	0	0	0	0	0
Oyotun	37	34	17	12	5	1	1	0	1	1	0	0
Picsi	25	24	18	4	2	1	0	0	0	0	0	0
Pimentel	103	98	59	24	15	1	3	1	0	0	0	0
Reque	39	38	18	14	6	1	0	0	0	0	0	0
Santa Rosa	42	41	21	12	8	0	0	1	0	0	0	0
Saña	39	39	25	9	5	0	0	0	0	0	0	0
Cayalti	48	44	24	13	7	1	1	1	1	0	1	0
Patapo	58	56	26	19	11	2	0	0	0	0	0	0
Pomalca	82	80	51	22	7	2	0	0	0	0	0	0
Pucala	27	27	12	9	6	0	0	0	0	0	0	0
Tuman	75	69	34	19	16	1	1	3	1	0	1	0

Nota. Tomado de “Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE],” por el Ministerio de Educación [MINUEDU], 2015c (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>).

Asimismo según el Ministerio de Educación (2015c) la Provincia de Chiclayo cuenta con 1, 853 instituciones educativas las cuales se distribuyen de la siguiente forma: (a) 960 correspondientes a educación inicial, (b) 503 a educación primaria, (c) 275 a educación secundaria y (d) 33 a educación superior no universitaria según se aprecia en la Tabla 36.

Las universidades privadas de la Región Lambayeque se concentran básicamente en la Provincia de Chiclayo apreciándose según Tabla 37 que un total de graduados de 2,570 en el año 2013 solo el 81.17% se titula. En cuanto a la calidad de la educación no existe información estadística de la Provincia de Chiclayo y Región de Lambayeque.

Tabla 37

Número de Egresados de Universidades Públicas y Privadas por Año

Universidad	Ciudad	Graduados				Titulados			
		2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Universidades Públicas									
U.N. Pedro Ruiz Gallo	Lambayeque	2.768	4.643	5.221	4.788	2.862	2.271	3.389	3.298
Universidades Privadas									
U.P. de Chiclayo	Chiclayo	860	974	999	973	794	819	849	854
U. Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Chiclayo	274	503	432	665	151	367	355	488
U.P. Señor de Sipán	Chiclayo	397	660	764	932	294	502	516	744
Total		4.299	6.780	7.416	7.358	4.101	3.959	5.109	5.384

Nota. Tomado de “Número de egresados de universidades públicas y privadas por año,” por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) 2013 - Oficina de Planeamiento y Presupuesto (<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=1&jer=7140&sec=42>).

El 68% de la población de alumnos de educación escolar corresponde al sistema estatal mientras que un 32% corresponde al sector privado lo que demuestra una falta de integración entre el sector privado y el desarrollo de la infraestructura y prestación de servicios educativos. El sector educativo estatal se encuentra orientado principalmente a la población escolar de niveles inicial, primario y secundario.

Empleo. Las empresas privadas formales con más de 50 trabajadores son las mayores fuentes de empleo (78.3%) en comparación con aquellas de menos de 50 trabajadores (21.7%). Las empresas con 50 a más trabajadores corresponden principalmente a los sectores de: Servicios, manufactura y comercio.

De acuerdo con la Figura 39 se puede apreciar un incremento de los trabajadores en el sector servicios (39.5%), seguida de la industria manufacturera (22.5%) y del comercio (22.2). La industria manufacturera es la mayor fuente de empleo en la Provincia de Chiclayo debido principalmente a las empresas agroindustriales dedicadas a la producción y exportación de uva, azúcar, mango, entre otros productos.

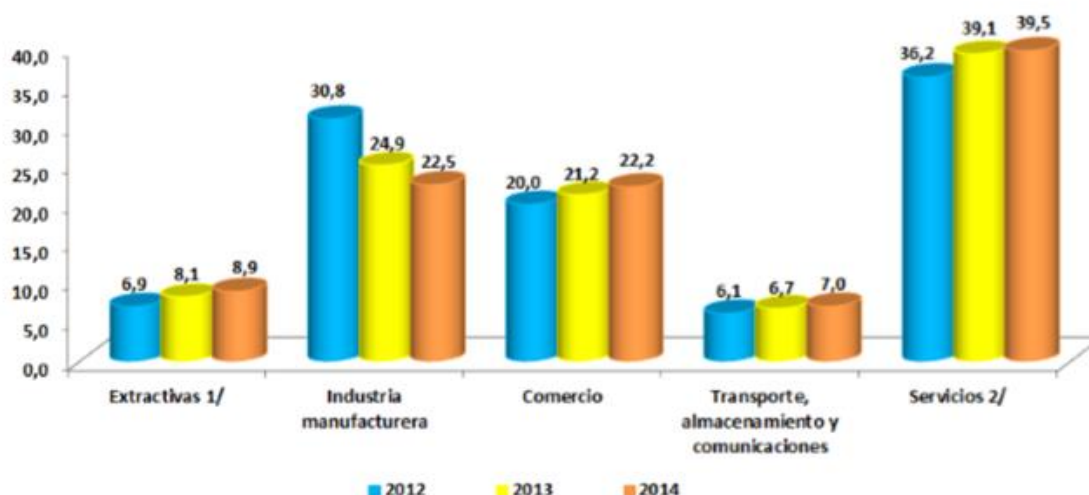


Figura 39. Ciudad de Chiclayo: trabajadores en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores según rama de actividad económica, 2012-2014 (porcentaje).

Tomado de "Población económicamente activa según niveles de empleo," por Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2016

(http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/estadisticas/peel/osel/2016/lambayeque/diag/diag_N01_osel_Lambayeque.pdf).

Salud. De acuerdo a la Tabla 38, la Provincia de Chiclayo cuenta con un total de 16 establecimientos de salud, entre hospitales, clínicas y postas médicas, los cuales atienden las demandas hospitalarias de 857 mil habitantes correspondientes a la población de la Provincia de Chiclayo además de la población de las regiones aledañas (Cajamarca, Trujillo y Piura), situación que evidencia un déficit en la infraestructura hospitalaria de la provincia.

Tabla 38

Total de Establecimientos de Salud a Nivel de la Provincia de Chiclayo

Establecimientos	Total
ESSALUD Almanzor Aguinaga Asenjo	1
ESSALUD-Cayalti	1
ESSALUD Chongoyape	1
ESSALUD-Ciudad Etén	1
ESSALUD-Jose Leonardo Ortiz	1
ESSALUD-La Victoria	1
ESSALUD-Naylamp	1
ESSALUD-Oyotun	1
ESSALUD-Oeste	1
ESSALUD-Ucupe	1
Hospital-FAP	1
Hospital-Papato	1
Hospital-PNP	1
Hospital-Pucalá	1
MAX SALUD-Bolognesi	1
Clínica Pacífico	1
Total	16

Nota. Tomado de Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016a. Recuperado de http://www.munichiclayo.gob.pe/index.php?tipo=doc&docT=PLAN%20DE%20DESARROLLO%20LOCAL%20CONCERTADO%20PROVINCAL%202016%20-2021%20MPCH.&docR=Documentos/f714e4_PLAN%20DE%20DESARROLLO%20LOCAL%20PROVINCAL%202016%20-2021%20MPCH.pdf

Con la finalidad de atender la alta demanda de los asegurados de la Región Lambayeque, y en general de la zona norte del país, EsSalud tiene previsto realizar en el año 2016 una inversión de aproximadamente 920 millones de soles destinados a la implementación de infraestructura y equipamiento médico en la construcción de un Complejo Hospitalario para el Hospital Nacional de Alta Complejidad Almanzor Aguinaga, el nuevo Hospital Naylamp y la nueva filial norte del Instituto del Corazón (INCOR), buscando de esta manera el fortalecimiento oportuno y la humanización de las atenciones hospitalarias (EsSalud, 2016).

Turismo. El Gobierno Regional de Lambayeque aprobó el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR) al 2020 el cual considera el desarrollo de ocho circuitos turísticos, ello tiene como finalidad promover a la región como un destino seguro, competitivo y sostenible. El turismo en Chiclayo se caracteriza por sus playas, por su historia y por su gastronomía, sin embargo no posee restos arqueológicos comparables con los de algunas

otras provincias del país. Por otra parte Chiclayo cuenta con un aeropuerto internacional, el cual puede ser considerado una fortaleza para el desarrollo del turismo en la región norte del País. Entre enero y junio del 2016, la Región Lambayeque captó el 4.10 % del turismo interno y externo mientras que la Provincia de Chiclayo apenas un 2.34 %, como se puede ver en las Figura 40 y Figura 41. La Región de Cuzco lidera la captación de turismo a nivel nacional con un 47.17% (MINCETUR, 2016b). El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ha puesto en marcha el corredor Turístico Preferencial Ruta Moche en la Libertad y Lambayeque, quinto a nivel nacional, por el cual no sólo se busca promover el turismo en la zona norte del país, principalmente en las ciudades de Trujillo y Chiclayo, sino también fortalecer la protección a los turistas nacionales y extranjeros que visitan la zona, dotando a la Policía de Turismo local de equipos de alta tecnología que permitirá una intervención segura, rápida y eficaz en situaciones de emergencia (Congreso de la República, 2016).

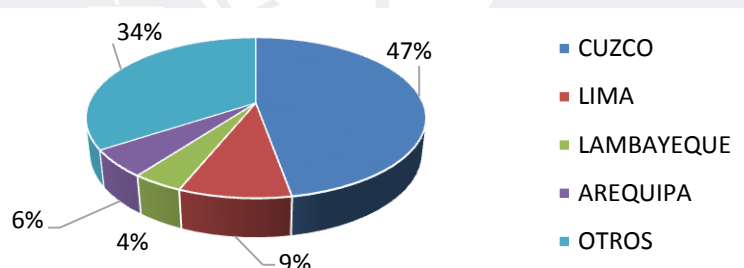


Figura 40. Llegada de turistas al Perú en el período enero - junio 2016. Tomado de “Reporte estadístico de turismo junio 2016b,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016b (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/JUNIO_2016.pdf).

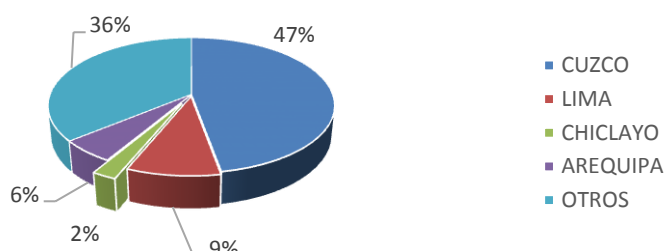


Figura 41. Llegada de turistas a la provincia de Chiclayo en el período enero - junio 2016. Tomado de “Reporte estadístico de turismo junio 2016,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016b (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/JUNIO_2016.pdf).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según el Instituto Peruano de Economía (2016) el porcentaje de hogares con acceso a internet en el Departamento de Lambayeque es de alrededor del 24%, considerando que la Provincia de Chiclayo concentra la mayor cantidad de población de la región se puede asumir de manera razonable que esta cifra es también representativa para dicha provincia.

Con respecto a la cobertura en telefonía móvil, el Gobierno del Perú en el año 2013 renovó el contrato con Telefónica del Perú pactando nuevas condiciones entre las que se incluyen proyectos de inclusión digital por un importe aproximado de 14.4 millones de soles para la Región de Lambayeque. Los nuevos proyectos a realizarse según el nuevo contrato son: (a) cobertura móvil a dos capitales de distrito, (b) cobertura móvil a 27 localidades con más de 400 habitantes, (c) brindar internet gratuito y línea de teléfono fijo a entidades públicas en capitales de provincia, y (d) circuitos de video orientados a la seguridad ciudadana.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] invirtió a nivel país 217 millones de nuevos soles en el desarrollo de la ciencia y tecnología, para mejorar la condición del país en este factor que puede ser crítico para el crecimiento de la provincia. Con el fin de promover la investigación se han organizado encuentros en varias ciudades como Tacna, Puno, Piura, Trujillo, Chiclayo, Cajamarca, Huancayo, Huánuco, Lima, Ayacucho y Iquitos, involucrando a partes interesadas en Investigación y Desarrollo (Andina del Perú para el Mundo, 2014b).

Aproximadamente el 90% de las empresas en Lambayeque y Chiclayo son muy pequeñas y cuentan con precarios conocimientos de investigación y tecnología, lo cual limita que puedan dar solución a sus problemas o desarrollar nuevas prácticas de procesos (Andina del Perú para el Mundo, 2014a).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz EFI permite resumir las principales fortalezas y debilidades de la Provincia de Chiclayo, asignando a cada uno de ellos un peso determinado en función de la importancia que representa para el logro del éxito de acuerdo con el criterio y conocimiento de los investigadores, según se aprecia en la Tabla 39.

Tabla 39

Matriz de Evaluación De Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
1 Estratégica ubicación geográfica de la Provincia de Chiclayo.	0,08	3	0,24
2 Aeropuerto internacional.	0,07	3	0,21
3 Integración a la red vial nacional.	0,07	3	0,21
4 Know how en procesos de exportación de productos agrícolas.	0,06	3	0,18
5 Segundo productor nacional de arroz y azúcar y cuarto productor nacional de maíz amarillo.	0,06	3	0,18
6 Gran potencial de áreas de cultivo.	0,06	3	0,18
Subtotal	0,40		1.20
Debilidades			
1 Inadecuada gestión en la prevención y manejo de desastres naturales	0,06	2	0,12
2 Falta de transparencia en la gestión administrativa del Gobierno Provincial.	0,08	1	0,08
3 Incremento de la inseguridad ciudadana y de los niveles de narcotráfico.	0,07	1	0,07
4 Deficiente infraestructura terrestre y portuaria.	0,06	1	0,06
5 Alto nivel de informalidad en el sector económico.	0,06	1	0,06
6 Carencia de atractivos turísticos.	0,05	1	0,05
7 Falta de integración entre el sector educativo y empresarial.	0,05	2	0,10
8 Deficiente infraestructura y servicios hospitalarios.	0,06	1	0,06
9 Bajo índices de acceso a las tecnologías de la información.	0,05	2	0,10
10 Falta de desarrollo de gestión de responsabilidad social y ambiental	0,06	1	0,06
Subtotal	0.60		0.76
Total	1.00		1.96

Nota: 4= Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2= Debilidad menor; 1= Debilidad mayor. La configuración de la tabla se elaboró considerando *El proceso estratégico: un enfoque gerencial* (3ª ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

La matriz de la Provincia de Chiclayo cuenta con 16 factores, 6 fortalezas y 10 debilidades. El valor ponderado es de 1,96 por debajo del valor 2.5, lo que significa que la organización se caracteriza por tener una posición interna débil. En cuanto a las fortalezas podemos destacar la estratégica ubicación de la Provincia de Chiclayo, la actividad agrícola,

la integración a la red vial y el aeropuerto internacional. Por otro lado, en cuanto a las debilidades destacan la inadecuada gestión en la prevención y manejo de desastres naturales, la falta de transparencia la carencia de seguridad, la informalidad del comercio, la escasa infraestructura vial, la deficiente calidad de los servicios de salud, el déficit de inversión en actividades de investigación y tecnología, los altos niveles de corrupción administrativa, la pobre integración entre el sector empresarial y las políticas de educación y el limitado desarrollo en la gestión de responsabilidad social y ambiental.

4.3 Conclusiones

De acuerdo al análisis de los factores internos de la Provincia de Chiclayo hemos identificado fortalezas y debilidades que demuestran que la Provincia de Chiclayo posee un gran potencial de desarrollo así como oportunidades de mejora. Producto del análisis interno se ha elaborado la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) en la cual la Provincia de Chiclayo obtuvo un puntaje ponderado de 1.96 el cual al ser inferior al valor de 2.5 determina que esta provincia mantiene una posición interna débil. La situación económica del país de los últimos años ha permitido una mayor asignación de recursos a la Municipalidad Provincial de Chiclayo, sin embargo la falta de una ejecución inadecuada no ha permitido el desarrollo de la provincia en los niveles previstos y necesario que contribuyan a una mejora en la calidad de vida de sus pobladores.

Se considera que la Provincia de Chiclayo cuenta con fortalezas y condiciones favorables que le permitirán su desarrollo económico, social y un mejor posicionamiento como provincia líder de la zona norte del país. En cuanto a las brechas encontradas consideramos que con una eficiente gestión y control por parte de las autoridades están podrán ser subsanadas contribuyendo de esta manera a la consolidación de la provincia.

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

5.1 Intereses de la Provincia de Chiclayo

Según D'Alessio (2015), los intereses organizacionales son aspectos que conjuntamente con la visión y misión de la organización contribuirán en la formulación de los objetivos de largo plazo. De acuerdo con la visión establecida en el capítulo II, los intereses de la Provincia de Chiclayo son los siguientes.

Desarrollo Económico. La Provincia de Chiclayo persigue potenciar aquellas actividades económicas primarias y no primarias que contribuyan al incremento de su PBI y por ende de la economía de sus habitantes. Las principales actividades económicas son la agricultura, manufactura, comercio, transporte y comunicaciones.

Ambiente Atractivo para los Negocios. La Provincia de Chiclayo busca atraer inversiones tanto del sector público y privado con el objeto de buscar el establecimiento de empresas de primer orden y contribuir con la generación de empleo y progreso para la población y la provincia.

Competitividad. De acuerdo con Porter (2009), la competitividad es la base fundamental sobre la cual se consiguen altas tasas de crecimiento. La Provincia de Chiclayo se concentra en el desarrollo de los pilares básicos del ICRP elaborado por Centrum Católica (2015): (a) economía, el cual mide el tamaño de la economía regional y su capacidad de crecimiento sostenido; (b) gobierno, el cual mide los recursos de los cuales dispone la provincia y su calidad de gasto; (c) personas, el cual mide la competitividad de la educación y el acceso a los servicios de salud; (d) infraestructura, el cual mide la capacidad de generación de energía, infraestructura vial y de turismo; y (e) empresas, el cual mide la productividad de la región.

Calidad de Vida. La Provincia de Chiclayo tiene como fin máximo elevar el nivel de

calidad de vida de sus habitantes, para lo cual busca cubrir sus necesidades básicas, establecer los fundamentos de bienestar y fomentar la generación de oportunidades.

Sustentabilidad. Tal como lo establece la visión de la Provincia de Chiclayo el desarrollo económico debe ejecutarse en armonía con la preservación del medio ambiente y respeto a las comunidades, como por ejemplo recursos hídricos, flora, fauna y suelos.

5.2 Potencial de la Provincia de Chiclayo

El potencial de la Provincia de Chiclayo está constituido por los factores de fortaleza y debilidad que le brindan una ventaja competitiva con respecto a otras provincias, según el análisis de las áreas operativas realizado en el Capítulo IV.

Administración y Gerencia. El Plan de Desarrollo Local Concertado de la Municipalidad Provincial de Chiclayo se encuentra alineado con el Plan de Desarrollo Regional Concertado de la Región Lambayeque 2016-2021, lo cual constituye en una fortaleza que contribuye con el logro de los objetivos de la Provincia a corto y largo plazo, asegurando su crecimiento y desarrollo. Por otra parte consideramos una debilidad el bajo grado de institucionalidad de la Provincia de Chiclayo, el cual asciende a 71.3% en el año 2015. Asimismo, es importante resaltar el alto nivel de corrupción de las autoridades gubernamentales y principales funcionarios lo cual constituye una debilidad la cual genera un ambiente de desconfianza en la comunidad y resta atractivo a la inversión privada.

Marketing y Ventas. La Provincia de Chiclayo es uno de los centros comerciales más importantes de la región norte del país debido a lo privilegiado de su situación geográfica, constituyéndose en una zona de confluencia de agentes económicos de la costa, sierra y selva del país. Es importante destacar el potencial de sus productos agrícolas, tradicionales y no tradicionales, tales como el arroz, azúcar, maíz amarillo duro, café, menestras, entre otros. En cuanto al turismo, la Provincia de Chiclayo no cuenta con atractivos destacables en comparación con otras provincias, sin embargo, existe un potencial de desarrollo relacionado

con el proyecto del Corredor Turístico Preferencial de la Ruta Moche que beneficia a la provincia. Asimismo, la Provincia de Chiclayo posee una rica y reconocida variedad culinaria que se constituye en factor de desarrollo y explotación como parte del turismo gastronómico.

Operaciones, Logística. Infraestructura. La Provincia de Chiclayo por su ubicación geográfica es un punto de interconexión para las ciudades del norte y nororiente del país, estableciéndose en centro obligado del comercio en la zona norte. Asimismo, la provincia cuenta con uno de los pocos aeropuertos internacionales del país, el cual se encuentra en un proceso de ampliación y mejoramiento permitiendo el incremento del flujo de visitantes por negocios y turismo así como la implementación de mayores facilidades para el transporte de productos agropecuarios. Por otro lado, el proyecto del Terminal del Puerto Etén constituye un potencial de desarrollo para la provincia, permitiéndole recuperar la categoría de Puerto Mayor y de esta manera incrementar sus actividades económicas locales y de exportación. Finalmente, la provincia carece de una adecuada red vial ya que la mayoría de las existentes no se encuentran asfaltadas en su totalidad.

Finanzas y Contabilidad. La Provincia de Chiclayo cuenta con un presupuesto asignado, el cual se ve afectado por la informalidad del comercio, situación que se constituye como una debilidad para su progreso. El incumplimiento y la elusión en el pago de los tributos municipales es otro de los factores importantes que debilitan la gestión financiera de la provincia.

Recursos humanos. La Provincia de Chiclayo cuenta con siete universidades que contribuyen a la formación de los estudiantes, con una alta proyección de demanda lo cual constituye una oportunidad para la inversión privada. En cuanto al sistema de salud, la Provincia de Chiclayo posee una amplia infraestructura hospitalaria pública y privada, la misma que se verá fortalecida por los programas de inversión desarrollados por el Ministerio de Salud.

Sistemas de información y comunicación. Los sistemas de información proporcionan fiabilidad y rapidez en el procesamiento de la información lo cual constituye una ventaja competitiva para la provincia facilitando el logro de sus objetivos.

Tecnología e investigación y desarrollo. La Provincia de Chiclayo no cuenta con un programa de I+D, lo cual impide el desarrollo de la innovación y por consiguiente la consecución de una ventaja competitiva que posibilite el logro de su visión.

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Chiclayo

Los principios cardinales son los siguientes:

Influencia de terceras partes. La Provincia de Chiclayo se encuentra influenciada a nivel político, económico y social principalmente por la Región Lima debido a su posición como capital del Perú y a las políticas remanentes de centralización. Por otra parte, la Provincia de Chiclayo sufre la influencia que ejerce la Región Lambayeque ya que esta se encarga de distribuir a las provincias los recursos asignados a la región. Finalmente, se puede añadir la influencia desempeñada por las provincias circundantes en el aspecto comercial y social, debido a que la Provincia de Chiclayo se constituye como centro logístico y comercial de la zona norte del país.

Lazos pasados y presentes. La Provincia de Chiclayo mantiene lazos históricos y culturales especialmente con la Región La Libertad y Ancash, los cuales han trascendido a las principales actividades económicas tales como el comercio y la agroindustria. En la actualidad, la Provincia de Chiclayo comparte actividades comunes, como la agricultura, con las provincias de Ferreñafe, Lambayeque, Trujillo, Piura. El Proyecto Olmos un factor crítico de éxito para las actividades agrícolas y la agroindustria, desarrollándose en la Provincia de Lambayeque.

Contrabalance de los intereses. La Provincia de Chiclayo mantiene intereses comunes con las regiones de La Libertad, Piura y Cajamarca en actividades relacionadas al

comercio ya que se constituye como el centro de comercio de la región norte del país, con un aeropuerto internacional y el proyecto de repotenciación del Puerto de Etén. En este sentido, es imperativo el establecimiento de alianzas con dichas regiones para establecer políticas comunes y coordinadas que fomenten sinergias en toda la cadena de suministro generando ventajas competitivas al menor costo comparativo.

La conservación de los enemigos. La Provincia de Trujillo se constituye como el principal competidor de la Provincia de Chiclayo, principalmente en aspectos relacionados al comercio, la producción agrícola (azúcar) y el turismo. Esta rivalidad contribuye con la implementación de políticas cuyo objetivo es el incremento de la productividad y la eficiencia de las principales actividades de la Provincia de Chiclayo.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los intereses organizacionales constituyen los fines supremos que la Provincia de Chiclayo debe de alcanzar para obtener una ventaja competitiva frente a terceros. Los intereses organizacionales de la Provincia de Chiclayo se presentan en la Tabla 40.

