

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MACRO REGIÓN IV**

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

**PRESENTADA POR**

**Jancarlo Rubén Ayma Guerra**

**Roel Fernando Dextre Sajami**

**Juan Fernando Elías Rojas**

**Marco Antonio Maylle Bonilla**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, junio 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Dios, por brindarnos la capacidad y la fuerza para afrontar este reto.

Nuestras familias y seres queridos, por su apoyo y comprensión para alcanzar nuestro objetivo.

Nuestros profesores de CENTRUM, quienes nos motivaron y apoyaron con sus consejos y enseñanzas.



## Dedicatoria

A mi esposa Kelma y a mi hijo Esteban, por su tiempo, comprensión y apoyo incondicional en esta etapa de transformación personal y crecimiento profesional, sin lo cual no hubiera sido posible este logro. A mis padres y hermanas, por estar conmigo a lo largo de todos estos años de mi vida.

Jancarlo Ayma

A mis padres, Roel y Wilma, por su paciencia y comprensión durante el tiempo que duró la maestría. A mi hermano Alan, por el ánimo brindado. A mi abuela Silvana, por su amor de toda la vida. A mi enamorada Karina, por sus consejos y apoyo en las situaciones difíciles. A mi tía Rebeca, por el tiempo invertido en la gestión con el Gobierno Regional de Ancash.

Roel Dextre

A mi madre y a mis abuelos Pablo y Salomé, por su amor, enseñanzas y apoyo incondicional. A mis hermanos, por los momentos compartidos, su amistad y valiosos consejos. A Domenika, por su agradable compañía y generosa comprensión en esta etapa de crecimiento profesional y personal.

Juan Fernando Elías

Con amor: A mi esposa Sara; a mis hijas, Andrea, Anaís y Jade; a mi madre Delia; a mi hermano Joel; y a mis abuelos Elegio y Eduarda; quienes con su amor incondicional y consejos tuve la suficiente fortaleza para superar obstáculos y lograr satisfactoriamente este proyecto.

Con gratitud: A Cía. de Minas Buenaventura S.A.A., por su consideración y apoyo total.

Marco Maylle

## Resumen Ejecutivo

La Macro Región 4 se encuentra conformada por las regiones de La Libertad y Ancash, por lo que la presente tesis analiza los aspectos más relevantes de la misma a fin de realizar una propuesta distinta a la que han sido planteadas con anterioridad. Dicha propuesta se encontrará orientada a la consecución del desarrollo socio-económico sostenible de la Macro Región 4, el cual pueda finalmente propiciar bienestar y calidad de vida a sus pobladores.

Nuestro propósito también es realizar un plan estratégico en el cual se plasme, en forma metodológica y estructurada, una visión ambiciosa, pero a la vez realista, basada en sus principales pilares. Asimismo, se pretende establecer las estrategias que nos permitan definir objetivos de largo plazo y corto plazo claros y concretos, y, partir de ellos, el logro de la visión antes referida. Para ello, se está utilizando el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, así como la indagación cualitativa, tomando insumos de fuentes secundarias como libros, internet y base de datos que permitieron obtener como resultado un planteamiento debidamente sustentado, que pueda ser implementado en el plazo propuesto.

Finalmente, podemos señalar que la presente tesis también pretende establecer una propuesta que pueda servir a las autoridades de nuestro país para la toma de decisiones políticas, administrativas y económicas.

## **Abstract**

Macro Region 4 is made up of the regions of La Libertad and Ancash. Therefore, this document presents an analysis of the most relevant aspects of such region in order to show a different proposal from those that have previously presented. This proposal will be oriented to the achievement of sustainable social-economical development for Macro Region 4, which can finally provide its inhabitants with well-being and good quality of life.

Our aim is also to present a strategic plan which expresses, in a methodological and structured way, an ambitious and, at the same time, realistic vision based on its main foundations. In addition to this, its purpose is to establish the strategies that allow us to define clear and concrete long-term and short-term goals, and from those, to achieve the vision that has been mentioned previously. In order to fulfill such objective, the Sequential Model of Strategic Process has been applied, as well as qualitative investigation taking into consideration data from secondary sources such as books, internet and databases, which made possible a duly supported approach that can be implemented within the proposed term.

Finally, we can mention, as well, that this document pretends to establish a proposal that can be useful for the authorities of our country when making political, administrative and economical decisions.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Macro Región 4 .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	15
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Visión .....	17
2.3 Misión.....	17
2.4 Valores.....	18
2.5 Código de Ética .....	19
2.6 Conclusiones.....	20
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>21</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	21
3.1.1 Los intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	21
3.1.2 Potencial nacional .....	22
3.1.3 Principios cardinales .....	36
3.1.4 Influencia del análisis en la Macro Región 4 .....	38
3.2 Análisis Competitivo del País.....	38
3.2.1 Condiciones de los factores.....	38

3.2.2 Condiciones de la demanda.....	42
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	44
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	45
3.2.5 Influencia del análisis en la Macro Región 4 .....	45
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	46
3.3.1 Fuerzas gubernamentales, políticas y legales (P) .....	47
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	49
3.3.3 Fuerzas demográficas, sociales y culturales (S) .....	51
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	52
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	52
3.3.6 Fuerzas competitivas (C).....	53
3.4 La Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	53
3.5 La Macro Región 4 y sus Competidores.....	56
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	56
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	56
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	58
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	60
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	61
3.6 La Macro Región 4 y sus Referentes .....	62
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	62
3.8 Conclusiones.....	62
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>66</b>



4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	66
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	66
4.1.2 Marketing y Ventas (M).....	70
4.1.3 Operaciones y logística Infraestructura (O).....	74
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	80
4.1.5 Recursos humanos (H).....	81
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	82
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	83
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	84
4.3 Conclusiones.....	84
<b>Capítulo V: Intereses de la Macro Región 4 y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>86</b>
5.1 Intereses de la Macro Región 4.....	86
5.2 Potencial de la Macro-Región 4.....	87
5.3 Principios Cardinales de la Macro Región 4.....	93
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	93
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	94
5.6 Conclusiones.....	95
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>96</b>
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	96
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	98
6.3 La Matriz Interna - Externa (MIE).....	101
6.4 La Matriz Gran Estrategia (MGE).....	101



6.5 La Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	102
6.6 La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	103
6.7 Matriz de Rumelt (MR) .....	103
6.8 Matriz de Ética (ME) .....	103
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	107
6.10 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	107
6.11 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	107
6.12 Conclusiones.....	107
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>114</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	114
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	114
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	117
7.4 Estructura de la Macro Región 4 .....	117
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	119
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	119
7.7 Gestión de Cambio.....	121
7.8 Conclusiones.....	121
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>122</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	122
8.1.1 Aprendizaje interno .....	122
8.1.2 Procesos .....	122
8.1.3 Clientes.....	123

8.1.4 Financiera.....	123
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	123
8.3 Conclusiones.....	123
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Macro Región 4.....</b>	<b>125</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Macro Región 4 .....	125
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macro Región 4.....	125
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Macro Región 4.....	130
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	133
9.5 Conclusiones.....	134
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>136</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI) .....	136
10.2 Conclusiones Finales .....	136
10.3 Recomendaciones Finales .....	138
10.4 Futuro de la Macro Región 4 .....	143
Referencias .....	145
Apéndice A: Disco Compacto conteniendo el audio de la entrevista realizada al señor Ángel Francisco Polo Campos, Gerente del Centro Regional de Planeamiento Estratégico del Gobierno Regional de La Libertad.....	156
Apéndice B: Carta de fecha 7 de junio de 2017 remitida al Presidente Regional de la Región Ancash, mediante la cual le solicitamos nos conceda una entrevista.....	157
Apéndice C: Respuesta de un representante del Gobierno Regional de la Región Ancash.....	158
Apéndice D: Sustento de las cifras de Objetivos de Largo Plazo.....	163

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Indicadores del Perú y Macro Región 4</i> .....	3
Tabla 2 <i>Distribución por Idioma de la Macro Región 4</i> .....	11
Tabla 3 <i>Exportación de Productos Agrícolas del Año 2015 de la Macro Región 4</i> .....	13
Tabla 4 <i>Indicadores Educativos de la Macro Región 4 por Departamentos</i> .....	15
Tabla 5 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	22
Tabla 6 <i>Variación Anual de la Demanda Interna, Consumo Privado, Consumo Público e Inversión Bruta Interna, en Porcentaje</i> .....	43
Tabla 7 <i>Las Mejores Empresas para Laborar</i> .....	46
Tabla 8 <i>Informe de Competitividad 2015</i> .....	54
Tabla 9 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	55
Tabla 10 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	64
Tabla 11 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	65
Tabla 12 <i>Perú: Llegada Mensual De Turistas Internacionales, Enero 2009 - Diciembre 2014</i> .....	71
Tabla 13 <i>Exportaciones FOB, según Producto, 2010 - 2015 en la Región Ancash (millones de US dólares)</i> .....	72
Tabla 14 <i>Exportaciones FOB, según Producto, 2010 - 2015 en la Región La Libertad (Millones de US Dólares)</i> .....	73
Tabla 15 <i>Inversión por Modalidad en la Región La Libertad</i> .....	79
Tabla 16 <i>Informe del Gasto no Financiero 2014-2015 del Gobierno Regional de La Libertad</i> .....	80
Tabla 17 <i>Informe del Gasto no Financiero 2014-2015 de Ancash</i> .....	81
Tabla 18 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	85
Tabla 19 <i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Macro Región 4</i> .....	94

Tabla 20 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i> .....	97
Tabla 21 <i>Matriz PEYEA para la Macro Región 4</i> .....	99
Tabla 22 <i>Matriz MDE de la Macro Región 4</i> .....	104
Tabla 23 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para la Macro Región 4</i> .....	105
Tabla 24 <i>Matriz de Rumelt (MR) para la Macro Región 4</i> .....	106
Tabla 25 <i>Matriz de Ética (ME) para la Macro Región 4</i> .....	108
Tabla 26 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para la Macro Región 4</i> .....	109
Tabla 27 <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para la Macro Región 4</i> .....	110
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	111
Tabla 29 <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i> .....	115
Tabla 30 <i>Matriz de Políticas de cada Estrategia para la Macro Región 4</i> .....	120
Tabla 31 <i>Tablero de Control Balanceado para la Macro Región 4</i> .....	124
Tabla 32 <i>Situación Actual y Futura, Cambios en la Macro Región 4 al 2026</i> .....	143
Tabla 33 <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i> .....	144

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Las Macro regiones del Perú planteadas por Centrum Católica.....	2
<i>Figura 2.</i> Ubicación de la Macro Región 4.....	2
<i>Figura 3.</i> Macro Región 4: Distribución de la población según su estado laboral.....	4
<i>Figura 4.</i> Distribución de la población económicamente activa ocupada, según actividad económica.....	5
<i>Figura 5.</i> Macro región 4: índice de pobreza por provincias .....	6
<i>Figura 6.</i> Macro Región 4: PBI según actividades económicas.....	7
<i>Figura 7.</i> Presupuesto versus ejecutado 2015 y presupuesto 2017 del Estado Peruano.....	8
<i>Figura 8.</i> Macro Región 4: Presupuesto vs Ejecutado del Estado Peruano por actividades 2015.....	9
<i>Figura 9.</i> Mapa político del Perú.....	24
<i>Figura 10.</i> Índice del país – Perfiles económicos.....	29
<i>Figura 11.</i> Variación anual de la demanda interna, en porcentaje .....	43
<i>Figura 12.</i> Respuesta de cada país en momentos de crisis internacional .....	50
<i>Figura 13.</i> Posición del Perú en el ranking mundial 2015-2016.....	54
<i>Figura 14.</i> Corredores turísticos La Libertad - Ancash.....	58
<i>Figura 15.</i> Estructura organizacional del gobierno regional de Ancash.....	67
<i>Figura 16.</i> Estructura Organizacional del Gobierno Regional de La Libertad.....	68
<i>Figura 17.</i> Exportaciones FOB, por la aduana Chimbote, 2002 -2015 (millones de US dólares).....	72
<i>Figura 18.</i> Exportaciones FOB, por la aduana de Salaverry, 2002 -2015 (millones de US dólares).....	73
<i>Figura 19.</i> Producto Bruto Interno, según departamentos: 2014.....	74

<i>Figura 20.</i> Mapa de flujo económico La Libertad.....	76
<i>Figura 21.</i> Mapa de flujo económico de la región Ancash. ....	77
<i>Figura 22.</i> Porcentaje de hogares que disponen de servicios de información Ancash 2007-2014.....	82
<i>Figura 23.</i> Porcentaje de hogares que disponen de servicios de información La Libertad, 2007- 2014.....	83
<i>Figura 24.</i> Matriz PEYEA .....	100
<i>Figura 25.</i> Matriz Interna-Externa .....	101
<i>Figura 26.</i> Matriz Gran Estrategia para la Macro Región 4 .....	102
<i>Figura 27</i> Estructura Organizacional de las Macro Regiones del Perú.....	126
<i>Figura 28.</i> Índice de competitividad regional.....	126





## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

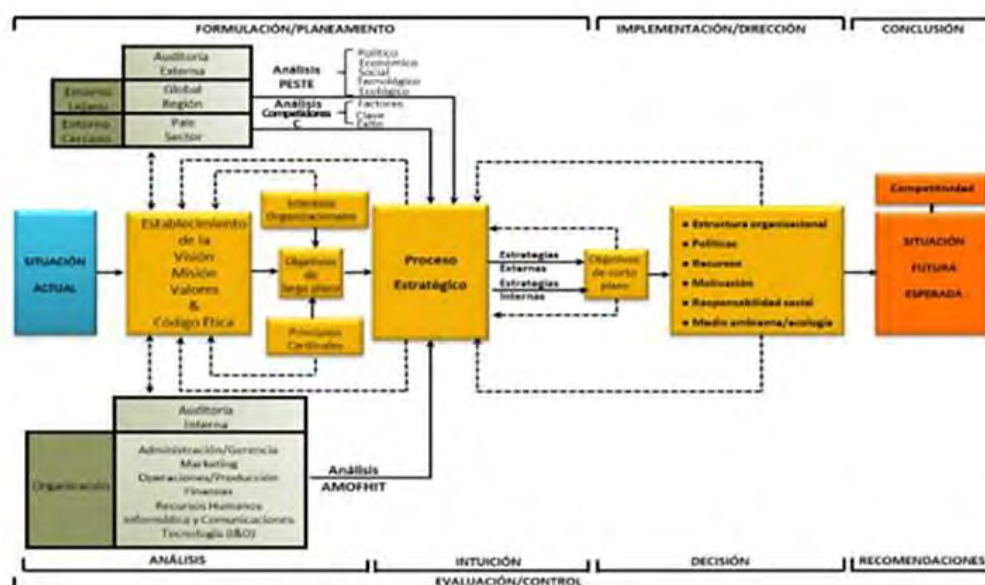


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015a, 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; los cuales guían y norman el accionar de la organización. A continuación, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con el propósito 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 desprende 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 compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

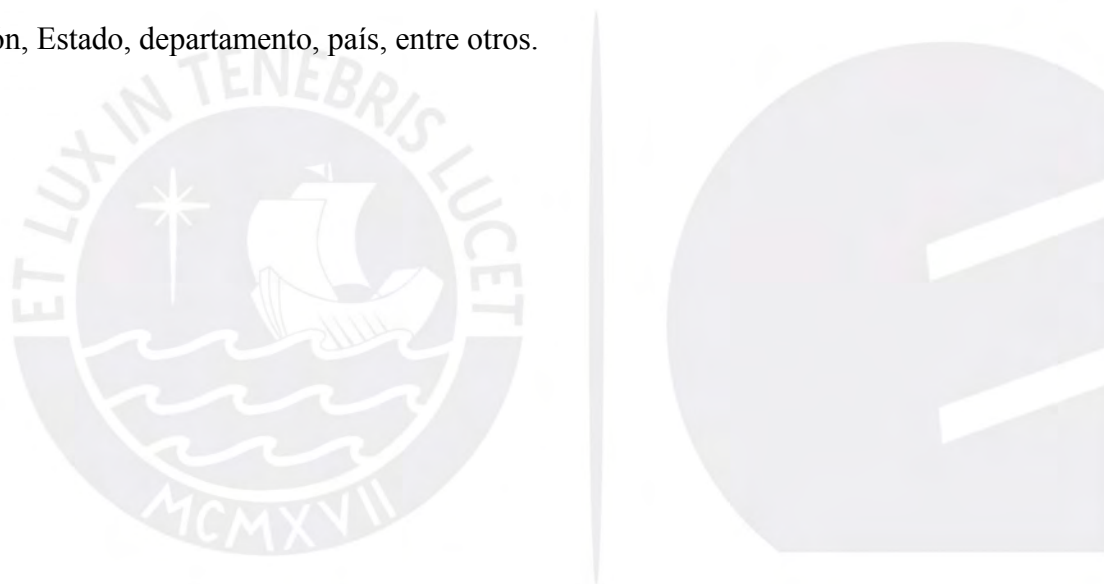
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

## Capítulo I: Situación General de la Macro Región 4

### 1.1 Situación General

El Estado Peruano se encuentra administrado por el Gobierno Central, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales (Municipales), siendo uno de sus mayores objetivos la descentralización como medio para lograr el desarrollo integral del país según lo expresado en su Constitución Política del Perú (1993). Asimismo, enfoca esta aspiración en el buen funcionamiento de los Gobiernos Regionales, quienes tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo, así como garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo (Ley 27867, 2002a).

Un factor fundamental que es la estructura organizacional vigente no ha venido funcionando de manera eficiente debido a diversos factores, tales como la falta de visión, escaso conocimiento sobre gestión y administración, falta de ética, comisión de delitos por parte de sus funcionarios (corrupción), incapacidad para gestionar el gasto público, falta de cooperación con las regiones vecinas y aprovechamiento de sinergias, entre innumerables otros aspectos. Fernando D'Alessio resaltó en el 2016 que CENTRUM Católica había propuesto la creación de 10 Macro Regiones como respuesta al deficiente funcionamiento de los Gobiernos Regionales y con la finalidad de mejorar los índices de competitividad de todo el país, Guardia (2016), basándose en factores de cercanía, lazos históricos, intereses afines y potencialidades de los departamentos.

Una de las macro regiones propuestas es la Macro Región 4 (ver Figura 2) integrada por los departamentos de La Libertad y Ancash, el cual se encuentra localizada en la zona noroccidental del territorio del Perú. La Macro Región 4 limita por el norte con la Macro Región 1, por el sur con la Macro Región 5, por el noreste con la Macro Región 2, por el





sureste con la Macro Región 6 y por el oeste con el Océano Pacífico (ver Figura 1).



*Figura 1.* Las Macro regiones del Perú planteadas por CENTRUM Católica. Adaptado de “Mapas viales por departamentos,” por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2016 ([http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/mapa\\_peru.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/mapa_peru.html)).



*Figura 2.* Ubicación de la Macro Región 4. Adaptado de “Mapas viales por departamentos,” por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2016 ([http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/mapa\\_peru.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/mapa_peru.html)).



De acuerdo a la información extraída del Compendio Estadístico del Perú, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014f), la presente Macro Región cuenta con los indicadores que se detallan a continuación. La Macro Región 4 posee una superficie de 61,389.81 kilómetros cuadrados (5% del territorio nacional), una población de 3, 009,000 habitantes y una densidad de 49.0 Hab/Km<sup>2</sup>. La Macro Región 4 está dividida en 32 provincias y 249 distritos.

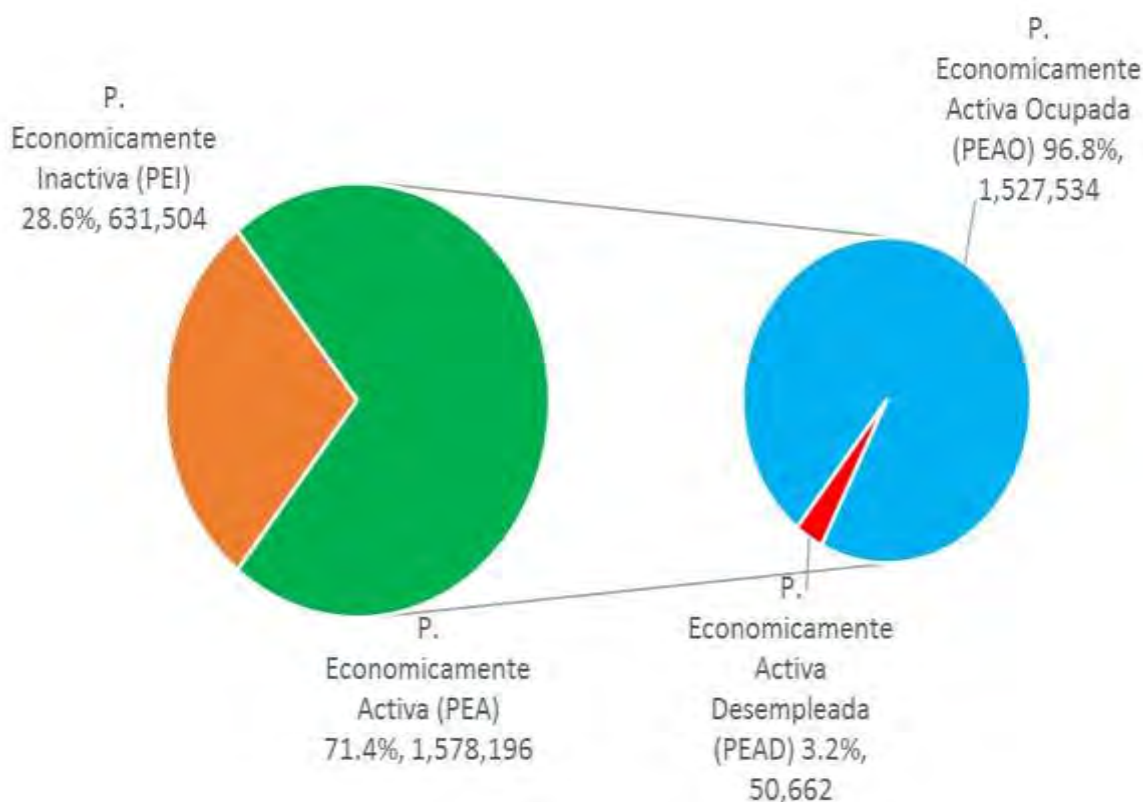
Tabla 1

*Indicadores del Perú y Macro Región 4*

Indicador	U. Medida	Perú	Macro Región 4	Porcentaje Nacional	Datos de Año/Periodo
<b>Geografía</b>					
Superficie	Km <sup>2</sup>	1,285,215.60	61,389.81	4.78%	2015
<b>Población</b>					
Población	Habitantes	31,151,643	3,008,274	9.66%	2015
Densidad poblacional	Hab/Km <sup>2</sup>	24.24	49.00		2015
Población Económicamente Activa (PEA)	Habitantes	27,401,587	1,578,196	5.76%	2015
Tasa de desempleo	Porcentaje	3.5	3.2		2015
<b>Pobreza</b>					
Pobreza	Porcentaje	24.8 - 26.8	21.9 - 30.6		2012
Extrema Pobreza	Porcentaje	5.5 - 6.5	3.5 - 8.4		2012
<b>Economía</b>					
PBI	Miles Dólares	146,326,244	11,436,083	7.82%	2015
PBI Per cápita	Dólares/Habitante	4,697.22	3,801.54	80.93%	2015
<b>Presupuesto</b>					
Presupuesto PIM	Miles Dólares	47,124,792	2,800,784	5.94%	2015
Ejecutado	Miles Dólares	28,377,104	2,313,556	8.15%	2015
Presupuesto	Miles Dólares	43,173,187	2,367,450	5.48%	2017

La Población Total (en lo sucesivo, PT) de la Macro Región 4 está dividida en la Población en Edad de Trabajar (PET), conformado por personas mayores a 14 años, que representan el 73.5% de la población (PEI+PEAO+PEAD) y la Población en Edad de No Trabajar (PENT) el 26.5%. La población desempleada (PEAD) es el 3.2% del PEA y el 1.7%

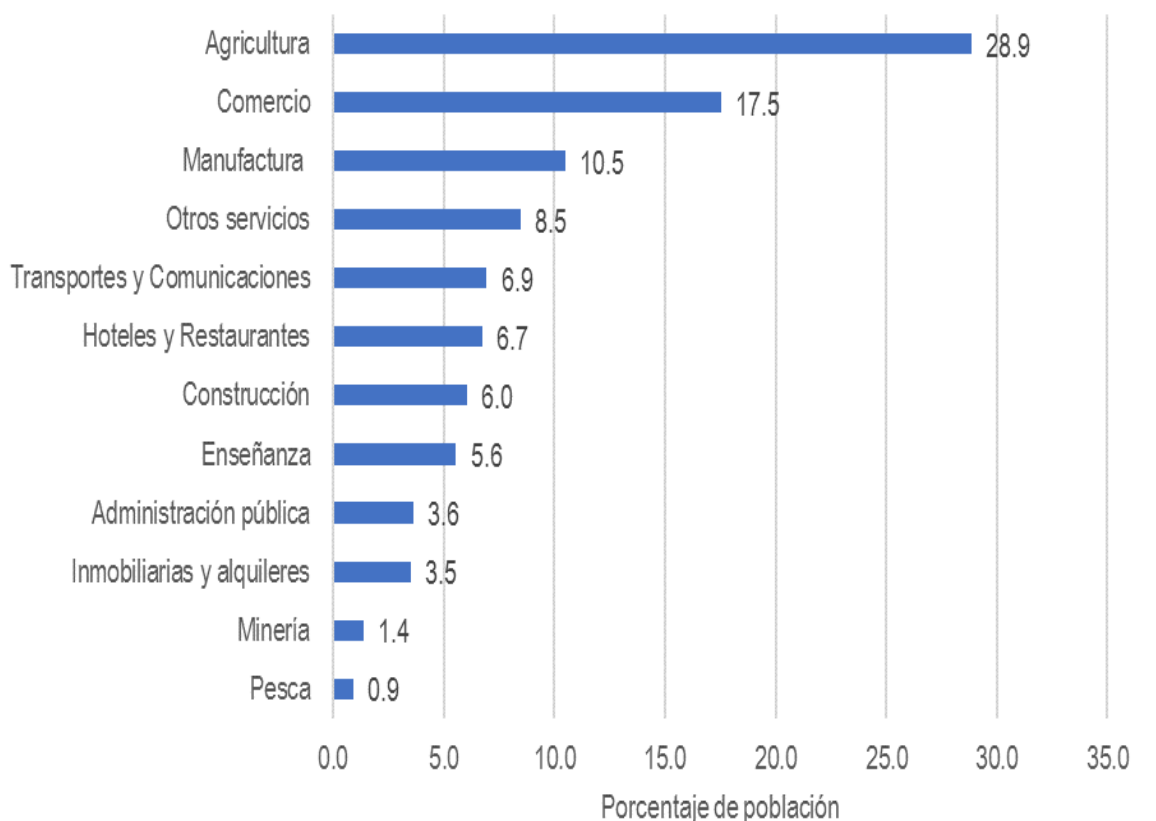
de la población PT (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014a) (ver Figura 3).



*Figura 3.* Macro Región 4: Distribución de la población según su estado laboral. Adaptado de “Estadísticas. Empleo,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

Asimismo, en la población PET está la Población Económicamente Activa (PEA), que es el 71.4% de la población PET y el 52.5% de la población PT. La otra porción, la Población Económicamente Inactiva (PEI), es el 28.6% de la población PET y el 21% de la población PT. Dentro de la población PEA, se tiene la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO), que es el 96.8% del PEA y el 50.8% de la PT.

Dentro la PEAO, la actividad principal es la agricultura con 28.9%, el comercio con 17.5%, la manufactura con 10.5%, otros servicios 8.5%, transportes y comunicaciones con 6.9%, y hoteles y restaurantes con 6.7%. Estas seis actividades representan el 79% de la PEAO y el resto el 21% (ver Figura 4).

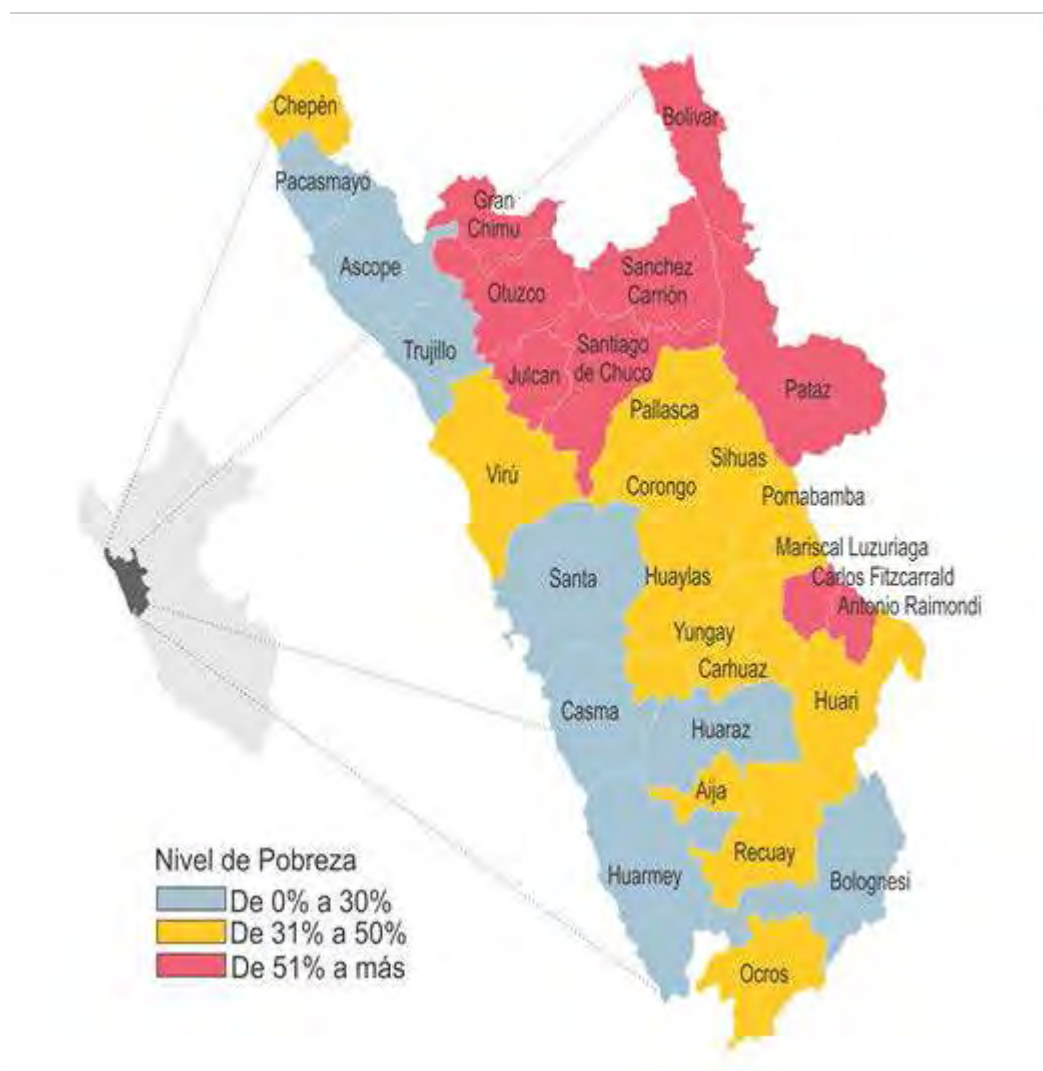


*Figura 4.* Distribución de la población económicamente activa ocupada, según actividad económica.

Adaptado del “Población Económicamente Activa Ocupada,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/employed-economically-active-population/>).

De acuerdo al documento Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística [INEI] (2015c), la Macro Región 4 tiene una población total de 916,043 (casi un millón) de personas en estado de pobreza, el cual representa el 30.5% de la población total. De acuerdo al INEI se considera a una persona en estado de pobreza cuando no puede satisfacer sus necesidades básicas.

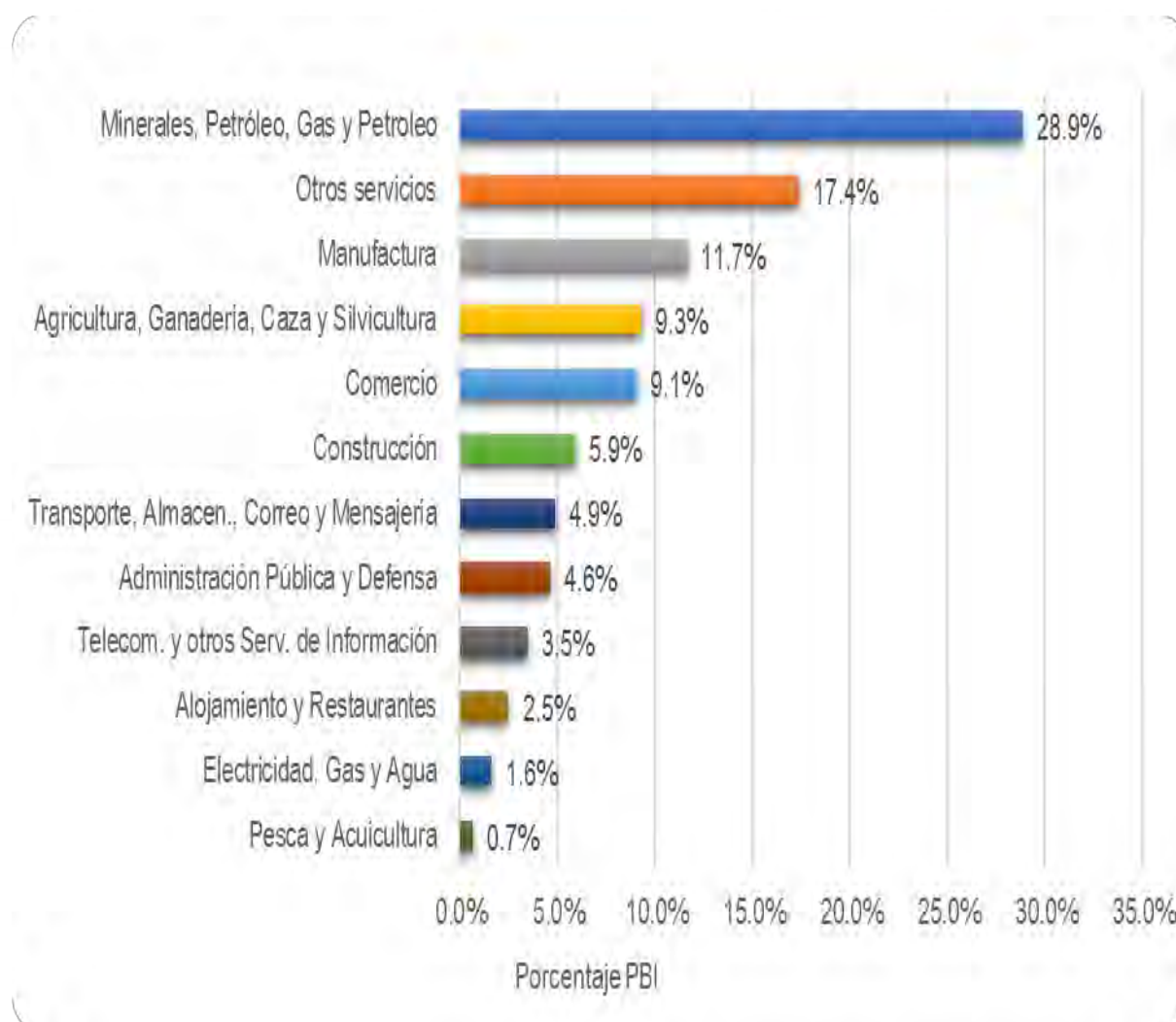
Haciendo una distribución geográfica, la macro región 4 posee nueve provincias con una población mayor al 51% en estado de pobreza; en 15 provincias habita una población entre 31% y 50% en estado de pobreza; y en ocho provincias se tiene una población menor al 30% en estado de pobreza (ver Figura 5).



*Figura 5.* Macro región 4: índice de pobreza por provincias. Adaptado de “Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013,” por el Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2015c ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1261/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1261/Libro.pdf))

Según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b), el PBI de la Macro Región 4, en valores a precios constantes con respecto al año 2007, ascendió en el 2014 a 11,436 millones de dólares, el cual representó el 7.82% del PBI nacional. Este monto implicó una contracción de -5.47% con respecto al año anterior, una cifra alarmante de decrecimiento económico. El PBI per cápita del año 2015 fue de 3 802 dólares por cada habitante. Las principales actividades económicas que generan mayor PBI son la extracción de minerales 29%, servicios 17%, manufactura 12%, agropecuaria 9%,

comercio 9% y construcción 6%. Juntos representan el 83% de toda la actividad económica de la Macro Región 4 (ver Figura 6).



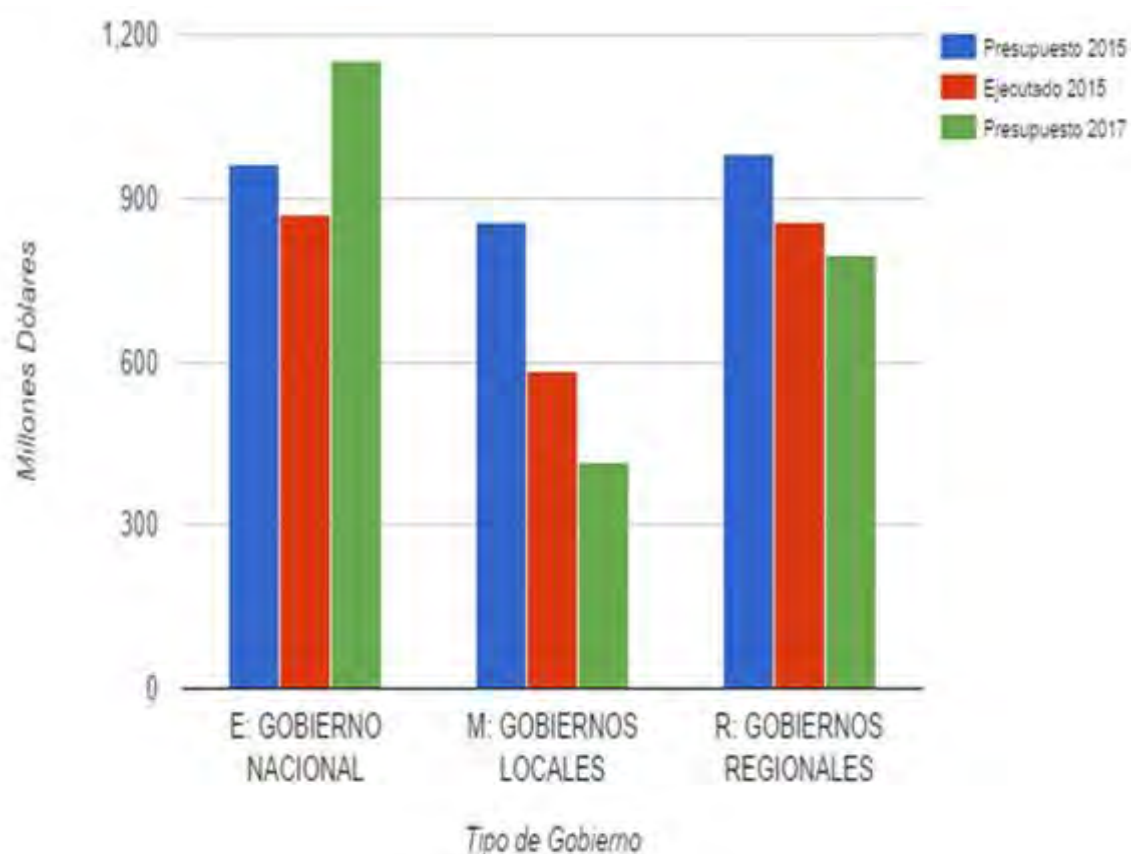
*Figura 6.* Macro Región 4: PBI según actividades económicas. Adaptado de “Principales Indicadores Macro Económicos” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016a), en el 2015 el presupuesto Institucional Modificado (PIM) de la Macro Región 4 fue de 2,801 millones de dólares, ejecutándose 2,313 millones de dólares. La ejecución del presupuesto por parte del Gobierno Central, Gobierno Local y Gobierno Regional fue de 90.4%; 68.4% y de 87.4%, respectivamente. Fueron los gobiernos locales los que menos ejecutaron el presupuesto.

Para el año 2017, el Presupuesto Institucional de Apertura es de 2,367 millones de



dólares, el cual representa una asignación menor de 15.5% con referencia al año 2015. Se tiene un incremento de 20% en el presupuesto del gobierno nacional y una reducción de 52% y 19% en los gobiernos local y regional, respectivamente (ver Figura 7).



*Figura 7.* Presupuesto versus ejecutado 2015 y presupuesto 2017 del Estado Peruano. Adaptado de “Transparencia económica. Consulta amigable,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016a (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>).

De acuerdo a lo mostrado en la Figura 8, la ejecución de los gastos es menor a lo presupuestado en todos los sectores. Haciendo un análisis detallado, se observa que más del 70% del presupuesto está enfocado solo a seis actividades: Educación 24%, Administrativo 11%, Salud 11%, Transporte 10%, Agropecuaria 10% y Previsión Social 8%. En ninguno de ellos se ha cumplido con lo presupuestado. Asimismo, en la Figura 8 se muestra que sectores de vital importancia para desarrollo de la Macro Región, tales como Minería, Industria y Turismo (752,415; 2'092,752; 2'934,505, respectivamente) tienen muy bajo presupuesto.

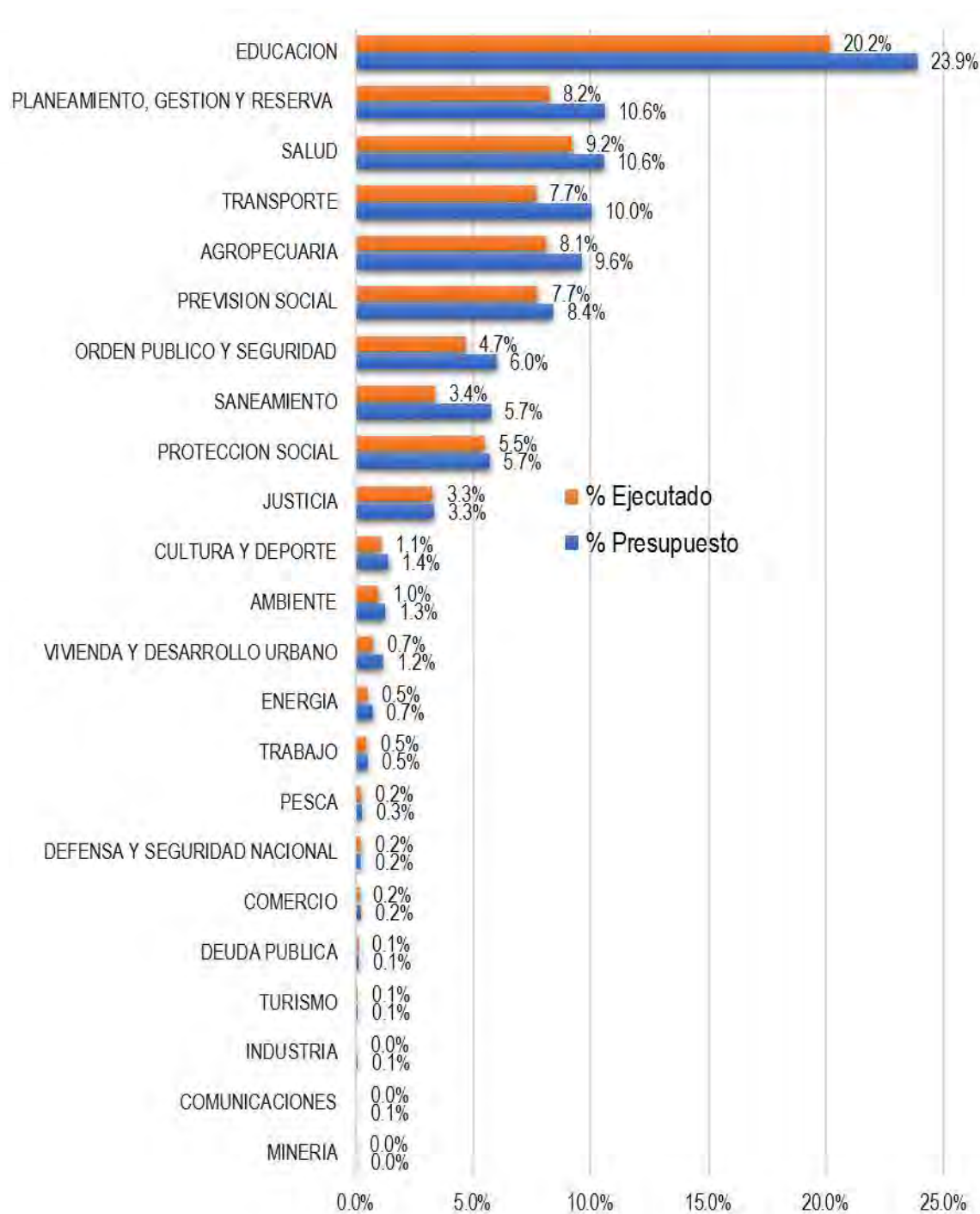


Figura 8. Macro Región 4: Presupuesto vs Ejecutado del Estado Peruano por actividades 2015.

Adaptado de “Transparencia económica. Consulta amigable,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016a (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>).

Por otro lado, en la Macro Región 4 se distinguen tres regiones naturales: Costa, Sierra y Selva (Ceja de Selva). El clima en la costa es semitropical a cálido y su temperatura



es superior a los 18° C en promedio. El clima de la sierra posee una temperatura que va desde los 0°C hasta los 14 °C. En esta zona se encuentran yacimientos mineros con grandes y probables reservas de oro, zinc, plata, plomo, carbón antracita, cobre y antimonio. La altura oscila entre los 3 m.s.n.m. (Puerto Marítimo de Salaverry y Puerto Marítimo de Chimbote) y los 6,798 m.s.n.m. (Nevado de Huascarán). La costa de la Macro Región 4 posee dos ciudades importantes: Trujillo y Chimbote. Consta también de importantes islas como las Islas Guañape, Islotes Cantores, Isla Blanca, Islotes Los Leones (Reserva Nacional de islas, islotes y puntas guaneras).

La Macro Región 4 tiene dos cordilleras: La Cordillera Blanca y Cordillera Negra. La Cordillera Blanca presenta numerosos nevados, cuyas cumbres sobrepasan los 6,000 m, donde destaca el Huascarán con 6,800 m.s.n.m. Por su parte, la Cordillera Negra, al oeste de la Cordillera Blanca, no posee glaciares y, sólo en algunas oportunidades, sus mayores prominencias se recubren con nevadas transitorias.

Sobre el aspecto Hidrográfico de la Macro Región 4, en su territorio se ubican los siguientes ríos: Chao, Santa, Piñistri, Nepeña, La Vega, Seca, Moche, Sarín, Carriza, Chépén, Huayito, Lacramarca, Casma, Puchca, Carabamba, Yanamayo, Tablachaca, Huarmey, Fortaleza, Huacapongo, Oyón, Huaraday, Motil, Sarón, Rupac y Grande. Con respecto al litoral, su mar está bañado por la corriente peruana o corriente de Humboldt, lo cual permite la existencia de abundante zooplancton. Respecto de la flora, se tiene grandes bosques de pinos y eucaliptos. Respecto de la fauna, se tiene al puma, oso de anteojos y el gato andino.

El Perú es un país de América del Sur sobre el cual se desarrolló la Cultura Inca, al igual que otras importantes culturas pre-incas tales como Mochica, Chavín, Paracas, Vicús, Chimú, Wari, Tiahuanaco, Nazca, entre otras. Específicamente, en la Macro Región 4 se desarrollaron civilizaciones como la Cultura Chavín, la Cultura Moche o Mochica y la Cultura Chimú. La primera de las mencionadas culturas ubicó su centro ceremonial (Chavín

de Huántar) en la Provincia de Huari (Región Ancash).

La segunda de ellas ocupó, durante los siglos III al VIII d.C., los valles de Chicama, Moche y Virú (Región la Libertad). La tercera también se asentó en las tierras que siglos atrás dominó la Cultura Mochica. En la Macro Región 4 también se ubicaron culturas y/o civilizaciones menos desarrolladas y más pequeñas tales como la Cultura Recuay (Región Ancash), Virú y Salinar (Región la Libertad). Respecto de los idiomas y/o lenguas que aprendieron los pobladores en la niñez en la Macro Región 4, se presenta la siguiente información.

Tabla 2

*Distribución por Idioma de la Macro Región 4*

Macro Región 4	
Idioma	Población
Castellano	2'650,229
Quechua	350,169
Aymara	1,860
Portugués	1,860
Sordomudo	4,157
Total	3'008,275

La Macro Región 4 cuenta con exquisitos platos típicos tales como el Shámbar, el Frito Trujillano, el Pato Guisado, el Picante de Cuy, Charqui, Llunca Kashki, Cuchicanca, Humitas, Tamales, Pecan Caldo, Pachamanca y el Cebiche de Pato Casmeño. Como principales costumbres de la Macro Región 4 tenemos el baile de La Marinera Norteña (Cada año se celebra, en el mes de enero, el Concurso Nacional de Marinera) y los carnavales huaracinos.

La Macro Región 4 posee diversos lugares turísticos, los cuales cuentan con un enorme potencial para atraer turistas nacionales y extranjeros. Respecto de los Restos Arqueológicos, tenemos a las Huacas del Sol y de la Luna, Ruinas de Chan Chan, el

Complejo Arqueológico "El Brujo", Chavín de Huántar (zona arqueológica en la que se encuentra el Templo de Chavín y el famoso Lanzón Monolítico), Sechín, Waullac y las Ruinas de Pañamarca. Respecto de los Parques Nacionales, tenemos como principal al Parque Nacional Huascarán, el cual comprende la Cordillera Blanca. En dicho parque se pueden encontrar las lagunas de Llanganuco, Pusac Cochas y Parón, así como los nevados de Huandoy Norte, Alpamayo y Huascarán. Respecto del Folklore y/o Costumbres, tenemos el Festival de La Marinera, el Festival de la Primavera, los Caballos de Paso, los "Caballitos" de Totorá, danzas rituales como Konkon, Shacshas, Pashas, Wankilla, Sarao, Wankas, Wank y Kispi Kondor, las Pallas, Capitanes y Negritos, y la Festividad de la Virgen de la Asunción. Finalmente, otros atractivos turísticos importantes son el Cañón del Pato y el Nevado Pastoruri. Entre los balnearios y playas, tenemos Huanchaco, Mansiche, Malabrigo, Huamán, Tamborero, Besique, Tortugas y Tuquillo Norte.

En el sector agropecuario, la macro región 4 en el 2015 ha exportado por un valor de 834 millones, siendo sus principales productos los espárragos, arándanos, paltas, alcachofas, caña de azúcar, maíz amarillo duro, tarwi, trigo, cebada grano, maíz choclo, quinua, granadillas y tunas, entre otros; siendo la segunda macro región con mayor exportación y terrenos de cultivo (Ver tabla 3).

El producto con mayor rentabilidad y altas perspectivas de crecimiento es el arándano, el cual pertenece a la familia de los berries y posee una alta demanda en el mercado interno e internacional, debido a sus características nutricionales y contenidos beneficiosos para la salud como son los antioxidantes y propiedades medicinales. Desde el 2011 hasta el 2015 las exportaciones han pasado desde 560 toneladas hasta 10,300 toneladas, teniendo una proyección de triplicarse en los próximos 5 años, siendo los mercados de Estados Unidos y La Unión Europea el 97% del total de volumen exportado. El precio promedio que vende el Perú es de US\$ 10 por kilogramo debido a que aprovecha su exportación en los periodos en

que no existe demasiada oferta en el mundo. Los arándanos son considerados frutas excelentes que se cultivan a una altitud desde los 1,000m hasta los 3,000 msnm, poseen un rendimiento medio de cuatro toneladas por hectárea y tienen una vida de 30 años.

Tabla 3

*Exportación de Productos Agrícolas del Año 2015 de la Macro Región 4*

Ítem	Producto	US\$ FOB	Participación del total de la macro región (%)
1	Espárragos, preparados o conservados	116,430,265	14.0
2	Espárragos, frescos o refrigerados	120,038,404	14.4
3	Arándanos rojos	91,411,055	11.0
4	Aguacates (paltas), frescos o secos	90,729,563	10.9
5	Alimento para animales	70,550,070	8.5
6	Alcachofas preparadas o conservadas	52,311,653	6.3
7	Hortalizas preparadas o conservadas	31,108,601	3.7
8	Alcohol etílico	27,251,176	3.3
9	Azúcar de caña en bruto	26,518,729	3.2
10	Pimiento piquillo preparados o conservados	21,453,115	2.6
11	Mangos y mangostanes, frescos o secos	19,597,381	2.3
12	Arvejas, frescas o refrigeradas	7,200,434	0.9
13	Mango, sin cocer o cocidos, congelados	5,948,093	0.7
14	Uvas frescas	5,511,242	0.7
15	Flores y capullos cortados, frescos	3,800,523	0.5
16	Tara en polvo	2,229,579	0.3
	Sub Total	692,089,883	83.0
17	Otros	142,055,070	17.0
	Total	834,144,953	100.0

*Nota.* Adaptado del “Mapa Interactivo del MINAGRI”, elaborado por el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017. (<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/difusion/2017/mapa-interactivo-minagri-enero2017.pdf>).

Entre las principales empresas agroindustriales de la Macro Región 4 se encuentran Empresa Agroindustrial Laredo, Camposol, Damper SAC, Casa Grande Sociedad Anónima, Sociedad Agrícola Virú SAC, Cartavio S.A.C., Corporación Azucarera del Perú, Grupo el Rocío y Agro Industrias San Jacinto. La Macro Región 4 tiene, en el sector ganadero, como principales productos al cuy, vacunos, las aves, truchas, ovinos, porcinos, camélidos americanos, porcinos, miel de abeja.

Entre las principales empresas agroindustriales de la Macro Región 4 se encuentran Empresa Agroindustrial Laredo, Camposol, Damper SAC, Casa Grande Sociedad Anónima,

Sociedad Agrícola Virú SAC, Cartavio S.A.C., Corporación Azucarera del Perú, Grupo el Rocío y Agro Industrias San Jacinto. La Macro Región 4 tiene, en el sector ganadero, como principales productos al cuy, vacunos, las aves, truchas, ovinos, porcinos, camélidos americanos, porcinos, miel de abeja.

En cuanto a la minería, la macro Región 4 produce principalmente oro, plata, cobre, zinc y molibdeno. Entre las principales empresas mineras se encuentra: Compañía Minera Antamina (cobre), Minera Barrick Misquichilca (oro) Empresa Siderúrgica del Perú (acero). Asimismo, respecto de la pesquería, la Macro Región 4 produce principalmente enlatado de recursos hidrobiológicos, aceite crudo de pescado y harina de pescado. Entre las principales empresas figuran Austral Group, Hayduk Corporación, Tecnología de alimentos (TASA), quienes tienen plantas de harina y de conservas de pescado en Coishco y Malabrigo. Adicionalmente, se debe señalar que la Macro Región 4 cuenta con la planta de cementos Pacasmayo.

En la Macro Región tiene como principales puertos al Terminal Portuario (TP) de Salaverry (La Libertad) y el TP de Chimbote. Adicionalmente, están siguientes puertos: (a) TP Multiboyas Chimbote; (b) TP muelle SIDERPERÚ; (c) TP Multiboyas Salaverry; (d) TP de Chicama (Malabrigo); (e) TP Punta Lobitos Antamina; (f) TP Multiboyas Colpex – Chimbote; y (g) TP Multiboyas Blue Pacifics Oils – Chimbote, según el Plan Portuario Nacional (2012).

Finalmente, respecto de la educación, si bien la Macro Región 4 no posee los más altos índices de analfabetismo con relación a las demás macro regiones, aún queda mucho por hacer al respecto. De acuerdo con lo informado por el INEI (2014c), la tasa de analfabetismo de La Libertad fue de 5.98%, mientras que la de Ancash fue de 9.14%. Un aspecto favorable en la Macro Región 4 es la tasa neta de matrícula en educación secundaria, primaria e inicial. A continuación, la Tabla 4 refleja estas y otras cifras relacionadas a la educación de la Macro



Región.

Tabla 4

*Indicadores Educativos de la Macro Región 4 por Departamentos*

Indicador	Año	Perú	La Libertad	Ancash
Tasa de analfabetismo (Porcentaje respecto del total de la población de 15 y más años de edad)	2,014	6.29	5.98	9.14
Tasa neta de matrícula a educación inicial (Porcentaje del total de población de 3 a 5 años de edad)	2,014	78.4	79.26	86.51
Tasa neta de matrícula a educación primaria (Porcentaje del total de población de 6 a 11 años de edad)	2,014	92.1	95.05	91.64
Tasa neta de matrícula a educación secundaria (Porcentaje del total de población de 12 a 16 años de edad)	2,014	83.1	78.17	87.34
Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad	2014	10.1	9.69	9.47
Población de 15 y más años de edad con nivel primaria	2,014		27	26.6
Población de 15 y más años de edad con nivel secundaria	2,014		40.1	41.1
Población de 15 y más años de edad con nivel superior	2,014		28.4	26.2
Población de 15 y más años de edad sin nivel/inicial	2,014		4.5	6.1
Población de 15 y más años de edad con nivel superior universitaria	2,014		14.9	15.4
Población de 15 y más años de edad con nivel superior no universitaria	2,014		13.5	10.8

*Nota.* Tomado de “Educación,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>).

## 1.2 Conclusiones

Luego de analizar la información relativa a la Situación Actual de la Macro Región 4, se infiere lo siguiente:

- La Macro Región 4 posee una privilegiada ubicación geoestratégica, toda vez que posee un amplio litoral costero y principales puertos que permiten su conexión con el mundo. Ello, permite, además, que sus productos agrícolas, mineros e hidrobiológicos de exportación puedan llegar a los mercados internacionales.
- El presupuesto de la Macro Región 4 no se viene ejecutando de forma eficiente en los últimos años, toda vez que el mismo alcanzó en el año 2015 sólo un 82.6%, existiendo un potencial para desarrollar proyectos y obras del 17.4%.



- El sector agrario es el de mayor potencial para generar bienestar en la población, toda vez que es el que genera la mayor cantidad de empleo en la Macro Región 4 (PEAO - 28.9%).
- El turismo en la Macro Región 4 no se está aprovechando en su máximo potencial, debido a la pobre exposición internacional de sus culturas milenarias, falta de corredores turísticos y falta de promoción de diversas festividades como el de La Marinera y de La Primavera.
- La minería es la actividad económica más importante de la Macro Región 4, toda vez que constituye el 28.9% de su PBI.
- Por lo expuesto, se hace necesaria la elaboración e implementación de un Plan Estratégico Integral para la Macro Región 4 a fin de mejorar los índices de competitividad de la misma. El esquema actual de Gobiernos Regionales no ha venido funcionando de manera eficiente debido a diversos factores, tales como la falta de visión, escaso conocimiento sobre gestión y administración, falta de ética, comisión de delitos por parte de sus funcionarios (corrupción), incapacidad para gestionar el gasto público, falta de cooperación con las regiones vecinas y aprovechamiento de sinergias, entre otros aspectos.
- En el año 2015, la Macro Región 4 ha destinado un bajo presupuesto a sectores de vital importancia para el desarrollo económico de la Macro Región, tales como Minería, Industria y Turismo, pese a que dichos sectores son los que más aportan al PBI y generan empleo.

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

### 2.1 Antecedentes

La visión, misión y valores cumple un rol fundamental en las organizaciones, siempre cuando estas estén lógicamente planteadas, tengan un sentido claro y sean conocidas y comprendidas por todos los involucrados, de acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2015b). Las regiones de La Libertad y Ancash han establecido sus respectivas misiones y visiones en sus Planes Estratégicos Institucionales; sin embargo, estos no se encuentran acordes a los criterios y fundamentos teóricos exigidos.

Asimismo, no se advierten antecedentes relacionados a los valores de la Región Ancash, al no encontrarse establecidos en su Plan Estratégico Institucional del año 2015. Por otro lado, la Región de La Libertad sí los establece. Se debe mencionar que el Estado Peruano ha definido los valores y principios para la función pública aplicable a todos los organismos del Estado, lo que incluiría, según nuestra propuesta, a la Macro Región 4 (Ley 27815, 2002b).

### 2.2 Visión

La visión propuesta para la Macro Región 4 (La Libertad y Ancash) es la siguiente: “En el año 2027, la Macro Región 4 será la primera región agroexportadora del Perú, así como el primer destino turístico de la zona norte, con un sector minero que será reconocido por ser altamente competitivo, pilares que serán la base del bienestar de la población y del desarrollo económico sostenible de la macro región”.

### 2.3 Misión

La misión propuesta para la Macro Región 4 es la siguiente: “La Macro Región 4 es una organización democrática-descentralizada compuesta por los departamentos de La Libertad y Ancash, que aplica de forma ética, eficaz y coherente las políticas públicas, estimula el desarrollo económico, utiliza adecuadamente las tecnologías de la información y

comunicación, con un profundo sentido de responsabilidad social y respeto al medio ambiente, a fin de generar bienestar para su población”.

## 2.4 Valores

Los valores que se plantean para la Macro Región 4 (Ley N° 27815, 2002b), son los siguientes:

1. Respeto: La conducta se orienta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, para garantizar la institucionalidad de los diversos órganos e instituciones. Implícito en ello va dirigido a la consideración de los derechos y dignidad de la persona humana en forma íntegra.
2. Probidad: Orienta la actuación con rectitud, honradez y honestidad, para procurar lograr el interés general y suprimir cualquier provecho o ventaja personal, en el ejercicio de las funciones.
3. Eficiencia: Actúa con la convicción del buen uso, mejor aprovechamiento y optimización de los recursos del Estado, y así evitar el despilfarro y derroche.
4. Idoneidad: El personal debe poseer, lograr y mantener una aptitud técnica, legal y moral, para el buen ejercicio de sus funciones.
5. Compromiso: Actúa con todas sus capacidades físicas y mentales en el cumplimiento de sus responsabilidades.
6. Transparencia: Actúa con claridad, dejándose entender para otorgar la información requerida en forma oportuna y exacta, y así no permitir secretismos y ambigüedades, actuando con veracidad y fortaleciendo la confianza.
7. Lealtad: Actuar de acuerdo a los principios y leyes que otorgan la Constitución y demás reglamentos que fortalecen el Estado de Derecho. Actuar en concordancia a los fines, objetivos e intereses de la Macro Región y del Perú.

## 2.5 Código de Ética

Se define el Código de Ética para la Macro Región 4, conteniendo los deberes y prohibiciones éticas de la misma, sobre la base de la Ley del Código de Ética para la Función Pública, Ley 27815, y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, aplicables a todos los organismos del Estado Peruano, tal como se describe a continuación:

1. Búsqueda del desarrollo de la Macro Región y del País, priorizando los intereses colectivos sobre los intereses individuales, conforme a lo dispuesto en el ordenamiento jurídico.
2. Ejercicio adecuado del cargo. Durante el ejercicio de sus funciones el funcionario público no debe adoptar represalia o ejercer coacción de ningún tipo contra otros funcionarios públicos u otras personas.
3. Evitar intereses de conflicto. Evitar situaciones en las cuales sus intereses personales, laborales o financieros pudieran entrar en conflicto, relacionados estos con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo.
4. No obtener ventajas indebidas. Entendiendo como el hecho de obtener o procurar beneficios o ventajas de origen ilícito, para sí o para otros, mediante el uso de su cargo, autoridad, influencia o apariencia de influencia.
5. No usar información privilegiada. No usar información privilegiada de la institución a la que pertenece, o que se pudiera tener acceso en su condición o ejercicio del cargo que desempeña, en procura de un interés propio o de tercero.
6. Rechazo a las presiones, amenazas y/o acosos. Fundamentalmente lo que respecta al acoso o presión contra otros servidores públicos o subordinados que pudieran afectar la dignidad de la persona, inducir a la realización de acciones con esta intención y que tuvieran relación con actos de corrupción.
7. Respeto por las tradiciones y costumbres de la población.

8. Prevenir impactos negativos al medio ambiente, cuidando su preservación y desarrollo sostenible para las futuras generaciones.
9. Actuar con neutralidad. Debe actuar con total imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole durante el desempeño de sus funciones.

## 2.6 Conclusiones

Con respecto a la Visión de la Macro Región 4 se puede deducir que mejorará la calidad de vida del ciudadano ya que aprovecha su potencial en los sectores de agro exportación, turismo y minería.

Con respecto a la misión después se infiere que es el mejor camino que nos llevará a la satisfacción del ciudadano para el 2027. La adecuada aplicación de la Ley del Código de Ética para la Función Pública - Ley 27815 permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión de la Macro Región 4, toda vez que la ausencia de establecimiento de valores, deberes y prohibiciones éticas claras, que puedan ser comunicados e interiorizados fácilmente por cada uno de los integrantes de una entidad, imposibilitan el cumplimiento de los objetivos trazados y de una visión establecida.

### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa de la Macro Región 4 se realiza mediante una exploración y análisis de su entorno. Este análisis tiene como finalidad obtener información relevante que permita formular estrategias para aprovechar las oportunidades, como también evitar y/o reducir el impacto de las amenazas. En este análisis se realizará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartman (citado en D'Alessio, 2015a), “los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o para protegerse frente a los demás Estados” (p.94). D'Alessio (2015a) indicó que, antes de existir la posibilidad de una relación, debe existir un interés común, este es un aspecto fundamental para el planeamiento. El análisis tridimensional de las naciones permite alinear los intereses nacionales con los principios cardinales y el potencial nacional, teniendo como eje estratégico la visión, misión y objetivos de la nación.

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

Los intereses nacionales son aspectos de un Estado que están relacionados a su política, aspectos sociales y economía. Dichos aspectos pueden encontrarse relacionados con su soberanía, seguridad, defensa nacional, entre otros.

El Acuerdo Nacional (2014) suscrito por el Gobierno, los principales partidos políticos e instituciones civiles del Perú establece como objetivos los siguientes:

- Preservación de la democracia y Estado de Derecho.
- Búsqueda de la equidad y justicia social.
- Lograr la competitividad del país.
- Lograr un Estado eficiente, transparente y descentralizado.

No se advierte la existencia de un listado oficial de intereses nacionales. Sin embargo,



conforme se desprende del Acuerdo Nacional antes mencionado, del documento denominado “Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021”, elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011), así como de los lineamientos políticos brindados por el Poder Ejecutivo en julio de 2016, en la Tabla 5 se presenta los siguientes intereses de la nación.

Tabla 5

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

N°	Interés Organizacional	Intensidad del interés			
		Supervivencia (crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Protección y defensa del Estado Democrático de Derecho.		*Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia, Brasil, EE.UU, U.E y Asia		
2	Lucha contra el narcotráfico.		*EE.UU, Bolivia, Colombia U.E y Asia		
3	Lucha contra el terrorismo.	*EE.UU			
4	Seguridad y Defensa Nacional.	**Chile, Ecuador y Bolivia			
5	Economía competitiva.		*Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia, Brasil, EE.UU, U.E y Asia		
6	Autosuficiencia energética.				

\* Interés común

\*\* Interés opuesto

### 3.1.2 Potencial nacional

D’Alessio (2015a) indicó “el potencial nacional o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales.” (p.95)

Según Hartman (citado en D’Alessio, 2015a), se tiene siete elementos en el poder nacional: (a) la estructura poblacional (demográfico), (b) el tamaño y la forma del

territorio (geográfico), (c) el material estratégico (económico), (d) el desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (histórico-psicológico-sociológico), (f) la forma de gobierno (organización-administración), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (militar). (p.95)

A continuación, se desarrollarán los siete dominios que son una parte del segundo componente del análisis tridimensional de las naciones.

***Dominio demográfico.*** Según información del INEI, en el último censo del 11 de Julio de 2015 arrojó que el Perú tiene una población de 31'151,643 habitantes, donde prácticamente el porcentaje de hombres y mujeres es similar, 50.10% para los hombres y 49.90% para las mujeres. Además, la distribución por regiones se encuentra con 56.3% en la costa, 29.7% en la sierra y 14.0% en la selva. Además, se tiene un crecimiento de 11 personas por cada 1000 habitantes (INEI, 2015a). El departamento de Lima es el que presenta la mayor concentración de habitantes del país, con 9 millones 835 mil habitantes al 30 de junio 2015, lo que representa el 32% de la población del país.

En diez departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, la población supera el millón de habitantes, seis pertenecen a la Sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash), tres a la Costa (La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la Selva (Loreto); en conjunto, centralizan el 80% (24 millones 901 mil habitantes) de la población del país. En cambio, Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna son los departamentos que no superan los 400 mil habitantes.

***Dominio geográfico.*** El Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur, limitando con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile y el Océano Pacífico (ver Figura 9). El Perú está asentado con soberanía sobre 1'285,215 km<sup>2</sup> de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida (en la cual cuenta con una estación científica llamada Machu Picchu).



Figura 9. Mapa político del Perú.

Tomado de “Mapa político del Perú,” por Mapas del Mundo, 2016 (<http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/peru-mapa.html>).

Respecto del clima, el Perú es un país diverso, pues cuenta con 11 eco regiones y 84 zonas de vida, de las 117 que existen en el mundo. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una gran diversidad de recursos naturales. En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes: costa, sierra y selva.

Los cinco departamentos con más extensión territorial (Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco) abarcan la mayor parte del territorio nacional, 55% de la superficie total

del país. Los tres departamentos más extensos se ubican en la selva, en la que, por lo inhóspito de su territorio, hay una escasa concentración poblacional. Si dividimos la superficie de estos departamentos entre su población actual, resulta que a cada persona le corresponde cerca de 33 hectáreas.

En cuanto al uso de las tierras, se debe indicar que el 6% de la extensión del territorio cuenta con potencial agrícola directo, pero se utiliza menos de 3%, proyectándose para el 2021 la incorporación de 300,000 nuevas hectáreas de cultivos por el incremento en la producción de los productos agrícolas tradicionales y no tradicionales. Cabe mencionar que existen riesgos naturales como terremotos, huaycos, inundaciones, tsunamis y deslizamientos (Central Intelligence Agency [CIA], 2011).

Según Perú Info (2014), en la región de la sierra se encuentra ubicada la Cordillera de Los Andes, constituida por las montañas más largas del mundo. Con una extensión de 7,500 km., la Cordillera de Los Andes tiene su origen en el Cabo de Hornos, en el extremo sur de Chile y Argentina, que forma una frontera natural entre estos países, luego va a través de Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia y Venezuela hasta casi el mar Caribe en el norte. La mayor parte de esta cordillera se encuentra ubicada en el Perú, y se encuentra dividida de la siguiente manera: la Cordillera Blanca, localizada en el centro del país a 300 km al noreste de Lima, la Cordillera Volcánica, en la región de Arequipa, la Cordillera Oriental, en la región del Cusco y el Altiplano (la meseta del Collao).

Perú Info (2014) indicó que la región de la Selva está dividida en: (a) selva baja, conocida como Omagua, que es la región más extensa, ubicada entre los 260 y 1,300 pies de altura, con un clima cálido y alta humedad; (b) selva alta, conocida como Rupa Rupa, la cual se encuentra localizada entre 1300 y 5000 pies sobre el nivel del mar, con un clima templado.

La temperatura varía entre 28°C y 35°C. El río Amazonas es considerado como el río más largo del mundo con 7,062 km de largo y con el mayor caudal del mundo, con un

promedio de agua descargada de 209,000 m<sup>3</sup> por segundo.

Perú Info (2014) indicó que la región de la costa es una estrecha franja que se extiende a lo largo del Océano Pacífico. La costa peruana cuenta con valles relativamente fértiles formados por cincuenta y tres ríos que nacen de los Andes. A pesar de estar localizada en una zona tropical, su clima es cálido y húmedo. Esto se explica por la presencia de la corriente de Humboldt que se traslada desde la Antártida. Esta corriente fría evita la formación de las nubes de lluvia. Al lado este, las vastas montañas de los Andes, evitando el paso de las nubes de la región de la Selva.

De acuerdo con el Ministerio de Defensa [MINDEF] (2001), el Perú tiene grandes cuencas hidrográficas. La Cuenca del Pacífico comprende cincuenta ríos paralelos que desembocan en el mar. La Cuenca del Amazonas está conformada por las regiones por donde transcurren los ríos que conforman el Amazonas. La cuenca del Río Madre de Dios, permite el acceso a las rutas del Paraná – Paraguay y su salida al Atlántico por la vía del Río de la Plata en Argentina. La cuenca del Titicaca, compartida con Bolivia, en el lado peruano está formado por los ríos Pucará, Azángaro, Ramis Chaquimayo, llave y otros. El Perú está conformado por más de 12,000 lagos y lagunas, siendo el más importante el Lago Titicaca.

Con todas estas características se observa que el Perú cuenta con un gran potencial basado en sus dimensiones geo-estratégicas que lo ubican y caracterizan como un país marítimo, andino y amazónico, con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártida.

**Dominio económico.** Según el INEI (2015a), el ingreso per cápita medido a través del cociente entre la población y el Producto Bruto Interno en el Perú en el año 2007 fue de S/ 6,123. Sobre la economía peruana, esta presentó su máximo crecimiento de los últimos cinco años. En el periodo 2010 alcanzó una variación porcentual del Producto Bruto Interno (PBI) de 8.8% y de Demanda Interna (DI) de 13.1% en relación al año anterior. Ello, impulsado por la recuperación de la economía mundial (principalmente de los Estados Unidos



de Norteamérica y China) luego de la crisis financiera presentada en el periodo 2009 (BCRP, 2010).

El producto Bruto Interno (PBI) desde el año 2000 a la fecha a presenta un constante aumento desde S/ 222,207 millones (año 2000) hasta S/ 482,627 millones (año 2015). Con respecto a la variación del PBI, desde el año 2000 hasta 2015 se ha tenido múltiples variaciones. En el año 2000 se tuvo un 2.7 % con una caída fuerte de .6 % al año siguiente. Esta caída fue la más baja en los último 15 años y coincidió con la salida del gobierno del ex presidente Alberto Fujimori, el escándalo de los “Vladivideos” y todas las denuncias de corrupción y violaciones de Derechos Humanos.

A partir del 2003 se ha tenido, ya en el Gobierno del Ex- Presidente Alejandro Toledo, un constante aumento de la tasa de crecimiento del PBI hasta tener un máximo pico de 9.1 % en el 2008; en el 2009, debido a la crisis mundial, al colapso de la burbuja inmobiliaria y la caída de la bolsa de valores, se registró una tasa de PBI de 1%. Se tuvo una excelente recuperación el año siguiente con una tasa de 8.5 %, pero a partir de esa fecha dicho indicador ha tenido una caída constante, con algunos frenos hasta el cierre del 2015 de 3.3 %. Según El Banco Central de Reserva (2016) se ha tenido un incremento ligero de este indicador para el 2014 (2.4 %) con respecto al 2015 (3.3%).

Según El Banco Central de Reserva (2016), el sector económico con mayor tasa de PBI que ha crecido es la Pesca 15.9 %, es seguido por la electricidad y el agua con un 6.2 % y el sector agropecuario cierra con 2.8%.

Con respecto de la inflación, esta se cerró el 2015 con una variación de 3.5 %, ligeramente mayor que en el 2014 que fue de 3.2%. Según el Banco Central de Reserva (2016), el tipo de cambio ha sufrido un incremento, pasando de 2.84 S/ por US\$ (2014) a 3.19 S/ por US\$ (2015). Si bien ello favorece a las exportaciones, no sucede lo mismo con las importaciones.



El INEI (Diario Gestión, 2016) menciona que la Economía Peruana repuntó en febrero, al crecer 6.04 % con respecto al mes de enero que fue de 3.41 %. Esto se debe principalmente a la tendencia positiva del consumo de hogares y a la recuperación de la demanda externa.

Entre los principales sectores económicos que contribuyeron a este aumento fueron: Minería e hidrocarburos (23.64%), construcción (5.37%), transporte (4.57%), telecomunicaciones (7.2 %) y comercio (3.4%), que en global representa el incremento del 65% de la variación mensual. Asimismo, el Diario Gestión (2016) informa que el empleo adecuado creció en un 4,2 % en Lima durante el verano, especialmente en el sector de servicios y construcción.

***Dominio tecnológico científico.*** De acuerdo con Schwab y Sala-i-Martin (2016), publicado por el Foro Económico Mundial, entre 144 países, el Perú se ubica en la posición 88 en preparación de infraestructura tecnológica; en la ubicación 117 en capacidad de innovación y en la ubicación 65 en competitividad (Foro Económico Mundial [WEF], 2015) (ver Figura 10).

Asimismo, según lo indicado por el Diario Gestión (“Perú retrocedió cuatro posiciones en ranking global de competitividad del WEF,” 2015) el Perú retrocedió cuatro posiciones en el ranking global de competitividad con respecto al año anterior (Foro Económico Mundial [WEF], 2015). También la UNESCO (2016) reveló que el país invierte en I&D solamente alrededor de 0.2% del PBI. El Ministro de la Producción Ghezzi (2015) señaló que en los países de la América Latina se invierte en promedio 1.75% del PBI y en los países de OCDE, el grupo donde se aspira a ser incluidos, invierten en promedio 2.4% de su PBI.

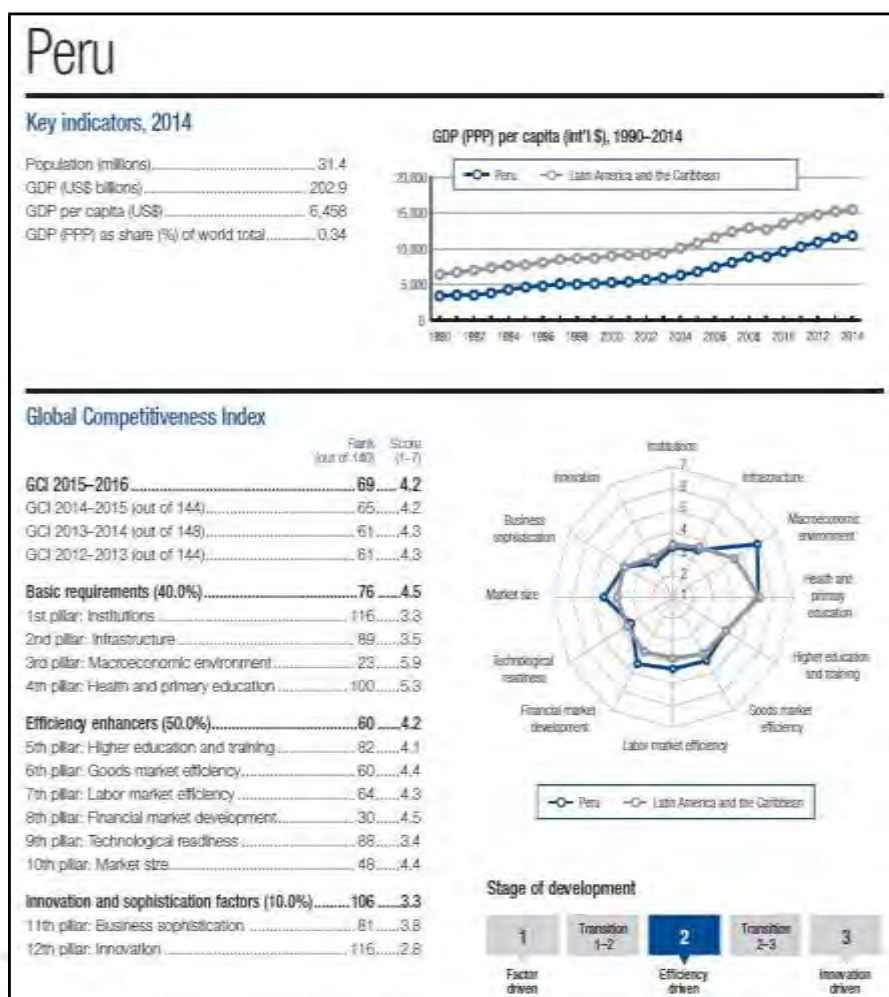


Figura 10. Índice del país – Perfiles económicos.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014,” por World Economic Forum, 2014 ([http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)).

Sin embargo, según lo informado por la Presidenta del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec] Orjeda (2016b) en los últimos cinco años, el presupuesto para la ciencia y tecnología se ha incrementado en más de ocho veces, pasando el presupuesto de dicha institución de 15 millones de soles a 130 millones de soles. Asimismo, la citada funcionaria indicó que el Perú ha puesto a disposición, en diversas entidades del Estado, más de 1,500 millones de soles en fondos concursables. Cabe destacar que, adicionalmente a la asignación de presupuesto, el Perú ha elaborado el marco normativo necesario para la implementación e impulso de la tecnología e innovación bajo una nueva perspectiva. Así, de acuerdo con lo informado por el Consejo Nacional de Ciencia,

Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec] (2016), el Estado Peruano aprobó por primera vez un conjunto de lineamientos estratégicos para fortalecer y mejorar la ciencia, tecnología e innovación tecnológica del País, haciéndolo como política nacional; dando así los primeros pasos en aras de consolidar dicho interés nacional.

Otro paso importante es la promulgación de la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica, (Ley 30309, 2015), la cual norma los beneficios tributarios a la innovación empresarial, que otorga un porcentaje de deducción adicional al 100% a los gastos que realicen las empresas en investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (actividad conocida como I+D+i). Esta deducción adicional, que puede llegar al 75% del gasto, reduce la renta neta a partir de la cual se calcula el Impuesto a la Renta. En buena medida, reduce el impuesto a pagar de manera proporcional al gasto en I+D+i.

Teniendo presente que los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica [CITE] tienen como objetivo lograr la innovación productiva y el desarrollo industrial en sus respectivas cadenas productivas y de valor, el Ministerio de la Producción (Produce) ha creado ocho CITEs ubicados en las regiones de Pasco, Cusco, San Martín, Puno, Ucayali, La Libertad y Huancavelica. Entre estas, se encuentra la CITE agroindustrial de Oxapampa, los CITE textil-camélidos de Cusco, Puno y Huancavelica, los CITE pesquero-amazónico de Ahuashiyacu (San Martín) y de Pucallpa, el CITE forestal de Pucallpa y el CITE cuero-calzado de Trujillo, La Libertad (Semana Económica, 2016).

En el Perú, la actividad agropecuaria constituye el 9% del PBI nacional, dedicándose a esta actividad el 39% de la población económicamente activa (PEA). Se ha suscrito diversos acuerdos de cooperación con el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial. Asimismo, se han desarrollado proyectos a través del Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria [Fontagro], que involucra a los países de América Latina y el Caribe, con un

capital cercano a los 100 millones de dólares para promover la innovación de la agricultura familiar, la competitividad y la seguridad alimentaria. El Estado Peruano, consciente de la importancia de la conectividad y del uso del internet, está ejecutando de forma celeridad el proyecto de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, el cual consiste en el diseño, despliegue y operación de una red de fibra óptica de más de 13,500 kilómetros que conectará a Lima con 22 capitales de región y 180 capitales de provincia. El monto de inversión estimada es de US\$ 323 millones. La Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica es el complemento para las bandas de tecnología 4G LTE, por la calidad y cantidad de datos que se podrán transmitir a altas velocidades. Asimismo, permitirá reducir los costos de acceso a Internet hasta en un 80%, mejorando la calidad de vida de todos los peruanos.

De acuerdo con el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano [PNCTI] al 2021, se ha identificado una lista amplia de debilidades, que van desde la necesidad de infraestructura, relaciones entre los centros de investigación, empresas privadas y el Estado, pasando por la carencia de profesionales investigadores (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec], 2006). Es así que la directora del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec] Orjeda (2016a) indicó que por cada 1000 habitantes en el Perú se tiene 0.2 investigadores, mientras que en Chile la ratio es de 2, quedando demostrada una carencia de investigadores en el país.

Los sectores de interés identificados en el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano [PNCTI] del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec] (2006) son:

(a) Áreas Productivas Prioritarias, que involucran el sector agropecuario y agroindustrial (Fibras naturales, plantas y microorganismos, mejoramiento genético y recuperación de suelos); pesca y acuicultura (acuicultura, tecnologías para transformación de recursos

pesqueros); minería y metalurgia (recuperación de metales ,etc.); forestal (manejo de bosques); energía (tecnologías nuevas y de, eficiencia energética); telecomunicaciones, software de comunicaciones, TIC para gestión productiva; turismo e investigaciones arqueológicas ; (b) Áreas Sociales y Ambientales, como son la salud, enfermedades, medicina ancestral; educación, que involucra la teleducación, software educativo, software para población analfabeta, tecnologías de enseñanza; vivienda y saneamiento, como construcción antisísmica, administración eficiente del agua y desperdicios; (c) Áreas del Conocimiento vinculados a la ciencias naturales, bioquímicas y tecnologías más limpias.

Aunque muy tarde, en comparación a los demás países de la Alianza del Pacífico y de la región, el Estado Peruano ha comenzado a implementar todos los mecanismos necesarios para constituir una infraestructura tecnológica idónea, niveles de investigación y desarrollo suficientes, a fin de lograr altos niveles de innovación y competitividad. Siendo esta una oportunidad única para ser aprovechada por las empresas, entidades, organismos y población en general para generar y obtener ventajas competitivas necesarias para mantenerse en un mundo globalizado.

***Dominio histórico, sociológico y psicológico.*** El Perú es un país de América del Sur en el cual se desarrolló la mundialmente conocida Cultura Inca, al igual que importantes culturas pre-incas tales como Mochica, Chavín, Paracas, Vicús, Chimú, Wari, Tiahuanaco, Nazca, entre otras. La Cultura Inca extendió su dominio abarcando parte de territorio de los actuales países de Bolivia, Colombia, Ecuador, Argentina y Chile.

La Cultura Inca y su organización política fue una de las más avanzadas de la América Precolombina. Tuvo una monarquía absoluta y teocrática, y la sociedad estuvo organizada sobre la base de clases sociales. La economía Inca se sustentó en la agricultura. La conquista del Imperio Incaico por parte de los españoles se produjo entre 1532 y 1572. A partir del 28 de julio de 1821, el Perú se constituyó como una nación libre e independiente, luego del



respectivo proceso emancipador. En 1968, se implantó una dictadura militar que introdujo reformas de corte nacionalista. El gobierno democrático fue restablecido en 1980, dándose inicio también a una profunda crisis inflacionaria y un feroz conflicto entre el Estado y grupos terroristas (Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru - MRTA).

En la década del 90 se implementó un modelo neoliberal, que se mantiene hasta la fecha. A partir de dicha década se dio inicio a un importante crecimiento económico, con sus respectivos procesos de privatización e importantes cifras de reducción de la pobreza. Sin embargo, el Perú aún es considerado un país en vía de desarrollo.

Por otro lado, el Perú es un país católico. Una de sus principales costumbres religiosas es la Procesión del Señor de los Milagros. El idioma principal es el castellano. La cultura peruana es el resultado de la intensa mezcla de las razas inca y española, así como la influencia de migraciones provenientes de los países de China y Japón, así como de los continentes de Europa y África.

Con respecto al sector Turismo, el Perú tiene múltiples lugares para visitar. Según PromPerú (2013) la satisfacción del visitante extranjero es de 82.2%. En este país se cuenta con muchas ciudades que aportan gran cantidad de ingresos en el sector del turismo como: Ancash, Cusco, Trujillo, Iquitos, Tarapoto, Moyobamba, Lambayeque, etc.

Con respecto a la gastronomía, cada región del país cuenta con sus respectivos platos típicos lo que hace que el Perú tenga una diversidad bien grande en lo que respecta a comidas. Entre los platos más destacados se encuentra el Ceviche, Cuy Chactado, Rocoto relleno, Pachamanca, Lomo Saltado, Juane, etc. Como bebidas tenemos al Pisco (alcohólica) y la Chicha Morada (no alcohólica). En cuanto a postres tradicionales, tenemos a la Mazamorra Morada, Arroz con Leche, Ranfañote, el Suspiro a la Limeña, Picarones, entre otros.

Con respecto a las características sociológicas, según Arellano (2000), la estructura social y económica puede dividirse por estilos de vida: (a) los sofisticados, que siempre están a



la moda; (b) los progresistas, que son los emprendedores; (c) los modernos, que buscan el desarrollo personal; (d) los adaptados, que buscan la unión familiar; (e) los conservadores; (f) los modestos, bajos recursos económicos. Influye bastante la educación, el origen familiar y lugar de procedencia. Existe en el Perú, diferentes tipos de culturas y etnias que provienen de la Selva, Sierra y Costa.

En lo que respecta al dominio psicológico, somos un país que ha tenido que luchar por su independencia. Hemos cumplido recientemente 195 años de su declaración de independencia. Para que el Perú se declare como país independiente ha tenido que sufrir un virreinato de 289 años, que se caracterizó por su sometimiento a la raza indígena en las minas y en taller textiles, compra y venta de esclavos, expropiación de tierras, pagas injustas, imposición de impuestos, castigos y persecuciones crueles a los líderes indígenas que no estaban de acuerdo con el trato de los españoles con los indígenas. Todo esto ha generado un resentimiento, desconfianza y baja autoestima que ha trascendido a través de los años, de generación en generación. Esto todavía perdura en todo el país, especialmente en los pueblos de la Sierra que ven con desconfianza el ingreso de nuevas empresas y proyecto mineros.

***Dominio organizacional administrativo.*** Los fundamentos doctrinarios de Proceso Emancipador Peruano buscaban garantizar el bienestar de la población, la irrestricta vigencia de las garantías y los derechos individuales, la plena vigencia de los derechos y deberes de los ciudadanos, la consolidación del ordenamiento jurídico y político del país, así como el respeto a la Constitución Política del Perú o Carta Magna y las leyes.

Respecto de la administración, debemos indicar que, según la Carta Magna, la República del Perú es democrática, independiente, social y soberana. Su Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes. Los tres poderes del Estado son el Poder Legislativo (Parlamento conformado por 130 Congresistas de la República), el Poder Judicial

(Conformado por la Corte Suprema y las Cortes Superiores) y el Poder Ejecutivo (conformado por el Presidente de la República, los Vicepresidentes y el Consejo de Ministros). Adicionalmente, tenemos los Gobiernos Municipales y Regionales, las que gozan de autonomía política, económica y administrativa.

El Estado Peruano está dividido, a nivel regional, en Gobiernos Regionales, los cuales se encuentran dirigidos por los Consejos Regionales y sus Presidentes Regionales. Entre otras organizaciones, se encuentran las municipalidades provinciales y distritales, que velan principalmente por el orden público, limpieza y seguridad. Como ente administrativo, el Perú se dirige por un sistema de leyes, que se encuentra encabezado por la Constitución Política del País, seguido de leyes, decretos legislativos, decretos supremos, decretos de urgencia y tratados internacionales.

***Dominio militar.*** Las Fuerzas Armadas del Perú están constituidas por tres fuerzas: (a) La Marina de Guerra, (b) La Fuerza Aérea, y (c) El Ejército, los cuales tienen la misión de garantizar la soberanía y la defensa del territorio peruano. La Marina de Guerra del Perú es la encargada de resguardar los derechos sobre los recursos naturales que se dispone en el mar y también de los principales ríos y lagos del Perú; ya que muchos de estos demarcan límites geográficos con países vecinos y a su vez cuentan con recursos que pueden ser explotados (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2001).

La Fuerza Aérea del Perú tiene como competencia controlar, vigilar y defender el espacio aéreo del país, que cubre su territorio y el mar adyacente hasta el límite de las doscientas millas, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. Interviene en los estados de excepción y participa en el control del orden interno, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y leyes vigentes (Decreto Legislativo N° 1139, 2012, 10 de diciembre).

El Ejército del Perú tiene como misión organizar y preparar la fuerza para disuadir amenazas y proteger al Perú de agresiones contra su independencia, soberanía e integridad territorial; asumir el control del orden interno, según la Constitución Política; y participar en la defensa civil y el desarrollo socio-económico del país, así como en operaciones de paz derivadas de acuerdos internacionales (Ejército del Perú, 2016).

El Ministerio de Defensa [MINDEF], como órgano rector del sector defensa, se encuentra organizado para formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles de gobierno. Asegura la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, con el fin de contribuir a la seguridad y defensa nacional, el desarrollo socio económico del país y la defensa civil (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2016).

Según el Ministerio de Defensa [MINDEF] (2001) el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional es presidido por el Presidente de la República e integrado por:

- El Consejo de Seguridad Nacional.
- El Sistema de Inteligencia Nacional.
- El Sistema Nacional de Defensa Civil.
- Los Ministerios, Organismos Públicos y Gobiernos Regionales.

### **3.1.3 Principios cardinales**

***Influencia de terceras partes.*** En todo el mundo, los distintos sectores industriales y comerciales han sido influenciados por la globalización. En esta coyuntura relativa a mercados abiertos, la tecnología avanzó impactando en los servicios, el comercio y la industria. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2012), el Perú está garantizando su internacionalización por medio de diversos convenios de Tratado de Libre Comercio [TLC] con los países de Canadá, China, Estados Unidos, Panamá, Corea del Sur, Chile, Tailandia, Japón, México y Cuba; así como sus relaciones con el Mercado Común

del Sur [MERCOSUR], con los países de Brasil, Paraguay, Argentina y Uruguay, exportando productos de calidad. El Banco Mundial (2016) clasificó al Perú en el puesto número dos del ranking para invertir en Sudamérica considerando factores como: (a) permisos de construcción, (b) comenzar con un negocio, (c) obtención de préstamos, (d) registro de la propiedad, (e) protección de la minoría, (f) obtención de electricidad, (g) pago de impuestos, (h) cumplimientos de contratos, (i) protección a inversionistas minoritarios y (j) resolución de insolvencia. A esto último se puede sumar, la reciente voluntad del Poder Ejecutivo de simplificar la administración en favor del empresariado y los ciudadanos en general.

***Lazos pasados y presentes.*** Las costumbres van cambiando con el paso del tiempo. La cultura peruana se fusionó con la cultura española, que trajo sus propias costumbres e idioma. Esta influencia afectó el desarrollo de la cultura inca. Actualmente, la cultura de los Incas es reconocida y valorada a nivel mundial. El Perú cuenta con una de las nuevas siete maravillas del mundo, Machu Picchu. Ello ha contribuido con el incremento de turistas.

***Contrabalance de los intereses.*** En la actualidad, no existen controversias limítrofes. La última controversia pendiente fue la delimitación de la frontera marítima con el hermano país de Chile, la misma que fue resuelta en enero 2014 a través del fallo de la Corte Internacional de la Haya.

***Conservación de los enemigos.*** Convertir al enemigo en un aliado es estratégico. De los conflictos bélicos, ahora se está luchando por la atracción de las inversiones y por ganar mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal país competidor en el plano comercial. En la actualidad, Perú y Chile se encuentran compitiendo en ofrecer la mejor salida hacia el Océano Pacífico a Brasil, en su búsqueda por llegar al mercado asiático. Adicionalmente, debido al potencial de producción del gas de Camisea que tiene el Perú, hoy en día se maneja la posibilidad de desarrollar una integración energética con el país vecino Chile.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la Macro Región 4**

Actualmente, existe el escenario propicio para el desarrollo de la Macro Región 4, generado por factores tales como: (a) la producción agrícola; (b) la ubicación geográfica; (c) los Tratados de Libre Comercio suscritos por el Perú; (d) la minería que está representado por el proyecto Magistral (cobre), San Hilarión (Zinc) que se encuentra en etapa de exploración, San Luis (oro y plata) que se encuentra también en etapa de exploración y Lagunas Norte (oro) en etapa de ampliación. Todos estos proyectos harán que el sector minero de la Macro Región 4 aporte más de US\$ 900 millones. La Macro Región 4 puede mejorar su oferta de productos agrícolas y servicios turísticos, mejorando así la calidad de vida de la población (salud, educación y economía).

## **3.2 Análisis Competitivo del País**

Con la finalidad de realizar el análisis competitivo de la Macro Región, se ha tomado en cuenta el Diamante de la Competitividad de las Naciones desarrollada por Porter (2009). En el mismo se ha analizado los cuatro factores que se tiene tanto a nivel nacional como regional y que pueden generar ventajas para competir que son: (a) la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; (b) condiciones de la demanda, (c) condiciones de los factores y (d) sectores relacionados y de apoyo.

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

El Perú es una de las naciones más favorecidas y con gran potencial. Por ejemplo, se resalta su ubicación geográfica, variedad de climas favorables para la agricultura, extensión territorial terrestre y marítima, recursos naturales, etc.; sin embargo, las variables citadas y otras no aseguran prosperidad, desarrollo ni bienestar de su población; como se ha demostrado a lo largo de la historia del país. Esta afirmación tiene su sustento con el postulado de (Porter, 1990) quien indicó que la prosperidad nacional es creada y no heredada. No surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del



valor de su moneda; también lo señaló (D'Alessio, 2015a) los factores principales de las ventajas competitivas en los países desarrollados son creados, y no heredados, por lo cual, es necesario crear, mejorar y especializarse para competir a escala mundial.