Tabla 40

Matriz de Intereses Internos (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Desarrollo Económico	Pobladores Empresarios	Inversionistas PRODUCE Sistema Financiero	SUNAT Gobierno Central Gobierno Regional
Ambiente atractivo para los negocios	Empresarios Inversionistas	MINCETUR PRODUCE Sistema Financiero	SUNAT Pobladores Gobierno Central / Regional
Competitividad	Empresarios Inversionistas	Gobierno Regional PRODUCE	Gobierno Central
Calidad de vida	Pobladores	Gobierno local Empresarios	MINSA MEF
Sustentabilidad	Pobladores	Gobierno Regional Empresarios Inversionistas	MINAM Gobierno Central

Nota. Todos los intereses de la Provincia de Chiclayo se encuentran alineados con la visión de la provincia y con sus objetivos de largo plazo.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2015), la definición de los objetivos de largo plazo contribuyen al cumplimiento de la visión, los valores y los principios éticos de la organización. Debido a que no se cuenta con datos específicos para la Provincia de Chiclayo, se ha considerado que la información de la Región Lambayeque es representativa para la Provincia de Chiclayo, en virtud a que la mayor parte de la población de la región se concentra en esta provincia (68% según se aprecia en la Tabla 22). En tal sentido, considerando la visión de la Provincia de Chiclayo así como los intereses organizacionales y principios cardinales, presentamos los siguientes objetivos a largo plazo:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/. 18,000 millones de soles el cual se determinó considerando la tasa promedio de crecimiento del PBI de las ciudades de Curitiba y Medellín según se aprecia en la Tabla 41.

En el año 2015 el Valor Agregado Bruto de la Provincia de Chiclayo ascendió a S/. 7,334 millones de soles, equivalente al 68% del Valor Agregado Bruto de la Región Lambayeque debido a que la Provincia de Chiclayo concentra dicho porcentaje del total de habitantes de la región.

Tabla 41

Tasa de Crecimiento del PBI de Medellín y Curitiba

Ciudad	Tasa	Período
Medellín	5.79%	2005-2015
Curitiba	13.0%	2005-2013
Tasa Promedio	9.40%	

Nota. Tomado de "PBI: Veja o Produto Interno Bruto por cidade do Brasil – Curitiba, PR," por Deepask, 2017 (<http://www.deepask.com/goes?page=curitiba/PR-Confira-o-PIB---Produto-Interno-Bruto---no-seu-municipio>); y de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía, 2016 (<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2016/presentacion%20desarrollo%20antioquia%20decada.pdf>).

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.80 equivalente al ostentado por la ciudad de Curitiba en el año 2014. En el año 2013 el IDH de la Provincia de Chiclayo fue de 0.50 (PNUD, 2012).

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo se ubicará dentro de los seis primeros lugares del ranking del Índice de Competitividad Regional del Perú, definido por CENTRUM (ICRP). En el año 2015 la Provincia de Chiclayo se encuentra en la novena posición.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4). Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo se ubicará en el ranking de las 20 mejores ciudades para realizar negocios en América Latina. Actualmente la Provincia de Chiclayo no figura en dicho ranking.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Para el año 2026 el Índice de Progreso Social (IPS) de la Provincia de Chiclayo estará ubicado entre 65 y 74 lo cual corresponde a un nivel medio alto de Progreso Social (Centrum, 2015). En el año 2016 la Región Lambayeque pose un IPS de 59.42 que corresponde a un nivel medio bajo de Progreso Social.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un índice de por lo menos 54 en el ranking del IESE *Cities in Motion*. Actualmente la Provincia de Chiclayo no figura en dicho ranking, sin embargo, tomamos a la ciudad de Curitiba como referente cuyo índice es 54.42.

5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo de la Provincia de Chiclayo se establecen sobre las bases necesarias para hacer de ella un territorio o ciudad inteligente tal como lo propone su visión. En este sentido, la Provincia de Chiclayo debe de potenciar sus fortalezas y mejorar aquellas debilidades que no le permiten posicionarse como una de las principales provincias del país, siendo necesario para ello no sólo incrementar y diversificar sus actividades económicas, sino

también, velar por la mejor calidad de vida de sus pobladores en un ambiente de alta competitividad y sustentabilidad. Actualmente la Provincia de Chiclayo se constituye como el centro de operaciones comerciales y logísticas de la zona norte del país, situación que le brinda una ventaja competitiva que hasta el momento no es plenamente aprovechada por sus autoridades. El logro de la visión de la Provincia de Chiclayo y su consolidación como territorio o ciudad inteligente dependerá de la gestión de sus autoridades para generar un ambiente atractivo para los negocios y las inversiones, locales y extranjeras, permitiendo de esta manera el desarrollo de sus actividades y de sus pobladores.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La Matriz FODA se basa en las oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa descritas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y en las fortalezas y debilidades descritas en la evaluación interna a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

De acuerdo con D'Alessio (2015), a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se crean cuatro cuadrantes que generan las estrategias externas e internas: (a) fortalezas-oportunidades, generan estrategias con las fortalezas internas que permiten generar ventajas de las oportunidades externas; (b) fortalezas-amenazas, generan estrategias utilizando las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas; (c) debilidades-oportunidades, generan estrategias mejorando las debilidades internas obteniendo ventajas de las oportunidades externas; y (d) debilidades-amenazas, generan estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.

Como resultado de la Matriz FODA, en la Tabla 42 se han determinado cinco estrategias FO y cinco estrategias DO, a través de las cuales se aprovecharán las oportunidades que ofrece el entorno de la provincia. Asimismo, se han determinado cuatro estrategias DA que permitirán a la provincia mitigar los riesgos relacionados con las amenazas externas. Las 14 estrategias establecidas serán nuevamente evaluadas para determinar cuáles de ellas que deberá de implementar la provincia para alcanzar sus objetivos de largo plazo y por consiguiente la visión planteada.

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

Según D'Alessio (2015), la Matriz MPEYEA permite determinar la postura estratégica más apropiada que debe adoptar una organización. Cada cuadrante tiene una

postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Para encontrar la postura más adecuada se realiza a través de los siguientes pasos: (a) seleccionar los factores que definen las variables fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE), y fortaleza de la industria (FI); (b) asignar los valores numéricos apropiados a cada factor y computar el promedio para cada variable; (c) graficar los puntajes promedio, construir el polígono y analizarlo; (d) hacer un diagnóstico del polígono direccional y del vector resultante; y (e) indicar las estrategias a seguir.

En la Tabla 43 se presentan la matriz PEYEA para la Provincia de Chiclayo.

Las estrategias que representa este tipo de postura son:

- Estrategia FO2: Desarrollar la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del país.
- Estrategia FO3: Impulsar la industria azucarera.
- Estrategia FO4: Incrementar la exportación de los productos agrícolas.
- Estrategia FO5: Incrementar las actividades de comercio.
- Estrategia DO1: Desarrollar la infraestructura necesaria para el uso de las TIC's
- Estrategia DO4: Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.
- Estrategia DA2: Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior.
- Estrategia DA4: Impulsar la gestión ante desastres naturales

Tal como se aprecia en la Figura 42, la Provincia de Chiclayo presenta una postura estratégica agresiva, con aceptable fortaleza financiera y alta fortaleza de la industria. De acuerdo a D'Alessio (2015), una organización con posición estratégica agresiva es atractiva con un entorno poco turbulento, tiene como factor crítico la entrada de nuevos competidores, debe aprovechar sus oportunidades y aumentar su participación de mercado. Para la construcción de la Matriz BCG se ha realizado un análisis del aporte económico de las

Tabla 42

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Provincia de Chiclayo (FODA)

		Fortalezas	Debilidades
		1 Ubicación Geográfica Estratégica	1 Carencia de gestión para la prevención de desastres naturales.
		2 Aeropuerto internacional.	2 Falta de transparencia en la gestión administrativa del Gobierno.
		3 Integración a la red vial nacional.	3 Incremento de la inseguridad ciudadana y de los niveles de narcotráfico.
		4 Know How en procesos de exportación de productos agrícolas.	4 Deficiente infraestructura terrestre y portuaria.
		5 Segundo productor nacional de arroz y azúcar y cuarto productor nacional de maíz amarillo.	5 Alto nivel de informalidad en el sector económico.
		6 Gran potencial de áreas de cultivo.	6 Carencia de atractivos turísticos.
			7 Falta de integración entre el sector educativo y empresarial.
			8 Deficiente infraestructura y servicios hospitalarios.
			9 Bajo índices de acceso a las tecnologías de la información.
			10 Falta de desarrollo de gestión de responsabilidad social y ambiental
Oportunidades	Estrategias FO - Explotar	Estrategias DO - Buscar	
1 Crecimiento y estabilidad económica del país.	FO1 Penetrar en nuevos mercados con productos orgánicos F5, O4, O7	DO1 Desarrollar la infraestructura necesaria para el uso de las TIC's D09, O1, O3, O5	
2 Estabilidad política del país	FO2 Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del país. F1, O1, O2, O4	DO2 Reformar el sistema de salud pública D8, O1, O3	
3 Incremento de la inversión nacional y extranjera	FO3 Impulsar la industria azucarera. F6, O4	DO3 Impulsar la actividad turística. D4, D6, O3	
4 Firma de Tratados de Libre Comercio.	FO4 Incrementar la exportación de los productos agrícolas. F1, F6, F5, O1, O6	DO4 Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo. D4, O1, O2, O3	
5 Incremento de la demanda del uso de las TIC	FO5 Incrementar las actividades de comercio. F1, F2, F3, O1, O2, O3	DO5 Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la responsabilidad social y ambiental. D1, D10, O1, O2,	
6 Privilegiada ubicación del Perú en América del Sur.			
7 Conciencia ecológica a nivel mundial.			
Amenazas	Estrategias FA - Confrontar	Estrategias DA - Evitar	
1 Incertidumbre de la economía mundial y su impacto en la economía del Perú.		DA1 Afianzar los niveles de seguridad ciudadana. D3, A3	
2 Cambio Climático: fenómeno del Niño.		DA2 Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior. D7, A7	
3 Incremento de la inseguridad en el país.		DA3 Afianzar la lucha contra la corrupción. D3, A6	
4 Limitación en la toma de decisiones estratégicas del Poder Ejecutivo ante una falta de mayoría en el Congreso de la República.		DA4 Impulsar la gestión ante desastres naturales. D1, A2	
5 Falta de eficacia en las políticas de descentralización.			
6 Alto nivel de corrupción e informalidad a nivel nacional.			
7 Deficiente calidad de la educación en el país.			
8 Conflictos sociales que generan riesgos sobre la inversión privada, nacional y extranjera.			

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque gerencial* (3ª ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 43

Matriz MPEYEA de la Provincia de Chiclayo

		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									Valor	
Posición Estratégica Interna	1 Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
	2 Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3	
	3 Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3	
	4 Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2	
	5 Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
	6 Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	0	
	7 Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2	
	8 Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4	Promedio
	9 Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3	2,44
		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Posición Estratégica Interna	1 Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
	2 Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4	
	3 Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4 Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4	
	5 Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	6 Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7 Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	Promedio
	8 Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	3,33
	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	-2,67
		Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
Posición Estratégica Externa	1 Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocas	3	
	2 Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
	3 Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4	
	4 Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4	
	5 Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3	
	6 Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	Promedio
	7 Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4	3,63
	8 Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	-2,38
		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Posición Estratégica Externa	1 Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	2 Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	3 Estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	4 Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2	
	5 Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2	
	6 Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
	7 Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4	
	8 Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	Promedio
	9 Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	3,44

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque gerencial* (3ª ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

actividades productivas de la Provincia de Chiclayo tomando como referencia la Región Lambayeque (ver Tabla 44).

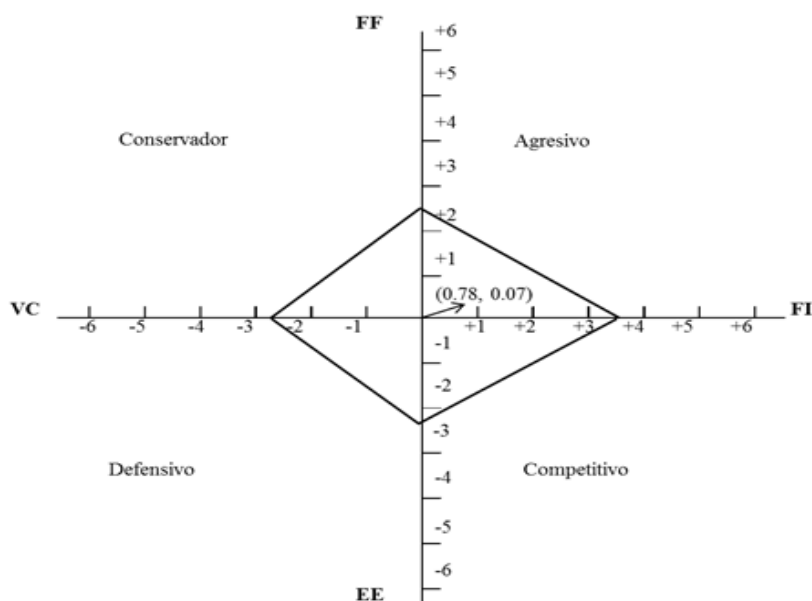


Figura 42. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) para la provincia de Chiclayo.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque gerencial* (3ª ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 44

Crecimiento y Participación del Valor Agregado Bruto (VAB) de Lambayeque

Actividad económica	VAB (miles de nuevos soles)	VAB %	VAB Líder Región Norte Perú (miles de nuevos soles)	Cuota de mercado relativa	Tasa de crecimiento
1 Agricultura, ganadería, caza Y silvicultura	925,885	9	2'824,697	0.33	0.05
2 Pesca y acuicultura	55,683	1	478,282	0.12	0.06
3 Extracción de petróleo, gas y minerales	38,783	0	8'375,170	0.00	0.06
4 Manufactura	1'081,304	10	3'203,272	0.34	-0.01
5 Electricidad, gas y agua	127,921	1	370,732	0.35	0.16
6 Construcción	937,565	9	1'502,489	0.62	-0.03
7 Comercio	2'075,276	19	2'555,119	0.81	0.03
8 Transporte, almacén., correo y mensajería	833,257	8	1'299,197	0.64	0.02
9 Alojamiento y restaurantes	286,299	3	493,399	0.58	0.03
10 Telecom. y otros serv. de información	603,420	6	910,982	0.66	0.10
11 Administración pública Y defensa	736,442	7	1'094,040	0.67	0.04
12 Otros servicios	3'084,261	29	4'243,124	0.73	0.04
Total	10'786,096	100			

Nota. Tomado de "Producto bruto interno por departamento de Lambayeque," por el Instituto Nacional de Estadística del Perú, 2016b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG es una herramienta que permite realizar un análisis estratégico del portafolio de una organización en función de dos factores: (a) la tasa de crecimiento del mercado; y (b) la participación en el mercado. Por otra parte, D'Alessio (2015) indicó que la Matriz BCG representa gráficamente la posición competitiva de las divisiones, actividades económicas y productos de una organización y permite evaluar la estrategia global de divisiones o productos según se aprecia en la Figura 45. De acuerdo a Tabla 44 las actividades más representativas son: (a) otros servicios con 29%, (b) comercio con 19%, (c) manufactura con 10%, (d) construcción con 11% y (e) agricultura con 9%. De acuerdo a la Matriz BCG de la Figura 43, la Provincia de Chiclayo cuenta con actividades económicas tipo estrella como telecomunicaciones y otros servicios de información.

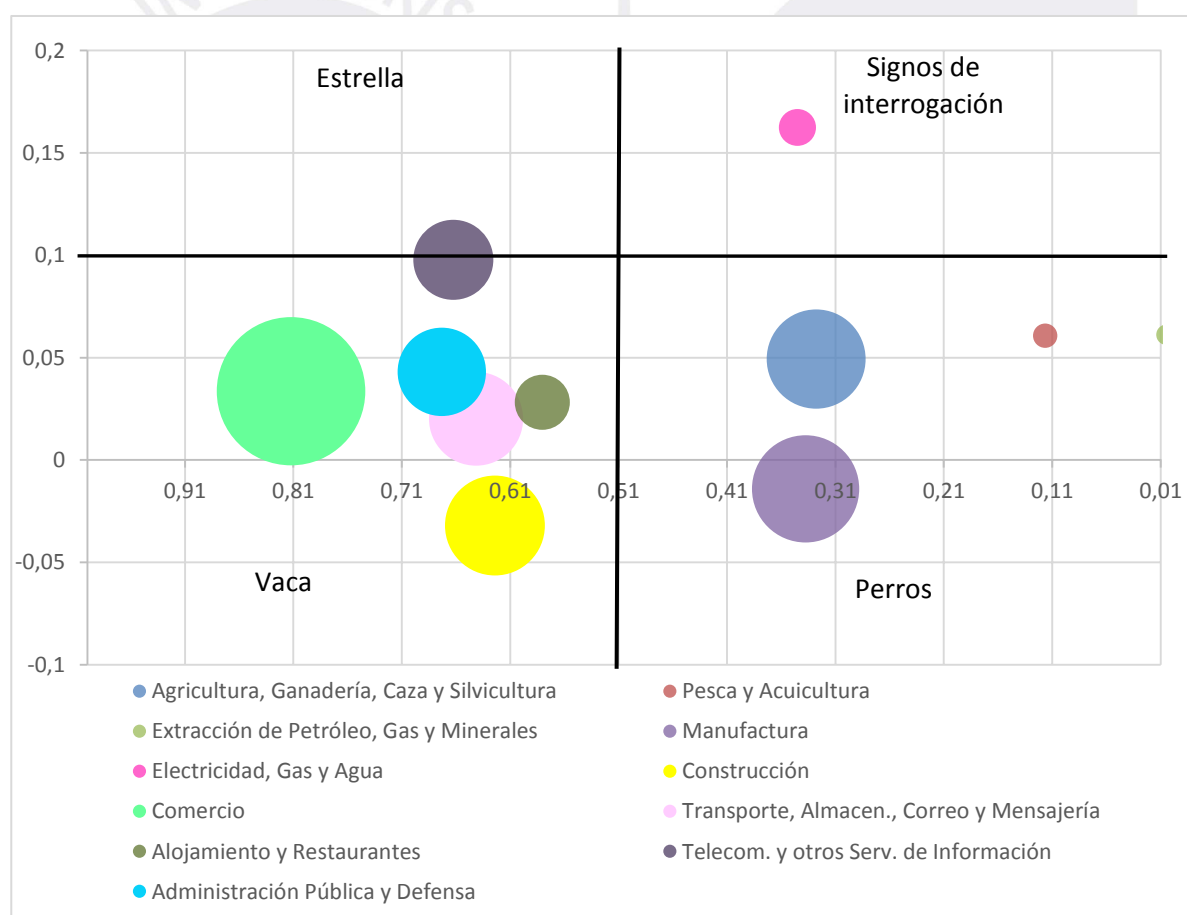


Figura 43. Matriz de Boston Consulting Group (BCG) de la provincia de Chiclayo

Actividades tipo vaca como comercio, transporte, alojamiento y restaurantes, administración pública y extracción de petróleo. Actividades tipo perro como agricultura, ganadería, caza y silvicultura, la manufactura, y pesca y acuicultura. Actividades tipo signo de interrogación como electricidad, gas y agua. El tamaño de los círculos representa el % del VAB de la actividad económica.

La Provincia de Chiclayo tiene el potencial de las actividades de comercio, otros servicios, las cuales con estrategias intensivas adecuadas pueden crecer significativamente e impulsar las actividades de manufactura y turismo.

Las estrategias identificadas de acuerdo a la matriz BCG son:

- Estrategia F02: Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del país.
- Estrategia FO3: Impulsar la industria azucarera.
- Estrategia FO4: Incrementar la exportación de los productos agrícolas.
- Estrategia FO5: Incrementar las actividades de comercio.
- Estrategia DO1: Desarrollar la infraestructura necesaria para el uso de las TIC's.
- Estrategia DO4: Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.
- Estrategia D05: Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la responsabilidad social y ambiental.
- Estrategia DA1: Afianzar los niveles de seguridad ciudadana.
- Estrategia DA2: Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior.
- Estrategia DA4: Impulsar la gestión ante desastres naturales.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015) la Matriz IE conjuga los factores obtenidos en las matrices EFE y EFI de la organización y su influencia en los productos, ubicándolos en una de las

nueve celdas que posee la matriz. Las celdas de la matriz se han formado sobre la base de los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI.

La Provincia de Chiclayo tiene un puntaje promedio ponderado de la matriz EFE de 2.22 y de la matriz EFI 1.96, de acuerdo a ello en la Figura 44, la organización se ubica el cuadrante VI, significa que la organización debe cosechar o desinvertir con estrategias defensivas. Las estrategias identificadas de acuerdo a la matriz IE son:

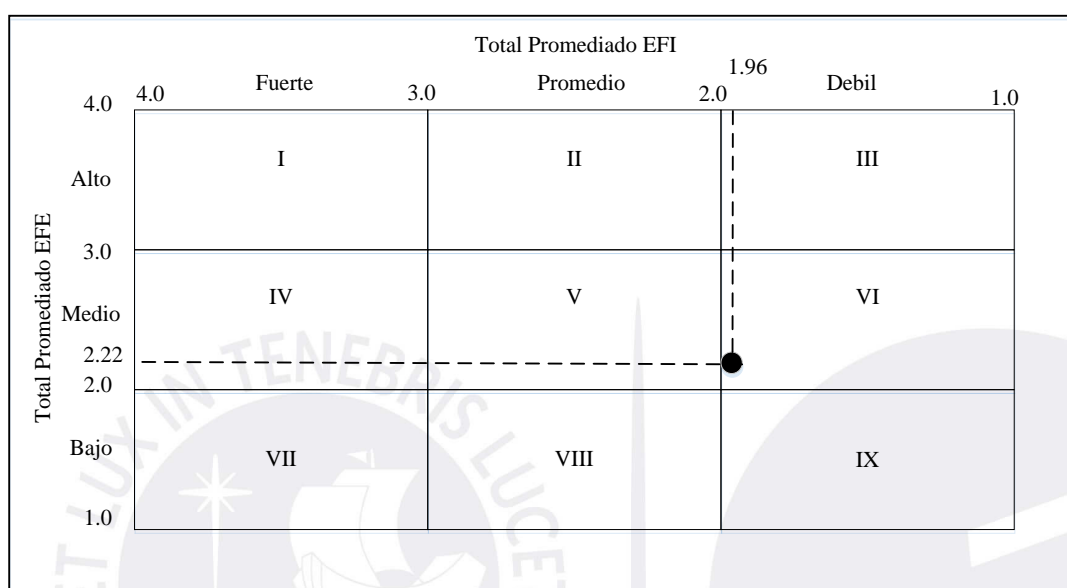


Figura 44. Matriz Interna-Externa de la provincia de Chiclayo

- Estrategia F02: Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del país.
- Estrategia FO3: Impulsar la industria azucarera.
- Estrategia FO4: Incrementar la exportación de los productos agrícolas.
- Estrategia FO5: Incrementar las actividades de comercio.
- Estrategia DO2: Reformar el sistema de salud pública.
- Estrategia DO3: Impulsar la actividad turística.
- Estrategia DO4: Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.
- Estrategia D05: Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la

responsabilidad social y ambiental.

- Estrategia DA1: Afianzar los niveles de seguridad ciudadana.
- Estrategia DA2: Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior.
- Estrategia DA3: Afianzar la lucha contra la corrupción.
- Estrategia DA4: Impulsar la gestión ante desastres naturales.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Provincia de Chiclayo tiene una posición competitiva débil. Según D'Alessio (2015) la organización que se ubica en el cuadrante II es una organización con posición competitiva débil, con orientación al desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación. De acuerdo a la matriz presentada en la Figura 45, la Provincia de Chiclayo se ubica en cuadrante II, tomando como referencia dichas estrategias.

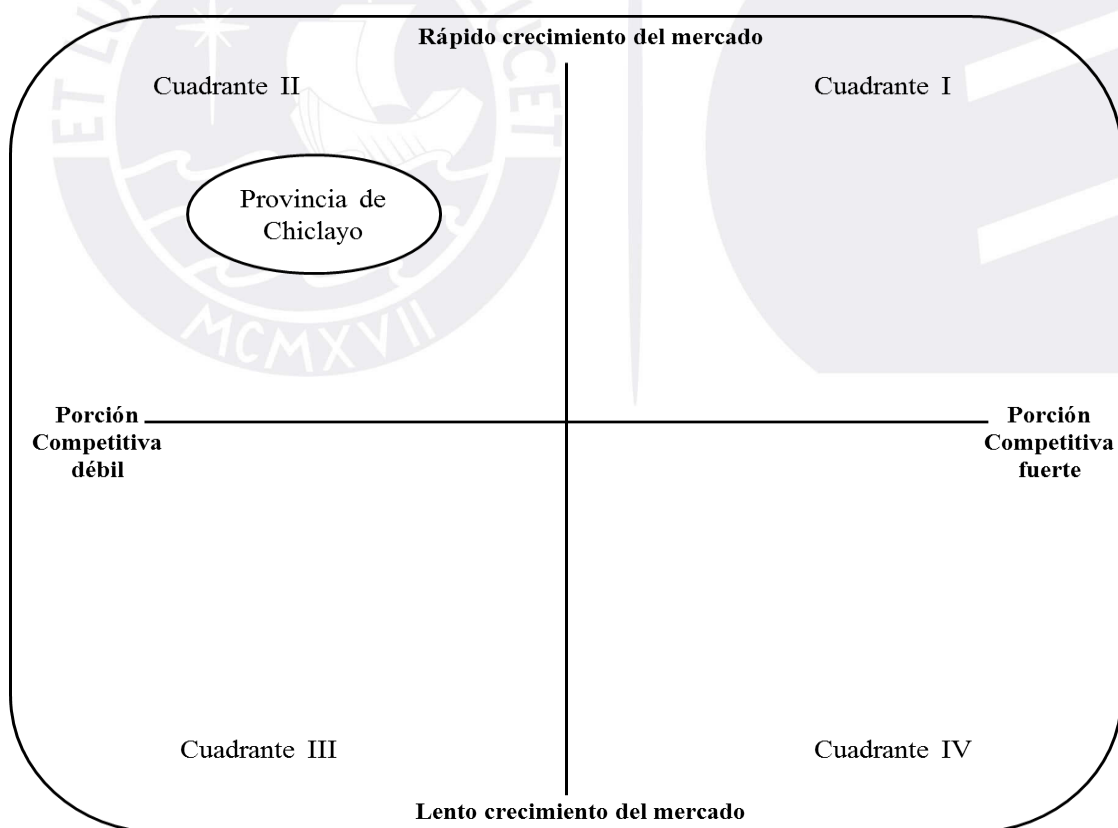


Figura 45. Matriz Gran Estrategia de la provincia de Chiclayo.

Las estrategias identificadas de acuerdo a la matriz GE son:

- Estrategia FO1: Penetrar en nuevos mercados con productos orgánicos.
- Estrategia F02: Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del país.
- Estrategia FO3: Impulsar la industria azucarera.
- Estrategia FO4: Incrementar la exportación de los productos agrícolas.
- Estrategia FO5: Incrementar las actividades de comercio.
- Estrategia DO1: Desarrollar la infraestructura necesaria para el uso de las TIC's
- Estrategia DO2: Reformar el sistema de salud pública.
- Estrategia DO4: Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.
- Estrategia D05: Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la responsabilidad social y ambiental.
- Estrategia DA1: Afianzar los niveles de seguridad ciudadana.
- Estrategia DA2: Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior.
- Estrategia DA3: Afianzar la lucha contra la mejora corrupción.
- Estrategia DA4: Impulsar la gestión ante desastres naturales.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2015), en la matriz DE todas las estrategias son reunidas para ver su repetición en cada matriz. Las estrategias que son retenidas son aquellas con mayor repetición, las que se escogen son las que se repiten 3 o más veces, dejando las otras como estrategias de contingencia (ver Tabla 45).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 46 se presenta la matriz CPE de la Provincia de Chiclayo, en dicha matriz se ha evaluado en forma cuantitativa cada estrategia retenida en función a los factores externos e internos identificados para la Provincia de Chiclayo. Las estrategias que serán

retenidas son aquellas cuyo puntaje sea mayor a cinco, siendo consideradas aceptable. Para la Provincia de Chiclayo, se ha obtenido 12 estrategias aceptables.

Tabla 45

Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Chiclayo

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO 1	Penetrar en nuevos mercados con productos orgánicos.	x				x	2
FO 2	Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del país.	x	x	x	x	x	5
FO 3	Impulsar la industria azucarera	x	x	x	x	x	5
FO 4	Incrementar la exportación de los productos agrícolas	x	x	x	x	x	5
FO 5	Incrementar las actividades de comercio	x	x	x	x	x	5
DO 6	Desarrollar la infraestructura para el uso de las TIC's	x	x	x		x	4
DO 7	Reformar el sistema de salud pública.	x			x	x	3
DO 8	Impulsar la actividad turística.	x			x		2
DO 9	Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.	x	x	x	x	x	5
DO 10	Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la responsabilidad social y ambiental.	x		x	x	x	4
DA 11	Afianzar los niveles de seguridad ciudadana.	x		x	x		3
DA 12	Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior	x	x	x	x		4
DA 13	Afianzar la lucha contra la corrupción	x			x	x	3
DA 14	Impulsar la gestión ante desastres naturales.	x	x	x	x	x	5

Nota. Se han creado estrategias después de elaborar la Matriz FODA. Se han retenido las estrategias que han aparecido tres o más veces. Tomado de *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 46

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Chiclayo

	Peso	Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del Perú		Impulsar la industria azucarera		Incrementar la exportación de los productos agrícolas		Incrementar las actividades de comercio		Desarrollar la infraestructura para el uso de las TIC's		Reformar el sistema de salud pública.		Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.		Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la responsabilidad social y ambiental.		Impulsar los niveles de seguridad ciudadana.		Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior		Afianzar la lucha contra la corrupción		Impulsar la gestión ante desastres naturales.			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																											
1	0.1	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08		
3	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
5	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
6	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
7	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Amenazas																											
1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10		
2	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
3	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06		
4	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
6	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12		
8	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10		
Fortalezas																											
1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24		
2	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14		
3	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06		
5	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24		
6	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24		
Debilidades																											
1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24		
2	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32		
3	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07		
4	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2	0.12		
5	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12		
6	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05		
7	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15		
8	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18		
9	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10		
10	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12		
Total	2		6.90		5.62		6.37		6.21		5.42		5.34		5.60		5.78		5.62		5.24		5.62		5.36		

Nota: 4= Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2= Debilidad menor; 1= Debilidad mayor. Tomado de *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 47 se presenta matriz Rumelt para la Provincia de Chiclayo, se han evaluado las 12 estrategias, siendo calificadas como aceptables de acuerdo a los criterios de:

(a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad.

Tabla 47

Matriz Rumelt de la Provincia de Chiclayo

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO2	Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del país.	Si	Si	Si	Si	Si
FO3	Impulsar la industria azucarera	Si	Si	Si	Si	Si
FO4	Incrementar la exportación de los productos agrícolas	Si	Si	Si	Si	Si
FO5	Incrementar las actividades de comercio	Si	Si	Si	Si	Si
DO1	Desarrollar la infraestructura para el uso de las TIC's	Si	Si	Si	Si	Si
DO2	Reformar el sistema de salud pública.	Si	Si	Si	Si	Si
DO4	Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.	Si	Si	Si	Si	Si
DO5	Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la responsabilidad social y ambiental.	Si	Si	Si	Si	Si
DA1	Afianzar los niveles de seguridad ciudadana.	Si	Si	Si	Si	Si
DA2	Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior	Si	Si	Si	Si	Si
DA3	Afianzar la lucha contra la corrupción	Si	Si	Si	Si	Si
DA4	Impulsar la gestión ante desastres naturales.	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Tomado de *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 48 se presenta la matriz de Ética para la Provincia de Chiclayo, en la cual se realiza una auditoria de ética, para verificar que las estrategias aceptadas no violen los aspectos de: (a) derecho, (b) justicia, y (c) utilitarismo. En el caso de la Provincia de Chiclayo, las s estrategias aceptadas no violan los aspectos de derecho, justicia y de utilitarismo.

Tabla 48

Matriz de Ética de la Provincia de Chiclayo

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Vida	Propiedad	Libre Pensamiento	Derecho a la privacidad	Libertad de Conciencia	Hablar Librementemente	Debido Proceso	Distribución	Administración	Compensación	Fines y resultados	Medios empleados		
FO2	Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del Perú	P	P	N	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
FO3	Impulsar la industria azucarera	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
FO4	Incrementar la exportación de los productos agrícolas	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
FO5	Incrementar las actividades de comercio	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
DO1	Desarrollar la infraestructura para el uso de las TIC's	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
DO2	Reformar el sistema de salud pública.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
DO4	Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
D05	Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la responsabilidad social y ambiental.	P	N	P	N	P	N	P	J	J	J	E	E	Si
DA1	Afianzar los niveles de seguridad ciudadana.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
DA2	Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
DA3	Afianzar la lucha contra la corrupción	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
DA4	Impulsar la gestión ante desastres naturales.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si

Nota. Tomado de *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 49 se presentan las estrategias retenidas y de contingencia para la Provincia de Chiclayo, de acuerdo a las evaluaciones realizadas en cada matriz. En resumen Chiclayo tiene 12 estrategias retenidas y dos estrategias de contingencia.

Tabla 49

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia de Chiclayo

Estrategias Retenidas	
FO2	Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del país.
FO3	Impulsar la industria azucarera
FO4	Incrementar la exportación de los productos agrícolas
FO5	Incrementar las actividades de comercio
DO1	Desarrollar la infraestructura para el uso de las TIC's
DO2	Reformar el sistema de salud pública.
DO4	Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.
DO5	Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la responsabilidad social y ambiental.
DA1	Afianzar los niveles de seguridad ciudadana.
DA2	Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior
DA3	Afianzar la lucha contra la corrupción
DA4	Impulsar la gestión ante desastres naturales.
Estrategias de Contingencia	
FO1	Penetrar en nuevos mercados con productos orgánicos.
DO3	Impulsar la actividad turística.

6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

La Provincia de Chiclayo presenta en la Tabla 50, los objetivos de largo plazo y las estrategias retenidas que permitirán que sean alcanzables. Las estrategias de contingencia serán consideradas en el caso de que algunas estrategias retenidas no permitan el logro de un objetivo.

Tabla 50

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Chiclayo

Estrategias Retenidas	OLP1 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/. 18,000 millones de soles.	OLP2 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.80 equivalente al ostentado por la ciudad de Curitiba en el año 2014.	OLP3 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo se ubicará dentro de los seis primeros lugares del ranking del Índice de Competitividad Regional del Perú, definido por CENTRUM (ICRP).	OLP4 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo se ubicará en el ranking de las 20 mejores ciudades para realizar negocios en América Latina.	OLP5 Para el año 2026 el Índice de Progreso Social (IPS) de la Provincia de Chiclayo estará ubicado entre 65 y 74 lo cual corresponde a un nivel medio alto de Progreso Social (Centrum, 2015).	OLP6 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un índice de por lo menos 54 en el ranking del IESE <i>Cities in Motion</i> .
FO2 Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del Perú	X	X	X	X	X	X
FO3 Impulsar la industria azucarera	X	X	X	X	X	X
FO4 Incrementar la exportación de los productos agrícolas	X	X	X	X	X	X
FO5 Incrementar las actividades de comercio	X	X	X	X	X	X
DO1 Desarrollar la infraestructura para el uso de las TIC's		X	X	X	X	X
DO2 Reformar el sistema de salud pública.		X	X		X	X
DO4 Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.	X	X	X	X	X	X
DO5 Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la responsabilidad social y ambiental.		X	X		X	X
DA1 Afianzar los niveles de seguridad ciudadana.		X	X	X	X	X
DA2 Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior	X	X	X	X	X	X
DA3 Afianzar la lucha contra la corrupción		X	X	X	X	X
DA4 Impulsar la gestión ante desastres naturales.	X	X	X	X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 51 se presenta las posibilidades de los competidores actuales, sustitutos y entrantes en referencia a las estrategias establecidas para la Provincia de Chiclayo. Esta matriz es fundamental para ver como la provincia puede enfrentar a la competencia.

Tabla 51

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Chiclayo

	Estrategias retenidas	Piura	Trujillo
FO2	Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del Perú	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Alta	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Alta
FO3	Impulsar la industria azucarera	Indiferente	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Alta
FO4	Incrementar la exportación de los productos agrícolas	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Alta	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Alta
FO5	Incrementar las actividades de comercio	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Alta	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Alta
DO1	Desarrollar la infraestructura para el uso de las TIC's	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Media	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Media
DO2	Reformar el sistema de salud pública.	Estará atento a los logros obtenidos Media	Estará atento a los logros obtenidos Media
DO4	Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Media	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Media
DO5	Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la responsabilidad social y ambiental.	Estará atento a las acciones y logros a obtener Alta	Estará atento a las acciones y logros a obtener Alta
DA1	Afianzar los niveles de seguridad ciudadana.	Estará atento a las acciones y logros a obtener Alta	Estará atento a las acciones y logros a obtener Alta
DA2	Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior	Estará atento a las acciones y logros a obtener Alta	Estará atento a las acciones y logros a obtener Alta
DA3	Afianzar la lucha contra la corrupción	Estará atento a las acciones y logros a obtener Alta	Estará atento a las acciones y logros a obtener Alta
DA4	Impulsar la gestión ante desastres naturales.	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Alta	Querrán imitar si Chiclayo tiene éxito Alta

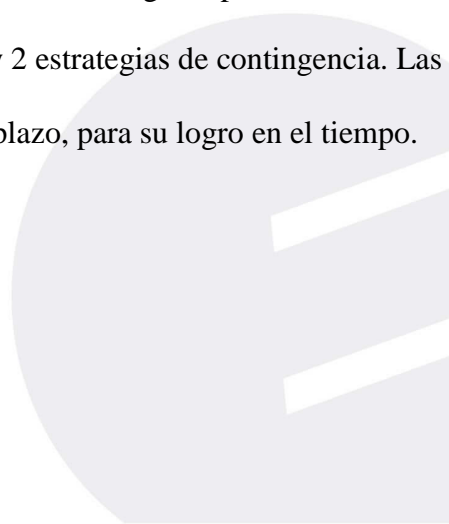
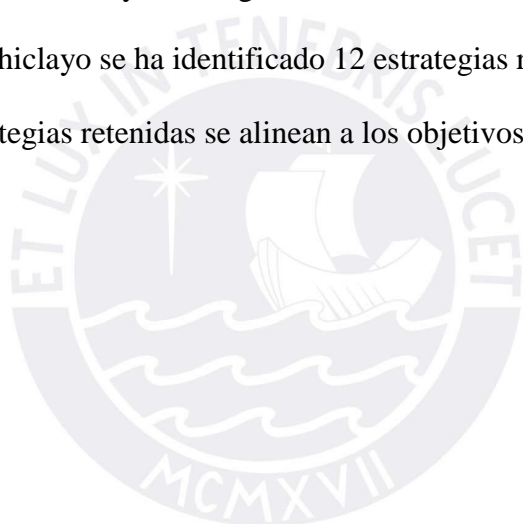
Nota. Tomado de *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.13 Conclusiones

La Provincia de Chiclayo cuenta con varios factores que generan ventajas competitivas como ubicación geográfica estratégica en la región norte del país, aeropuerto internacional y el Puerto Etén. Asimismo, cuenta con las actividades de comercio,

telecomunicaciones, agropecuarias y de manufactura que son los principales generadores del Valor Agregado Bruto (VAB) para la provincia. La actividad de comercio es la base del desarrollo de la economía de la Provincia de Chiclayo por su ubicación estratégica en la región norte. La actividad agrícola, es una actividad en crecimiento y tiene mucho potencial para desarrollar por sus tierras de cultivo, por ello es necesario su desarrollo mediante estrategias de diversificación de productos agrícolas, desarrollo de nuevos mercados y penetración de mercados.

La Provincia de Chiclayo, requiere atraer inversiones nacionales y extranjeras para su crecimiento, para ello es fundamental la gestión transparente del gobierno de la y mejorar el nivel de seguridad en la provincia, que permita generar estabilidad y confianza a los inversionistas y a las organizaciones. De acuerdo al proceso estratégico aplicado la Provincia de Chiclayo se ha identificado 12 estrategias retenidas y 2 estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas se alinean a los objetivos de largo plazo, para su logro en el tiempo.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo son los hitos sobre los cuales se desarrollan las estrategias y cuya suma constituirá los objetivos de largo plazo. Los objetivos de corto plazo deberán ser claros, medibles y verificables para conocer su eficiencia y eficacia. En la Tabla 52 se presentan los objetivos de corto plazo propuestos.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015) los recursos son los insumos que permitirán plasmar las estrategias seleccionadas. Su correcta determinación permitirá la ejecución de la estrategia y la elección de los planes operacionales, motivo por el cual será indispensable que se encuentren alineados a los objetivos de corto plazo. Los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo se detallan en la Tabla 53.

7.3 Políticas de cada Estrategia

De acuerdo a D'Alessio (2015) las políticas deben estar alineadas con los valores y código de ética de la organización y a su vez orientan la implementación de las estrategias con miras a alcanzar la misión de la misma. En este sentido las políticas de la Provincia de Chiclayo son las siguientes. La relación de estas con las estrategias se muestra en la Tabla 54.

- P1: Gestionar en forma eficiente y sostenible el uso de recursos naturales.
- P2: Atraer la inversión pública y privada.
- P 3: Garantizar la seguridad interna
- P4: Garantizar la veracidad y transparencia de la información brindada
- P5: Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos
- P6: Impulsar el uso de los últimos avances tecnológicos.

Tabla 52

Objetivos de Corto Plazo para la Provincia de Chiclayo

Objetivo de Largo Plazo (OLP)	Objetivo de Corto Plazo (OCP)	Responsables
OLP 1 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/. 18,000 millones de soles el cual se determinó considerando la tasa promedio de crecimiento del PBI de las ciudades de Curitíba y Medellín. En el año 2015 el Valor Agregado Bruto de la Provincia de Chiclayo ascendió a S/. 7,334 millones de soles, equivalente al 68% del Valor Agregado Bruto de la Región Lambayeque.	OCP 1.1: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector agricultura entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector agricultura ascienda a 1,545 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector agricultura ascendió a S/. 629 millones de soles. ACCIÓN: Desarrollar los sistemas de irrigación, los créditos agropecuarios, los incentivos tributarios y capacitar a los agricultores en nuevas tecnologías agrícolas.	Gerencia Regional de Agricultura de Lambayeque. Gerencia Provincial de Chiclayo
	OCP 1.2: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector manufactura entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector manufactura ascienda a 1,804 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector manufactura ascendió a S/. 735 millones de soles. ACCIÓN: Crear incentivos tributarios para el establecimiento de industrias manufactureras y desarrollar un parque industrial con facilidades de infraestructura vial	Gerencia Regional de Desarrollo Productivo. Gerencia Provincial de Chiclayo
	OCP 1.3: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector construcción entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector construcción ascienda a 1,564 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector construcción ascendió a S/. 637 millones de soles. ACCIÓN: Construir obras de prevención adecuadamente planificadas ante fenómenos naturales y fomentar la construcción de viviendas unifamiliares mediante estudio de zonificación.	Gerencia Regional de Infraestructura. Gerencia Provincial de Chiclayo
	OCP 1.4: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector comercio entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector comercio ascienda a 3,460 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector comercio ascendió a S/.1,410 millones de soles. ACCIÓN: Consolidar el desarrollo del Puerto de Etén, desarrollar la infraestructura de los mercados y crear una zona franca en la provincia de Chiclayo.	Gerencia Regional del Trabajo y Promoción del Empleo. Gerencia Provincial de Chiclayo
	OCP 1.5: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector transporte entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector transporte ascienda a 1,390 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector transporte ascendió a S/.566 millones de soles. ACCIÓN: Desarrollar infraestructura vial, portuaria y aérea.	Gerencia Regional del Transporte y Comunicaciones. Gerencia Provincial de Chiclayo
	OCP 1.6: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector telecomunicaciones entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector telecomunicaciones ascienda a 1,000 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector telecomunicaciones ascendió a S/. 410 millones de soles. ACCIÓN: Ampliar la cobertura de telefonía celular e internet con fibra óptica.	Gerencia Regional del Transporte y Comunicaciones. Gerencia Provincial de Chiclayo
	OCP 1.7: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector de la administración pública entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector de la administración pública ascienda a 1,230 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector de la administración pública ascendió a S/. 500 millones de soles. ACCIÓN: Cumplir con el presupuesto anual asignado a la municipalidad provincial de Chiclayo mediante procesos de simplificación administrativa, fomento de la transparencia y un adecuado plan o programa de desarrollo.	Gerencia Provincial de Chiclayo
OLP 2 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.80 equivalente al ostentado por la ciudad de Curitíba en el año 2014. En el año 2013 el IDH de la Provincia de Chiclayo fue de 0.50 (PNUD, 2012).	OCP 2.1: Incrementar la esperanza de vida al nacer a 77 años en el año 2020 y elevarla hasta 79 años en el año 2026. En el año 2015 la esperanza de vida al nacer de Lambayeque fue de 76.08 años. ACCIÓN: Difundir los hábitos saludables de alimentación. Desarrollar campañas de salud preventiva. Mejorar la cobertura de la prestación de servicios de salud.	Ministerio de Salud. Gerencia Regional de Salud MPCH, Dirección del servicio de salud MPCH
	OCP 2.2: Incrementar los años promedio de escolaridad a 10.4 años para el año 2020 y elevarlo hasta 11 años para el año 2026. En el año 2015 los años promedio de escolaridad de la Región Lambayeque fueron de 9.9 años. ACCIÓN: Desarrollar la infraestructura educativa.	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH, Ministerio de Transportes y Comunicaciones
	OCP 2.3: Incrementar los años esperados de escolaridad a 14 años para el 2020 y elevarlo hasta 15.3 para el 2026. En el año 2015 los años esperados de escolaridad de la Región Lambayeque fueron de 13.2 años. ACCIÓN: Desarrollar la infraestructura educativa.	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH, Ministerio de Transportes y Comunicaciones
	OCP 2.4: Incrementar el Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita anual a US\$ 5,400 para el año 2020 y elevarlo a US\$ 7,200 para el año 2026. En el año 2015 el INB per cápita de la Región Lambayeque fue de US\$ 4,300. ACCIÓN: El cumplimiento de los OCP's del OLP 1 permitirá el cumplimiento de este OCP.	Gerencia Regional del Trabajo y Promoción del Empleo. Gerencia Provincial de Chiclayo
OLP 3 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo se ubicará dentro de los seis primeros lugares del ranking del Índice de Competitividad Regional del Perú, definido por CENTRUM (ICRP). En el año 2015 la Región Lambayeque se encuentra en la novena posición.	OCP 3.1: Incrementar el valor de las exportaciones definitivas no tradicionales de productos agrícolas a S/. 1,500,000,000 para el año 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 8% hasta el año 2026. En el año 2015 el importe de las importaciones no tradicionales de productos agrícolas de la Región Lambayeque ascendió a S/. 966,195,042.1 ACCIÓN: Potenciar el cultivo de productor orgánicos.	PromPerú, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Ministerio de agricultura y riego, ADEX, Cámara de Comercio de Lambayeque
	OCP 3.2: Incrementar el valor de las exportaciones definitivas tradicionales de productos agrícolas a S/. 650, 000,000 para el año 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 8% hasta el año 2026. En el año 2015 el importe de las importaciones tradicionales de productos agrícolas de la Región Lambayeque ascendió a S/. 417,810,150.9 ACCIÓN: Mejorar la competitividad de los productos agrícolas en calidad y costos mediante la optimización de la cadena de suministro, la mejora del rendimiento agrícola y participación en ferias agrícolas internacionales. Además debe incrementar la oferta de productos.	PromPerú, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Ministerio de agricultura y riego, ADEX, Cámara de Comercio de Lambayeque
	OCP 3.3: Incrementar para el año 2020 a 25 el número de países a los cuales se destinan las exportaciones no tradicionales y elevar este número a 35 países para el 2026. En el año 2015 los países a los cuales se destinan las exportaciones no tradicionales de la Región Lambayeque ascendió a 15 ACCIÓN: Participar en ferias internacionales agrícolas.	PromPerú, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Ministerio de agricultura y riego, ADEX, Cámara de Comercio de Lambayeque
	OCP 3.4: Elevar a 28 el número de productos agrícolas exportables para el año 2020 e incrementar un producto al año hasta el 2026. En el año 2015 el número de productos agrícolas exportables fue de 14. ACCIÓN: Desarrollar un plan exportador: Investigar la demanda mundial y alinearla con las actividades productivas.	PromPerú, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Ministerio de agricultura y riego, ADEX, Cámara de Comercio de Lambayeque
	OCP 3.5: Reducir el número de empresas informales a 50% para el año 2020 y mantener una tasa anual de reducción del 5% hasta el año 2026. En el año 2015 el número de empresas informales de la Región Lambayeque ascendió a 70%. ACCIÓN: Desarrollar campañas de formalización, simplificación administrativa para la constitución de empresas y amnistía de impuestos y tasas municipales.	MPCH, SUNAT
	OCP 3.6: Aumentar el presupuesto público per cápita a S/. 3500.00 para el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento del 10% hasta el año 2026. En el año 2015 el presupuesto público per cápita de la Región Lambayeque fue de S / 2518.00. ACCIÓN: Elaborar un adecuado plan de desarrollo alineado con las necesidades y potencial de desarrollo de la provincia.	Ministerio de Economía y Finanzas, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Ministerio de la Producción, Ministerio del Trabajo, PRODUCE, Cámara de Comercio de Lambayeque.
	OCP 3.7: Disminuir el número de denuncias por corrupción y/o comisión de delitos a 6500 para el año 2020 y mantener una tasa de reducción del 10% anual hasta el año 2026. En el año 2015 el número de denuncias presentadas de la Provincia de Chiclayo ascendió a 12,929.00 ACCIÓN: Crear organismos de control independientes respecto a la MPCH. Fomentar la transparencia en las adjudicaciones y disminuir la burocracia.	Poder Judicial, Ministerio de Interior, MPCH, PNP
	OCP 3.8: Disminuir la tasa de analfabetismo de a 4.5% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 3.4% hasta el 2026. En el 2015 la tasa de analfabetismo de la Región Lambayeque ascendió a 5.8%. La tasa de analfabetismo de Curitíba fue de 3.4%. ACCIÓN: Desarrollar campañas de alfabetización de manera periódica priorizando las zonas con mayor tasa de analfabetismo.	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH

Tabla 52

Objetivos de Corto Plazo para la Provincia de Chiclayo (Continuación)

Objetivo de Largo Plazo (OLP)	Objetivo de Corto Plazo (OCP)	Responsables
OLP 3 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo se ubicará dentro de los seis primeros lugares del ranking del Índice de Competitividad Regional del Perú, definido por CENTRUM (ICRP). En el año 2015 la Región Lambayeque se encuentra en la novena posición.	OCP 3.9: Incrementar la tasa de cobertura de escolar, en los niveles pre-escolar, primaria y secundaria a 80%, 100% y 90% (correspondientes a Medellín) para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 2% hasta el 2026. En el 2015 la tasa de cobertura escolar en los niveles pre-escolar, primaria y secundaria de la Región Lambayeque ascendió a 8.5%, 22.7% y 42.7%, respectivamente ACCIÓN: Incrementar el presupuesto asignado a educación (infraestructura, docentes y materiales).	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH
	OCP 3.10: Incrementar el porcentaje de egresados de educación superior a 35% en el año 2020 y elevarlo a 54% (Medellín 2011) en el año 2026. En el año 2015 el porcentaje de egresados de educación superior de la Región Lambayeque ascendió a 26.2%. ACCIÓN: Implementar un sistema de becas con el patrocinio del sector privado. Desarrollar un sistema de horarios flexibles para estudiantes que trabajen.	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH
	OCP 3.11: Incrementar los Km de vías asfaltadas al 50% en el año 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5%. En el año 2015 el número de Km de vías asfaltadas de la Provincia de Chiclayo ascendió a 278.3 Km. De 777.8 Km ACCIÓN: Desarrollar concesiones (privatización) de las principales vías y mejorar el nivel de ejecución de gastos.	Ministerio de Economía y Finanzas, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH., Ministerio de Transportes y Comunicaciones
	OCP 3.12: Incrementar el número de arribo de turistas a 100,000 para el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento anual del 5% hasta el año 2026. En el año 2015 el número de turistas ascendió a 70,000. ACCIÓN: Desarrollar campañas de promoción turística e incentivar el desarrollo de infraestructura hotelera.	Ministerio de Economía y finanzas, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Cámara de Comercio de Lambayeque, Promperu, Ministerio de Turismo, Gobierno Regionales de Libertad y Piura
	OCP 3.13: Incrementar el número de camas en la infraestructura hotelera a 16,000 para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026. En el año 2014 el número de camas en la infraestructura hotelera de la Región Lambayeque ascendió a 11,539. ACCIÓN: Redefinir de parámetros técnicos para la construcción de hoteles. Crear incentivos tributarios en función del número de camas.	Ministerio de Economía y Finanzas, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Cámara de Comercio de Lambayeque, Promperu, Ministerio de Turismo
	OCP 3.14: Elevar el número de establecimientos de salud (postas y hospitales) a 6, por cada 10 mil habitantes, para el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento anual del 10% hasta el 2026. En el año 2015 el número de establecimientos de salud fue de 2.7, por cada 10 mil habitantes. ACCIÓN: Crear un sistema de salud alineado al modelo de " hospitales de la solidaridad"	Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH. Ministerio de Salud
OLP 4 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo se ubicará en el ranking de las 20 mejores ciudades para realizar negocios en América Latina. Actualmente la Provincia de Chiclayo no figura en dicho ranking	OCP 3.15: Aumentar el número de bandas delictivas desarticuladas a 400 para el año 2020 y mantener una tasa anual de reducción del 5% hasta el 2026. En el año 2014 el número de bandas delictivas desarticuladas de la Región Lambayeque fue de 333. ACCIÓN: Elaborar plan de seguridad ciudadana a largo plazo el cual debe estar sometido a procesos de seguimiento y control cuyos logros sean medidos mediante indicadores.	MPCH, Ministerio del Interior, DEMUNA
	OCP 4.1: Incrementar el indicador de densidad empresarial (número de empresas por cada mil habitantes) a 80 el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento del 5% hasta el año 2026. En el año 2013 la densidad empresarial de la Región Lambayeque fue de 52.4 ACCIÓN: Simplificar los trámites para la formación de las empresas. Crear incentivos tributarios.	MPCH, Ministerio de la Producción. SUNAT
	OCP 4.2: Incrementar a 10 el número de empresas ubicadas en el ranking Top 500 para el año 2020 y elevar este número a 20 en el año 2026. En el año 2015 el número de empresas de la Provincia de Chiclayo ubicadas en el ranking Top 500 fue de 3. ACCIÓN: Crear parques industriales, promover incentivos tributarios, desarrollar centros de distribución logística y repotenciación del Puerto Etén y de la infraestructura vial.	
OLP 5 Para el año 2026 el Índice de Progreso Social (IPS) de la Provincia de Chiclayo estará ubicado entre 65 y 74 lo cual corresponde a un nivel medio alto de Progreso Social (Centrum, 2015). En el año 2016 la Región Lambayeque posee un IPS de 59.42 que corresponde a un nivel medio bajo de Progreso Social.	OCP 5.1: Disminuir la tasa de desnutrición crónica infantil de niños de 0 a 5 años a 8% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 5% hasta el año 2026. En el año 2015 la tasa de desnutrición crónica infantil de niños de 0 a 5 años fue de 12.8%. ACCIÓN: Fortalecer y desarrollar programas de asistencia social.	Ministerio de Salud. Gerencia Regional de Salud MPCH, Dirección del servicio de salud MPCH, Ministerio de Educación
	OCP 5.2: Incrementar el nivel de acceso a los servicios de agua al 94% de la población para el año 2020 y mantener un incremento del 1% anual hasta el año 2026. En el año 2015 el nivel de acceso a los servicios de agua alcanzó 86.53% de la población. ACCIÓN: Desarrollar un plan de servicio de agua y saneamiento. Impulsar el ahorro de agua, uso de riego tecnificado, etc. Comprometer al sector privado en el desarrollo de los proyectos mediante la modalidad de Obras por Impuesto o asociaciones público-privadas.	Gerencia Regional de Saneamiento y Vivienda., Gerencia Urbana MPCH.
	OCP 5.3: Incrementar el nivel de acceso al servicio eléctrico a 97.7% de la población para el año 2020 y mantener un incremento del 0.3% anual hasta el año 2026. En el año 2015 el nivel de acceso al servicio eléctrico de la Región Lambayeque alcanzó 96.5% de la población. ACCIÓN: Desarrollar un plan de servicio eléctrico. Impulsar el ahorro energético y comprometer al sector privado en el desarrollo de los proyectos mediante la modalidad de Obras por Impuesto o asociaciones público-privadas.	Gerencia Regional de Infraestructura Lambayeque, MPCH
	OCP 5.4: Disminuir la tasa de victimización a 15.00% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 5% hasta el año 2026. En el año 2015 la tasa de victimización fue de 19.80%. ACCIÓN: Elaborar un plan de seguridad ciudadana a largo plazo el cual debe estar sometido a procesos de seguimiento y control cuyos logros sean medidos mediante indicadores y campañas de concientización de violencia familiar y escolar.	Ministerio de Educación, Ministerio del Interior, ONGs, MPCH
	OCP 5.5: Incrementar el porcentaje de centros educativos de nivel secundaria con acceso a internet a 80% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026. En el año 2015 el porcentaje de centros educativos de nivel secundaria con acceso a internet de la Región Lambayeque fue de 56.9%. ACCIÓN: Establecer convenios entre el ministerio de educación y las empresas de telefonía móvil.	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH
	OCP 5.6: Incrementar el número de hogares con acceso internet 50% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026. En el año 2015 el número de hogares con acceso internet fue de 24.7%. ACCIÓN: Crear facilidades para la instalación de antenas de telefonía móvil.	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH, Ministerio de Transportes y Comunicaciones
	OCP 5.7: Disminuir el número de embarazos de adolescentes a 5% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 1% hasta el año 2026. En el año 2015 el número de embarazos de adolescentes de la Región Lambayeque fue de 6.6%. ACCIÓN: Desarrollar campañas de educación sexual en alianza con el ministerio de salud y ONG's.	Ministerio de Salud. Gerencia Regional de Salud MPCH, Dirección del servicio de salud MPCH
	OCP 5.8: Disminuir la Tasa de Mortalidad prematura por enfermedades no contagiosas a 8 para el año 2020 y mantener una tasa anual de reducción del 5% hasta el 2026. En el año 2015 Tasa de Mortalidad prematura por enfermedades no contagiosas de la Región Lambayeque fue de 13. ACCIÓN: Desarrollar infraestructura, equipamiento y personal médico en las instituciones de salud pública. Establecer regulaciones de la calidad de servicio de las instituciones privadas de salud. Fortalecer el uso de seguros de salud.	Ministerio de Salud. Gerencia Regional de Salud MPCH, Dirección del servicio de salud MPCH
	OCP 5.9: Incrementar el número de municipalidades con adecuada gestión de reciclaje de desechos sólidos a 4 para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 2% hasta el 2026. En el año 2014 el número de municipalidades con adecuada gestión de reciclaje de desechos sólidos de la Provincia de Chiclayo fueron 8. ACCIÓN: Formular y/o actualizar los Planes Integrales de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos por cada Distrito. Capacitar a las municipalidades distritales en la gestión y manejo de residuos sólidos. Sensibilizar y difundir la educación ambiental sobre el manejo de residuos sólidos a la población. Monitorear mediante indicadores de evaluación a las municipalidades distritales en la gestión y manejo de residuos sólidos.	MINAM, OEFA, Ministerio del Ambiente, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH.
	OCP 5.10: Incrementar la tasa neta de asistencia escolar de la población de 12 a 16 años a 82% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 1% hasta el 2026. En el año 2015 tasa neta de asistencia escolar de la población de 12 a 16 años de la Región Lambayeque ascendió a 79.2%. ACCIÓN: Desarrollar campañas de concientización y promoción de la educación. Crear programa de becas con patrocinio del estado, ONG's y el sector privado.	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH
OCP 5.11: Incrementar las áreas de recreación a 1.8 m2 por habitante para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026. En el año 2015 el número de áreas de recreación de 1.2 m2 por habitante. ACCIÓN: Establecer en el Plan de desarrollo urbano la existencia de áreas verdes. Asignar presupuestos y recursos necesarios para su ejecución.	MINAM, OEFA, Ministerio del Ambiente, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH	
OLP 6 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un índice de por lo menos 54 en el ranking del IESE <i>Cities in Motion</i> . Actualmente la Provincia de Chiclayo no figura en dicho ranking, sin embargo, tomamos a la ciudad de Curitiba como referente cuyo índice es 54.42.	OCP 6.1: Incrementar el porcentaje de población asegurada en salud a 80% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 2% hasta el 2026. En el año 2014 el porcentaje de población asegurada de la Región Lambayeque fue de 61.6%. ACCIÓN: Ampliar el ratio de acción de los seguros de salud ofrecidos por el estado. Desarrollar campañas de difusión de seguros de salud a la población (SIS).	Ministerio de Salud. Gerencia Regional de Salud MPCH, Dirección del servicio de salud MPCH
	OCP 6.2: Reducir el número de distritos de la Provincia de Chiclayo con deforestación a 2 para el año 2020 y mantener dicho índice hasta el año 2026. En el año 2015 el número de distritos con deforestación en la Provincia de Chiclayo fue de 4 distritos. ACCIÓN: Establecer normas municipales para protección de las áreas verdes, las cuales deben incluir sanciones ejemplares para los infractores. Desarrollar campañas de reforestación en alianza con el sector privado y ONG's.	MINAM, OEFA, Ministerio del Ambiente, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH. Ministerio de Agricultura y Riego

Tabla 53

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Objetivo de Largo Plazo (OLP)	Objetivo de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados
OLP 1 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/. 18,000 millones de soles el cual se determinó considerando la tasa promedio de crecimiento del PBI de las ciudades de Curitiba y Medellín. En el año 2015 el Valor Agregado Bruto de la Provincia de Chiclayo ascendió a S/. 7,334 millones de soles, equivalente al 68% del Valor Agregado Bruto de la Región Lambayeque.	OCP 1.1 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector agricultura entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector agricultura ascienda a 1,545 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector agricultura ascendió a S/. 629 millones de soles.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Movilidad, infraestructura vial, tierras agrícolas, sistemas de irrigación, fertilizantes e insumos Ingenieros agrícolas, industriales y agroindustriales, agricultores capacitados Laptops, teléfonos inteligentes, software especializados
	OCP 1.2 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector manufactura entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector manufactura ascienda a 1,804 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector manufactura ascendió a S/. 735 millones de soles.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Movilidad, plantas industriales, energía eléctrica, infraestructura vial. Ingenieros de varias especialidades, obreros, técnicos Laptops, teléfonos inteligentes, sistemas ERP, software s de gestión.
	OCP 1.3 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector construcción entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector construcción ascienda a 1,564 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector construcción ascendió a S/. 637 millones de soles.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Movilidad, infraestructura vial, oficinas, materiales de construcción Arquitectos, Ingenieros civiles, Administradores, contadores, obreros calificados Laptops, teléfonos inteligentes, computadoras personales, sistemas informáticos
	OCP 1.4 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector comercio entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector comercio ascienda a 3,460 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector comercio ascendió a S/.1,410 millones de soles.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Movilidad, infraestructura vial, oficinas bancarias, mercados Personal capacitado en finanzas, contadores, comerciantes capacitados Laptops, teléfonos inteligentes, computadoras personales, sistemas informáticos
	OCP 1.5 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector transporte entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector transporte ascienda a 1,390 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector transporte ascendió a S/.566 millones de soles.	Financiamiento por terceros y recursos propios Salas de reuniones, infraestructura vial, terminales terrestres choferes capacitados, planificadores urbanos, ingenieros civiles Laptops, teléfonos inteligentes, Computadoras personales, software.
	OCP 1.6 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector telecomunicaciones entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector telecomunicaciones ascienda a 1,000 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector telecomunicaciones ascendió a S/. 410 millones de soles.	Financiamiento por terceros y recursos propios Salas de reuniones, laboratorios , movilidad Ingenieros agrícolas y agroindustriales, agricultores capacitados Laptops, teléfonos inteligentes, Computadoras personales, software.
	OCP 1.7 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector de la administración pública entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector de la administración pública ascienda a 1,230 millones. En el año 2015 se estima que el VAB de la Provincia de Chiclayo correspondiente al sector de la administración pública ascendió a S/. 500 millones de soles.	Financiamiento por terceros y recursos propios Salas de reuniones, oficinas, movilidad Administradores, contadores públicos, funcionarios públicos capacitados Laptops, teléfonos inteligentes, Computadoras personales, software
OLP 2 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.80 equivalente al ostentado por la ciudad de Curitiba en el año 2014. En el año 2013 el IDH de la Provincia de Chiclayo fue de 0.50 (PNUD, 2012).	OCP 2.1 Incrementar la esperanza de vida al nacer a 77 años en el año 2020 y elevarla hasta 79 años para el año 2026. En el año 2015 la esperanza de vida al nacer de la Región Lambayeque fue de 76.08.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Infraestructura hospitalaria, medicinas, centros de capacitación Personal médico, nutricionistas, asesores en salud. Laptops, teléfonos inteligentes, computadoras personales, sistemas informáticos
	OCP 2.2 Incrementar los años promedio de escolaridad de 10.4 para el 2020 y elevarlo hasta 11 años para el 2026. En el año 2015 los años promedio de escolaridad fueron de 9.9 años.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Infraestructura educativa. Materiales educativos Personal docente calificado Laptops, computadoras personales, sistemas informáticos
	OCP 2.3 Incrementar los años esperados de escolaridad a 14 años para el año 2020 y elevarlo hasta 15.3 para el año 2026. En el año 2015 los años esperados de escolaridad de la Región Lambayeque fueron de 13.2 años.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Tierras agrícolas, industrias, infraestructura vial y portuaria, infraestructura logística. Ingenieros de varias especialidades, obreros, técnicos, administradores Laptops, computadoras personales, sistemas informáticos
	OCP 2.4 Incrementar el Ingreso Nacional Bruto per cápita (INB) anual a USD\$ 5,400 para el año 2020 y elevarlo a USD 7,200 para el año 2026. En el año 2015 el INB per cápita de la Región Lambayeque fue de US\$ 4,300.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Tierras agrícolas, industrias, infraestructura vial y portuaria, infraestructura logística. Ingenieros de varias especialidades, obreros, técnicos, administradores Laptops, computadoras personales, sistemas informáticos
OLP 3 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo se ubicará dentro de los seis primeros lugares del ranking del Índice de Competitividad Regional del Perú, definido por CENTRUM (ICRP). En el año 2015 la Región Lambayeque se encuentra en la novena posición.	OCP 3.1 Incrementar el valor de las exportaciones definitivas no tradicionales de productos agrícolas a S/. 1,500,000,000 para el año 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 8% hasta el año 2026. En el año 2015 el importe de las importaciones no tradicionales de productos agrícolas de la Región Lambayeque ascendió a S/. 966,195,042.1	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Movilidad, productos agrícolas, salas de reunión Profesionales en marketing internacional, especialistas en certificaciones sanitarias Laptops, teléfonos inteligentes, computadoras personales, internet
	OCP 3.2 Incrementar el valor de las exportaciones definitivas tradicionales de productos agrícolas a S/. 650,000,000 para el año 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 8% hasta el año 2026. En el año 2015 el importe de las importaciones tradicionales de productos agrícolas de la Región Lambayeque ascendió a S/. 417,810,150.9	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Movilidad, productos agrícolas, salas de reunión Profesionales en marketing internacional, especialistas en certificaciones sanitarias Laptops, teléfonos inteligentes, computadoras personales, internet
	OCP 3.3 Incrementar para el año 2020 a 25 el número de países a los cuales se destinan las exportaciones no tradicionales y elevar este número a 35 países para el 2026. En el año 2015 los países a los cuales se destinan las exportaciones no tradicionales de la Región Lambayeque ascendió a 15	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Movilidad, productos, salas de reunión Prof. en marketing internacional, especialistas en certificaciones sanitarias y tramites aduaneros Laptops, teléfonos inteligentes, computadoras personales, internet
	OCP 3.4 Elevar a 28 el número de productos agrícolas exportables para el año 2020 e incrementar un producto al año hasta el 2026. En el año 2015 el número de productos agrícolas exportables fue de 14.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Movilidad, productos, salas de reunión Prof. en marketing internacional, especialistas en certificaciones sanitarias y tramites aduaneros Laptops, teléfonos inteligentes, computadoras personales, internet
	OCP 3.5 Reducir el número de empresas informales a 50% para el año 2020 y mantener una tasa anual de reducción del 5% hasta el año 2026. En el año 2015 el número de empresas informales de la Región Lambayeque ascendió a 70%.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Movilidad, plantas industriales, energía eléctrica, infraestructura vial, tierras de cultivo, Administradores, Ingenieros, obreros, técnicos y personal capacitados en cada especialidad Laptops, teléfonos inteligentes, sistemas ERP, software s de gestión.
	OCP 3.6 Aumentar el presupuesto público per cápita a S/. 3500.00 para el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento del 10% hasta el año 2026. En el año 2015 el presupuesto público per cápita de la Región Lambayeque fue de S / 2518.00.	Movilidad, infraestructura vial, salas de reunión Salas de reuniones, oficinas, movilidad Administradores y profesionales capacitados. Laptops, teléfonos inteligentes, computadoras personales, software de diseño
	OCP 3.7 Disminuir el número de denuncias por corrupción y/o comisión de delitos a 6500 para el año 2020 y mantener una tasa de reducción del 10% anual hasta el año 2026. En el año 2015 el número de denuncias presentadas de la Provincia de Chiclayo ascendió a 12,929.00	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Contralores y auditores internos Laptops, teléfonos inteligentes, computadoras personales.
	OCP 3.8 Disminuir la tasa de analfabetismo de a 4.5% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 3.4% hasta el 2026. En el 2015 la tasa de analfabetismo de la Región Lambayeque ascendió a 5.8%. La tasa de analfabetismo de Curitiba fue de 3.4%.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Colegios, infraestructura educativa, material educativo. Profesores especialistas en procesos y técnicas de alfabetización Laptops, computadoras personales, publicidad en páginas web.
	OCP 3.9 Incrementar la tasa de cobertura de escolar, en los niveles pre-escolar, primaria y secundaria a 80%, 100% y 90% (correspondientes a Medellín) para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 2% hasta el 2026. En el 2015 la tasa de cobertura escolar en los niveles pre-escolar, primaria y secundaria de la Región Lambayeque ascendió a 8.5%, 22.7% y 42.7%, respectivamente	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Infraestructura educativa. Materiales educativos Personal docente calificado Laptops, computadoras personales, sistemas informáticos
	OCP 3.10 Incrementar el porcentaje de egresados de educación superior a 35% en el año 2020 y elevarlo a 54% (Medellín 2011) en el año 2026. En el año 2015 el porcentaje de egresados de educación superior de la Región Lambayeque ascendió a 26.2 %.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Movilidad, Infraestructura educativa. Materiales educativos Personal docente calificado, psicólogos Laptops, computadoras personales, sistemas informáticos
OCP 3.11 Incrementar los Km de vías asfaltadas al 50% en el año 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5%. En el año 2015 el número de Km de vías asfaltadas de la Provincia de Chiclayo ascendió a 278.3 Km. De 777.8 Km	Financiamiento por empresas hoteleras Material de construcción, equipos y maquinaria de construcción Ingenieros civiles, topógrafos, técnicos, obreros en construcción Laptops, computadoras personales, smartphones, software de diseño	

Tabla 53

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo (Continuación)