Con relación al rombo de la ventaja nacional, Porter (1990) definió las condiciones de los factores como aquellos que participan en la producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, fundamentales para competir en una industria.

El Perú de hoy en día es un país en desarrollo con grandes aspiraciones. Por ejemplo, tienen la meta trazada para que sea admitido como miembro pleno de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011) para el año 2021; sin embargo, para lograr los objetivos planteados como Nación (corto y largo plazo) debe atender una serie de necesidades que le permitan cerrar esas brechas, que al superarlas servirán como catalizador de desarrollo y crecimiento de la Nación.

Según Porter (1990), los sectores de alto nivel son el espinazo de cualquier economía avanzada. Extrapolando este concepto al caso peruano, se realiza la siguiente pregunta ¿cuáles son estos sectores que permiten generar ventaja competitiva? El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011) y el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2016) citaron propuestas de varios autores, quienes estudiaron al país. Estos estudios nos revelan los principales sectores de importancia que generan ventaja competitiva. Para Michael Porter son la agroindustria, minería, pesca y agricultura, textil y confecciones. Para el Consejo Nacional de la Visión son la agroindustria, minería y metalurgia, pesca y acuicultura, turismo, telecomunicaciones e industria de la información. Para el Programa de CyT Perú BID, tenemos el sector agropecuario y agroindustria, pesca y acuicultura, textil y confecciones, tecnologías de la información. Para la Comisión Organizadora de CEPLAN, tenemos la agricultura (orgánica y fruticultura), producción de compuestos farmacéuticos



extraídos de plantas medicinales nativas, minería (metales preciosos y metales comunes) y servicios conexos, pesca y acuicultura (producción de conservas y preparados de pescado), textil y confecciones (algodón, lana y pelos finos), turismo (diferentes enfoques cultural, ecológico, etc.), madera para muebles y artículos de madera, bienes y servicios relacionados al gas natural. Para el Plan Nacional Exportador, tenemos que el agropecuario y agroindustrial, joyería y orfebrería, pesca y acuicultura, textil y confecciones, turismo y artesanía, forestal maderable, servicios (software, otros).

Porter (2011) refirió que los precios de los commodities constituyen una de las mayores preocupaciones del Perú, los cuales pueden ser menores debido a una baja demanda, y, por ello, es fundamental que el Estado Peruano afiance su economía en otros sectores diferentes a la minería o gas, con la finalidad de minimizar el impacto de las oscilaciones de los precios de los commodities.

Según lo expuesto en acápite anterior se infiere que existen coincidencias y se indica que los sectores de gran relevancia e impacto nacional son agroindustria, minería, pesca, agricultura, textiles y confecciones. Se observa que existen dos puntos a resaltar, el primero es el referente a tecnologías de la información y software, rubros catalogados como no tradicionales que ya son citados como sector importante generador de ventaja competitiva de la nación. Las empresas que se adelanten al dominio de las tecnologías tendrán la capacidad de ser los que dirigen las tendencias, y las que no se anticiparon tendrán que aceptar los cambios hechos por otros y estarán en desventaja competitiva (Porter, 1990).

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011), la gastronomía se ha desarrollado impresionantemente en los últimos años, situándose como impulsador del turismo y los mercados internos. La ampliación de las actividades relacionadas a la gastronomía vislumbra grandes posibilidades de generación de empleos y movimientos económicos. Para asegurar que estos sectores generadores de ventaja competitiva funcionen y

generen resultados, en primer lugar, se debe cumplir con las condiciones mínimas para que permitan consolidar y apuntalar el desarrollo de la nación. Según Vega (2016), basado en la publicación de El Foro Económico Mundial [World Economic Forum], Informe Global de Competitividad 2015-2016, indicó que las principales limitaciones donde debe mejorar el Perú están en los puntos de innovación, infraestructura, salud y educación. Sin embargo, con la llegada del nuevo gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, se respiran nuevos aires debido a que se está dando mayor empuje al sector infraestructura. Según Molinelli (2016), quien recoge las afirmaciones del presidente, indicó que se priorizará el destrabe de grandes proyectos, que representan unos US\$8,500 millones en inversiones.

Otro sector de suma preocupación es el de Educación, que ha sido desatendido por varios gobiernos. Este gobierno parece corregir el rumbo y plantea mayor inversión; es así que Thorne (2016) recoge las declaraciones del premier, quien señaló que la educación es el sector que se lleva la mayor tajada del presupuesto: S/26, 170 millones de S/142,472 millones, un 18.4%. El Perú cuenta con un déficit en la preparación y capacitación de la fuerza laboral y un desequilibrio entre la oferta y demanda de profesionales. Existe una sobreoferta de egresados universitarios de carreras tradicionales como educación, economía, administración y derecho que no es absorbida por el mercado laboral. Por el contrario, el crecimiento del país solicita una mayor demanda de profesionales técnicos acorde con las mayores necesidades de innovación e investigación.

Por ello, específicamente en su visita al Perú al CADE 2010, según Conexión Esan (2010), Porter recomendó que se debe mejorar la educación y el desarrollo de habilidades de la mano de obra, centrarnos en la educación como una condición fundamental para la productividad, desarrollar las capacidades de la ciencia y la tecnología, ampliar la colaboración entre universidad y empresa, alentar a la industria para absorber y mejorar la tecnología extranjera, involucrar a los profesionales extranjeros con talento, alinear la oferta

educativa a las necesidades mediante la colaboración con grupos vinculados a la industria del metal, ropa, cuero, pesca, calzado, productos agrícolas y vino. Un país no puede ser competitivo si no mejora su productividad y menos si sus empresas no son lo suficientemente competitivas. Por ello se necesita educación de calidad, infraestructura, respeto a la ley y desterrar la corrupción.,

No se puede pensar en desarrollo económico sin tocar el desarrollo social, por eso una de las tareas fundamentales para el Perú es revigorizar el Consejo Nacional de la Competitividad e invertir en ciencia y tecnología aprovechando de forma óptima el hecho de que el Perú es uno de los países más grandes de Sudamérica y con abundancia de recursos naturales por explotar y que permita una redistribución equitativa de la riqueza a todo nivel. No se trata sólo de atacar los mercados externos porque la baja productividad, competitividad está relacionado con la pésima educación, el mal sistema de salud, la deficiente infraestructura, la preocupante desigualdad social y el alto nivel de corrupción que hay en el país.

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

En la Figura 11 se aprecia cómo el comportamiento del Producto Bruto Interno (PBI) en el Perú sigue la tendencia de la demanda interna, avanzando todos los años desde el 2000, con excepción del 2001 y el 2009. Fue en este último período donde se sintió el efecto de la contracción de la demanda internacional, ante una crisis financiera global que se inició en el año anterior con la quiebra del Banco de inversión Lehman Brothers. Desde el año 2014 se ha observado una desaceleración, ante la cual los esfuerzos del gobierno por estimular la economía parecen no haber dado el resultado esperado, a pesar de que el consumo público se incrementó en 10.1% el 2014 y 9.5% el 2015 (ver Tabla 6). Incluso, el Ministerio de Economía ha declarado que la promoción de la inversión privada debe ser prioritaria como motor de la economía nacional (MEF aprueba Política de Promoción de la Inversión Privada

en APP, 2016). Pero, según se aprecia, la inversión bruta interna ha disminuido en los dos últimos años. A esto se le suma la menor inversión extranjera, que decreció en 11% durante el 2015, en un contexto donde la inversión hacia América Latina se redujo en 21%. En tal sentido, se puede decir que es un proceso mundial de desaceleración y no exclusivo del Perú.



*Figura 11.* Variación anual de la demanda interna, en porcentaje  
Adaptado de “Estadísticas económica. Cuadros anuales,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>)

Tabla 6

*Variación Anual de la Demanda Interna, Consumo Privado, Consumo Público e Inversión Bruta Interna, en Porcentaje*

Variable	2012	2013	2014	2015
Demanda interna	7.2	7.2	2.2	2.9
Consumo privado	6.1	5.3	4.1	3.4
Consumo público	8.1	6.7	10.1	9.5
Inversión bruta interna	9.4	11.6	-4.6	-0.9

*Nota.* “Estadísticas económica. Cuadros anuales,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>)

Para el año 2016, se espera un crecimiento bajo de la demanda interna, ya que durante el primer semestre no se dictaron políticas que estimulen el consumo, por lo que la demanda interna apenas creció en 0.5% durante el segundo trimestre, lo que corresponde al valor más bajo en seis años. Esta menor disposición que tienen los peruanos a gastar es lo que hizo que la inflación se redujera, ubicándose cerca del 2%.

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

Según D'Alessio (2014) el tercer determinante de la ventaja nacional son las condiciones de la nación (que rigen la creación, organización y gestión) y la competencia (legislaciones, si se fomenta la inversión, etc.). El Perú ofrece un buen clima para los negocios, pues se encuentra ubicado en la media superior. La ex - ministra de Economía y Finanzas y actual Segunda Vicepresidenta de la República, Mercedes Aráoz, afirmó en su momento (“Sur y norte peruano tienen potencial para clústers industriales en torno a la minería, afirma Aráoz”,2014) que el norte y sur del país tienen potencial para generar clústeres mineros.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2013), en su informe denominado Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú, propone la creación de clúster tanto minero como pesquero para los departamentos de la región pesquera como de la sierra central, que en este caso coincide con la Macro Región 4 (La Libertad - Ancash). El Perú en sector minero tiene en cartera 47 principales proyectos donde principalmente están en fase de ampliación, exploración o en estudio ambiental aprobado. Todos estos proyectos ascienden a un monto de US\$ 46 996. Son los departamentos de la sierra los que poseen mayoría de estos proyectos.

En el sector de agricultura, según Benítez (2016, 4 de junio), el Perú se encuentra entre los 10 principales países proveedores de alimentos del mundo. En el 2014 fue el número uno en espárrago, quinua y maca; el quinto puesto en uvas frescas y frijol y ocupó el sexto puesto como productor mundial de mangos y el décimo puesto en cebollas y arándanos. Lo que demuestra una presencia importante del país en el sector de la agricultura.

En sector Turismo, el Perú posee un enorme potencial turístico y especial atención por parte del gobierno hasta tal punto que existe una campaña por parte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo que busca motivar los viajes hacia el norte del país que se vieron afectadas por el fenómeno del niño en el verano del 2017. Según MINCETUR (2017)



en junio del 2017, se firmó un convenio entre MINCETUR y DICAPI (Dirección General de Capitanías y Guardacostas) que busca fortalecer las labores de control y vigilancia en el sector acuático principalmente en los ríos de la Amazonia. Todo esto demuestra el interés de cuidar el potencial turístico del país. Se plantea que la Macro Región 4 tendrá en líneas generales como principales competidores o empresas rivales a la Macro Región 5 (Lima, Callao) y Macro Región 9 (Arequipa).

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Según Porter (2009), en el Perú aún se mantiene una baja existencia de proveedores e industrias de apoyo. También comentó que los clústeres que existen en el Perú son superficiales. Para lograr la mejor productividad del país es importante que exista en el mercado la disponibilidad de empresas que provean productos y servicios con altos estándares para que brinden soporte unas a las otras y puedan llegar a ser altamente competitivas. Adicionalmente, Porter señaló que los proveedores que pueden considerarse internacionalmente competitivos generan ventajas en diversos ámbitos para los sectores correspondientes a la última fase del proceso productivo (p. 242). El estudio del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (“Estas son las 100 empresas donde más desean trabajar los peruanos”, 2015) nombra como los sectores interesados en trabajar por la población peruana los siguientes: (a) la banca; (b) la minería y (c) la fabricación de bebidas.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la Macro Región 4**

Al hacer el análisis de la Macro Región 4 coincidimos que la agroindustria, minería y el turismo son claves para el desarrollo de la Macro. Para alcanzar la visión de la Macro Región 4, el Gobierno Central y el Gobierno Regional deben trabajar en conjunto. Empresas mineras, agroindustriales, pesqueras y cementeras ubicadas en la Macro Región 4 (Antamina, Barrick Misquichilca, Tasa, Siderperú, Casa Grande y Cementos Pacasmayo) han sido consignada en la lista de las empresas donde más desean trabajar los peruanos, según un



estudio del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [MERCOS] (2015) (ver Tabla 7).

Tabla 7

*Las Mejores Empresas para Laborar*

1 RANKING TOTAL MERCOS					
2014	2015	Empresas	2014	2015	Empresas
5	1	Backus y Johnston	53	52	Citibank
1	2	Banco de Crédito del Perú	21	53	Química Suiza
2	3	Interbank	48	54	Movistar-Telefónica
3	4	Kimberly-Clark	89	55	Natura Cosméticos
8	5	Alícorp	62	56	Microsoft
4	6	Minera Antamina	55	57	Compañía Minera Milpo
14	7	Scotiabank	29	58	Unique-Yanbal
9	8	Ferreyros	65	59	Unacem
30	9	Graña y Montero	63	60	Grupo Breca
18	10	Belcorp	40	61	El Comercio
10	11	BBVA Continental		62	ISM-Industrias San Miguel
16	12	AFP Integra del Grupo Sura	58	63	Toyota
43	13	Pacifico Seguros	47	64	Caja de Arequipa
7	14	Gloria		65	PwC-Pricewaterhouse Coopers
23	15	LAN		66	CMH-Consorcio Minero Horizonte
24	16	Corporación Lindley	61	67	Cementos Pacasmayo
49	17	Profuturo AFP del Grupo Scotiabank	57	68	Volcan Compañía Minera
	18	Prima AFP del Grupo Crédito		69	Comasa
37	19	Saga Falabella		70	Universidad de Piura
6	20	IBM	50	71	Minera Chinalco
31	21	Tasa	60	72	Siderperú-Gerdau
15	22	Petroperú	67	73	Fiochschild Mining
17	23	Nestlé	93	74	Primax
19	24	JW Marriot Hotel Lima	82	75	Mafre
39	25	Minera Barrick Misquichilca		76	Cencosud
13	26	América Móvil Claro	80	77	Edelnor

Nota: Tomado de “Estas son las 100 empresas donde más desean trabajar los peruanos,” por Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [MERCOS], 2015 (<http://gestion.pe/economia/estas-son-100-empresas-donde-mas-desean-trabajar-peruanos-2138142>)

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

La evaluación de la gestión estratégica está determinada por los análisis del entorno y de la industria, el cual también es denominado auditoría externa. Este proceso busca aquellos eventos o tendencias fuera del control propio de la organización. Este procedimiento identifica las oportunidades, amenazas y situación de los competidores en la industria, las cuales permitirán elaborar las mejores estrategias para aprovechar las situaciones ventajosas y contener el impacto de las amenazas. Este análisis está orientado a la evaluación de las diversas fuerzas externas que influyen directa o indirectamente en la organización. D'Alessio

(2015) explicó que el análisis persigue conocer los factores externos al control de la organización, establecer las estrategias que aprovechen las oportunidades, amortigüen las amenazas, y se logren obtener ventajas competitivas para tener éxito y vencer a la competencia. La evaluación se realiza siguiendo un enfoque global, integral y sistémico de las principales áreas:

- Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P).
- Fuerzas Económicas y financieras (E).
- Fuerzas Sociales, culturales y demográficas (S).
- Fuerzas Tecnológicas y científicas (T).
- Fuerzas Ecológicas y ambientales (E).
- Fuerzas Competitivas (C).
- Factores clave de éxito (FCE) para el sector.

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

El Perú es una república democrática, representada por respaldo de la población a través del voto. Las representaciones gubernamentales están estructuradas según el principio de separación de poderes autónomos e independientes. Dichos Poderes del Estado son tres: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. El representante máximo es el Presidente de la República y lidera el Poder Ejecutivo; el Poder Legislativo es representado por el Congreso Nacional, el cual es unicameral; y el Poder Judicial, encabezada por la Corte Suprema de Justicia. El Presidente de la República y los 130 miembros que tiene el Congreso son elegidos cada cinco años por votación universal, secreta y directa. Actualmente, el Presidente Constitucional de la República y del Gobierno del Perú es el señor Pedro Pablo Kuczynski Godard, elegido para el período 2016-2021.

Actualmente, los principales partidos políticos son los siguientes: Peruanos por el Cambio, representado por el presidente electo señor Pedro Pablo Kuczynski Godard, Fuerza

Popular, representado por la señora Keiko Sofía Fujimori Higuchi, quien tiene 73 congresistas electos, El Frente Amplio por Justicia, Vida y Libertad, liderado por Verónica Mendoza.

El modelo económico es el neoliberal y sigue las recomendaciones de Washington. Este modelo está implementado desde los años 90 y durante estos 25 años no ha habido variación. Tampoco se observa perspectivas de cambio en los próximos 10 años, dando un entorno de estabilidad que facilita las inversiones. Sin embargo, existe una fuerte preocupación por los niveles de corrupción a nivel nacional, que influye dentro de las organizaciones y afecta considerablemente en la competitividad y comercio saludable.

De acuerdo a la Constitución Política del Perú, el Estado Peruano promueve la descentralización como medio para fomentar el desarrollo del país. En el artículo 188 de la Constitución indica que la descentralización constituye una política permanente de Estado, de forma obligatoria, como un proceso democrático que persigue el desarrollo integral del país.

El Estado Peruano establece al proceso de descentralización por etapas, en forma progresiva y ordenada, de conformidad a criterios que establezcan niveles adecuados de competencias y permita la transferencia de recursos, del Gobierno Central hacia los Gobiernos Regionales y Locales. Se tiene grandes expectativas por la consolidación del proceso de la descentralización, como un medio eficaz que permitirá lograr y potenciar el desarrollo integral de todo el territorio nacional.

Asimismo, el Perú ha firmado diversos acuerdos comerciales como son los Tratados de Libre Comercio (TLC) a fin de incrementar la actividad económica del país, mejorar los niveles de competitividad e incrementar los beneficios sociales, como son el empleo y la reducción de la pobreza. Los TLCs según el portal web del gobierno, son acuerdos comerciales vinculantes que firman dos o más países para establecer preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. El comercio internacional es fundamental en este mundo globalizado.

De acuerdo a la página web de acuerdos comerciales del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, se tiene 17 acuerdos comerciales, firmándose el cuatro de febrero el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), con el cual el Perú tendrá acceso a cinco nuevos mercados con preferencias arancelarias. Esta es una mayor oportunidad para la exportación de productos de la Macro Región 04. También se está buscando el acceso a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE], por el cual el Perú está realizando cambios significativos en la estructura institucional para asegurar su desarrollo. Durante estos últimos 25 años, el Perú ha tenido especial cuidado en sus relaciones diplomáticas con diversos países vecinos y potencias emergentes y desarrolladas, lo cual ha posibilitado transmitir internacionalmente estabilidad jurídica, social y económica.

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

En los últimos años la economía peruana, según el Jefe de Análisis de la Sociedad Agente de Bolsa (SAB) Intéligo, Flores (2016), ha sufrido una desaceleración en el rango del nivel de crecimiento de años anteriores, el cual era un promedio cercano al 6%. En el 2014 bajó a un nivel del 2.4% y desde allí no ha tenido significativos repuntes. Sin embargo, según PwC este fenómeno se ha presentado en similar forma en otros países sudamericanos debido a la caída de los precios de las materias primas como son los minerales.

Según el reporte del último trimestre del Instituto Nacional de Informática [INEI] (2015e) el Producto Bruto Interno del Perú del año 2015 fue de 3.3% impulsado por el consumo final privado y el consumo final de gobierno. Según estimaciones de diversos organismos a nivel mundial, se tiene una proyección de crecimiento económico para el 2016 sobre el 3%, uno de los mejores de la región. En el mes de abril del 2016, diversos organismos elevaron esta estimación, como son el grupo BBVA que elevó la tasa a 3.6% desde un nivel anterior de 2.8%, también el Banco Scotiabank elevó su estimación a 3.5% y CEPAL estima a 3.8%. El incremento se deberá a un mayor avance de la actividad minera en

un 12.3%, producto de la puesta en marcha de diversos proyectos como son Las Bambas, ampliación de Cerro Verde, Constanza y Toromocho. Sin embargo, el sector que se contraerá será la pesca en - 20.5%, debido a la menor captura de cardúmenes influenciado por el Fenómeno del Niño. El resto de los sectores crecerán a un ritmo constante de los años anteriores.

En el escenario mundial se tiene a los países desarrollados y los países emergentes como son China e India creciendo y comprando menos. Asimismo, la elección de Donald Trump como nuevo presidente de Estados Unidos está haciendo que los mercados generen grandes expectativas por el fortalecimiento de la economía estadounidense y el alza del valor del dólar en comparación a otras divisas, como es del Perú, haciendo que el Sol pierda cada vez mayor valor. Sin embargo, también son oportunidades muy buenas para las exportaciones de productos agrícolas y mineros, que representan más de la mitad del PBI. Según el estudio realizado por el Deutsche Bank de Alemania, la capacidad de respuesta del Perú en momentos de crisis internacional es alta (ver Figura 12).

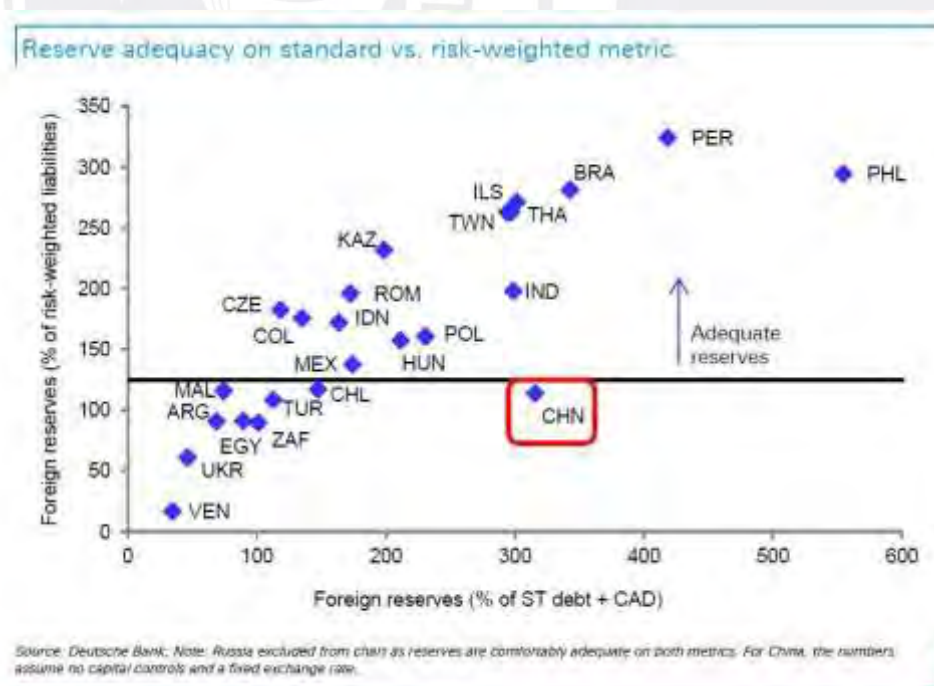


Figura 12. Respuesta de cada país en momentos de crisis internacional. Tomado de "Reserve adequacy on standard vs. risk-weighted metric," por Deutsche Bank (<https://www.db.com/company/index.htm>).



El camino más eficiente es el desarrollo inmediato de la productividad para incrementar las exportaciones (CIES). El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha estimado un crecimiento de alrededor de 3.7% y una inflación de 2.26 para el periodo 2016 y 2021 de la economía peruana, dándonos signos de ser un país con mucha perspectiva de crecimiento.

Las proyecciones de crecimiento de las economías de países como China, Estados Unidos, India y otros muestran un crecimiento en sus economías, las cuales brindan indicios de una mayor demanda de materias primas que serán beneficiosos para la exportación. Las políticas macroeconómicas implementadas por los últimos gobiernos le han dado una estabilidad económica y respaldo económico suficiente para afrontar sin inconvenientes las deudas del Estado. Ello ha, dado buenos signos de estabilidad a nivel mundial y ha otorgado seguridad a los inversionistas. Las reservas internacionales del Perú son la tercera parte de su PBI, situándolo en un nivel de confianza a nivel mundial. De acuerdo al informe final de competitividad del año 2015, las debilidades del Perú son el nivel de institucionalidad, poca eficiencia del mercado laboral y escasez de bienes de innovación.

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

En los últimos años han sucedido innumerables conflictos sociales a nivel nacional, que han tenido un impacto muy significativo en la economía del País y la región. De acuerdo al análisis de la revista Semana Económica, los conflictos sociales generados en el Perú desde el 2011 han ocasionado la paralización de 15 proyectos de gran envergadura de un monto de inversión de US\$ 20,000 millones, los cuales representan una pérdida de US\$ 62,000 millones sobre el PBI del Estado Peruano. Estos conflictos se han ido gestando durante años atrás por el descontento social y la falta de atención a sus demandas, aprovechándose de esta situación líderes políticos sin perspectiva de soluciones. Un factor que se está influenciando enormemente en la tranquilidad de las empresas es la inseguridad ciudadana, producto del incremento del número de eventos de extorsionadores.



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

De acuerdo con las características del presente siglo, la competitividad de un país está basado en tres conceptos fundamentales: Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). La aplicación de estos conceptos se utiliza para la obtención de recursos, la transformación de los mismos en productos con valor añadido persiguiendo la mejora de la productividad y la competitividad, con un entorno más eficiente y eficaz. La innovación se centra en la capacidad de generar nuevas ventajas competitivas que enmarquen el éxito y la victoria sobre los rivales. En la región, Brasil invierte 1.09%, Costa Rica 0.40%, Chile 0.39% y México 0.37%.

Esta poca inversión en desarrollo tecnológico ha afectado el crecimiento de las regiones del país. Según la dirección regional de la producción en la Macro Región 4 su desarrollo se basa en actividades extractivas, agrícolas y pesquera; el desarrollo industrial es incipiente y se caracteriza por una deficiente organización empresarial carente de infraestructura, de saneamiento básico, de mano de obra calificada y con altos costos de producción. Las pocas industrias de transformación son aserraderos, talleres de soldadura y metalmecánica (DIREPRO, 2015). La carretera interoceánica que permite conectarse con Brasil y Bolivia aún no es aprovechada debido a los costos altos de producción.

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

Segrelles (2008, p. 1) sostuvo que la progresiva degeneración ambiental y la creciente destrucción de los recursos naturales a escala planetaria muestran, en forma contundente, las malas consecuencias de seguir un modelo de desarrollo basado solo en lo económico, sino que importante integrar el medio ambiente y los aspectos sociales para un desarrollo sostenible.

El Perú, de acuerdo al Plan Nacional de Acción Ambiental para el periodo 2011 – 2021 del Ministerio del Ambiente [MINAM] (2013), estableció importantes actividades y recursos, que serán la base que enrumbe esta actividad económica, el cual está en crecimiento.

Siguiendo el referido plan, es prioritario producir información con la ejecución de estudios de inventario, evaluación y valuación de los recursos naturales, diversidad biológica y los servicios ambientales que brindan éstos, como estrategia para la conservación y el aprovechamiento sostenible de los ecosistemas, la biodiversidad y el desarrollo de la población, siguiendo políticas estándares y con respaldo jurídico.

En el Perú se tiene múltiples actividades que impactan el ecosistema, como son el movimiento de tierras en grandes volúmenes, que altera los sistemas de drenaje y produce pérdidas de hábitat para innumerables especies. Así también en la extracción y concentración de minerales se utilizan componentes que producen residuos tóxicos que contaminan el aire, los suelos y las aguas. Los efectos ambientales pueden subsanarse a largo plazo, pero en muchos casos son irreparables (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2013). Una amenaza en la Macro Región sería la minería ilegal.

### **3.3.6 Fuerzas competitivas (C)**

Según el Informe de Competitividad 2015 - 2016 del Foro Económico Mundial [WEF] (2015), el Perú ocupó la posición 69 de un ranking de 140 países. Resaltando que ha bajado cuatro posiciones con respecto al año anterior. Según las reflexiones finales del Foro sobre este índice, indicó que la Competitividad mejora la Resiliencia, el cual es la capacidad de enfrentar riesgos, adaptarse y recuperarse frente a cambios de situación (ver Tabla 8 y Figura 13).

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

Según D'Alessio (2015a), el propósito de la evaluación externa es identificar y crear una lista definida de oportunidades para ser aprovechadas en interés de la organización, así como de las amenazas que deben identificarse y evitarse. La matriz de evaluación externa permite a los estrategas resumir y hacer el análisis de acuerdo a los siguientes factores: 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 resultado del

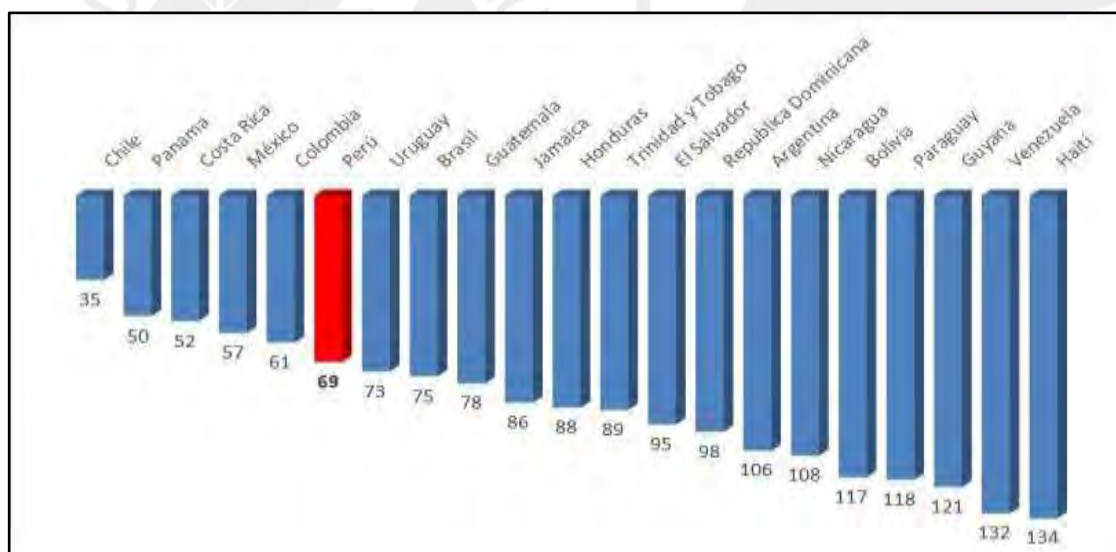
análisis PESTE.

Tabla 8

*Informe de Competitividad 2015*

País	Rank 2015	Score (1-7)	Rank 2014
Suiza	1	5,76	1
Singapur	2	5,68	2
Estados Unidos	3	5,61	3
Alemania	4	5,53	5
Holanda	5	5,5	8
Chile	35	4,58	33
Colombia	61	4,28	66
Perú	69	4,21	65
Uruguay	73	4,09	80
Brasil	75	4,08	57
Argentina	106	3,79	104
Venezuela	132	3,3	131

*Nota.* Tomado de “The Global Competitiveness Report 2015- 2016,” por Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).



*Figura 13.* Posición del Perú en el ranking mundial 2015-2016.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2015- 2016,” por Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Luego se debe cuantificar los resultados en la determinación de las oportunidades y amenazas que otorga el entorno. Las organizaciones establecen las estrategias en función a estos factores de manera ofensiva o defensiva (ver Tabla 9).

Tabla 9

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

	<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>				
1	Implementación de políticas y normas que estimulan y simplifican los proyectos de inversión pública por parte del Estado Peruano.	0.05	2	0.1
2	Existencia de mercados globales que demandan materias primas, tales como minerales, productos agropecuarios, entre otros.	0.07	3	0.21
3	Tendencia creciente del turismo a nivel nacional y mundial, e interés del Estado Peruano en promocionarlo.	0.07	2	0.14
4	Tratados de libre comercio y alianzas estratégicas con países desarrollados y emergentes (TLC, APEC, TTP, Alianza del Pacífico).	0.05	3	0.15
5	Alto interés del Estado Peruano en combatir la desnutrición crónica así como en brindar una asistencia médica básica.	0.04	2	0.08
6	Existencia de nuevas tecnologías accesibles.	0.05	2	0.1
7	Implementación de políticas y normas que establezcan estrategias relativas a la seguridad ciudadana.	0.05	1	0.05
8	Reforma educativa del país en marcha.	0.04	2	0.08
9	Ubicación geoestratégica del Perú propicia para el comercio mundial.	0.06	3	0.18
10	Interés del país en consolidar el proceso de descentralización.	0.05	3	0.15
11	Inversionistas internacionales con alto capital en búsqueda de oportunidades de inversión.	0.06	3	0.18
	<b>Subtotal</b>	<b>0.59</b>		<b>1.42</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Alto nivel de corrupción en las entidades públicas del país, e insuficiente fiscalización por parte de los órganos de control del Estado Peruano.	0.05	1	0.05
2	Calentamiento global, cambio climático y desastres naturales.	0.05	1	0.05
3	Conflictos sociales y organismos impulsores de los mismos.	0.06	2	0.12
4	Deficiencia del Sistema de Salud Peruano.	0.06	2	0.12
5	Crecimiento de la inseguridad ciudadana a nivel nacional.	0.05	1	0.05
6	Variabilidad de los precios de commodities a nivel mundial.	0.05	1	0.05
7	Crisis de las grandes economías mundiales y estancamiento de países emergentes.	0.05	3	0.15
8	Ingreso de productos subsidiados por los países de origen.	0.04	2	0.08
	<b>Subtotal</b>	<b>0.41</b>		<b>0.67</b>
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.09</b>

Valor: 4. Responde muy bien 3. Responde bien 2. Responde promedio 1. Responde mal

### **3.5 La Macro Región 4 y sus Competidores**

A fin de analizar el entorno externo de la Macro Región 4 se consideró las cinco fuerzas de Michael Porter (1979), modelo que nos sirve para realizar un análisis de competencia de la Macro Región. La Macro Región 4 constituye un corredor económico debido a su estratégica ubicación geográfica. Cabe mencionar que la Macro Región 4 tiene como principales competidores a la Macro Región 5 (Lima, Callao) y Macro Región 9 (Arequipa).

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

Según Porter (2009), los proveedores pueden ejercer presión sobre las regiones cuando están bien organizados o tienen poder en recursos económicos, políticos e incluso sociales; que les permite, influenciar en el precio (incrementar) o en la calidad (reducir) de los productos y/o servicios que brindan; ello genera una reducción sustancial de los beneficios que pueda obtener la Región.

Por otro lado, debe indicarse que la contratación de bienes, servicios u obras deben supeditarse a las estipulaciones de la Ley de Contrataciones del Estado, la cual contiene lineamientos que deben observar las entidades del Sector Público. El objetivo de ello es maximizar el valor del dinero de los ciudadanos-contribuyentes cuando se trate de contrataciones realizadas por las Entidades del Sector Público.

Finalmente, debemos indicar que no se observa, en el caso de la Macro Región 4, la presencia de proveedores influyentes.

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

Los principales productos que exporta la Macro Región 4 (La Libertad-Ancash) son commodities, siendo que el precio de estos productos está determinado por el mercado internacional. En tal sentido, el hecho de cambiar de proveedor no implicaría mover significativamente los costos del comprador, incrementando así su poder de negociación de



acuerdo a la demanda.

La Región de La Libertad, en el año 2015, tuvo el primer lugar de aporte a la producción aurífera nacional. Su aporte fue del 35.13% (532,534 onzas finas), registrando en el acumulado enero-abril un incremento en su producción del orden de 15.90%. (Ministerio de Energía y Minas [MEM], 2015a). La Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE] (2016, p. 1) informó que el oro se ha mantenido en el primer trimestre del 2016 como el segundo producto de exportación del Perú. La SNMPE indicó que las exportaciones de oro entre los años 2011 al 2015 se incrementaron a 41,553 millones de dólares.

Los principales mercados que constituyen destino de las exportaciones auríferas son Estados Unidos, Reino Unido Suiza, India y Canadá (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE], 2016). En cuanto turismo se refiere, la Macro Región 4 (La Libertad-Ancash) posee como principal consumidor al turista interno. Sin embargo, la parte norte del país tiene una menor demanda en lo que a turismo receptivo (externo) se refiere, comparado con la zona sur del país. Debido a ello, podemos decir que el poder de negociación de los compradores (externos) en la Macro Región 4 (La Libertad-Ancash) es alto.

Se debe tener en cuenta que principalmente La Libertad tiene lugares turísticos atractivos y únicos, relacionados a la Culturas Moche, Chavín y Chimú. Asimismo, cada año, desde 1960, se celebra el Concurso Nacional de La Marinera. Dicho concurso se realiza la última semana de enero. Por su parte, Ancash también posee atractivos turísticos únicos, tales como el Parque Nacional Huascarán, con imponentes nevados y hermosas lagunas como la de Llanganuco. También se presenta los sitios arqueológicos como la Cueva del Guitarrero en Yungay - 10,600 AC- cuna de la agricultura en América, Sechín y Chavín de Huántar (ver Figura 14).



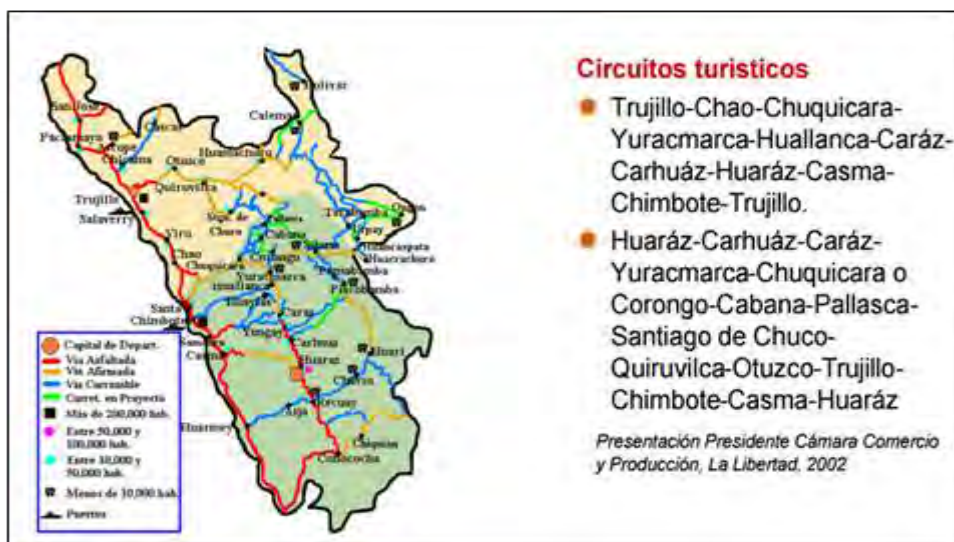


Figura 14. Corredores turísticos La Libertad - Ancash  
Tomado de "Circuitos turísticos," por Cámara de Comercio de La Libertad, 2016  
([www.camaratru.org.pe](http://www.camaratru.org.pe)).

En cuanto a la producción agraria la Macro Región 4 tiene productos de consumo interno como son la papa, arroz, maíz los cuales son regidos por los precios de mercado y son de alta demanda y tienen también una fuerte competencia, lo que no genera mucho margen de ganancia, sin embargo en los últimos años la zona norte, en especial La Libertad ha comenzado a despegar en la agro exportación de productos como los arándanos (berries) y espárrago, convirtiéndose en la principal región del país exportadora de los mencionados productos, y estos son de alta demanda por el mercado internacional y con una proyección de crecimiento importante, además que tienen un alto margen de ganancia, lo que le da un alto poder de negociación con sus compradores especialmente con el arándano que se produce en esta región en estaciones del año en las cuales los competidores no producen.

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Según Porter (2009), los productos sustitutos son aquellos productos que desempeñan la misma función que los productos de la región para los consumidores, pero que tienen como base una tecnología diferente, por lo que constituye una amenaza latente.

Respecto del turismo, se señala que la Región Amazonas constituye una constante amenaza, toda vez que esta Región, cercana a la Macro Región 4 (La Libertad- Ancash) tiene

un gran potencial turístico. Si bien tiene baja afluencia de turistas en la actualidad, cuenta con un gran potencial turístico. Esta Región es famosa por sus privilegiados microclimas, sus bosques de neblina, sus gallitos de las rocas y orquídeas. Esta región cuenta con enigmáticos espacios arqueológicos, como Kuélap, ciudadela construida entre los Andes y la Selva, posee misteriosas tumbas y sarcófagos, lo que constituye herencia de una época donde reinó la cultura Chachapoyas. Por su parte, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016a) anunció que el teleférico de Kuélap, en Amazonas, estaría operativo en julio de 2016. Con este teleférico, se busca reducir a veinte minutos el recorrido de cuatro kilómetros que se realiza desde el distrito de Nuevo Tingo, en la provincia de Luya, hasta la fortaleza de Kuélap, una de las más importantes de la cultura Chachapoyas. El teleférico llevará a los turistas desde un estacionamiento ubicado en Nuevo Tingo hasta un andén en el sector de La Malca. Actualmente, este tramo se recorre en noventa minutos. En la primera etapa, operarán 26 telecabinas de ocho pasajeros cada una. Se estima un traslado de mil personas por hora.

Si la Macro Región 4 (La Libertad- Ancash) no potencia su turismo receptivo (pues en el interno camina bastante bien), las regiones cercanas mencionadas serán buenos sustitutos y la amenaza será una realidad. Un tema importante a solucionar es el aumento de la delincuencia (robos, extorsiones, etc.) en La Libertad, situación que genera desincentivo en el turista. Otro aspecto importante y cíclico que debe afrontar La Libertad es el Fenómeno del Niño.

En cuanto a los productos agrícolas se tiene que los productos como la papa, arroz, maíz y demás de consumo masivo son fácilmente sustituidos entre si es decir la papa puede sustituir al arroz y viceversa además que estos son producidos a grandes escalas, sin embargo se tiene a los berries y espárragos que no son sustituidos fácilmente por otro producto estos tienen mayor demanda que oferta a nivel mundial en este momento y son consumidos por

personas que conocen de sus propiedades, por lo que impulsar su producción y exportación ayudara al desarrollo de la región.

Lo que respecta a los commodities producidos por la minería se tratan de minerales base como el oro, plata, cobre difícilmente ser sustituidos en este momento sin embargo la tecnología está trabajando constantemente en la creación de nuevos materiales y muchos de estos podrán ser sustituidos en el futuro, pero la situación actual aun es favorable.

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

Todos los proyectos mineros nuevos de la Macro Región 4 como San Hilarión aportaran de igual manera al desarrollo de la población mediante el canon, es decir para la Macro Región 4 los nuevos entrantes no son perjudiciales ni le restan o quitan mercado, sin embargo los proyectos mineros de otras regiones como la ampliación de Cerro Verde, Southern, Las Bambas son proyectos que tienen una alta producción de mineral y en épocas de poca demanda implican un riesgo en el mercado, sin embargo cabe destacar que los minerales son vendidos en el mercado internacional y aun la demanda es mucho mayor de lo producido en el Perú.

Las regiones de Áncash, La Libertad, Junín y Pasco mantienen el liderazgo en la producción nacional de cobre, oro, plata y plomo, respectivamente, conforme a los resultados acumulados entre enero y julio del 2015 (Ministerio de Energía y Minas [MEM], 2015b).

En lo que respecta al turismo presenta un reto el superar el éxito que están teniendo regiones como Tumbes y Piura con sus balnearios que atraen miles de turistas durante el año, asimismo la región Amazonas con su principal atractivo que es Kuélap y el nuevo teleférico, por lo que la Macro región 4 se encuentra fuertemente amenazada por los nuevos corredores y atractivos turísticos de las regiones aledañas para lo cual debe emprender una agresiva política de promoción y desarrollo de sus circuitos turísticos y festivales como el de la marinera.

Lo que corresponde a la agricultura tiene una ventaja significativa en sembríos como

los arándanos y espárragos porque es la región más desarrollada del país además que para que existan nuevos entrantes se requiere de una alta inversión y conocimiento que la Macro Región 4 ya lo tiene ganado, en estos sembríos compite internacionalmente y los más desarrollados son Chile y Canadá sin embargo tiene dos fortalezas principales, la primera es que los arándanos se producen en estaciones del año en la cual otras regiones no producen y la segunda es que existe una alta demanda de estos productos.

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

Según Porter (2009), la rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las regiones competidoras en el sector industrial (mejorar la participación de mercado) donde se encuentran sus principales actividades productivas; utilizando estrategias de precio, publicidad, nuevos productos o mejor servicio.

En el sector minero y específicamente en lo relativo a la extracción de oro, como ya se dijo antes, los principales competidores a nivel nacional con que cuenta la Macro Región 4 son, Cajamarca, Arequipa y Apurímac, sin embargo, los commodities tienen un precio internacional y se compite a nivel mundial, por lo que la única estrategia posible es la reducción de costos de producción y facilidades del lugar donde desarrollan sus actividades.

En cuanto al sector turismo este se encuentra un poco relegado respecto a los competidores como son las regiones de Tumbes, Piura, Amazonas, por lo que se debe aplicar políticas para impulsar este sector como la diferenciación impulsando nuevos corredores turísticos e invirtiendo en atractivos modernos como museos además de impulsar los festivales como el de la marinera.

La agroindustria de productos como el arándano y los espárragos en el Perú no tienen competidores cercanos ya que La Libertad produce el 90% de la producción de arándano del país y es el primer exportador de espárrago, sin embargo, debemos darnos cuenta que a nivel internacional aún se está en camino de desarrollo y se tiene competidores más desarrollados

como son Chile, Canadá y EE. UU y el camino es llegar a competir a ese nivel.

### **3.6 La Macro Región 4 y sus Referentes**

No se advierten fuentes que revelen los referentes que pudiera tener la Macro Región 4 (La Libertad – Ancash). Sin embargo, un objetivo común de las regiones del Perú es el de brindar una mejor calidad de vida a sus habitantes. En tal sentido, la Macro Región 4 podría tener como referentes las ciudades que forman parte del “Ranking de las 10 mejores ciudades para vivir”, elaborada por la prestigiosa revista The Economist, 2015.

Los criterios considerados para la evaluación fueron la calidad y la accesibilidad de los sistemas educativo y de salud, la infraestructura, la tasa de criminalidad, la oferta deportiva, la tolerancia, el medio ambiente y la cultura. Así Melbourne (Australia), le siguen en posición Viena (Austria), Vancouver (Canadá), Toronto (Canadá), Adelaida (Canadá) y Calgary (Canadá). Las ciudades latinoamericanas de Buenos Aires (82,4 %) ocupa el puesto 62, Santiago (80,7 %) el 64 y San Juan (78.7 %) el 67.

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

La finalidad de la Matriz Perfil Competitivo (MPC) es indicarnos cómo se encuentra una organización con relación al resto de sus competidores relacionados al mismo sector. Es a partir de dicha información que la organización podrá deducir sus posibles estrategias estructuradas sobre la base del posicionamiento de los competidores en el sector industrial (D’Alessio, 2015, p. 133) (ver Tabla 10). La Matriz Perfil Referencial (MPR) debe tener en cuenta que las organizaciones de referencia (benchmarking) que se “consideren tienen que estar en la misma industria o similares, pero no competir entre ellas” (D’Alessio, 2015, p. 132) (ver Tabla 11).

### **3.8 Conclusiones**

El Estado Peruano no tiene claramente definido y expresado sus intereses nacionales. Podemos deducir algunos de ellos a partir del documento denominado “Plan Bicentenario, el



Perú hacia el 2021” elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011), así como de los lineamientos políticos brindados por el Poder Ejecutivo en julio de 2016.

Los acuerdos internacionales, así como los Tratados de Libre Comercio (TLC), celebrados entre el Perú y USA, China y la UE permitirán que la Macro Región 4 pueda seguir exportando minerales con regularidad, así como maximizar su producción agrícola y agro exportación, a partir de importantes proyectos público-privados.

La Macro Región cuenta con destacadas oportunidades que nos permitirán: (a) incrementar el PBI y la generación de empleo; (b) brindar importantes mejoras en el sector Salud; (c) incremento de la seguridad ciudadana (Implementación de políticas y normas que establezcan estrategias relativas a la seguridad ciudadana), y (d) el otorgamiento de una Educación de Calidad a sus pobladores (reforma educativa del país en marcha). Lo anterior, se encuentra reflejado en la MEF.

Por otro lado, la MEF también nos permite advertir amenazas que debemos contrarrestar o prevenir, atenuando sus efectos en la mayor magnitud posible, ya que su desencadenamiento (ejemplo: descenso del precio de los metales, fenómenos naturales, conflictos sociales, corrupción, etc.) produce efectos directos en la economía del país.