Objetivo de Largo Plazo (OLP)	Objetivo de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados
OLP 3 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo se ubicará dentro de los seis primeros lugares del ranking del Índice de Competitividad Regional del Perú, definido por CENTRUM (ICRP). En el año 2015 la Región Lambayeque se encuentra en la novena posición.	OCP 3.12 Incrementar el número de arribo de turistas a 100,000 para el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento anual del 5% hasta el año 2026. En el año 2015 el número de turistas ascendió a 70,000.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Aeropuerto, infraestructura vial, movilidad, salas de reunión Publicistas Laptops, computadoras personales, smartphones Financiamiento por empresas hoteleras
	OCP 3.13 Incrementar el número de camas en la infraestructura hotelera a 16,000 para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026. En el año 2014 el número de camas en la infraestructura hotelera de la Región Lambayeque ascendió a 11,539.	Material de construcción, equipos y maquinaria de construcción Ingenieros civiles, topógrafos, técnicos, obreros en construcción Laptops, computadoras personales, smartphones, software de diseño Financiamiento de empresas de telecomunicaciones
	OCP 3.14 Eleva el número de establecimientos de salud (postas y hospitales) a 6, por cada 10 mil habitantes, para el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento anual del 10% hasta el 2026. En el año 2015 el número de establecimientos de salud fue de 2.7, por cada 10 mil habitantes.	cable de fibra óptica, equipamiento para telecomunicaciones Ingenieros en telecomunicaciones Laptops, computadoras personales, smartphones En coordinación con el Gobierno Central y el Gobierno Regional se gestionaran los recursos financieros
	OCP 3.15 Aumentar el número de bandas delictivas desarticuladas a 400 para el año 2020 y mantener una tasa anual de reducción del 5% hasta el 2026. En el año 2014 el número de bandas delictivas desarticuladas de la Región Lambayeque fue de 333.	Comisarias, vehículos de patrullaje, armamento, recintos penitenciarios Comisarias, vehículos de patrullaje, armamento, recintos penitenciarios Laptops, teléfonos inteligentes, computadoras personales, software de diseño
OLP 4 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo se ubicará en el ranking de las 20 mejores ciudades para realizar negocios en América Latina. Actualmente la Provincia de Chiclayo no figura en dicho ranking	OCP 4.1 Incrementar el indicador de densidad empresarial (número de empresas por cada mil habitantes) a 80 el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento del 5% hasta el año 2026. En el año 2013 la densidad empresarial de la Región Lambayeque fue de 52.4	Financiamiento y recursos propios Salas de reuniones, movilidad Personal capacitado en, legislación tributaria, finanzas y marketing Laptops, teléfonos inteligentes, computadoras personales, portales web Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales.
	OCP 4.2 Incrementar a 10 el número de empresas ubicadas en el ranking Top 500 para el año 2020 y elevar este número a 20 en el año 2026. En el año 2015 el número de empresas de la Provincia de Chiclayo ubicadas en el ranking Top 500 fue de 3.	Terrenos, puerto, infraestructura vial, aeropuerto, oficinas, Profesionales de todas las especialidades Cable de fibra óptica, equipamiento para telecomunicaciones
OLP5 Para el año 2026 el Índice de Progreso Social (IPS) de la Provincia de Chiclayo estará ubicado entre 65 y 74 lo cual corresponde a un nivel medio alto de Progreso Social (Centrum, 2015). En el año 2016 la Región Lambayeque pose un IPS de 59.42 que corresponde a un nivel medio bajo de Progreso Social.	OCP 5.1 Disminuir la tasa de desnutrición crónica infantil de niños de 0 a 5 años a 8% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 5% hasta el año 2026. En el año 2015 la tasa de desnutrición crónica infantil de niños de 0 a 5 años fue de 12.8%.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Alimentos, infraestructura hospitalaria, comedores populares profesionales en nutrición, administradores, médicos Laptops, computadoras personales, smartphones Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales.
	OCP 5.2 Incrementar el nivel de acceso a los servicios de agua al 94% de la población para el año 2020 y mantener un incremento del 1% anual hasta el año 2026. En el año 2015 el nivel de acceso a los servicios de agua alcanzo 86.53% de la población.	Material de construcción, equipos y maquinaria de construcción Ingenieros civiles, topógrafos, ingenieros sanitarios, obreros y técnicos de construcción Laptops, computadoras personales, smartphones Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales.
	OCP 5.3 Incrementar el nivel de acceso al servicio eléctrico a 97.7% de la población para el año 2020 y mantener un incremento del 0.3% anual hasta el año 2026. En el año 2015 el nivel de acceso al servicio eléctrico de la Región Lambayeque alcanzo 96.5% de la población.	Redes eléctricas, torres de alta tensión, cables eléctricos Ingenieros eléctricos, técnicos eléctricos Laptops, computadoras personales, smartphones, equipos de metrología eléctrica En coordinación con el Gobierno Central y el Gobierno Regional se gestionaran los recursos financieros
	OCP 5.4 Disminuir la tasa victimización a 15.00% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 5% hasta el año 2026. En el año 2015 la tasa victimización fue de 19.80%.	Comisarias, vehículos de patrullaje, armamento, recintos penitenciarios Agentes policiales, agentes de serenzago Laptops, computadoras personales, smartphones, patrulleros inteligentes Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales.
	OCP 5.5 Incrementar el porcentaje de centros educativos de nivel secundaria con acceso a internet a 80% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026. En el año 2015 el porcentaje de centros educativos de nivel secundaria con acceso a internet de la Región Lambayeque fue de 56.9%.	Infraestructura educativa. Materiales educativos Personal docente calificado Laptops, computadoras personales, sistemas informáticos Financiamiento de empresas de telecomunicaciones
	OCP 5.6 Incrementar el número de hogares con acceso internet 50% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026. En el año 2015 el número de hogares con acceso internet fue de 24.7%.	cable de fibra óptica, equipamiento para telecomunicaciones Ingenieros en telecomunicaciones Laptops, computadoras personales, smartphones Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales.
	OCP 5.7 Disminuir el número embarazo de adolescentes a 5% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 1% hasta el año 2026. En el año 2015 el número de embarazo de adolescentes de la Región Lambayeque fue 6.6%.	Hospitales, clínicas, material médico, medicinas, equipos médicos Médicos, Psicólogos, enfermeras y profesionales de la salud Laptops, computadoras personales, smartphones Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales.
	OCP 5.8 Disminuir la Tasa de Mortalidad prematura por enfermedades no contagiosas a 8 para el año 2020 y mantener una tasa anual de reducción del 5% hasta el 2026. En el año 2015 Tasa de Mortalidad prematura por enfermedades no contagiosas de la Región Lambayeque fue de 13.	Hospitales, clínicas, material médico, medicinas, equipos médicos médicos, enfermeras y profesionales de la salud Laptops, computadoras personales, smartphones Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales.
OLP5 Para el año 2026 el Índice de Progreso Social (IPS) de la Provincia de Chiclayo estará ubicado entre 65 y 74 lo cual corresponde a un nivel medio alto de Progreso Social (Centrum, 2015). En el año 2016 la Región Lambayeque pose un IPS de 59.42 que corresponde a un nivel medio bajo de Progreso Social.	OCP 5.9 Incrementar el número de municipalidades con adecuada gestión de reciclaje de desechos sólidos a 4 para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 2% hasta el 2026. En el año 2014 el número de municipalidades con adecuada gestión de reciclaje de desechos sólidos de la Provincia de Chiclayo fueron 8.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. movilidad, salas de reuniones, maquinaria para tratamiento de residuos Ingenieros ambientales, administradores Laptops, computadoras personales, smartphones Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales.
	OCP 5.10 Incrementar la tasa neta de asistencia escolar de la población de 12 a 16 años a 82% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 1% hasta el 2026. En el año 2015 tasa neta de asistencia escolar de la población de 12 a 16 años de la Región Lambayeque ascendió a 79.2%.	Infraestructura educativa. Materiales educativos Personal docente calificado Laptops, computadoras personales, sistemas informáticos Recursos propios
	OCP 5.11 Incrementar las áreas de recreación a 1.8 m2 por habitante para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026. En el año 2015 el número de áreas de recreación de 1.2 m2 por habitante.	Movilidad, salas de reuniones, oficinas Arquitectos urbanistas Laptops, computadoras personales, smartphones, software de diseño
OLP 6 Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un índice de por lo menos 54 en el ranking del IESE <i>Cities in Motion</i> . Actualmente la Provincia de Chiclayo no figura en dicho ranking, sin embargo, tomamos a la ciudad de Curituba como referente cuyo índice es 54.42.	OCP 6.1 OCP 6.1: Incrementar el porcentaje de población asegurada en salud a 80% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 2% hasta el 2026. En el año 2014 el porcentaje de población asegurada de la Región Lambayeque fue de 61.6 %.	Presupuesto aprobado por los gobiernos locales y regionales. Movilidad, oficinas, compañías de seguro Administradores, contadores Laptops, computadoras personales, smartphones En coordinación con el Gobierno Central y el Gobierno Regional se gestionaran los recursos financieros
	OCP 6.2 OCP 6.2: Reducir el número de distritos de la Provincia de Chiclayo con deforestación a 2 para el año 2020 y mantener dicho índice hasta el año 2026. En el año 2015 el número de distritos con deforestación en la Provincia de Chiclayo fue de 4 distritos.	Tierras, semillas, arboles, sistemas de irrigación, recursos hídricos Ingenieros agrícolas y ambientalistas, agricultores Laptops, computadoras personales, smartphones

Tabla 54

Políticas Asociadas con cada Estrategia de la Provincia de Chiclayo

Estrategias retenidas		P1	P2	P3	P4	P5	P6
F02	Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del Perú	X	X	X	X	X	X
F03	Impulsar la industria azucarera.	X	X			X	X
F04	Incrementar la exportación de los productos agrícolas.	X	X	X		X	X
F05	Incrementar las actividades de comercio.		X	X	X	X	X
D01	Desarrollar la infraestructura para el uso de las TIC's		X		X	X	X
D02	Reformar el sistema de salud pública.		X		X	X	X
D04	Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.	X	X		X	X	X
D05	Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la responsabilidad social y ambiental.		X		X	X	X
DA1	Afianzar los niveles de seguridad ciudadana.		X		X	X	X
DA2	Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior		X			X	X
DA3	Afianzar la lucha contra la corrupción		X		X	X	X
DA4	Impulsar la gestión ante desastres naturales.	X	X		X	X	X

7.4 Estructura de la Provincia de Chiclayo

Según D'Alessio (2015) la estructura organizacional soporta la implementación de las estrategias y políticas adoptadas, indicó además que si la estructura actual no es la adecuada se debe adaptar o modificar esta con el fin de lograr la implementación de las Estrategias planteadas. En función a ello se ha diseñado un mapa de procesos en el cual se muestra la integración de los distintos esfuerzos realizados tanto por los organismos gubernamentales como por las sociedades civiles u organismos no gubernamentales, según se aprecia en la Figura 46. En adición es necesario contar dentro de la organización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo con una estructura organizacional que cuya función facilite la implementación del Plan Estratégico mediante la creación de una Gerencia de Investigación y Desarrollo, Comité de Ciudad Inteligente, Comité de Sector Privado, Comité

de Sector Civil y Comité de Coordinación Distrital. El Organigrama Propuesto para la Provincia de Chiclayo se aprecia en el Apéndice B.

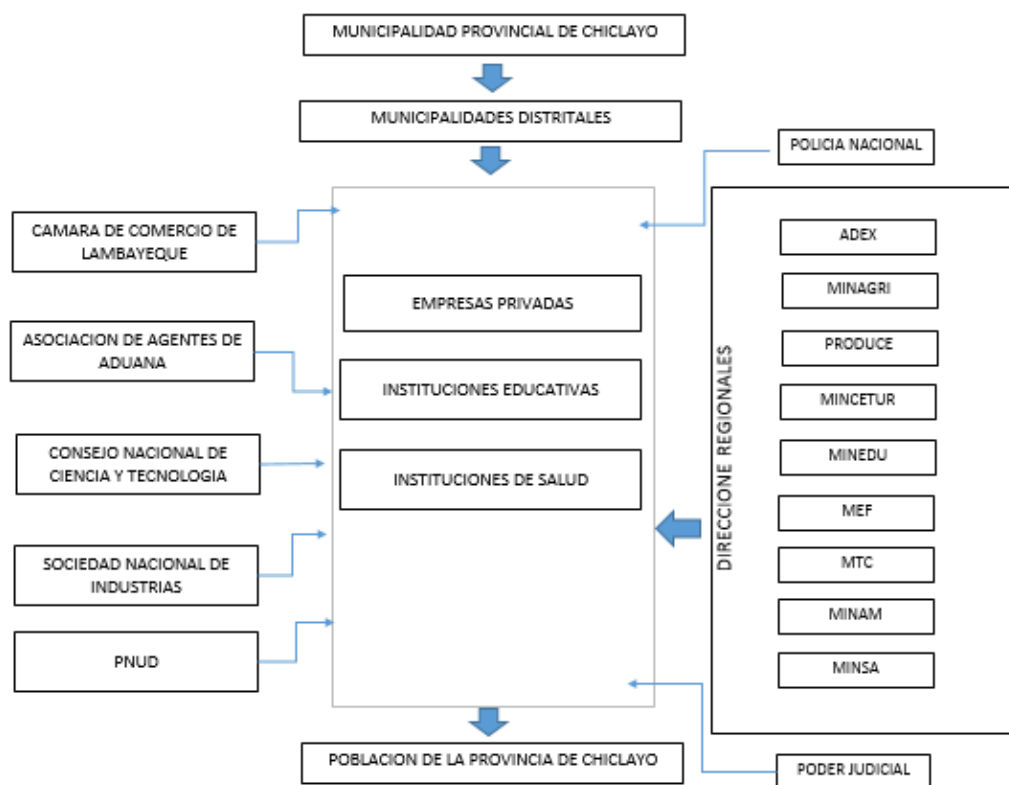


Figura 46. Mapa de Proceso propuesto para la provincia de Chiclayo.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La implementación del plan estratégico de la Provincia de Chiclayo deberá de considerar aspectos relacionados con la preservación y cuidado del medio ambiente y la ecología, los cuales no sólo son valorados por los ciudadanos sino también por organismos de financiamiento internacionales que son potenciales proveedores de recursos financieros. Las medidas que decantaran del desarrollo de este plan estratégico deberán estar alineadas con las políticas y procedimientos establecidos por los organismos reguladores; algunas de estas son por ejemplo la elaboración de Estudios de Impacto Ambiental como requisito obligatorio previo para cada proyecto a desarrollar o auditorías a los procesos de disposición adecuada de los restos y desechos generados en la concepción, desarrollo, puesta en marcha y operación de los mismos.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La carencia de un liderazgo y una visión clara no permiten que una organización avance hacia sus objetivos (D'Alessio, 2015), por lo tanto es imprescindible que la implementación del plan estratégico cuente con un liderazgo de estilo transformacional que logre realizar de forma exitosa la transición de un estado a otro. La organización debe contar además con los elementos que posean las competencias necesarias para cada posición y que cuenten además con la convicción de seguir al líder de la organización. Este liderazgo debe decantar hacia la ciudadanía de la Provincia de Chiclayo de manera que esta se encuentre consciente de la necesidad de cambio latente y que de esta manera contribuya con su crecimiento y desarrollo.

Los proyectos de desarrollo en los sectores comercio y agroindustria permitirán no sólo la mejora económica de la provincia, sino que a la vez contribuirán con el desarrollo de los ciudadanos al brindarles mayores oportunidades de empleo y educación, permitiendo de esta manera su crecimiento y bienestar. Los organismos gubernamentales de la Provincia de Chiclayo deberán de desarrollar programas y actividades que fomenten la educación, cultura y fortalezcan la identidad de los ciudadanos de manera tal que motive el sentido de orgullo y de esta manera se encuentren totalmente comprometidas con el logro del plan estratégico. Para ello es necesario realizar las siguientes acciones:

- Aplicar el modelo de estructura organizativa propuesta para la Provincia de Chiclayo, lo cual permita el involucramiento de todas las instituciones afines a la Provincia. Ello significa mejorar las competencias de todo el personal de las instituciones y el nivel de educación de la población, a nivel inicial, nivel primario, nivel secundario, nivel técnico y universitario.
- Mejorar las competencias del personal que labora en los diferentes niveles de la Municipalidad Provincial y distrital, para ello es necesario que generen planes de capacitación en todos los niveles del recurso humano de la Provincia.

- Fomentar el cambio de cultura con una visión de ser un territorio o ciudad inteligente, que permita a la población integrarse a este nuevo reto al 2026. Desarrollar un sistema de comunicación oportuna entre las diferentes entidades de la municipalidad y otras afines que son esenciales para sumarse al logro de la visión.
- Fortalece las funciones de la Gerencia de Planeamiento y la Sub Gerencia de Planeamiento y Racionalización para la implementación del planeamiento estratégico de la provincia.

7.7 Gestión del Cambio

La implementación del plan estratégico genera cambios estructurales y culturales en las organizaciones por lo que exige un planeamiento adecuado a fin de que este proceso no afecte negativamente a los trabajadores (D'Alessio, 2015). En el caso de la Provincia de Chiclayo requiere del compromiso en todos los niveles de las partes interesadas que forman parte de provincia. Por ello se requiere que el planeamiento estratégico se despliegue en toda la provincia y de forma confiable, segura e integradora. Es vital que todos los organismos se alineen a los objetivos de largo plazo y que permitan el logro de la visión propuesta. El liderazgo del Alcalde de la Provincia de Chiclayo es fundamental para generar el compromiso de todas sus partes. Sin embargo, es necesario que el gobierno provincial establezca estrategias para aprovechar las condiciones de apoyo de la población así como las de oposición, para evitar que se generen brechas en el logro de los objetivos por falta de manejo de conflictos. De acuerdo D'Alessio (2015) la gestión de cambio debe considerar el desarrollo de las siguientes acciones:

Planear la estrategia del cambio. Mediante el desarrollo de un plan de acción se asegura el éxito de la ejecución del plan estratégico y la implantación de las estrategias retenidas. Este plan de acción debe contener plazos de ejecución, detalle de las tareas, responsables de las mismas y medición de la efectividad de las mismas mediante *KPI's*.

Establecer un sentido de urgencia. Para lo cual en primer lugar debe reconocerse el mercado y las provincias competidoras es decir: Trujillo, Piura y Tumbes mediante el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo; en segundo lugar es necesaria la evaluación e identificación de las crisis actuales y potenciales por parte del gobierno de la Provincia de Chiclayo con la finalidad de detectar oportunidades que puedan ser aprovechadas para la implementación del Plan Estratégico.

Conformar un grupo director facultado. Es necesaria la conformación de un grupo o comité que posea las facultades necesarias para guiar el cambio a través de una gestión basada en un liderazgo transformacional que genere cohesión y trabajo en equipo. La implementación de este grupo está plasmada en la nueva estructura organizacional propuesta según se aprecia en el Apéndice B.

Crear una visión para el cambio. Es necesario desarrollar una visión inspiradora y exitosa del cambio que genere compromiso y motivación para su logro.

Comunicar esta visión del cambio. Para lograr el compromiso de todos los *Stakeholders* de la Provincia de Chiclayo es necesario comunicar la visión y las estrategias a todos estos mediante el uso de todos los medios de comunicación posibles.

Facultar a otros para lograr la visión del cambio: Mediante el empoderamiento de los colaboradores que compartan la necesidad de cambio se lograrán eliminar los obstáculos y cambiar los sistemas y estructuras que afectan la visión. Para esto es necesario asumir riesgos y realizar acciones e ideas no tradicionales.

Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores. Es necesario el uso de la *TIC*'s y explotar las potencialidades inherentes a estas a fin de garantizar el éxito del Plan Estratégico y facilitar las actividades de los *Stakeholders*.

Usar permanentemente la referenciación. La referenciación o *benchmarking* proporciona información relevante acerca de las ciudades referentes en relación a los *KPI*'s y

estrategias adoptadas por estas. Es necesario adoptar aquellas estén alineadas con la visión planteada.

Tercerizar cuando sea posible. Es necesario aligerar la organización y tercerizar aquellas actividades operativas que no constituyen las actividades prioritarias de la Provincia de Chiclayo.

Planear recursos y crear éxitos tempranos. Es necesario compartir los hitos exitosos en el proceso de implementación del Plan Estratégico y recompensar a todos los actores involucrados en estos mejoramientos. De esta forma se fortalecerá el compromiso y motivación de los *Stakeholders*.

Consolidar mejoramientos y producir más cambios. Mediante el logro de los éxitos tempranos se mejorará la credibilidad del proceso estratégico y se conseguirá cambiar los sistemas, estructuras y políticas que no estén alineadas con la visión. Adicionalmente es necesario promover a los colaboradores que fomentan el cambio.

Institucionalizar los nuevos enfoques. Es necesario concatenar las acciones derivadas de los nuevos comportamientos conseguidos y el logro de los objetivos de la organización.

7.8 Conclusiones

Como resultado del proceso estratégico se han establecido los objetivos de largo y corto plazo, así como las estrategias necesarias que permitirán el logro de la Visión propuesta para la Provincia de Chiclayo. Este proceso se verá soportado con la obtención de los recursos necesarios y con la implementación de una nueva estructura organizacional que fomente una nueva cultura orientada al bienestar y mejora de la calidad de vida de los ciudadanos en un entorno en el cual prevalezca la consideración de los recursos humanos y su motivación, el medio ambiente y ecología, así como la gestión del cambio.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico corresponde a la evaluación y control.

8.1 Perspectivas de Control

La metodología del Gerencia Estratégica propuesto por D'Alessio (2015) contempla la etapa de evaluación y control. Esta etapa se desarrolla de manera permanente durante todo el proceso y se efectúa a través de una retroalimentación constante debido a la naturaleza dinámica de los cambios en el entorno, los cuales pueden afectar el logro de los objetivos de largo y corto plazo. La retroalimentación debe enfocarse en medir el desempeño de los procesos y compararlos con los resultados esperados de manera que estas diferencias promuevan acciones destinadas a cubrir las brechas encontradas. Kaplan y Norton (2001) segmentaron la evaluación en cuatro perspectivas: (a) aprendizaje y crecimiento de la organización, (b) perspectiva de procesos internos, (c) perspectiva del cliente y (d) perspectiva financiera. Cada una de estas perspectivas cuenta con indicadores que ayudaran al proceso de implementación, evaluación y control del plan estratégico.

8.1.1 Perspectiva de aprendizaje

Mide la capacidad de la organización, es decir la productividad de las operaciones, la capacidad de los sistemas de información y de los sistemas de apoyo. Otro aspecto de esta perspectiva es lograr la satisfacción de la población por lo que también involucra objetivos que se encuentran orientados a la mejora de la calidad de vida y bienestar de los ciudadanos, principalmente orientados a incrementar su esperanza de vida, mejorar sus niveles de educación y seguridad.

8.1.2 Perspectiva de procesos

Los objetivos correspondientes a la perspectiva interna se encuentran relacionados a fortalecer y mejorar los procesos internos tales como la productividad, calidad y tiempos de entrega. En el caso de la Provincia de Chiclayo involucra aspectos tales como el rendimiento de los cultivos, el aseguramiento de la calidad de los productos y la eficiencia de la cadena de

suministro la cual puede lograrse mediante la mejora de la infraestructura de la red vial, marítima y aérea y el desarrollo del Puerto Etén.

8.1.3 Perspectiva del Cliente

La perspectiva se encuentra orientada principalmente a la conservación y captación de clientes para la provincia de Chiclayo, con la finalidad de ampliar el mercado e incrementar las actividades que sean rentables para la provincia.

8.1.4 Perspectiva Financiera

Mediante esta perspectiva se mide la rentabilidad de las operaciones de la provincia mediante algunos indicadores que midan la situación económica de la Provincia de Chiclayo, a través de una mejora en el PBI otorgado principalmente por las principales económicas como son el comercio y la agricultura.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Score Card*)

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control estratégico que permite obtener una visión integral de la Provincia de Chiclayo, facilitación la evaluación de las estrategias, su medición y comparación. El tablero se presenta en la Tabla 55.

8.3 Conclusiones

Para el logro de la Visión 2026 de la Provincia de Chiclayo es fundamental el cumplimiento del plan estratégico propuesto mediante un liderazgo efectivo del alcalde de la Provincia de Chiclayo. Para ello es necesario que los procesos de implementación, seguimiento y control sean eficientes para el logro de los objetivos, soportados en el tablero de control balanceado que permita el despliegue de las estrategias, los objetivos estratégicos con las metas respectivas, facilitando a las gerencias o responsables de cada objetivo la información oportuna del cumplimiento o desviaciones que se presenten para la toma de acciones inmediatas, reduciendo los riesgos que afecten la visión al 2026. El tablero de control permite monitorear el despliegue de las estrategias, acciones e indicadores para ver el cumplimiento de los objetivos en los tiempos establecidos.