Asimismo, la MPC nos ha permitido concluir que las Macro Regiones 5 y 9, nuestros competidores, tienen mejor perfil competitivo que nuestra macro región, evidenciando que tenemos factores claves de éxito por mejorar, tales como la industrialización y formalización de sectores productivos, nivel de inversión privada, y salud y educación de calidad. Finalmente, podemos señalar que el Perú es un país adecuado para las inversiones, toda vez que se trata de un país democrático, con reglas claras, con apertura de mercados, estable política y económicamente, y que facilita la inversión pública y privada. Lo anterior permitirá el desarrollo adecuado de la Macro Región 4.



Tabla 10

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

N°	Factores clave de éxito	Peso	Macro Región4				Región 9 (Quipa)	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Desarrollo de los principales sectores productivos.	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
2	Reducción de la pobreza.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
3	Seguridad Ciudadana.	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33
4	Alto nivel de formalización de empresas.	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
5	Apertura a mercados internacionales.	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42
6	Educación de calidad para los pobladores.	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
7	Servicios de salud idóneos para los pobladores.	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33
8	Nivel de corrupción.	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22
9	Eficiencia en la gestión del gasto público.	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2
	Total	1.00		2.06		2.85		2.84

*Nota.* 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

Tabla 11

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

N°	Factores clave de éxito	Peso	Macro Región 4		Medellín		Santiago de Chile	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Desarrollo de los principales sectores productivos.	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
2	Reducción de la pobreza.	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
3	Seguridad Ciudadana.	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33
4	Alto nivel de formalización de empresas.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
5	Apertura a mercados internacionales.	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
6	Educación de calidad para los pobladores.	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33
7	Servicios de salud idóneos para los pobladores.	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33
8	Nivel de corrupción.	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33
9	Eficiencia en la gestión del gasto público.	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Total		1.00		2.06		3.26		3.37

*Nota.* 4: fortaleza mayor; 3: fortaleza menor; 2; debilidad menor; 1; debilidad mayor.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

El objetivo es la evaluación interna de la Macro Región 4, con la finalidad de crear las estrategias que engloban las fortalezas y neutralicen las debilidades internas.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT se utiliza para analizar y diagnosticar las áreas internas de la organización, en este caso de la Macro Región 4. Se divide de la siguiente manera:

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Macro Región 4 está constituida por dos departamentos: La Libertad y Ancash. Ambos departamentos limitan uno con el otro y tienen autoridades gubernamentales y políticas de gobierno uno independiente del otro. El gobierno regional de Ancash está constituido por:

- El Consejo Regional es el órgano normativo y fiscalizador de primer nivel organizacional del Gobierno Regional de Ancash, está Integrado por Veinticuatro (24) Consejeros Regionales elegidos por sufragio Directo por un período de 4 años.
- El Presidente Regional,
- El Directorio conformado por 24 funcionarios encabezados por el Gobernador Regional,
- El Vicegobernador Regional,
- El Consejo de Coordinación Regional creado por la ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su modificatoria mediante ley N°27902. Está integrado por Alcaldes Provinciales, representantes de la Sociedad Civil, y Directores Sectoriales y de Proyectos Especiales. Entre sus funciones están en emitir opinión consultiva, concertando entre sí, sobre: (a) el Plan Anual y el Presupuesto Participativo Anual; (b) el Plan de Desarrollo Regional Concertado; (c) la visión general y los lineamientos estratégicos de los programas componentes del Plan de Desarrollo

Regional Concertado; y (d) otras que le encargue o solicite el Consejo Regional. El organigrama actual relativo a la Estructura Organizacional del Gobierno Regional de Ancash se muestra en la Figura 15. Por otro lado, el organigrama actual relativo a la Estructura Organizacional del Gobierno Regional de La Libertad se muestra en la Figura 16.

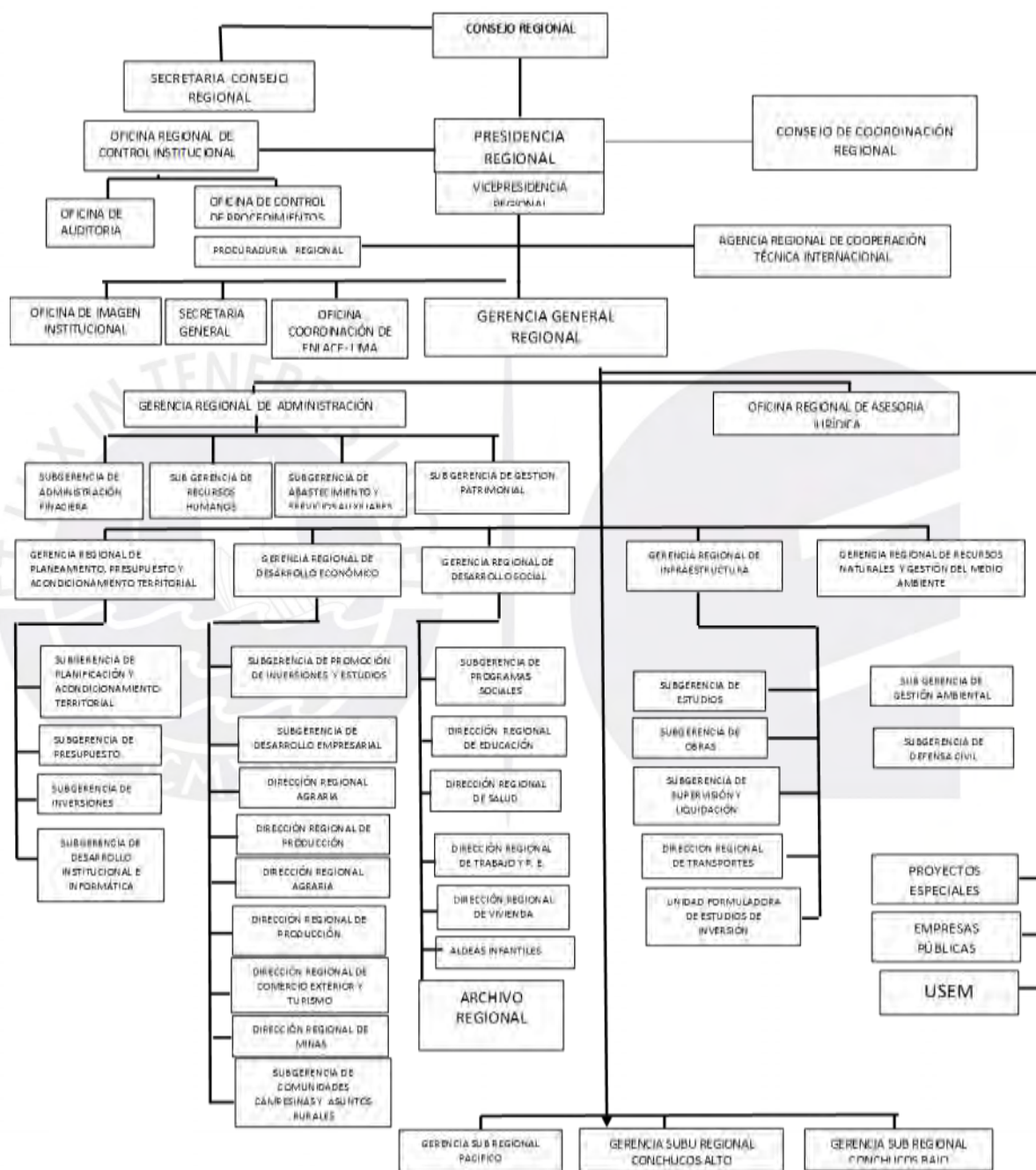
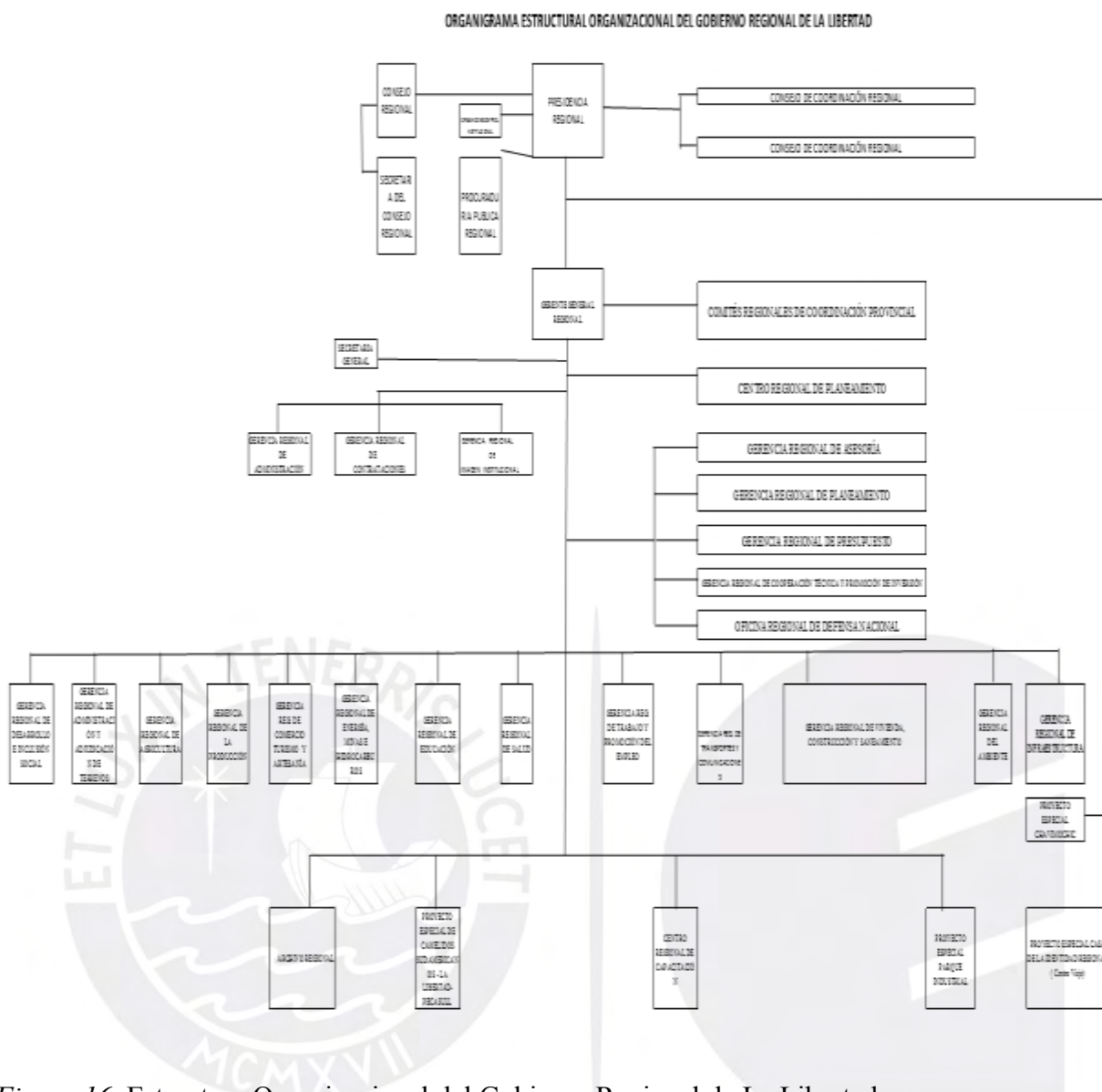


Figura 15. Estructura organizacional del gobierno regional de Ancash. Tomado de “Transparencia – Organigrama,” por Gobierno Regional Ancash, 2017 (<http://www.regionancash.gob.pe/organigrama.html>).



*Figura 16.* Estructura Organizacional del Gobierno Regional de La Libertad Tomado de “Transparencia – Documentos de Gestión,” por Gobierno Regional La Libertad, 2017 (<http://www.regionallibertad.gob.pe/transparencia/documentos-de-gestion/organigrama>).

El gobierno Regional de la Libertad está constituido por (a) la Presidencia Regional, (b) el Consejo Regional, (c) el Consejo de Coordinación Regional, (d) el Gerente General Regional, (e) el Comité Regional de Coordinación Provincial y (f) diversas gerencias. Es conocido en nuestro país que los actos de corrupción han tocado a las diferentes esferas del gobierno. Los Gobiernos Regionales de La Libertad y Ancash no se encuentran exceptuados de dicha situación. Con respecto a la Región Ancash, según Lizarzaburú (2015) el



Vicegobernador Enrique Vargas fue procesado por el presunto delito de falsedad genérica, ya que se presentaron inconsistencias en su hoja de vida y además de verificar una posible falsificación de firmas.

Así Urbina (2015, publicó que dos abogados chimbotanos denunciaron ante el Ministerio Público al Gobernador Regional de Ancash, Waldo Ríos Salcedo, por el presunto delito contra la administración pública, en la modalidad de abandono de cargo. Con respecto a la Región La Libertad: 1253 casos de corrupción registrados en la región (2015) que había 1253 casos de corrupción en la región desde el 2008 hasta el 2015.

Entre las denuncias por casos de corrupción contra las autoridades de la Libertad presentadas por la procuraduría, figuran los del gobernador regional César Acuña Peralta; el ex -alcalde de Julcán, Mercedes Castro Arteaga; el alcalde distrital de Moche, Róger Quispe Rosales y la ex-autoridad regional José Murgia Zannier, entre otros. Sobre Acuña Peralta y su hijo, el legislador Richard Acuña Núñez, pesó una denuncia relacionada a las millonarias licitaciones ganadas en la comuna distrital de La Esperanza, cuyo alcalde era el asepista Daniel Marcelo, por parte de empresas que tienen vínculos con Alianza Para el Progreso (APP) y la Universidad César Vallejo (UCV), propiedad de la familia Acuña. Todos estos antecedentes demuestran que la reputación de nuestra Macro Región 4 no es nada favorable.

Las Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social, según el Portal Web Institucional del Gobierno Regional de Ancash (2016), como parte de la responsabilidad social con la comunidad y el medio ambiente, la Gerencia Regional de Recursos Naturales del Gobierno Regional de Ancash inició proceso de zonificación ecológica, económica y ordenamiento territorial en la región Ancash. Este proceso ayudará a la Región a identificar sus potencialidades y limitaciones que orientan las diferentes alternativas de uso sostenible en la región.

El Sistema de planeamiento estratégico en la Región Ancash cuenta actualmente con el

Plan Estratégico Institucional 2012- 2016 y el Plan de Desarrollo Regional Concertado de la Región Ancash 2008 – 2021. Con respecto a la Región La Libertad cuentan con el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2010- 2021 con su respectiva norma que aprueba el Plan de Desarrollo Concertado; y el Plan Estratégico Institucional 2011- 2016 (vigente) con su respectiva norma que lo aprueba 2011-2016 (vigente).

#### **4.1.2 Marketing y Ventas (M)**

La Macro Región 4 (Ancash y la Libertad) tiene un enorme potencial para desarrollar el turismo. La región Ancash tiene los siguientes lugares turísticos:

*Yungay - Tumba de lodo.* El 31 de mayo de 1979 se dio un fuerte sismo que originó que parte del nevado Huascarán se desprendiera y huayco sepultara a las casi 70,000 personas de la ciudad de Yungay. En su lugar se ha creado un cementerio llamado “Campo Santo”.

*Callejón de Huaylas.* Formado por las Cordilleras Blanca y Negra. Tiene a lo largo de su recorrido las montañas más hermosas del país. Se practica el andinismo, caminatas canotaje (río Santa), bicicleta de montaña y escalada en roca (Monterrey). Otros lugares son: El Cañón del pato, la ciudad costera de Chimbote, el Parque Nacional Huascarán y la Ciudad de Monterrey. La Región Libertad tiene múltiples lugares turísticos como:

- Plaza Mayor de Trujillo: En la parte central se encuentra el monumento a la Libertad.
- Catedral de Trujillo: Conserva lienzos cusqueños y retablos.
- Museo Catedralicio: Decorado con vigas y cripta policromadas.
- Ciudadela de Chan Chan: La ciudad de barro más grande de América. Chan Chan fue la capital del reino Chimú, abarcando originalmente más de 20 Km<sup>2</sup>.
- Balneario de Huanchaco (Trujillo): Se navegan con los "caballitos de totora". Es una playa utilizada para surfear.

- Huaca del Sol y la Luna: Centro político - administrativo y la Huaca de la Luna, como centro ceremonial. Se puede observar muros policromos que representan al dios Ai-apaec.

En la Tabla 12 se puede apreciar de manera global el arribo de turistas internacionales a las diferentes Macro Regiones del Perú. En cuanto a las exportaciones FOB, la Aduana Chimbote, 2002- 2005, presentó una tendencia a la caída desde el 2013 hasta enero - agosto del 2015. Esto es debido principalmente a una menor demanda externa. Asimismo, se observa que las exportaciones tanto de productos tradicionales y no tradicionales ha decrecido, pero en 2015 tuvo una recuperación (ver Figura 17 y Tabla 13).

Tabla 12

*Perú: Llegada Mensual de Turistas Internacionales, Enero 2009 - Diciembre 2014*

Mes	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	179,817	205,78	228,313	246,858	255,983	266,299
Febrero	180,674	181,769	211,765	241,127	263,144	268,118
Marzo	171,702	166,503	206,02	228,614	253,18	266,479
Abril	162,388	164,353	196,464	215,975	236,237	241,635
Mayo	158,088	180,127	194,701	215,592	256,187	264,283
Junio	172,915	185,399	204,188	225,036	258,511	245,733
Julio	199,608	227,724	255,468	268,788	302,309	299,154
Agosto	184,093	202,606	229,943	242,986	276,73	291,276
Setiembre	169,396	182,353	205,185	234,605	249,413	254,394
Octubre	186,144	204,456	227,418	244,308	282,219	274,695
Noviembre	181,462	191,979	210,45	238,813	258,735	257,567
Diciembre	193,674	206,34	227,888	242,921	270,991	285,301
Total	2'139,961	2'299,187	2'597,803	2'845,623	3'163,639	3'214,934

*Nota.* Tomado de "Llegada mensual de Turistas internacionales," por MINCETUR, 2014  
([http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU\\_Lleg\\_Mens\\_Tur\\_Internac\\_2002\\_2014.xls](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Mens_Tur_Internac_2002_2014.xls))

En cuanto a las exportaciones FOB, la Aduana Chimbote, 2002- 2005, presentó una tendencia a la caída desde el 2013 hasta enero - agosto del 2015. Esto es debido principalmente a una menor demanda externa. Asimismo, se observa que las exportaciones tanto de productos tradicionales y no tradicionales ha decrecido, pero en 2015 tuvo una recuperación (INEI, 2015a).

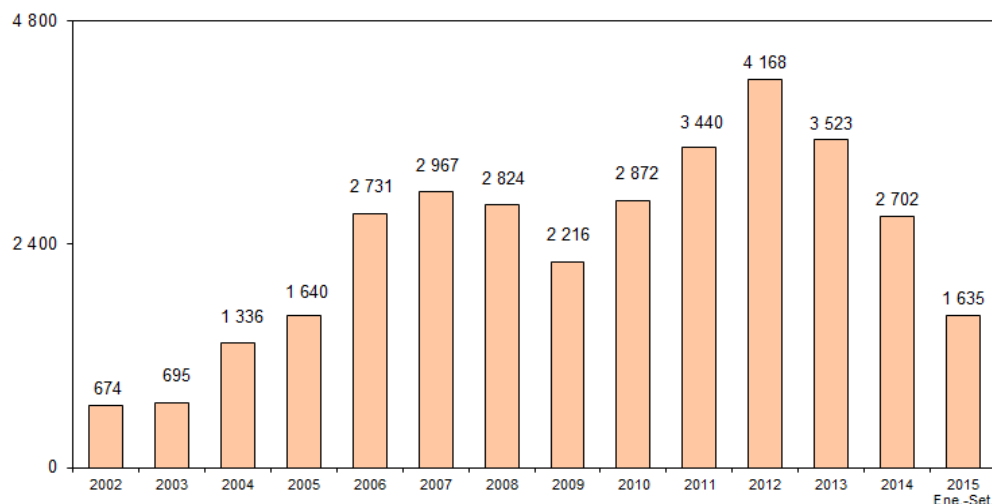


Figura 17. Exportaciones FOB, por la aduana Chimbote, 2002 -2015 (millones de US dólares).

Tomado de “Ancash - Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a (<https://www.inei.gob.pe/>)

Tabla 13

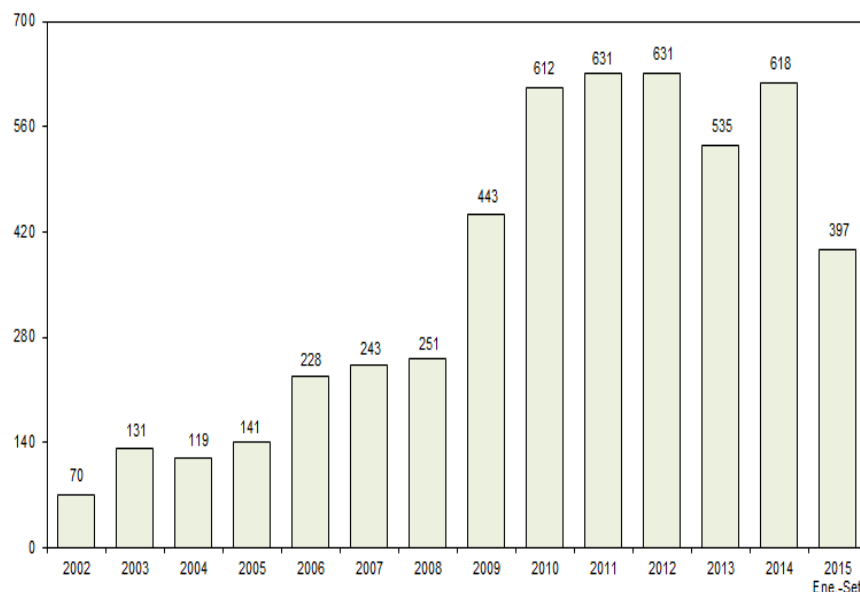
Exportaciones FOB, según Producto, 2010 - 2015 en la Región Ancash (millones de US dólares)

Productos	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 Ene-Ago.
Total	3 922	4 501	4 865	4 306	3 231	1 809
Traicionales	3 810	4 345	4 689	4 155	3 151	1 705
- Minería	3 201	3 898	3 954	3 710	2 716	1 525
-Pesqueros	503	447	725	445	435	130
-Otros 1/	1	0	0	0	1	0
No Tradicionales	112	155	177	152	130	104
-Agropecuario	19	35	35	55	54	57
-Madera y papeles	2	3	2	-	-	-
-Metal mecánico	1	3	2	2	6	2
-Minería no metálica	0	1	13	-	-	-
-Pesqueros	53	35	73	53	49	33
-Químicos	0	0	1	-	-	-
- Sidero-metalúrgico y Joyería	37	25	51	32	3	4
-Textiles	0	2	0	0	0	0
-Otros No Tradicionales	0	0	0	3	6	8

Nota. Tomado de “Ancash - Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a (<https://www.inei.gob.pe/>).

Las exportaciones FOB del puerto de Salaverry, desde 2002 hasta enero - Setiembre del 2015, se pueden apreciar en la Figura 18. En cuanto a las exportaciones FOB de la Región La Libertad, se ha visto una ligera tendencia a la caída para finales del 2015 como total, pese

que las exportaciones de los productos no tradicionales aumentaron (ver Tabla 14).



*Figura 18.* Exportaciones FOB, por la aduana de Salaverry, 2002 -2015 (millones de US dólares).

Tomado de “La Libertad - Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a (<https://www.inei.gob.pe/>)

Tabla 14

*Exportaciones FOB, según Producto, 2010 - 2015 en la Región La Libertad (Millones de US Dólares)*

Productos	2010	2011	2012	2013	2014	2015 P/ Ene - Ago.
Total	2 522	2 934	3 414	2 979	2 793	1 697
Tradicionales	2 062	2 358	2 816	2 383	2 063	1 258
- Agrícolas	49	37	29	44	67	24
- Mineros	1 914	2 291	2 591	2 253	1 864	1 199
- Pesqueros	100	30	196	86	133	35
No Tradicionales	460	576	598	597	729	439
- Agropecuarios	387	494	459	504	654	402
- Textiles	6	2	6	1	2	1
- Madera y papeles y sus manufacturas	10	15	13	1	1	0
- Químicos	40	41	33	35	39	17
- Minería no metálica	12	15	15	15	23	14
- Sidero-metalúrgicos y joyería	0	0	66	31	1	0
- Otros no tradicionales	5	8	6	9	9	5
Otros	0	0	0	0	0	0

*Nota.* Tomado de “Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a (<https://www.inei.gob.pe/>).



De otro lado, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b), la Región Ancash aportó el 3.5% del Producto Bruto Interno (PBI), mientras que la Región la Libertad tuvo una mayor aportación al registrar el 4.9% del PBI (ver Figura 19).

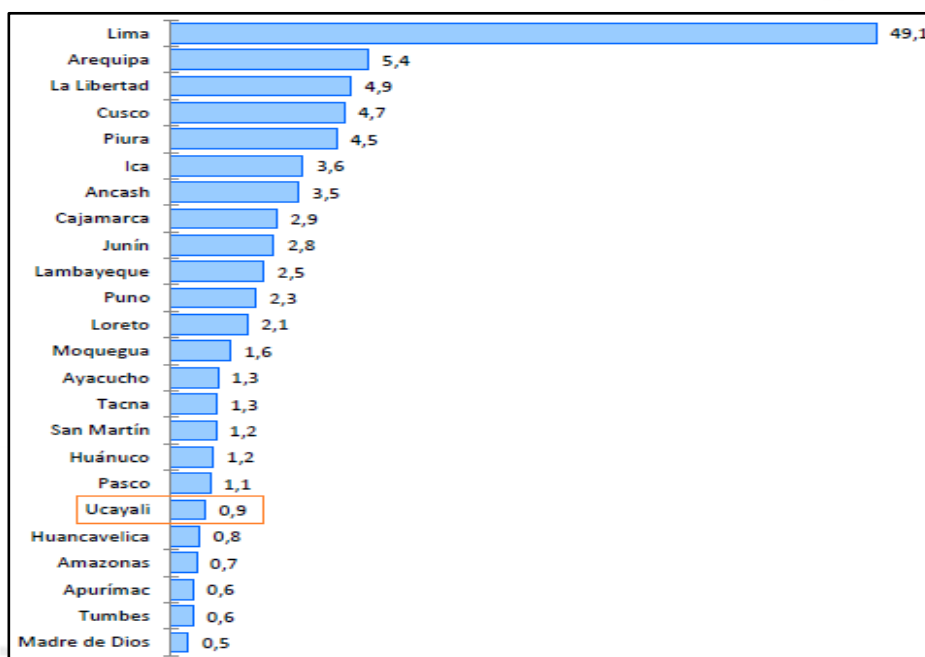


Figura 19. Producto Bruto Interno, según departamentos: 2014.

Tomado de “Producto Bruto Interno por Departamentos 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014e

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

#### 4.1.3 Operaciones y logística Infraestructura (O)

Respecto de operaciones y logística de la Macro Región 4, se ha tomado como referencia el mapa de flujos económicos. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016), la Macro región 4 constituye una zona de articulación interregional con Chiclayo, Cajamarca y Lima, además es una zona de desarrollo agroindustrial importante. La presencia de sus puertos permite un desarrollo comercial interesante. Cuenta con asentamientos con altas tasas de crecimiento poblacional. La ciudad de Trujillo es el centro metropolitano regional, concentra las capacidades de gestión, exportación y transformación (agroindustria) y las mayores actividades de servicios, comercio, finanzas e industria manufacturera. Integra localidades con diversos niveles de desarrollo y tasas variables de crecimiento poblacional.

Es un área dinámica en cuanto a relaciones económicas, cuya actividad generadora de empleo base es la agricultura de cultivos industriales y agroindustriales orientados a los mercados nacional y externo; sin embargo, la actividad que genera mayor cantidad de dinero es la minería. La parte de la costa tiene potencial para el desarrollo de la agroindustria, las actividades comerciales y los servicios de apoyo a la producción. Cuenta con la mayor concentración de áreas de cultivo dedicadas a los cultivos de espárragos (7,000 a 8,000 Ha) y caña de azúcar (4,500 Ha). Los otros cultivos son frutales, incluyendo uva y cereales. La otra cara de la medalla es Otuzco – Julcán, constituyendo los corredores más pobres de la Región, especialmente Julcán, el cual tiene centros de acopio y de servicios al área Rural. Esta población es predominantemente rural y dispersa. La zona de Julcán requiere urgentemente mejorar su articulación con Trujillo y con Huamachuco. Otuzco es una ciudad principal, con potencial para el desarrollo del turismo de carácter religioso y con posibilidades para el desarrollo agrícola. La actividad principal es la agricultura, dedicada básicamente al cultivo de la papa, menestras y cereales para el mercado regional interno. Recientemente se ha empezado a probar con el cultivo de alcachofa en Julcán y los frutales en Otuzco.

Sánchez Carrión (Huamachuco)-Pataz son centros de Servicios del Sub Espacio Andino: Huamachuco es el mayor centro urbano de la serranía, por su ubicación estratégica se constituye en un centro administrativo y de servicios de importancia regional, extendiendo su influencia a Cajabamba (en Cajamarca) y Pataz. Los asentamientos que conforman esta área se localizan en forma dispersa y su población registra niveles de pobreza extrema.

Pataz es un centro de servicios al agro y a la minería. Son centros poblados de escasa población y con bajas tasas de crecimiento, de base económica agrícola y minera. Tienen dificultad en la relación con la región Ancash por la barrera constituida por el río Marañón y la presencia de un solo puente de acceso en el área. Ambas provincias son bastante pobres, su producción gira en torno a la minería y en la agricultura su principal cultivo es la papa. Es una

provincia bastante alejada que se comunica mejor con Ancash que con la Región La Libertad. Llegar a Trujillo puede demorar tres días. La provincia de Bolívar es un área de ocupación incipiente, caracterizada por una deficiente articulación física. Su población es predominantemente rural en pobreza extrema. Se articula solo con el departamento de Cajamarca por carecer de vías adecuadas, presenta posibilidades de desarrollo agrícola y presenta necesidades de asistencia técnica y financiera.

El potencial de desarrollo del ecoturismo es alto por su producción agrícola y la belleza de sus paisajes. Santiago de Chuco es una zona de importancia rural y de desarrollo minero. Su producción agrícola es de autoconsumo y tiene altos niveles de pobreza extrema. Tiene una escasa integración con la costa que debe fortalecerse con mejoras y ampliación de la red vial. Su población rural dispersa, Santiago de Chuco es el principal centro de servicios de su área y por su ubicación, puede potenciar varios asentamientos cercanos y con la región Ancash. Su producción es básicamente agrícola, destacando el cultivo de papa, cereales y arroz. Tiene mejor conexión con Lima que con el resto de la Región (ver Figura 20).

En segundo lugar, se considera el mapa de flujos económicos de la Región Ancash, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2016b) (ver Figura 21).



Figura 20. Mapa de flujo económico La Libertad.

Tomado de "Mapa de flujos," por Sistema de Información Ambiental Local [SIAL], 2016 (<http://sial.segat.gob.pe/mapas/mapa-flujos-economicos-region-libertad>).



Figura 21. Mapa de flujo económico de la región Ancash. Tomado del “Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016 (<http://ww2.mincetur.gob.pe/>).

El departamento de Ancash está integrado por las provincias de Huarney, Casma, Santa, (zona costa), Corongo, Pallasca y Sihuas (zona sierra), con una población de 478,838 mil habitantes (49.09%). Agrupa a 46 distritos y su extensión es de 14,719.63 Km<sup>2</sup> (41.10%). Este espacio es considerado de importancia estratégica debido a que es la vía más cercana para la integración de Ancash con los departamentos de La Libertad, Huánuco y San Martín. Cuenta con un potencial productivo agro pastoril, recursos turísticos, y producción agropecuaria. Es una zona industrial y agrícola, con cultivos bajo riego y en secano. Sus principales fuentes fluviales son los ríos Casma, Sechín, Santa, Nepeña, Culebras y Huarney; además del río Sihuas, que es muy poco utilizado como fuente de agua de riego. Se cuenta con la industria dedicada a la extracción y transformación de productos hidrobiológicos y acuícolas.

Callejón de Huaylas está compuesto por las provincias de Recuay, Aija, Huaraz, Carhuaz, Yungay y Huaylas, con una población superior a los 271,680 mil habitantes (29.67%). Tiene una extensión de 9,952.03 Km<sup>2</sup> (27.79%). Integra a 56 distritos. La actividad



principal de este eje es la agricultura de autoconsumo, basada principalmente en cultivos tradicionales. En términos de roles económicos, será el desarrollo turístico el que influenciará favorablemente a la agricultura y comercio en este espacio, siendo la ciudad de Huaraz la base de operaciones para los circuitos turísticos del Callejón de Huaylas y Conchucos.

En este eje se encuentra ubicado el Proyecto Especial Chinecas y la principal industria siderúrgica de la Macro Región norte. Recientemente se está pasando de una agricultura de autoconsumo hacia una agricultura de exportación, como es el caso de la alcachofa. Por otro lado, cabe destacar que en este eje se ubica la minera Barrick Misquichilca y el área administrativa de la Minera Antamina. Yanamayo comprende las Provincias de Pomabamba, Mariscal Luzuriaga y Carlos Fermín Fitzcarrald, con una población de 80,299 mil habitantes. Agrupa a 17 distritos de sus jurisdicciones. Al interior de este espacio la primacía urbana le corresponde a la ciudad de Pomabamba. Es un espacio eminentemente rural con producción agropecuaria de autoconsumo con bajos rendimientos, la cual se encuentra por debajo de la producción regional y nacional.

Puchka está integrado por las provincias de Antonio Raymondi y Huari, con una población de 82,795 mil habitantes (8.67%). Agrupa a 16 distritos de la provincia de Huari y seis distritos de la provincia de Antonio Raymondi. Tiene la capacidad de integrar espacios geo- socioeconómicos diferenciados y la de ser un área de distribución de flujos económicos entre la costa, la selva y entre los Espacios Geoeconómicos Yanamayo y Callejón de Huaylas.

La economía de este corredor se caracteriza por ser esencialmente agropecuaria, con predominio de la actividad agrícola. Cuenta con potencialidades que pueden coadyuvar a su desarrollo interno y del departamento. Asimismo, poseen recursos hídricos e hidroenergéticos para el aprovechamiento hidroeléctrico y recursos mineros, turísticos e hidrobiológicos. En este eje se encuentra el yacimiento minero de Antamina. Bolognesi – Ocos está compuesto por las provincias de Bolognesi y Ocos con una población de 35,299 habitantes. Agrupa a 25



distritos de sus jurisdicciones respectivas. Este espacio no posee un estricto conjunto de ciudades, pero se les ha incluido por representar zonas económicas que pueden comenzar a desarrollarse.

Las principales actividades que se realizan son la ganadería y la industria de derivados lácteos, la cual se encuentra en proceso de crecimiento. En cuanto a la Infraestructura vial, la Macro Región 4 cuenta con 23,677 Km de Red vial departamental de la cual 298 Km se encuentran asfaltados. Por otro lado, cabe mencionar que La Libertad tiene 171 proyectos de infraestructura a través del mecanismo de obras por impuestos, a fin de hacerse más competitiva y contribuir a su desarrollo, atrayendo mayor inversión privada a la región (Gobierno Regional de La Libertad, 2015) (ver Tabla 15).

Tabla 15

*Inversión por Modalidad en la Región La Libertad*

SECTOR	Inversión Por Modalidad 2015 – 2018							
	OXI (OBRAS POR IMPUESTOS)						TOTAL PROYECTOS	
	NUM	MONTO (S/)	NUM	MONTO (S/)	NUM	MONTO (S/)	NUM	MONTO (S/)
SALUD	52	237'563,599.93	0	0	6	862'000,000.00	53	
Educación	149	609'526,164.99	0	0	10	124'171,545.38	159	733'697,710.37
Trabajo	3	13'000,000.00	0	0	0	0	3	
Producción	0	0	20	20'000,000	1	1'000,000.00	21	
DESARROLLO INCLUSIÓN SOCIAL	0	0	14	73'600,000	0	0	14	
TRANSPORTE	2	6'173,872.00	0	0	8	44'000,000.00	10	
AGRICULTURA	22	47'999,559.35	11	24'133,000	0	0	33	
DEFENSA NACIONAL	15	330'000,000.00	3	4'000,000	3	25'784,249.00	21	
Infraestructura Carreteras	122	1036'350,805.69	0	0	22	1269'969,944.00	144	2306'320,749.69
Turismo, Comercio Y Artesanía	2	10'000,000.00	16	11'500,000	12	40'456,142.00	30	
CASA DE LA IDENTIDAD	1	9'272,742.59	0	0	0	0	1	
MEDIO AMBIENTE	4	7'500,000.00	0	0	6	20'000,000.00	10	
CANALES/ SISTEMA DE EXPLOTACIÓN	23	472'291,742.34	0	0	7	23'944,073.51	33	
TOTAL	400	2,829'683,487.39	64	133'794,183	75	2413'325,958.89	539	5,376'803,629.23

Nota. Tomado de "Gobierno Regional de La Libertad," 2015

(<http://gestion.pe/economia/libertad-tiene-171-proyectos-listos-obras-impuestos-2129799>).

La Infraestructura Portuaria la Macro Región cuenta con el Muelle de Pacasmayo, Terminal Portuario de Chicama (Malabrigo), Terminal Portuario Multiboyas Salaverry, Terminal Portuario de Salaverry, Terminal Portuario de Chimbote, Muelle Siderperú, Terminal Portuario Multiboyas Chimbote, Terminal Portuario Multiboyas Colpex, Terminal Portuario Multiboyas Blue Pacific Oils, Muelle Huarmey, Terminal Portuario Antamina.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Durante el 2014, en La Libertad, el 84% de los gastos no financieros se orientaron a bienes y servicios. Los principales rubros fueron las inversiones sociales, tales como: educación, saneamiento, vivienda y protección social. Las inversiones económicas fueron en transportes, energía y comunicaciones. Al tratarse de rubros de infraestructura poseen amplio nivel de oferta de proveedores, lo cual limita el poder de negociación de éstos. A continuación, se muestra una tabla sobre el gasto no financiero de la Región de La Libertad (ver Tabla 16). De otro lado, en la Región Ancash, el 94% de los gastos no financieros se encuentran orientados a bienes y servicios (ver Tabla 17).

Tabla 16

#### *Informe del Gasto no Financiero 2014-2015 del Gobierno Regional de La Libertad*

	PIM 2014 (Miles\$)	Formulación 2015 (%) (Miles\$)	VAR. ABS. 2015 (Miles\$)	VAR. PORC 2015 (%)	COMPOSIC.
Gasto No Financiero (A+B) <sup>v</sup>	67,994	36,780	-31,214	-45.9%	100,0
A. Gasto Corriente No Financiero	20,908	16,219	-4,689	-22.4%	44.1%
1 Transferencias Corrientes	584	302	-282	-48.2%	0.8%
2 Bienes Y Servicios	17,706	14,728	-2,978	-16.8%	40.0%
3 Remuneraciones	2,617	1,188	-1,429	-54.6%	3.2%
B. Gasto De Capital	47,086	20,561	-26,526	-56.3%	55.9%
1. Formación Bruta de Capital	32,834	20,561	-12,273	-37.4%	55.9%
2. Otros	14,253	0	-14,253	0.0%	0.0%

*Nota.* Tomado de "Informe de Formulación Responsable y Transparente del Gasto no Financiero 2015 - Gobierno Regional de La Libertad," por Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal, 2014 ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/Reporte\\_fin\\_subnac\\_social/GR/GR\\_libertad.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_fin_subnac_social/GR/GR_libertad.pdf)).

Tabla 17

*Informe del Gasto no Financiero 2014-2015 de Ancash*

	PIM 2014 (Miles S/)	FORMUL* 2015 (Miles S/)	VAR. ABS. 2015 (Miles S/)	VAR.PORC 2015 (%)	COMPOSIC . (%)
GASTO NO FINANCIERO (A +B) <sup>1/</sup>	194 099,58	108 444,38	- 85 655,20	-44,1	100,0
A. GASTO CORRIENTE NO FINANCIERO	52 335,24	21 611,94	- 30 723,30	-58,7	19,9
1 REMUNERACIONES	2 139,85	1853,09	-286,75	-13,4	1,7
2 BIENES Y SERVICIOS	49 688,07	19 654,23	-30 033,84	-60,4	18,1
3 TRANSFERENCIAS CORRIENTES	507,33	104,62	-402,71	-79,4	0,1
B. GASTO DE CAPITAL	141 764,34	86 832,44	-54 931,90	-38,7	80,1
1. FORMACION BRUTA DE CAPITAL	141 764,34	86 832,44	-54 931,90	-38,7	80,1
2. OTROS	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0

*Nota.* Tomado de "Informe de Formulación Responsable Transparente del Gasto no Financiero 2015 - Gobierno Regional de Ancash," Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal, 2014 ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/Reporte\\_fin\\_subnac\\_social/GR/GR\\_ancash.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_fin_subnac_social/GR/GR_ancash.pdf)).

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

De conformidad con lo estipulado en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, los recursos humanos de los Gobiernos Regionales que, a su vez, componen la Macro Región, se encuentran conformados por los siguientes:

El Consejo Regional se encuentra conformado por un Presidente Regional, los Consejeros de las provincias de cada región y un Vicepresidente Regional. Los consejeros pueden ir desde un mínimo de siete y un máximo de 25. El mandato es irrenunciable.

El Presidente Regional. Se desempeña a tiempo exclusiva, con excepción de la función docente. Su remuneración mensual es fijada por el Consejo Regional, siendo obligatorio que se publique la norma que la aprueba y su cuantía. El Presidente Regional es el órgano ejecutivo del Gobierno Regional, pues ejecuta sus actos de gobierno mediante Decretos Regionales. El Presidente es elegido conjuntamente con un Vicepresidente por un período de cuatro años, por sufragio directo, cuyos mandatos son irrenunciables.

El Vicepresidente regional. Este funcionario reemplaza al Presidente Regional. Cumple las funciones de coordinar y de gestionar aquellas funciones expresamente delegadas por el Presidente.

Los Consejeros Regionales. Este cargo resulta incompatible con (a) el ejercicio de otros cargos relativos a la función pública (proveniente de mandato o elección popular), (b) con cargos desempeñados en empresas o entidades que tienen contratos con el Gobierno Regional, entre otros.

Los Gerentes Regionales. Estos funcionarios son los responsables (administrativos y legales) de los actos que puedan ejecutar en el ejercicio de sus funciones.

#### 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a), la implementación de tecnología de información y comunicación en la Macro Región 4 está dentro del promedio nacional y tiende a estabilizarse. Actualmente, la Macro Región 4 (Ancash y La Libertad) cuentan con los servicios de cable, teléfonos fijos, teléfonos móviles, internet, tanto público como privado, servicio de correo, etc. (ver Figura 22).

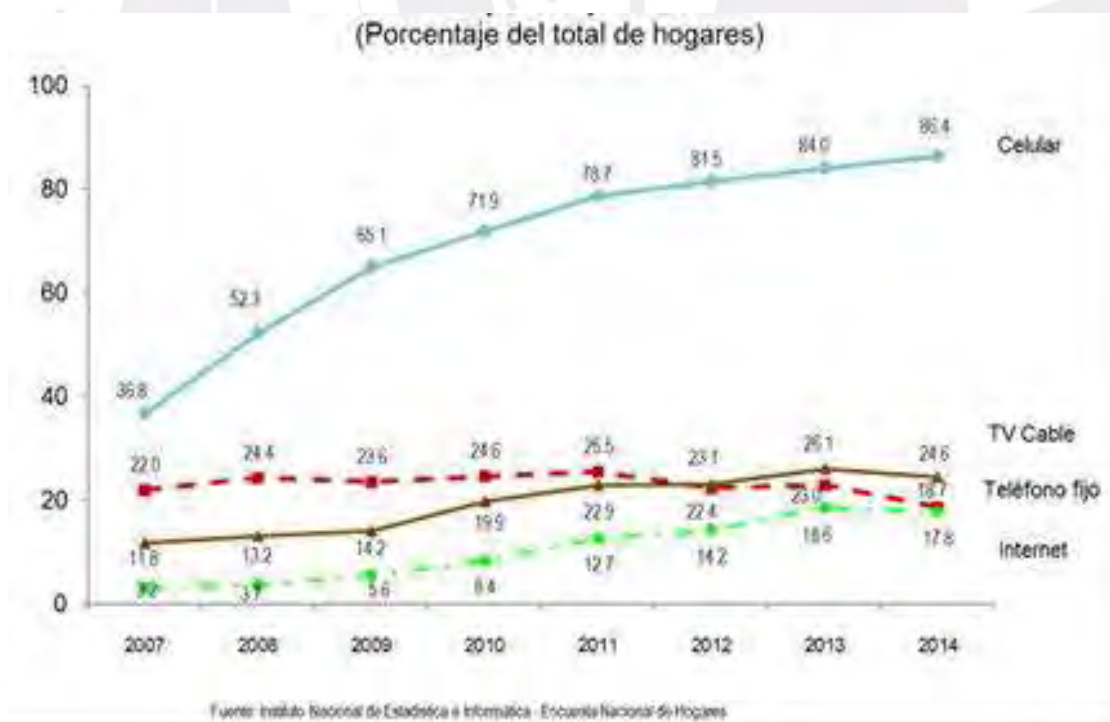


Figura 22. Porcentaje de hogares que disponen de servicios de información Ancash 2007-2014.

Tomado de “Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a - Encuesta Nacional de Hogares [ENAH], 2012 (<https://www.inei.gov.pe>).

Analizando la gráfica, antes del 2007 un bajo porcentaje de hogares tenía acceso a internet (alrededor de 2% – 3%), que correspondían a las familias más acaudaladas de la zona. En la capital de Ancash (Huaraz) era común encontrar contadas cabinas públicas. Con respecto a los servicios de celulares, desde el 2008 hasta el 2014, se tiene un crecimiento acelerado de este servicio debido principalmente al ingreso de otros operadores como Claro y la instalación de nuevas antenas. Actualmente, al 2016, este número de debe ser más alto con el ingreso de Entel y Bitel. En la Región la Libertad vemos un creciente aumento a partir del 2010 en lo que corresponde al servicio de internet, tv cable, teléfono fijo, tv cable, celular. Esto principalmente por el ingreso de nuevos operadores. Por otro lado, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], en el año 2010, informó que La Libertad registraba 751 celulares por cada mil personas (ver Figura 23).



Figura 23. Porcentaje de hogares que disponen de servicios de información La Libertad, 2007- 2014.

Tomado de “Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a- Encuesta Nacional de Hogares [ENAHO], 2012 (<https://www.inei.gov.pe>).

#### 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Actualmente no se tiene una visión estratégica para asegurar la una correcta



implementación vinculadas a tecnologías de I+D. A esto se suma que hay un pobre nivel de investigaciones científicas elaboradas por las universidades que aporten desarrollo a la Macro Región 4. OSIPTEL comunica que el ingreso de la fibra óptica a la Macro Región 4 generará nuevas oportunidades en el desarrollo de los negocios y permitirá aprovechar mejor el potencial de la Macro Región. El proyecto de fibra óptica que consiste en una red de más de 1800 km, permitirá a los diversos pueblos de la Macro Región tener internet, datos y multimedia.

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

Luego de haber realizado en los apartados anteriores de este capítulo el análisis interno a todas las áreas funcionales de la macro-región, se procedió con la metodología, a la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) identificando ocho fortalezas y diez debilidades, o llamados también Factores Determinantes de Éxito - FCE (ver Tabla 18).

#### **4.3 Conclusiones**

Como resultado de la elaboración de la MEFI, se obtuvo dos subtotaes y la sumatoria de éstos dio un puntaje ponderado total de 2.15, por debajo del promedio (2.5), lo que demuestra que la gestión, hasta el momento, de la Macro Región 4 es internamente débil. En tal sentido, nuestra macro región requiere de estrategias de corto y largo plazo para alcanzar y/o superar el puntaje de los 2.5, que la pondría como una región con un creciente grado de competitividad nacional, toda vez que cuenta con grandes potenciales en la minería, turismo, agroindustria y agricultura.