Tabla 55

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Chiclayo

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Índices	Responsables	Unidades
Financiera	OCP 1.1 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector agricultura entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector agricultura ascienda a 1,545 millones.	Tasa de Crecimiento del VAB Agricultura	Gerencia Regional de Agricultura de Lambayeque. Gerencia Provincial de Chiclayo	Porcentaje
Financiera	OCP 1.2 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector manufactura entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector manufactura ascienda a 1,804 millones.	Tasa de Crecimiento del VAB Manufactura	Gerencia Regional de Desarrollo Productivo. Gerencia Provincial de Chiclayo	Porcentaje
Financiera	OCP 1.3 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector construcción entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector construcción ascienda a 1,564 millones.	Tasa de Crecimiento del VAB Construcción	Gerencia Regional de Infraestructura. Gerencia Provincial de Chiclayo	Porcentaje
Financiera	OCP 1.4 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector comercio entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector comercio ascienda a 3,460 millones.	Tasa de Crecimiento del VAB Comercio	Gerencia Regional del Trabajo y Promoción del Empleo. Gerencia Provincial de Chiclayo	Porcentaje
Financiera	OCP 1.5 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector transporte entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector transporte ascienda a 1,390 millones.	Tasa de Crecimiento del VAB Transporte	Gerencia Regional del Transporte y Comunicaciones. Gerencia Provincial de Chiclayo	Porcentaje
Financiera	OCP 1.6 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector telecomunicaciones entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector telecomunicaciones ascienda a 1,000 millones.	Tasa de Crecimiento del VAB Telecomunicaciones	Gerencia Regional del Transporte y Comunicaciones. Gerencia Provincial de Chiclayo	Porcentaje
Financiera	OCP 1.7 Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector de la administración pública entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector de la administración pública ascienda a 1,230 millones.	Tasa de Crecimiento del VAB Administración Pública	Gerencia Provincial de Chiclayo	Porcentaje
Financiera	OCP 2.4 Incrementar el Ingreso Nacional Bruto per cápita (INB) anual a USD\$ 5,400 para el año 2020 y elevarlo a USD 7,200 para el año 2026.	INB / Habitante	Gerencia Regional del Trabajo y Promoción del Empleo. Gerencia Provincial de Chiclayo	USD\$ / Habitante
Financiera	OCP 3.6 Aumentar el presupuesto público per cápita a S / . 3500.00 para el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento del 10% hasta el año 2026.	Presupuesto público per cápita	Ministerio de Economía y Finanzas, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Ministerio de la Producción, Ministerio del Trabajo, PRODUCE, Cámara de Comercio de Lambayeque.	Soles / Año
Clientes	OCP 4.1 Incrementar el indicador de densidad empresarial (número de empresas por cada mil habitantes) a 80 el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento del 5% hasta el año 2026.	Densidad empresarial	Ministerio de la Producción. SUNAT	Empresas
Clientes	OCP 4.2 Incrementar a 10 el número de empresas ubicadas en el ranking Top 500 para el año 2020 y elevar este número a 20 en el año 2026. En el año 2015 el número de empresas de la Provincia de Chiclayo ubicadas en el ranking Top 500 fue de 3.	Número de empresas Top 500 en la Provincia de Chiclayo	MPCH, Ministerio de la Producción. SUNAT	Empresas
Clientes	OCP 3.1 OCP 3.1: Incrementar el valor de las exportaciones definitivas no tradicionales de productos agrícolas a S/. 1,500,000,000 para el año 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 8% hasta el año 2026.	Valor de exportaciones no tradicionales de productos agrícolas	PromPerú, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Ministerio de agricultura y riego, ADEX, Cámara de Comercio de Lambayeque	S/.
Clientes	OCP 3.2 Incrementar el valor de las exportaciones definitivas tradicionales de productos agrícolas a S/. 650,000,000 para el año 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 8% hasta el año 2026.	Valor de exportaciones no tradicionales de productos agrícolas	PromPerú, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Ministerio de agricultura y riego, ADEX, Cámara de Comercio de Lambayeque	S/.
Clientes	OCP 3.3 Incrementar para el año 2020 a 25 el número de países a los cuales se destinan las exportaciones no tradicionales y elevar este número a 35 países para el 2026.	Número de países destino para exportación de productos no tradicionales	PromPerú, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Ministerio de agricultura y riego, ADEX, Cámara de Comercio de Lambayeque	Países
Clientes	OCP 3.4 Elevar a 28 el número de productos agrícolas exportables para el año 2020 e incrementar un producto al año hasta el 2026.	Número de productos agrícolas exportables	PromPerú, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Ministerio de agricultura y riego, ADEX, MEF, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Cámara de Comercio de Lambayeque, Promperú, Ministerio de Turismo, Gobierno Regionales de La Libertad y Piura	Productos
Clientes	OCP 3.12 Incrementar el número de arribo de turistas a 100,000 para el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento anual del 5% hasta el año 2026.	Número de arribo de turistas	Ministerio de Turismo, Gobierno Regionales de La Libertad y Piura	Turistas
Procesos	OCP 3.5 Reducir el número de empresas informales a 50% para el año 2020 y mantener una tasa anual de reducción del 5% hasta el año 2026.	Empresas informales	MPCH, SUNAT	Porcentaje
Procesos	OCP 3.11 Incrementar los Km. de vías asfaltadas al 50% en el año 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5%.	Km. de vías asfaltadas	Ministerio de Economía y Finanzas, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH,, Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Porcentaje
Procesos	OCP 3.13 Incrementar el número de camas en la infraestructura hotelera a 16,000 para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026.	Número de camas infraestructura hotelera	Ministerio de Economía y Finanzas, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH, Cámara de Comercio de Lambayeque, PromPerú, Ministerio de Turismo	Camas
Procesos	OCP 3.14 Elevar el número de establecimientos de salud (postas y hospitales) a 6, por cada 10 mil habitantes, para el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento anual del 10% hasta el 2026.	Número de postas y hospitales	Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH. Ministerio de Salud	Establecimientos

Tabla 55

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Chiclayo (Continuación)

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Índices	Responsables	Unidades
Procesos	OCP 5.5 Incrementar el porcentaje de centros educativos de nivel secundaria con acceso a internet a 80% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026.	Centros educativos de nivel secundaria con acceso a internet	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH, Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Porcentaje
Procesos	OCP 5.9 Incrementar el número de municipalidades con adecuada gestión de reciclaje de desechos sólidos a 4 para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 2% hasta el 2026.	Número de municipalidades con gestión de reciclaje	MINAM, OEFA, Ministerio del Ambiente, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH.	Municipalidades
Procesos	OCP 5.11 Incrementar las áreas de recreación a 1.8 m2 por habitante para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026.	Áreas de recreación	MINAM, OEFA, Ministerio del Ambiente, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH	M2 / Habitante
Procesos	OCP 6.2 Reducir el número de distritos de la Provincia de Chiclayo con deforestación a 0 para el año 2020 y mantener dicho índice hasta el año 2026.	Distritos de la Provincia de Chiclayo con deforestación	MINAM, OEFA, Ministerio del Ambiente, Gobierno Regional de Lambayeque, MPCH. Ministerio de Agricultura y Riego	Distritos
Aprendizaje	OCP 2.1 Incrementar la esperanza de vida al nacer a 77 años en el año 2020 y elevarla hasta 79 años en el año 2026.	Índice de esperanza de vida	Ministerio de Salud. Gerencia Regional de Salud MPCH, Dirección del servicio de salud MPCH	Años
Aprendizaje	OCP 2.2 Incrementar los años promedio de escolaridad de 10.4 para el 2020 y elevarlo hasta 11 años para el 2026.	Años de escolaridad	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH, Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Años
Aprendizaje	OCP 2.3 Incrementar los años esperados de escolaridad a 14 años para el año 2020 y elevarlo hasta 15.3 para el año 2026.	Años esperados de escolaridad	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH, Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Años
Aprendizaje	OCP 3.7 Disminuir el número de denuncias por corrupción y/o comisión de delitos a 6500 para el año 2020 y mantener una tasa de reducción del 10% anual hasta el año 2026.	Denuncias por corrupción y/o comisión de delitos	Poder Judicial, Ministerio de Interior, MPCH, PNP	Denuncias
Aprendizaje	OCP 3.8 Disminuir la tasa de analfabetismo de a 4.5% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 3.4% hasta el 2026.	Tasa de alfabetismo	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH	Porcentaje
Aprendizaje	OCP 3.9 Incrementar la tasa de cobertura de escolar, en los niveles pre-escolar, primaria y secundaria a 80%, 100% y 90% (correspondiente a Medellín) para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 2% hasta el 2026.	Tasa de cobertura escolar	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH	Porcentaje
Aprendizaje	OCP 3.10 Incrementar el porcentaje de egresados de educación superior a 35% y elevarlo a 54% (Medellín 2011) en el año 2026.	Egresados de educación superior	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH	Porcentaje
Aprendizaje	OCP 3.15 Aumentar el número de bandas delictivas desarticuladas a 400 para el año 2020 y mantener una tasa anual de reducción del 5% hasta el 2026.	Bandas delictivas desarticuladas	MPCH, Ministerio del Interior, DEMUNA	Bandas delictivas
Aprendizaje	OCP 5.1 Disminuir la tasa de desnutrición crónica infantil de niños de 0 a 5 años a 8% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 5% hasta el año 2026.	Tasa de desnutrición crónica infantil	Ministerio de Salud. Gerencia Regional de Salud MPCH, Dirección del servicio de salud MPCH, Ministerio de Educación	Porcentaje
Aprendizaje	OCP 5.2 Incrementar el nivel de acceso a los servicios de agua al 94% de la población para el año 2020 y mantener un incremento del 1% anual hasta el año 2026.	Nivel de acceso a los servicios de agua de la población	Gerencia Regional de Saneamiento y Vivienda., Gerencia Urbana MPCH.	Porcentaje
Aprendizaje	OCP 5.3 Incrementar el nivel de acceso al servicio eléctrico a 97,7% de la población para el año 2020 y mantener un incremento del 0.3% anual hasta el año 2026.	Nivel de acceso al servicio eléctrico de la población	Gerencia Regional de Infraestructura Lambayeque, MPCH	Porcentaje
Aprendizaje	OCP 5.4 Disminuir la tasa de victimización a 15.00% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 5% hasta el año 2026.	Tasa de victimización	Ministerio de Educación, Ministerio del Interior, ONGs, MPCH	Porcentaje
Aprendizaje	OCP 5.6 Incrementar el número de hogares con acceso internet 50% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026.	Hogares con acceso a internet	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH, Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Porcentaje
Aprendizaje	OCP 5.7 Disminuir el número de embarazos de adolescentes a 5% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 1% hasta el año 2026.	Embarazo de adolescentes	Ministerio de Salud. Gerencia Regional de Salud MPCH, Dirección del servicio de salud MPCH	Porcentaje
Aprendizaje	OCP 5.8 Disminuir la Tasa de Mortalidad prematura por enfermedades no contagiosas a 8 para el año 2020 y mantener una tasa anual de reducción del 5% hasta el 2026.	Tasa de mortalidad prematura por enfermedades no contagiosas	Ministerio de Salud. Gerencia Regional de Salud MPCH, Dirección del servicio de salud MPCH	puntaje
Aprendizaje	OCP 5.10 Incrementar la tasa neta de asistencia escolar de la población de 12 a 16 años a 82% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 1% hasta el 2026.	Tasa neta de asistencia escolar	Ministerio de Educación. Gerencia Regional de Educación MPCH	Porcentaje
Aprendizaje	OCP 6.1 Incrementar el porcentaje de población asegurada en salud a 80% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 2% hasta el 2026.	Población asegurada	Ministerio de Salud. Gerencia Regional de Salud MPCH, Dirección del servicio de salud MPCH	Porcentaje

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Chiclayo

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Chiclayo

Según Porter (2015) la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar de acuerdo al Modelo del Diamante. De manera previa este análisis fue desarrollado para el Perú con la finalidad de establecer los factores que determinan su competitividad. En la Figura 47 se resumen los hallazgos obtenidos en el análisis competitivo del Perú.

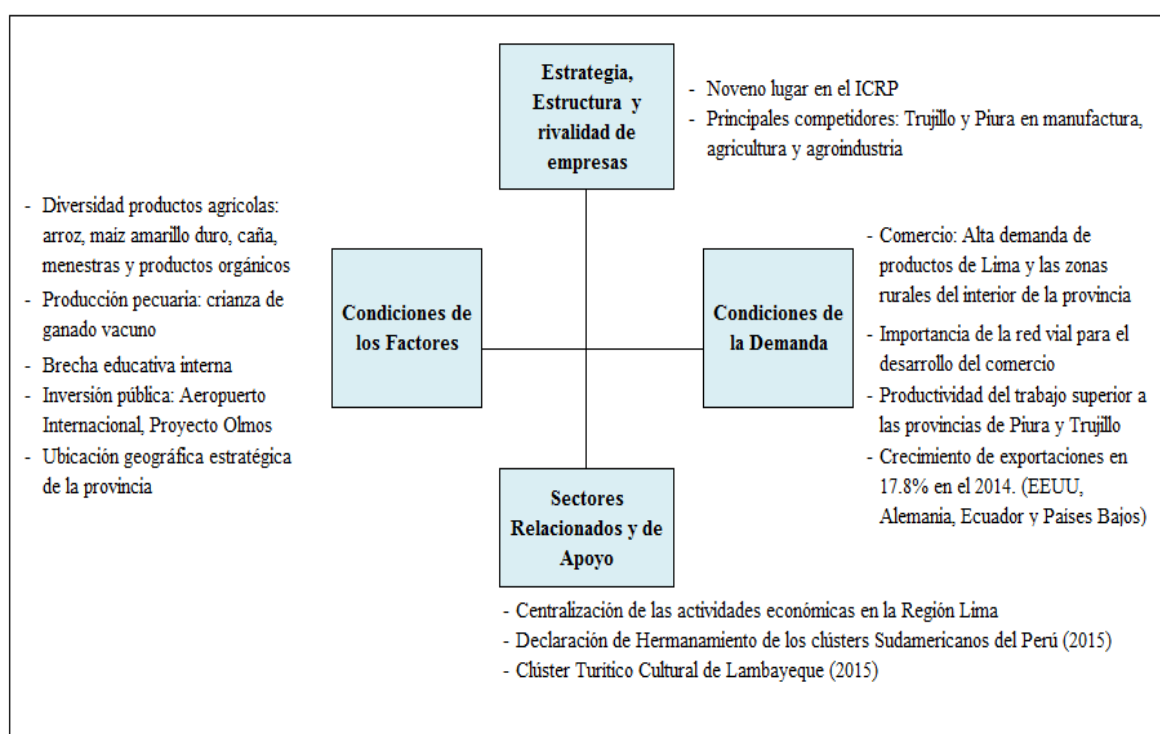


Figura 47. Diamante de Porter para la provincia de Chiclayo.

Nota. Tomado de *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada* (6a ed.), por Porter, M., 2015, p. 327. España: Ediciones Deusto.

9.1.1 Condiciones de los factores

Según Porter (2009) los factores de producción son los siguientes:

Recursos naturales. La Provincia de Chiclayo cuenta con una diversidad de recursos naturales tales como:

- Agrícola, como el cultivo de arroz, maíz amarillo duro, la caña, menestras y productos orgánicos.
- Pecuaria, la crianza de ganado vacuno.

- Pesca, de carácter artesanal y de consumo humano directo.

De acuerdo al Plan de Desarrollo Local Concertado 2016 -2021 de la Provincia de Chiclayo (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016a), las actividades agrícolas, pecuarias o forestales demandan mayor uso mayor de la capacidad de los suelos. Sin embargo, hay factores que limitan su uso: condiciones climáticas; los riesgos de erosión; las características del suelo; las condiciones de drenaje o inundaciones, presencia de capas densas poco permeables en el subsuelo. Respecto a ello, el Gobierno de la Provincia de Chiclayo debe plantear acciones de mejora y mantenimiento de tal manera que no afecte al desarrollo de las principales actividades económicas de la Provincia, como ocurre con la restricción de los recursos hídricos, que afecta a la producción de arroz y caña de azúcar.

Recursos humanos. En el 2015 la Provincia de Chiclayo cuenta con 857,405 habitantes. Asimismo, cuenta 6539 docentes en el sistema educativo estatal y 5651 docentes en el sistema educativo privado.

Conocimiento. En el 2015 la Provincia de Chiclayo cuenta con 880 instituciones educativas en el sistema educativo estatal y 866 instituciones educativas en el sistema educativo privado. La educación está orientada a nivel inicial, primaria y secundaria. Asimismo, concentra siete universidades, Todo ello ha marcado una brecha de conocimientos entre los grandes distritos y los distritos más lejanos. No cuenta con políticas que regulen el uso de infraestructura adecuada a nivel de educación.

Capital. La inversión pública y extranjera se encuentran orientadas a diferentes proyectos para la Región Lambayeque y la Provincia de Chiclayo, así se tiene el proyecto Olmos, como uno de los más importantes. Asimismo, siendo la Provincia de Chiclayo una ciudad estratégica para el comercio en la región norte, se tiene inversiones para los proyectos del aeropuerto Capitán FAP José Abelardo Quiñonez y el Puerto Etén, que formarían parte del crecimiento de la provincia, a ello se sumaría otras inversiones a nivel privado que impulse las actividades comerciales, agropecuario, manufactura y comercio..

Infraestructura. La Provincia de Chiclayo cuenta con una ubicación geoestratégica en la región norte, sin embargo, para ser competitivos carece de infraestructura adecuada a nivel de transporte terrestre, aéreo y portuario. Cuenta con el Aeropuerto Capitán FAP José Abelardo Quiñonez Gonzales, con proyección a convertirse en *HUB* de la zona norte del país, lo cual podría impulsar la actividad turística, beneficiando a otras ciudades como Tumbes y Trujillo, con destinos internacionales a través de Panamá.

9.1.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo al Plan de Desarrollo Local Concertado 2016 -2021 de la Provincia de Chiclayo (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016a), la demanda de productos en la Provincia de Chiclayo está centrada en productos de la costa como abarrotes, fruta, materiales de construcción, pollo vivo, bebidas, ropa, etc., cuyo origen es de Lima, Trujillo y Piura. De las zonas rurales como Cajamarca, Chota, Cutervo, Jaén, Santa Cruz, entre otras, llegan bienes de pan, verduras, ganado y otros productos de actividades agropecuarias. Para el comercio es básico el servicio de transporte de carga en la Provincia, que abastece al mercado Moshoqueque en el distrito de José Leonardo Ortiz.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016), en noviembre del 2013 hubo mayor contratación de trabajadores en servicios y comercio. En el caso de Servicios por la mayor demanda en instituciones de enseñanza, financieras y seguros. En el caso de Comercio, mayor demanda por incremento de ventas a nivel farmacia, comercializadora de productos de salud e higiene, supermercados, tiendas comerciales y por departamentos.

En el Compendio Estadístico del INEI (2015a) se indicó que la productividad del trabajo en miles de nuevos soles de la micro y pequeña empresa por personal ocupado, remunerado y no remunerado en el 2012, fue para Lima-Callao 28, Arequipa 23.7, Chiclayo, 21.3, Piura 20.4 y Trujillo 19.3 .Se puede observar que Chiclayo está por encima de la Piura y Trujillo, sin embargo por debajo de Lima y Arequipa.

En las provincias de Chiclayo, Trujillo y Piura existe una alta demanda de viviendas, dada la inmigración que existe en dicha zona del país. En el caso de la Provincia de Chiclayo, la inmigración proviene mayormente del departamento de Cajamarca. Para el 2016 se lanzó el proyecto inmobiliario Sol de Pomalca, en el distrito de Pomalca, cuya inversión es de S/. 250 millones, con un alcance de 6 mil 652 viviendas (RPP Noticias, 2016).

De acuerdo la Asociación de Exportadores Perú [ADEX] (2015), las exportaciones de Lambayeque crecieron en 17.8% con respecto al año 2014, siendo los principales países importadores EE.UU, Alemania, Ecuador y Países Bajos. Los productos de mayor demanda son: paltas, alimentos para animales, hortalizas preparadas, maracuyá, quinua, mango, frijoles, aceites esenciales de limón, espárragos y uvas. Los ajíes y pimientos son un producto potencial para exportar, existe una gran demanda a nivel mundial.

9.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

De acuerdo al IRCP 2015 de CENTRUM Católica (2015) Lambayeque ocupa el puesto nueve, Lima Metropolitana el puesto uno, Arequipa el puesto cinco, Ica en el puesto seis, La Libertad el puesto siete, Piura el puesto 11, y Cusco el puesto 10. Lambayeque ha mejorado su competitividad, sin embargo, hay varias actividades por desarrollar, lo cual debe ser liderado por el gobierno de la Región.

Con respecto a la competencia, el flujo de mercadería procedente de Trujillo, Chimbote y Lima, así como desde Piura y otros lugares, ingresan por la vía Panamericana. De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (2014) la Región Norte creció por el crecimiento de la construcción (10,5%), transporte y comunicaciones (6,9%), y otros servicios (5,6%). La minería creció 3,7%, e incidió en las fluctuaciones del crecimiento de la macro-región. Piura, principalmente se soporta por la construcción (11,0%), pesca (8,9%), y transportes y comunicaciones (7,1%). Asimismo, la manufactura creció 5,1%, e incidió en la variabilidad del crecimiento de la región.

De acuerdo al INEI (2016c) las actividades económicas de La Libertad en el 2015 suman S/. 19, 506,286 (miles) y las más representativas en el año 2015 son: Manufactura con 15.3%, agricultura con 14.2%, extracción de petróleo con 12.1% y comercio con 11.4%. Trujillo se caracteriza por su actividad agrícola y agroindustrial. Con productos de exportación en el agro, como alcachofa, ají pprika, mango, palta, pimiento piquillo. En la manufactura se tiene el calzado, cueros y confecciones. De acuerdo al INEI (2016d) las actividades económicas de Piura en el 2015 suman S/ 18'706,750 (miles) y las más representativas en el año 2015 son: manufactura con 14.9%, comercio con 14.1%, extracción de petróleo con 11.61% y agricultura con 8.3%. Piura se caracteriza por la exportación de productos en el agro de puré de banano orgánico, mango deshidratado, uva de meza, cacao fino y de aroma. Sandía, melón, frijol caupi, panela orgánica, chía, quinua y berries. En la pesca con anchoveta en conservas, pota en derivados. Minerales como fosfatos y bentonita. Artesanía como cerámica y tejido de paja.

En el caso de Lambayeque los productos de exportación de la agroindustria son: Mangos, menestras, espárragos, pprika, limón, maracuyá, café, dulces regionales, capsicums y uvas. En la pesca se tiene a concha abanico, pescado seco salado y productos hidrobiológicos. En artesanía fibras vegetales y joyería. A nivel textil se tiene tejido de algodón, prendas de vestir y tejido piano. La provincia de Chiclayo, tiene ventaja competitiva por su ubicación estratégica en la región norte y ventajas comparativas centradas en la agricultura, sin embargo, no existen estrategias a nivel gobierno de la provincia que permita desarrollar la capacidad de producción y comercialización de dichos productos.

9.1.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los gobiernos regionales tienen como principal amenaza la centralización de las actividades económicas en la Región Lima. Asimismo, los gobiernos regionales son vistos como instituciones que no cumplen sus funciones de instituciones regionales, se les percibe como débiles sin planes de desarrollo que promuevan el crecimiento competitivo de las

regiones. El gobierno de la Provincia de Chiclayo tiene como objetivo promover el desarrollo y la economía local, alineado con el Plan de la Región Lambayeque. La Provincia de Chiclayo busca mejorar la competitividad de los mercados y su formalización, considerando que ello es parte fundamental de la actividad económica del comercio, para ello es fundamental la gestión del gobierno de la Provincia de Chiclayo el trabajo en conjunto con diferentes organizaciones como los gobiernos locales, gobiernos regionales, inclusive el Gobierno Regional de Lima e instituciones del estado. De acuerdo a Clustex-Lambayeque (2015) en la Provincia de Chiclayo, en el mes de julio del 2015, se suscribió la Declaración de Hermanamiento de los Clústeres Sudamericanos de Perú, Ecuador, Colombia y Brasil, para desarrollar y promocionar los clústeres en el crecimiento sostenible de la micro, pequeña y mediana empresa y de la artesanía. En Lambayeque opera el clúster de textil, joyería y artesanía. La Provincia de Chiclayo cuenta con una micro y pequeña empresas siendo el 64% personas naturales, 14,4% sociedad anónima cerrada. Este tipo de acuerdo favorece a las empresas sobre todo vinculadas del sector textil, joyería y manualidades. El Gobierno Regional de Lambayeque en alianza con la consultora Sextans Consulting de España crea el Clúster en turismo cultural con perspectiva empresarial que convierta a la zona en la capital turística del norte (Andina del Perú para el Mundo, 2010).

9.1.5 Influencia del análisis en la provincia de Chiclayo

La Provincia de Chiclayo cuenta con una ubicación estratégica a nivel de la región norte del País, siendo el centro de comercio por formar parte de la red vial nacional. Asimismo, ello se va a potenciar con el Aeropuerto Capitán FAP José Abelardo Quiñonez Gonzales y la habilitación del Puerto Etén, impulsando las actividades de comercio, manufactura, exportación, agropecuario y turismo. Las inversiones que se viene realizando en Olmos, es un factor fundamental para el desarrollo de la agroindustria en Lambayeque, lo cual beneficia el desarrollo de las actividades económicas en la Provincia de Chiclayo.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Chiclayo

Según Porter (2009), la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Se han identificado las siguientes ventajas competitivas para la Provincia Chiclayo:

1. Ubicación geográfica de la Provincia de Chiclayo es una de sus principales fortalezas, sin embargo, no se explota competitivamente porque carece de una adecuada infraestructura, la cual, se puede potenciar con alianzas estratégicas para la inversión del sector público y privado.
2. Aeropuerto internacional “CAP. FAP José Abelardo Quiñones Gonzales”, con un incremento significativo en el tráfico de pasajeros tanto para fines comerciales como turísticos.
3. La Provincia de Chiclayo se constituye como un *HUB* de las actividades comerciales en la zona norte del país en la cual confluyen los agentes económicos de la costa, sierra y selva.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Chiclayo

Se han identificado los siguientes clústeres en la Provincia de Chiclayo: (a)

Agroindustria: Caña de azúcar, (b) Actividades de comercio. A continuación, se explica cada uno de ellos.