Tabla 18

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

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Terrenos agrícolas y productos agropecuarios únicos de alto valor nutritivo y de alta demanda en los mercados internacionales.	0.07	4	0.28
2	Patrimonios culturales presentes e históricos de reconocimiento nacional y mundial.	0.05	3	0.15
3	Existencia de productos mineros y agroindustriales con calidad de exportación, así como puertos con capacidad para el comercio internacional.	0.05	3	0.15
4	Existencia de grandes yacimientos mineros en reserva, explotación y proyectos con alto impacto económico, que generan un significativo canon.	0.05	4	0.20
5	Existencia de empresas sólidas manufactureras, agroindustriales, mineras y otros.	0.05	3	0.15
6	Geografía variada, terrenos, lagos, ríos, represas, etc. para el desarrollo de diversas actividades.	0.05	3	0.15
7	Existencia de centrales generadoras de energía eléctrica con suficiente capacidad de abasto a la población de la macro región.	0.05	3	0.15
8	Organización democrática, descentralizada y desconcentrada, con una normatividad propia, que forma parte de la estructura orgánica del país.	0.05	3	0.15
Subtotal		0.42		1.38
<b>Debilidades</b>				
1	Baja calidad en la elaboración e implementación de los lineamientos y planes operativos y estratégicos.	0.10	1	0.10
2	Bajo nivel de competitividad, educación y formación técnica de servidores públicos y privados en todos los sectores económicos.	0.03	2	0.06
3	Deficiente infraestructura educativa con alta diferencia entre las ciudades y la zona rural.	0.07	2	0.14
4	Insuficiente y discontinuada información estadística de principales indicadores y bajo nivel de uso de sistemas de información para atender a la población.	0.05	2	0.10
5	Insuficiente nutrición y asistencia médica básica en segmentos de la población.	0.05	1	0.05
6	Alto nivel de desigualdad social, con alto porcentaje de pobreza y pobreza extrema.	0.05	1	0.05
7	Incremento de incidencias de corrupción y bajo nivel de transparencia, difusión de acciones y planes de gestión de funcionarios públicos.	0.07	1	0.07
8	Bajo nivel de investigación y desarrollo de nuevas técnicas, procesos y tecnologías para el mejoramiento de las diversas industrias.	0.05	2	0.10
9	Bajos niveles de formalización de empresas, control de flujo de dinero y bancarización.	0.02	2	0.04
10	Insuficiencia de personal e infraestructura para combatir la inseguridad ciudadana.	0.04	2	0.08
11	Ausencia de conglomerados económicos clusters.	0.05	1	0.05
Subtotal		0.58		0.84
Total		1.00		2.22

Valor: 4. Fortaleza Mayor; 3. Fortaleza Menor; 2. Debilidad Menor; 1. Debilidad Mayor

## **Capítulo V: Intereses de la Macro Región 4 y Objetivos de Largo Plazo**

La Macro Región 4, al igual que toda organización persigue intereses que van en concordancia con su visión. Es importante definir las para que establezca correctamente sus objetivos de largo plazo. Los intereses de la Macro Región se orientan en alcanzar el éxito al interior de la región enfocado en el bienestar de la población, en el desarrollo económico y social interno, así como en los mercados externos donde compite con otras regiones.

### **5.1 Intereses de la Macro Región 4**

La Macro región 4 ha considerado cinco enfoques de intereses organizacionales, los cuales han sido identificados y a su vez plasmados en la visión que se ha descrito en el capítulo II, conjuntamente con la evaluación y diagnóstico de los factores internos y externos, los cuales son:

1. Crecimiento económico: Que se basará en el crecimiento del PBI en los sectores de turismo, minería y agro exportación que son los pilares de nuestra misión.
2. Generación de empleo: Se basará en la ejecución de obras como la ampliación del puerto de Salaverry, destrabar proyectos mineros, integrar circuitos turísticos, culminación de proyectos de riego y puesta en marcha de proyectos nuevos (AYNI).
3. Seguridad Ciudadana: Los principales OCPs vinculados a este interés estarán orientados a asignar mayor presupuesto, creación de escuadrones de élite e implementación de nuevos proyectos logísticos.
4. Población saludable: La Macro Región 4 tendrá planes como el Desarrollo Regional de Salud, la puesta en marcha de Programas de Control de Desnutrición y de Alimentación Macro Regional, así como la creación de Seguro contra la Desnutrición.
5. Competitividad educativa: Incrementar el nivel educativo de la Macro Región, elaborando planes de trabajo y realizando evaluaciones constantes a los docentes, a

la vez de generar incentivos para que los estudiantes escolares y de pregrado no abandonen las escuelas por migración dada la falta de oportunidades.

## 5.2 Potencial de la Macro-Región 4

Se analizarán los siguientes aspectos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, tecnológico-científico, (d) histórico-sociológico-psicológico, (e) organizacional-administrativo, y (f) militar.

**Demográfico.** Posee una población de 3'008,274 habitantes que representa el 9.6 % de la población nacional, con una densidad poblacional de 49 hab/ km<sup>2</sup>. La población Económicamente Activa (PEA) es 1'582,050 habitantes que representa 7.04% de la población del País o el 50.5% de la población Total de la Macro Región 4, lo que quiere decir que se tiene una población bastante joven.

La Población Total (PT) de la Macro Región 4 está dividida en la Población en Edad de Trabajar (PET) conformado por personas mayores a 14 años que representan el 73.1% y la Población en Edad de No Trabajar (PENT) el 26.9%.

En la población PET está la Población Económicamente Activa (PEA) que es el 72.7% de la población PET y el 53.1% de la población PT. La otra porción, la Población Económicamente Inactiva (PEI) es el 27.3% de la población PET y 19.9% de la población PT.

Dentro de la población PEA, tenemos la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) que es el 96% del PEA y 51% de la PT. La población desempleada (PEAD) es el 3.9% del PEA y el 2.1% de la población PT.

La Macro Región 4 tiene una población urbana de 2 156 559 hab. (71.68% de la población total) y una población rural de 852 441 hab. (28.32% de la población total). Así mismo la Población por rango de Edades de la Macro Región 4 es:

- 0 a 14 años: 28.4% (855 159 hab.)
- 15 a 64 años: 64.6 % (1 944 633 hab.)

- 65 años a más: 7% (209 208 hab.)

La Macro Región 4 para el periodo 2015 a 2020 presenta una esperanza de vida al nacer de (a) 72.8 años para hombres y (b) 78.6 años para mujeres. Con respecto a la población según idioma que aprendió en su niñez en el 2014, tenemos los siguientes porcentajes: Español con 88.2%; (b) Quechua con 11.6%; (c) Aymara con 0.1%; (d) Portugués 0.1% y Sordomudo 0.1%. La Macro Región 4 cuenta con 32 provincias, de las cuales nueve tienen un estado de pobreza de 52 %, 15 provincias tienen un estado de pobreza de 31 a 50%.

**Geográfico.** Posee una superficie de 61,389.81 m<sup>2</sup> que representa el 4.78 % de la superficie del país. Es una región determinada por la Cordillera de los Andes (La Cordillera Blanca y la Cordillera Negra) donde la cordillera Blanca presenta nevados como el Huascarán mientras la Cordillera Negra presenta montañas. Se distinguen tres regiones naturales: Costa, Sierra y Selva. El clima en la costa es semitropical a cálido y su temperatura es superior a los 18° C en promedio.

El clima de la sierra posee una temperatura que va desde los 0°C hasta los 14 °C. La Macro Región 4 posee extensos yacimientos mineros y con potenciales reservas de oro, zinc, plata, plomo, carbón antracita y cobre y antimonio. Al mismo tiempo se encuentra entre los 3 m.s.n.m (Puerto Marítimo de Salaverry y Puerto Marítimo de Chimbote) y los 6 798 m.s.n.m (Nevado de Huascarán) con seis de los ocho pisos altitudinales.

En dichos pisos se encuentra variedad de microclimas que son aptos para la agricultura como productos como espárragos, paltas, alcachofas, lúcuma, azúcar, mango, palta, kiwicha, tara, algodón, etc.

Con respecto a su hidrografía presenta números valles irrigados por ríos: Chao, Santa, Piñistri, Nepeña, La Vega, Seca, Moche, Sarín, Carriza, Chepén, Huayito, Lacramarca, Casma, Puchca, Carabamba, Yanamayo, Tablachaca, Huarmey, Fortaleza, Huacapongo,



Oyón, Huaraday, Motil, Sarón, Rupac y Grande. Con respecto al litoral, su mar está bañado por la corriente peruana o corriente de Humboldt, lo cual permite la existencia de abundante zooplancton lo que lo convierte en un muy buen potencial para la pesca. Respecto de la flora, se tiene grandes bosques de pinos y eucaliptos. Con respecto de la fauna, se tiene al puma, oso de anteojos y el gato andino.

***Económico, tecnológico – científico:*** Conforme a lo antes comentado, según datos obtenidos del Instituto de Estadística e Informática [INEI] en valores a precios constantes con respecto al año 2007, en el 2015 el PBI de la Macro Región 4 ascendió a US\$ 11`436,083 el cual representó el 7.82% del PBI nacional. Este monto implica una contracción -5.47% con respecto al año anterior, una cifra alarmante de decrecimiento económico.

El PBI per cápita del año 2015 fue de US\$ 3801,54 por cada habitante, el cual es 19.1% menor al PBI Per cápita a nivel nacional. Las principales actividades económicas que generan mayor PBI son la extracción de minerales 29%, servicios 17%, manufactura 12%, agropecuaria 9%, comercio 9% y construcción 6%.

La Macro Región 4, según el INEI (2014d), cuenta con 153,838 empresas de los cuales: 147,307 (95.8%) son microempresas, 5,174 son pequeñas empresas (3.4%), 405 son mediana y gran empresa (0.3%) y 949 sin segmento (0.6%).

Según el tipo de actividad económica, las actividades de la Macro Región 4 relativas al comercio, actividades de alojamiento y de servicio de comidas representa el 56.5% (87 275 empresas). Estas actividades son típicas de microempresas o pequeñas empresas.

La PEAO para la Macro Región 4 se encuentra distribuida de la siguiente manera: Sector Agricultura, Pesca y Minería (31 %), comercio (20 %), Manufactura (10%), Hoteles y restaurantes (6.5 %) y Otros servicios (32.5 %) lo que demuestra que gran parte de la población está orientada a los sectores productivos y extractivos. Esto quiere decir que la

Macro Región debe facilitar la exploración de nuevos yacimientos de minerales a lo largo de su territorio.

La Macro Región 4 cuenta con el proyecto de Investigación Arqueológico Regional Ancash, el Instituto de Investigación Científica y Tecnológica Amauta, así como proyectos de investigación científica.

De acuerdo al Ministerios de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017), distintas regiones del mundo están interesados en potenciar el cultivo del arándano y aprovechar los altos precios, en vista que no existe perspectivas de saturación de los mercados internacionales en el corto plazo, más bien, existe una proyección de incremento de la demanda.

Bajo este escenario la macro región posee diversos pisos ecológicos que pueden ser aprovechados para la producción de estos berries y tener capacidad de exportación durante todo el año. Estos cultivos pueden ser realizados en las zonas alto andinas dándoles a los campesinos la oportunidad de obtener mayores ingresos económicos durante al menos 30 años y en consecuencia una mejora en su calidad de vida.

***Histórico, psicológico y sociológico.*** Tal como se indicó anteriormente, el Perú es un país de América del Sur sobre el cual se desarrolló la Cultura Inca, al igual que otras importantes culturas pre-incas tales como Mochica, Chavín, Paracas, Vicús, Chimú, Wari, Tiahuanaco, Nazca, entre otras. Específicamente, en la Macro Región 4 se desarrollaron civilizaciones como la Cultura Chavín, la Cultura Moche o Mochica y la Cultura Chimú. La primera de ellas ubicó su centro ceremonial (Chavín de Huántar) en la Provincia de Huari (Región Ancash).

La segunda ocupó los valles de Moche, Chicama y Virú (Región de la Libertad) durante los siglos III al VIII después de Cristo. La tercera de las mencionadas culturas se desarrolló en el mismo territorio donde siglos antes se asentó la Cultura Mochica. En la

Macro Región 4 también se encuentran civilizaciones más pequeñas y menos desarrolladas como la Cultura Recuay (Región Ancash) y las culturas Salinar y Virú (Región de la Libertad). Como principales costumbres de la Macro Región 4 se tiene el baile de La Marinera Norteña (Región de la Libertad).

Desde el año 1960 se celebra, a fines del mes de enero, el Concurso Nacional de Marinera organizado por el Club Libertad de Trujillo. La Macro Región 4 posee platos típicos muy apreciados por los buenos aficionados a la gastronomía, tales como el Shámbar, el Frito Trujillano y el Pato Guisado (Región de la Libertad), así como Picante de Cuy, Cuchicanca, Tamales, Charqui, Llunca Kashki, Pecan caldo, Pachamanca, Humitas y el Cebiche de Pato Casmeño (Región Ancash).

Las Áreas Naturales Protegidas que posee la Macro Región son el Santuario Nacional Calipuy, la Reserva Nacional Calipuy, el Bosque de Protección Puquio Santa Rosa y la Zona Reservada Algarrobal El Moro (Departamento de la Libertad), así como el Parque Nacional Huascarán y la Cordillera Huayuash (Departamento de Ancash).

Los Macro Región 4 presenta los potenciales proyectos:

El proyecto Hilarión de la Compañía Minera Milpo (US\$ 470 millones), situado en el distrito de Huallanca (provincia de Bolognesi) el cual se encuentra en etapa de exploración, tiene por mineral predominante el zinc e iniciará operaciones el año 2019.

El proyecto Magistral, a cargo de la empresa Compañía Minera Milpo (distrito de Conchucos, provincia de Pallasca), actualmente se encuentra en etapa de exploración. Se estima una inversión de US\$ 300 millones y una producción anual de 60 mil toneladas métricas finas de cobre. Iniciaría operaciones en 2018.

La empresa Silver Standar Resources tiene previsto invertir entre US\$90 y US\$ 100 millones en su proyecto San Luis, para una mina subterránea de 400 TM/día. San Luis contiene recursos medidos e indicados de 9 millones de onzas de plata y 0,35 millones de

onzas de oro. Actualmente, el proyecto cuenta con el Estudio de Impacto Ambiental aprobado<sup>3</sup>.

La empresa canadiense Barrick Gold Corporation tiene previsto ampliar la vida útil de la mina Lagunas Norte en La Libertad. Actualmente la empresa está evaluando alternativas para extraer y procesar el cuerpo mineral refractario que está debajo de la mina actual. De tener éxito, este proyecto tiene el potencial de extender la vida útil de la mina en aproximadamente 9 años (la fecha de culminación de la vida útil pasará de 2018 a 2030). Según la empresa, este proyecto tendrá la capacidad de explotar el valor potencial de otros depósitos de mineral refractario de la zona. Basado en su análisis preliminar, la empresa estima una inversión de alrededor de US\$ 640 millones a ejecutar, mayoritariamente, entre los años 2018-2020. La producción estimada para los años 2022-2026 será de 240 mil onzas por año.

La extracción de petróleo, gas y minerales es la cuarta actividad más importante en términos de contribución al VAB departamental (12,1 por ciento). El sector decreció a un ritmo promedio anual de 1,0 por ciento entre los años 2007 y 2015. En el 2015, el departamento de la Libertad produjo 1,6 millones de onzas de oro, que representa el 31,9 por ciento de la producción nacional, situándose como el primer productor del país. De otro lado, la unidad la Minera Barrick Misquichilca contribuyó con el 37,7 por ciento, de la producción de oro departamental.

Según cifras del Ministerio de Energía y Minas, las reservas probadas y probables de oro en el país sumaron 84,5 millones de onzas finas en el año 2014, y La Libertad es el tercer departamento con más reservas de este mineral (16,7 millones de onzas finas), después de Áncash (24,0 millones de onzas) y de Cajamarca (20,0 millones de onzas). De otro lado, el Perú tiene 80,7 millones de toneladas métricas (TM.) de reservas probables y probadas de cobre, de las cuales, La Libertad registró reservas por 3,8 millones de TM.

La actividad ganó importancia relativa en la estructura económica departamental a partir del 2005. Con el inicio de operaciones de la unidad minera Lagunas Norte, cuya propietaria es la empresa Minera Barrick Misquichilca (unidad de negocio en Perú de la canadiense Barrick Gold Corp), invirtió US\$ 340 millones en su fase inicial. Lagunas Norte es una mina de operación a tajo abierto y lixiviación en pilas que se ubica en el distrito de Quiruvilca, provincia de Santiago de Chuco, a una altitud de entre 4 000 y 4 260 msnm.

Las reservas probadas y probables de Lagunas Norte se estimaron en 3,7 millones de onzas de oro, al 31 de diciembre de 2015, y en base a las reservas existentes y a la capacidad de producción, se espera que la vida útil de la mina sea hasta el año 2022, considerando las nuevas inversiones realizadas, principalmente, en la ampliación del tajo abierto, ampliación del botadero de desmonte y la construcción de una nueva pila de lixiviación.

**Organizacional administrativo.** El campo organizacional y administrativo de la Región 4 es el área más débil de todos los aspectos analizados, ya que los planes estratégicos planteados inicialmente no han sido ejecutados de manera correcta y/o no ha tenido un correcto seguimiento. Muchos de sus líderes y gerentes han sido denunciados por actos de corrupción lo que genera una inestabilidad administrativa y política.

### **5.3 Principios Cardinales de la Macro Región 4**

Los principios cardinales nos permiten reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno (D'Alessio, 2015a, p. 223). Es así que se reconocen las principales amenazas y oportunidades de la Macro Región. Estas tienen como base 4 principios: (a) lazos pasados y presentes, (b) influencias de terceras partes, (c) conservación de los competidores y (d) contra balance de intereses (D'Alessio 2015a).

### **5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)**

En la Tabla 19 se muestran los principales intereses organizacionales correspondientes a la Macro Región 4, los cuales están relacionados directamente con los principios cardinales,



la visión y misión establecidas para el año 2026.

Tabla 19

*Matriz de Intereses Organizacionales de la Macro Región 4*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Crecimiento económico.		X	
2 Generación de empleo.		X	
3 Seguridad Ciudadana.		X	
4 Población saludable.		X	
5 Competitividad educativa.		X	

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2015a), los OLP constituyen los objetivos estratégicos y representan aquellos resultados que la organización desea alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas seleccionadas, las cuales conducirán finalmente hacia la visión establecida. Considerando la misión, visión e intereses planteados para la Macro Región, se propusieron los OLP siguientes:

**OLP1:** En el 2027, las agro exportaciones de la Macro Región 4 ascenderán a US\$ 1,747 millones. En el 2015 fue de US\$ 834 millones.

**OLP2:** En el 2027, los ingresos derivados del gasto de vacacionistas nacionales y turistas extranjeros que visiten la Macro Región 4 se encontrará por encima de US\$ 876.3 millones. En el año 2014 fue de US\$ 481.64.

**OLP3:** En el 2027, el sector minero aportará US\$ 6,152 millones. En el 2016 fue de US\$ 5,248 millones. Se incrementará en US\$ 904.34 millones

**OLP4:** En el 2027 la población urbana víctima de algún hecho delictivo será de

515,292. En el 2015 fue de 860,631.

**OLP5:** En el 2027, la Macro Región 4 tendrá un Índice de Acceso al Conocimiento Básico de 85 (Muy Alto), según Índice de Progreso Social Regional (IPSR) elaborado por CENTRUM. En el 2016, obtuvo un puntaje de 69.97 (Medio Alto).

**OLP6:** En el 2027 la población menor de 5 años con desnutrición crónica será de 17,128. En el 2014 fue de 68,554.

El cálculo y proyección de las cifras de los OLP se encuentran en el Anexo D.

## 5.6 Conclusiones

Se puede concluir que una de las principales formas de aumentar el PBI está en la minería y esto se puede lograr generando estrategias que destraben los proyectos mineros que son fuente de empleo directo e indirecto. Después de conocer el potencial geográfico e histórico, se puede inferir que existe una valiosa oportunidad de generar empleo y aumentar el PBI en el sector turismo (creación de nuevos circuitos, así como rodear a los centros turísticos de espacios recreacionales modernos). Dada la variedad de productos agrícolas en la zona, las diversas áreas cultivables y climas favorables, se puede inferir que hay un enorme potencial para la agroindustria y la exportación a los mercados internacionales.

La Macro Región 4 presenta una debilidad administrativo organizacional, por ello, se infiere que, solucionado este problema, daría la oportunidad de tener una mejor administración de los recursos en favor del bienestar de la población. Del análisis del potencial de la Macro Región 4, se ha podido establecer claramente los objetivos de largo plazo, que permitirán el alcanzar la visión establecida para el año 2027.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se utiliza como insumos la información de los cinco capítulos anteriores, que corresponden a la primera fase del proceso estratégico que es la formulación estratégica. Luego se desarrolla la fase del emparejamiento, y se elabora las siguientes matrices: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Por otro lado, se continua con la fase llamada Decisión estratégica o salida, desarrollando las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

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

Para el desarrollo de la matriz FODA se utiliza como insumos las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Luego se procedió a realizar el emparejamiento en los cuatro cuadrantes, en las cuales se establecieron y registraron las estrategias internas y externas, formándose la matriz MFODA, teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) estrategias FO-Explotar (Maxi-Maxi), se emparejó las fortalezas internas con las oportunidades externas (este es el cuadrante más importante); (b) estrategias FA-Confrontar (Maxi-Mini), se desarrollaron al emparejar las fortalezas internas con las amenazas externas (cuadrante neutro); (c) estrategias DO-Buscar (Mini-Maxi), se generaron emparejando las debilidades internas con las oportunidades externas (cuadrante interesante); y (d) estrategias DA-Evitar (Mini-Mini), se generaron emparejando las debilidades internas con las amenazas externas (cuadrante más peligroso) (ver Tabla 20).

Tabla 20

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

		Fortalezas		Debilidades	
1	Terrenos agrícolas y productos agropecuarios únicos de alto valor nutritivo y de alta demanda en los mercados internacionales.	1	Baja calidad en la elaboración e implementación de los lineamientos y planes operativos y estratégicos.		
2	Patrimonios culturales presentes e históricos de reconocimiento nacional y mundial.	2	Bajo nivel de competitividad, educación y formación técnica de servidores públicos y privados en todos los sectores económicos.		
3	Existencia de productos mineros y agroindustriales con calidad de exportación, así como puertos con capacidad para el comercio internacional.	3	Deficiente infraestructura educativa con alta diferencia entre las ciudades y la zona rural.		
4	Existencia de grandes yacimientos mineros en reserva, explotación y proyectos con alto impacto económico, que generan un significativo canon.	4	Insuficiente y descontinuada información estadística de principales indicadores y bajo nivel de uso de sistemas de información para atender a la población.		
5	Existencia de empresas sólidas manufactureras, agroindustriales, mineras y otros.	5	Insuficiente nutrición y asistencia médica básica en segmentos de la población.		
6	Geografía variada, terrenos, lagos, ríos, represas, etc., para el desarrollo de diversas actividades.	6	Alto nivel de desigualdad social, con alto porcentaje de pobreza y pobreza extrema.		
7	Existencia de centrales generadoras de energía eléctrica con suficiente capacidad de abasto a la población de la macro región.	7	Incremento de incidencias de corrupción y bajo nivel de transparencia, difusión de acciones y planes de gestión de funcionarios públicos.		
8	Organización democrática, descentralizada y desconcentrada, con una normatividad propia, que forma parte de la estructura orgánica del país.	8	Bajo nivel de investigación y desarrollo de nuevas técnicas, procesos y tecnologías para el mejoramiento de las diversas industrias.		
		9	Bajos niveles de formalización de empresas, control de flujo de dinero y bancarización.		
		10	Insuficiencia de personal e infraestructura para combatir la inseguridad ciudadana.		
		11	Ausencia de conglomerados económicos clusters.		

Oportunidades		FO: Explote		DO: Busque	
1	Implementación de políticas y normas que estimulan y simplifican los proyectos de inversión pública por parte del Estado Peruano.	FO1	Incrementar la venta de los productos agrícolas: caña de azúcar, lenteja, trigo, maíz amarillo duro, espárrago, cebada, palta y chocho. Otros: Arándanos. (F1,F5, F6, O2, O4, O6, O9, O11)	DO1	Crear un órgano regional para el desarrollo y promoción de empresas y proyectos de Startups (D8, O1)
2	Existencia de mercados globales que demandan materias primas, tales como minerales, productos agropecuarios, entre otros.	FO2	Crear oficinas de productividad agropecuarios en los distritos considerados pobres. (F5, O1, O10)	DO2	Establecer alianzas estratégicas con entidades y empresas con expertiz en el desarrollo educativo. (D3,D8, O8)
3	Tendencia creciente del turismo a nivel nacional y mundial, e interés del Estado Peruano en promocionarlo.	FO3	Instalar centros de acopio con laboratorios de certificación de productos agropecuarios. (F5, O1, O10)	DO3	Establecer alianzas con centros de investigación regional, nacional y mundial para el desarrollo científico y tecnológico en temas de interés de la Macro Región. (D8, O11)
4	Tratados de libre comercio y alianzas estratégicas con países desarrollados y emergentes (TLC, APEC, TTP, Alianza del Pacífico).	FO4	Crear empresas para la logística y comercialización de productos agropecuarios. (F5, O1, O2, O4, O10, O11)	DO4	Implementar sistemas de información integrada con todas las entidades, órganos, centros de formación y empresas privadas. (D4,D9, O6)
5	Alto interés del Estado Peruano en combatir la desnutrición crónica así como en brindar una asistencia médica básica.	FO5	Incrementar la superficie de áreas cultivadas. (F1,F5,F6, O1, O6, O11)	DO5	Replicar prácticas exitosas realizadas por otras regiones y países. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10,D11,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7,O8,O9,O10,11)
6	Existencia de nuevas tecnologías accesibles.	FO6	Ampliar la capacidad portuaria. (F1,F3,F4,F5, O1, O6, O11)	DO6	Implementar un control regional rutinario de desnutrición de niños de 0 a 5 años, así como de la madre gestante. (D5,O5)
7	Implementación de políticas y normas que establezcan estrategias relativas a la seguridad ciudadana.	FO7	Construir museos con realidad virtual y aumentada, así como la mejora de los museos ya existentes en la macro región. (F2, O1, O3, O6, O11)	DO7	Capacitar sobre nutrición de forma permanente a los padres de familia de la Macro Región. (D5,O5)
8	Reforma educativa del país en marcha.	FO8	Implementar circuitos turísticos macro regionales. (F2O1, O3, O11)	DO8	Distribuir alimentos terapéuticos y medicamentos para combatir la desnutrición de niños de 0 a 5 años. (D5,O5)
9	Ubicación geoestratégica del Perú propicia para el comercio mundial.	FO9	Crear un área técnica de asesoría y desarrollo de competitividad de empresas locales en cooperación con las minas. (F5, O1, O10)	DO9	Implementar centros de formación con carreras técnicas de minería, turismo y agroindustria a los pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema. (D3,D6,D8, O1,O2,O3,O11)
10	Interés del país en consolidar el proceso de descentralización.	FO10	Incrementar el marketing a nivel nacional e internacional de las festividades y circuitos turísticos. (F2, O3)	DO10	Pactar convenios con operadores de comunicación para brindar a sus distritos infraestructura de fibra óptica, acceso a la comunicación de datos y celular. (D3,D4,O1, O11)
11	Inversionistas internacionales con alto capital en búsqueda de oportunidades de inversión.	FO11	Garantizar el desarrollo de los proyectos mineros: Magistral, San Hilarión, Lagunas Norte y San Luis. (F4,F5,O2,O4,O9,O11)		

Amenazas		Fortalezas FA: Confronte		Debilidades DA: Evite	
1	Alto nivel de corrupción en las entidades públicas del país, e insuficiente fiscalización por parte de los órganos de control del Estado Peruano.	FA1	Ejecutar el plan de seguridad ciudadana regional en cooperación con el Gobierno Central, Gobierno Local, Policía Nacional y la Sociedad Civil. (F8, A1, A5)	DA1	Incrementar los niveles de transparencia de la información y actividades de la gestión pública. (D7, A1)
2	Calentamiento global, cambio climático y desastres naturales.	FA2	Implementar un órgano permanente para la prevención y el tratamiento de conflictos sociales. (F8,F4,A3)	DA2	Utilizar las tecnologías de información para el control de la comunicación, monitoreo, mejora de la gestión de la macro región y generación de base de datos para la toma de decisiones. (D1,D3,D4,D5,A1,A3,A4,A5)
3	Conflictos sociales y organismos impulsores de los mismos.	FA3	Elevar el nivel de los hospitales regionales de Trujillo y Ancash, para que la atención de la salud de la población sea eficaz y eficiente. (F4, A1, A3, A6, A7)	DA3	Establecer estándares de ejecución y fiscalización de obras. (A1)
4	Deficiencia del Sistema de Salud Peruano.	FA4	Construir un cauce y reservorio en la sierra baja que permitan contener el exceso de lluvias por el Fenómeno del Niño (desde La Quebrada de San Idelfonso hasta el litoral de La Libertad). (F8, A4)		
5	Crecimiento de la inseguridad ciudadana a nivel nacional.				
6	Variabilidad de los precios de commodities a nivel mundial.				
7	Crisis de las grandes economías mundiales y estancamiento de países emergentes.				
8	Ingreso de productos subsidiados por los países de origen.				



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

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) permite establecer la postura estratégica de la Macro Región 4, el cual es desarrollado sobre un eje de coordenadas que representan los factores relativos de la industria y los factores relativos de la organización, formándose cuatro cuadrantes las cuales están asociados a un tipo de postura que son: agresiva, conservadora, defensiva y competitiva.

Luego, los tipos de postura son traducidos en estrategias genéricas competitivas, que permite a los líderes a definir el impulsor estratégico apropiado, como pueden ser: liderazgo en costos (FF), diferenciación (VC), o enfoque.

D'Alessio (2015a) hace una explicación de las posturas de la Matriz MPEYEA, indicándonos que la postura agresiva representa alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI); la postura competitiva expresa alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE); la postura conservadora muestra alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC), y finalmente la postura defensiva es una baja calidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC).

La fortaleza financiera (FF) es importante para hacer frente a tiempos difíciles o para financiar movimientos agresivos en la industria tomando ventajas sobre sus competidores débiles. La ventaja competitiva (VC) dará a la organización posicionamiento y mejores índices de rentabilidad. La estabilidad del entorno (EE) compensa la debilidad de la fortaleza financiera (FF), dando tiempo a la organización a fortalecerse. Los líderes tendrán un panorama más amplio al realizar estos análisis y determinar las mejores estrategias. En la Tabla 21 y Figura 24 se aprecia la cuantificación de los factores relativos a la Macro Región 4. El resultado del análisis muestra que la Macro Región 4 debe adoptar una postura conservadora, el cual indica que el mercado es estable de lento crecimiento, siendo el factor crítico el desarrollo de productos competitivos y el logro de ventajas competitivas.



Tabla 21

*Matriz PEYEA para la Macro Región 4***Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)**

1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
3.	Conflictos sociales	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	
4.	Normatividad jurídica	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	
6.	Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
7.	Política de libre comercio	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
Promedio		3.7	+	-6	=	-2.3					

**Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)**

1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
2.	Estabilidad Financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
3.	Conocimiento Tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	
4.	Utilización de Recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	
5.	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
6.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	
7.	Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
8.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
Promedio		3.1									

**Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)**

							3				
1.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	
2.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	
3.	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
4.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
6.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
7.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	
8.	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	
Promedio		2.9									

**Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)**

1.	Potencial de recursos	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	
2.	Calidad del servicio	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	
3.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
4.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
5.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
6.	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
Promedio		2.5	+	-6	=	-3.5					

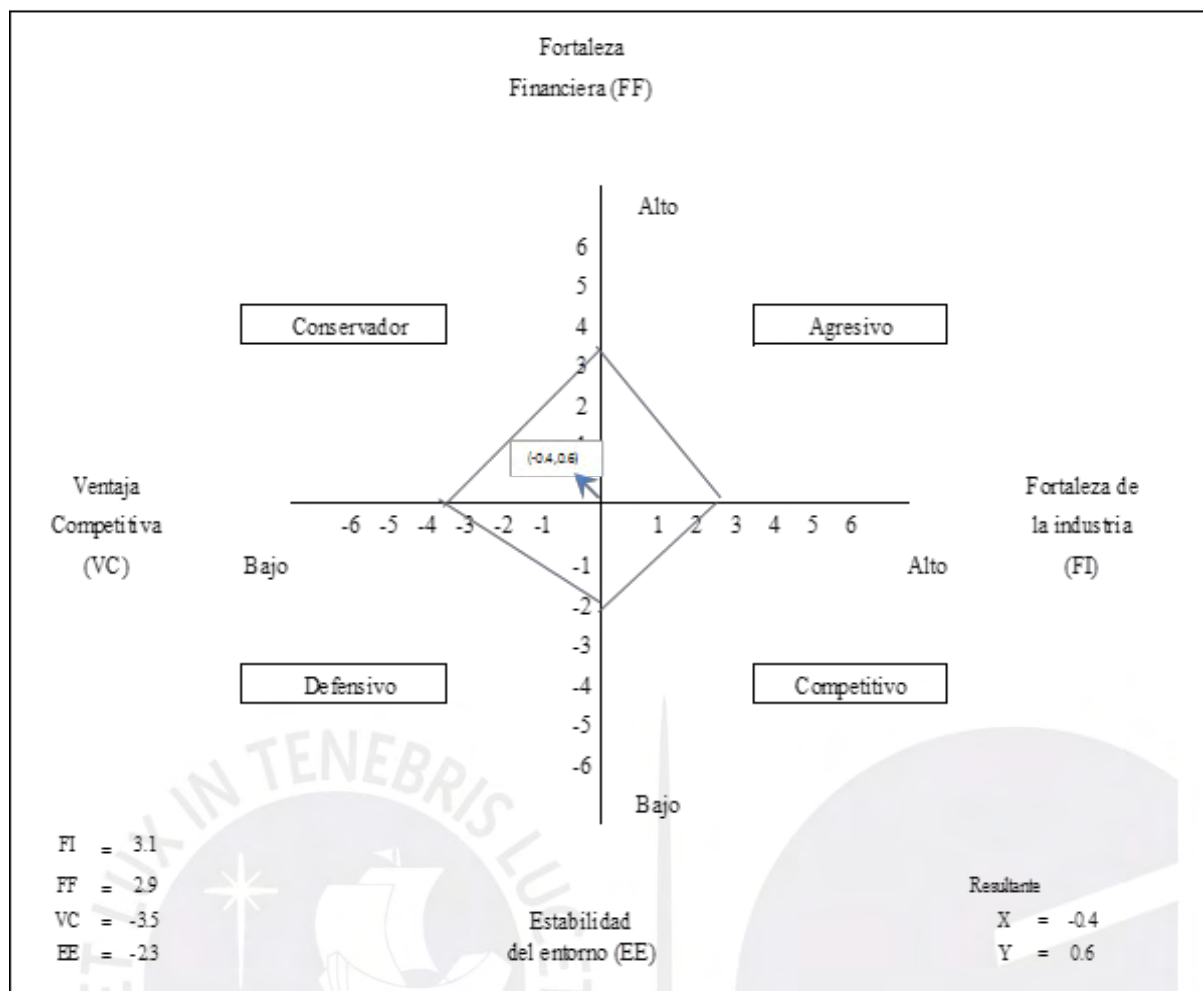


Figura 24. Matriz PEYEA  
Tomado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 275) por F.A. D'Alessio, 2015a. Lima, Perú: Pearson.

Las estrategias están basadas en control de costos, mejorar el flujo de caja, proteger los productos competitivos, desarrollar nuevos productos y ganar entrada en mercados más atractivos. Es importante no solo analizar el vector resultante, sino también el polígono que lo generó a fin de tomar decisiones más adecuadas en función al contexto.

D'Alessio (2015a) nos recomendó para un escenario conservador, la organización puede realizar algunas cosas mejor que los de la competencia y buscar la captura de ciertos mercados. Las estrategias están orientadas a segmentación de los mercados, diversificación conglomerada, diversificación global y en caso de enfoque comercialización de productos por zonas geográficas.

### 6.3 La Matriz Interna - Externa (MIE)

Al relacionar los totales ponderados de las matrices EFE y EFI se genera la Matriz Interna - Externa, MIE, que fue desarrollada por McKinsey y Company para la General Electric (D'Alessio, 2015a). En la Figura 25 se ha relacionado los totales ponderados de las matrices EFE, cuyo valor es 2.42; y EFI, cuyo valor es 2.37. Al culminar el desarrollo de la MIE podemos observar que la Macro Región 4 se encuentra situada en el cuadrante V. Este cuadrante plantea que la región debe desarrollarse selectivamente para mejorar, utilizando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, con el fin de retener y mantener lo invertido.

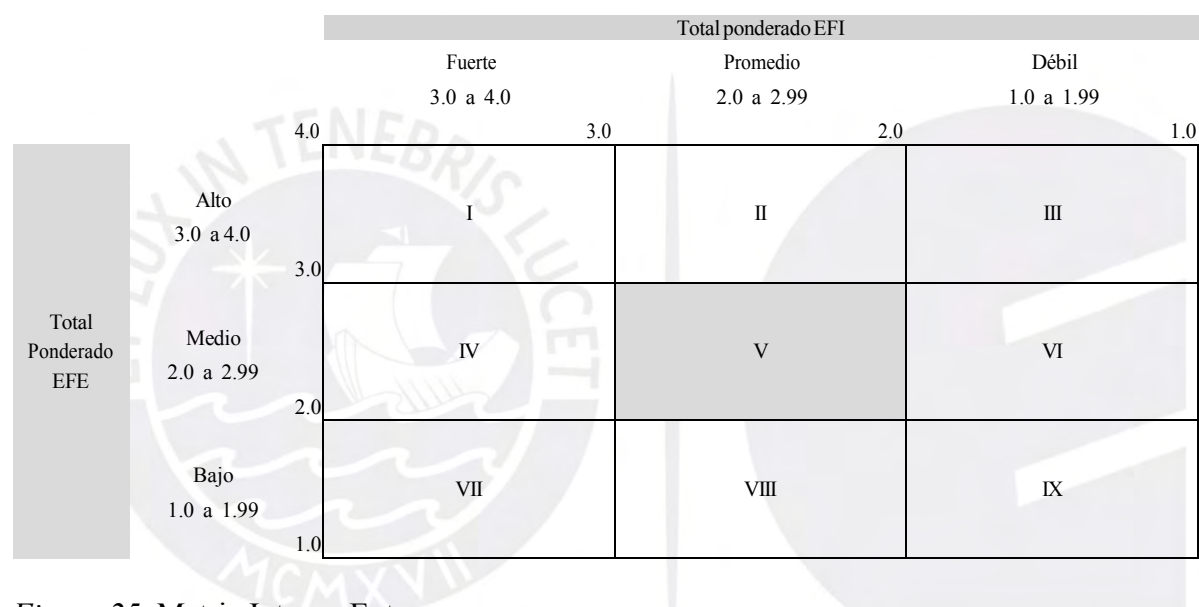


Figura 25. Matriz Interna-Externa

Tomado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., 295), por F.A. D'Alessio, 2015a. Lima, Perú: Pearson.

### 6.4 La Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es otra herramienta que se utiliza para analizar y afinar la correcta formulación de estrategias que se requieran para que la Macro Región 4 alcance sus OLP. Cada cuadrante sugiere ciertas alternativas de estrategias que son adecuadas e imprescindibles para lograr los objetivos, las cuales se encuentran según un orden de atracción. De esta manera es como se seleccionará las estrategias apropiadas del cuadrante de la MGE para la

Macro Región 4 (D'Alessio, 2015a).

Al desarrollar la MGE para la Macro Región 4 (ver Figura 26), se observa que se ubica en el primer cuadrante por tener una posición competitiva fuerte, en un mercado de rápido crecimiento. Al encontrarse en este cuadrante, la Macro Región 4 debe aplicar estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

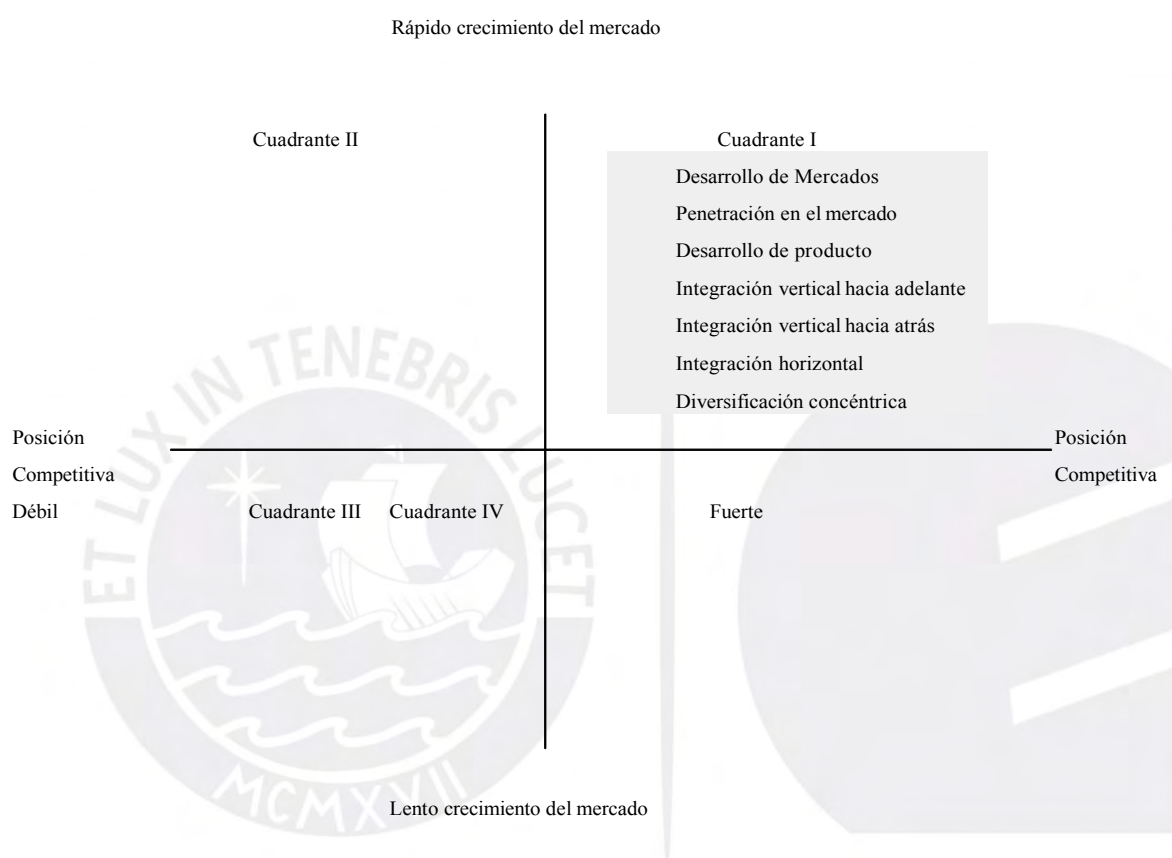


Figura 26. Matriz Gran Estrategia para la Macro Región 4.

Tomado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 297), por F.A. D'Alessio, 2015a. Lima, Perú: Pearson.

### 6.5 La Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) permite agrupar cada una de las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, estrategias externas específicas (EEE). Un criterio de selección consiste en retener aquellas estrategias (EEE) que se repitan tres o más veces; dejando a las otras como estrategias de contingencias (D'Alessio, 2015a). En la Tabla 22 se

puede apreciar, en una columna, las 28 estrategias específicas, y en otra columna las estrategias externas alternativas que le corresponden a cada una de ellas. Luego de realizar el respectivo análisis 17 estrategias obtuvieron el puntaje de 4 y las otras 11 obtuvieron un puntaje de 1 a 2.

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

La MCPE es la técnica analítica diseñada para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Esta matriz indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores (D'Alessio, 2015a). En la Tabla 23 se indica que la sumatoria obtenida del *Total de Puntajes de Atractividad* (TPA), debe ser mayor o igual a cinco.

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

La MR nos permite analizar las estrategias *específicas*, la cual constituye un filtro de selección posterior a la MCPE y, a su vez, apoya en la evaluación y determinación de las estrategias retenidas (ver Tabla 24). La MR tiene la misión de evaluar las estrategias retenidas a partir de la presentación de 4 criterios que se señalan a continuación: (a) consonancia (la estrategia presenta una respuesta adaptativa con el entorno); (b) consistencia (entre objetivos y políticas de la organización); (c) factibilidad (no originar sobrecostos); y (d) ventaja (propiciar la creación y mantención de ventajas competitivas).

### **6.8 Matriz de Ética (ME)**

Esta matriz constituye el último filtro que permite verificar que las estrategias específicas no transgredan aspectos relativos a los derechos y la justicia de los ciudadanos, así como que éstas contribuyan positivamente a los fines de la organización (ver Tabla 25). Esta matriz se toma como filtro de evaluación entre las estrategias específicas y cada uno de los términos que corresponden a cada aspecto relacionado.



Tabla 22

## Matriz MDE de la Macro Región 4

N°	Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
1	FO1 Incrementar la venta de los productos agrícolas: caña de azúcar, lenteja, trigo, maíz amarillo duro, espárrago, cebada, palta y chocho. Otros: Arándanos.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
2	FO2 Crear oficinas de productividad agropecuarios en los distritos considerados pobres.	Integración vertical hacia atrás	X			X	2
3	FO3 Instalar centros de acopio con laboratorios de certificación de productos agropecuarios.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
4	FO4 Crear empresas para la logística y comercialización de productos agropecuarios.	Penetración / Desarrollo de mercado	X			X	2
5	FO5 Incrementar la superficie de áreas cultivos.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
6	FO6 Ampliar la capacidad portuaria.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
7	FO7 Construir museos con realidad virtual y aumentada, así como la mejora de los museos ya existentes en la macro región.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
8	FO8 Implementar circuitos turísticos macro regionales.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
9	FO9 Crear un área técnica de asesoría y desarrollo de competitividad de empresas locales en cooperación con las minas.	Interno	X				1
10	FO10 Incrementar el marketing a nivel nacional e internacional de las festividades y circuitos turísticos.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
11	FO11 Garantizar el desarrollo de los proyectos mineros: Magistral, San Hilarión, Lagunas Norte y San Luis.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
12	FA1 Ejecutar el plan de seguridad ciudadana regional en cooperación con el Gobierno Central, Gobierno Local, Policía Nacional y la Sociedad Civil.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
13	FA2 Implementar un órgano permanente para la prevención y el tratamiento de conflictos sociales.	Interno	X				1
14	FA3 Elevar el nivel de los hospitales regionales de Trujillo y Ancash, para que la atención de la salud de la población sea eficaz y eficiente.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
15	FA4 Construir un cauce y reservorio en la sierra baja que permitan contener el exceso de lluvias por el Fenómeno del Niño (desde La Quebrada de San Idelfonso hasta el litoral de La Libertad).	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
16	DO1 Crear un órgano regional para el desarrollo y promoción de empresas y proyectos de Startups	Interno	X				1
17	DO2 Establecer alianzas estratégicas con entidades y empresas con expertiz en el desarrollo educativo.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
18	DO3 Establecer alianzas con centros de investigación regional, nacional y mundial para el desarrollo científico y tecnológico en temas de interés de la Macro Región.	Integración vertical hacia atrás	X			X	2
19	DO4 Implementar sistemas de información integrada con todas las entidades, órganos, centros de formación y empresas privadas.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
20	DO5 Replicar prácticas exitosas realizadas por otras regiones y países.	Interno	X				1
21	DO6 Implementar un control regional rutinario de desnutrición de niños de 0 a 5 años, así como de la madre gestante.	Desarrollo de producto	X	X	X	X	4
22	DO7 Capacitar sobre nutrición de forma permanente a los padres de familia de la Macro Región.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
23	DO8 Distribuir alimentos terapéuticos y medicamentos para combatir la desnutrición de niños de 0 a 5 años.	Penetración / Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
24	DO9 Implementar centros de formación con carreras técnicas de minería, turismo y agroindustria a los pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema.	Desarrollo de producto	X	X	X	X	4
25	DO10 Pactar convenios con operadores de comunicación para brindar a sus distritos infraestructura de fibra óptica, acceso a la comunicación de datos y celular.	Integración vertical hacia atrás	X			X	2
26	DA1 Incrementar los niveles de transparencia de la información y actividades de la gestión pública.	Interno	X	X			2
27	DA2 Utilizar las tecnologías de información para el control de la comunicación, monitoreo, mejora de la gestión de la macro región y generación de base de datos para la toma de decisiones.	Interno	X	X			2
28	DA3 Establecer estándares de ejecución y fiscalización de obras.	Interno	X				1





Tabla 24

*Matriz de Rumelt (MR) para la Macro Región 4*

Nro.	Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Incrementar la venta de los productos agrícolas: caña de azúcar, lenteja, trigo, maíz amarillo duro, espárrago, cebada, palta y chocho. Otros: Arándanos.	SI	SI	SI	SI	SI
2	Crear empresas para la logística y comercialización de productos agropecuarios.	SI	SI	SI	SI	SI
3	Incrementar la superficie de áreas cultivos.	SI	SI	SI	SI	SI
4	Ampliar la capacidad portuaria.	SI	SI	SI	SI	SI
5	Construir museos con realidad virtual y aumentada, así como la mejora de los museos ya existentes en la macro región.	SI	SI	SI	SI	SI
6	Implementar circuitos turísticos macro regionales.	SI	SI	SI	SI	SI
7	Incrementar el marketing a nivel nacional e internacional de las festividades y circuitos turísticos.	SI	SI	SI	SI	SI
8	Garantizar el desarrollo de los proyectos mineros: Magistral, San Hilarión, Lagunas Norte y San Luis.	SI	SI	SI	SI	SI
9	Ejecutar el plan de seguridad ciudadana regional en cooperación con el Gobierno Central, Gobierno Local, Policía Nacional y la Sociedad Civil.	SI	SI	SI	SI	SI
10	Elevar el nivel de los hospitales regionales de Trujillo y Ancash, para que la atención de la salud de la población sea eficaz y eficiente.	SI	SI	SI	SI	SI
11	Construir un cauce y reservorio en la sierra baja que permitan contener el exceso de lluvias por el Fenómeno del Niño (desde La Quebrada de San Idelfonso hasta el litoral de La Libertad).	SI	SI	SI	SI	SI
12	Establecer alianzas estratégicas con entidades y empresas con expertiz en el desarrollo educativo.	SI	SI	SI	SI	SI
13	Implementar sistemas de información integrada con todas las entidades, órganos, centros de formación y empresas privadas.	SI	SI	SI	SI	SI
14	Implementar un control regional rutinario de desnutrición de niños de 0 a 5 años, así como de la madre gestante.	SI	SI	SI	SI	SI
15	Capacitar sobre nutrición de forma permanente a los padres de familia de la Macro Región.	SI	SI	SI	SI	SI
16	Distribuir alimentos terapéuticos y medicamentos para combatir la desnutrición de niños de 0 a 5 años.	SI	SI	SI	SI	SI
17	Implementar centros de formación con carreras técnicas de minería, turismo y agroindustria a los pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema.	SI	SI	SI	SI	SI

## **6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias retenidas o estrategias primarias son aquellas que fueron aceptadas después de haber pasado por todos los filtros que han representado las matrices antes descritas. Son consideradas aptas para su aplicación en el proceso estratégico de la Macro Región 4. En la Tabla 26 se presenta el listado de ambos grupos.

## **6.10 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)**

En este punto se realiza un análisis a través de la MEOLP, para verificar que cada uno de los nueve objetivos de largo plazo, se alcanzará con las estrategias retenidas (ver Tabla 27).

## **6.11 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

La Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos, denominado MEPCS, posibilita que se pueda confrontar nuestras estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para enfrentarlas (ver Tabla 28).

## **6.12 Conclusiones**

La Matriz FODA nos ha permitido identificar estrategias que se debe explotar, al emparejar fortalezas internas con oportunidades externas, las cuales detallamos a continuación: (a) Garantizar la ejecución de proyectos mineros que se encuentren en cartera, lo cual incidirá en la producción de minerales de la Macro Región; (b) creación de organismo de apoyo a las empresas agroindustriales de la Macro Región, el cual: (a) fomentará la creación de empresas de este rubro, y (b) brindará asesoría relativa a la gestión de las empresas agroindustriales ya existentes, así como el apoyo técnico relativo al aspecto operativo y productivo de las misma; (c) coordinar y gestionar con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, así como con otras autoridades que resulten pertinentes, la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo Portuario, en lo relativo a la Macro Región 4;

Tabla 25

## Matriz de Ética (ME) para la Macro Región 4

No	Estrategias Específicas	Derechos			Justicia			Utilitarismo		Se acepta				
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución		Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1	Incrementar la venta de los productos agrícolas: caña de azúcar, lenteja, trigo, maíz amarillo duro, espárrago, cebada, palta y chocho. Otros: Arándanos.	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	E	E	SI
2	Crear empresas para la logística y comercialización de productos agropecuarios.	N	N	N	N	N	P	J	J	J	N	N	N	SI
3	Incrementar la superficie de áreas cultivadas.	N	N	N	N	N	P	J	N	N	N	E	N	SI
4	Ampliar la capacidad portuaria.	N	N	N	N	N	N	J	N	N	N	E	E	SI
5	Construir museos con realidad virtual y aumentada, así como la mejora de los museos ya existentes en la macro región.	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	E	E	SI
6	Implementar circuitos turísticos macro regionales.	N	N	N	N	N	P	J	N	J	N	E	E	SI
7	Incrementar el marketing a nivel nacional e internacional de las festividades y circuitos turísticos.	N	N	N	N	N	P	N	N	J	N	N	E	SI
8	Garantizar el desarrollo de los proyectos mineros: Magistral, San Hilarión, Lagunas Norte y San Luis.	P	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
9	Ejecutar el plan de seguridad ciudadana regional en cooperación con el Gobierno Central, Gobierno Local, Policía Nacional y la Sociedad Civil.	P	P	N	N	N	N	J	N	J	N	E	E	SI
10	Elevar el nivel de los hospitales regionales de Trujillo y Ancash, para que la atención de la salud de la población sea eficaz y eficiente.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	SI
11	Construir un cauce y reservorio en la sierra baja que permitan contener el exceso de lluvias por el Fenómeno del Niño (desde La Quebrada de San Idelfonso hasta el litoral de La Libertad).	P	P	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	SI
12	Establecer alianzas estratégicas con entidades y empresas con expertiz en el desarrollo educativo.	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
13	Implementar sistemas de información integrada con todas las entidades, órganos, centros de formación y empresas privadas.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	SI
14	Implementar un control regional rutinario de desnutrición de niños de 0 a 5 años, así como de la madre gestante.	P	N	N	N	N	N	P	N	N	J	E	E	SI
15	Capacitar sobre nutrición de forma permanente a los padres de familia de la Macro Región.	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	SI
16	Distribuir alimentos terapéuticos y medicamentos para combatir la desnutrición de niños de 0 a 5 años.	P	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	SI
17	Implementar centros de formación con carreras técnicas de minería, turismo y agroindustria a los pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema.	P	N	N	N	N	N	P	N	N	N	E	E	SI

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



Tabla 26

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para la Macro Región 4*

Nro.	Estrategias Retenidas
1	Incrementar la venta de los productos agrícolas: caña de azúcar, lenteja, trigo, maíz amarillo duro, espárrago, cebada, palta y chocho. Otros: Arándanos.
2	Crear empresas para la logística y comercialización de productos agropecuarios.
3	Incrementar la superficie de áreas cultivos.
4	Ampliar la capacidad portuaria.
5	Construir museos con realidad virtual y aumentada, así como la mejora de los museos ya existentes en la macro región.
6	Implementar circuitos turísticos macro regionales.
7	Incrementar el marketing a nivel nacional e internacional de las festividades y circuitos turísticos.
8	Garantizar el desarrollo de los proyectos mineros: Magistral, San Hilarión, Lagunas Norte y San Luis.
9	Ejecutar el plan de seguridad ciudadana regional en cooperación con el Gobierno Central, Gobierno Local, Policía Nacional y la Sociedad Civil.
10	Elevar el nivel de los hospitales regionales de Trujillo y Ancash, para que la atención de la salud de la población sea eficaz y eficiente.
11	Construir un cauce y reservorio en la sierra baja que permitan contener el exceso de lluvias por el Fenómeno del Niño (desde La Quebrada de San Idelfonso hasta el litoral de La Libertad).
12	Establecer alianzas estratégicas con entidades y empresas con expertiz en el desarrollo educativo.
13	Implementar sistemas de información integrada con todas las entidades, órganos, centros de formación y empresas privadas.
14	Implementar un control regional rutinario de desnutrición de niños de 0 a 5 años, así como de la madre gestante.
15	Capacitar sobre nutrición de forma permanente a los padres de familia de la Macro Región.
16	Distribuir alimentos terapéuticos y medicamentos para combatir la desnutrición de niños de 0 a 5 años.
17	Implementar centros de formación con carreras técnicas de minería, turismo y agroindustria a los pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema.
Estrategias de Contingencia (1° orden - MR)	
Ninguna	
Estrategias de Contingencia (2° orden - MCPE)	
Ninguna	
Estrategias de Contingencia (3° orden - MDE)	
1	Crear oficinas de productividad agropecuarios en los distritos considerados pobres.
2	Instalar centros de acopio con laboratorios de certificación de productos agropecuarios.
3	Crear un área técnica de asesoría y desarrollo de competitividad de empresas locales en cooperación con las minas.
4	Implementar un órgano permanente para la prevención y el tratamiento de conflictos sociales.
5	Crear un órgano regional para el desarrollo y promoción de empresas y proyectos de Startups
6	Establecer alianzas con centros de investigación regional, nacional y mundial para el desarrollo científico y tecnológico en temas de interés de la Macro Región.
7	Replicar prácticas exitosas realizadas por otras regiones y países.
8	Pactar convenios con operadores de comunicación para brindar a sus distritos infraestructura de fibra óptica, acceso a la comunicación de datos y celular.
9	Incrementar los niveles de transparencia de la información y actividades de la gestión pública.
10	Utilizar las tecnologías de información para el control de la comunicación, monitoreo, mejora de la gestión de la macro región y generación de base de datos para la toma de decisiones.
11	Establecer estándares de ejecución y fiscalización de obras.

Tabla 23

## Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para la Macro Región 4

Visión						
“En el año 2027, la Macro Región 4 será el primer destino turístico de la zona norte del país, contará con un sector minero altamente competitivo y permitirá que el Perú se encuentre dentro de los cuatro primeros países agroexportadores de arándanos del mundo. Las actividades antes descritas serán pilares del desarrollo económico sostenible, base del bienestar de su población”.						
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
<b>Intereses Organizacionales</b>						
Crecimiento económico. Generación de empleo. Seguridad Ciudadana. Población saludable. Competitividad educativa.	En el 2027, las agro exportaciones de la Macro Región 4 ascenderán a US\$ 1,747 millones. En el 2015 fue de US\$ 834 millones	En el 2027, los ingresos derivados del gasto de vacacionistas nacionales y turistas extranjeros que visiten la Macro Región 4 se encontrará por encima de US\$ 876.3 millones. En el año 2014 fue de US\$ 481.64.	En el 2027, el sector minero aportará US\$ 6,152 millones. En el 2016 fue de US\$ 5,248 millones. Se incrementará en US\$ 904.34 millones	En el 2027 la población urbana víctima de algún hecho delictivo será de 515,292. En el 2015 fue de 860,631.	En el 2027, la Macro Región 4 tendrá un Índice de Acceso al Conocimiento Básico de 85 (Muy Alto), según Índice de Progreso Social Regional (IPSR) elaborado por CENTRUM. En el 2016, obtuvo un puntaje de 69.97 (Medio Alto).	En el 2027 la población menor de 5 años con desnutrición crónica será de 17,128. En el 2014 fue de 68,554.
<b>Estrategias Específicas</b>						
1 Incrementar la venta de los productos agrícolas: caña de azúcar, lenteja, trigo, maíz amarillo duro, espárrago, cebada, palta y chocho. Otros: Arándanos.	X					
2 Crear empresas para la logística y comercialización de productos agropecuarios.	X					
3 Incrementar la superficie de áreas cultivos.	X					
4 Ampliar la capacidad portuaria.	X		X			
5 Construir museos con realidad virtual y aumentada, así como la mejora de los museos ya existentes en la macro región.		X				
6 Implementar circuitos turísticos macro regionales.		X				
7 Incrementar el marketing a nivel nacional e internacional de las festividades y circuitos turísticos.		X				
8 Garantizar el desarrollo de los proyectos mineros: Magistral, San Hilarión, Lagunas Norte y San Luis.			X			
9 Ejecutar el plan de seguridad ciudadana regional en cooperación con el Gobierno Central, Gobierno Local, Policía Nacional y la Sociedad Civil.				X		
10 Elevar el nivel de los hospitales regionales de Trujillo y Ancash, para que la atención de la salud de la población sea eficaz y eficiente.						X
11 Construir un cauce y reservorio en la sierra baja que permitan contener el exceso de lluvias por el Fenómeno del Niño (desde La Quebrada de San Idelfonso hasta el litoral de La Libertad).	X					
12 Establecer alianzas estratégicas con entidades y empresas con expertiz en el desarrollo educativo.					X	
13 Implementar sistemas de información integrada con todas las entidades, órganos, centros de formación y empresas privadas.	X	X	X	X		
14 Implementar un control regional rutinario de desnutrición de niños de 0 a 5 años, así como de la madre gestante.						X
15 Capacitar sobre nutrición de forma permanente a los padres de familia de la Macro Región.						X
16 Distribuir alimentos terapéuticos y medicamentos para combatir la desnutrición de niños de 0 a 5 años.						X
17 Implementar centros de formación con carreras técnicas de minería, turismo y agroindustria a los pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema.	X	X	X		X	

Tabla 28

## Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos MEPCS

		Macro Región5 (Lima, Callao)	Macro Región9 (Arequipa)
Estrategia 1	Incrementar la venta de los productos agrícolas: caña de azúcar, lenteja, trigo, maíz amarillo duro, espárrago, cebada, palta y chocho. Otros: Arándanos.	Impulsar la exportación de productos como: Espárragos, alcachofa (Barranca), cítrico, melocotón (Oyón y Huaura), Tuna (Huarochiri) y Uva (Cañete). Puede quitarle mercado a la Macro Región 4 ,especialmente con la exportación de los espárragos	Impulsa la exportación de la Sandía, Tara y Lúcumá. Este último puede quitar especial mercado a la Macro Región 4
Estrategia 2	Crear empresas para la logística y comercialización de productos agropecuarios.	Principal acopiador de productos agrícolas para consumo interno; sin embargo, aún el sistema es desordenado (Mercado Mayorista)	Tiene un centro de acopio de lana y potencial en productos agrícolas.
Estrategia 3	Incrementar la superficie de áreas cultivos.	No se tiene un proyecto de ampliación de hectáreas cultivables de gran magnitud.	Proyecto Majes Siguan II, Proyecto de irrigación pampa de la Joya
Estrategia 4	Ampliar la capacidad portuaria.	El aumento de la pesca de Atún en el Sur del País gracias a los 50 000 km2 de territorio marino adicional otorgado por la Corte de la Haya, brinda la posibilidad de ampliar la capacidad del puerto del Callao. Así mismo en el año 2017 se terminará la primera etapa del Terminal Portuario de Chancay	El puerto de Matarani es el más moderno de Sudamérica. Puede atender a las macro regiones del Sur, por lo tanto es indiferente a la Macro Región 4
Estrategia 5	Construir museos con realidad virtual y aumentada, así como la mejora de los museos ya existentes en la macro región.	Posee los principales museos del país; sin embargo, ninguno con realidad virtual	Convento de Santa Catalina, como atractivo en la ciudad sin realidad virtual
Estrategia 6	Implementar circuitos turísticos macro regionales.	Continuar con el liderazgo del turismo en nuestro país, por ser la puerta de entrada a los principales destinos turísticos del país por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	Continuar con el turismo desarrollado en su región: Volcán Misti, Convento de Santa Catalina, Playas de Mollendo y Camaná, Circuito del valle del Colca.
Estrategia 7	Incrementar el marketing a nivel nacional e internacional de las festividades y circuitos turísticos.	Se soportan sólo en lo hecho por PromPerú; no tienen una estrategia propia.	Se soportan sólo en lo hecho por PromPerú, no tienen una estrategia propia.
Estrategia 8	Garantizar el desarrollo de los proyectos mineros: Magistral, San Hilarión, Lagunas Norte y San Luis.	Modernizar la refinera de La Pampilla	Continuar con la actividad extractiva y procesamiento de minerales de las minas de Ancari e impulsar el proyecto Tambomayo de la empresa Buenaventura en Arequipa y la ampliación de Cerro Verde en Arequipa
Estrategia 9	Ejecutar el plan de seguridad ciudadana regional en cooperación con el Gobierno Central, Gobierno Local, Policía Nacional y la Sociedad Civil.	Establecer y/o fortalecer alianzas entre el gobierno regional y entidades policiales o del gobierno central; problema prioritario en esta Macro Región	Establecer y/o fortalecer alianzas entre el gobierno regional y entidades policiales o del gobierno central
Estrategia 10	Elevar el nivel de los hospitales regionales de Trujillo y Ancash, para que la atención de la salud de la población sea eficaz y eficiente.	Existencia del Hospital de la Solidaridad. Es la Macro Región con los mejores hospitales y clínicas del país; sin embargo, tiene que mejorar en organización.	Dependen básicamente de lo que pueda hacer el Ministerio de Salud.
Estrategia 11	Construir un cauce y reservorio en la sierra baja que permitan contener el exceso de lluvias por el Fenómeno del Niño (desde La Quebrada de San Idelfonso hasta el litoral de La Libertad).	Reforzar con muros de contención las laderas del río Rímac y Huaycoloro para evitar inundaciones o huaycos con el fin de proteger a la población	Reforzar con muros de contención los ríos para evitar inundaciones y/o huaycos con el fin de proteger las cosechas y a la población.
Estrategia 12	Establecer alianzas estratégicas con entidades y empresas con expertiz en el desarrollo educativo.	Crear alianzas y/o convenios con entidades nacionales e internacionales públicas y privadas para fomentar el desarrollo educativo de la Macro Región	Crear alianzas y convenios con entidades nacionales e internacionales públicas y privadas para fomentar el desarrollo educativo de la Macro Región
Estrategia 13	Implementar sistemas de información integrada con todas las entidades, órganos, centros de formación y empresas privadas.	Ninguna Macro Región posee un sistema similar en el país.	Ninguna Macro Región posee un sistema similar en el país.
Estrategia 14	Implementar un control regional rutinario de desnutrición de niños de 0 a 5 años, así como de la madre gestante.	Se soportan sólo en lo que realiza el Ministerio de Salud, no tienen una estrategia propia. La media nacional de desnutrición es 20% de la población menor a cinco años.	Se soportan sólo en lo que realiza el Ministerio de Salud, no tienen una estrategia propia. La media nacional de desnutrición es 20% de la población menor a cinco años.
Estrategia 15	Capacitar sobre nutrición de forma permanente a los padres de familia de la Macro Región.	Se soportan sólo en lo que realiza el Ministerio de Salud, no tienen una estrategia propia. La media nacional de desnutrición es 20% de la población menor a cinco años.	Se soportan sólo en lo que realiza el Ministerio de Salud, no tienen una estrategia propia. La media nacional de desnutrición es 20% de la población menor a cinco años.
Estrategia 16	Distribuir alimentos terapéuticos y medicamentos para combatir la desnutrición de niños de 0 a 5 años.	Ninguna Macro Región posee un sistema similar en el país.	Ninguna Macro Región posee un sistema similar en el país.
Estrategia 17	Implementar centros de formación con carreras técnicas de minería, turismo y agroindustria a los pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema.	Dependen básicamente de lo que pueda hacer el Ministerio de Educación; sin embargo, es la Macro Región con mayor cantidad de Institutos Superiores y mayor porcentaje de su población con acceso a educación superior.	Cuenta con el Proyecto Educativo Regional de Arequipa 2006 - 2021 impulsado por el Gobierno Regional y el Plan Regional de la Juventud de Arequipa 2012 - 2015

(d) Fomentar y promocionar el Turismo, diversificando los circuitos turísticos de la Macro Región y desarrollando proyectos de inversión pública que incrementen el turismo nacional y extranjero; y (e) Fomentar la exportación de productos agroindustriales e hidrobiológicos a los países con los que se tenga tratados y alianzas estratégicas.

Asimismo, se ha identificado estrategias que debemos confrontar, al emparejar fortalezas internas con amenazas externas, las cuales indicamos a continuación: (a) impulsar acciones, con órganos de control eficientes, para confrontar los niveles de corrupción y transgresión al código de ética por parte de agentes externos de la Macro Región; (b) Ejecutar medidas de contingencia económico - sociales que contrarresten los efectos negativos de grandes fenómenos climatológicos; (c) mediante el Consejo Regional de Seguridad Ciudadana, establecer alianzas con el Gobierno Central, los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Ministerio Público, Poder Judicial y Policía Nacional, a fin de generar estrategias y acciones para reducir los niveles de inseguridad ciudadana; e (d) impulsar el desarrollo de diversificación de actividades productivas, tales como la agroindustria y el turismo.

Adicionalmente, se identificaron estrategias que debemos buscar, al emparejar debilidades internas con oportunidades externas, las cuales indicamos a continuación: (a) incentivar y premiar el desarrollo de proyectos Startups y búsqueda de apoyo a la ejecución de proyectos a través de asociaciones público - privadas nacionales e internacionales; (b) establecer alianzas y convenios con entidades nacionales e internacionales públicas y privadas para fomentar el desarrollo educativo básico y formación técnica de la Macro Región, incrementando también el presupuesto destinado a tal efecto; (c) contratar consultoras de prestigio y fomentar la participación pública y privada en la elaboración de los lineamientos y planes estratégicos; (d) brindar asesoría, capacitación e incentivos para la formalización de las empresas de la Macro Región; (e) crear una estructura organizacional sólida para confrontar los niveles de corrupción y transgresión al código de ética por parte de



agentes internos de la Macro Región, así como para capacitar y evaluar constantemente a sus funcionarios sobre la base de resultados; (f) desarrollar e implementar sistemas de información transaccional y gerencial que integre las entidades, órganos, centros de formación, empresas privadas y pobladores de la Macro Región; (g) establecer alianzas con centros de investigación regional, nacional y mundial en el desarrollo científico y tecnológico en temas de interés de la Macro Región; (h) Replicar y mejorar prácticas exitosas realizadas por otras regiones y países; (i) desarrollar y ejecutar un plan estratégico concertado con el Gobierno Central y Local, así como con las diversas instituciones de salud, para mejorar los niveles Nutrición y Asistencia Médica Básica de los pobladores de la Macro Región; y (j) realizar acciones que complementen la red vial existente en la Macro Región para facilitar el comercio y el turismo, conforme a un plan establecido.





## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Esta es la segunda fase del planeamiento estratégico, en donde se realiza la implementación y dirección de todos los objetivos y lineamientos identificados y propuestos en la primera fase de planeamiento y formulación. En esta parte se define cuáles serán los objetivos a corto plazo (OCP) para cada objetivo a largo plazo ya definido, cuáles serán los recursos que se asignarán a los OCP, las políticas de cada estrategia, la estructura de la organización, la asignación de recursos humanos y los cronogramas de todos los planes de ejecución previamente establecidos.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos estratégicos, o de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP, en otra forma más sencilla de ver, son la suma de los OCP los que dan como resultado el OLP (D'Alessio, 2015a).

Los OCP son importantes debido a que: (a) son la base para la asignación de recursos en la organización, (b) se enfocan en el rendimiento e influyen en el esfuerzo y desempeño de los colaboradores, (c) motivan el desarrollo de estrategias, (d) permiten evaluar a las gerencias y jefaturas, (e) son medios para monitorear el progreso hacia los OLP, (f) son instrumentos para establecer prioridades en las organizaciones, y (g) permiten que el proceso estratégico se retroalimente constantemente (D'Alessio, 2015a). En la Tabla 29 se muestran los OCP agrupados en torno a cada uno de los OLP para la Macro Región 4.

### 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015a) nos señaló que los recursos son los insumos para lograr poner en ejecución las estrategias seleccionadas. Los recursos pueden ser tangibles e intangibles y podemos clasificarlos tomando en consideración las 7M: en: (a) materiales, (b) mano de obra,

Tabla 29

## Matriz de Objetivos de Corto Plazo

OLP y OCP	Acciones / Iniciativas	Unidad de Medida
OLP1	En el 2027, las agro exportaciones de la Macro Región 4 ascenderá a US\$ 1,747 millones. En el 2015 fue de US\$ 834 millones.	
OCP1	Al 2020, se implementará 32 oficinas de apoyo agropecuario "AYNI" en los distritos pobres de las provincias Sánchez Carrión, Bolívar, Pataz, Julcan, Antonio Raimondi y Carlos Fitzcarrald. Al 2016 no se tienen.	Unidad
OCP2	Al 2021, establecer 7 centros especializados de acopio de productos agropecuarios con laboratorios de certificación en las provincias consideradas pobres. Al 2016 no se tienen.	Unidad
OCP3	Al 2022, se establecerán 2 empresas de asociación público-privado para la comercialización de productos agropecuarios. Al 2016 no existen.	Unidad
OCP4	Para el 2024 se tendrá al 100% culminado la fase 3 del proyecto Chavimochic. Actualmente el avance es 20%.	%
OCP5	Para el 2027, se tendrá 25,900 hectáreas sembradas por año de arándanos. En el 2015 se tuvo 2,250 hectáreas.	Hectárea
OCP6	Para el 2027, se tendrá 8,866 hectáreas sembradas de papa nativa (orgánica) para exportación. En el 2015 se tuvo 2,716 hectáreas solo para consumo interno.	Hectárea
OLP2	En el 2027, los ingresos derivados del gasto de vacacionistas nacionales y turistas extranjeros que visiten la Macro Región 4 se encontrará por encima de US\$ 876.3 millones. En el año 2014 fue de US\$ 481.64.	
OCP1	En el año 2018, realizar un estudio de mercado a nivel nacional e internacional para identificar potenciales y captura de información relevante para el turismo de la macro región. Al 2016 no se tiene estudios regionales similares.	Número
OCP2	Al año 2019, desarrollar y lanzar 2 campañas anuales de publicidad relativas a los destinos turísticos de la macro región, ejecutadas a nivel nacional e internacional. Al 2016 no se cuenta con ninguna campaña de publicidad similar.	Número
OCP3	Para el 2021, construir de 2 museos de culturas milenarias con realidad virtual y aumentada en Trujillo y Ancash, respectivamente. Al 2016 no se cuenta con museos de similares características.	Número
OCP4	Para el 2022, funcionar de 2 Centros de Formación Turístico Macro Regional ubicados en las ciudades de Trujillo y Ancash, siendo de costo gratuito para pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema.	Número
OCP5	Para el 2022, realizar anualmente el Festival Internacional Gastronómico de la Macro Región 4 - Perú. Actualmente, no se cuenta con ningún festival oficial de dicha naturaleza.	Número
OCP6	Para el año 2024, implementar 5 circuitos turísticos macro regionales: 1) Callejón de Huaylas, 2) Ruta Moche, 3) Huascarán, 4) Culturas Pre incas Chavin y Chimú y 5) Playa del Norte (Huanchaco y otras). En el 2016 no se cuenta con circuitos turísticos oficiales de similares características.	Número
OCP7	Para el 2025, incrementar la capacidad hotelera en un 150%. Actualmente se tiene capacidad para 100,000 personas (entre turistas y/o vacacionistas).	%
OCP8	Para el 2027, el número de turistas que visitarán los Festivales de La Marinera y de La Primavera será de 250,000. Al 2016 se tuvo un número de 130,000.	Número
OLP3	En el 2027, el sector minero aportará US\$ 6,152 millones. En el 2016 fue de US\$ 5,248 millones. Se incrementará en US\$ 904.34 millones	Unidad de medida
OCP1	Para el 2020, facilitar la entrada en operación de producción del proyecto Magistral, el cual generará US\$ 340.98 millones adicionales anuales, con una producción anual de 60 000 TM de cobre fino por año.	US\$ MM anuales
OCP2	Para el 2021, facilitar la entrada en operación de producción del proyecto de San Hilarión, el cual aportará US\$ 166.56 millones adicionales anuales con una producción de 60, 000 TM anuales de zinc. Actualmente está en etapa de exploración.	US\$ MM anuales
OCP3	Para el 2022, facilitar la entrada en operación de producción del proyecto San Luis, el cual aportará US\$ 92.48 millones adicionales anuales en oro y plata con una producción de 72 000 onzas anuales para cada metal. Actualmente está en etapa de exploración.	US\$ MM anuales
OCP4	Para el 2022, facilitar la entrada en operación de producción del proyecto de ampliación de Lagunas Norte, el cual aportará US\$ 304.32 millones adicionales anuales con una producción de 240, 000 onzas anuales de oro. Actualmente se encuentra en fase de ampliación.	US\$ MM anuales
OCP5	Para el 2023, crear un órgano regional de prevención y atención de conflictos sociales. Al 2016, la Macro Región 4 no cuenta con un órgano similar.	Numero
OCP6	Para el 2024, crear 4 centros de desarrollo técnico de proveedores y prestadores de servicios a las empresas mineras. Al 2016 no se tiene.	Numero
OCP7	Para el 2027, crear la sociedad minera de la Macro Región 4 para lograr sinergias y promover la actividad. Al 2016 no se tiene.	Numero
OLP4	En el 2027 la población urbana víctima de algún hecho delictivo será de 515,292. En el 2015 fue de 860,631.	
OCP1	El primer semestre del 2018 realizar un proyecto de apoyo logístico al sistema de seguridad ciudadana que opera en la Macro región 4.	Numero
OCP2	En el 2018 la Macro región 4 deberá contar con un plan integrado de seguridad ciudadana regional.	Numero
OCP3	El 2019 asignar el 2% del presupuesto destinado para seguridad ciudadana, actualmente se destina 1 % del presupuesto.	%
OCP4	El 2019 conformar un escuadrón élite de policía conformado por los mejores policías encargados de combatir los delitos de extorsión, crimen organizado y robo agravado.	Numero
OCP5	El 2024 completar la implementación de cinco 5 espacios públicos seguros como lugares de encuentro ciudadano en las principales ciudades de la Macro Región 4.	Número
OCP6	El 2027 contar con una policía y serenazgo con los suficientes recursos humanos, tecnológicos y equipamiento adecuado que le permita combatir la criminalidad y garantizar la seguridad en la Macro Región 4.	%
OLP5	En el 2027, la Macro Región 4 tendrá un Índice de Acceso al Conocimiento Básico de 85 (Muy Alto), según Índice de Progreso Social Regional (IPSR) elaborado por CENTRUM. En el 2016, obtuvo un puntaje de 69.97 (Medio Alto).	
OCP1	Para el 2021, la Tasa de Analfabetismo en Adultos será de 6.55%. En el 2014, la tasa fue de 7.55%.	%
OCP2	Para el 2021, la Tasa Asistencia en Primaria será de 95.5%. En el 2014, la tasa fue de 94.62%.	%
OCP3	Para el 2021, la Tasa Asistencia en Secundaria será de 87%. En el 2014, la tasa fue de 82.16%.	%
OCP4	Para el 2021, el índice de Brecha de Género en Asistencia a Secundaria será de 5.97. En el 2014 fue de 6.45.	Índice
OCP5	Para el 2021, el índice de Logro en 2º Grado en Lenguaje será de 40.78. En el 2014, fue de 36.18.	Índice
OCP6	Para el 2021, el índice de Logro en 2º Grado en Matemática será de 26.90. En el 2014, fue de 19.79.	Índice
OCP7	Para el 2024, la Tasa de Analfabetismo en Adultos será de 5.30%. En el 2014, la tasa fue de 7.55%.	%
OCP8	Para el 2024, la Tasa Asistencia en Primaria será de 96.5%. En el 2014, la tasa fue de 94.62%.	%
OCP9	Para el 2024, la Tasa Asistencia en Secundaria será de 92%. En el 2014, la tasa fue de 82.16%.	%
OCP10	Para el 2024, el índice de Brecha de Género en Asistencia a Secundaria será de 5.49. En el 2014 fue de 6.45.	Índice
OCP11	Para el 2024, el índice de Logro en 2º Grado en Lenguaje será de 45.38. En el 2014, fue de 36.18.	Índice
OCP12	Para el 2024, el índice de Logro en 2º Grado en Matemática será de 34.01. En el 2014, fue de 19.79.	Índice
OCP13	Para el 2027, la Tasa de Analfabetismo en Adultos será de 4%. En el 2014, la tasa fue de 7.55%.	%
OCP14	Para el 2027, la Tasa Asistencia en Primaria será de 98%. En el 2014, la tasa fue de 94.62%.	%
OCP15	Para el 2027, la Tasa Asistencia en Secundaria será de 98%. En el 2014, la tasa fue de 82.16%.	%
OCP16	Para el 2027, el índice de Brecha de Género en Asistencia a Secundaria será de 5. En el 2014 fue de 6.45.	Índice
OCP17	Para el 2027, el índice de Logro en 2º Grado en Lenguaje será de 50. En el 2014, fue de 36.18.	Índice
OCP18	Para el 2027, el índice de Logro en 2º Grado en Matemática será de 41.12. En el 2014, fue de 19.79.	Índice
OLP6	En el 2027 la población menor de 5 años con desnutrición crónica será de 17,128. En el 2014 fue de 68,554.	
OCP1	Para el año 2018, crear un Programa Macro Regional de Control de la Desnutrición, destinado a la recuperación de los niños desnutridos.	Número
OCP2	Para el año 2020, crear un Fondo para solventar la creación del Seguro contra la Desnutrición del Niño de 0-5 años.	%
OCP3	Para el año 2020, instaurar en cada provincia centros de monitoreo y atención permanente para combatir la desnutrición de niños 0-5 años y de la madre gestante.	Numero
OCP4	Para el año 2021 se creará e implementará el Programa de Alimentación Macro Regional, destinado a la entrega diaria de alimentos a escolares desnutridos de 0 a 5 años, así como de capacitación a sus padres sobre hábitos alimentarios.	%
OCP5	Para el año 2025, el 80% de la población de madres gestantes tendrá acceso a programas de apoyo a la salud y nutrición.	%
OCP6	Para el año 2027, el 85% de la población tendrá acceso a un programa de asesoría y atención nutricional de la población.	%

(c) maquinarias, (d) métodos, (e) medio ambiente, (f) mentalidad, (g) moneda. A cada objetivo de corto plazo se le debe asignar los recursos que requerirán para su cumplimiento.

En el proceso estratégico se debe tener en cuenta la distribución de los recursos según:

(a) financieros, (b) físicos, (c) humano, y (d) tecnológicos.

**Recursos financieros.** La Macro Región 4 debe asegurarse del logro de su estabilidad financiera, no solo con la obtención anual del presupuesto enviado por el gobierno nacional, sino también recaudar recursos provenientes de la actividad económica interna, como son el canon, renta de aduanas y participaciones, regalías, contratos de concesión por licitación, impuestos por servicios, en gran medida del sector privado. La macro región 4 deberá esforzarse para mantener las condiciones idóneas para atraer el flujo de capitales de los inversionistas, quienes poseen grandes recursos financieros con el deseo de obtener rentabilidad invirtiendo en diversos proyectos.

**Recursos físicos.** La Macro Región 4 debe asegurarse del desarrollo de infraestructura necesaria que potencie la ejecución de la actividad económica, como son la infraestructura vial interconectada a todos los pueblos y ciudades; modernización y ampliación de aeropuertos, como el aeropuerto de Trujillo y puertos como del terminal portuario de Salaverry, entre otros. Hoy en día es vital la infraestructura de comunicaciones de voz y datos para la transferencia de multimedia y la población pueda aprovechar las ventajas de la modernidad como son gestiones vía internet, la bancarización para el comercio y pagos haciendo más dinámica el crecimiento económico. La infraestructura e inversión en los sectores de turismo, educación, salud y servicios básicos, le otorgará a la región generar mayores fuentes de trabajo, mejor preparación técnica y mejor nivel de vida de los ciudadanos.

**Recursos humanos.** La Macro Región 4 al contar con personal idóneo de preparación académica y técnica le permitirá alcanzar sus objetivos de corto plazo y asegurarse su futuro a



largo plazo. La diferencia entre el éxito y fracaso de una organización está dada por las capacidades competitivas de sus tomadores de decisiones.

**Recursos tecnológicos.** La Macro Región 4 cuenta con recursos tecnológicos conformado por los activos tangibles que son las redes de comunicación de banda ancha, software para agilizar los procesos; activos intangibles conocimiento tecnológicos de mejores productos o mejores procesos, capacidades de investigación, desarrollo e innovación de los centros de investigación.

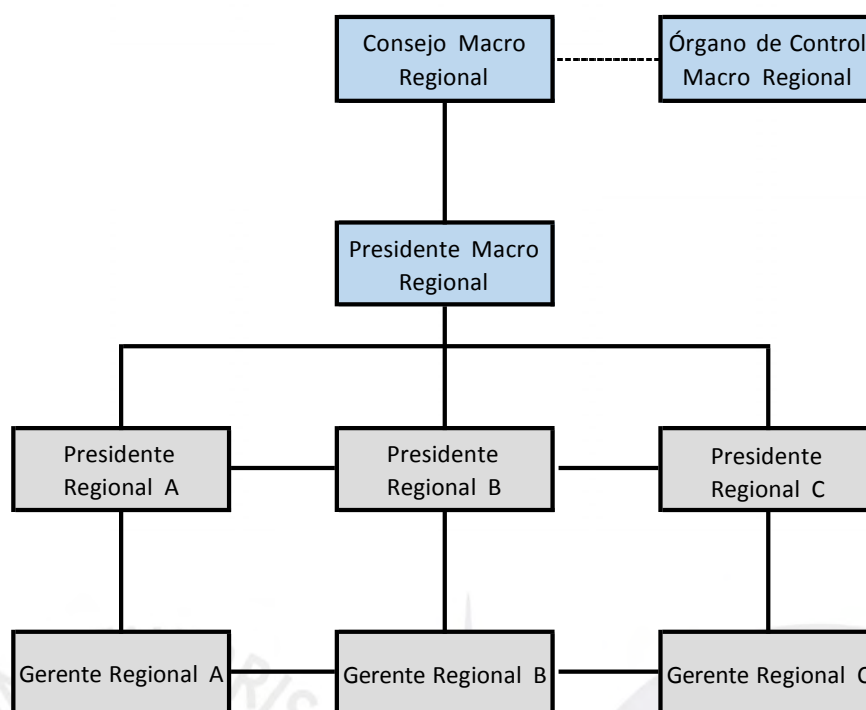
### 7.3 Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2015a) nos mencionó que las políticas son los límites que enmarcan las acciones en la implementación de las estrategias. Estas incluyen procedimientos, mejores prácticas, métodos, reglas y directrices para ayudar el logro de los objetivos. Las políticas orientan a las estrategias hacia la posición futura deseada, que es la visión. Estos están enmarcados por principios, códigos de ética, legalidad y responsabilidad social. Las políticas son las reglas de juego. (D'Alessio, 2015a) (Ver Tabla 30).

### 7.4 Estructura de la Macro Región 4

El modelo actual de la estructura organizacional de la Macro Región 4 es del tipo funcional con hasta cuatro niveles de autoridad. Para cada Gerencia de área se ha designado cuatro subgerencias y hasta cuatro áreas de Dirección. Este tipo de estructura se utiliza en Gobiernos Regionales y Locales. Uno de los obstáculos más graves detectados en este tipo de estructuras funcionales, es el aislamiento de las diversas áreas de trabajo que se han formado, las cuales siguen siendo dependientes de sus gerencias; que tiene como resultado final la dispersión y distorsión de los objetivos propuestos, dificultando e impidiendo concretar la visión de la organización

El organigrama que se propone para la Estructura Organizacional de los Gobiernos Macro Regionales es el siguiente:



*Figura 27.* Estructura Organizacional de las Macro Regiones del Perú  
Tomado de “Transparencia – Organigrama,” por Gobierno Regional Ancash, 2017  
(<http://www.regionancash.gob.pe/organigrama.html>).

Conforme se aprecia en la Figura 27, se propone la creación de tres órganos suprarregionales:

- Consejo Macro Regional.- Órgano máximo y normativo del Gobierno Macro Regional, además de fiscalizador de los Gobiernos Regionales. Se encontrará compuesto por 1) los Presidentes de las Regiones que conformen la Macro Región, los cuales serán designados por voto popular; 2) Consejeros Macro Regionales, en igual número que los Presidentes Regionales, los cuales serán designados por el Poder Ejecutivo; y 3) Presidente Macro Regional, el cual será elegido por voto popular.
- Presidencia Macro Regional.- Órgano ejecutivo de los Gobiernos Macro



Regionales. Dicha presidencia se encargará de trabajar de la mano y en coordinación con los Presidentes Regionales que conformen la Macro Región. Se encargará de dirigir y supervisar la marcha del Gobierno Macro Regional, así como sus órganos administrativos y técnicos.

- Órgano de Control Macro Regional.- Órgano de Control Institucional dependiente de la Contraloría General de la República, cuya principal función será la de fiscalizar a las autoridades macro regionales y regionales de forma individual y holística.

### **7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

La Macro Región 4 plantea continuar con la productividad minera promoviendo el cuidado del medio ambiente, informando y siendo participe activo de que se respete los límites de los indicadores medioambientales (ECAS por ejemplo). De igual manera, plantea continuar con la producción agroindustrial y la promoción del turismo cuidando siempre de la ecología y bajo una estructura socialmente responsable.

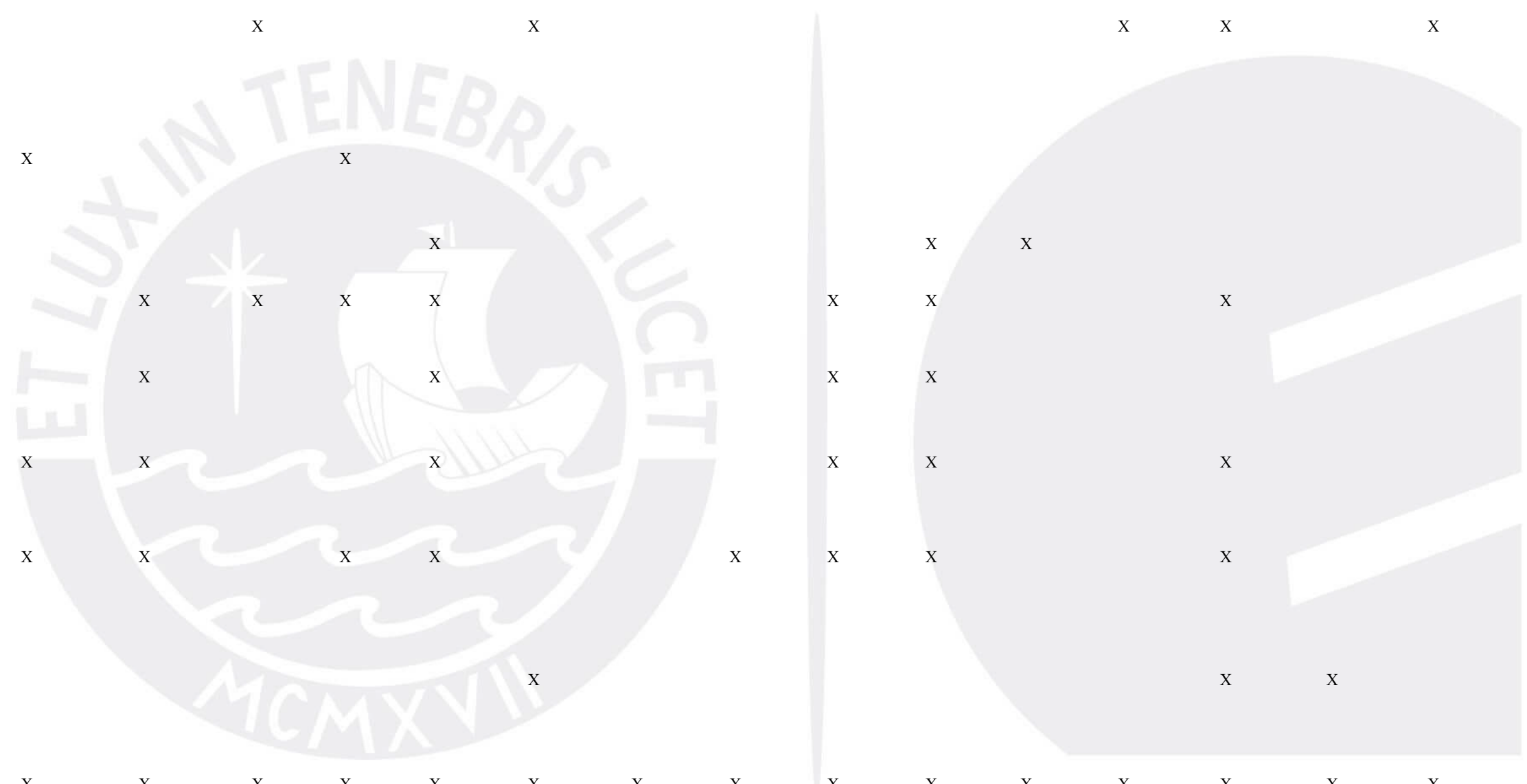
### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Se plantea rediseñar la estructura organizacional de las Regiones mediante una propuesta legislativa, que oficializará la creación de Macro Regiones así como de nuevos órganos y autoridades suprarregionales. Estos nuevos órganos y autoridades tendrán la función de gestionar, buscar consensos, aprovechar sinergias y buscar el cumplimiento de objetivos en común, que coadyuve a alcanzar una sola visión de la Macro Región, sin dejar de lado las diferencias y realidades de La Libertad y Ancash.

Asimismo, se plantea captar talentos para la gestión y el liderazgo de los objetivos de largo plazo y de corto plazo, pues para el cumplimiento de la mayoría de los OLP se está planteando la creación de un organismo que lidere y ejecute los OLP conforme a los lineamientos del presente PEA.

Matriz de Políticas de cada Estrategia para la Macro Región 4

Num	Descripción	Incrementar la venta de los productos agrícolas: caña de azúcar, lenteja, trigo, maíz amarillo duro, espárrago, cebada, palta y chocho. Otros: Arándanos.	Crear empresas para la logística y comercialización de productos agropecuarios.	Incrementar la superficie de áreas cultivos.	Ampliar la capacidad portuaria.	Construir museos con realidad virtual y aumentada, así como la mejora de los museos ya existentes en la macro región.	Implementar circuitos turísticos macro regionales.	Incrementar el marketing a nivel nacional e internacional de las festividades y circuitos turísticos.	Garantizar el desarrollo de los proyectos mineros: Magistral, San Hilarión, Lagunas Norte y San Luis.	Ejecutar el plan de seguridad ciudadana regional en cooperación con el Gobierno Central, Gobierno Local, Policía Nacional y la Sociedad Civil.	Elevar el nivel de los hospitales regionales de Trujillo y Ancash, para que la atención de la salud de la población sea eficaz y eficiente.	Construir un cauce y reservorio en la sierra baja que permitan contener el exceso de lluvias por el Fenómeno del Niño (desde La Quebrada de San Idelfonso hasta el litoral de La Libertad).	Establecer alianzas estratégicas con entidades y empresas con expertiz en el desarrollo educativo.	Implementar sistemas de información integrada con todas las entidades, órganos, centros de formación y empresas privadas.	Implementar un control rutinario de desnutrición de niños de 0 a 5 años, así como de la madre gestante.	Capacitar sobre nutrición de forma permanente a los padres de la familia de la Macro Región.	Distribuir alimentos terapéuticos y medicamentos para combatir la desnutrición de niños de 0 a 5 años.	Implementar centros de formación con carreras técnicas de minería, turismo y agroindustria a los pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema.	
P1	Fortalecer el régimen democrático y de Estado de Derecho Gestión por resultados en función de						X		X				X		X				X
P2	lineamientos estratégicos y prospectiva nacional Erradicación de la violencia y fortalecimiento de civismo y de la seguridad ciudadana Búsqueda constante de bienestar y calidad de vida			X			X						X		X				X
P3	Cuidado de legado histórico, apoyo y respeto por las comunidades indígenas Fortalecimiento de los niveles de monitoreo y control de todos los factores y elementos productivos para la toma de decisiones Cuidado del medioambiente, desarrollo sostenible y responsabilidad social				X				X										
P4	Desarrollo de la ciencia y tecnología Desarrollo de ventajas competitivas Desarrollo de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad Gestión ardua para el crecimiento económico sostenido Promoción del empleo, la actividad privada y generación de facilidades a inversionistas Promoción de la ética y valores, lucha contra la corrupción, el lavado de activos, evasión tributaria y contrabando Aprovechamiento de las mejores tecnologías en todos los ámbitos Capacitar a la población en el uso responsable y sostenible de sus recursos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P5																			
P6				X			X						X	X			X		X
P7		X			X														X
P8						X					X	X						X	X
P9			X	X	X	X			X	X				X				X	X
P10			X			X			X	X									X
P11		X	X			X			X	X				X					X
P12		X	X		X	X			X	X	X			X					X
P13							X							X	X				X
P14		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P15			X		X	X													X



### **7.7 Gestión de Cambio**

“El proceso de implementación genera cambios estructurales, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente” (D’Alessio, 2015a, p. 490).