Agroindustria: Caña de azúcar. La caña de azúcar es considerada uno de los principales cultivos agroindustriales en el Perú. El clúster de la caña de azúcar está conformado por Lambayeque y La Libertad siendo sus principales demandantes Brasil y Colombia, siendo posible exportarlo no solo como materia prima sino como ingredientes de productos con valor agregado. En Lambayeque la industria azucarera requiere inversión para recuperar los campos, cuyos rendimientos han declinado en los últimos años debido a su escasa renovación, además de repotenciar los ingenios azucareros. La Libertad es el primer productor de caña de azúcar del país, su importancia económica es variada, pues además del

azúcar, el alcohol etílico es un producto promisorio que en los últimos años ha registrado un alto dinamismo y se destina, principalmente, al mercado externo.

Actividades de Comercio. La Provincia de Chiclayo se constituye como el centro de las actividades de comercio de la zona norte del país. Por su ubicación geográfica en la Provincia de Chiclayo confluyen las actividades comerciales de las regiones aledañas tales como Chachapoyas, Cajamarca, La Libertad y Piura. El principal reto en este sector es la informalidad y carencia de infraestructura apropiada para estas operaciones. Si bien es cierto este cluster no se encuentra formalmente constituido, tanto el Estado como el Gobierno Regional deben evaluar la factibilidad de su constitución con la finalidad de promover la competitividad de la zona norte del país.

Logístico portuario. Es fundamental desarrollar estrategias que estén encaminadas a desarrollo y modernización de Puerto de Etén y la infraestructura logística asociada a estas tales como almacenes, vías de acceso y centros logísticos. Esto permitirá aprovechar la ubicación geográfica estratégica de la provincia y articular las actividades logísticas con las actividades de comercio de la Provincia de Chiclayo.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Chiclayo

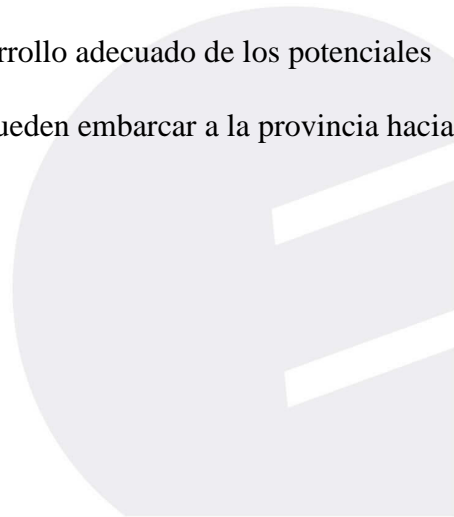
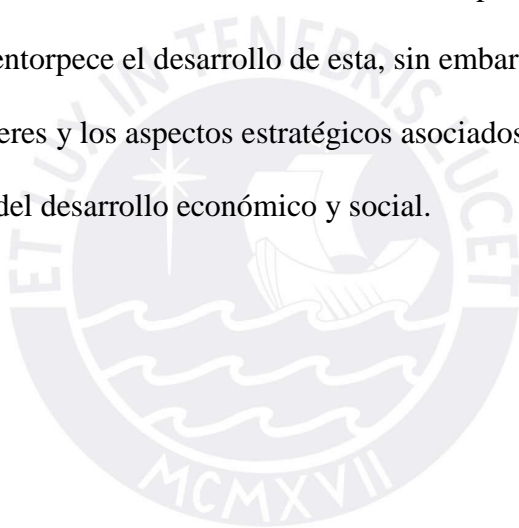
Después de analizar los potenciales clústeres se ha identificado los siguientes aspectos estratégicos:

- **Agroindustria:** Mejorar el rendimiento de las tierras de cultivo de caña de azúcar, modernizar los procesos y equipos de la industria, costos de producción y transporte competitivos y calidad adecuada de los productos ofrecidos.
- **Comercio:** Desarrollo de mercados y centros de distribución, mejora de la infraestructura vial, bancarización y formalización de los comerciantes, condiciones de seguridad que permitan el intercambio comercial.
- **Logístico Portuario:** Desarrollo de infraestructura vial de acceso al puerto para

garantizar rápido traslado de los productos terminados al puerto para su exportación, eficiencia logística y construcción de almacenes y centros de distribución.

9.5 Conclusiones

La Provincia de Chiclayo cuenta con un gran potencial de desarrollo el cual está fundamentado en las ventajas competitivas que esta posee como son: la ubicación geográfica, el aeropuerto internacional y el hecho de ser el centro de las actividades comerciales de la zona norte del país. Sin embargo presenta grandes debilidades y enfrenta grandes peligros debido a que se encuentra expuesta al ingreso de nuevos aspirantes y a la amenaza de sustitutos, debido fundamentalmente a que no cuenta con productos diferenciados; adicionalmente los clientes externos de la provincia cuentan con gran poder de negociación lo que entorpece el desarrollo de esta, sin embargo el desarrollo adecuado de los potenciales clústeres y los aspectos estratégicos asociados a estos pueden embarcar a la provincia hacia la ruta del desarrollo económico y social.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral de la Provincia de Chiclayo se presenta en la Tabla 56.

10.2 Conclusiones

Al término de la elaboración del Plan Estratégico para la Provincia de Chiclayo, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Mediante el análisis externo (PESTE) se identificaron tanto oportunidades como amenazas. Las oportunidades más relevantes para la Provincia de Chiclayo son: (a) crecimiento y estabilidad económica del país, (b) estabilidad política del país, (c) incremento de la inversión nacional y extranjera, (d) firma de tratados de libre comercio, (e) incremento de la demanda de uso de TIC's; (f) privilegiada ubicación geográfica del Perú en América del Sur y (g) conciencia ecológica a nivel mundial.
2. Por otro lado se identificaron las siguientes amenazas: (a) incertidumbre de la economía mundial y su impacto en la economía del Perú, (b) el cambio climático: Fenómeno del Niño, (c) incremento de la inseguridad en el país, (d) limitación en la toma de decisiones estratégicas del Poder Ejecutivo ante una falta de mayoría en el Congreso de la República, (e) Falta de eficacia en las políticas de descentralización, (f) alto nivel de corrupción e informalidad a nivel nacional, (g) deficiente calidad de la educación en el país; y (h) conflictos sociales que generan riesgos sobre la inversión privada, nacional y extranjera.
3. Los Factores Clave de Éxito que encaminaran a la Provincia de Chiclayo hacia un territorio o ciudad inteligente son los siguientes: (a) alto nivel de educación superior, (b) seguridad ciudadana, (c) PBI per cápita comparable con una economía desarrollada, (d) eficiente ejecución presupuestal (e) percepción de la corrupción,

- (f) eficiente gestión medioambiental, (g) infraestructura vial apropiada (h) acceso a servicios de agua y desagüe (i) alto número de turistas y (j) acceso a internet.
4. Como resultado del análisis interno (AMOFITH) se identificaron las siguientes fortalezas: (a) estratégica ubicación geográfica de la Provincia de Chiclayo, la cual favorece el comercio de la provincia (b) presencia de un aeropuerto internacional, (c) integración de la Provincia de Chiclayo a la red vial nacional, (d) conocimiento en procesos de exportación de productos agrícolas, (e) la Provincia de Chiclayo se constituye como el segundo productor nacional de arroz y azúcar y cuarto productor nacional de maíz amarillo; y (f) tenencia gran potencial de áreas de cultivo.
5. Las principales debilidades identificadas son las siguientes: (a) inadecuada gestión en la prevención y manejo de desastres naturales, (b) falta de transparencia en la gestión administrativa, (c) incremento de la inseguridad ciudadana y de los niveles de narcotráfico, (d) deficiente infraestructura terrestre, portuaria y aérea, (e) alto nivel de informalidad del comercio, (f) carencia de atractivos turísticos, (g) falta de integración entre sector educativo y el sector empresarial, (h) deficiente infraestructura y servicios hospitalarios, (i) falta de desarrollo en la gestión social y ambiental (i) bajo acceso a tecnología;
6. De acuerdo al análisis FODA realizado se determinaron doce estrategias: (a) Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del país, (b) impulsar la industria azucarera, (c) incrementar la exportación de productos agrícolas, (d) incrementar las actividades de comercio, (e) desarrollar la infraestructura para el uso de las TICs, (f) reformar el sistema de salud pública, (g) desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo, (h) la gestión de las políticas relacionadas a la responsabilidad social y ambiental, (i) impulsar los niveles de seguridad ciudadana, (j) impulsar la mejora del nivel educativo técnico y

superior, (k) afianzar la lucha contra la corrupción y (l) impulsar la gestión ante desastres naturales.

7. El logro de la visión propuesta para el año 2026 se llevara a cabo mediante la implementación de los siguientes objetivos a largo plazo para el año 2026: (a) alcanzar un Valor Agregado Bruto de 18,000 millones de soles; (b) obtener un índice de desarrollo Humano (IDH) de 0.80; (c) ubicarse en el quinto lugar del ranking del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP); (d) ubicarse en el ranking de las 20 mejores ciudades para realizar negocios en América Latina; y (e) alcanzar un Índice de Progreso Social (IPS) de 65.
8. Por otra parte se han identificado las siguientes ventajas competitivas para la Provincia de Chiclayo: (a) estratégica ubicación geográfica de la Provincia de Chiclayo; (b) tenencia del Aeropuerto Internacional “CAP. FAP José Abelardo Quiñones Gonzales” y (c) *HUB* de las actividades comerciales en la zona norte del país.

10.3 Recomendaciones

Se presentan las recomendaciones para la Provincia de Chiclayo:

1. Hacer partícipe del Plan Estratégico desarrollado al Gobierno de la Provincia de Chiclayo. Es fundamental el compromiso y liderazgo del Gobierno de la Provincia de Chiclayo para el éxito de este Plan Estratégico.
2. Promover la ejecución inmediata del Plan Estratégico.
3. Comunicar el Plan Estratégico a todos los *Stakeholders* de la Provincia de Chiclayo con la finalidad de fortalecer el compromiso en su ejecución.
4. Adoptar la estructura organizacional propuesta en el Plan Estratégico.
5. Promover la concertación y asegurar la ejecución del Plan Estratégico independientemente de los cambios de gobierno en la Provincia de Chiclayo.

6. Establecer prioridades en la ejecución del Plan Estratégico privilegiando aquellas acciones que decanten en una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos.
7. Gestionar la implementación del Plan Estratégico propuesto mediante el uso del *Balance Score Card* con el propósito de realizar seguimiento y control que asegure el cumplimiento del Plan Estratégico.
8. Efectuar revisiones periódicas del Plan Estratégico con finalidad de revisar la vigencia de las estrategias y su respectiva actualización ante posibles cambios en el entorno y la organización.
9. Los procesos para el despliegue de las estrategias y su consecución deben soportarse en el uso de las TIC, lo cual facilitará contar con la información oportuna para la tomad de decisiones y acciones inmediatas.
10. Establecer alianzas con las provincias de la región norte del para promover el desarrollo de la Provincia de Chiclayo, considerando el desarrollo de la infraestructura de la ciudad, tomando como base factor de contar con un aeropuerto internacional.
11. Establecer con el Gobierno de la Región Lambayeque y el Gobierno de la Región Lima proyectos que impulsen la descentralización a nivel país y apoyen la inversión en infraestructura de la ciudad, a nivel puerto, aeropuerto y vías terrestres.
12. Para el crecimiento de la Provincia de Chiclayo es necesario mejorar la seguridad ciudadana, con el fin de promover la inversión en una ciudad segura, que permita el funcionamiento de las empresas de manera segura.

10.4 Situación Futura

La Provincia de Chiclayo mediante la implementación de este Plan Estratégico ha logrado el gran cambio, consiguiendo su visión al 2026, integrándose a las ciudades más competitivas del país soportada en un modelo de territorio o ciudad inteligente, lo cual la

convierte en la ciudad con mejor calidad de vida de la región norte del país y una de las más atractivas de Latino América para hacer negocios. Según se aprecia en la Tabla 56, la Provincia de Chiclayo en el año 2026 ha logrado en forma exitosa cada uno de sus objetivos de largo plazo establecido. Actualmente cuenta con (a) VAB de la Provincia de S/. 18,000 millones, (b) un índice de desarrollo humano de 0.8, (c) Ubicación según índice de Competitividad Regional (CENTRUM, 2015) de 5, (d) un índice de progreso social (CENTRUM, 2015) entre 65 y 74 (e) ubicado dentro de las 20 mejores ciudades a nivel de América Latina para hacer negocios y (f) con índice en el ranking de IESE *Cities in Motion* de 54.

Tabla 56

Importantes Cambios en la Provincia de Chiclayo

Detalle	Situación actual	Situación futura
Valor Agregado Bruto (VAB) Provincia	S/. 7,332 millones	S/. 18,000 millones
Índice de desarrollo humano	0.50	0.80
Índice de Competitividad Regional (ICRP)	9	5
Índice de progreso social (IPS)	59.42	65-74
Posición en el ranking de las mejores ciudades para realizar negocios en América Latina(posición)	No figura	20
Índice en el ranking de IESE <i>Cities in Motion</i>	No figura	54

Tabla 57

Plan Estratégico Integral

Visión							
"Al año 2026, Chiclayo será la provincia con mejor calidad de vida del norte del país, con una gestión eficiente, creando un ambiente atractivo para negocios e inversiones, con un Índice de Desarrollo Humano superior al 0.8 y un Índice de Progreso Social medio alto, constituyéndose en una provincia segura, moderna, intercultural, tecnológica e innovadora, con la finalidad de alcanzar el bienestar de los ciudadanos, en armonía con la preservación del medio ambiente, en forma transparente y sostenible"							
Objetivos de Largo Plazo							
Intereses Organizacionales: (a) Desarrollo Económico, (b) Ambiente atractivo para los negocios, (c) Competitividad, (d) Calidad de vida y (e) Sustentabilidad	Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/. 18,000 millones de soles.	Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.80 equivalente al ostentado por la ciudad de Curitiba en el año 2014.	Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo se ubicará dentro de los seis primeros lugares del ranking del Índice de Competitividad Regional del Perú, definido por CENTRUM (ICRP).	Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo se ubicará en el ranking de las 20 mejores ciudades para realizar negocios en América Latina.	Para el año 2026 el Índice de Progreso Social (IPS) de la Provincia de Chiclayo estará ubicado entre 65 y 74 lo cual corresponde a un nivel medio alto de Progreso Social (Centrum, 2015).	Para el año 2026 la Provincia de Chiclayo alcanzará un índice de por lo menos 54 en el ranking del IESE <i>Cities in Motion</i> .	Principios cardinales: (a) Influencia de terceras partes, (b) Lazos pasados y presentes, (c) Contrabalance de los intereses y (d) Conservación de los enemigos.
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas
FO2 Desarrollar a la Provincia de Chiclayo como un centro logístico del norte del Perú	X	X	X	X	X	X	P1 Gestionar en forma eficiente y sostenible el uso de los recursos naturales. P2 Atraer la inversión pública y privada. P3 Garantizar la seguridad interna. P4 Garantizar la veracidad y transparencia de la información brindada. P5 Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. P6 Impulsar el uso de últimos avances tecnológicos.
Misión "Ofrecer servicios de calidad, propiciando el desarrollo de actividades empresariales e infraestructura pública y privada para el bienestar de los ciudadanos, mediante una gestión eficiente que impulse el desarrollo competitivo de la comunidad soportado en un modelo de territorio o ciudad inteligente, moderna y transparente, con nuevas tecnologías y talento humano, contribuyendo al progreso del país".							
FO3 Impulsar la industria azucarera	X	X	X	X	X	X	P1 Gestionar en forma eficiente y sostenible el uso de los recursos naturales. P2 Atraer la inversión pública y privada. P5 Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. P6 Impulsar el uso de últimos avances tecnológicos.
FO4 Incrementar la exportación de los productos agrícolas	X	X	X	X	X	X	P1 Gestionar en forma eficiente y sostenible el uso de los recursos naturales. P2 Atraer la inversión pública y privada. P3 Garantizar la seguridad interna. P5 Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. P6 Impulsar el uso de últimos avances tecnológicos.
FO5 Incrementar las actividades de comercio	X	X	X	X	X	X	P2 Atraer la inversión pública y privada. P3 Garantizar la seguridad interna. P4 Garantizar la veracidad y transparencia de la información brindada. P5 Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. P6 Impulsar el uso de últimos avances tecnológicos.
DO1 Desarrollar la infraestructura para el uso de las TIC's		X	X	X	X	X	P2 Atraer la inversión pública y privada. P4 Garantizar la veracidad y transparencia de la información brindada. P5 Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. P6 Impulsar el uso de últimos avances tecnológicos.
DO2 Reformar el sistema de salud pública.		X	X	X	X	X	P2 Atraer la inversión pública y privada. P4 Garantizar la veracidad y transparencia de la información brindada. P5 Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. P6 Impulsar el uso de últimos avances tecnológicos.
DO4 Desarrollar la red vial y marítima de la Provincia de Chiclayo.	X	X	X	X	X	X	P1 Gestionar en forma eficiente y sostenible el uso de los recursos naturales. P2 Atraer la inversión pública y privada. P4 Garantizar la veracidad y transparencia de la información brindada. P5 Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. P6 Impulsar el uso de últimos avances tecnológicos.
DO5 Impulsar la gestión de las políticas relacionadas de la responsabilidad social y ambiental.		X	X	X	X	X	P2 Atraer la inversión pública y privada. P4 Garantizar la veracidad y transparencia de la información brindada. P5 Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. P6 Impulsar el uso de últimos avances tecnológicos.
DA1 Afianzar los niveles de seguridad ciudadana.		X	X	X	X	X	P2 Atraer la inversión pública y privada. P4 Garantizar la veracidad y transparencia de la información brindada. P5 Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. P6 Impulsar el uso de últimos avances tecnológicos.
DA2 Impulsar la mejora del nivel educativo escolar, técnico y superior	X	X	X	X	X	X	P2 Atraer la inversión pública y privada. P5 Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. P6 Impulsar el uso de últimos avances tecnológicos.
DA3 Afianzar la lucha contra la corrupción		X	X	X	X	X	P2 Atraer la inversión pública y privada. P4 Garantizar la veracidad y transparencia de la información brindada. P5 Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. P6 Impulsar el uso de últimos avances tecnológicos.
DA4 Impulsar la gestión ante desastres naturales.	X	X	X	X	X	X	P1 Gestionar en forma eficiente y sostenible el uso de los recursos naturales. P2 Atraer la inversión pública y privada. P4 Garantizar la veracidad y transparencia de la información brindada. P5 Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. P6 Impulsar el uso de últimos avances tecnológicos.
Objetivos de corto plazo	<p>OCP 1.1: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector agricultura entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector agricultura ascienda a 1,545 millones.</p> <p>OCP 1.2: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector manufactura entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector manufactura ascienda a 1,804 millones.</p> <p>OCP 1.3: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector construcción entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector construcción ascienda a 1,564 millones.</p> <p>OCP 1.4: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector comercio entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector comercio ascienda a 3,460 millones.</p> <p>OCP 1.5: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector transporte entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector transporte ascienda a 1,390 millones.</p> <p>OCP 1.6: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector telecomunicaciones entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del Sector telecomunicaciones ascienda a 1,000 millones.</p> <p>OCP 1.7: Lograr de manera sostenida una tasa de crecimiento del 9.4% anual en el sector de la administración pública entre los años 2016 y 2026 de manera que en este último año el VAB del sector de la administración pública ascienda a 1,230 millones.</p>						Indicadores
	<p>OCP 2.1: Incrementar la esperanza de vida al nacer a 77 años en el año 2020 y elevarla hasta 79 años para el año 2026. En el año 2015 la esperanza de vida al nacer de Lambayeque fue de 76.08 años.</p> <p>OCP 2.2: Incrementar los años promedio de escolaridad a 10.4 años para el año 2020 y elevarlo hasta 11 años para el año 2026. En el año 2015 los años promedio de escolaridad de la Región Lambayeque fue de 9.9 años.</p> <p>OCP 2.3: Incrementar los años esperados de escolaridad a 14 años para el 2020 y elevarlo hasta 15.3 años para el 2026. En el año 2015 los años esperados de escolaridad de la Región Lambayeque fue 13.2 años.</p> <p>OCP 2.4: Incrementar el Ingreso Nacional Bruto (INB) Per cápita anual a 5400 USD para el año 2020 y elevarlo a 7200 USD para el año 2026. En el año 2015 el INB per cápita de la Región Lambayeque fue 4300 USD.</p>						Objetivos de corto plazo
	<p>OCP 3.1: Incrementar el valor de las exportaciones definitivas no tradicionales de productos agrícolas a S/. 1,500,000,000 para el año 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 8% hasta el año 2026.</p> <p>OCP 3.2: Incrementar el valor de las exportaciones definitivas tradicionales de productos agrícolas a S/. 650,000,000 para el año 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 8% hasta el año 2026.</p> <p>OCP 3.3: Incrementar para el año 2020 a 25 el número de países a los cuales se destinan las exportaciones no tradicionales y elevar este número a 35 países para el 2026.</p> <p>OCP 3.4: Elevar a 28 el número de productos agrícolas exportables para el año 2020 e incrementar un producto al año hasta el 2026.</p> <p>OCP 3.5: Reducir el número de empresas informales a 50% para el año 2020 y mantener una tasa anual de reducción del 5% hasta el año 2026.</p> <p>OCP 3.6: Aumentar el presupuesto público per cápita a S/. 3500.00 para el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento del 10% hasta el año 2026.</p> <p>OCP 3.7: Disminuir el número de denuncias por corrupción y/o comisión de delitos a 6500 para el año 2020 y mantener una tasa de reducción del 10% anual hasta el año 2026.</p> <p>OCP 3.8: Disminuir la tasa de analfabetismo de a 4.5% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 3.4% hasta el 2026.</p> <p>OCP 3.9: Incrementar la tasa de cobertura de escolar, en los niveles pre-escolar, primaria y secundaria a 80%, 100% y 90% (correspondientes a Medellín) para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 2% hasta el 2026.</p> <p>OCP 3.10: Incrementar el porcentaje de egresados de educación superior a 35% y elevarlo a 54% (Medellín 2011) en el año 2026.</p> <p>OCP 3.11: Incrementar los Km de vías asfaltadas al 50% en el año 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5%.</p> <p>OCP 3.12: Incrementar el número de arribo de turistas a 100,000 para el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento anual del 5% hasta el año 2026 (La Libertad).</p> <p>OCP 3.13: Incrementar el número de camas en la infraestructura hotelera a 16,000 para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026.</p> <p>OCP 3.14: Incrementar el porcentaje de hogares con acceso a la telefonía celular a 95% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 1% hasta el año 2026.</p> <p>OCP 3.15: Elevar el número de establecimientos de salud (postas y hospitales) a 6, por cada 10 mil habitantes, para el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento anual del 10% hasta el 2026.</p> <p>OCP 3.16: Aumentar el número de bandas delictivas desarticuladas a 400 para el año 2020 y mantener una tasa anual de reducción del 5% hasta el 2026.</p>						Indicadores
	<p>OCP 4.1: Incrementar el indicador de densidad empresarial (número de empresas por cada mil habitantes) a 80 el año 2020 y mantener una tasa de crecimiento del 5% hasta el año 2026.</p> <p>OCP 4.2: Incrementar a 10 el número de empresas ubicadas en el ranking Top 500 para el año 2020 y elevar este número a 20 en el año 2026. En el año 2015 el número de empresas de la Provincia de Chiclayo ubicadas en el ranking Top 500 fue de 3.</p>						Objetivos de corto plazo
	<p>OCP 5.1: Disminuir la tasa de desnutrición crónica infantil de niños de 0 a 5 años a 8% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 5% hasta el año 2026.</p> <p>OCP 5.2: Incrementar el nivel de acceso a los servicios de agua al 94% de la población para el año 2020 y mantener un incremento del 1% anual hasta el año 2026.</p> <p>OCP 5.3: Incrementar el nivel de acceso al servicio eléctrico a 97.7% de la población para el año 2020 y mantener un incremento del 0.3% anual hasta el año 2026.</p> <p>OCP 5.4: Disminuir el número de homicidios a 3 por cada 10 mil habitantes para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 5% hasta el año 2026.</p> <p>OCP 5.5: Disminuir la tasa de victimización a 15.00% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 5% hasta el año 2026.</p> <p>OCP 5.6: Disminuir el número de denuncias de violencia contra la mujer a 3820 para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 4% hasta el año 2026.</p> <p>OCP 5.7: Incrementar el porcentaje de centros educativos de nivel secundaria con acceso a internet a 80% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026.</p> <p>OCP 5.8: Incrementar el número de hogares con acceso internet 50% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026.</p> <p>OCP 5.9: Disminuir el número Embarazo de adolescentes a 5% para el año 2020 y mantener una tasa anual de disminución del 1% hasta el año 2026.</p> <p>OCP 5.10: Disminuir la Tasa de Mortalidad prematura por enfermedades no contagiosas a 8 para el año 2020 y mantener una tasa anual de reducción del 5% hasta el 2026.</p> <p>OCP 5.11: Incrementar el número de municipalidades con adecuada gestión de reciclaje de desechos sólidos a 4 para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 2% hasta el 2026.</p> <p>OCP 5.12: Incrementar la tasa neta de asistencia escolar de la población de 12 a 16 años a 82% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 1% hasta el 2026.</p> <p>OCP 5.13: Incrementar las áreas de recreación a 1.8 m2 por habitante para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2026.</p>						Indicadores
	<p>OCP 6.1: Incrementar el porcentaje de población asegurada a 80% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 2% hasta el 2026.</p> <p>OCP 6.3: Reducir el número de distritos de la Provincia de Chiclayo con deforestación a 0 para el año 2020 y mantener dicho índice hasta el año 2026.</p>						Objetivos de corto plazo
	<p>Código de Ética Velar por el cumplimiento de las leyes y normas, el respeto de todos los ciudadanos, actuar con transparencia, velar por la libertad de expresión y opinión, fomentar la identidad nacional, cultura, promover el empleo digno, velar por la salud y seguridad ciudadana y promover las buenas prácticas de anticorrupción.</p>						Objetivos de corto plazo

La estructura propuesta tiene como líder a la Gerencia de la Provincia de Chiclayo, cuya responsabilidad es implementar el plan estratégico en los 20 distritos de la provincia.