Es una reacción de muchas personas en la Macro Región el adoptar una posición defensiva para el cambio, casi siempre están reacias al cambio, por lo cual es importante considerar siete consejos para favorecer cualquier proceso de cambio:

1. Establecer una necesidad para cambiar
2. Crear una visión clara y convincente de los que nos irá mejor
3. Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos
4. Comunicar, comunicar y comunicar más
5. Formar un equipo de altos directivos comprometidos
6. Cambio radical y no incremental
7. Comprometerse con el cambio y participar para cambiar

### **7.8 Conclusiones**

Para que el presente PEA pueda implementarse con éxito dependerá en gran medida de su talento humano y de su capacidad de adaptabilidad. La Macro Región debe convertir en el Gobiernos Central y Gobierno Local en sus aliados, pues su participación en cada uno de los objetivos y estrategias planteadas es vital. La unión de cada uno de estos actores garantizará alcanzar la visión propuesta de la Macro Región para el año 2026. Finalmente, se debe cuantificar los recursos con los que se cuenta y revisar las potencialidades de la Macro Región.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La herramienta empleada para la evaluación y control será el tablero de control balanceado el cual evalúa y controla la estrategia bajo cuatro perspectivas que son: (a) el aprendizaje interno, (b) los procesos, (c) los clientes, y (d) financiera. Con ellas, no sólo medimos el desempeño actual de la organización, además nos permite conocer cuál podría ser el futuro de la organización.

### 8.1 Perspectivas de Control

Para llevar un correcto control de la implementación del Plan Estratégico se recurre al Tablero de Control (Balanced Scorecard) desarrollado por Kaplan y Norton (2008). Dentro del tablero de control, se identifican los principales objetivos de corto plazo, los recursos necesarios, el indicador de medición y la perspectiva. El objetivo del BSC es mostrar el nivel de entendimiento que debe haber de cada uno de los procesos, y la importancia de la comunicación entre todos los Stakeholders, interna y externamente.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Tienen por objetivo el nivel de aprendizaje organizacional que involucra a los recursos humanos lo que conlleva a un nivel de calidad en este sentido; estos responden a la pregunta: ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar su visión? Con esto se logrará un crecimiento en el tamaño y en la productividad de la fuerza laboral, mayor satisfacción y retención de talento.

#### 8.1.2 Procesos

En esta etapa se identifica los procesos claves de la organización los cuales llevarán a obtener los objetivos financieros y de clientes. Existe diversidad de procesos en la organización necesarios para la operatividad, sin embargo, solo algunos son los que realmente agregan valor a la estrategia planteada y responde a las preguntas ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? y ¿en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo?

### **8.1.3 Clientes**

Es la perspectiva donde se muestran los indicadores de resultado tales como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. La propuesta de valor constituye el eje de la estrategia responde a las preguntas ¿cómo debo mirar a mis clientes? y ¿cómo los trato para que compren?

### **8.1.4 Financiera**

Es la última perspectiva en la cual se miden los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el costo por unidad producida. Estos indicadores muestran si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas, la perspectiva financiera está constituida por objetivos que aporten a la mejora económica de la Macro Región 4.

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

En la Tabla 31 se muestra el Tablero de Control Balanceado de la Macro Región 4.

### **8.3 Conclusiones**

A través del Tablero de Control Balanceado se ha determinado indicadores, unidades y los recursos necesarios para cada uno de los objetivos de corto plazo, los cuales nos permitirán que se evalúe la evolución del avance, el alcance y el cumplimiento de cada uno de ellos, según lo programado en el planeamiento estratégico, realizando ajustes en el camino de ser necesario. La estructura organizacional es flexible y dinámica para permitir adecuarse a los cambios sin inconvenientes, si es que los hubiera. El BSC contiene indicadores los cuales muestran que tan correctamente se viene realizando nuestro planeamiento estratégico, esto permitirá al líder de la organización dar una mirada rápida del producto de su gestión y de ser necesario tomar medidas correctivas.



Tabla 31

## Tablero de Control Balanceado para la Macro Región 4

Nº OLP	Objetivos de Largo Plazo	Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos	Indicador	Formula	Perspectiva
OLP1	En el 2027, las agro exportaciones de la Macro Región 4 ascenderá a US\$ 1,747 millones. En el 2015 fue de US\$ 834 millones.	OCP1.1	Al 2020, se implementará 32 oficinas de apoyo agropecuario "AYNI" en los distritos pobres de las provincias Sánchez Carrión, Bolívar, Patate, Julcan, Antonio Raimondi y Carlos Fitzcarrald. Al 2016 no se tienen.	47,680,000	Número de oficinas "AYNI"	Número de oficinas "AYNI"	Proceso
		OCP2.1	Al 2021, establecer 7 centros especializados de acopio de productos agropecuarios con laboratorios de certificación en las provincias consideradas pobres. Al 2016 no se tienen.	17,840,000	Cantidad de Centros de Acopio	Cantidad de Centros de Acopio	Cientes
		OCP3.1	Al 2022, se establecerán 2 empresas de asociación público-privado para la comercialización de productos agropecuarios. Al 2016 no existen.	2,360,000	Cantidad de Empresas Público - Privadas Comercializadoras de productos agropecuarios	Cantidad de Empresas Público - Privadas Comercializadoras de productos agropecuarios	Cientes
		OCP4.1	Para el 2024 se tendrá al 100% culminado la fase 3 del proyecto Chavimochic. Actualmente el avance es 20%.	7,000,000	Porcentaje de avance de proyecto Chavimochic	Avance/Total	Cientes
		OCP5.1	Para el 2027, se tendrá 25,900 hectáreas sembradas por año de arándanos. En el 2015 se tuvo 2,250 hectáreas.	10,120,000	Cantidad de hectáreas agrícolas sembradas de arándano	Cantidad de hectáreas agrícolas sembradas de arándano	Financiera
		OCP6.1	Para el 2027, se tendrá 8,866 hectáreas sembradas de papa nativa (orgánica) para exportación. En el 2015 se tuvo 2,716 hectáreas solo para consumo interno.	101,200,000	Cantidad de hectáreas agrícolas sembradas de papa nativa	Cantidad de hectáreas agrícolas sembradas de papa nativa	Financiera
OLP2	En el 2027, los ingresos derivados del gasto de vacacionistas nacionales y turistas extranjeros que visiten la Macro Región 4 se encontrará por encima de US\$ 876.3 millones. En el año 2014 fue de US\$ 481.64.	OCP1.2	En el año 2018, realizar un estudio de mercado a nivel nacional e internacional para identificar potenciales y captura de información relevante para el turismo de la macro región. Al 2016 no se tiene estudios regionales similares.	103,000	Número de estudios de mercado sobre Turismo	Número de estudios de mercado sobre Turismo	Aprendizaje
		OCP2.2	Al año 2019, desarrollar y lanzar 2 campañas anuales de publicidad relativas a los destinos turísticos de la macro región, ejecutadas a nivel nacional e internacional. Al 2016 no se cuenta con ninguna campaña de publicidad similar.	2,126,000	Cantidad de campañas de publicidad	Cantidad de campañas de publicidad	Cientes
		OCP3.2	Para el 2021, construir de 2 museos de culturas milenarias con realidad virtual y aumentada en Trujillo y Ancash, respectivamente. Al 2016 no se cuenta con museos de similares características.	22,160,000	Inicio de Construcción	Si/No	Cientes
		OCP4.2	Para el 2022, funcionar de 2 Centros de Formación Turístico Macro Regional ubicados en las ciudades de Trujillo y Ancash, siendo de costo gratuito para pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema.	7,040,000	Número de centros de formación turística	Número de centros de formación turística	Proceso
		OCP5.2	Para el 2022, realizar anualmente el Festival Internacional Gastronómico de la Macro Región 4 - Perú. Actualmente, no se cuenta con ningún festival oficial de dicha naturaleza.	3,054,000	Realización de festival gastronómico	Si/No	Cientes
		OCP6.2	Para el año 2024, implementar 5 circuitos turísticos macro regionales: 1) Callejón de Huaylas, 2) Ruta Moche, 3) Huascarán, 4) Culturas Pre incas Chavin y Chimú y 5) Playa del Norte (Huanchaco y otras). En el 2016 no se cuenta con circuitos turísticos oficiales de similares características.	50,576,000	Cantidad de circuitos turísticos macro regionales	Cantidad de circuitos turísticos macro regionales	Cientes
		OCP7.2	Para el 2025, incrementar la capacidad hotelera en un 150%. Actualmente se tiene capacidad para 100,000 personas (entre turistas y/o vacacionistas).	756,000	Incremento porcentual de capacidad hotelera	Avance/Capacidad actual	Cientes
OCP8.2	Para el 2027, el número de turistas que visitarán los Festivales de La Marinera y de La Primavera será de 250,000. Al 2016 se tuvo un número de 130,000.	4,581,000	Cantidad de Turistas en Festivales de Marinera y Primavera	Cantidad de Turistas en Festivales de Marinera y Primavera	Financiera		
OLP3	En el 2027, el sector minero aportará US\$ 6,152 millones. En el 2016 fue de US\$ 5,248 millones. Se incrementará en US\$ 904.34 millones	OCP1.3	Para el 2020, facilitar la entrada en operación de producción del proyecto Magistral, el cual generará US\$ 340.98 millones adicionales anuales, con una producción anual de 60 000 TM de cobre fino por año.	72,000	Aporte en millones de US\$ de Magistral	Aporte en millones de US\$ de Magistral	Financiera
		OCP2.3	Para el 2021, facilitar la entrada en operación de producción del proyecto de San Hilarión, el cual aportará US\$ 166.56 millones adicionales anuales con una producción de 60, 000 TM anuales de zinc. Actualmente está en etapa de exploración.	108,000	Aporte en millones de US\$ de San Hilarión	Aporte en millones de US\$ de San Hilarión	Financiera
		OCP3.3	Para el 2022, facilitar la entrada en operación de producción del proyecto San Luis, el cual aportará US\$ 92.48 millones adicionales anuales en oro y plata con una producción de 72 000 onzas anuales para cada metal. Actualmente está en etapa de exploración.	144,000	Aporte en millones de US\$ de San Luis	Aporte en millones de US\$ de San Luis	Financiera
		OCP4.3	Para el 2022, facilitar la entrada en operación de producción del proyecto de ampliación de Lagunas Norte, el cual aportará US\$ 304.32 millones adicionales anuales con una producción de 240, 000 onzas anuales de oro. Actualmente se encuentra en fase de ampliación.	144,000	Aporte en millones de US\$ de Lagunas Norte	Aporte en millones de US\$ de Lagunas Norte	Financiera
		OCP5.3	Para el 2023, crear un órgano regional de prevención y atención de conflictos sociales. Al 2016, la Macro Región 4 no cuenta con un órgano similar.	460,000	Creación de órgano regional para conflictos sociales	Si/No	Proceso
		OCP6.3	Para el 2024, crear 4 centros de desarrollo técnico de proveedores y prestadores de servicios a las empresas mineras. Al 2016 no se tiene.	1,652,000	Número de centros técnicas de apoyo al sector minero	Número de oficinas técnicas de apoyo al sector minero	Proceso
OCP7.3	Para el 2027, crear la sociedad minera de la Macro Región 4 para lograr sinergias y promover la actividad. Al 2016 no se tiene.	116,000	Creación de la sociedad Minera	Si/No	Proceso		
OLP4	En el 2027 la población urbana víctima de algún hecho delictivo será de 515,292. En el 2015 fue de 860,631.	OCP1.4	El primer semestre del 2018 realizar un proyecto de apoyo logístico al sistema de seguridad ciudadana que opera en la Macro región 4.	68,000	Elaboración del proyecto de apoyo logístico a la seguridad ciudadana	Si/No	Proceso
		OCP2.4	En el 2018 la Macro región 4 deberá contar con un plan integrado de seguridad ciudadana regional.	18,000	Plan integrado de Seguridad Ciudadana	Si/No	Proceso
		OCP3.4	El 2019 asignar el 2% del presupuesto destinado para seguridad ciudadana, actualmente se destina 1 % del presupuesto.	0	Porcentaje de presupuesto asignado a la seguridad ciudadana	Presupuesto de seguridad ciudadana/Presupuesto de la Macro Región 4	Proceso
		OCP4.4	El 2019 conformar un escuadrón élite de policía conformado por los mejores policías encargados de combatir los delitos de extorsión, crimen organizado y robo agravado.	7,480,000	Creación de escuadrón	Si/No	Cientes
		OCP5.4	El 2022 completar la implementación de cinco 5 espacios públicos seguros como lugares de encuentro ciudadano en las principales ciudades de la Macro Región 4.	4,500,000	Cantidad de espacios seguros	Avance/5	Cientes
		OCP6.4	El 2024 contar con una policía y serenazgo con los suficientes recursos humanos, tecnológicos y equipamiento adecuado que le permita combatir la criminalidad y garantizar la seguridad en la Macro Región 4.	1,000,000	Porcentaje de avance	Avance/Equipamiento actual	Cientes
OLP5	En el 2027, la Macro Región 4 tendrá un Índice de Acceso al Conocimiento Básico de 85 (Muy Alto), según Índice de Progreso Social Regional (IPSR) elaborado por CENTRUM. En el 2016, obtuvo un puntaje de 69.97 (Medio Alto).	OCP1.5	Para el 2021, la Tasa de Analfabetismo en Adultos será de 6.55%. En el 2014, la tasa fue de 7.55%.	17,755,875	Tasa de analfabetismo en adultos	Analfabetos/Total población	Cientes
		OCP2.5	Para el 2021, la Tasa Asistencia en Primaria será de 95.5%. En el 2014, la tasa fue de 94.62%.	5,918,625	Tasa de asistencia primaria	Asistencia/Total población primaria	Cientes
		OCP3.5	Para el 2021, la Tasa Asistencia en Secundaria será de 87%. En el 2014, la tasa fue de 82.16%.	5,918,625	Tasa de asistencia secundaria	Asistencia/Total población secundaria	Cientes
		OCP4.5	Para el 2021, el índice de Brecha de Género en Asistencia a Secundaria será de 5.97. En el 2014 fue de 6.45.	5,918,625	Índice de brecha de genero secundaria	Asistencia a secundaria varones/Asistencia mujeres	Cientes
		OCP5.5	Para el 2021, el índice de Logro en 2º Grado en Lenguaje será de 40.78. En el 2014, fue de 36.18.	11,837,250	Índice de logro de lenguaje	Índice/40.78	Cientes
		OCP6.5	Para el 2021, el índice de Logro en 2º Grado en Matemática será de 26.90. En el 2014, fue de 19.79.	11,837,250	Índice de logro de Matemática	Índice/26.9	Cientes
		OCP7.5	Para el 2024, la Tasa de Analfabetismo en Adultos será de 5.30%. En el 2014, la tasa fue de 7.55%.	8,877,938	Tasa de analfabetismo en adultos	Analfabetos/Total población	Cientes
		OCP8.5	Para el 2024, la Tasa Asistencia en Primaria será de 96.5%. En el 2014, la tasa fue de 94.62%.	2,959,313	Tasa de asistencia primaria	Asistencia/Total población primaria	Cientes
		OCP9.5	Para el 2024, la Tasa Asistencia en Secundaria será de 92%. En el 2014, la tasa fue de 82.16%.	2,959,313	Tasa de asistencia secundaria	Asistencia/Total población secundaria	Cientes
		OCP10.5	Para el 2024, el índice de Brecha de Género en Asistencia a Secundaria será de 5.49. En el 2014 fue de 6.45.	2,959,313	Índice de brecha de genero secundaria	Asistencia a secundaria varones/Asistencia mujeres	Cientes
		OCP11.5	Para el 2024, el índice de Logro en 2º Grado en Lenguaje será de 45.38. En el 2014, fue de 36.18.	5,918,625	Índice de logro de lenguaje	Índice/45.38	Cientes
		OCP12.5	Para el 2024, el índice de Logro en 2º Grado en Matemática será de 34.01. En el 2014, fue de 19.79.	5,918,625	Índice de logro de Matemática	Índice/34.01	Cientes
		OCP13.5	Para el 2027, la Tasa de Analfabetismo en Adultos será de 4%. En el 2014, la tasa fue de 7.55%.	8,877,938	Tasa de analfabetismo en adultos	Analfabetos/Total población	Cientes
		OCP14.5	Para el 2027, la Tasa Asistencia en Primaria será de 98%. En el 2014, la tasa fue de 94.62%.	2,959,313	Tasa de asistencia primaria	Asistencia/Total población primaria	Cientes
OCP15.5	Para el 2027, la Tasa Asistencia en Secundaria será de 98%. En el 2014, la tasa fue de 82.16%.	2,959,313	Tasa de asistencia secundaria	Asistencia/Total población secundaria	Cientes		
OCP16.5	Para el 2027, el índice de Brecha de Género en Asistencia a Secundaria será de 5. En el 2014 fue de 6.45.	2,959,313	Índice de brecha de genero secundaria	Asistencia a secundaria varones/Asistencia mujeres	Cientes		
OCP17.5	Para el 2027, el índice de Logro en 2º Grado en Lenguaje será de 50. En el 2014, fue de 36.18.	5,918,625	Índice de logro de lenguaje	Índice/50	Cientes		
OCP18.5	Para el 2027, el índice de Logro en 2º Grado en Matemática será de 41.12. En el 2014, fue de 19.79.	5,918,625	Índice de logro de Matemática	Índice/41.12	Cientes		
OLP6	En el 2027 la población menor de 5 años con desnutrición crónica será de 17,128. En el 2014 fue de 68,554.	OCP1.6	Para el año 2018, crear un Programa Macro Regional de Control de la Desnutrición, destinado a la recuperación de los niños desnutridos.	36,000	Creación del programa de control de la Desnutrición	Si/No	Proceso
		OCP2.6	Para el año 2020, crear un Fondo para solventar la creación del Seguro contra la Desnutrición del Niño de 0-5 años.	0	Creación de fondo para seguro contra Desnutrición	Si/No	Proceso
		OCP3.6	Para el año 2021 se creará e implementará el Programa de Alimentación Macro Regional, destinado a la entrega diaria de alimentos a escolares desnutridos de 0 a 5 años, así como de capacitación a sus padres sobre hábitos alimentarios.	136,330,000	Creación del programa	Si/No	Cientes
		OCP4.6	Para el año 2025, el 80% de la población de madres gestantes tendrá acceso a programas de apoyo a la salud y nutrición.	135,502,000	Porcentaje de Madres Gestantes con acceso a salud	Madres sin acceso a salud/Madres con acceso a salud	Cientes
		OCP5.6	Para el año 2026, el 85% de la población tendrá acceso a un programa de asesoría y atención nutricional de la población.	820,000	Porcentaje de población con acceso a asesoría y atención nutricional	Acceso/Población que lo requiere	Cientes
		OCP6.6	Para el año 2020, instaurar en cada provincia centros de monitoreo y atención permanente para combatir la desnutrición de niños 0-5 años y de la madre gestante.	39,040,000	Número de centros de atención de la desnutrición	Número de centros de atención de la desnutrición	Cientes

## **Capítulo IX: Competitividad de la Macro Región 4**

En el presente capítulo se realizó un análisis de la competitividad de la Macro Región 4, identificando sus ventajas competitivas, y analizando los potenciales clústeres, además de la identificación de los aspectos estratégicos de los mismos todo esto basado en el diamante de Porter.

### **9.1 Análisis Competitivo de la Macro Región 4**

Porter (1990) basa el análisis de la competitividad en conocido diamante de la competitividad de las naciones teniendo estos cuatro aspectos que se debe tratar que son: (a) Condiciones de los factores, (b) Condiciones de la demanda, (c) La estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, (d) Sectores relacionados y de apoyo. Asimismo, el Instituto Peruano de Economía [IPE] (2015) presentó por tercer año consecutivo el Índice de Competitividad Regional - INCORE 2015 como parte de su esfuerzo por analizar y dar a conocer la realidad económica y social de las regiones del Perú. Según el INCORE 2015, los departamentos de la Macro Región 4 han mejorado los niveles de competitividad con respecto al año anterior 2014.

Sin embargo, en el pilar Educación se ha decrecido, debido a la menor asistencia de escolares en secundaria, menor rendimiento en lectura y en matemáticas. También se precisa que pese a mantenerse en buena posición en el ranking de competitividad (Puesto 10 y 11) en comparación con las otras macro regiones, en realidad el nivel competitivo es demasiado bajo, puesto que, en la calificación de 0 a 10 puntos, la macro región obtiene un puntaje de 4.8, el cual no supera al menos la media. Este índice de competitividad está basado en la medición de 47 índices de la competitiva agrupados en seis pilares que son: (a) Entorno Económico, (b) Infraestructura, (c) Salud, (d) Educación, (e) Laboral y (f) Instituciones (ver Figura 28).

### **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macro Región 4**

Para realizar una efectiva identificación de las ventajas competitivas de la Macro





Figura 27. Índice de competitividad regional.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional - INCORE 2015,” por el Instituto Peruano de Economía, 2016

([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/\\$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf)).

Región 4, utilizamos el diamante de competitividad de las naciones desarrollada por Porter (2009). Este enfoque analiza la competitividad desde cuatro factores que son: (a) la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; (b) condiciones de los factores, (c) condiciones de la demanda y (d) sectores relacionados y de apoyo.

**Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.** Según D'Alessio (2014) un factor determinante de las ventajas competitivas son las condiciones de la organización, que van desde la creación, organización, gestión y las competencias, etc. Las regiones que conforman la macro región 4, tienen establecidos sus lineamientos estratégicos, pero estos están desarrollados más por cumplir procedimientos y protocolos que por ser el norte que guiará los esfuerzos futuros. La falta de uniformidad y respaldo científico en la estructura de estos planes, ponen en evidencia la falta de calidad de los mismos. En consecuencia, no existe una afinidad de todos los actores como son los organismos gubernamentales, instituciones educativas, empresas privadas, líderes políticos, etc. quienes no utilizan estos planes estratégicos como una herramienta de guía y de convergencia de esfuerzos. Desarrollar esto es fundamental.

La macro región 4, como una división organizativa del país, se rige bajo la estructura de gobernabilidad de todo el país, como son su estructura legislativa, judicial, tributaria, etc. resaltando como una ventaja competitiva la capacidad de crear o modificar algunas estructuras de acuerdo su realidad. Las reglas de libre mercado y supervivencia por competitividad están implementadas. Sin embargo, no es posible obtener los beneficios esperados, debido a que no todos los actores tienen similares capacidades y competencias, sino que es desigual permitiendo la subsistencia de unos pocos.

**Condiciones de los factores.** La macro región 4 es una región con una enorme infraestructura y de gran potencial de desarrollo. Se resalta su ubicación geográfica, con acceso a todo tipo de geografías, como el mar, la selva, cordilleras, llanuras, etc. Posee climas favorables para la agricultura, fundamentalmente para la diversificación de productos, recursos naturales, herencia cultural, etc. que no son aprovechadas. De acuerdo a lo indicado por Porter (1990) que la prosperidad es creada y no heredada y no surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda; la

gestión de la macro región 4 debe poner especial interés y énfasis en el desarrollarlas. La historia ha demostrado que un pueblo cuantos más activos posee, es menos capaz de desarrollar habilidades competitivas.

Porter (1990) definió las condiciones de los factores aquellos que participan en la producción, como son la mano de obra especializada, la infraestructura, etcétera, que son fundamentales para competir. Los sectores de gran relevancia e impacto son el agropecuario, la minería, el turismo, la manufactura y el comercio. Pilares cuyo desarrollo ejerce un impacto muy significativo en el desarrollo de la macro región.

La macro región 4 es la primera en volumen de exportación de productos agrícolas como son el espárrago, la palta, la papa, alcachofa, etc. Estos son exportados para atender la demanda del mercado interno del país y también se realiza exportación hacia el mercado europeo, asiático y estadounidense. El desarrollo de proyectos como Chavimochic, han incrementado la producción y seguirán incrementado en los próximos años, debido a la habilitación de cientos de hectáreas para la agricultura. La macro región 4 posee suficiencia energética, debido a diversas centrales hidroeléctricas como el Cañón del Pato e Hydrika, que satisfacen las necesidades internas y la del país. Existen 20 proyectos de creación de centrales hidroeléctricas en los próximos 20 años sobre el río marañón, que permitirán la exportación ser un actor importante en la región.

***Condiciones de la demanda.*** La macro región 4 posee una población de tres millones de habitantes, constituyendo un mercado significativo y atractivo para el desarrollo del comercio a grandes volúmenes. El desarrollo de los sectores productivos ha ocasionado una demanda aún insatisfecha y en aumento de servicios, mano de obra especializada, recursos tecnológicos y maquinaria. Actualmente estas necesidades son satisfechas con importación desde otras regiones como son de la región Lima.

La demanda de los productos de la macro región viene dada por el mercado interno del



país, fundamentalmente la región Lima. La demanda extranjera aún no ha tocado límites. La demanda mundial de alimentos aún no tiene indicios de estar copada, por lo cual los principales exportadores como son Estados Unidos, Rusia, Brasil, Egipto, entre otros están preparándose para incrementar sus producciones. El incremento de la producción de la macro región 4 producto de la implementación de proyectos como Chavimochic han sido colocados en el mercado internacional en su totalidad. No se ha tenido pérdidas por sobre-producción.

Debido a que la macro región 4 es una de las más afectadas por los problemas climatológicos como es el fenómeno del niño costero, se prevé una gran inversión en los próximos 10 años para la restauración y de la infraestructura y condiciones básicas de desarrollo y vivencia de la población, originando la demanda de mano especializada, recursos tecnológicos, maquinarias y empresas especializadas, los cuales no existen en el mercado interno.

**Sectores relacionados y de apoyo.** Según Porter (2009), a nivel nacional se mantiene una baja existencia de proveedores e industrias de apoyo, el cual se aplica con mayor intensidad en la macro región 4. Para lograr un alto grado de productividad, es importante que exista en el mercado interno la disponibilidad de empresas que provean productos y servicios con altos estándares de calidad para que brinden soporte unas a las otras y puedan llegar a ser altamente competitivas.

En la macro región 4 no existe conglomerados o clústeres que permita el desarrollo de los proveedores y puedan considerarse internacionalmente competitivos. El sector minería es el que más servicios está demandando, y estas necesidades son atendidas desde la región Lima. En el sector manufacturero, la industria del calzado no ha podido despegar a niveles internacionales, debido a la baja calidad del cuero, que provienen de la región Cajamarca. Es importante el desarrollo de estrategias para implementar sinergias con otras regiones y permitir el desarrollo de las industrias de la macro región 4. La gestión de la macro región

debe priorizar el desarrollo de estas empresas competitivas.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Macro Región 4

Porter (1997) indicó que los clúster o cúmulos son empresas e instituciones conexas que están aglomeradas geográficamente, pertenecientes a una industria, conectados por características o intereses comunes y son complementarios entre sí. En estos cúmulos confluyen: (a) proveedores especializados, (b) proveedores de servicios, (c) financieras, (d) organismos certificadores, (e) universidades, y (f) asociaciones comerciales; que compiten y también cooperan.

Porter (2008) indicó que es necesario el desarrollo de la innovación al interior de las organizaciones como una estrategia que le permitan ingresar y mantenerse en nuevos mercados. En virtud a ello se plantea que: Para que la Macro Región 4 pueda ser sostenible en el tiempo, debe desarrollar sus potencialidades basadas en sus ventajas comparativas, como son el desarrollo de clústeres: (a) clúster del cuero, (b) clúster del turismo, (c) clúster agropecuario, (d) Clúster de pesca y (e) Clúster Minero.

**Clúster del cuero.** En el distrito de El Porvenir en la ciudad de Trujillo se ha producido una aglomeración de micro empresas y conexas de fabricación de calzado, de buena calidad y competitivos a nivel nacional e iniciándose a nivel internacional.

Esta agrupación industrial se inició en la década de los sesenta y setenta, por emigrantes pobres del sur de Cajamarca que traían la materia prima el cuero y ex reos de la cárcel de Trujillo que aprendieron la elaboración de calzado, quienes fueron impulsados por la demanda de calzados de grandes empresas limeñas, quienes preferían sub contratar.

Existe una alta complementariedad y cooperación entre surtidores y fabricantes de calzado, no solo a nivel de pequeñas y microempresas sino también de las medianas y grandes. Ello ha inducido a una eficiencia colectiva que permite ofrecer calzado de buena calidad, dando a Trujillo como la capital del calzado. Sin embargo, este aún es solo un

complejo industrial que no logra despegar a ritmos deseados, debido fundamentalmente a un buen ordenamiento y estrategias de visión empresarial global. Aún siguen siendo pequeños microempresarios familiares con poca visión internacional y sin suficiente capacidad de influencia global.

**Clúster del turismo.** Existe una gran riqueza cultural arqueológica, vivencial y condiciones geográficas para la aventura que la macro región 4 debe aprovechar para desarrollar un clúster de turismo sin mayor esfuerzo. Los museos arqueológicos y circuitos de turismo en Ancash y La Libertad no están siendo muy bien aprovechados en comparación de otras potencias con similares características. Existen innumerables vestigios y colecciones de esculturas de piedra de civilizaciones antiguas como la cultura Recuay, piezas de cerámica y textiles de las culturas pre incas Chavín, Huaraz Blanco sobre Rojo, Mochica, Wari y Chimú. Los restos arqueológicos muestran que las civilizaciones más antiguas de América están en esta región, como son Sechin bajo, La Galgada y Caral.

La macro región 4 cuenta con bellos paisajes, como son 296 lagunas, vegetaciones en estado de extinción como los queñuales, quishuares e ichu. Especies típicas de la fauna andina como vizcachas, gatos monteses y diversas especies de aves, como los patos silvestres.

En el Parque Nacional Huascarán existen diversidad de paisajes de la cordillera andina como el Huascarán, el nevado de Pastoruri, formaciones geológicas, restos arqueológicos y bellezas escénicas, declarándose como Patrimonio Natural de la Humanidad por la UNESCO en 1985. En un área de 340 000 hectáreas, que comprende casi toda la Cordillera Blanca, se puede apreciar una gran variedad de especies vegetales alto andinas, como la Puya Raimondi en las zonas de Quesque y Pumapampa (cuya inflorescencia es considerada la más grande del reino vegetal y una vez que florece, muere). Entre los animales sobresalen el oso de anteojos, el cóndor andino y la taruca, el puma, el venado, el gato andino y una diversidad de aves. El

aprovechamiento de estos recursos puede situar a La macro región 4 como potencia turística a nivel nacional, regional y mundial.

**Clúster agropecuario.** No hay inmensas superficies para ser potencia mundial en agroindustria y competir en cantidad, pero si se tiene una variedad enorme de productos de agropecuarios con la cual la macro región 4 puede adquirir ventajas competitivas únicas en el mundo y ser potencia exportadora. Como ejemplo, se tiene la tara en goma, que es usada en una amplia gama de la industria de alimentos, se produce en Cajamarca y La Libertad. En La Libertad, por ejemplo, se oferta la quinua en bebida instantánea fortificada para deportistas; así como la chía y berries en una bebida refrescante que lleva el nombre de “Chía Cool”. Los productores de espárragos están teniendo un crecimiento vertiginoso por los altos niveles de exportación y demanda en el mercado mundial.

En los últimos años se han desarrollado megaproyectos como el de Chavimochic, que están impulsando la producción de diversos productos con los niveles competitividades deseadas. En alianza estratégica con las macro regiones contiguas que integran a los departamentos de Lambayeque, Cajamarca y Piura se puede desarrollar un clúster con grandes facilidades y capacidades de abastecimiento a mercados exigentes.

**Clúster de pesca.** De acuerdo a reportes del ministerio de la producción, el 97% de la producción se destina al consumo humano indirecto: harina y aceite de pescado y conservas. Los recursos pesqueros más abundantes: anchoveta y sardina en puertos Salaverry y Malabrigo. El 3% de la producción se destina al consumo humano directo: Puerto Pacasmayo. Las principales especies para consumo humano directo son: robalo, suco, pejerrey, corvina, liza, jurel, bonito. La Pesca es una actividad que no genera mayor impacto en el PBI de la macro región, pero si es una de los mayores generadores de empleo, lo cual lo hace una actividad muy importante y necesaria a ser repotenciada.

En toda la costa del litoral peruano existen microempresarios y artesanales que están dispersos sin capacidad de mejorar su industria y en corto y el largo plazo no existen proyectos que dan perspectivas de mejora, sin embargo, en el mundo la demanda de productos de la pesca es alta. Esta situación debe aprovecharse con el fomento de un clúster que aglomere a toda la zona norte del Perú, generando competitividad y altos niveles de desarrollo en beneficio del país.

**Clúster minero.** El Perú por naturaleza es un país minero, el cual es el impulsor de la economía nacional. Esta condición es vigente y se proyecta así por lo menos hacia los próximos 30 años. En el 2014, según las estadísticas reportadas por el Ministerio de Energía y Minas, la mina Barrick llegó a las 33,77 toneladas de oro en Lagunas Norte (La Libertad) y a 16,17 toneladas de oro en Pierina (Ancash).

Sin embargo las medianas y grandes mineras se enfrentan a innumerables obstáculos que atentan sus operaciones normales y una de ellas es la logística, el abastecimiento hacia lugares remotos y traslados en una geografía accidentada, los cuales pueden mejorarse con el establecimiento de un clúster, que permita a estas mineras tener mayores facilidades y reducción de sus costos operativos y a la misma vez el desarrollo económico de la macro región 4, convirtiéndose en el epicentro de negocios mineros de toda la zona norte del Perú. De este clúster también estarían beneficiadas las empresas de la minería artesanal, quienes son también grandes generadores de empleos. El desarrollo de un clúster minero influenciaría enormemente en la formalización y desarrollo de la minería pequeña y artesanal.

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

El principal aspecto estratégico a considerar es la falta de fortaleza para la rotura de paradigmas y enfocar nuestros esfuerzos como líderes en desarrollo de actividades que logren la visión plasmada. Por ejemplo, un simple aspecto técnico de teoría, que indica que es ideal que los clústeres deban formarse por empresas privadas, está haciendo que no se desarrollen



hoy y probablemente puedan seguir esperando periodos muy largos. La decisión y la acción se deben hacer en el presente, rompiendo la inercia se avanza.

Los aspectos estratégicos que enfrentan los seis clústeres identificados tienen mucha relación entre sí y están basados en sus enormes capacidades o ventajas comparativas no aprovechadas. Estas ventajas comparativas son como equiparables a descubrimientos de petróleo u oro, debido a su capacidad de generar movimiento económico sostenible por largos periodos de tiempo. Para que los clústeres se puedan desarrollar de forma sostenida, la macro región debe alinear todas sus áreas funcionales y de soporte, de manera que los esfuerzos converjan hacia la creación de las condiciones e infraestructura de los clústeres. La Macro Región 4, es una región que debe trabajar contra el tiempo para aprovechar inmediatamente las oportunidades que se están gestando en el mundo globalizado en el que se encuentra compitiendo.

La formación de clústeres influenciaría en el desarrollo estratégico y organizado, dando ventajas competitivas como son: (a) poder de negociación, (b) acceso a economías de escala, (c) transferencia de conocimientos de los participantes, (d) mejoras tecnológicas en la producción y los procesos, (e) acuerdos con ventajas e incentivos fiscales, (f) niveles altos de educación, (g) participación en ferias de mercados más grandes y atractivos, y (h) mejores capacidades de respuesta en tiempo y volúmenes.

## **9.5 Conclusiones**

La Macro Región 4 posee grandes ventajas comparativas en los sectores turismo, minero, agropecuario, comercio, manufactura y pesca. Los abundantes recursos de la Macro Región 4 deben ser gestionados adecuadamente para conseguir el ansiado bienestar de la población. En el sector turismo, existe mucho por hacer como crear circuitos turísticos, crear un museo de realidad virtual, promocionar a nivel nacional e internacional el pasado milenario, arqueología, gastronomía, así como los Festivales de La Marinera y de La

Primavera, entre otros aspectos. Existen enormes cantidades de información y casos de éxito al respecto, y es posible considerar que en realidad la falta está en la poca capacidad de gestión de las autoridades de la Macro Región para planificar e implementar proyectos que activen su economía y genere bienestar a sus pobladores.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se describe el Plan Estratégico Integral, para entender la importancia de cada una de las etapas y las acciones que se plantean realizar en el proceso estratégico de manera resumida. Se podrá observar aspectos como la visión, la misión, el código de ética, los valores, los intereses organizacionales, los principios cardinales, los OLP, los OCP, las estrategias, las políticas, la estructura organizacional, el BSC y los recursos de la región. Esto permitirá una evaluación integral de la formulación del planeamiento propuesto.

Posteriormente, se desarrollará las conclusiones y recomendaciones finales, culminando con la descripción de la situación futura que tendrá la Macro Región 4.

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Constituye una tabla resumen del Planeamiento Estratégico en la cual se podrá observar de manera sucinta los aspectos más relevantes como son: la visión, la misión, el código de ética, los valores, los intereses organizacionales, los principios cardinales, los OLP, los OCP, las estrategias, las políticas, la estructura organizacional. El Plan Estratégico Integral de la Macro Región 4 se muestra en la Tabla 33.

### 10.2 Conclusiones Finales

Luego de analizar los capítulos antes descritos, se infiere lo siguiente:

La Macro Región 4 posee una privilegiada ubicación geoestratégica, toda vez que posee un amplio litoral costero y principales puertos que permiten su conexión con el mundo. Ello, posibilita que sus productos agrícolas, mineros e hidrobiológicos de exportación puedan llegar a los mercados internacionales.

El presupuesto de la Macro Región 4 no se viene ejecutando de forma eficiente en los últimos años, toda vez que el mismo alcanzó en el año 2015 sólo un 82.6%, existiendo un potencial para desarrollar proyectos y obras del 17.4%.

El sector agropecuario es el de mayor potencial para contribuir con el bienestar en la población, toda vez que es el que genera la mayor cantidad de empleo en la Macro Región 4

(PEAO - 28.9%). Asimismo, se cuenta con gran variedad de productos agrícolas en la zona, diversas áreas cultivables y climas favorables, por lo que se puede inferir que hay un enorme potencial para la agroindustria y la exportación.

Los arándanos constituyen un excelente producto, con perspectivas de mantener altos precios durante varios años, debido a su alta demanda en los mercados mundiales y baja perspectiva de saturación debido a la competencia.

El turismo en la Macro Región 4 no se está aprovechando en su máximo potencial, debido a la pobre exposición internacional de sus culturas milenarias, falta de corredores turísticos y falta de promoción de diversas festividades como el de La Marinera y de La Primavera, perdiendo la oportunidad de generar empleo y aumentar el PBI.

La minería aporta el 28.9% del PBI de la Macro Región 4, por lo que inferimos que constituye su actividad económica más importante. Una de las formas de incrementar el PBI es generando estrategias que faciliten esta actividad.

Con respecto a la Visión de la Macro Región 4 se puede deducir que mejorará la calidad de vida del ciudadano ya que aprovecha su potencial en los sectores de agro exportación, turismo y minería. Con respecto a la misión después se infiere que es el mejor camino que nos llevará a la satisfacción del ciudadano para el 2027.

El Estado Peruano no tiene claramente definido y expresado sus intereses nacionales. Podemos deducir algunos de ellos a partir del documento denominado “Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021” elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011), así como de los lineamientos políticos brindados por el Poder Ejecutivo en julio de 2016.

Los acuerdos internacionales, como los Tratados de Libre Comercio (TLC) celebrados entre el Perú y USA, China y la UE, permitirán que la Macro Región 4 pueda seguir exportando minerales con regularidad; asimismo, permitirá maximizar su producción agrícola

y agro exportación, a partir de importantes proyectos público-privados.

Como resultado de la elaboración de la MEFI, se obtuvo dos subtotales y la sumatoria de éstos dio un puntaje ponderado total de 2.15, lo que demuestra que la Macro Región 4 no tiene completamente desarrollados sus factores claves de éxito, ya que se encuentra por debajo del promedio (2.5), lo que demuestra que la gestión, hasta el momento, de la Macro Región 4 es internamente débil.

La Macro Región 4 presenta una debilidad administrativo organizacional, por ello, se infiere que, solucionado este problema, daría la oportunidad de tener una mejor administración de los recursos en favor del bienestar de la población.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

A continuación, se detallan las Recomendaciones Finales del presente PEA:

1. Implementar el presente Plan Estratégico.
2. Elaborar una propuesta legislativa (Proyecto de Ley) que brinde un marco normativo a la estructura organizacional de la Macro Región, propuesta regional que será remitida al Poder Legislativo para su debate. Asimismo, previo a la remisión al Congreso de la República, se remitirá el Proyecto de Ley a los Gobiernos Regionales del país, Poder Ejecutivo y a diversas instituciones públicas a fin que puedan remitir sus observaciones y/o recomendaciones respectivas.

Adicionalmente, se publicará el Proyecto de Ley en la página web de los Gobiernos Regionales de La Libertad y Ancash a fin que la ciudadanía en general pueda brindar sus aportes y/o comentarios.

El Proyecto de Ley no pretende derogar la actual Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, sino complementarla. La existencia de los Gobiernos Regionales tiene como base la Constitución Política del Perú, por lo que proponer la desaparición de dicho tipo de gobiernos implicaría un cambio a la Constitución, lo cual, por motivos estrictamente políticos y legales, se tornaría difícil de obtener



en el corto plazo.

El Proyecto de Ley propone que, tomando como base la figura del consorcio aplicable a empresas, los Gobiernos Regionales puedan trabajar de forma organizada, con reglas claras, y con beneficios para ambas regiones, aprovechando sinergias a fin de gestionar sus recursos en busca del bienestar y desarrollo económico de la Macro Región que conformen, como un todo. Para ello, se propone la creación de tres autoridades suprarregionales que cuenten con las competencias, facultades y liderazgo suficientes para cohesionar los Gobiernos Regionales que conformen cada macro región y tengan la capacidad de direccionar sus esfuerzos hacia la consecución no sólo de los intereses de los Gobiernos Regionales sino de la Macro Región como un todo. Se propone la creación de tres órganos suprarregionales:

- Consejo Macro Regional.- Órgano máximo y normativo del Gobierno Macro Regional, además de fiscalizador de los Gobiernos Regionales. Se encontrará compuesto por 1) los Presidentes de las Regiones que conformen la Macro Región, los cuales serán designados por voto popular; 2) Consejeros Macro Regionales, en igual número que los Presidentes Regionales, los cuales serán designados por el Poder Ejecutivo; y 3) Presidente Macro Regional, el cual será elegido por voto popular.
- Presidencia Macro Regional.- Órgano ejecutivo de los Gobiernos Macro Regionales. Dicha presidencia se encargará de trabajar de la mano y en coordinación con los Presidentes Regionales que conformen la Macro Región. Se encargará de dirigir y supervisar la marcha del Gobierno Macro Regional, así como sus órganos administrativos y técnicos.
- Órgano de Control Macro Regional.- Órgano de Control Institucional

dependiente de la Contraloría General de la República, cuya principal función será la de fiscalizar a las autoridades macro regionales y regionales de forma individual y holística.

3. Previo al debate del proyecto de ley, los Gobiernos Regionales de La Libertad y Ancash deberán coordinar reuniones de trabajo con las autoridades del Poder Ejecutivo y Poder Legislativo (para lo cual se podrá coordinar reuniones por bancadas partidarias), a quienes se les expondrá las ventajas, beneficios y oportunidades que se obtienen al implementar la estructura de Macro Región.
4. El PEA deberá servir también como un manual de cambio institucional-regional, el cual permitirá el involucramiento de las autoridades y ciudadanos, teniendo como finalidad el transformar las actuales ventajas comparativas que tiene la región en el sector minero, turismo, agroindustrial, agroexportador, etc.  
El presente PEA también permitirá llevar un control y monitoreo mediante el BSC, en donde se podrá observar el avance y el cumplimiento de los OCPs, respetando las políticas establecidas en el mismo, teniendo como horizonte la visión propuesta y alcanzando finalmente los OLPs que reflejarán el desarrollo de la región que se espera alcanzar en educación, salud, seguridad ciudadana salud, PBI y empleo.
5. La Macro Región 4 debe desarrollar su sector turístico creando circuitos turísticos, un museo de realidad virtual y aumentada, promocionar a nivel nacional e internacional el pasado milenario, arqueología, gastronomía, así como los festivales de La Marinera y de La Primavera, entre otros aspectos. Se debe replicar las mejores prácticas de otros países, ya que el sector turismo es fuente de ingreso directo y generador de empleo, siendo, además, una actividad ecológicamente amigable, si es bien gestionada claro está.

6. La Macro Región 4 debe diversificar, incrementar, tecnificar, industrializar y exportar su producción agropecuaria, debido a que este sector es el mayor generador de empleo, fundamentalmente en las zonas rurales. Se debe impulsar productos con alta demanda a nivel mundial como el arándano, la palta, alcachofa, lúcuma, espárragos, papa nativa, etc.
7. Aprovechar de forma prioritaria la alta demanda de los arándanos a nivel internacional para incrementar la producción y a través de altos estándares de calidad lograr posicionarse en los mercados mundiales.
8. Aprovechar la capacidad de cultivo de los arándanos en zonas alto andinas para promocionar y apoyar la producción en los distritos más pobres, a fin de generar más puestos de trabajo bien remunerados y conseguir mejor calidad de vida para la población.
9. La Macro Región 4 debe garantizar que las actividades mineras se puedan ejecutar desde la exploración hasta su explotación, mediante un manejo adecuado de los conflictos sociales y creando centros de atención oportuna de reclamos de la población, toda vez que esta actividad es la que tiene mayor aporte al PBI de la Macro Región.
10. La Macro Región debe convertir al Gobierno Central y Gobierno Local en sus aliados, pues su participación en cada uno de los objetivos y estrategias planteadas es vital. La unión de cada uno de estos actores, garantizará alcanzar la visión propuesta de la Macro Región para el año 2027.
11. La Macro Región 4 debe implementar un sistema de información integrada el cual facilitará la captura de datos, flujo de información para la toma de decisiones y una eficiente gestión de los servicios públicos, control y monitoreo de las principales actividades e indicadores. Asimismo, contribuirá con la transparencia

de la gestión y a reducir los niveles de corrupción, con todos los beneficios colaterales que implica la tecnología.

12. Se debe incrementar el nivel de formalización de las empresas mediante el incremento del nivel de bancarización en todas las provincias y distritos de la Macro Región 4, lo cual también disminuirá el lavado de activos.
13. Se debe fortalecer los centros de investigación científica tecnológica públicos y privados, lo cual permitirá el desarrollo de nuevas tecnologías y mantener actualizados a los diferentes sectores productivos de la Macro Región 4.
14. El planeta enfrenta el calentamiento global. Adicionalmente, la Macro Región 4 padece los efectos del Fenómeno de “El Niño Costero”. La Macro Región 4 se debe preparar para combatir los embates de este fenómeno desarrollando un sistema de alcantarillado y planificación para evitar que el agua sobrepase los límites de las principales ciudades, tal como se ha implementado en ciudades como Quito. Otra alternativa interesante es ejecutar uno de los proyectos que maneja actualmente la Región de la Libertad, que consiste en manejo de cuencas mediante la creación de “cochas” en las partes altas de la macro región. Este sistema consiste en acumular el agua en grandes reservorios en las partes altas a fin de evitar huaycos y deslizamientos hacia las ciudades costeras.
15. Una alternativa importante para Reducción de Riesgos de Desastres a nivel de los centros urbanos es ejecutar uno de los proyectos que maneja actualmente la Región de la Libertad, la cual consiste en la creación de ciudades sostenibles. Este programa se encuentra impulsado por el Comité de Reconstrucción El Niño (CEREN), el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) en alianza con el PNUD, los cuales asumieron el desafío de contribuir al desarrollo sostenible de ciudades y centros poblados del país incorporando la Gestión del Riesgos de

Desastres en la planificación del desarrollo local. Este programa debe ser asumido y ejecutado por la Macro Región 4 a fin de evitar futuros desastres.

#### 10.4 Futuro de la Macro Región 4

La situación futura de la Macro Región 4 será la de una Macro Región modelo, líder en el Perú. Dicha Macro Región tendrá una óptima gestión y canalización de sus recursos, constituyéndose en la Macro Región minero-turística líder.

Se habrá cumplido con alcanzar cada uno de los OLP descritos en la Tabla 32, situación que permitirá generar bienestar para su población de forma sostenible.

Tabla 32

*Situación Actual y Futura, Cambios en la Macro Región 4 al 2027*

	<b>Detalle</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Futura</b>
OLP1	En el 2027, las agro-exportaciones de la Macro Región 4 ascenderán a US\$ 1,747 millones. En el 2015 fue de US\$ 834 millones.	US\$ 834 millones	US\$ 1,747 millones
OLP2	En el 2027, los ingresos derivados del gasto de vacacionistas nacionales y turistas extranjeros que visiten la Macro Región 4 se encontrará por encima de US\$ 876.3 millones. En el año 2014 fue de US\$ 481.64.	US\$ 481.4 millones	US\$ 876.3 millones
OLP3	En el 2027, el sector minero aportará US\$ 6,152 millones. En el 2016 fue de US\$ 5,248 millones. Se incrementará en US\$ 904.34 millones	US\$ 5,248 millones	US\$ 6,152 millones
OLP4	En el 2027 la población urbana víctima de algún hecho delictivo será de 515,292. En el 2015 fue de 860,631.	860,631 habitantes	515,292 habitantes
OLP5	En el 2027, la Macro Región 4 tendrá un Índice de Acceso al Conocimiento Básico de 85 (Muy Alto), según Índice de Progreso Social Regional (IPSR) elaborado por CENTRUM. En el 2016, obtuvo un puntaje de 69.97 (Medio Alto).	69.97 Índice de acceso a conocimiento básico.	85 índice de acceso a conocimiento básico.
OLP6	En el 2027 la población menor de 5 años con desnutrición crónica será de 17,128. En el 2014 fue de 68,554.	68,554 menores	17,128 menores



Tabla 33  
Plan Estratégico Integral (PEI)

VISION										
"En el año 2027, la Macro Región 4 será la primera región agroexportadora del Perú, así como el primer destino turístico de la zona norte, con un sector minero que será reconocido por ser altamente competitivo, pilares que serán la base del bienestar de la población y del desarrollo económico sostenible de la macro región"										
INTERESES ORGANIZACIONALES			OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				PRINCIPIOS CARDINALES			
Crecimiento económico.										
Generación de empleo.	En el 2027, las agroexportaciones de la Macro Región 4 ascenderá a US\$ 1,747 millones. En el 2015 fue de US\$ 834 millones.	En el 2027, los ingresos derivados del gasto de vacacionistas nacionales y turistas extranjeros que visiten la Macro Región 4 se encontrará por encima de US\$ 876.3 millones. En el año 2014 fue de US\$ 481.64.	En el 2027, el sector minero aportará US\$ 6,152 millones. En el 2016 fue de US\$ 5,248 millones. Se incrementará en US\$ 904.34 millones	En el 2027 la población urbana víctima de algún hecho delictivo será de 515,292. En el 2015 fue de 860,631.	En el 2027, la Macro Región 4 tendrá un Índice de Acceso al Conocimiento Básico de 85 (Muy Alto), según Índice de Progreso Social Regional (IPSR) elaborado por CENTRUM. En el 2016, obtuvo un puntaje de 69.97 (Medio Alto).	En el 2027 la población menor de 5 años con desnutrición crónica será de 17,128. En el 2014 fue de 68,554.	1. Influencia de Terceras Partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos			<b>Valores</b>
Seguridad Ciudadana.										
Población saludable.										
Competitividad educativa.										
ESTRATEGIAS										
Incrementar la venta de los productos agrícolas: caña de azúcar, lenteja, trigo, maíz amarillo duro, espárrago, cebada, palta y chocho. Otros: Arándanos.	X									
Crear empresas para la logística y comercialización de productos agropecuarios.	X									
Incrementar la superficie de áreas cultivadas.	X									
Ampliar la capacidad portuaria.	X			X						
Construir museos con realidad virtual y aumentada, así como la mejora de los museos ya existentes en la macro región.			X							
Implementar circuitos turísticos macro regionales.			X							
Incrementar el marketing a nivel nacional e internacional de las festividades y circuitos turísticos.			X							
Garantizar el desarrollo de los proyectos mineros: Magistral, San Hilarion, Lagunas Norte y San Luis.				X						
Ejecutar el plan de seguridad ciudadana regional en cooperación con el Gobierno Central, Gobierno Local, Policía Nacional y la Sociedad Civil.					X					
Elevar el nivel de los hospitales regionales de Trujillo y Ancash, para que la atención de la salud de la población sea eficaz y eficiente.						X				
Construir un cauce y reservorio en la sierra baja que permitan contener el exceso de lluvias por el Fenómeno del Niño (desde La Quebrada de San Idelfonso hasta el litoral de La Libertad).	X									
Establecer alianzas estratégicas con entidades y empresas con expertiz en el desarrollo educativo.						X				
Implementar sistemas de información integrada con todas las entidades, órganos, centros de formación y empresas privadas.	X		X		X		X			
Implementar un control regional rutinario de desnutrición de niños de 0 a 5 años, así como de la madre gestante.								X		
Capacitar sobre nutrición de forma permanente a los padres de familia de la Macro Región.								X		
Distribuir alimentos terapéuticos y medicamentos para combatir la desnutrición de niños de 0 a 5 años.								X		
Implementar centros de formación con carreras técnicas de minería, turismo y agroindustria a los pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema.	X		X		X		X			
TABLEROS DE CONTROL			OBJETIVOS CORTO PLAZO				TABLEROS DE CONTROL			
"La Macro Región 4 es una organización democrática-descentralizada compuesta por los departamentos de La Libertad y Ancash, que aplica de forma ética, eficaz y coherente las políticas públicas, estimula el desarrollo económico, utiliza adecuadamente las tecnologías de la información y comunicación, con un profundo sentido de responsabilidad social y respeto al medio ambiente, a fin de generar bienestar para su población"	Perspectiva financiera	Al 2020, se implementará 32 oficinas de apoyo agropecuario "AYNI" en los distritos pobres de las provincias Sánchez Carrión, Bolívar, Patate, Antonio Raimondi y Carlos Fitzcarrald. Al 2016 no se tienen.	Para el 2027, el número de turistas que visitarán los Festivales de La Marina y de La Primavera será de 250,000. Al 2016 se tuvo un número de 130,000.	Para el 2020, facilitar la entrada en operación de producción del proyecto Magistral, el cual generará US\$ 340.98 millones adicionales anuales, con una producción anual de 60 000 tm de cobre fino por año.	El 2019 conformar un escuadrón élite de policía conformado por los mejores policías encargados de combatir los delitos de extorsión, crimen organizado y robo agravado.	Para el 2021, la Tasa de Analfabetismo en Adultos será de 6.55%. En el 2014, la tasa fue de 7.55%.	Para el año 2021 se creará e implementará el Programa de Alimentación Macro Regional, destinado a la entrega diaria de alimentos a escolares desnutridos de 0 a 5 años, así como de capacitación a sus padres sobre hábitos alimentarios.	Perspectiva financiera		
	Perspectiva del cliente	Al 2021, establecer 7 centros especializados de acopio de productos agropecuarios con laboratorios de certificación en las provincias consideradas pobres. Al 2016 no se tienen.	Al año 2019, desarrollar y lanzar 2 campañas anuales de publicidad relativas a los destinos turísticos de la macro región, ejecutadas a nivel nacional e internacional. Al 2016 no se cuenta con ninguna campaña de publicidad similar.	Para el 2021, facilitar la entrada en operación de producción del proyecto de San Hilarion, el cual aportará US\$ 166.56 millones adicionales anuales con una producción de 60,000 TM anuales de zinc. Actualmente está en etapa de exploración.	El 2022 completar la implementación de cinco espacios públicos seguros como lugares de encuentro ciudadano en las principales ciudades de la Macro Región 4.	Para el 2021, la Tasa Asistencia en Primaria será de 95.5%. En el 2014, la tasa fue de 94.62%.	Para el año 2025, el 80% de la población de madres gestantes tendrá acceso a programas de apoyo a la salud y nutrición.	Perspectiva del cliente		
	Proceso	Al 2022, se establecerán 2 empresas de asociación público-privado para la comercialización de productos agropecuarios. Al 2016 no existen.	Para el 2021, construir de 2 museos de culturas milenarias con realidad virtual y aumentada en Trujillo y Ancash, respectivamente. Al 2016 no se cuenta con museos de similares características.	Para el 2022, facilitar la entrada en operación de producción del proyecto de San Luis, el cual aportará US\$ 92.48 millones adicionales anuales en oro y plata con una producción de 72 000 onzas anuales para cada metal. Actualmente está en etapa de exploración.	El 2024 contar con una policía y serenazgo con los suficientes recursos humanos, tecnológicos y equipamiento adecuado que le permita combatir la criminalidad y garantizar la seguridad en la Macro Región 4.	Para el 2021, la Tasa Asistencia en Secundaria será de 87%. En el 2014, la tasa fue de 82.16%.	Para el año 2026, el 85% de la población tendrá acceso a un programa de asesoría y atención nutricional de la población.	Perspectiva Interna		
	Aprendizaje de la macro región	Para el 2024 se tendrá al 100% culminado la fase 3 del proyecto Chavimochic. Actualmente el avance es 20%.	Para el 2022, realizar anualmente el Festival Internacional Gastronómico de la Macro Región 4 - Perú. Actualmente, no se cuenta con ningún festival oficial de dicha naturaleza.	Para el 2022, facilitar la entrada en operación de producción del proyecto de ampliación de Lagunas Norte, el cual aportará US\$ 304.32 millones adicionales anuales con una producción de 240,000 onzas anuales de oro. Actualmente se encuentra en fase de ampliación.	El primer semestre del 2018 realizar un proyecto de apoyo logístico al sistema de seguridad ciudadana que opera en la Macro región 4.	Para el 2021, el índice de Brecha de Género en Asistencia a Secundaria será de 5.97. En el 2014 fue de 6.45.	Para el año 2020, instaurar en cada provincia centros de monitoreo y atención permanente para combatir la desnutrición de niños 0-5 años y de la madre gestante.	Aprendizaje de la macro región		
		Para el 2027, se tendrá 25 900 hectáreas sembradas por año de arándanos. En el 2015 se tuvo 2,250 hectáreas.	Para el 2022, implementar 5 circuitos turísticos macro regionales: 1) Callejón de Huaylas, 2) Ruta Moche, 3) Huascarán, 4) Culturas Preincas Chavin y Chimú y 5) Playa del Norte (Huancho y otras). En el 2016 no se cuenta con circuitos turísticos oficiales de similares características.	Para el 2023, crear un órgano regional de prevención y atención de conflictos sociales. Al 2016, la Macro Región 4 no cuenta con un órgano similar.	En el 2018 la Macro región 4 deberá contar con un plan integrado de seguridad ciudadana regional.	Para el 2021, el índice de Logro en 2º Grado en Lenguaje será de 40.78. En el 2014, fue de 36.18.	Para el año 2018, crear un Programa Macro Regional de Control de la Desnutrición, destinado a la recuperación de los niños desnutridos.			
		Para el 2027, se tendrá 8,866 hectáreas sembradas de papa nativa (orgánica) para exportación. En el 2015 se tuvo 2,716 hectáreas solo para consumo interno.	Para el 2025, incrementar la capacidad hotelera en un 150%. Actualmente se tiene capacidad para 100,000 personas (entre turistas y/o vacacionistas). Para el 2022, funcionar de 2 Centros de Formación Turístico Macro Regional ubicados en las ciudades de Trujillo y Ancash, siendo de costo gratuito para pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema. En el año 2018, realizar un estudio de mercado a nivel nacional e internacional para identificar potenciales y captura de información relevante para el turismo de la macro región. Al 2016 no se tiene estudios regionales similares.	Para el 2024, crear 4 centros de desarrollo técnico de proveedores y prestadores de servicios a las empresas mineras. Al 2016 no se tiene.	El 2019 asignar el 2% del presupuesto destinado para seguridad ciudadana, actualmente se destina 1 % del presupuesto.	Para el 2021, el índice de Logro en 2º Grado en Matemática será de 26.90. En el 2014, fue de 19.79.	Para el año 2020, crear un Fondo para solventar la creación del Seguro contra la Desnutrición del Niño de 0-5 años.			
				Para el 2027, crear la sociedad minera de la Macro Región 4 para lograr sinergias y promover la actividad. Al 2016 no se tiene.		Para el 2024, la Tasa de Analfabetismo en Adultos será de 5.30%. En el 2014, la tasa fue de 7.55%.				
						Para el 2024, la Tasa Asistencia en Primaria será de 96.5%. En el 2014, la tasa fue de 94.62%.				
						Para el 2024, la Tasa Asistencia en Secundaria será de 92%. En el 2014, la tasa fue de 82.16%.				
						Para el 2024, el índice de Brecha de Género en Asistencia a Secundaria será de 5.49. En el 2014 fue de 6.45.				
					Para el 2024, el índice de Logro en 2º Grado en Lenguaje será de 45.38. En el 2014, fue de 36.18.					
					Para el 2024, el índice de Logro en 2º Grado en Matemática será de 34.01. En el 2014, fue de 19.79.					
					Para el 2027, la Tasa de Analfabetismo en Adultos será de 4%. En el 2014, la tasa fue de 7.55%.					
					Para el 2027, la Tasa Asistencia en Primaria será de 98%. En el 2014, la tasa fue de 94.62%.					
					Para el 2027, la Tasa Asistencia en Secundaria será de 98%. En el 2014, la tasa fue de 82.16%.					
					Para el 2027, el índice de Brecha de Género en Asistencia a Secundaria será de 5. En el 2014 fue de 6.45.					
					Para el 2027, el índice de Logro en 2º Grado en Lenguaje será de 50. En el 2014, fue de 36.18.					
					Para el 2027, el índice de Logro en 2º Grado en Matemática será de 41.12. En el 2014, fue de 19.79.					
RECURSOS										
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										
PLANES OPERACIONALES										

## Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Pueblo Libre: EXITUNO.
- Arellano, R. (2000). *Los estilos de vida en el Perú. Como somos y pensamos los peruanos del siglo XXI. Consumidores y Mercados*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial (2016), Perú Panorama General .Recuperado el 25 de Abril del 2016 de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Benítes. (2016, 4 de junio). Agricultura peruana conquista más mercados internacionales. Diario El Peruano. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-agricultura-peruana-conquista-mas-mercados-internacionales-42149.aspx>
- Cámara de Comercio de La Libertad (2016). *Circuitos turísticos*. Recuperado de [www.camaratru.org.pe](http://www.camaratru.org.pe)
- Central Intelligence Agency. (2016). *The world factbook*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2016). The Global Competitiveness Report 2015-2016. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan\\_bicentenario\\_ceplan.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf)
- Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático (1993)
- Conexión Esan. (2010). Lo que nos dejó la CADE 2010. Recuperado de



- <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2010/11/15/lo-que-nos-dejo-la-cade-2010/>  
Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2006).  
Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y  
el Desarrollo Humano 2006 - 2021. Recuperado de  
[https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-  
institucion/pyp/plan\\_nac\\_ctei/plan\\_nac\\_ctei\\_2006\\_2021.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf)
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016).  
*Gobierno aprueba Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e  
Innovación*. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-  
gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-  
innovacion-tecnologica](https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica)
- Consejo Nacional de Competitividad (2013). *Índice de Competitividad Regional*. Recuperado  
de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/ICR/ICR\\_-\\_Informe\\_Ejecutivo.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/ICR/ICR_-_Informe_Ejecutivo.pdf)
- D'Alessio, F. (2015a). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, pp. 10-678. México  
D.F. México: Pearson Education.
- D'Alessio, F. A. (2015b). Visión, Misión, Valores y Código de Ética. En *El Proceso  
Estratégico, Un Enfoque de Gerencia* (pp. 53 - 77). México D.F. México: Pearson  
Educación.
- Decreto Legislativo N° 1139. Ley de la Fuerza Aérea del Perú. Congreso de la República  
(2012).
- Deutsche Bank (2016). Reserve adequacy on standard vs risk-weighted metric. Recuperado de  
<https://www.db.com/company/index.htm>
- Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal (2014). Informe de  
Formulación Responsable y Transparente del Gasto no Financiero 2015 - Gobierno  
Regional de La Libertad. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/Reporte\\_fin\\_subnac\\_social/GR/GR\\_libertad.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_fin_subnac_social/GR/GR_libertad.pdf)

Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal (2014). Informe de Formulación Responsable y Transparente del Gasto no Financiero 2015 - Gobierno Regional de Ancash. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/Reporte\\_fin\\_subnac\\_social/GR/GR\\_ancash.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_fin_subnac_social/GR/GR_ancash.pdf)

Economía de Perú entre países con mejor ambiente macroeconómico en América Latina hacia el 2021. (2016, 19 de abril). *Gestión*. Recuperado <http://gestion.pe/economia/peru-entre-paises-mejor-ambiente-macroeconomico-america-latina-hacia-2021-2159098>

Ejército del Perú (2016). *Visión y misión*. Recuperado de <http://www.ejercito.mil.pe/>

El Produce creó ocho CITE en diferentes regiones del país. (2016, 07 de febrero). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/industria/178547-el-produce-creo-ocho-cite-en-diferentes-regiones-del-pais/>

Expansión (2016). Perú - Gasto público Defensa. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/gasto/defensa/peru>

Flores, R. (2016, 01 de febrero). ¿Cómo se encuentra la economía peruana a inicios del 2016? *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/como-se-encuentra-la-economia-peruana-a-inicios-del-2016-noticia-934333>

Foro Económico Mundial [WEF]. (2015, 29 de septiembre). Perú retrocedió cuatro posiciones en ranking global de competitividad del WEF. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-retrocedio-cuatro-posiciones-ranking-global-competitividad-wef-2144151>

Ghezzi, P. (2015, 27 de febrero). Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion->

investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756

Gobierno Regional de La Libertad (2015, 23 de abril). La Libertad tiene 171 proyectos listos para obras por impuestos. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/libertad-tiene-171-proyectos-listos-obras-impuestos-2129799>

Guardia, K. (2016, 25 de Noviembre). CENTRUM propone la creación de 10 macro regiones ante bajos niveles de competitividad. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/centrum-propone-creacion-10-macroregiones-mejorar-bajos-niveles-competitividad-2175619>

Instituto de Estadística de la UNESCO (2016) ¿Cuánto invierte su país en I+D? Recuperado de [http://www.uis.unesco.org/\\_LAYOUTS/UNESCO/research-and-development-spending/index-es.html](http://www.uis.unesco.org/_LAYOUTS/UNESCO/research-and-development-spending/index-es.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Estadísticas. Empleo*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Población económicamente activa ocupada*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/employed-economically-active-population/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Educación*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014d). Estructura empresarial por segmento a nivel nacional. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1262/cap01.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/cap01.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014e). Producto Bruto Interno por Departamentos. Recuperado de



- <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf> Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Principales Indicadores*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). Principales indicadores macroeconómicos. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04\\_pbi-trimestral\\_2015iii.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2015iii.pdf)
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015). *Índice de Competitividad Regional– INCORE*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/\\$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Compendio Estadístico Perú 2016*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- La Libertad: 1253 casos de corrupción registrados en la región (2015, 5 de abril). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/la-libertad/la-libertad-1253-casos-de-corrupcion-registrados-en-la-region-577543/>
- Ley 30309. Ley que promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2015).

- Ley 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública (2002). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/2815.pdf>
- Lizarzaburu, G. (2015, 7 de agosto). Áncash: vicegobernador regional afronta nueva investigación. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/ancash/ancash-vicegobernador-regional-afronta-nueva-investigacion-noticia-1831337>
- Mapas del Mundo (2016). *Mapa político del Perú*. Recuperado de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/peru-mapa.html>
- Mariluz, O. L. (2016a, 22 de marzo). 10 indicadores económicos a tomar en cuenta. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/10-indicadores-economia-tomar-cuenta-2016-2156865>
- MEF aprueba Política de Promoción de la Inversión Privada en APP (2016, 11 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mef-aprueba-politica-promocion-inversion-privada-app-2158181>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2013). *Plan Nacional de Acción Ambiental 2011 – 2021*. Recuperado de [http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana\\_2011\\_al\\_2021.pdf](http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *Llegada mensual de Turistas internacionales*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU\\_Lleg\\_Mens\\_Tur\\_Internac\\_2002\\_2014.xls](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Mens_Tur_Internac_2002_2014.xls)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016a, 12 de marzo). Inician instalación de 26 telecabinas del teleférico de Kuélap. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/amazonas/inician-instalacion-26-telecabinas-teleferico->

kuelap-noticia-1885883

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016b). *Turismo*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). MINCETUR Y DICAPI firman convenio para fortalecer seguridad turística en ámbito acuático. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/mincetur-y-dicapi-firman-convenio-para-fortalecer-seguridad-turistica-en-ambito-acuatico/>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2001). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de [https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo\\_II.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_II.pdf)

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2013). *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2016). *Capítulo V: Ministerio De Defensa*. Recuperado de [https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo\\_V.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_V.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016a). *Transparencia económica. Consulta amigable*. Recuperado de: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>

Ministerio de Energía y Minas [MEM]. (2015a, 8 de junio). MEM: Producción de oro del Perú creció 14.91% en abril. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mem-produccion-oro-peru-crecio-1491-abril-2134147>

Ministerio de Energía y Minas [MEM]. (2015b, 16 de setiembre). *Áncash, La Libertad y Junín mantienen liderazgo en producción de cobre, oro y plata*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_detallenoticia.php?idSector=1&idTitular=6990](http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=1&idTitular=6990)

Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2016). *Mapas viales por departamentos*. Recuperado de

[http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/mapa\\_peru.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/mapa_peru.html)

Ministerio de Transporte y comunicaciones. (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Portuario*.

Molinelli, F. (2016, 22 de junio). PPK destrabará inversiones por US\$8,500 millones en proyectos de infraestructura. *Semana económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/191860-ppk-destrabara-inversiones-por-us8500-millones-en-proyectos-de-infraestructura/>

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [MERCOS]. (2015). Estas son las 100 empresas donde más desean trabajar los peruanos. *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/estas-son-100-empresas-donde-mas-desean-trabajar-peruanos-2138142>

Norton, D., & Kaplan, R. (2008). El cuadro de mando integral. The balanced Scorecard, 3ª ed. Boston, MA: Harvard Business School.

Orjeda, G. (2016a, 13 de febrero). Beneficios tributarios por inversión en I+D+i. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-beneficios-tributarios-inversion-idi-38235.aspx>

Peru Info. (2014). *Geography of Perú*. Cermal Ed. Recuperado de <http://www.peruinformation.org/geography>

Plan Estratégico al 2030 Ancash. Recuperado de

[http://www.regionancash.gob.pe/images/pdf/Plan\\_de\\_Desarrollo/PDCR%20%20Ancash%20Fase%20Prospectiva%201a%20y%202a.pdf](http://www.regionancash.gob.pe/images/pdf/Plan_de_Desarrollo/PDCR%20%20Ancash%20Fase%20Prospectiva%201a%20y%202a.pdf)

Portal Web Institucional del Gobierno Regional de Ancash (2016). *Gerencia regional de recursos naturales inicia proceso de zonificación ecológica y económica y ordenamiento territorial en la región Ancash*. Recuperado de

<http://www.regionancash.gob.pe/index.php/sala-de-prensa/nota-de-prensa/229-nota-de->

prensa-002-2016-pcc

- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, March 1979.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations: Harvard Business Review (9).
- Porter, M. E. (1997). *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, Jan. 2008.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Madrid, España: Deusto.
- Porter, M. (2011). Michael Porter: Perú tiene oportunidad de ser "líder global" en crecimiento. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-michael-porter-peru-tiene-oportunidad-ser-lider-global-crecimiento-ampliacion-383831.aspx>
- PromPerú (2013). *Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero 2012*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PublicacionNSTE2012.pdf>
- Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2016). *World Economic Forum's Global Competitiveness Report, 2015-2016*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#economy=PER>. Switzerland: World Economic Forum.
- Segrelles, J. (2008). La ecología y el desarrollo sostenible frente al capitalismo: una contradicción insuperable, p.1. Recuperado de <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/documentos839/docs/ecologia-brasil.pdf>
- Sistema de Información Ambiental Local [SIAL]. (2016). *Mapa de flujos*. Recuperado de <http://sial.segat.gob.pe/mapas/mapa-flujos-economicos-region-libertad>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE]. (2016, 20 de abril). SNMPE:



Oro es el segundo producto de exportación del Perú. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/snmpe-oro-segundo-producto-exportacion-peru-noticia-1895575>

Suárez, V. (2015). *La Industria de la Defensa y Seguridad en América Latina 2014-2015*.

Recuperado de

[http://www.infodefensa.com/archivo/files/Informe\\_Industria\\_Defensa\\_y\\_Seguridad\\_de\\_America\\_Latina\\_2014\\_2015.pdf](http://www.infodefensa.com/archivo/files/Informe_Industria_Defensa_y_Seguridad_de_America_Latina_2014_2015.pdf)

Sur y norte peruano tienen potencial para clústers industriales en torno a la minería, afirma

Aráoz. (2014, 20 de mayo). *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/sur-y-norte-peruano-tiene-potencial-clusters-industriales-torno-mineria-afirma-araoz-2097801>

Thorne, A. (2016, 8 de setiembre). Alfredo Thorne: educación se lleva la "mayor tajada" del presupuesto del 2017. *Semana económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/199285-alfredo-thorne-educacion-se-lleva-la-mayor-tajada-del-presupuesto-publico-del-2017/>

Urbina, L. (2015). Áncash: denuncian a Waldo Ríos por abandono de cargo. *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/ancash/ancash-denuncian-waldo-rios-abandono-cargo-noticia-1828594>

Vega. (2016) E. Competitividad en el Perú: *Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016*, p. 114.

Villegas, M. (2015). Áncash, La Libertad y Junín mantienen liderazgo en producción de cobre, oro y plata. Recuperado de

[http://www.minem.gob.pe/\\_detallenoticia.php?idSector=1&idTitular=6990](http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=1&idTitular=6990)

World Economic Forum (2014). *The Global Competitiveness Report 2014*. Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

**Apéndice A: Disco Compacto conteniendo el audio de la entrevista realizada al señor Ángel Francisco Polo Campos, Gerente del Centro Regional de Planeamiento Estratégico del Gobierno Regional de La Libertad.**



**Apéndice B: Carta de fecha 7 de junio de 2017 remitida al Presidente Regional de la Región Ancash, mediante la cual le solicitamos nos conceda una entrevista.**

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 07 de Junio del 2017

Señor  
Ing. Luis Gamarra Alor  
Gobernador de la Región Ancash  
Presente.-

Estimado Gobernador:

Sirva el presente para expresarle nuestros cordiales saludos y, a la vez, manifestarle que, en nuestra calidad de **agregados del MBA de la Escuela de Negocios de Centrum Católica**, estamos realizando nuestra **Tesis de Planeamiento Estratégico para las Regiones Ancash y La Libertad**, donde establecemos planteamientos para el desarrollo económico y social de las mismas.

Sin embargo, resulta de vital importancia contar con su valiosa opinión y punto de vista respecto de los planteamientos propuestos así como del acontecer relativo a la Región Ancash, razón por la cual le solicitamos tenga a bien concedernos **una breve entrevista**.

Somos connotados de su recargada agenda; no obstante, le agradeceríamos nos conceda la entrevista solicitada a la brevedad posible, teniendo en ya que estamos a portas de nuestra sustentación.

Estamos muy agradecidos por los minutos que nos pueda brindar y nos comprometemos a entregarle una copia de nuestro trabajo, el cual podría contribuir como un humilde aporte a vuestra región.

Quedamos a la espera de su respuesta.

  
Roel Dextra  
Gerente de grado y en representación de los señores Javier Ayma, Marco Mayán y Fernando Ríos  
Ingeniero Químico  
CIP: 167855  
DNI 40729176

Adjunto copia de mi DNI y de carnet de Centrum Católica

**Apéndice C: Escrito, sin suscribir, remitido por un representante del Gobierno Regional de la Región Ancash.**

- 1.0. ¿Existe un Plan Estratégico elaborado para la Región?, ¿Quiénes participaron en su elaboración?, ¿En qué formato o modelo está basado su estructura?
- Existe el Plan Estratégico Regional 2008 – 2021 , formulado por la Gerencia Regional de Planificación de Ancash, las Direcciones Regionales y los gobiernos Locales
- 2.0. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta su Región actualmente?
- 3.0. ¿Se tiene identificado los distritos o zonas geográficas en estado de pobreza? ¿Cuáles?
- 4.0. ¿Cuáles son los principales recursos con los que cuenta actualmente su Región?
- 5.0. Describa la situación ideal en la debería estar su Región dentro de 10 años
- 6.0. ¿Se tienen establecidos los principales intereses de la Región? ¿Cuáles son?
- 7.0. ¿Cuáles son los objetivos principales que busca alcanzar la Región?
- 8.0. En su opinión, ¿Cuáles son los principales factores de éxito ( atributos, competencias, capacidades) , que permitirán alcanzar la situación ideal de su Región en 10 años?
- 9.0. ¿Cuáles son los principales factores externos que influyen en la situación actual de su Región?
- 10.- Factores internos que influyen en la situación actual de la Región Ancash
- Inestabilidad en la gestión política, técnica ,administrativa y funcional Regional
  - Inadecuada priorización de los proyectos de inversión
- 11.0. ¿Cuál es el objetivo principal que busca alcanzar la Región
- 12.0. ¿Actualmente cuál es la estrategia más exitosa que su Región ha desarrollado, para alcanzar su objetivo?
- 13.- La principal barrera que la Región Ancash ha tenido que vencer, para lograr sus objetivos
- La falta de un Plan de Desarrollo Regional Desconcentrado.
  - Inadecuados criterios de distribución de los recursos del Cánón minero
  - Limitada integración vial, principalmente con los pueblos del interior
- 14.- Recomendaciones, para desarrollar un buen Gobierno Regional
- Formular y proponer un Plan de Desarrollo Regional, coherente con las reales necesidades de la población.
  - Fomentar la Carrera pública y privada de los ciudadanos, en función a la formación técnica profesional
  - Impulsar las inversiones de integración vial intrarregional y la producción de los principales recursos económicos, via valor agregado



15.0. Existen proyectos específicos para revertir el estado de pobreza en aquellos distritos o zonas geográficas considerados pobres?, ¿Cuáles?

16.- Visualización de las posibilidades de integración Macro Regional Ancash – La Libertad.

- La integración Macro Regional Ancash – La Libertad, no es una propuesta viable; Por razones de orden económico, político, social y geo ambiental de integración internacional
- La integración Macro Regional Transversal Ancash – Huánuco y Ucayali; Constituye la alternativa viable; Toda vez que la integración longitudinal, que corre a lo largo de la costa Peruana, tiene un mínimo impacto hacia el interior de Ancash, Huánuco y la Selva Central del País; Con una proyección de integración internacional con la Cuenca del Atlántico, atravesando el Brasil.

17.- Viabilidad que la Región Ancash, duplique su producción agropecuaria en los próximos 10 años.

- Si es posible, de impulsarse el Proyecto de Irrigación CHINECAS así como la ejecución de proyectos de canales de irrigación y reservorios, a lo largo ancho de la Región Ancash.

18.- Principales productos agrícolas potenciales de exportación, en la Región Ancash.

- En el ámbito del Proyecto Chinecas : Mango, Palta, Espárragos
- En la zona interandina del Callejón de Huaylas, Callejón de Conchucos, Cuencas de los Ríos Casma, Mosna, Fortaleza y Pativilca (Prov. de Bolognesi): Palta, Choclo, Quinoa, Avena industrializada.

19.- El arándano, no puede ser el producto de mayor producción en Ancash, por no ser coherente con la vocación productiva de la Región Ancash.

20.0. ¿Existe algún proyecto relacionado al cultivo de arándanos en la Región?, ¿Cuál es?

21.- Posibilidad de triplicar el número de Turistas en la Región Ancash, en los próximos 10 años

- Si es posible, impulsando las inversiones de infraestructura vial del circuito Callejón de Huaylas – Callejón de Conchucos y Cuenca del Río Santa.
- Promoviendo la inversión privada, ampliando y mejorando los servicios de hospedaje, restaurantes, transporte turístico, servicios de guía turístico y deportes de alta montaña.
- Promoviendo actividades de capacitación y concientización, a los agentes económicos que prestan servicios turísticos.



- Promoviendo la oferta del potencial turístico que oferta Ancash, en el mercado exterior en términos de calidad y de seguridad.

22.0. ¿Cuáles considera que son los principales atractivos turísticos de su Región y si el Gobierno Regional tiene pensado el desarrollo de su Plan Estratégico para el Sector Turístico?

23.- ¿En su opinión, la población de Ancash considera que la Minería ayuda al desarrollo de la Región? ¿Por qué?

- La minería aporta al crecimiento del Perú y sus regiones en un 60%, financiando la propuesta de los proyectos de inversión a nivel nacional, regional y local.

Los recursos provenientes de la actividad Minera, financian el crecimiento de la infraestructura vial, educativa, de salud, producción agroindustrial, mejores oportunidades de empleo e ingresos, mayores rentas para el Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y Locales. Estando pendiente la aprobación de la actividad económica minera, para muchas operaciones mineras que aún continúan entre la delgada línea de la conflictividad social.

¿Por qué? El Perú desde sus tiempos inmemoriales ha sido, es y será Agrícola y Minero

24.- Nuevos Proyectos mineros, que pueden impactar el desarrollo de Ancash

- La Región Ancash es una de las regiones con mayor cantidad de proyectos de extracción minera en el país; un total de cinco proyectos de gran minería resaltan la riqueza de la materia prima de esta región.
- La Empresa Milpo espera iniciar sus operaciones de producción minera en el distrito de Conchucos, provincia de Pallasca para este año, con el proyecto minero "Magistral", con una inversión de más de US\$ 293 millones dólares, convirtiéndose en una de las inversiones de mayor importancia después de Antamina. Proyecto que producirá mineral de cobre, durante 25 años.
- Uno de los proyectos de producción de oro que se encuentra trabada, por asuntos sociales es el proyecto minero "San Luis" de la empresa canadiense Silver Standard Peru S.A. proyecto ubicado en el distrito de Shupluy, provincia de Yungay, que ya tiene el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) aprobado, pero que aún no cuenta con la autorización para la construcción.
- Otro de los proyectos mineros importantes en la región Ancash, es la "Merced", de la Minera Barrick Misquichilca S.A., ubicada en los distritos de Aija y Huacclán, en la provincia de Aija. Este proyecto se encuentra en la etapa de exploración; se espera que este proyecto minero genere importante actividad económica en esta parte de la región.

- ¿Que se espera de Antamina? Debido a las perspectivas de alza de precio del zinc que coinciden con el aumento de la producción de Antamina para el 2017. En tanto, el precio del cobre se mantendría bajo por al menos tres años; Antamina ha previsto duplicar su producción de zinc a 180,000 toneladas fino para este año.  
Respecto a la producción de cobre se espera una producción aproximada de 430,000 toneladas de cobre fino.
  - El Proyecto "Hilarión" de la compañía minera Milpo, ubicada en el distrito de Huallanca, provincia de Bolognesi aún se encuentran en la etapa de exploración, proyectándose una inversión aproximada de US\$ 470 millones dólares.
  - Por razones de conflictividad social, queda pendiente el Proyecto Minero "San Luis"- San Luis – Ancash, de la Empresa RELIANT VENTURES S.A.C. en Au y Ag.
- 25.0. ¿Cuál es su apreciación sobre la seguridad ciudadana en su Región?, puede decir :  
¿Existen planes o proyectos?
- 26.-"Está satisfecho con el nivel de atención en salud médica que se brinda en la Región Ancash"
- Según la última encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Inei) entre los usuarios de consulta externa, da cuenta que el 71,1 % de los entrevistados manifestaron estar satisfechos con la atención recibida en los servicios de salud públicos, pese a que el tiempo de espera reportado fue de 103 minutos. Esta cifra no concuerda con lo reportado por el Latinobarómetro, donde se indica que solo 31,6 % de la población peruana está satisfecha con la atención que recibe en los hospitales públicos.  
  
Es de lamentar que la calidad de la atención no haya logrado ingresar en la agenda político-sanitaria en el país, pese a ser tema recurrente en los discursos oficiales.
- 27.0. ¿Tienen alguna política de lucha contra la desnutrición?,¿En qué consiste?
- 28.0. ¿Cuál considera que es mejor indicador para medir el nivel de educación de la población Macro Región?, ¿En qué nivel está la Región Ancash?
- 29.0. Con respecto a la educación ¿Qué planes tiene para desarrollar este sector?
- 30.- "Cómo la Región Ancash aprovecha las nuevas tecnologías, investigaciones ó desarrollos"
- En la Región Ancash, se aprovecha mínimamente el uso de las nuevas tecnologías y las investigaciones; Excepto en la actividad minera a gran escala, en la producción agrícola para exportación y en los segmentos altos del comercio al por mayor.
- 31.0. ¿Cómo se ha implementado el monitoreo y control de los principales indicadores de desarrollo de la Región?
- 32.0. ¿En la gestión de la Región se tiene acceso a información suficiente y oportuna para la toma de decisiones?,¿Cómo?

33.0. ¿Es posible que el Gobierno Central decidiese reducir a la mitad el Presupuesto de la Región Ancash?, ¿Existen planes para cubrir esa deficiencia?

34.- "En su opinión que busca con el proceso de descentralización el Estado Peruano", "Cómo cumple la Región Ancash",

- El Estado Peruano, con el proceso de descentralización busca el desarrollo integral y homogéneo del País; En función a la vocación económica y productiva de las Regiones, orientadas por los planes de desarrollo y las políticas, Hacia el logro de las metas y objetivos.



## Apéndice D: Sustento de las cifras de Objetivos de Largo Plazo

### Exportaciones principales productos agrícolas

Ítem	Producto	EXPORTACIONES 2015		PROYECCION EXPORTACIÓN AL 2027		
		US\$ FOB	Participación del total de la macro región (%)	Proyección Crecimiento Anual	Proyección Crecimiento en 10 años (%)	US\$ FOB
1	Espárragos, preparados o conservados	116,430,265	14.0%	2%	22%	141,927,843
2	Espárragos, frescos o refrigerados	120,038,404	14.4%	2%	22%	146,326,145
3	Arándanos	91,411,055	11.0%	Proyecto "AYNI"		740,250,000
4	Paltas, frescos o secos	90,729,563	10.9%	3%	34%	121,932,946
5	Alimento para animales	70,550,070	8.5%	1%	10%	77,931,168
6	Alcachofas preparadas o conservadas	52,311,653	6.3%	2%	22%	63,767,613
7	Hortalizas preparadas o conservadas	31,108,601	3.7%	1%	10%	34,363,249
8	Alcohol etílico	27,251,176	3.3%	1%	10%	30,102,252
9	Azúcar de caña en bruto	26,518,729	3.2%	0%	0%	26,518,729
10	Pimiento piquillo preparados o conservados	21,453,115	2.6%	1%	10%	23,697,585
11	Mangos y mangostanes, frescos o secos	19,597,381	2.3%	1%	10%	21,647,701
12	Arvejas, frescas o refrigeradas	7,200,434	0.9%	1%	10%	7,953,759
13	Mango, sin cocer o cocidos, congelados	5,948,093	0.7%	2%	22%	7,250,692
14	Uvas frescas	5,511,242	0.7%	2%	22%	6,718,173
15	Flores y capullos cortados, frescos	3,800,523	0.5%	1%	10%	4,198,142
16	Tara en polvo	2,229,579	0.3%	1%	10%	2,462,842
17	Papa (Patata)	0	0.0%	Proyecto "AYNI"		147,600,000
	Sub Total	<b>692,089,883</b>	<b>83.0%</b>		Sub Total	<b>1,604,648,839</b>
18	Otros	142,055,070	17.0%		Otros	142,055,070
	Total	834,144,953	100.0%		Total	<b>1,746,703,910</b>



<b>INGRESO A LA MACRO REGIÓN IV POR TURISTA NACIONAL Y EXTRANJERO (US\$/und)</b>														
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Proyección		1.00%	1.00%	1.00%	2.00%	2.00%	2.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Nacional	151	152	154	155	159	162	165	170	175	180	186	193	201	209
Extranjero	992	1,002	1,012	1,022	1,042	1,063	1,085	1,117	1,151	1,185	1,221	1,270	1,320	1,373

<b>CANTIDAD DE TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS QUE INGRESAN A LA MACRO REGIÓN IV (und)</b>														
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Proyección		0.50%	0.50%	0.50%	1.00%	1.00%	1.50%	2.00%	2.00%	2.50%	3.00%	3.76%	4.50%	5.00%
Nacional	2,704,081	2,717,601	2,731,189	2,744,845	2,772,294	2,800,017	2,842,017	2,898,857	2,956,834	3,030,608	3,121,526	3,239,020	3384776	3,554,015
Extranjero	74,162	74,533	74,905	75,280	76,033	76,793	77,945	79,504	81,094	83,117	85,611	88,833	92831	97,472

<b>CÁLCULO INGRESOS POR TURISMO A LA MACRO REGIÓN IV (Millones US\$)</b>														
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Proyección		1.50%	1.50%	1.50%	3.02%	3.02%	3.53%	5.06%	5.06%	5.57%	6.09%	7.91%	8.68%	9.20%
Ingreso (Millones)	481.6	488.9	496.2	503.7	518.9	534.6	553.5	581.5	610.9	644.9	684.2	738.4	802.4	876.3



### PRODUCCIÓN MINERA DE MACRO REGIÓN IV

**Cuadro 1. Ingreso y Proyección**

Tipo de mineral	Unidad de peso	2016				2017		
		Producción (und)			Precio Metales (US\$ /und)	Ingreso (MMUS\$)	Producción (und)	Proyección de ingreso (MMUS\$)
		Áncash	La Libertad	Macro Región IV				
Cobre	TMF	454,447	1320	455,767	5,683.00	2,590	515,767	2,931
Molibdeno	TMF	4,667	0	4,667	14,638.68	68	4,667	68
Oro	ozt	104,645	1,548,312	1,652,957	1,268.00	2,096	1,964,957	2,492
Plata	ozt	27,696,051	2,205,225	29,901,276	16.50	493	29,973,276	495
Plomo	ozt	38,856	1,176	40,032	0.06	0	40,032	0
Zinc	ozt	500,892	1,800	502,692	0.08	0	2,116,440,000	167
Total						5,248	Total	6,152

<b>Aporte a la Macro Región IV (MMUS\$)</b>	904.3
---	-------

**Cuadro 2. Proyección de Producción**

Proyecto	Departamento	Tipo de mineral	Proyección de producción (und /año) *	
Magistral	Áncash	Cobre	60,000	TMF/ año
Lagunas Norte	La Libertad	Oro	240,000	ozt/año
San Luis	Áncash	Oro	72,000	ozt/año
		Plata	72,000	ozt/año
San Hilarión		Zinc	60,000	ozt/año

\* Proyección de producción de la respectiva planta una vez que el proyecto esté concluido, entre en operación y al 100% de su capacidad

**Población urbana que ha sido víctima de algún hecho delictivo**

<b>Población La Libertad (und)</b>	1,860,000
<b>Población Ancash (und)</b>	1,149,000
<b>Población de Macro Región IV (und)</b>	3,009,000

**Ratio**

	<b>2015</b>	<b>Población Urbana víctima de delito (und)</b>
<b>La Libertad</b>	27.80%	517,080
<b>Ancash</b>	29.90%	343,551
<b>Población de Macro Región IV víctima de delito</b>		860,631

	<b>Años</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>Proyección</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>Población La Libertad (und)</b>	517,080	491,226	466,665	443,331	421,165	400,107	380,101	361,096	343,041	325,889	309,595
<b>Población Ancash (und)</b>	343,551	326,373	310,055	294,552	279,824	265,833	252,542	239,914	227,919	216,523	205,697
<b>Población Urbana de Macro Región IV víctima de delito ( und)</b>	860,631	817,599	776,720	737,883	700,989	665,940	632,643	601,010	570,960	542,412	515,292

**Índice de Progreso Social IPSR  
Acceso a conocimientos básicos**

<b>Ancash</b>	70.07
<b>La Libertad</b>	69.86
<b>Macro Región IV</b>	69.97

**Indicadores La Libertad 2014**

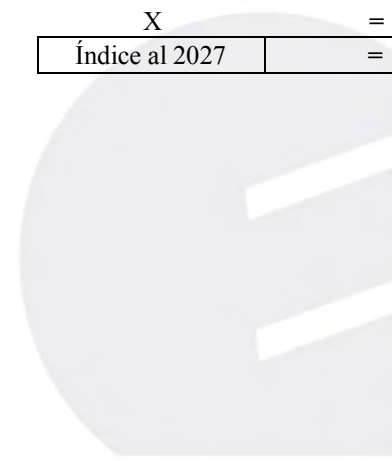
	<b>Ponderador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ponderado Parcial</b>
<b>Analfabetismo en adultos %</b>	0.16	5.96	0.95
<b>Asistencia en primaria %</b>	0.16	95.94	15.35
<b>Asistencia en secundaria %</b>	0.2	77.68	15.54
<b>Logro en lenguaje</b>	0.19	38.41	7.30
<b>Logro en matemática</b>	0.18	21.78	3.92
<b>Brecha de género en asistencia secundaria</b>	0.11	4	0.44
		<b>Ponderado Total</b>	43.50

**Indicadores Ancash 2014**

	<b>Ponderador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ponderado Parcial</b>
<b>Analfabetismo en adultos %</b>	0.16	9.14	1.46
<b>Asistencia en primaria %</b>	0.16	93.31	14.93
<b>Asistencia en secundaria %</b>	0.2	86.65	17.33
<b>Logro en lenguaje</b>	0.19	33.95	6.45
<b>Logro en matemática</b>	0.18	17.81	3.21
<b>Brecha de género en asistencia secundaria</b>	0.11	8.9	0.98
		<b>Ponderado Total</b>	44.36

	Indicadores Macro Región IV 2014			Indicador al 2027	
	Ponderador	Indicador 1	Ponderado Parcial	Indicador 2	Ponderado Parcial 2
Analfabetismo en adultos %	0.16	<b>7.55</b>	1.21	<b>4.00</b>	0.64
Asistencia en primaria %	0.16	<b>94.63</b>	15.14	<b>98.00</b>	15.68
Asistencia en secundaria %	0.2	<b>82.17</b>	16.43	<b>98.00</b>	19.60
Logro en lenguaje	0.19	<b>36.18</b>	6.87	<b>50.00</b>	9.50
Logro en matemática	0.18	<b>19.80</b>	3.56	<b>41.12</b>	7.40
Brecha de género en asistencia secundaria	0.11	<b>6.45</b>	0.71	<b>5.00</b>	0.55
		<b>Ponderado Total 1</b>	43.93	<b>Ponderado Total 2</b>	53.37

	X	=	53.37
Índice al 2027		=	85



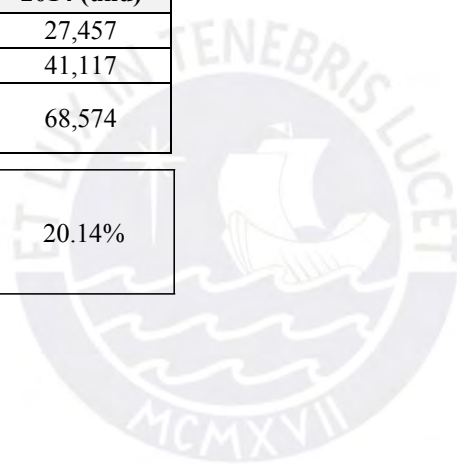
**CÁLCULO DE DESNUTRICIÓN EN MENORES DE 5 AÑOS**

<b>2014/OMS</b>	<b>Desnutrición crónica para menores de 5 años (%)</b>	<b>Promedio Nacional : 14.6%</b>
Ancash	20.5	
La Libertad	19.9	

<b>2014/INEI</b>	<b>Población (und)</b>	<b>Población con desnutrición - 2014 (und)</b>
Ancash	133,938	27,457
La Libertad	206,619	41,117
Macro Región IV	340,557	68,574

<b>Tasa promedio de desnutrición de Macro Región IV</b>	20.14%
---	--------

<b>La Libertad</b>	
<b>Edad (años)</b>	<b>Población (und)</b>
0	34,079
1	34,050
2	34,247
3	34,452
4	34,656
5	35,135
	206,619





<b>Ancash</b>	
<b>Edad (años)</b>	<b>Población (und)</b>
0	22,093
1	22,096
2	22,243
3	22,385
4	22,511
5	22,610
	133,938

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Tasa</b>	20.13%	20.13%	20.13 %	20.13 %	19.00%	19.00%	18.00%	18.00%	15.00%	13.00%	11.00%	9.00%	7.00%	5.00%
<b>Población con desnutrición</b>	68,554	68,554	68,554	68,554	64,706	64,706	61,300	61,300	51,084	44,272	37,461	30,650	23,839	17,028