Recursos
Estructura organizacional
Planes operacionales

Referencias

- Acuerdo Nacional (2002). *Consensos para enrumbar al Perú*. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014_1.pdf
- Agencia Agraria de Noticias. (2016). *Lambayeque: exportaciones sumaron US\$ 473.7 millones en el 2015*. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/lambayeque-exportaciones-sumaron-us-10237>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión]. (2015). *Hogares con acceso a TIC-Lambayeque*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/EST_GRAL_LAMBAYEQUE/Actualizado%2007_03_2016/6_13_4_%20Hogares%20con%20Acceso%20a%20TI%20-%20LAMBAYEQUE.xls
- Agencia de la Promoción de la Inversión Privada [Proinversión]. (2016a). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión]. (2016b). *Estadísticas, indicadores regionales de Lambayeque*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión]. (2016c). *El Perú en la OCDE: El Perú en un instante*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=8006&sec=1>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión]. (2016d). *Resultados macroeconómicos*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5651>

Andina del Perú para el Mundo. (2010). *Región Lambayeque proyecta crear cluster turístico para mejor organización del sector*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-region-lambayeque-proyecta-crear-cluster-turistico-para-mejor-organizacion-del-sector-300671.aspx>

Andina del Perú para el Mundo. (2014a). *Concytec: impulsa desarrollo de la ciencia y tecnología en Lambayeque*. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-concytec-impulsa-desarrollo-de-ciencia-y-tecnologia-lambayeque-528495.aspx>

Andina del Perú para el Mundo. (2014b). *Concytec destina S/. 217 millones para desarrollo de la ciencia en el país*. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-concytec-destina-s-217-millones-para-desarrollo-de-ciencia-el-pais-496492.aspx>

América Economía. (2016). *Producción de arroz en Perú totalizará 3,1 millones de toneladas este año*. Recuperado de: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/produccion-de-arroz-en-peru-totalizara-31-millones-de-toneladas-este-ano>

Asociación de Exportadores Perú [ADEX]. (2015). *Exportaciones de Lambayeque crecieron 17.8%*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/index.php/prensa/notas-de-prensa/item/118-exportaciones-de-lambayeque-crecieron-17-8>

Asociación de Exportadores Perú [ADEX]. (2016a). *Perú exporta: Boletín semanal N°177*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/peru-exporta>

Asociación de Exportadores Perú [ADEX]. (2016b). *Boletín Exportaciones*. Recuperado de http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Exportaciones/BOLETIN_DE_EXPORTACIONES_ENE_2016.pdf

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Producto bruto interno por tipo de gasto 1951-2015 (variaciones porcentuales reales)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 – 2018 a junio*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 – 2018 a diciembre*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016c). *Aspectos generales y política de inversión*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/reservas-internacionales/aspectos-generales.html>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía. (2016). *Crece como región. Claves para el desarrollo de Antioquía en la próxima década*. Recuperado de

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2016/presentacion%20de%20desarrollo%20antioquia%20decada.pdf>

Centro de Desarrollo Industrial. (2015). *Reporte global de tecnología de la información 2015*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/index.html>

CENTRUM Católica. (2015). *Índice de competitividad regional del Perú 2015*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2015/>

Clustex-Lambayeque. (2015). *Logros del Foro Clustex 2015*. Recuperado de

<http://clustexlambayeque.org.pe/logros-del-foro/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *La nueva revolución digital: de la internet del consumo a la internet de la producción*. Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/4/S1600780_es.pdf

Congreso de la República del Perú (2015). *Carpeta georeferencial región Lambayeque*.

Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/1.trimestre.14.lambayeque.pdf>

Congreso de la República del Perú (2016). *Carpeta georeferencial Región Lambayeque*.

Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/1.trimestre.14.lambayeque.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016).

Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica – CTI. Recuperado de: <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>

Datosmacro.com (2016). *Índice de competitividad global*. Recuperado de:

<http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. (3ª ed.). México DF: Pearson.

Deepask. (2017). *PBI: Veja o Produto Interno Bruto por cidade do Brasil – Curitiba, PR*.

Recuperado de <http://www.deepask.com/goes?page=curitiba/PR-Confira-o-PIB---Produto-Interno-Bruto---no-seu-municipio>

Diario Perú 21. (Abril, 2015). *Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invertira-07-su-pbi-mejora-ciencia-y-tecnologia-2216391>

Diario Gestión. (Marzo, 2015). *Exportaciones no tradicionales de la Macro Región Norte crecieron 13.3%*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-no-tradicionales-macro-region-norte-crecieron-133-2127651>

- Diario Gestión. (Julio, 2016). *Así lucirá el aeropuerto internacional de Chiclayo cuando concluya su remodelación*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/asi-lucira-aeropuerto-internacional-chiclayo-cuando-concluya-su-remodelacion-2165025>
- Diario Gestión. (Agosto, 2016). *Contraloría pide al MEF “congelar” cuentas de Municipalidad de Chiclayo*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/contraloria-pide-al-mef-congelar-cuentas-municipalidad-chiclayo-2167059>
- EcoInteligencia. (2014). *Las Ocho mejores Smart City en América Latina*. Recuperado de: <https://www.ecointeligencia.com/2014/01/8-smart-city-america-latina-2/>
- EsSalud. (08 de abril de 2016). *EsSalud construirá tres nuevos hospitales y un Incor en Lambayeque con inversión aproximada de mil millones de soles*. Recuperado de <http://www.essalud.gob.pe/essalud-construira-tres-nuevos-hospitales-y-un-incor-en-lambayeque-con-inversion-aproximada-de-mil-millones-de-soles/>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2016). *América Latina y el Caribe: ¿Se prolongará el actual frente frío?* Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/reo/2016/whd/eng/pdf/wreo1016s.pdf>
- Gobierno Regional de Lambayeque. (2008). *Plan regional estratégico de ciencia, tecnología e innovación de Lambayeque PRECTI, 2008 -2021*.
Recuperado de <https://es.scribd.com/document/16640042/Plan-Estrategico-Regional>
- Gobierno Regional de Lambayeque. (2011). *Plan de desarrollo regional concertado Lambayeque 2011 -2021*. Recuperado de <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/100120171637432051411562.pdf>
- Gobierno Regional de Lambayeque. (2015). *Plan estratégico institucional 2015 – 2018*.
Recuperado de <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/100120171639281218904713.pdf>

Gobierno Regional de Lambayeque. (2016a). *Plan operativo institucional 2016*. Recuperado de

<http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/270120160800041090943552.pdf>

Gobierno Regional de Lambayeque. (2016b). *Informe cualitativo mensual de campaña agrícola*. Recuperado de

<http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/433?pass=NTY2>

Instituto Cuanto. (2016). *Perú en números 2016*. Recuperado de

<http://www.cuanto.org/UserFiles/File/Pbci/pen.pdf>

Instituto Peruano de Economía. (2015). *ICAE – Lambayeque*. Recuperado de

http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/icae_8_lambayeque-vf.pdf

Instituto Peruano de Economía. (2016). *Índice de competitividad regional – INCORE 2016*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009a). *Perú: estimaciones y proyecciones de población urbana y rural por sexo y edades quinquenales, según departamento, 2000 – 2015*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0844/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009b). *Perú: estimaciones y proyecciones de población urbana y rural por sexo y edades quinquenales, según departamento, 1995 – 2025*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Número de Bibliotecas registradas en el Sistema Nacional. Adaptado del Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap05/cap05099.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Compendio estadístico 2014*.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/compendio2014.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Compendio estadístico 2015*.

Manufactura. Perú: INEI. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap15/ind15.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Día mundial de la población*.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Perú: síntesis estadísticas*

2015. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Porcentaje de la población con al menos una necesidad básica insatisfecha*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/buscador/?tbusqueda=ece>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Productividad del trabajo*.

Perú: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015f). *Producto bruto interno por*

departamento 2014. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015g). *Compendio estadístico 2015*.

Salud. Perú: INEI. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015h). *Compendio estadístico 2015.*

Seguridad y Orden Público, Perú: INEI. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/cap08/cap08.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015i). *Tasa de Actividad de la*

Población en Edad de Trabajar. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015j). *Tasa de Analfabetismo de la*

Población de 15 y más años de edad. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Población y vivienda. Perú:*

Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según Departamento, Provincia y Distrito, 2015. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Producto bruto interno por departamento de Lambayeque*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Producto bruto interno por departamento de la Libertad*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Producto bruto interno por departamento de Piura*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A
- Lambayeque.net. (2016). *Mapa de la Provincia de Chiclayo*. Recuperado de <http://www.lambayeque.net/chiclayo/>
- Ley 27867 (Promulgada el 18 de noviembre del 2002). *Ley orgánica de gobiernos regionales*. Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20GOBIERNOS%20REGIONALES.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *Estadísticas de las exportaciones de Lambayeque, enero 2014*. Recuperado de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/2014/estadis_expor_lamba_ener.pdf
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2012). *Decreto supremo N° 017-2012-ED*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/disposiciones/decreto-supremo-no-017-2012-ed/>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2015). Provincias con sistemas de información ambiental implementados. *Sistema nacional de información*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/indicador/1595>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2013). *Servicio de información ambiental*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/indicadores/superficie-reforestada-anualmente>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016a). *Evolución de las exportaciones mayo 2016*. Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2016/RM_Expo_Mayo_2016.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016b). *Reporte estadístico de turismo 2016*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/JUNIO_2016.pdf

Ministerio de Defensa del Perú (2005). Libro blanco de la defensa nacional. *Capítulo II: Perú en el mundo*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php

Ministerio de Educación. (2015a). *Lambayeque: Número de Instituciones educativas y programas del Sistema educativo por etapa, modalidad y Nivel educativo, según Provincia, total 2015*. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/tendencias;jsessionid=ac28eb86044d47bd4069859e32ab?p_auth=rldwW4OK&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_90Hs&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_90Hs_idCuadro=39

Ministerio de Educación. (2015b). *Lambayeque: Número de Instituciones educativas y programas del Sistema educativo por etapa, modalidad y Nivel educativo, según Provincia, total 2015*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Ministerio de Educación. (2015c). *Chiclayo: Número de Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo por Etapa, Modalidad y Nivel Educativo, según Distrito, total 2015*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2014). *Perspectivas económicas 2014*. Recuperado de http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/EVE/FORO_INVERSIONPRIVADA/1_ASegura.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016). *Plan Operativo Institucional (POI) 2016*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/POI_2016.pdf

Ministerio de Salud [MINSA] (2015). *Tasa de Mortalidad Infantil al año 2014*. Recuperado de:

[http://www.app.minsa.gob.pe/bsc/detalle_indbsc.asp?lcind=84&lcobj=1&lcper=1&lcfre
g=15/10/2015](http://www.app.minsa.gob.pe/bsc/detalle_indbsc.asp?lcind=84&lcobj=1&lcper=1&lcfre
g=15/10/2015)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2015). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en los principales departamentos del Perú.*

Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2015/BOLETIN_2015.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2016). *Diagnóstico*

socioeconómico laboral de la Región Lambayeque. Recuperado de

http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/estadisticas/peel/osel/2016/lambayeque/diag/diag_N01_osel_Lambayeque.pdf

Municipalidad Provincial de Chiclayo [MPCH]. (2010). *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Chiclayo 2010-2021.* Recuperado de

<http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/documento0002159.pdf>

Municipalidad Provincial de Chiclayo [MPCH]. (2015a). *Reglamento de Organización y Funciones (ROF) 2015.* Recuperado de

http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/dde550_REGLAMENTO%20DE%20ORGANIZACION%20Y%20FUNCIONES%20ROF%20MPCH%202015.PDF

Municipalidad Provincial de Chiclayo [MPCH]. (2015b). *Organigrama de la municipalidad provincial de Chiclayo 2015.* Recuperado de

http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/41a16b_ORGANIGRAMA%20APROBADO%20CON%20OM.%20006-2016-MPCH.PDF

Municipalidad Provincial de Chiclayo [MPCH]. (2016a). *Plan de desarrollo local concertado 2016-2021.* Recuperado de

<http://www.munichiclayo.gob.pe/index.php?tipo=doc&docT=PLAN%20DE%20DESARROLLO%20LOCAL%20CONCERTADO%20PROVINCAL%202016%20->

2021%20MPCH.&docR=Documentos/f714e4_PLAN%20DE%20DESARROLLO%20LOCAL%20PROVINCAL%202016%20-2021%20MPCH.pdf

Municipalidad Provincial de Chiclayo [MPCH]. (2016b). *Plan distrital de seguridad*

ciudadana. Recuperado de

http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/78b845_PLSC%202016%20-%20JSRV.pdf

Municipalidad Provincial de Chiclayo [MPCH]. (2016c). *Presupuesto institucional de*

apertura año fiscal 2016. Recuperado de

http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/d3f721_PIA%20AÑO%20FISCAL%202016.pdf

Peruanos por el Cambio. (2016). Plan de gobierno 2016 – 2021. Recuperado de

<http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Proetica, (2015). *Novena encuesta nacional sobre corrupción - 2015*. Recuperado de

<http://www.proetica.org.pe/?q=content/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n>

RPP Noticias. (Mayo, 2016). *Chiclayo: lanzan proyecto para construcción de 6 mil 652*

viviendas en Pomalca. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/lambayeque/chiclayo-lanzan-proyecto-para-construcción-de-6-mil-652-viviendas-en-pomalca-noticia-964934>

Seligson, M. (2008). Cultura política de la democracia en el Perú, 2008, el impacto de la

governabilidad. Recuperado de [http://www.vanderbilt.edu/lapop/peru/2008-](http://www.vanderbilt.edu/lapop/peru/2008-culturapolitica-resumen.pdf)

[culturapolitica-resumen.pdf](http://www.vanderbilt.edu/lapop/peru/2008-culturapolitica-resumen.pdf)

Servicio Nacional de Meteorología del Perú [SENAMI]. (2015). El fenómeno El Niño en el

Perú. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/pdf/Dossier-El-Nino-2015.pdf>

Sistema Nacional de Información Ambiental. (2015). *Provincias con sistemas de información ambiental implementados*. Recuperado de

<http://siar.minam.gob.pe/siardemo/indicador/1595>

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2013). *Número de egresados de universidades públicas y privadas por año*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=1&jer=7140&sec=42>

United Nations Development Programme [UNDP]. (2012). *Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012*. PNUD – Perú. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Per%C3%BA.xlsx?download>

United Nations Development Programme [UNDP]. (2015). *Trends in the Human Development Index, 1990-2014*. Recuperado de <http://hdr.undp.org/en/composite/trends>

Universidad Externado de Colombia. (2013). *Guías de territorios y ciudades inteligentes*. (2ª Versión). Bogotá, Colombia.

Werner, A. (2016). *En transición: perspectiva para América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://blog-dialogoafondo.org/?p=6677>

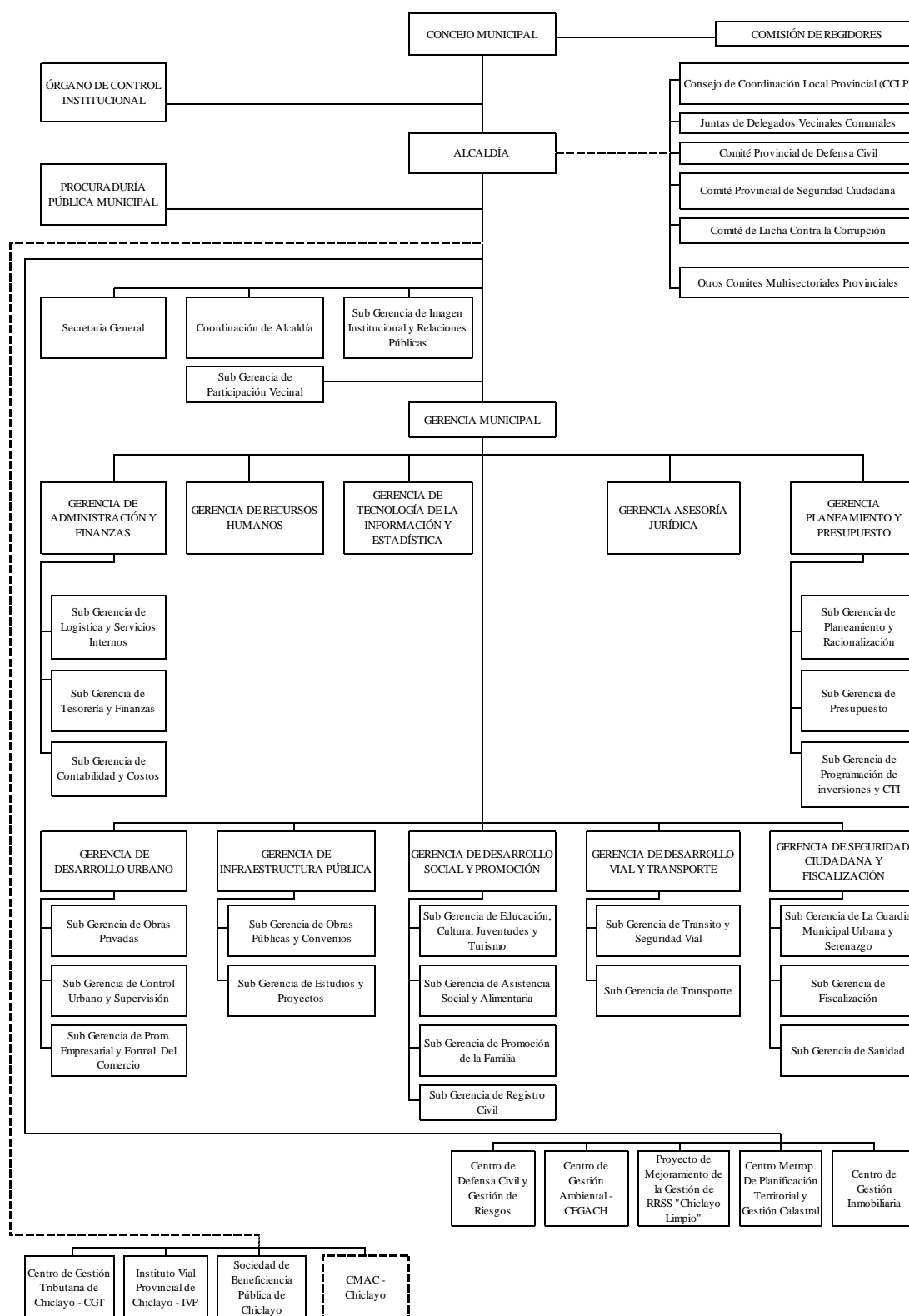
World Economic Forum [WEF]. (2015). *Informe global de competitividad 2015-2016*.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2016). *Informe global de competitividad 2015-2016*.

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

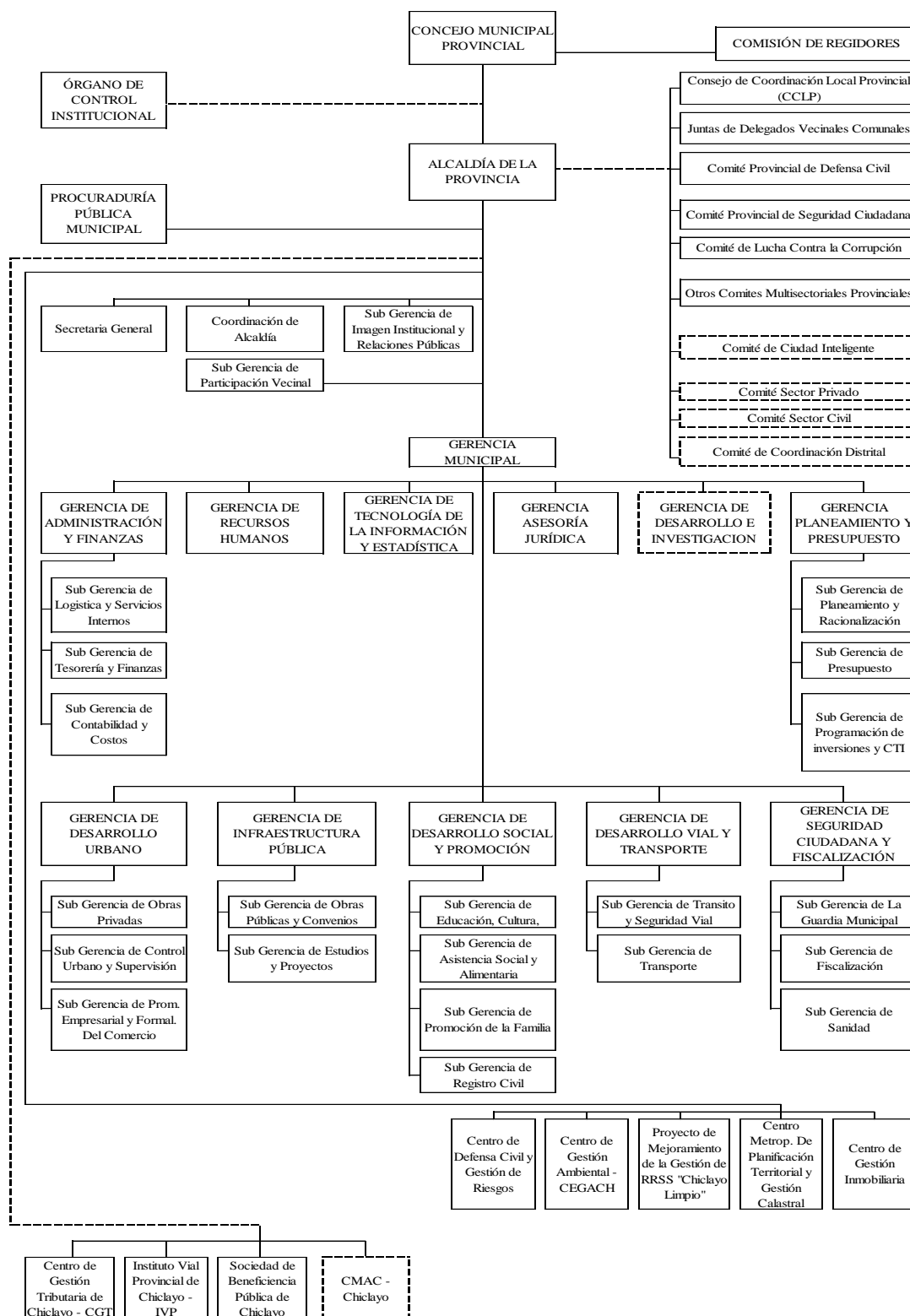
Apéndice A: Organigrama de la Municipalidad Provincial de Chiclayo – 2016



Nota. Tomado de "Organigrama de la municipalidad provincial de Chiclayo 2015" por Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2015.

(http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/41a16b_ORGANIGRAMA%20APROBADO%20CON%20OM.%20006-2016-MPCH.PDF).

Apéndice B: Estructura Orgánica Propuesta de la Municipalidad Provincial de Chiclayo – 2016



Nota. Elaboración propia.